



**UNIVERSITÀ  
DI PAVIA**

**Università degli Studi di Pavia**

**Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali**

**Corso di Laurea Magistrale in Economia e Gestione delle Imprese**

**Classe LM-77**

**Piattaforme digitali e Gig Economy: evoluzione dei modelli di business e sfide  
future**

**Candidato: Laura Depetris**

**Relatore: prof. Andrea Fumagalli**

**Anno accademico 2023-2024**







# INDICE

INTRODUZIONE .....	1
1. LA TEORIA DELL'IMPRESA: EVOLUZIONE E CONTESTO ATTUALE 3	
1.1. FONDAMENTI DELLA TEORIA D'IMPRESA.....	6
1.2. EVOLUZIONI A PARTIRE DALLE TEORIE ECONOMICHE CLASSICHE.....	10
1.2.1 Impresa-macchina.....	11
1.2.2 Impresa-organizzazione .....	13
1.2.3 Impresa-sistema .....	17
1.2.4 Impresa come nexus di contratti .....	22
1.3. LA TRANSIZIONE DELL'IMPRESA MODERNA.....	25
1.4. EMERGENZA DI NUOVI MODELLI ECONOMICI: DALLA PROPRIETÀ ALLA PIATTAFORMA.....	28
2. MODELLI DI BUSINESS BASATI SU PIATTAFORMA .....	31
2.1. DEFINIZIONE DI PIATTAFORMA DIGITALE.....	33
2.2. CARATTERISTICHE DEI MODELLI PLATFORM.....	36
2.3. GLI EFFETTI DI RETE .....	41
Effetti di rete diretti.....	42
Effetti di rete indiretti .....	43
2.4. DIFFERENZE TRA MODELLI TRADIZIONALI E MODELLI BASATI SU PIATTAFORMA .....	44
3. LA GIG ECONOMY .....	55
3.1. NASCITA E SVILUPPO DELLA GIG ECONOMY .....	57
3.2. LE DINAMICHE DEL LAVORO OCCASIONALE E TEMPORANEO 61	

3.3.	I VANTAGGI E LE CRITICITÀ DELLA GIG ECONOMY PER IMPRESE E LAVORATORI .....	64
3.4.	LE IMPLICAZIONI ECONOMICHE.....	69
4.	IL CASO UBER .....	73
4.1.	IL MODELLO DI BUSINESS DI UBER .....	76
4.2.	EFFETTI DI RETE E CRESCITA NEL MODELLO UBER.....	83
	Attrazione di investimenti.....	85
	Limiti degli effetti di rete.....	85
4.3.	LA GESTIONE DELLA FORZA LAVORO.....	87
	Gli algoritmi e le asimmetrie informative.....	88
	La precarietà economica e la mancanza di protezioni .....	90
4.4.	SFIDE REGOLAMENTARI E LEGALI PER UBER IN ITALIA .....	91
5.	PROSPETTIVE E SFIDE PER I MODELLI PLATFORM NELL'ECONOMIA DEL GIG .....	97
5.1.	SOSTENIBILITÀ DEI MODELLI DI BUSINESS BASATI SU PIATTAFORMA .....	98
5.2.	IMPLICAZIONI PER LA GOVERNANCE E LE RISORSE UMANE	101
5.3.	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY NELL'ERA DIGITALE	105
	Le iniziative CSR di Uber.....	107
5.4.	FUTURI SVILUPPI PER L'EVOLUZIONE DEL MODELLO UBER	110
	CONCLUSIONI .....	115
	BIBLIOGRAFIA .....	117
	SITOGRAFIA.....	123





# INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, il progresso tecnologico e la crescente digitalizzazione hanno determinato una profonda trasformazione dei paradigmi economici globali, dando vita a nuovi modelli di business che hanno ridefinito il modo in cui beni e servizi vengono prodotti, distribuiti e consumati. Tra questi, la cosiddetta Platform Economy si è affermata come un fenomeno centrale nell'attuale scenario economico, caratterizzandosi per l'utilizzo di piattaforme digitali capaci di aggregare domanda e offerta in maniera efficiente e innovativa. Questo modello ha rivoluzionato interi settori industriali, introducendo nuove modalità di interazione economica, basate sulla condivisione di risorse, sull'analisi avanzata dei dati e sulla personalizzazione dell'esperienza utente. Tuttavia, l'evoluzione della Platform Economy non è priva di criticità, sollevando importanti questioni di natura economica, sociale e normativa. In particolare, il fenomeno della Gig Economy, strettamente collegato alle piattaforme digitali, ha avuto un impatto notevole sul mercato del lavoro, favorendo l'emergere di nuove forme di occupazione che, se da un lato concedono maggiore flessibilità, dall'altro pongono rilevanti sfide in termini di tutela dei lavoratori e stabilità contrattuale.

Il presente elaborato si propone di analizzare in maniera approfondita le dinamiche, le opportunità e le criticità della Platform Economy e della Gig Economy, osservandone gli impatti sui mercati, sulle imprese e sulla società nel suo complesso. A tal fine, la trattazione si sviluppa in cinque capitoli, ognuno dei quali affronta un aspetto chiave del tema oggetto di studio.

Il primo capitolo ripercorre le principali teorie economiche che hanno definito il ruolo dell'impresa nel tempo. Vengono esaminati il rapporto tra impresa e azienda, il ruolo dell'imprenditore e gli effetti della Seconda Rivoluzione Industriale nella nascita della grande impresa industriale.

Nel secondo capitolo, viene fornita una panoramica sulla Platform Economy, evidenziandone origini, caratteristiche e i principali fattori di crescita. Si analizza il ruolo della digitalizzazione e della gestione dei dati nell'ottimizzazione economica, mostrando come le piattaforme abbiano trasformato la creazione e distribuzione del valore. Vengono inoltre esaminati i meccanismi che regolano il funzionamento delle piattaforme digitali, con particolare riferimento ai modelli basati sulla condivisione di risorse, sulle economie di rete e sulla personalizzazione dei servizi.

Il terzo capitolo sposta il focus sulla Gig Economy e sulle sue ripercussioni sul mercato del lavoro. Vengono analizzati i principali vantaggi di questo modello, quali l'aumento della flessibilità lavorativa e la possibilità di accesso a nuove opportunità occupazionali. Parallelamente, vengono discusse le problematiche connesse alla precarietà del lavoro, all'assenza di tutele contrattuali e al bisogno di una regolamentazione adeguata a garantire condizioni lavorative eque e sostenibili.

Nel quarto capitolo, si osserva il caso concreto dell'azienda Uber esaminandone il modello di business, il quale si basa sulla piattaforma digitale e sulla gestione flessibile della domanda. Viene approfondito il ruolo degli effetti di rete nella crescita dell'azienda e i limiti di tale dinamica. Si discute poi della gestione della forza lavoro, evidenziando le condizioni degli autisti gig e l'uso degli algoritmi, e le sfide regolamentari e legali che Uber ha affrontato in Italia.

Infine, il quinto capitolo esplora le prospettive future della Platform Economy e della Gig Economy, valutando le principali sfide e opportunità che caratterizzeranno l'evoluzione di questi modelli nei prossimi anni. Viene analizzato il ruolo delle nuove tecnologie, le possibili implicazioni normative e le strategie che potrebbero essere adottate per bilanciare innovazione e protezione dei diritti dei lavoratori e dei consumatori.

Per mezzo di questa analisi, il presente studio intende offrire un contributo alla comprensione delle trasformazioni in atto nell'economia digitale, proponendo una riflessione critica sulle dinamiche emergenti e sulle possibili traiettorie evolutive di tali fenomeni.

# **1. LA TEORIA DELL'IMPRESA: EVOLUZIONE E CONTESTO ATTUALE**

Per poter comprendere e cercare di misurare l'impatto che nuovi modelli di business esercitano sul contesto economico odierno, che è l'obiettivo primario del presente elaborato, occorre conoscere le teorie che, durante il corso degli ultimi due secoli, hanno studiato le imprese e il loro complesso rapporto con il mercato.

Sotto il profilo giuridico, l'impresa, esercitata dal soggetto economico Imprenditore, è un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi. Si tratta di un'entità legale e di un'organizzazione sociale che produce e vende, coordinando, combinando e monitorando, per mezzo di una struttura amministrativa, un insieme di risorse umane, fisiche e finanziarie. È possibile intendere l'impresa come una funzione di produzione in cui l'output deriva dalla combinazione e dalla quantità impiegata di input all'interno del processo produttivo.

Il concetto di impresa non deve essere confuso con quello di azienda, che definisce invece il mezzo concreto tramite il quale l'impresa viene esercitata. Difatti, secondo la definizione legislativa, l'azienda è il "complesso dei beni (mobili, immobili, finanziari) organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa".

La grande impresa industriale ha avuto origine verso la fine dell'Ottocento in seguito all'avvento della seconda rivoluzione industriale. Essa rappresentava un insieme di innovazioni caratterizzate da un'alta intensità di capitale, un processo produttivo rapido e continuo e un elevato dispendio di energia.

Gradualmente, vista la complessità e l'eterogeneità dell'entità impresa, è sorta la necessità di elaborare una serie di regole, principi e leggi che fossero in grado di spiegare la natura delle organizzazioni imprenditoriali nei termini della loro esistenza in quanto tali. È per questa ragione che la teoria dell'impresa ha avuto origine: per cercare di fornire risposte a una serie di interrogativi relativi alle organizzazioni imprenditoriali. La teoria dell'impresa osserva ed esamina i motivi

per cui le imprese sorgono, come si sviluppano nel tempo, come coordinano i fattori produttivi e come esplorano i limiti della loro espansione, sia in termini di grandezza che di crescita.

Dall'inizio del XX secolo, numerosi studiosi hanno cercato di elaborare teorie che potessero fornire modelli interpretativi dei fenomeni economici a supporto della gestione dell'impresa. I contesti attuali dimostrano la necessità di un approccio in grado di cogliere le complementarità tra le diverse teorie, utilizzando un modello operativo che integri varie prospettive. Ciò è dovuto al fatto che non esiste una teoria superiore rispetto alle altre, e, considerando e sintetizzando più approcci, è possibile migliorare la comprensione dei fenomeni economici contemporanei.

Lo studio delle teorie aziendali rafforza il kit di strumenti di gestione dei decisori politici e dei membri della comunità imprenditoriale, consentendo una maggiore comprensione delle cause e delle conseguenze dei fenomeni economici e una migliore individuazione di potenziali soluzioni per vari problemi correlati alle attività aziendali, alimentando così processi decisionali più efficienti. Vengono identificate importanti direzioni per la ricerca futura, a partire dalla natura mutevole dell'azienda<sup>1</sup>.

Sin dal contributo di Taylor (*L'organizzazione scientifica del lavoro*, 1911), di grande rilevanza per tutto il mondo accademico e industriale, si è esplicitamente guardato alla scienza e alle teorie per affrontare, nel loro insieme, i problemi di gestione delle grandi imprese. Sono state fatte molte considerazioni e tentativi per generare un modello logico in grado di sostenere il complicato rapporto, presente nell'attività d'impresa e nel management, che collega la teoria con la pratica manageriale.

---

<sup>1</sup> Maurizio La Rocca, 2023, *Sul concetto di impresa: teorie, evoluzione storica e prospettive future*, in "L'industria, Rivista di economia e politica industriale" pp. 277-316, doi: 10.1430/108682.

Ad accomunare le varie teorie d'impresa è la tendenza a semplificare la realtà, ponendo l'attenzione su poche variabili (considerate fondamentali per capire i fenomeni studiati) e tralasciandone altre (ritenute meno influenti per l'elaborazione del modello). In altri termini, per spiegare il comportamento delle imprese e del loro rapporto con il mercato, le teorie dell'impresa isolano un numero ristretto di aspetti chiave e ignorano quelli considerati marginali.

Diversi campi si occupano dell'impresa e ognuno fornisce un'analisi basata sul punto di vista che ritiene più vicino. Le teorie evolute nel tempo, con l'obiettivo di sintetizzare l'attività dell'impresa in un modello, hanno due obiettivi principali: spiegare il motivo per cui le imprese esistono e capire come esse funzionano. Al fine di interpretare il funzionamento economico di un'impresa, le varie teorie utilizzano una serie di esemplificazioni della complessa realtà in cui operano, tentando di creare un insieme di concetti e regole universali. Il ruolo della teoria è quello di rappresentare la varietà e la variabilità dei casi che interessano i fenomeni economici, riducendo la complessità che coinvolge l'impresa e i suoi processi gestionali. Questo permette all'impresa di manifestare la propria identità e offre una guida sui percorsi da intraprendere nel processo che supporta le decisioni e le scelte operative aziendali.

È fondamentale tenere a mente che ogni teoria è formulata con un campo di applicazione limitato a specifiche ipotesi di base. Per semplificazione vengono scelti, dalla varietà della reale, gli elementi condivisi dalla maggior parte delle imprese e in grado di descriverne accuratamente i comportamenti. Questo implica che, per ogni caso specifico, sarà necessario valutare le condizioni in cui una teoria può essere applicata.

Nello studio delle teorie dell'impresa, si parte dall'analisi del pensiero classico e neoclassico, per poi delineare le evoluzioni sviluppatesi a partire dall'osservazione delle grandi corporazioni americane, che hanno arricchito il concetto manageriale d'impresa e gli strumenti in mano al manager per meglio operare in azienda. Appare particolarmente interessante capire la diversa natura delle teorie, osservando come sia progressivamente cambiato il soggetto in analisi: al tradizionale focus sul mercato si sono aggiunti altri elementi centrali, come il settore industriale, l'impresa

(considerata da varie prospettive), le relazioni e transazioni che la coinvolgono e le persone che ne fanno parte (con un'attenzione speciale a dirigenti e stakeholder).

Il dibattito teorico sul concetto di impresa, sviluppatosi in epoche diverse, riflette la realtà specifica osservata e analizzata in ogni periodo storico, con l'obiettivo di definire modelli e paradigmi manageriali e imprenditoriali. È quindi essenziale individuare i principali fattori di cambiamento che hanno influenzato questa evoluzione del concetto d'impresa: globalizzazione, progresso tecnologico, competizione sempre più elevata, trasformazioni politico-sociali, così come sostenibilità ambientale e responsabilità sociale. Tali aspetti hanno contribuito alla crisi dei fondamenti su cui si è basato il management per oltre cinquant'anni: i principi di divisione del lavoro tayloristi, i criteri burocratici organizzativi e il rapporto tra proprietà e gestione aziendale.<sup>2</sup>

## 1.1. FONDAMENTI DELLA TEORIA D'IMPRESA

Volendo comprendere l'evoluzione e il succedersi dei diversi approcci teorici nel tempo, è fondamentale risalire alle origini degli studi sull'economia d'impresa. Gli studi sull'attività d'impresa possono essere ricondotti ad Adam Smith<sup>3</sup>: il suo approccio macroeconomico si discosta da come il lavoro veniva gestito nelle imprese artigiane dell'epoca, ed enfatizza l'importanza della divisione del lavoro all'interno delle organizzazioni. Inoltre, Smith distingue tra il prezzo «di mercato» di un prodotto e il suo prezzo «naturale» o «valore», che corrisponde al costo di produzione e dipende dal lavoro necessario per realizzarlo. Sebbene Smith non

---

<sup>2</sup> Rullani, E.; Romano, L., 1998, *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Rizzoli.

<sup>3</sup> Smith, A., 1776, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, *History of Economic Thought Books*, McMaster University Archive for the History of Economic Thought, number smith1776.

consideri direttamente la forza della domanda, egli attribuisce alla concorrenza la responsabilità per tale incongruenza fra i due prezzi.

Nell'ideologia di Smith, l'obiettivo principale è quello di unificare le diverse teorie economiche in un'unica teoria che sia applicabile all'intera società, integrando il pensiero newtoniano nell'ambito economico. L'impresa ha un ruolo subordinato e secondario rispetto all'importanza del mercato, visto come una «mano invisibile» che agisce come forza principale delle attività economiche. L'analisi si concentra sul mercato capitalistico nel suo complesso, piuttosto che sul comportamento delle singole imprese. Si tenta di modellare le diverse forme di mercato, mentre le descrizioni delle caratteristiche delle imprese che vi operano emergono solo in modo indiretto. Come Smith, anche Ricardo<sup>4</sup> e Marx<sup>5</sup> si interessano al funzionamento del sistema economico nel suo insieme, attribuendo un ruolo marginale e subordinato all'impresa.

A rivoluzionare la teoria economica è l'approccio dei marginalisti, i quali, a partire dagli anni Settanta del diciannovesimo secolo, sviluppano un nuovo paradigma innovativo, che risponde alla necessità di cambiamento nell'apparato economico e alla frustrazione per l'incompletezza e l'inadeguatezza delle teorie precedenti. Autori come Jevons e Marshall ideano teorie basate sul ruolo combinato di domanda e offerta, il cui incontro determina un prezzo calcolabile matematicamente. Difatti, i marginalisti sostengono che ogni teoria economica debba avere una base empirica e, per questa ragione, è fondamentale individuare un'equazione che permetta una verifica concreta – in questo periodo comincia a svilupparsi l'econometria.

---

<sup>4</sup> Ricardo David, 1817, *On the Principles of Political Economy and Taxation*, London, John Murray, Albemarle-Street.

<sup>5</sup> Marx Karl, 1867, *Capital: A Critique of Political Economy (I): The Process of Capitalist Production*, History of Economic Thought Books, McMaster University Archive for the History of Economic Thought, volume 1, number marx1867.

Nella concezione neoclassica di Marshall, l'economia è suddivisa in diversi settori (o industrie), ciascuno caratterizzato da elementi economici uniformi al suo interno; il focus dell'analisi è rivolto quindi al settore nel suo complesso, piuttosto che alle singole imprese che ne fanno parte. Marshall afferma infatti: «there is no management issue; the economic system takes care of efficiency»<sup>6</sup> (non esiste un problema di gestione [all'interno delle singole imprese], bensì è il sistema economico a garantire l'efficienza). Così come Smith, anche Marshall vede la concorrenza come l'elemento che spinge l'incontro tra domanda e offerta, con l'impresa che assume il ruolo passivo di adattare la propria produzione alle richieste del mercato. L'attenzione è dunque posta sulla produzione e l'impresa è vista principalmente come una funzione produttiva.

L'approccio positivista che caratterizza la teoria neoclassica si fonda su concetti chiave come la conoscenza oggettiva, la razionalità assoluta e l'uso esclusivo di variabili quantitative (come prezzo e quantità). Oltre a ciò, tiene conto soltanto del profitto di breve termine, assumendo un equilibrio teorico irraggiungibile nella realtà. Non considera le necessità di sopravvivenza e sicurezza dell'impresa né le questioni sociali, e trascura la varietà di obiettivi dei diversi attori coinvolti nelle imprese e nelle loro relazioni. Nel suo *Industry and Trade*<sup>7</sup>, Marshall introduce una distinzione innovativa tra decisioni strategiche di breve e lungo periodo. Con Smith e Marshall emergono, quindi, principi generali sul comportamento economico da adottare nel mercato.

La nascita effettiva delle prime teorie dell'impresa avviene quindi a fine Ottocento, in gran parte grazie agli economisti neoclassici, i quali identificano nella massimizzazione del profitto l'obiettivo principale dell'impresa. Secondo la visione neoclassica, l'impresa persegue il suo scopo aumentando la produzione fino a quando il ricavo marginale non eguaglia il costo marginale. Gradualmente, da

---

<sup>6</sup> Marshall, A., 1890, *Principles of Economics*, Macmillan, London.

<sup>7</sup> Marshall, A., 1919, *Industry and Trade: A Study of Industrial Technique and Business Organization and of Their Influences on the Condition of Various Classes and Nations*, MacMillan and Co. Limited, London, New York.

macroeconomica la prospettiva diverrà microeconomica, e l'impresa inizierà ad essere considerata come l'unità produttiva che completa la logica fondata sul mercato e sulla concorrenza perfetta. Di conseguenza, nell'ambito del funzionamento del mercato, l'impresa, pur rimanendo subordinata all'importanza del mercato, assumerà un ruolo specifico nell'equilibrio generale.

Dall'inizio del Novecento fino agli anni Sessanta, si assiste alla nascita dell'Industrial Economics, nuova branca dell'economia che si occupa delle caratteristiche strutturali dei settori e del comportamento delle imprese al loro interno. L'economia industriale studia la relazione nota come struttura-condotta-performance, che analizza come alcune caratteristiche strutturali di un settore (tra cui il grado di concentrazione, la dimensione media, le barriere all'entrata, la forma della curva dei costi) influenzino il comportamento delle imprese operanti in esso. Knight<sup>8</sup> affina il modello di concorrenza perfetta nella forma attualmente riconosciuta, chiarendo le condizioni necessarie affinché la concorrenza porti all'equilibrio tra prezzo e costi (domanda e offerta).

Relativamente a ciò, a partire dagli anni Trenta il modello di concorrenza perfetta appare come sempre meno efficace nello spiegare situazioni reali. Paradossalmente, man mano che il modello veniva perfezionato, si allontanava dalla realtà. In questo contesto, l'intera teoria di Marshall viene messa in discussione evidenziando i limiti delle stesse assunzioni di base, come l'esistenza di condizioni di certezza e di un regime di concorrenza perfetta caratterizzato dall'assenza di barriere all'entrata e all'uscita e da totale trasparenza del mercato. Si evince inoltre che esistono gradi di libertà nel comportamento dell'impresa che non possono essere ricondotti al modello della concorrenza perfetta né alla razionalità classica<sup>9</sup>. Questa evoluzione nel pensiero economico è significativa: essa mette in luce il limitato realismo dell'intero impianto teorico neoclassico, che, da un lato, afferma che l'obiettivo

---

<sup>8</sup> Knight F.H., 1921, *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin Company, Boston, 682-690.

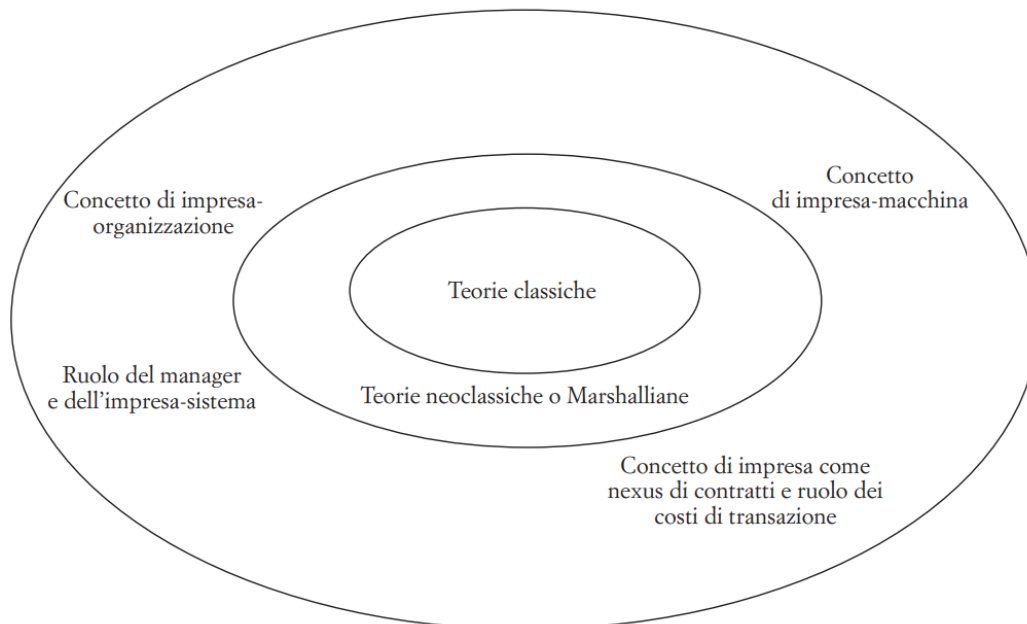
<sup>9</sup> Sraffa, P., 1926, *The Laws of Return under Competitive Conditions*, Economic Journal

dell'impresa è la massimizzazione del profitto, ma dall'altro nega l'esistenza del profitto stesso, in quanto assume che il mercato sia sempre in equilibrio.

Pertanto, dagli anni Trenta in poi si assiste a un forte impulso nel tentativo di identificare le determinanti dell'azione imprenditoriale, alla luce del declino del mondo ideale dei mercati perfettamente concorrenziali in cui l'impresa aveva teoricamente operato fino a quel momento.

## 1.2. EVOLUZIONI A PARTIRE DALLE TEORIE ECONOMICHE CLASSICHE

Sono numerose le prospettive di analisi attraverso le quali il concetto di impresa è stato esplorato come evoluzione delle teorie economiche classiche e neoclassiche. Tali prospettive si sono originate a fronte dell'esigenza di ideare una teoria in grado di spiegare il comportamento reale dell'impresa e di orientarne le attività.



### Figura 1.1. I percorsi d'indagine a partire dalle teorie classiche e neoclassiche<sup>10</sup>

Dalla tradizione classica e neoclassica emergono, come mostrato in figura, almeno quattro prospettive differenti, interconnesse tra loro, che riflettono l'interesse degli studiosi nel cercare di identificare uniformità e regole per una gestione ottimale delle imprese. Ogni prospettiva sviluppa un diverso concetto di impresa:

1. Impresa-macchina – approccio che nasce dall'approfondimento delle dinamiche aziendali nelle grandi imprese americane;
2. Impresa-organizzazione – concetto che valuta scopi, motivazioni e tratti dell'attività d'impresa;
3. Impresa-sistema – approccio fortemente manageriale che si focalizza sul concetto di strategia;
4. Impresa come nexus di contratti – prospettiva che pone l'attenzione sul ruolo delle transazioni economiche.

#### 1.2.1 Impresa-macchina

Agli inizi del Novecento, con l'avvento della produzione di massa, l'analisi si orienta sui comportamenti pratici degli attori economici, esplorando nuove direzioni per lo sviluppo delle imprese grazie all'integrazione di approcci provenienti da varie discipline. La scuola che segna questa prospettiva interdisciplinare è quella dello *Scientific Management* di Taylor (1911), che unisce principi di organizzazione e matematica, tutti orientati verso una concezione meccanicistica della fabbrica, in cui l'individuo è considerato un vero e proprio "componente", un ingranaggio in perfetta funzione. Questo porta a nuovi metodi di organizzazione dell'impresa e del lavoro, noti come organizzazione scientifica del lavoro: si esamina la manodopera all'interno del sistema fabbrica, con l'obiettivo di razionalizzare e sintonizzare il lavoro umano con i ritmi delle macchine. Esistono

---

<sup>10</sup> La Rocca, M., 2023, *Sul concetto di impresa: teorie, evoluzione storica e prospettive future*, in "L'industria, Rivista di economia e politica industriale" pp. 277-316, doi: 10.1430/108682.

diverse modalità per svolgere un lavoro, e occorre selezionare quella più efficiente che permetta di massimizzare il ritorno economico.

Taylor è il primo a studiare il ruolo del manager, sostenendo che, per ottimizzare la produttività e stabilire anticipatamente i risultati attesi, è importante suddividere il lavoro in due parti distinte:

- lavoro intellettuale di pianificazione delle attività (in mano al management);
- attività esecutiva di adempimento a singoli compiti (a carico dei lavoratori) che, complessivamente, consentono di perseguire gli obiettivi stabiliti.

Poiché il sistema sociale è visto come un meccanismo, si possono prevedere le sue reazioni, analogamente al funzionamento di una macchina. Di conseguenza, è possibile sapere quale sarà la risposta (output) a un determinato stimolo (input). L'azienda è strutturata come un insieme complesso, formato da diverse parti, ciascuna delle quali ha un compito specifico da svolgere. Per ottenere la massima produttività, è necessario ottimizzare l'intero sistema, migliorando ogni singola unità. L'obiettivo principale di un'impresa è, infatti, massimizzare l'efficienza di ogni parte per ottimizzare il sistema nel suo complesso. Non è sufficiente pianificare la produzione: per massimizzare il profitto, risulta essenziale svolgere ciascuna operazione nel modo più efficiente possibile. A differenza dell'economia politica classica, che si concentrava sui problemi economici della società nel suo insieme, Taylor si focalizza sui problemi specifici del management, risolvibili attraverso modelli e calcoli esatti, in grado di ottimizzare i processi produttivi e di sfruttare al meglio le risorse disponibili.

Se Taylor si è concentrato sul controllo gerarchico del processo di produzione, stabilendo degli standard teorici nelle procedure, Henry Ford (fondatore dell'omonima casa automobilistica) ha applicato le idee di Taylor nella pratica, introducendo la catena di montaggio. Difatti, Ford attua una ristrutturazione sia del prodotto che del processo produttivo, introducendo operazioni standardizzate all'interno di una catena produttiva per un assemblaggio sequenziale. Concretamente, la catena di montaggio di Ford prevede che ogni lavoratore esegua solo una parte del lavoro, mentre il prodotto, altamente standardizzato, si sposta

lungo una linea fino al suo completamento. Tale approccio consente di massimizzare l'integrazione delle attività in fabbrica sfruttando le economie di scala, in modo da raggiungere il massimo livello di produzione senza modificare drasticamente né i prodotti né i componenti. Il modello fordista, applicando i principi tayloristi, ha segnato il trionfo della grande impresa manageriale, capace non solo di beneficiare delle economie di scala, ma anche di investire nelle nuove tecnologie emergenti. Inoltre, il modello gerarchico di Ford ha consentito una gestione efficace delle grandi fabbriche; il suo approccio gestionale si fonda su due principi fondamentali: l'impresa è considerata un'estensione della macchina e il management deve essere strutturato in modo scientifico, utilizzando metodologie e modelli di gestione rigorosi, ben progettati e collaudati.

Il fordismo rappresenta il primo modello di organizzazione del sistema produttivo che si è affermato nella scienza del management, sostenuto dalla crescita dell'industria e dalla propagazione della catena di montaggio. Mentre Taylor ha organizzato scientificamente il lavoro, Ford ha elaborato l'organizzazione scientifica della fabbrica. L'evoluzione di questo modello articolato è strettamente legata a quella del concetto di macchina. Da una certa prospettiva, macchina e organizzazione possono essere considerati quasi sinonimi: all'interno dell'"impresa-macchina", i processi organizzativi vengono scomposti e analizzati in dettaglio per identificare il metodo migliore per svolgere un determinato compito. La struttura organizzativa è rigidamente piramidale, con decisioni che fluiscono dall'alto verso il basso e informazioni che viaggiano in senso opposto.

Le teorie successive all'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor e Ford si concentreranno sulla funzione del top management e sull'importanza del contributo di coloro che occupano posizioni elevate nella gerarchia aziendale, aspetti non ancora sufficientemente esplorati dalle teorie dell'epoca.

### 1.2.2 Impresa-organizzazione

Questo secondo approccio alle teorie dell'impresa fondamentali si concentra sul ruolo del top management e sull'organizzazione aziendale complessiva, discostandosi dal focus taylorista sull'ottimizzazione del lavoro degli operai e dei manager *low-level* all'interno della fabbrica. I primi due contributi rilevanti a questo

nuovo approccio analitico sono da attribuire agli studiosi Max Weber e Henry Fayol.

Weber presenta l'idea di organizzazione come "burocrazia", intendendo con ciò un ordinamento interno all'azienda, e non attribuendo al termine una connotazione negativa come spesso avviene al giorno d'oggi. Secondo Weber, un'impresa dovrebbe essere concepita come una macchina estremamente efficiente, supportata da un insieme di regole e procedure che favoriscano un funzionamento ottimale delle sue attività. Inoltre, introduce per la prima volta l'idea di "autorità di comando" e "responsabilità per i compiti", che è stata successivamente ripresa nei principi attuali di *corporate governance*.

A sua volta, Fayol è stato uno dei pionieri nella definizione del ruolo e delle competenze di chi gestisce le aziende. Egli sviluppa una teoria dell'amministrazione che delinea e spiega le funzioni essenziali dei manager: definire le fasi e le condizioni necessarie per raggiungere gli obiettivi stabiliti, monitorare la loro realizzazione, gestire i rapporti interpersonali tra i lavoratori e creare sistemi e procedure che formalizzino determinati rapporti, al fine di integrare le varie risorse disponibili. All'interno dell'impresa, Fayol riconosce alcune funzioni differenti: programmare, organizzare, coordinare, dirigere e controllare.<sup>11</sup>

Il problema che è presto sorto in relazione alle teorie organizzative tradizionali di Weber e Fayol riguardava la loro inadeguatezza ad affrontare la crescente complessità dei contesti economici. Tali teorie sono state oggetto di critiche anche perché non tenevano adeguatamente conto delle persone all'interno dell'impresa, le quali, con i loro interessi e motivazioni, rappresentano il vero motore del sistema. Il difetto principale di questo approccio era che i dipendenti non sempre riuscivano a seguire i comportamenti attesi e mostravano scarsa efficienza nelle loro mansioni. Da queste critiche si origina l'approccio comportamentale (*behavioral*) della scuola delle *Human relations*, che si focalizza sull'ambiente sociale in cui si svolge il

---

<sup>11</sup> Fayol, H., 1916, *General and Industrial Management*, Institute of Electrical and Electronics Engineering, Paris.

lavoro piuttosto che unicamente sull'ambiente fisico (come avviene nello *Scientific management* di Taylor). In breve, poiché l'efficacia dei compiti assegnati dipende dalle persone, è fondamentale che i manager abbiano ottime competenze nelle relazioni interpersonali e sappiano motivare i propri collaboratori. Invece di modificare solo il contenuto delle mansioni, conferendo maggiore autonomia, l'approccio comportamentale punta a coinvolgere i lavoratori nelle dinamiche del loro ambiente lavorativo.

La scuola delle *Human Relations* segna una rottura con il taylorismo e le teorie organizzative tradizionali, principalmente grazie agli studi di Mayo del 1933, che mettono in evidenza un nuovo aspetto, di natura antropologica, del lavoratore.<sup>12</sup> Mayo conduce uno studio sperimentale di grande importanza presso la Western Electric Company, andando ad esaminare le condizioni lavorative all'interno dell'impresa. Il suo esperimento ha dimostrato che le pressioni sociali e le dinamiche informali impattano il funzionamento del sistema formale dell'organizzazione, descritto come un "sistema sociale". Dall'osservazione sul campo, è emerso che la soddisfazione dei lavoratori era direttamente proporzionale alle performance economiche dei vari reparti e, in un'ottica più ampia, dell'intera impresa. Pertanto, alla concezione tayloristica si oppone una visione più umana, analizzando le performance dei dipendenti da una prospettiva interdisciplinare e mettendo in evidenza i primi risultati sociologici. Si inizia a notare l'impatto della cosiddetta "psicologia industriale", corrente di pensiero già introdotta nel 1913 da Munsterberg.<sup>13</sup>

Tra i diversi contributi sui principi di organizzazione e gestione, si distingue l'analisi di Herbert Simon. La sua teoria comportamentista dell'impresa del 1967 offre una

---

<sup>12</sup> Mayo, E., 1933, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Harvard university Press.

<sup>13</sup> Psicologo tedesco, fondatore della psicologia applicata; ha posto le basi della psicologia industriale. Münsterberg, H., 1913, *Psychology and industrial efficiency*. Houghton, Mifflin and Company.

descrizione realistica del processo decisionale all'interno delle organizzazioni. Secondo Simon, le organizzazioni stesse supportano i loro membri nel prendere decisioni, semplificandole: nel suo studio, egli analizza il "processo decisorio" del management e sottolinea che le azioni all'interno di questo processo non devono essere viste come "decisioni massimizzanti" legate a obiettivi predefiniti, ma piuttosto come un insieme di attività di ricerca che si fermano quando vengono raggiunti risultati superiori a dati "livelli minimi di aspirazione".<sup>14</sup> Il concetto appena introdotto è altamente innovativo: Simon oppone l'idea (classica e neo-classica) di razionalità assoluta e di alta capacità di calcolo dell'uomo economico con una nuova nozione, la "razionalità limitata" (*bounded rationality*). Questa idea sottolinea che, nella realtà, non è possibile esaminare tutte le opzioni disponibili. La razionalità limitata tiene conto delle effettive capacità di accesso alle informazioni e di calcolo che gli individui possiedono; poiché i decisori hanno capacità e sapere limitati, non esiste un'unica soluzione migliore per svolgere un lavoro, come già sostenuto da Taylor. Invece di ricercare l'ottimizzazione, Simon propone di perseguire obiettivi "soddisfacenti", facendo ricorso a metodi di adattamento e apprendimento. Odiernamente, le organizzazioni operano in un contesto di grande complessità e incertezza, per cui i manager devono prendere decisioni che siano appropriate alle circostanze specifiche in cui si trovano. Utilizzando informazioni incomplete e affrontando situazioni complicate, essi si sforzano di raggiungere obiettivi tangibili che:

- non scendano al di sotto di determinati livelli minimi
- e che possano essere significativi anche per i dipendenti.

Come osservato, Simon e la corrente di pensiero da lui derivante (March, Cyert, Marris e Olsen) vedono l'ambiente come un sistema di scambi tra input e output. In questo contesto, l'ambiente offre input che innescano e guidano i processi interni all'"impresa-organizzazione", mentre quest'ultima genera output che vengono poi

---

<sup>14</sup> Simon, H., 1967, *Il comportamento amministrativo*, Bologna, Il Mulino.

restituiti all'ambiente. Dunque, l'organizzazione è in parte modellata dagli input che riceve dall'ambiente, stimoli che poi elabora producendo output.

In conclusione, questo secondo approccio, che intende l'impresa come organizzazione, determina lo spostamento del focus nelle teorie dell'impresa. L'approccio tecnologico, tipico dello *Scientific Management*, viene sostituito dal modello psico-sociologico della scuola delle *Human Relations*, fino ad arrivare all'approccio direzionale e comportamentista proposto da Simon. È evidente la progressione che avviene nell'economia d'impresa, dalla fabbrica alla burocrazia e infine all'organizzazione. Dall'idea innovativa di Simon partirà la spinta dell'oggetto d'analisi verso la concezione di «sistema».

### 1.2.3 Impresa-sistema

Il terzo gruppo di studi sull'impresa che si è originato come evoluzione delle teorie classiche è alquanto diversificato. In questo caso, l'impresa è vista come un sistema e il ruolo del management e delle risorse, considerati fondamentali per il successo economico, appare centrale.

Relativamente al management, già dal primo decennio del Novecento si stava sviluppando, con gli studi di Fayol, un approccio che rivolgeva l'attenzione verso gli aspetti gestionali, con l'obiettivo di definire i principi alla base dell'organizzazione e di approfondire il ruolo del manager. Durante gli stessi anni, nell'ambito dell'economia generale, Schumpeter apporta un contributo non convenzionale: introduce infatti il concetto di imprenditore non più guidato solo dalla ricerca del massimo profitto, ma caratterizzato da creatività e abilità ad innovare. Questo tipo di imprenditore è capace di differenziare la sua azienda rispetto alle altre. Il pensiero di Schumpeter risulta altamente innovativo per l'epoca, tenendo conto che in questo periodo predomina la tendenza alla standardizzazione derivante dalla produzione di massa.

Soltanto a partire dagli anni '70 inizierà ad affermarsi con forza il peso centrale del manager nell'impresa, come conseguenza della crisi del modello fordista e della produzione di massa, del rallentamento della crescita dei mercati e di una domanda sempre più diversificata. Alfred Chandler, ispirandosi ai lavori di Simon e Mayo, è

stato il primo a mettere in evidenza l'importanza della "mano visibile" del manager, contrapponendola alla "mano invisibile" del mercato come elemento essenziale per il buon andamento dell'impresa. Pur non trattandosi di una teoria completa dell'impresa, l'opera di Chandler del 1962 ha avuto il merito di spostare l'attenzione sul ruolo centrale del manager, offrendo stimoli rilevanti alla ricerca. Il suo importante contributo alla *business history* sottolinea l'importanza dell'iniziativa manageriale nel rispondere in modo creativo alle influenze e alle opportunità dell'ambiente esterno. Con competenze e conoscenze tecniche, infatti, il manager può guidare l'azienda al successo in modo più efficace rispetto ai soli meccanismi di mercato. Per analizzare lo sviluppo dell'impresa, Chandler identifica due concetti fondamentali: la "strategia," che definisce gli obiettivi a lungo termine e la distribuzione delle risorse, e la "struttura," ossia l'assetto organizzativo che stabilisce i canali di autorità, comunicazione e flusso delle informazioni<sup>15</sup>.

Se l'analisi di Chandler si basa sul contesto economico statunitense, anche nel Giappone dell'epoca diventa più evidente il ruolo fondamentale dei manager, grazie al successo del sistema giapponese della *lean enterprise* ("impresa snella"). Tramite questo nuovo approccio organizzativo, strettamente legato al toyotismo<sup>16</sup>, si superano i modelli rigidi e standardizzati di Taylor e Ford e si impone un modello flessibile che valorizza la conoscenza e la creatività a tutti i livelli dell'impresa, incentivando i lavoratori a contribuire con idee oltre che con il lavoro fisico. Tale cambiamento introduce nuovi modelli organizzativi che consentono ai manager di reagire più efficacemente a situazioni impreviste e di guardare al mercato per individuare nuove opportunità di crescita.

---

<sup>15</sup> Chandler, A.D., 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press, Boston.

<sup>16</sup> Metodo di organizzazione della produzione derivato da una filosofia differente rispetto alla produzione di massa basata sulla catena di montaggio di Ford. L'idea alla base del toyotismo è "fare di più con meno", quindi sfruttare le risorse presenti nel modo più produttivo possibile al fine di incrementare drasticamente la produttività della fabbrica.

Negli anni '80 si comincia a parlare di "complessità" in ambito aziendale, indicando con questo termine che l'impresa è un sistema non lineare e interconnesso, in cui è inconcepibile prevedere con certezza i risultati futuri. L'impresa non è più meramente influenzata dal contesto, ma si evolve con esso in un continuo adattamento reciproco (ostacolando la competitività delle grandi corporazioni). In questo periodo viene introdotta da Porter la cosiddetta "catena del valore"<sup>17</sup>, che consiste nell'insieme delle fasi di produzione del valore, dalla creazione alla distribuzione. Per mantenere la competitività delle grandi imprese, risulta quindi cruciale decidere attentamente dove specializzarsi all'interno della catena del valore e collaborare efficacemente con le altre imprese che operano lungo la filiera.

Verso la fine del XIX secolo, il manager si trova di fronte a una complessità sempre maggiore, che ostacola i processi di *decision-making* e di realizzazione di strategie. Pertanto, diventa essenziale disporre di risorse umane qualificate, ritenute ormai il vero patrimonio aziendale. Si afferma inoltre l'importanza del *knowledge management* ("gestione della conoscenza"), secondo cui il successo aziendale è dato dalla capacità di gestire e potenziare il talento umano, anche tramite lo sfruttamento delle tecnologie dell'informazione.

---

Un altro approccio facente parte di questo gruppo di studi è il cosiddetto "pensiero sistemico", sorto negli anni Cinquanta a causa della crescente complessità delle organizzazioni. Si tratta di un tentativo di comprendere il funzionamento delle aziende vedendole come veri e propri sistemi formati da diverse parti, le quali interagiscono tra loro e con l'ambiente esterno. Alla base del pensiero sistemico risiede l'idea che «i sistemi organizzati si caratterizzano per il fatto che il tutto assume un valore maggiore della somma delle singole parti», grazie alle sinergie

---

<sup>17</sup> Porter, M. E., 1985, *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.

che nascono dalle interazioni tra le sue componenti<sup>18</sup>. Tale prospettiva è inedita poiché pone l'attenzione sulle relazioni tra le parti piuttosto che sui singoli elementi isolati, e anche perché introduce il concetto di "sistema aperto", il quale può adattarsi e rispondere ai cambiamenti esterni (contrariamente al sistema chiuso tradizionale).

Tra le diverse prospettive sistemiche per analizzare l'azienda, rilevante è la metafora cibernetica introdotta da Beer nel 1973, che vede l'azienda come un sistema basato su processi circolari di azione e reazione (feedback). Questa metafora è particolarmente interessante, in quanto considera il feedback un elemento chiave per il funzionamento aziendale. All'interno della visione dell'impresa come sistema aperto, emerge anche l'approccio "contingentista" proposto da Lawrence e Lorsch nel 1967, i quali considerano l'ambiente esterno come un fattore indipendente e l'organizzazione come un elemento che si deve adattare in risposta a esso. Tale visione contrasta con le scuole di pensiero tradizionali, che cercavano un modello organizzativo valido per qualsiasi contesto, trascurando il ruolo dell'ambiente.

Un'ulteriore evoluzione del concetto di impresa-sistema vede il passaggio da impresa come sistema cibernetico a impresa come organismo vivente: l'idea prevede che i sistemi aziendali, proprio come gli organismi, siano capaci di reagire e conformarsi all'ambiente. Negli anni '80, questa metafora evolve ulteriormente nella visione dell'impresa quale "sistema autopoietico", concetto sviluppato da Maturana e Varela. Essi descrivono l'organizzazione autopoietica come un sistema che si autoalimenta, producendo dall'interno le risorse necessarie al proprio sviluppo. In questa visione, l'impresa e l'ambiente non evolvono più separatamente, bensì attraverso un adattamento reciproco continuo. Da qui emergono due concetti chiave che influenzeranno gli studi successivi:

---

<sup>18</sup> Golinelli, G.M., 2000, *L'approccio sistematico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Padova: cedam

- il pensiero che l'organizzazione non soltanto si adatta, ma interviene nella modifica del proprio ambiente,
- e la nozione di "co-evoluzione", per cui l'organizzazione e l'ambiente sono sistemi interconnessi che si sviluppano insieme in un "accoppiamento strutturale"<sup>19</sup>.

---

L'ultimo importante approccio facente parte di questo gruppo di studi ha a che fare con l'importanza della conoscenza per il corretto funzionamento dell'impresa. Come già illustrato, le discipline manageriali si sono sviluppate principalmente attorno a due visioni: la prima vede l'impresa come una "macchina" fondata su un modello razionale che massimizza la convenienza, mentre la seconda la interpreta come un sistema organizzato e normato. Tale visione olistica la collega anche a una funzione più ampia all'interno della società, nella quale l'impresa raccoglie e struttura conoscenza. Simon e March (1958) hanno contribuito a questa nuova prospettiva, interpretando l'impresa come un sistema cognitivo, in cui ogni attività è guidata dalle informazioni a disposizione. Le imprese che dispongono di migliori conoscenze possono affrontare più facilmente la competizione, generando al contempo valore economico.

Il modello sistemico dell'impresa mostra limiti di fronte alla crescente complessità del contesto, che diminuisce l'efficacia degli strumenti manageriali tradizionali nel comprendere l'evoluzione aziendale. Pertanto, l'auto-organizzazione e la creatività diventano risorse importanti per innovare e adattarsi, permettendo all'impresa di imparare dai propri errori. La visione evuzionista delle imprese ispirata alla selezione naturale (tipica delle teorie del cambiamento evolutivo di Nelson e Winter) vede nell'innovazione e nella capacità di adattamento le forze trainanti del cambiamento. In tale contesto, il concetto di "coopetizione" – la cooperazione tra

---

<sup>19</sup> Maturana, H. R., & Varela, F. J., 1980, *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, D. Reidel Publishing Company.

aziende concorrenti – consente alle imprese di meglio conformarsi all’ambiente in cui operano.

La *resource-based view* completa questa prospettiva focalizzandosi sulle risorse specifiche delle imprese come fonte determinante di vantaggio competitivo. In base a questa teoria, il successo di un’impresa deriva da risorse uniche e non replicabili, accumulate nel tempo, che rendono difficile l’imitazione. Negli anni Ottanta, studiosi quali Wernerfelt e Barney hanno perfezionato questo concetto, mettendo in luce il ruolo delle risorse (e non del prodotto) nella creazione di valore; Rajan e Zingales, invece, hanno integrato l’approccio evolutivo conferendo il ruolo di controllo aziendale a chi possiede le risorse di maggior valore, e non solo al proprietario dell’impresa.

#### 1.2.4 Impresa come nexus di contratti

Il quarto e ultimo approccio teorico all’impresa che mi propongo di analizzare considera l’impresa come un *nexus of contracts*, ossia una rete di accordi tra privati. Questa prospettiva indirizza la sua attenzione alle transazioni economiche sia all’interno dell’impresa che tra l’impresa e il mercato. In questo modello, l’impresa non è vista come un’entità autonoma, bensì come un’istituzione alternativa al mercato che facilita le interazioni tra individui, sostituendo i rapporti di mercato con relazioni interne.

Uno dei contributi seminali a questo modello è riconducibile a Coase, il quale, nel 1937, introduce un’analisi particolarmente innovativa sui confini dell’impresa, rilevando che i rapporti contrattuali interni (o gerarchie) non vengono sostituiti dagli scambi di mercato: l’impresa, favorendo un coordinamento centrale che si contrappone al modello decentralizzato del mercato, riesce a ridurre i costi di transazione, rendendo le operazioni più efficienti. Le gerarchie all’interno delle imprese si fondano sull’autorità decisionale del manager, che gestisce gli scambi interni in modo organizzato e armonioso, perseguendo non solo gli interessi dell’impresa, ma anche il benessere dei suoi dipendenti. Secondo Coase, la responsabilità principale dell’impresa è mediare i contratti per abbattere i costi

associati all'uso del mercato, fra cui le negoziazioni e la raccolta di informazioni<sup>20</sup>. Grazie alla centralizzazione, l'imprenditore è in grado di esercitare un'autorità che ottimizza la gestione, riducendo così i costi che deriverebbero dalla stipula di contratti multipli e ripetuti.<sup>21</sup>

Il contributo di Coase rappresenta la base di partenza per tutte le teorie che analizzeranno la separazione tra proprietà e gestione, la governance aziendale, l'importanza e l'influenza degli stakeholder nell'impresa e i conflitti di interesse che possono emergere al suo interno.

Williamson approfondisce lo studio di Coase, definendo concretamente i costi di transazione e stabilendo i fattori che influenzano le transazioni stesse, tra cui:

- la frequenza;
- l'incertezza;
- la specificità degli asset, ossia la destinazione di investimenti a specifiche transazioni (un investimento vale di più (o solo) all'interno della transazione alla quale è stato destinato).

Inoltre, Williamson propone il concetto di “comportamenti opportunistici”, che guidano l'evoluzione di altre teorie. In questo contesto, nel 1976 emerge dagli studi di Jensen e Meckling una visione dell'impresa come *nexus of contracts*, una rete di contratti che collega il management agli stakeholder. L'impresa viene intesa come una struttura contrattuale articolata nella quale le relazioni con clienti, dipendenti e fornitori formano un equilibrio collettivo. In relazione a ciò, Jensen e Meckling formalizzano la “teoria dell'agenzia” che spiega come l'esistenza di interessi

---

<sup>20</sup> Coase, R.H., 1937, *The Nature of the Firm*, *Economica*, 4, pag. 386.

<sup>21</sup> Tuttavia, sebbene le organizzazioni gerarchiche siano efficaci quando le transazioni sono complesse, va osservato che concentrare l'autorità nelle mani di una sola parte può determinare un abuso di potere. Come conseguenza, subentrerà lo studio della corporate governance (studio dei meccanismi che prevengono l'utilizzo scorretto dell'autorità di comando nell'impresa).

divergenti tra manager azionisti possa risultare in comportamenti opportunistici e a conflitti di interesse tra le parti.

Tali sviluppi conducono a una riflessione sulla funzione degli stakeholder nell'impresa: si assiste all'evoluzione dalla teoria dell'agenzia a quella della governance aziendale, secondo la quale tutti gli stakeholder hanno un peso rilevante nell'influenzare le finalità aziendali (come afferma Freeman nella sua opera del 1984<sup>22</sup>). Negli anni Ottanta, quindi, alla prospettiva dello *shareholder value* si affianca la visione che promuove il valore per tutti gli stakeholder. Jensen e Freeman tentano di conciliare tali due prospettive, proponendo che l'obiettivo aziendale sia la massimizzazione del valore per gli azionisti, a condizione che vengano rispettate le aspettative degli stakeholder. Porter e Kramer (2011) contribuiscono ulteriormente, sottolineando l'importanza di vincoli relativi alla sostenibilità e alla responsabilità sociale, per armonizzare gli interessi di tutti gli stakeholder.

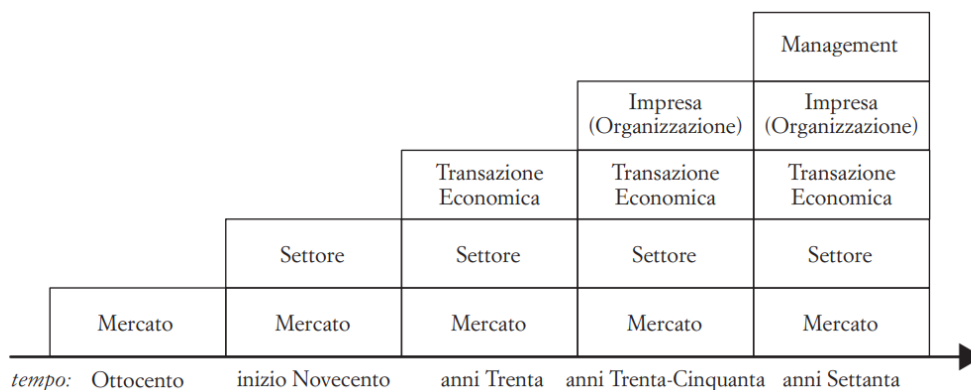
Collegata alla teoria dei contratti, nel 1972 viene introdotta da Alchian e Demsetz la teoria dei diritti di proprietà (*property rights theory*). Questa teoria assegna l'autorità decisionale a chi detiene i beni dell'impresa, consentendo al proprietario di decidere anche in assenza di contratti mirati, influenzando in questo modo gli incentivi degli agenti a compiere investimenti specifici. Nonostante ciò, la teoria dei diritti di proprietà incontra difficoltà nell'attuale contesto competitivo, dove alla base del vantaggio competitivo vi sono le risorse immateriali e le competenze specializzate, di maggior valore rispetto alla mera proprietà degli asset.

Come osservato, se i modelli neoclassici tendevano a ignorare la governance d'impresa, teorie più recenti ne evidenziano l'importanza, dimostrando l'efficienza dell'allocazione del potere decisionale come fattore chiave per il successo aziendale.

---

<sup>22</sup> Freeman, R. E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, MA: Pitman.

### 1.3. LA TRANSIZIONE DELL'IMPRESA MODERNA



**Figura 1.2. Cambiamento dell'unità di analisi nelle teorie dell'impresa<sup>23</sup>**

Come illustrato dall'immagine 1.2, l'evoluzione nell'ambito delle teorie dell'impresa ha portato con sé un cambiamento nel focus d'analisi, a partire dalla mera osservazione del mercato ottocentesca fino ad arrivare agli studi sulla governance aziendale sviluppatasi negli anni Settanta del secolo scorso. Analizzando il contesto moderno, sono evidenti i grandi cambiamenti che la società ha subito, indotti da fenomeni socioeconomici che hanno trasformato sia la natura dell'impresa che le sue relazioni con gli stakeholder. L'apertura delle economie nazionali, l'incremento degli scambi commerciali, l'internazionalizzazione dei mercati finanziari e l'avvento di nuove tecnologie, quali i Big Data e la *knowledge economy*, hanno creato connessioni inedite tra economie, culture e società precedentemente estranee. Inoltre, dalla crescente consapevolezza ambientale è

---

<sup>23</sup> La Rocca, M., 2023, *Sul concetto di impresa: teorie, evoluzione storica e prospettive future*, in "L'industria, Rivista di economia e politica industriale" pp. 277-316, doi: 10.1430/108682.

derivata una maggiore attenzione per la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa (CSR), con un impatto notevole anche sulle questioni economiche.

Come osservano Foss e Linder, odiernamente le organizzazioni agiscono in un contesto molto differente rispetto a quello teorizzato da Coase nel 1937, che è ora segnato da cambiamenti legati all'importanza del capitale umano nell'economia della conoscenza e dalla crescente rilevanza della CSR, che ridefinisce la missione stessa delle imprese. La New e la Net Economy, che iniziano a svilupparsi al cavallo del nuovo millennio, rappresentavano solo una fase iniziale di una Knowledge Economy destinata a cambiare profondamente il mondo economico. La transizione verso un'economia globale e digitalizzata richiede una riflessione sulla governance aziendale, poiché la disponibilità di capitale non è più la sola risorsa critica. Difatti, in un contesto in cui le competenze e la conoscenza hanno sostituito gli asset tangibili come principali driver di valore, risorse come la formazione e l'istruzione del capitale umano sono diventate essenziali per la competitività. La nuova economia si basa dunque su risorse intangibili, come conoscenza e capacità, che incrementano l'incertezza e richiedono rapporti economici fondati sulla fiducia<sup>24</sup>.

Anche la sostenibilità ha acquisito una rilevanza crescente, assumendo un ruolo chiave per rielaborare le teorie manageriali ed economiche. Tematiche quali la sostenibilità e la *corporate social responsibility* hanno influenzato le teorie d'impresa, introducendo il concetto di "valore condiviso", ossia l'integrazione della sostenibilità all'interno degli obiettivi aziendali. Questo approccio ha portato alla nascita di nuovi modelli imprenditoriali, ad esempio le B-Corp<sup>25</sup>, che pongono l'impatto sociale e ambientale al centro delle loro attività.

---

<sup>24</sup> Foss, N. e S. Linder, 2019, *The Changing Nature of the Corporation and the Economic Theory of the Firm*, The Oxford Handbook of the Corporation. Oxford: Oxford University Press, 539-562.

<sup>25</sup> Organizzazioni che, oltre a perseguire obiettivi economici di profitto, rispondono anche agli standard più elevati di tutela ambientale ed equità sociale.

I modelli teorici che conferiscono all'impresa l'obiettivo di massimizzare il valore per l'azionista (*shareholder value approach* anglosassone) o per tutti gli stakeholder (*stakeholder approach* europeo) sono stati reinterpretati: la missione dell'impresa dovrebbe essere la massimizzazione del valore per l'azionista, ma rispettando le aspettative degli stakeholder, unendo misurabilità e soddisfazione degli interessi di tutte le parti. Il superamento della predominanza dell'interesse della proprietà e l'introduzione dell'obbligo di tutelare gli interessi di tutti gli stakeholder implica una ridefinizione dei confini dell'impresa.

Recentemente, un nuovo filone teorico definito *behavioural economics* ha messo in luce come l'azione aziendale possa essere influenzata da incentivi sociali, oltre che economici, incrementando il senso di appartenenza e l'accettazione sociale<sup>26</sup>. Il sistema produttivo che si osserva oggi è più flessibile e collaborativo, caratterizzato da una forte interconnessione tra l'impresa e i suoi stakeholder, e da una partecipazione ad ogni livello organizzativo. L'impresa contemporanea è un'entità sociale, che esalta la conoscenza e mira a partnership collaborative con gli attori esterni, tracciando un nuovo approccio resiliente e volto all'innovazione e alla sostenibilità. Il modello fordista è stato quindi superato, anche se con differenze settoriali: se in alcuni settori tale modello si considera obsoleto (settori high-tech ad alta complessità), in altri (settori tradizionali, ad esempio la siderurgia) esso è stato aggiornato proprio grazie all'ICT. Molte modalità di controllo del lavoro proprie del modello fordista sono state modernizzate grazie alle nuove tecnologie digitali, che hanno integrato l'automazione nel sistema meccanico, creando un sistema informativo in grado di semplificare i processi amministrativi.

---

<sup>26</sup> Alvarez Jr., A., 2020. *The Phenomenon of Learning at a Distance through Emergency Remote Teaching Amidst the Pandemic Crisis*. Asian Journal of Distance Education, 15, 144-153.

## 1.4. EMERGENZA DI NUOVI MODELLI ECONOMICI: DALLA PROPRIETÀ ALLA PIATTAFORMA

Un'importante conseguenza scaturita dall'era digitale è la nascita di nuovi modelli di business, inimmaginabili prima dell'avvento delle tecnologie moderne. Nell'ultimo decennio, l'economia globale ha attraversato una trasformazione strutturale profonda, contraddistinta dalla transizione dai tradizionali modelli di business incentrati sulla proprietà a modelli inediti, basati su piattaforme digitali. Il fenomeno che ha maggiormente ridefinito il concetto di valore e di proprietà nell'ecosistema economico, privilegiando una logica orientata non più al possesso ma all'accesso e alla condivisione, è la *Platform Economy*, o economia delle piattaforme. Le piattaforme su cui si basa questo modello economico hanno dato vita a mercati digitali all'interno dei quali beni, servizi e informazioni vengono scambiati rapidamente, sfumando i confini tra produzione e consumo.

Le piattaforme digitali svolgono un ruolo intermediario tra domanda e offerta e hanno modificato radicalmente il modo in cui gli utenti accedono ai servizi; offrendo infrastrutture tecnologiche e accesso a pool di risorse condivise, le piattaforme sono testimoni del fatto che la proprietà fisica di beni non è più necessaria per la creazione del valore economico. Questo paradigma ha dato origine a nuovi modelli economici, quali la *Sharing Economy* (l'economia della condivisione) e la *Data-driven Economy* (l'economia "guidata" dai dati).

Tali nuovi modelli di consumo operano "su richiesta", consentendo agli utenti un accesso rapido e flessibile ai beni e ai servizi di cui hanno bisogno. Il cambiamento a livello di modelli economici è stato promosso da un lato dalla crescente esigenza di flessibilità e convenienza, mentre dall'altro dalla disponibilità di risorse fisiche e digitali che possono essere rese disponibili grazie alla digitalizzazione.

La sharing economy costituisce uno degli sviluppi seminali della transizione alla Platform economy. Secondo quanto riporta il sito web della Borsa Italiana, la sharing economy "si propone come un nuovo modello economico e culturale capace

di promuovere forme di consumo consapevole che prediligono la razionalizzazione delle risorse basandosi sull'utilizzo e sullo scambio di beni e servizi piuttosto che sul loro acquisto, dunque sull'accesso piuttosto che sul possesso<sup>27</sup>. Pertanto, il valore viene generato non dalla vendita di prodotti, bensì dalla capacità degli utenti di accedere alle risorse quando necessario.

Il concetto di valore condiviso, già esplorato in precedenza, emerge come principio centrale, poiché le imprese non si limitano più a massimizzare i profitti, ma mirano a produrre impatti positivi sugli utenti e sulle comunità. Tale attitudine si riflette in modelli quali le B-Corp, che si propongono di equilibrare gli obiettivi economici con quelli socio-ambientali, rivalutando il ruolo dell'impresa in termini di inclusività e sostenibilità.

Nella Platform economy, i dati giocano un ruolo fondamentale: le piattaforme raccolgono grandi quantità di informazioni sugli utenti, sui loro comportamenti e preferenze. Il modello data-driven permette alle imprese di personalizzare i servizi, ottimizzare l'efficienza operativa e creare nuovi prodotti adatti alle esigenze specifiche della domanda. Aziende quali Amazon e Facebook si servono ampiamente dei dati degli utenti per generare valore tramite gli annunci pubblicitari e i suggerimenti mirati, allo scopo di migliorare la *user experience* e di aumentare la probabilità di acquisti.

Inoltre, il fatto di disporre di una larga quantità di dati consente alle piattaforme di prevedere le tendenze del mercato e le esigenze future degli utenti, anticipando la domanda e adattando l'offerta di conseguenza. Nonostante ciò, a livello globale, la data-driven economy ha sollevato rilevanti questioni relative all'etica (fra cui la trasparenza e la tutela della privacy delle informazioni). Il ruolo centrale dei dati nell'economia delle piattaforme ha innescato una discussione sulla necessità di regolare la raccolta e lo sfruttamento delle informazioni personali.

---

<sup>27</sup> *Sharing economy: Cos'è, esempi E SFIDE*, Borsa Italiana. Available at: <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/sharing-263.html> (Accessed: 11 November 2024).

Il capitolo seguente del presente elaborato si focalizzerà su un'analisi più approfondita del modello della Platform Economy, con un'attenzione sulle opportunità e i rischi che da esso possono scaturire.

## 2. MODELLI DI BUSINESS BASATI SU PIATTAFORMA

Michael A. Cusumano, docente presso la School of Management del MIT di Boston, afferma che: “Nell’aprile 2020, le sette aziende con la maggiore capitalizzazione di borsa e un business da trilioni di dollari erano tutte basate su piattaforme digitali, che collegano attori molto diversi del mercato e crescono grazie all’effetto di rete”.

Questa affermazione riassume il ruolo che le piattaforme digitali hanno recentemente assunto all’interno del contesto economico odierno. Negli ultimi decenni, infatti, esperti e decisori politici hanno rilevato come la digitalizzazione – intesa come il progresso e l’uso di tecnologie digitali da parte di piattaforme, utenti e imprenditori – sia passata dall’essere un fenomeno dirompente limitato a determinati settori a un elemento chiave che alimenta la crescita economica mondiale. Grazie a proprietà quali l’ampia disponibilità di dati, una maggiore capacità di calcolo, reti più connesse e costi di transazione ridotti, i mercati digitali – che includono tutto, dalle app per smartphone a una varietà di prodotti e servizi digitali – si sono affermati come protagonisti dell’attuale panorama economico. Come risultato, le piattaforme digitali, rappresentate dai colossi come Alphabet-Google, Amazon, Apple, Facebook e Microsoft (definiti i “Big Five” della tecnologia) sono diventate tra le organizzazioni più influenti e di successo a livello globale.<sup>28</sup>

Le piattaforme digitali giocano un ruolo centrale nella generazione di valore per gli stakeholder nell’ambito dell’economia delle piattaforme, trasformando le modalità operative delle imprese e favorendo la creazione di nuovi prodotti e servizi. Questo

---

<sup>28</sup> Lafuente, E., Ács, Z. J., & Szerb, L., 2022, *Analysis of the digital platform economy around the world: A network DEA model for identifying policy priorities*. Journal of Small Business Management, 62(2), 847–891.

ha consentito alle piattaforme di acquisire un notevole potere ma, allo stesso tempo, ha generato squilibri con altri attori economici, destando preoccupazioni tra i decisori politici. Questi ultimi, infatti, mirano a tutelare gli interessi degli stakeholder, affrontando questioni quali la privacy, la protezione dei dati personali e la sicurezza informatica. Alla luce della crescente importanza dell'economia digitale, le autorità politiche stanno intensificando gli interventi per potenziare le infrastrutture digitali e regolamentare i rapporti tra le piattaforme e gli altri attori (come le imprese che utilizzano le piattaforme per commercializzare i propri beni e servizi, oltre agli utenti finali). Un esempio significativo è l'impegno di numerosi governi nello sviluppo di politiche volte a promuovere la digitalizzazione della società e delle attività economiche, come illustrato dal programma Digital Europe della Commissione Europea (2020).<sup>29</sup>

A livello nazionale, di recente diversi Paesi hanno introdotto normative per disciplinare i rapporti con le piattaforme digitali. Tali politiche hanno talvolta dato origine a conflitti tra governi e piattaforme, con significative conseguenze anche per altri soggetti di mercato che non sono direttamente coinvolti nelle trattative tra queste due parti, come gli utenti digitali e le aziende il cui modello economico si basa sulla vendita dei propri prodotti e servizi attraverso le piattaforme. Alcuni esempi di tali tensioni includono l'introduzione di tasse digitali in vari stati membri dell'Unione Europea (che hanno suscitato diverse reazioni da parte delle piattaforme), lo scontro tra Google e il governo australiano sul piano nazionale per regolamentare i mercati digitali, e la dichiarazione di Meta all'inizio del 2022 riguardo alla possibilità di ritirare Instagram e Facebook dal mercato europeo a causa di controversie con l'UE sulla privacy e il trasferimento dei dati.

Tali episodi mostrano che, sul piano nazionale, la Platform Economy è il risultato di complesse interazioni tra regolatori, piattaforme, utenti e imprese che dipendono

---

<sup>29</sup> *Programma Europa digitale (2021-2027)* | EUR-Lex. (s.d.). EUR-Lex — Access to European Union law. Disponibile da: <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/digital-europe-programme-2021-2027.html>.

da queste ultime. In quest'ottica, ciò che contribuisce a definire le regole operative e il potenziale economico dei mercati digitali sono le politiche digitali (che comprendono regolamentazioni e investimenti tecnologici) e le relazioni tra governi e piattaforme.

Grazie ai rapidi progressi nelle infrastrutture digitali, nella connettività e nella potenza di calcolo, la "digitalizzazione" dell'economia – intesa come espansione delle infrastrutture digitali e del commercio digitale – rappresenta una tendenza in costante crescita che sta rivoluzionando il funzionamento delle economie. Nonostante l'ormai affermata forza del modello di business basato sulle piattaforme digitali, è importante comprenderne la portata e valutarne i benefici e le criticità rispetto ai modelli economici tradizionali.

## 2.1. DEFINIZIONE DI PIATTAFORMA DIGITALE

La piattaforma digitale può essere definita come “un'architettura stratificata di tecnologia digitale”<sup>30</sup> progettata per agevolare le comunicazioni, le interazioni tra gli attori di un sistema e lo sviluppo di innovazioni che sostengono attività sociali ed economiche attraverso l'uso di Internet o reti private. Le piattaforme digitali fungono da potenti catalizzatori per l'innovazione e comprendono una vasta gamma di attività, quali i mercati online, i social media, gli app store, le piattaforme per contenuti creativi, i servizi per l'economia collaborativa e i motori di ricerca.

È possibile suddividere le piattaforme digitali sulla base di criteri differenti. Una possibile classificazione è la seguente:

1. **Intermediari digitali:** connettono agevolmente domanda e offerta, facilitando nuove corrispondenze tra aziende e utenti e consentendo un

---

<sup>30</sup> Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K., 2010, *The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research*. Information Systems Research, 21(4), p. 725. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>.

maggior numero transazioni commerciali. Esempi di intermediari digitali sono eBay e Amazon, i quali traggono guadagno dalle commissioni di vendita.

2. **Piattaforme di servizi:** consentono agli utenti di connettersi con fornitori di servizi in modo rapido ed efficiente. Queste piattaforme offrono uno spazio online dove gli utenti possono ricercare e prenotare un'ampia varietà di servizi offerti da aziende o professionisti. Tra gli esempi più noti rientrano Airbnb, per il settore dell'ospitalità, e Uber, per i servizi di trasporto.
3. **Piattaforme di pagamenti:** permettono agli utenti di svolgere operazioni finanziarie online, rendendo più agevole il pagamento di prodotti e servizi. Questi sistemi operano come intermediari affidabili tra compratori e venditori, ottimizzando il processo di trasferimento di denaro per via digitale. Pertanto, rivestono un ruolo fondamentale nel favorire il commercio elettronico e la digitalizzazione delle modalità di pagamento. Alcuni esempi di tali piattaforme comprendono PayPal, Stripe, Apple Pay e Klarna.
4. **Marketplace di investimento:** mettono in contatto gli investitori con diverse opportunità di investimento. Questi strumenti forniscono un'ampia gamma di opzioni per consentire agli investitori di diversificare i loro portafogli e minimizzare il rischio. Inoltre, facilitano l'accesso al mercato finanziario e semplificano il processo di individuazione delle opportunità, consentendo decisioni più rapide e consapevoli grazie alle informazioni e ai dati analitici forniti dalle piattaforme stesse. Tra le possibilità offerte spiccano quelle relative al crowdfunding e alle start-up. Un esempio significativo di marketplace d'investimento è CircleUp e Kickstarter.

Le piattaforme costituiscono un vantaggio per le imprese poiché ampliano le opzioni per i consumatori, aumentano la competitività e l'efficienza nei settori in cui operano, e possono favorire una maggiore partecipazione civile nella società. Ad accomunare tutte le piattaforme digitali sono i seguenti elementi:

- l'impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) per agevolare le interazioni tra gli utenti,
- lo sfruttamento dei dati derivanti da tali interazioni,
- e i cosiddetti “effetti di rete” – i quali rendono l'uso delle piattaforme più vantaggioso per gli utenti man mano che cresce il numero di partecipanti.

Attualmente, circa 1 milione di aziende nell'Unione Europea vendono beni e servizi attraverso piattaforme online, e oltre il 50% delle piccole-medie imprese che opera all'interno di mercati digitali vende oltre ai confini nazionali.<sup>31</sup>

Considerando le piattaforme digitali come intermediari che connettono gli attori presenti su entrambi i lati del sistema, ricerche recenti hanno individuato tre principali tipi di rapporti all'interno di questo ecosistema. Tali interazioni includono quelle tra diverse piattaforme digitali (ad esempio, la competizione tra iOS di Apple e Android di Google), quelle tra piattaforme e altri attori del sistema (come il caso di Microsoft che ricava valore dai browser Internet, o la collaborazione tra l'Unione Europea, le piattaforme e gli utenti per sviluppare il Digital Services Act, finalizzato a regolare le relazioni online), e infine quelle tra imprese che dipendono dalle piattaforme e che operano tramite esse (quali sviluppatori di app, fornitori di software per aziende e altre tipologie di organizzazioni high-tech).

Che si tratti di piattaforme transazionali (che facilitano gli scambi), innovative (che offrono tecnologie e sistemi a supporto di altre imprese) o ibride (una combinazione di entrambe), studi attuali dimostrano l'incidenza crescente di queste piattaforme sia dal punto di vista economico che sociale.

---

<sup>31</sup> *Piattaforme online - Plasmare il futuro digitale dell'Europa*. Digital Strategy, European Commission. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/it/policies/online-platforms>.

## 2.2. CARATTERISTICHE DEI MODELLI PLATFORM

I modelli economici basati su piattaforma sono classificabili come e-business, vale a dire imprese che supportano le proprie attività aziendali attraverso l'applicazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT). L'avvento dell'ICT nel corso degli anni Novanta ha determinato cambiamenti significativi nelle strutture organizzative delle imprese e dei settori economici; di conseguenza, la ricerca in campo aziendale si è focalizzata sui modelli di e-business, analizzando come le imprese sfruttano tali innovazioni per generare valore.

I *platform business models* si distinguono per il loro utilizzo intensivo di hardware e software, il quale permette la creazione di standard, interfacce e regole fondamentali per offrire beni e servizi che generino valore aggiunto. Le piattaforme, agendo come "intermediari" o hub digitali, facilitano gli scambi economici e informativi tra utenti e imprese, tagliando i costi di accesso alle informazioni sui prodotti e servizi. Al centro della proposta di valore delle piattaforme ci sono le tecnologie digitali, i cui progressi hanno abbattuto i costi di sperimentazione, stimolando l'innovazione. Tramite l'utilizzo di queste tecnologie, le piattaforme coordinano vari strati per facilitare le transazioni economiche tra gli attori del sistema, che includono i *complementors* – ossia le aziende che offrono prodotti e servizi complementari (ad esempio, quelle che sviluppano app o software per le piattaforme) – e gli utenti che consumano i prodotti e i contenuti offerti digitalmente.

Come già osservato, i modelli di business basati su piattaforma sono diffusi in numerosi settori dell'economia digitale moderna, tra cui e-commerce, telecomunicazioni e sempre più nei servizi finanziari. L'utilizzo da parte degli attori economici delle tecnologie digitali all'interno delle piattaforme permette di ridurre gli attriti di ricerca e rendere la verifica e il tracciamento meno dispendiosi. Un elemento cruciale per le piattaforme è rappresentato dalle esternalità di rete tra le diverse parti coinvolte: difatti, i fornitori possono attribuire maggior valore a una

piattaforma se l'adozione della stessa avviene da parte di un numero elevato di utenti. Allo stesso modo, una rete più estesa aumenta le possibilità per i partecipanti di identificare partner commerciali adeguati, accrescendo così i vantaggi per tutti gli attori coinvolti.

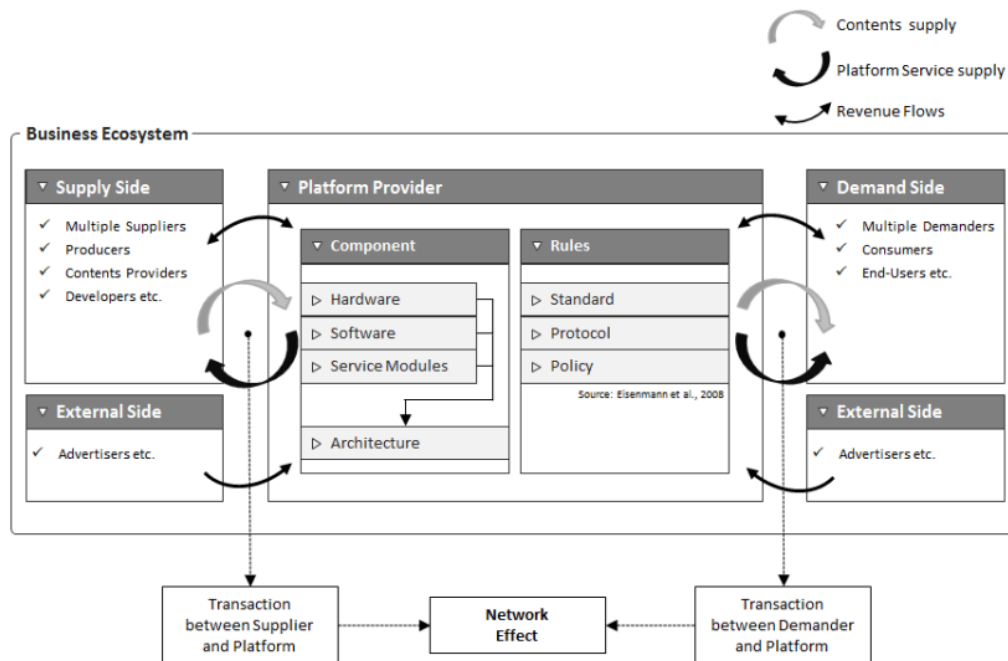


Figura 2.1. Struttura del modello di business basato su piattaforma<sup>32</sup>

In termini economici, la piattaforma si fonda su tre principi teorici, che ne definiscono la natura strutturale, ossia:

- 1) il mercato bilaterale;
- 2) gli effetti di rete;
- 3) l'ecosistema aziendale.

Un mercato bilaterale (*two-sided market*) è un intermediario economico che collega due gruppi distinti, consentendo loro di ottenere reciproci vantaggi di rete. Questa

---

<sup>32</sup> Kim, J., 2016, *The Platform Business Model and Strategy: A Dynamic Analysis of the Value Chain and Platform Business*, University of Manchester, Ph.D. thesis.

tipologia di mercato permette, specialmente nell'ambito ICT, di aggregare prodotti e servizi in uno spazio designato. Gli effetti di rete, sia diretti che indiretti, influenzano il valore di un prodotto in base al numero degli utenti. Tale dinamica genera un ecosistema aziendale, rendendo "mercato bilaterale", "effetto di rete" ed "ecosistema aziendale" elementi centrali e costitutivi del modello di business basato su piattaforma.

Approfondendo il concetto di mercato bilaterale (definito in altri termini come rete bilaterale), è evidente che tale tipologia di mercato, che coinvolge diversi attori e stakeholder, opera come punto di incontro per più gruppi di utenti che interagiscono tramite una piattaforma o un intermediario. I mercati bilaterali sono comuni in numerosi settori, oltre alle tradizionali offerte di beni e servizi, e rappresentano spazi fisici o virtuali in cui hanno luogo gli scambi. L'interesse teorico verso i mercati bilaterali ha iniziato a svilupparsi nei primi anni 2000, con un focus particolare su aspetti quali il costo ottimale, cioè il livello e la struttura dei prezzi, e le esternalità associate a tali mercati. Studi fondamentali in questo ambito comprendono quelli di Caillaud e Jullien (2003), Armstrong (2006), e Rochet e Tirole (2006). Parallelamente, altre ricerche, come quelle di Evans (2003) e Armstrong e Wright (2007), hanno analizzato gli effetti economici di questi mercati.

Se esiste un unico fornitore della piattaforma all'interno di un mercato, si parla di "mercato monopolistico di piattaforme bilaterali"; al contrario, in presenza di più fornitori si definisce "mercato competitivo di piattaforme bilaterali".<sup>33</sup> Nei mercati bilaterali, i concetti tradizionali di economia industriale spesso non si possono applicare direttamente o necessitano di adattamenti per considerare gli effetti di rete indiretti. Per citare alcuni esempi, i criteri per definire il mercato, analizzare il potere di mercato e valutare pratiche scorrette si differenziano rispetto ai mercati convenzionali.

---

<sup>33</sup> Rysman, M., 2009, *The Economics of Two-Sided Markets*. Journal of Economic Perspectives, 23 (3): 125–43.

Parker e Van Alstyne (2000, 2005) insieme a Eisenmann (2006) hanno approfondito lo studio degli effetti bilaterali per comprendere meglio le dinamiche dei mercati basati sull'IT. Tali effetti di rete sono particolarmente evidenti in contesti come le piattaforme hardware e software, i programmi, i sistemi operativi per PC e dispositivi mobili, le carte di credito e l'e-commerce.<sup>34</sup> Gli effetti di rete, che verranno approfonditi nel capitolo 2.3, sono cruciali per comprendere la crescita e l'evoluzione dei mercati digitali, nei quali l'espansione di uno degli attori è in grado di impattare direttamente gli altri.

Spostando l'attenzione verso delle dinamiche delle piattaforme, è possibile individuare diverse fasi che i mercati basati su di esse tendono ad attraversare. Inizialmente, durante la fase di sviluppo del mercato, esiste forte competizione tra le piattaforme, le quali puntano a differenziarsi e a coinvolgere il maggior numero possibile di partecipanti, almeno da un lato del mercato (come ad esempio gli utenti). In questa fase iniziale, spesso si registra una monetizzazione molto limitata o addirittura inesistente, con piattaforme che possono operare in perdita. Grazie agli effetti di rete positivi, si creano "cicli di attrazione", per i quali un'attività più intensa rende la piattaforma più interessante per ogni partecipante, incentivando ulteriormente la loro attività. Questo processo può portare a scenari in cui un'unica piattaforma domina il mercato (o ne detiene la quota maggiore), fenomeno noto come *winner-takes-all* (o *winner-takes-most*). Con il tempo, i mercati basati sulle piattaforme tendono ad assumere caratteristiche simili a quelle dei monopoli naturali; una volta raggiunta una posizione monopolistica, le piattaforme possono sfruttarla applicando prezzi più elevati almeno su uno dei lati del mercato, consolidando una situazione che spesso si traduce in un equilibrio sub-ottimale.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Kim, J., 2016, *The Platform Business Model and Strategy: A Dynamic Analysis of the Value Chain and Platform Business*, University of Manchester, Ph.D. thesis.

<sup>35</sup> Crosson, K. & Frost, J. & Gambacorta, L. & Valletti, T., 2021, *Platform-based business models and financial inclusion*, BIS Working Papers 986, Bank for International Settlements.

Nei tradizionali monopoli naturali, i rendimenti crescenti derivano sostanzialmente dalle economie di scala sul lato dell'offerta. Nei mercati delle piattaforme, invece, anche il lato della domanda può generare rendimenti crescenti: quando una piattaforma si espande attirando più utenti, non si verifica solo una riduzione del costo medio per utente, ma anche un aumento del ricavo medio per utente. Questo avviene poiché alcuni utenti sono disposti a pagare di più per accedere a una piattaforma di dimensioni maggiori. I rendimenti crescenti lato domanda e lato offerta possono inoltre combinarsi e rafforzarsi reciprocamente, amplificando i vantaggi competitivi della piattaforma. In aggiunta, potrebbero verificarsi anche economie di scopo, vale a dire vantaggi derivanti dall'offerta di più linee di business, grazie soprattutto al controllo su vasti volumi di dati (spesso personali) degli utenti.

La concorrenza tra piattaforme presenta alcune caratteristiche fondamentali, già identificate nei primi studi di Arthur (1989)<sup>36</sup>. La prima è la cosiddetta path-dependence (“dipendenza dal percorso”), secondo la quale il risultato finale dipende dal modo in cui si sviluppa l'adozione iniziale. La seconda è l'effetto lock-in, che, dal lato della domanda, si manifesta nella riluttanza degli utenti a cambiare piattaforma. Questo rende difficile per le piattaforme arrivate più tardi ridurre il divario con quelle già consolidate, divario che tende ad amplificarsi nel tempo. Il terzo elemento è una possibile inefficienza, in quanto la piattaforma che domina il mercato potrebbe non essere necessariamente la migliore in termini di qualità o di valore intrinseco. La combinazione di queste caratteristiche può limitare la competitività, spingendo l'affermazione di una piattaforma meno valida ma ormai radicata.

---

<sup>36</sup> Arthur, W. B., 1989. *Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events*. The Economic Journal, 99(394), 116–131.

### 2.3. GLI EFFETTI DI RETE

Gli effetti di rete, anche noti come esternalità di rete, sono classificabili come economie di scala dal lato della domanda e, in quanto tali, indicano come il valore di un prodotto o servizio cresca all'aumentare del numero di utenti – prevedendo quindi un certo livello di interazione tra di essi. Quando si verificano effetti di rete, il numero di utenti diventa un fattore determinante per il valore percepito del prodotto o servizio. Gli studi relativi a tali effetti sono iniziati negli anni Settanta nell'ambito delle chiamate a lungo raggio. Da allora, sono riconosciuti come un elemento fondamentale nell'organizzazione industriale, soprattutto nei settori legati alle tecnologie dell'informazione (IT). Gli effetti di rete sono presenti in vari contesti, tra cui la telefonia mobile, i microchip, le telecomunicazioni, i semiconduttori, l'e-commerce, i personal computer e i mercati elettronici.

Gli effetti di rete comportano che un prodotto o servizio risulti e diventi effettivamente più prezioso man mano che aumenta il numero di persone che lo utilizzano. I settori legati ai sistemi di informazione e comunicazione sono particolarmente influenzati sia dalla struttura di rete che dagli effetti di rete. Ad esempio, console di gioco come la Xbox e la Sony PlayStation offrono un'utilità diretta rispondendo alle esigenze di intrattenimento dei consumatori. Negli ultimi decenni, lo sviluppo tecnologico ha portato a un aumento significativo del numero di tali prodotti, e i mercati costruiti attorno ad essi si sono distinti notevolmente dai mercati tradizionali, grazie alla presenza delle esternalità di rete. Diversi studi hanno evidenziato che tali esternalità rappresentano sfide significative per la teoria economica classica.

È possibile suddividere gli effetti di rete in due tipologie principali: **diretti** e **indiretti**. Le esternalità dirette si verificano quando l'utilità di un consumatore è influenzata direttamente, senza passare attraverso il comportamento di consumo di altri utilizzatori dello stesso bene o servizio tramite il mercato (oppure attraverso variazioni di prezzo). Dunque, le esternalità dirette insorgono quando l'aumento della dimensione di un lato del mercato incrementa l'utilità per gli utenti di quello

stesso lato. Per questa tipologia di effetti di rete, il vantaggio deriva direttamente dal numero di persone che partecipano.

Un caso differente è rappresentato dal mercato bilaterale: in questo contesto, le esternalità non si verificano tra utenti appartenenti allo stesso gruppo, poiché in un mercato bilaterale gli effetti di rete, sia diretti che indiretti, derivano dalle interazioni tra utenti di gruppi diversi. In altri termini, gli utenti non influenzano soltanto gli altri membri del proprio gruppo (effetti di rete diretti), ma è anche il numero o il livello di consumo degli utenti appartenenti ad altri gruppi a incidere direttamente sull'utilità degli utenti di un dato lato del mercato. Questo fenomeno è noto come esternalità di rete indiretta o incrociata, in quanto è caratterizzato da un vantaggio "indiretto" derivante dall'interazione tra due gruppi diversi. Per citare un esempio pratico, in una piattaforma come Uber la crescita di passeggeri attrae più autisti, il che migliora il servizio e permette tempi di attesa più brevi; contestualmente, l'aumento degli autisti attrae più passeggeri, poiché la disponibilità di autovetture cresce.

#### Effetti di rete diretti<sup>37</sup>

Come evidenziato in precedenza, gli effetti di rete diretti si manifestano direttamente all'aumentare del numero di utenti che utilizzano lo stesso prodotto – principalmente reti di telecomunicazione, servizi online o applicazioni mobili. Questi tipici casi di esternalità di rete dirette generano cicli di feedback positivi e una crescita esponenziale. Si considerino a titolo esemplificativo gli smartphone: più persone ne possiedono uno, maggiore è il valore di possederlo, poiché consente di connettersi con una rete più ampia di utenti. Tale dinamica crea esternalità: sebbene i singoli consumatori acquistino uno smartphone per il proprio beneficio, il loro utilizzo finisce per aumentare il valore del dispositivo per gli altri.

Un caso simile è quello di WhatsApp: più persone lo utilizzano, più aumenta la sua utilità, poiché consente di comunicare con un maggior numero di contatti. Allo

---

<sup>37</sup> Katz, M. L., & Shapiro, C., 1985. *Network Externalities, Competition, and Compatibility*. The American Economic Review, 75(3), 424–440.

stesso modo, piattaforme di social network come X e Facebook risultano più utili e attraenti man mano che incrementa il numero di iscritti.

### Effetti di rete indiretti

Esistono due categorie di effetti di rete indiretti: **positivi** e **negativi**. Liebowitz e Margolis hanno proposto un esempio di esternalità indiretta negativa: “Se un gruppo di consumatori che fa colazione inizia a far parte del gruppo di persone che bevono il succo d’arancia, l’aumento della domanda potrebbe far salire il prezzo del succo d’arancia. Come conseguenza, avviene un trasferimento di ricchezza dai bevitori di succo ai coltivatori di arance, senza alcun beneficio per i primi”<sup>38</sup>. In questa situazione, i bevitori di succo d’arancia subiscono un danno economico a causa dei consumatori di colazione, senza alcun tipo di compensazione. È bene sottolineare inoltre che gli economisti generalmente non ritengono opportuno che i consumatori di colazione risarciscano questa perdita. In sintesi, un effetto di rete negativo genera un feedback sfavorevole, che può condurre a un decadimento progressivo nel sistema.

Gli effetti di rete indiretti positivi, sebbene più complessi, operano secondo una logica simile. Quando cresce l’utilizzo di un prodotto o servizio, aumenta il valore dei beni o servizi complementari, il che, a sua volta, accresce il valore del prodotto originale. Nel caso di Android e iOS, essi non competono solamente per gli utenti di smartphone, ma anche per attirare gli sviluppatori di tali dispositivi. Questo fenomeno, noto come effetto di rete *cross-side*, evidenzia i vantaggi che si estendono tra differenti lati di mercati bilaterali. È particolarmente frequente nelle piattaforme con mercati bilaterali o multilaterali poiché il valore della piattaforma per un utente dipende in gran parte dal numero di utenti presenti sull’altro lato del network. Nel 2003, Rochet e Tirole hanno sviluppato una sistematizzazione teorica degli effetti di rete diretti e indiretti, descrivendoli come fenomeni tipici nei mercati bilaterali e multilaterali.

---

<sup>38</sup> Liebowitz, S. J., and Stephen E. Margolis, 1994. *Network Externality: An Uncommon Tragedy*. Journal of Economic Perspectives, 8 (2): p. 138.

## **2.4. DIFFERENZE TRA MODELLI TRADIZIONALI E MODELLI BASATI SU PIATTAFORMA**

La trasformazione radicale dei modelli economici, avvenuta come esito dell'evoluzione digitale degli ultimi decenni, ha messo in luce le molteplici differenze che esistono tra i modelli di business tradizionali e quelli basati su piattaforma.

In primo luogo, è evidente come le strutture di questi due modelli di business siano radicalmente diverse. I modelli tradizionali si sviluppano normalmente secondo una struttura di natura lineare: le imprese si occupano della produzione dei propri beni o servizi, che vengono successivamente sottoposti alla distribuzione attraverso una catena del valore ben definita, fino al raggiungimento del consumatore finale. Questa configurazione si contraddistingue per un controllo verticale delle operazioni e per la funzione predominante del produttore all'interno del processo. Diversamente, i modelli di business basati su piattaforma presentano una struttura di tipo non lineare. Le piattaforme attuano da intermediari, il cui scopo primario è facilitare le interazioni tra due o più gruppi di utenti, quali produttori e consumatori. In tale contesto, l'impresa che gestisce la piattaforma non è indispensabilmente coinvolta nella produzione dei beni o servizi offerti; il suo valore risiede piuttosto nell'abilità di unire e coordinare efficacemente i vari partecipanti. Si considerino esempi emblematici quali Airbnb e Uber, entrambi esercitanti un importante ruolo di intermediazione: il primo agevola il contatto tra host e ospiti, mentre il secondo coordina i rapporti tra gli autisti e i passeggeri.

Ulteriori elementi che differenziano sostanzialmente i modelli di business tradizionali da quelli rientranti nella Platform economy sono riassumibili come segue:

### **Proprietà**

Nei modelli di business tradizionali, definiti "lineari," la creazione di valore è incentrata sulla proprietà diretta degli asset. Difatti, tali modelli prevedono:

1. Asset tangibili: Le imprese detengono i beni fisici e le infrastrutture che necessitano per la produzione e la distribuzione dei propri prodotti o servizi – una casa automobilistica ha il possesso di fabbriche e macchinari, un'azienda di vendita al dettaglio controlla i propri negozi, e così via.
2. Controllo del processo produttivo: Le imprese gestiscono direttamente ogni fase della catena del valore, dall'approvvigionamento delle materie prime alla consegna del prodotto finito, garantendosi così il monopolio sulla generazione di valore. La responsabilità del processo produttivo è interamente nelle mani dell'impresa.
3. Cliente come destinatario: Il cliente è un consumatore passivo, poiché si limita a ricevere il valore creato dall'impresa tramite l'acquisto, con poca interazione al di fuori di tale momento.

Al contrario, nell'economia basata su piattaforme, il concetto di proprietà ha subito un profondo mutamento, comportando:

1. Asset "leggeri": Le piattaforme non possiedono necessariamente i beni chiave creatori di valore – basti pensare a Uber, che non è proprietaria delle automobili dei suoi conducenti, e Airbnb, la quale non possiede gli immobili disponibili sulla sua piattaforma. L'approccio di questo modello economico rende possibile alle piattaforme di espandersi rapidamente in assenza di ingenti investimenti in infrastrutture fisiche.
2. Cliente come co-creatore di valore: Gli utenti non si limitano ad acquistare, bensì contribuiscono attivamente a generare valore. Si pensi ai venditori su Amazon o gli sviluppatori di app per App Store: essi sono in grado di arricchire l'ecosistema della piattaforma creando valore, oltre che ricevendone.
3. Ecosistema condiviso: In quanto intermediari, le piattaforme connettono vari gruppi di utenti (quali fornitori e consumatori), che, nella maggior parte dei casi, detengono i beni oggetto della transazione. La proprietà è ripartita tra i partecipanti, mentre la piattaforma organizza e semplifica le interazioni.
4. Proprietà e sfruttamento dei dati: Com'è noto, un elemento alla base della Platform economy è rappresentato dai dati. Le piattaforme accumulano e

analizzano enormi quantità di informazioni sui propri utenti al fine di ottimizzare i servizi; ciò permette loro di acquisire un vantaggio competitivo che i modelli economici lineari non possono eguagliare.

	Modelli Lineari	Platform Economy
Natura degli asset	Proprietà diretta di beni fisici	Asset di terzi, focus sui dati e sull'ecosistema
Funzione dell'utente	Cliente finale (ruolo passivo)	Co-generatore di valore (ruolo attivo)
Scala	Crescita fondata su investimenti diretti	Scalabilità tramite esternalizzazione
Value chain	Controllo completo	Coordinamento di un ecosistema

**Tabella 2.2. Le principali differenze tra modelli economici lineari e Platform economy**

È pertanto evidente come il passaggio dai modelli lineari all'economia delle piattaforme abbia segnato un cambiamento notevole nella rilevanza del principio di proprietà. Se nell'ambito dei modelli tradizionali la proprietà tangibile è al centro della creazione di valore economico, nella Platform economy il valore è prodotto attraverso la facilitazione delle interazioni e l'utilizzo dei dati, con un minor peso conferito alla proprietà diretta degli asset. Questa evoluzione mette in risalto una graduale ridefinizione dell'idea di controllo e di valore tipicamente intesi, derivante dallo sviluppo dell'economia digitale.

### **Relazione con i consumatori**

Nei modelli tradizionali, il rapporto tra azienda e consumatore si sviluppa prevalentemente in un'unica direzione: l'azienda propone un prodotto o un servizio, e il consumatore si limita ad acquistarlo. Tale articolazione riduce al minimo le possibilità di interazione reciproca.

Al contrario, i modelli di piattaforma promuovono attivamente suddetta interazione reciproca e favoriscono la co-generazione di valore. Come già osservato, gli utenti non sono limitati all'accezione di consumatori, ma possono anche assumere il ruolo

di produttori, come avviene su piattaforme quali YouTube – dove gli utenti creano e, al contempo, fruiscono di contenuti. Un altro aspetto fondamentale è rappresentato dalla personalizzazione e dall'uso dei dati: le piattaforme raccolgono un'enorme quantità di informazioni sugli utenti, permettendo di offrire esperienze su misura e di migliorare perpetuamente i servizi offerti.

### **Creazione e cattura del valore**

Attualmente, la trasformazione digitale e l'utilizzo della tecnologia per generare valore rappresentano obiettivi prioritari per le organizzazioni a livello globale. Stando ai dati forniti dall'International Data Corporation, gli investimenti nella digitalizzazione sono destinati a toccare i 3,9 trilioni di dollari entro il 2027.<sup>39</sup>

Nell'ambito dei business model tradizionali, la generazione di valore risiede perlopiù nell'efficienza dei processi produttivi e distributivi. Le imprese si focalizzano sul miglioramento della gestione interna per garantire prodotti o servizi di alta qualità e abbassare i costi. D'altro canto, nel campo dell'economia delle piattaforme, il valore scaturisce dagli effetti di rete: ogni nuovo utente che si unisce alla piattaforma aumenta il valore per gli altri, innescando un circolo virtuoso che porta a crescita esponenziale. Tale valore creato viene poi catturato e trattenuto dalla piattaforma attraverso meccanismi quali le commissioni sulle transazioni, gli abbonamenti o la pubblicità.

Analizzando più approfonditamente i processi tramite quali le piattaforme digitali creano valore per tutte le parti coinvolte, è possibile individuare tre punti principali:

#### 1. Collegamento di acquirenti e venditori

Le piattaforme digitali hanno trasformato integralmente il modo in cui acquirenti e venditori interagiscono, trasferendo le relazioni commerciali dai contesti

---

<sup>39</sup> *Digital Platforms: What they are & how they create value* (2024) Business Insights Blog. Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-a-digital-platform> (Accessed: 06 December 2024).

tradizionali, quali mercati fisici e annunci cartacei, a spazi virtuali. Questo cambiamento ha ampliato notevolmente la portata delle connessioni e le possibilità di collaborazione. Per facilitare tali interazioni online, le piattaforme si avvalgono del *matching design*, ossia algoritmi che mettono in relazione gli utenti basandosi su criteri come bisogni e preferenze personali.

Esistono due principali tipologie di *matching design*:

- Matching centralizzato: l'algoritmo della piattaforma abbina automaticamente l'utente al venditore più adatto;
- Matching decentralizzato: consente agli acquirenti di esplorare differenti opzioni e selezionare quella più in linea con le proprie preferenze.

La scelta del tipo di *matching design* è cruciale per migliorare l'esperienza degli utenti e ottimizzare l'efficienza della piattaforma.

Generalmente, le compagnie di ride-sharing utilizzano il matching centralizzato: “Nel settore del ride-sharing, le preferenze sia degli autisti che dei passeggeri sono facilmente identificabili. I passeggeri vogliono un passaggio dal punto A al punto B che sia il più sicuro, veloce ed economico possibile. Finché questi tre criteri sono soddisfatti, ai passeggeri non importa molto con quale autista specifico vengono abbinati. Gli autisti vogliono essere abbinati ai passeggeri il prima possibile e il più vicino possibile per ridurre al minimo i tempi di inattività. Vogliono anche che un passeggero sia rispettoso. Questa trasparenza delle preferenze spiega perché la maggior parte delle piattaforme di ride-sharing adotta un design di matching centralizzato, con l'opzione aggiuntiva di rifiutare un match se necessario”.<sup>40</sup>

In alternativa, il matching decentralizzato è più indicato nei casi in cui le preferenze degli utenti siano difficili da prevedere. Un caso emblematico è eBay, che permette a venditori e acquirenti di interagire direttamente sulla piattaforma con un

---

<sup>40</sup> *Digital Platforms: What they are & how they create value* (2024) Business Insights Blog. Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-a-digital-platform> (Accessed: 06 December 2024).

intervento minimo, donando agli utenti maggiore autonomia e una shopping experience più personalizzata.

## 2. Impostazione dei prezzi

Le piattaforme digitali creano valore anche attraverso strategie di pricing intelligenti. A differenza dei rivenditori tradizionali, esse sfruttano grandi quantità di dati per regolare i prezzi in tempo reale. Tra i fattori che influenzano fondamentalmente il prezzo figurano la domanda di mercato, il comportamento dei consumatori e le condizioni della supply chain.

Al fine di andare incontro alle esigenze degli utenti, è importante che il modello di pricing sia coerente con il *matching design*. I principali modelli di prezzo sono:

- Prezzo centralizzato: adottato quando la piattaforma dispone di dati sufficienti per evitare che i prezzi scorraggino acquirenti o venditori;
- Prezzo decentralizzato: in cui i prezzi sono stabiliti dai venditori o definiti attraverso negoziazione, in base a informazioni non accessibili alla piattaforma.

Per citare un esempio, Instacart, una piattaforma di consegna di generi alimentari, utilizza un approccio centralizzato, non permettendo agli utenti di scegliere gli acquirenti. Il suo modello di prezzo si basa su fattori come la disponibilità dell'inventario e la funzione di "acquirente preferito". Diversamente, Airbnb concede ai proprietari di case di fissare i prezzi delle loro inserzioni, offrendo maggiore autonomia.

Tuttavia, esistono eccezioni alla regola. Le compagnie di ride-sharing, come Uber, adottano un matching centralizzato, ma poiché i conducenti non possiedono informazioni sufficienti per definire i prezzi, utilizzano il *dynamic pricing*. Questo sistema regola le tariffe basandosi sulla domanda del momento, considerando fattori come tempo, distanza, traffico e rapporto tra passeggeri e autisti.

In ogni caso, è essenziale che un'impresa mantenga la massima trasparenza sui criteri che utilizza per determinare i prezzi.

### 3. Creazione di fiducia

Poiché lo sviluppo dell'e-commerce ha ridotto la frequenza delle transazioni fisiche, le moderne piattaforme digitali devono operare come intermediari credibili per creare fiducia nei consumatori.

In tale contesto, è interessante osservare il caso della società di mercato all'ingrosso Alibaba, e come essa abbia fronteggiato i problemi di fiducia tra venditori e acquirenti geograficamente distribuiti. “Il problema di fiducia si presenta in due forme. Uno: i clienti che acquistano il prodotto non sanno se la qualità dello stesso sarà conforme a quanto pubblicizzato sul sito, se verrà consegnato in tempo e, di fatto, se verrà consegnato del tutto. D'altro canto, i commercianti si preoccupano di ricevere il pagamento una volta che la merce è stata spedita e consegnata al cliente; il rischio di credito implicito nella riscossione dei pagamenti. Entrambi questi problemi hanno generato molta sfiducia. E questa risulta essere una sfiducia comune a qualsiasi mercato”.<sup>41</sup>

Per affrontare questa sfida, Alibaba ha sviluppato Alipay, una piattaforma di pagamento mobile e online che utilizza un conto di deposito a garanzia per tutelare entrambe le parti coinvolte nelle transazioni. Il sistema Alipay protegge gli acquirenti da mancata consegna delle merci e i venditori da pagamenti non ricevuti. Rendendo obbligatorio l'uso di un account Alipay per tutti gli utenti, la piattaforma favorisce l'identificazione di partner affidabili e garantisce transazioni sicure.

La creazione di fiducia non si riduce alla protezione delle transazioni, ma limita anche il rischio percepito nelle interazioni online. Rafforzando la credibilità, come dimostrato dall'esempio di Alipay, è possibile migliorare la soddisfazione degli utenti, consolidare la reputazione della piattaforma e incentivare interazioni ripetute.

---

<sup>41</sup> *Digital Platforms: What they are & how they create value* (2024) Business Insights Blog. Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-a-digital-platform> (Accessed: 06 December 2024).

## **Modello di monetizzazione**

I modelli economici tradizionali si basano su un sistema semplice di monetizzazione, risultante direttamente dalla vendita di beni o servizi, con flussi di entrate stabili e facilmente prevedibili.

Al contrario, le piattaforme adottano strategie di guadagno più variegata, quali:

- Le commissioni sulle transazioni;
- L'advertising;
- La commercializzazione di dati;
- I modelli *freemium* – basati sull'offerta di due o più varianti dello stesso prodotto o servizio tra cui scegliere. La prima variante, che presenta funzionalità di base, è completamente gratuita e offre un ottimo valore agli utenti, che non sono costretti ad acquistare nulla; la seconda variante, invece, è a pagamento e può essere sezionata da coloro che desiderano funzionalità aggiuntive e prestazioni migliori, rappresentando quindi una versione superiore del prodotto.

Negli ultimi anni, i modelli di business freemium appaiono sempre più diffusi nell'economia digitale, ma esistono ancora poche informazioni sull'influenza del freemium sulla percezione del valore da parte dei consumatori e la loro disponibilità al pagamento. Diversi studi hanno analizzato la competizione tra modelli di business freemium e premium, esaminando il loro funzionamento nel mercato dei videogame per PC. I dati evidenziano che i giochi freemium sono meno utilizzati e generano ricavi inferiori rispetto ai giochi premium. Tuttavia, una maggiore diversificazione degli articoli a pagamento disponibili nei giochi freemium è correlata a un aumento delle entrate. Questi risultati offrono prospettive inedite su

come le aziende possono competere attraverso differenti modelli di business, e suggeriscono strategie rilevanti per gli imprenditori.<sup>42</sup>

In molti casi, l'obiettivo primario delle piattaforme non è ottenere un profitto immediato, bensì crescere celermente in termini di utenti per assicurarsi una posizione di rilievo nel mercato.

### **Economie di scala e portata**

Per quanto concerne i modelli di business tradizionali, il vantaggio competitivo deriva sostanzialmente dalle economie di scala legate all'offerta, che prevedono la riduzione del costo medio per unità con l'aumentare della produzione.

Le piattaforme digitali, invece, traggono vantaggio da economie di scala sia dal lato dell'offerta che della domanda, grazie agli effetti di rete che amplificano il valore del servizio con la crescita del numero di utenti. Oltre a ciò, le piattaforme sfruttano le economie di portata, ampliando la gamma di servizi offerti senza necessità di incrementare in modo significativo le risorse fisiche. Un esempio è Amazon, che ha diversificato le sue attività implementando servizi come il cloud computing (AWS) e lo streaming video, utilizzando l'infrastruttura digitale di cui già disponeva.

### **Barriere all'ingresso e competizione**

Se all'interno dei mercati tradizionali le barriere all'ingresso dipendono spesso da costi fissi elevati, economie di scala o difficoltà nell'accesso a risorse chiave, per le piattaforme tali barriere derivano primariamente dagli effetti di rete e dall'abilità di raggiungere una massa critica di utenti. Nel momento in cui questo ostacolo viene superato, diventa complicato per le piattaforme concorrenti entrare nel mercato, in

---

<sup>42</sup> Rietveld, J., 2017, *Creating and capturing value from freemium business models: A demand-side perspective*. Strategic Entrepreneurship Journal, 12(2), 171-193. <https://doi.org/10.1002/sej.1279>.

quanto il valore percepito dagli utenti è strettamente legato alla dimensione della rete già consolidata.

In conclusione, il confronto tra modelli di business tradizionali e modelli di piattaforma appena illustrato evidenzia il ruolo sempre più centrale delle piattaforme nell'economia moderna e il loro potere di ridefinire interi settori industriali.



### 3. LA GIG ECONOMY

Recentemente, l'emergere di un nuovo modello economico, interconnesso ma differente rispetto alla platform economy, ha attirato grande attenzione sia in ambito accademico sia nel dibattito pubblico, sollevando interrogativi sulle sue conseguenze per il lavoratore contemporaneo e per la resilienza generale dell'economia. In linea con la trasformazione delle forme tradizionali di impiego, segnata dall'aumento di contratti temporanei, lavoro freelance e prestazioni su richiesta, è diventato fondamentale analizzare le implicazioni della gig economy.

La ricerca sulla gig economy coinvolge numerose discipline, quali l'economia, il management, la sociologia e le politiche pubbliche. Gli studiosi hanno analizzato questo fenomeno da diverse angolazioni, mettendone in luce sia le opportunità che le criticità. Da un lato, si è sottolineata la flessibilità e l'autonomia concesse dal lavoro occasionale, che permettono agli individui di integrare il reddito, avviare progetti imprenditoriali e gestire meglio il proprio *work-life balance* – ossia l'equilibrio tra vita lavorativa e privata. Dall'altro, sono emerse preoccupazioni legate alla precarietà di tale forma di lavoro, caratterizzata da basse retribuzioni, scarsi benefit e relazioni professionali instabili, fattori che esacerbano le disuguaglianze sociali e compromettono le tutele lavorative.

L'influenza della gig economy prescinde la sfera individuale, dal momento che questa forma di business contribuisce alla resilienza economica complessiva: diversificando le opportunità lavorative e offrendo fonti di reddito alternative, le piattaforme gig rafforzano la capacità del mercato del lavoro di adattarsi agli shock economici. Durante periodi di crisi o cambiamenti strutturali, infatti, tali piattaforme possono rappresentare una *safety net*, una “rete di sicurezza” che consente alle persone di cambiare impiego rapidamente e di mantenere un sostentamento economico. Parallelamente, la diffusione del lavoro occasionale comporta diversi rischi, quali l'inadeguatezza delle condizioni di lavoro e

l'instabilità del reddito, che possono compromettere la sostenibilità economica a lungo termine e minare la coesione sociale.<sup>43</sup>

L'impatto dell'economia del gig sulle dinamiche lavorative è complesso e diversificato, poiché risulta difficile quantificare la trasformazione in corso delle strutture tradizionali dell'occupazione e delle modalità che sino ad oggi hanno regolato il mercato del lavoro. Da una parte, le piattaforme gig garantiscono maggiore flessibilità e autonomia, consentendo alle persone di organizzare i propri orari e di cogliere varie opportunità per generare reddito. Questa caratteristica attira una vasta gamma di lavoratori, tra cui studenti, pensionati e tutti coloro che ricercano entrate aggiuntive. Inoltre, la gig economy agevola l'accesso al lavoro per categorie spesso svantaggiate, come persone con disabilità o residenti in zone remote, favorendo così inclusione e diversità all'interno della forza lavoro. Dall'altra parte, emergono significative criticità legate alla qualità del lavoro, alla stabilità e alla mancanza di protezioni sociali. Molti lavoratori nella gig economy affrontano redditi incerti, sono privi di benefici essenziali come l'assicurazione sanitaria e i piani pensionistici e si devono scontrare con barriere ai diritti dei lavoratori e alla contrattazione collettiva. L'espansione di questo modello lavorativo rischia inoltre di indebolire le forme tradizionali di occupazione, limitando le possibilità di sviluppo professionale, crescita di carriera e mobilità sociale.

Le sezioni che seguono sono volte all'approfondimento di vari aspetti relativi all'economia del gig, a partire dal suo sviluppo storico e andando successivamente a indagare quali sono i diversi benefici e svantaggi della gig economy e le implicazioni economiche e sociali di questo modello economico contemporaneo.

---

<sup>43</sup> Dr. Sankararaman G., Natarajan Rengaraju, Dr. V. Rengarajan, Dr N. R. Vembu, & Dr D. Indhumathi. (2024). *Gig Economy's Impact on Workforce Dynamics and Economic Resilience*. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(6), 1627–1634.

### 3.1. NASCITA E SVILUPPO DELLA GIG ECONOMY

La **gig economy**, oggi definita alternativamente come *on-demand economy*, rappresenta “un mercato del lavoro basato su accordi lavorativi flessibili e di breve durata, resi possibili dall’utilizzo delle piattaforme digitali”<sup>44</sup>. I lavoratori che operano in questo contesto, noti come “gig workers” o “Freelancer”, mettono a disposizione le proprie competenze e servizi su richiesta, gestendo ogni incarico in modo indipendente e senza i vincoli tipici dei rapporti di lavoro tradizionali.

Il concetto di gig economy ha iniziato a radicarsi durante il secolo scorso in stretta connessione con l’evoluzione economica e tecnologica, ma si è sviluppato come fenomeno globale soltanto negli ultimi decenni. Il termine “gig” trova la sua origine nel gergo musicale, contestualmente al quale veniva utilizzato per fare riferimento a un ingaggio occasionale di breve durata per i musicisti. Tale utilizzo riflette l’idea di un lavoro temporaneo e flessibile, suggerendo il fondamento della gig economy contemporanea. A partire dagli anni ’70, il mercato del lavoro ha cominciato a evolversi verso una maggiore flessibilità, con l’adozione crescente di contratti a breve termine e forme di lavoro non tradizionali, mettendo in discussione il modello occupazionale standard fondato su contratti a tempo pieno.

Grazie all’avvento di Internet tra la fine degli anni ’90 e l’inizio del nuovo millennio, sono emerse opportunità in precedenza inimmaginabili per quanto concerne il lavoro autonomo e remoto; piattaforme digitali quali Craigslist ed eBay hanno rappresentato le prime forme di economia digitale, permettendo agli utenti di offrire beni e servizi direttamente online. La crisi economica globale del 2008 ha accelerato ulteriormente questo processo, spingendo molti lavoratori verso modalità di impiego alternative per compensare la perdita di occupazione o

---

<sup>44</sup> Kässä, Otto and Lehdonvirta, Vili, 2018. *Online Labour Index: Measuring the Online Gig Economy for Policy and Research*. Technological Forecasting and Social Change, Forthcoming.

l'insufficienza del proprio reddito. In questo scenario, risultano evidenti le ragioni alla base della rapida espansione di piattaforme come TaskRabbit e Uber (fondate rispettivamente nel 2008 e 2009), le quali hanno posto le basi per la gig economy moderna e hanno promosso modelli di lavoro flessibile on-demand.

Negli anni 2010, la gig economy ha subito uno sviluppo rilevante, agevolato dalla diffusione degli smartphone e dall'evoluzione delle piattaforme digitali, tra cui Lyft, Airbnb, Upwork e Fiverr, aziende che hanno rivoluzionato i settori economici del trasporto, dell'ospitalità, della consegna a domicilio e dei servizi professionali specializzati. Tale modello ha attirato un numero crescente di lavoratori, incuriositi dalla possibilità di una maggiore flessibilità nella gestione del proprio tempo e dalle nuove opportunità di guadagno.

Attualmente, la gig economy costituisce una componente essenziale del panorama economico globale, coinvolgendo milioni di lavoratori in tutto il mondo, specialmente nelle aree urbane. Tuttavia, il fenomeno è oggetto di numerosi dibattiti, legati alla precarizzazione della forza lavoro, alla mancanza di benefit essenziali e alle sfide per la regolamentazione delle piattaforme. Negli ultimi anni, alcuni Paesi, tra cui gli stati membri dell'Unione Europea e alcuni stati federali americani, hanno avviato normative volte ad assicurare maggiori diritti e protezioni per i lavoratori gig. Con il progresso delle tecnologie emergenti e l'incremento dell'automazione, è prevedibile che la gig economy si estenda ulteriormente a nuovi ambiti economici, sebbene il dibattito resti focalizzato sull'importanza di trovare un equilibrio tra la flessibilità (considerata uno dei maggiori punti di forza di questo modello) e l'implementazione di adeguate misure di protezione sociale e lavorativa (necessarie per garantire una sostenibilità economica e una maggiore equità sociale nel tempo).

Anche la letteratura in materia di economia del gig ha attraversato un'evoluzione nel tempo. Una prima definizione, risalente al 2005, descrive il fenomeno di "business *on-demand*" come un modello che sfrutta la tecnologia per adattarsi rapidamente ai cambiamenti, allinearsi alle richieste dei clienti e raggiungere la flessibilità aziendale attraverso la componentizzazione (ossia la scomposizione di

processi complessi in unità singole) e l'orientamento al servizio<sup>45</sup>. Tale definizione, la quale evidenziava come la tecnologia potesse trasformare le operazioni aziendali, è stata in parte superata: il significato del termine ha subito una significativa evoluzione a seguito della diffusione degli smartphone e l'ampio accesso a Internet mobile. Questi sviluppi tecnologici hanno accelerato la transizione verso un modello economico maggiormente dinamico, basato sulla rapidità nell'erogazione dei servizi e su forme di lavoro flessibili. Intorno al 2016, il concetto si era evoluto fino a comprendere quella che oggi viene definita gig economy o on-demand economy. Tale trasformazione non si è limitata al semplice progresso tecnologico, ma ha portato a un ampliamento del modello economico, includendo attività abilitate dalle piattaforme digitali, che esemplificano l'attuale struttura dei servizi su richiesta. Lo sviluppo in questione evidenzia le sottili differenze e l'evoluzione significativa rispetto ai servizi on-demand iniziali dei primi anni Duemila, dando origine a fenomeni tecnologici ed economici più complessi e articolati.

Al giorno d'oggi, il numero di organizzazioni che fanno affidamento sulla gig economy per migliorare le proprie performance aziendali e ottenere un vantaggio competitivo è in forte crescita, nonostante la sfida di ridurre lo squilibrio di potere che attualmente esiste tra i lavoratori e le piattaforme stesse. Difatti, molti gig workers sperimentano sentimenti di frustrazione e dipendenza, accentuati dalla percezione di un controllo algoritmico dominante, in cui i processi decisionali risultano opachi e fortemente orientati a favore degli interessi delle piattaforme<sup>46</sup>. La gestione algoritmica indica l'impiego di algoritmi e sistemi basati sui dati da parte delle piattaforme digitali per assegnare incarichi, monitorare le prestazioni e prendere decisioni gestionali che tradizionalmente erano affidate ai manager. Il modello in questione non si limita al controllo, bensì può offrire vantaggi ai

---

<sup>45</sup> Cherbakov, L., G. Galambos, R. Harishankar, S. Kalyana, G. Rackham, 2005. *Impact of Service Orientation at the Business Level*. IBM Systems Journal 44: 653–68.

<sup>46</sup> Gustavo R. Pilatti, Flavio L. Pinheiro, Alessandra A. Montini, 2024. *Systematic Literature Review on Gig Economy: Power Dynamics, Worker Autonomy, and the Role of Social Networks*, Administrative Sciences, MDPI, vol. 14(10), pages 1-28, October.

lavoratori, favorendo opportunità di impiego flessibili e un'efficace corrispondenza tra competenze e richieste di mercato. Ad esempio, gli algoritmi possono ottimizzare i processi, ridurre i pregiudizi tipici della gestione umana e garantire ai lavoratori gig una certa autonomia nella scelta di tempi e modalità di lavoro.<sup>47</sup> Inoltre, migliorano l'efficienza e la scalabilità delle piattaforme, consentendo un rapido incontro tra domanda e offerta. Questa duplice funzione della gestione algoritmica, che riesce parallelamente a esercitare un controllo e ad abilitare una maggiore flessibilità, mette in luce le dinamiche complesse della gig economy.

Malgrado queste difficoltà, emergono evidenze che i lavoratori della gig economy non siano semplici soggetti passivi all'interno di questo sistema. Al contrario, sono sorte negli anni reti sociali e comunità tramite le quali i lavoratori rafforzano la propria agenzia collettiva, ovvero la capacità di agire collettivamente per perseguire obiettivi comuni, opponendosi ai meccanismi di controllo e promuovendo condizioni di lavoro più eque. Tali comunità fungono da spazi per il supporto reciproco, lo scambio di informazioni e il coordinamento di iniziative collettive. Tramite forum online, incontri informali e gruppi sui social media, i lavoratori condividono strategie per navigare nelle politiche delle piattaforme, gestire le relazioni con i clienti e ottimizzare i guadagni. Le reti in questione permettono loro di mettere in comune risorse, condividere esperienze e rafforzare un sentimento di solidarietà, incrementando così la capacità di contrastare le disparità di potere derivanti dalle piattaforme.

La crescente coesione tra i lavoratori della gig economy non è solo un fenomeno sociale, ma rappresenta anche una potenziale leva per incentivare condizioni lavorative più giuste. Come dimostrato, l'esistenza di reti e comunità possono favorire una regolamentazione più efficace e garantire che le voci dei lavoratori trovino spazio nel dibattito sulle politiche economiche e sul diritto del lavoro.

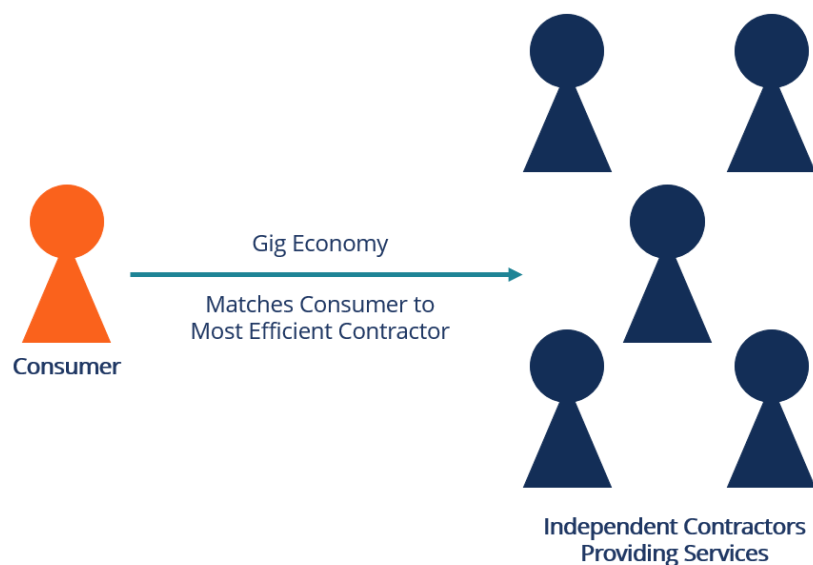
---

<sup>47</sup> Ravenelle, A. J., 2019. *Hustle and Gig: Struggling and Surviving in the Sharing Economy*. University of California Press.

## 3.2. LE DINAMICHE DEL LAVORO OCCASIONALE E TEMPORANEO

La costruzione del modello della gig economy si fonda su un sistema di impiego che privilegia contratti a breve termine e basati su prestazioni specifiche. Si tratta di un movimento economico che coinvolge lavoratori temporanei, contrattuali o freelance per realizzare lavori o progetti specifici. I lavoratori gig operano prevalentemente come autonomi, rendendo disponibili i propri servizi attraverso piattaforme digitali che fungono da intermediari tra domanda e offerta. Tra gli elementi distintivi di questo modello emergono:

- **Autonomia e flessibilità:** ogni lavoratore può decidere il volume e le tempistiche dei gig che accetta di portare a termine;
- **Dipendenza dalle piattaforme digitali:** il lavoro viene regolato da algoritmi che gestiscono la distribuzione delle opportunità e la valutazione delle performance;
- **Assenza di tutele contrattuali:** vengono meno i benefici tipici del lavoro subordinato, ad esempio le ferie retribuite e la copertura assicurativa del lavoratore.



**Figura 3.1: Dinamica di intermediazione tipica di una piattaforma che opera nel contesto della gig economy<sup>48</sup>**

Secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO)<sup>49</sup>, la gig economy si articola in due principali modalità lavorative:

1. **Crowdwork** – Si tratta di un modello basato su piattaforme digitali che permettono la suddivisione del lavoro in micro-attività svolte da una moltitudine di utenti online. Esempi di piattaforme operanti in questo settore includono *Upwork*, *Crowdfunder*, *Jovoto*, *Amazon Mechanical Turk*, *Clickworker*, *Microtask* e *Topcoder*.
2. **Lavoro on-demand tramite applicazioni** – È una struttura che consente agli utenti di offrire servizi su richiesta attraverso app digitali, prevalentemente in ambito locale e fisico. Tra le piattaforme più rappresentative vi sono *TaskRabbit*, *Uber*, *Lyft* e *Wonolo*.

Pertanto, se il crowdwork si svolge in un ambiente digitale e ha portata globale, il lavoro on-demand tramite app si realizza nel mondo fisico e ha un impatto prevalentemente locale.

Nonostante rientrino all'interno dello stesso spettro, i modelli di business di carattere gig non sono omogenei, bensì presentano profonde peculiarità strutturali e operative che influenzano il quadro giuridico di riferimento, incidendo sulla regolamentazione del settore e sulla qualificazione della tipologia di lavoro. Tra le differenze cruciali che distinguono i modelli gig rientrano i meccanismi di assegnazione del lavoro e i metodi di pagamento (i quali possono avere diversa natura), l'esistenza di piattaforme "specialistiche" per dati settori e altre di carattere "generale", e infine il grado di complessità delle mansioni e il livello di controllo

---

<sup>48</sup> *Gig Economy - An economy that operates flexibly*. Corporate Finance Institute. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/gig-economy/> (Accessed: 30 January 2025).

<sup>49</sup> *ILO Homepage*. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/> (Accessed: 13 February 2025).

esercitato sulle prestazioni (che possono variare considerevolmente tra le diverse piattaforme).

Il ruolo della tecnologia è determinante per la sussistenza della gig economy. Inoltre, come sottolineato da Lukas Biewald, fondatore della piattaforma *Crowdfunder* precedentemente menzionata, l'uso della tecnologia ha reso possibile gestire la manodopera in modo molto più flessibile:

*"Prima di Internet sarebbe stato complesso individuare una persona, affidarle un incarico di pochi minuti e interrompere immediatamente la collaborazione. Oggi, grazie alla tecnologia, è possibile reperire un lavoratore, pagarlo esclusivamente per il tempo strettamente necessario e concludere il rapporto non appena il compito è terminato".<sup>50</sup>*

Questo concetto è strettamente legato all'idea di "*Humans-as-a-service*", espressione coniata da Jeff Bezos, che descrive il modello di lavoro della gig economy come un sistema in cui le persone vengono impiegate in modo analogo a un servizio digitale (*Platform-as-a-service*, *Software-as-a-service*), sfruttando la fluidità e la rapidità dell'accesso alla manodopera tramite le piattaforme tecnologiche. Il pericolo insito in questa prospettiva risiede nel fatto che essa promuove una concezione disumanizzante dei lavoratori, con implicazioni sia teoriche che pratiche. In particolare, ciò può portare a una svalutazione del loro lavoro, ridotto a mere "prestazioni" o "compiti", e al sorgere di effetti negativi sui meccanismi di valutazione, i quali ripiegano unicamente sulle recensioni e sui rating degli utenti.

La prossima sezione sarà volta ad analizzare più approfonditamente i benefici e le sfide che la gig economy rappresenta, sia per le imprese sia per i gig workers.

---

<sup>50</sup> *Artificial Intelligence exists on the back of hard-working humans* - Ξεκίνημα. Ξεκίνημα. <https://xekinima.org/artificial-intelligence-exists-on-the-back-of-hard-working-humans/> (Accessed: 13 February 2025).

### 3.3. I VANTAGGI E LE CRITICITÀ DELLA GIG ECONOMY PER IMPRESE E LAVORATORI

Operare all'interno del modello della gig economy, fondato sull'innovazione tecnologica che si applica al mercato del lavoro tramite le piattaforme digitali, comporta una serie di benefici significativi, tanto per le aziende quanto per i lavoratori. Tra gli aspetti positivi per le aziende rientrano:

1. **Ottimizzazione dei costi.** Uno dei massimi vantaggi della gig economy per le imprese è la riduzione delle spese operative: l'assunzione di lavoratori da remoto permette infatti di limitare i costi legati alla gestione di spazi fisici, evitando di dover mantenere grandi uffici. Oltre a ciò, l'impiego di collaboratori indipendenti elimina oneri finanziari rilevanti, quali i piani pensionistici, le indennità per malattia retribuite e i pacchetti di benefit aziendali.
2. **Aumento della produttività.** La crescente preferenza dei lavoratori per soluzioni flessibili ha contribuito al successo della gig economy. La possibilità di scegliere incarichi con orari personalizzati è un incentivo alla motivazione, favorendo un miglior rendimento lavorativo e una maggiore produttività complessiva per le imprese.
3. **Accesso diretto alla forza lavoro.** La gig economy semplifica il reclutamento, consentendo alle aziende di connettersi direttamente con i professionisti senza la necessità di ricorrere a intermediari. Questo sistema alleggerisce il processo di selezione e di assunzione, accelerando l'individuazione di risorse adatte alle esigenze specifiche del business.
4. **Forza lavoro "on-demand".** Le imprese hanno la possibilità di accedere a pool di professionisti "su richiesta", remunerati esclusivamente per il tempo impiegato nel servizio richiesto (secondo il cosiddetto *pay-as-you-go*).

Dall'altro lato, invece, i lavoratori possono giovare del modello gig per le seguenti motivazioni:

1. **Flessibilità lavorativa.** Uno delle caratteristiche più apprezzate della gig economy è la possibilità di gestire in autonomia il proprio orario lavorativo. Nella maggior parte dei casi, ai lavoratori viene assegnato un incarico con una scadenza specifica, ma la decisione di quando e come completarlo è interamente in capo a loro.
2. **Opportunità di guadagno.** Grazie proprio alla sua flessibilità, la gig economy rappresenta una soluzione sempre più attrattiva per coloro che desiderano integrare il proprio reddito con entrate aggiuntive, offrendo opportunità di lavoro compatibili con diverse esigenze professionali e personali.
3. **Autonomia lavorativa.** I lavoratori della gig economy non sono vincolati alla presenza fisica in ufficio, ma possono svolgere le proprie mansioni da qualsiasi luogo. Tale libertà si traduce in una maggiore indipendenza, sia per chi opera da un ufficio domestico (ad esempio, uno scrittore freelance), sia per chi lavora in mobilità (come un autista di Uber).<sup>51</sup>

Nonostante il costante aumento del numero di lavoratori occasionali, questi professionisti affrontano numerose difficoltà nel trovare incarichi di qualità e che abbiano una relativa continuità temporale. Una delle principali problematiche della gig economy riguarda l'**insufficienza di quadri legislativi e di supporti governativi** comuni per garantire la tutela dei lavoratori, un ambiente di lavoro favorevole e l'accesso ai benefici tipici dell'occupazione tradizionale. Al momento, la regolamentazione del gig work varia da paese a paese e non esiste una normativa universale che lo disciplini in maniera uniforme; ciononostante, negli ultimi anni, diversi governi hanno introdotto leggi per affrontare le problematiche connesse a tale forma di lavoro.

---

<sup>51</sup> *Gig Economy - An economy that operates flexibly.* Corporate Finance Institute. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/gig-economy/> (Accessed: 30 January 2025).

Per quanto riguarda l'Unione Europea, sono in corso i lavori per l'elaborazione di una direttiva comunitaria che agevoli le condizioni di lavoro dei gig workers. Tra le misure proposte rientrano la trasparenza algoritmica, secondo la quale le piattaforme hanno il dovere spiegare il funzionamento degli algoritmi che assegnano il lavoro, e la presunzione di rapporto di lavoro, che prevede che un lavoratore debba essere considerato un dipendente e non un autonomo se soddisfa determinati criteri. Guardando specificamente alla normativa italiana, il Decreto Dignità del 2018 ha introdotto una serie di tutele per i lavoratori autonomi occasionali, mentre la successiva Legge Rider del 2019 ha imposto che i rider delle piattaforme di food delivery abbiano diritto a una copertura assicurativa INAIL e a una retribuzione proporzionata al lavoro svolto. Inoltre, alcune aziende di food delivery hanno stipulato accordi sindacali per sanare le condizioni dei lavoratori per mezzo di contratti collettivi.

Nel Regno Unito, la Corte Suprema, con la Sentenza Uber del 2021, ha decretato che i conducenti di Uber rientrano nella categoria dei "workers", una posizione intermedia tra lavoratore dipendente e autonomo, garantendo loro il diritto a ferie retribuite e salario minimo. Inoltre, l'Employment Rights Act disciplina i diritti dei lavoratori autonomi e occasionali. Nel caso degli Stati Uniti, non esiste una normativa specifica che regoli il gig work; tuttavia, diverse azioni legali mirano a ottenere maggiori tutele per i lavoratori della gig economy, facendo riferimento a leggi quali il Fair Labor Standards Act (FLSA).

Come è possibile constatare, le normative sul gig work sono in continua evoluzione e spesso si muovono in un'area grigia tra il lavoro autonomo e il lavoro subordinato. Numerosi governi stanno dunque cercando di bilanciare la flessibilità concessa da tali piattaforme con il bisogno di garantire protezioni minime fondamentali ai lavoratori.

Altri interrogativi scaturiti dalla crescente diffusione della gig economy riguardano la necessità di introdurre nuove categorie giuridiche o, in alternativa, di migliorare l'applicazione di quelle già esistenti. Ciononostante, la regolamentazione di questo fenomeno è complessa a causa di alcuni fattori chiave da considerare. Innanzitutto,

l'eterogeneità delle piattaforme non permette di parlare della gig economy come di un settore uniforme, poiché le piattaforme digitali operano nelle modalità più varie, con tipologie contrattuali e modelli di business differenti. In relazione a ciò, è essenziale definire con precisione il campo di applicazione normativo, evitando soluzioni generiche che potrebbero risultare inefficaci o inadatte alle varie realtà esistenti. È inoltre difficile proporre una regolamentazione univoca applicabile a tutti i casi, data la diversità delle piattaforme e delle forme di lavoro che esse generano. Risulta quindi che l'introduzione di nuove categorie giuridiche non sia necessariamente la soluzione più efficace: potrebbe apparire più utile adattare e rafforzare i concetti giuridici già vigenti, in modo da concedere adeguate tutele ai lavoratori della gig economy. Un esempio significativo, citato precedentemente, è la categoria dei "workers" nel Regno Unito, che costituisce un modello intermedio tra lavoro subordinato e autonomo.

Per assicurare tutela ed equità agli operanti nel contesto della gig economy senza necessariamente introdurre nuove categorie giuridiche, si potrebbero applicare misure quali il rispetto dei diritti fondamentali per tutti i lavoratori (indipendentemente dallo status contrattuale), l'estensione dei diritti sindacali e l'applicazione dell'Art. 28 dello Statuto dei Lavoratori (per garantire la possibilità di contrattazione collettiva), l'ampliamento delle garanzie assicurative e previdenziali (così da offrire maggiore protezione sociale anche ai lavoratori gig), e la garanzia della portabilità dei rating, affinché i lavoratori possano trasferire le valutazioni ottenute su una piattaforma ad altre ed evitare il rischio di dipendenza esclusiva da un unico operatore.<sup>52</sup>

L'approccio vincente potrebbe quindi consistere in un adattamento delle normative esistenti, piuttosto che nella creazione di nuove categorie giuridiche, assicurando così una regolamentazione più flessibile e adeguata alla complessità della gig economy.

---

<sup>52</sup> *ILO Homepage*. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/> (Accessed: 13 February 2025).

Oltre alle sfide normative, la gig economy presenta diverse altre criticità, che per le imprese riguardano:

1. **Coinvolgimento dei lavoratori.** Se da un lato il lavoratore freelance si sente più motivato grazie alla possibilità di gestire liberamente i propri orari, è anche probabile che tenda a essere meno coinvolto rispetto ai dipendenti a tempo pieno, in quanto il suo rapporto con l'azienda è di carattere occasionale. Oltre a ciò, le imprese della gig economy non praticano la differenziazione offrendo incentivi ai lavoratori: questa dinamica può influire negativamente sulla fedeltà dei collaboratori, limitare le opportunità di future collaborazioni e ridurre la motivazione complessiva.
2. **Questioni etiche.** Alcune aziende operanti nel contesto della gig economy sono state oggetto di critica per le loro pratiche lavorative ritenute scorrette, a partire dall'offerta di lavoro precario, determinato da retribuzioni poco competitive e privo di benefit.
3. **Controversie legali.** Poiché i freelance possono collaborare con più aziende concorrenti senza vincoli contrattuali di esclusività, le imprese vanno incontro al rischio di divulgazione di dati sensibili, minando aspetti come la proprietà intellettuale e la riservatezza e generando potenzialmente controversie legali.

Per i lavoratori che operano all'interno della gig economy, gli svantaggi più significativi da affrontare sono i seguenti:

1. **Assenza di benefit.** I lavoratori autonomi non possono godere di benefit aziendali, in quanto non sono considerati veri e propri dipendenti.
2. **Assenza di reddito fisso.** Un ulteriore elemento da considerare per chi lavora a cottimo è la mancanza di un reddito fisso, problema che rende complesso dimostrare la propria affidabilità creditizia.
3. **Isolamento professionale.** Lavorare come freelance è un'attività indipendente, che può essere fonte di motivazione per alcuni individui ma

accrescere un senso di isolamento in altri. Ciò può influire negativamente sulla produttività e sul benessere mentale dei lavoratori.

4. **Costi a carico del gig worker.** In alcuni casi, le aziende della gig economy non coprono le spese personali sostenute dai lavoratori, come ad esempio il carburante per chi effettua consegne tramite piattaforme di food delivery.

### 3.4. LE IMPLICAZIONI ECONOMICHE

Come affrontato nel primo capitolo, una delle principali conseguenze dell'era digitale è stata l'emergere di nuovi modelli economici, che hanno modificato strutturalmente l'economia globale, segnando il passaggio dai tradizionali sistemi basati sulla proprietà a soluzioni innovative fondate sulle piattaforme digitali. Tra i fenomeni che hanno maggiormente ridefinito il concetto di valore e proprietà all'interno dell'attuale ecosistema economico spicca la Platform Economy, modello che ha introdotto un approccio incentrato non più sul possesso, ma sull'accesso e sulla condivisione. Le piattaforme online hanno dato vita a mercati virtuali dinamici, in cui beni, servizi e informazioni vengono scambiati rapidamente, riducendo la separazione tra produzione e consumo. Le dinamiche tra mercati e imprese hanno subito drammatiche trasformazioni, un'evoluzione che si è accentuata ulteriormente con l'affermarsi della gig economy.

L'emergere del fenomeno inedito della gig economy ha generato un impatto economico profondo e multiforme, influenzando in modo particolare il settore creativo, che, secondo quanto riportato dal *Financial Times*, rappresenta l'80% di questo modello economico.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> *Economic impact of growing gig economy.* (2024, 10 novembre). Financial Times. [https://www.ft.com/content/f7f0d2f9-06c1-4055-9ccd-ee59f73ff84?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ft.com/content/f7f0d2f9-06c1-4055-9ccd-ee59f73ff84?utm_source=chatgpt.com) (Accessed: 15 February 2025).

Questa nuova forma economica ha avuto effetti positivi sulla crescita economica, così riassumibili:

- Espansione del mercato digitale – Le piattaforme digitali hanno dato vita a nuove opportunità di business e facilitato l'accesso a pool globali di talenti.
- Incentivo all'imprenditorialità – La gig economy ha favorito lo sviluppo di micro-imprese e lavori autonomi, offrendo a molti la possibilità di lavorare in modo indipendente.
- Incremento dell'occupazione flessibile – L'economia del gig ha creato nuovi posti di lavoro e permesso a molte categorie di individui di accedere a opportunità lavorative, specialmente a coloro che trovano difficoltà nel mercato tradizionale (lavoratori part-time, pensionati, studenti universitari).

Dall'altro canto, le principali conseguenze negative della gig economy sul sistema economico globale sono:

- Aumento della precarietà lavorativa – Sebbene abbia creato nuove opportunità di lavoro, la gig economy ha al contempo introdotto dinamiche che limitano la stabilità e le tutele per i lavoratori. La mancanza di contratti stabili e protezioni sociali rende il lavoro nella gig economy meno sicuro rispetto all'occupazione tradizionale.
- Evasione fiscale e contributiva – In molti paesi, l'economia del gig ha reso più sfidante per i governi monitorare e tassare correttamente i redditi dei lavoratori.
- Disuguaglianza economica – Esiste un netto squilibrio tra i lavoratori con skills avanzate, in grado di guadagnare di più grazie alla propria istruzione e competenze, e quelli meno qualificati, i quali rimangono ancorati in lavori a basso reddito e privi di stabilità.

È possibile osservare l'ambivalenza con cui la gig economy si presenta, da un lato offrendo opportunità organizzative inedite, dall'altro ponendo sfide decisive per il futuro dell'economia e del lavoro.<sup>54</sup>

Il modello economico della gig economy ha già manifestato i suoi effetti sull'attuale sistema economico, toccando diversi settori e ridefinendo i meccanismi del mercato del lavoro. Inoltre, analizzando le tendenze in atto, è possibile formulare previsioni attendibili sugli impatti che questa trasformazione produrrà nel lungo periodo sull'economia globale, sia in termini di crescita e opportunità, sia rispetto alle sfide legate alla stabilità occupazionale e alle tutele per i lavoratori. In primis, è in corso e andrà sviluppandosi una vera e propria riorganizzazione del mercato del lavoro, contestualmente alla quale sempre più imprese adotteranno modelli di lavoro flessibili e a progetto. Le normative in materia di gig economy continueranno a essere rivisitate e modificate dai governi, con il fine di garantire migliori condizioni di lavoro. Infine, si accentueranno i cambiamenti in merito ai comportamenti di acquisto, con un progressivo aumento dell'affidamento ai servizi on-demand da parte dei consumatori.

---

<sup>54</sup> Marrone Marco, 2019. *Luci e Ombre della Gig Economy*. ECONOMIA & MANAGEMENT, 3, 17-21.



## 4. IL CASO UBER

A seguito dell'analisi teorica, risulta particolarmente utile osservare casi di studio specifici per conferire maggiore concretezza ai modelli economici esaminati, rendendoli più comprensibili e applicabili tramite l'indagine di realtà imprenditoriali ampiamente note alla collettività. Lo studio di un esempio concreto consente, infatti, di tradurre concetti teorici in dinamiche osservabili, facilitando in tal modo la comprensione delle implicazioni pratiche di determinati fenomeni economici e del loro impatto sul tessuto sociale e produttivo.

La decisione di focalizzare l'analisi su Uber è dovuta al fatto che si tratta di un caso emblematico di un modello aziendale che si inserisce pienamente sia nell'ambito della platform economy sia in quello della gig economy. La sua attività si fonda interamente sull'utilizzo di applicazioni digitali, configurandosi così come un esempio paradigmatico di impresa appartenente all'economia delle piattaforme. Parallelamente, Uber si inserisce anche nel contesto della gig economy, in quanto i suoi conducenti operano come *gig workers*, ovvero lavoratori autonomi che forniscono prestazioni su richiesta, senza un contratto di lavoro stabile. L'analisi di Uber, dunque, appare interessante per comprendere le dinamiche di queste nuove forme di organizzazione economica e lavorativa, nonché le loro implicazioni per il futuro del mercato del lavoro e della regolamentazione del settore.

**Uber Technologies Inc.** è una delle aziende multinazionali maggiormente influenti nel settore della mobilità urbana e ha ridefinito il concetto di trasporto attraverso l'uso della tecnologia digitale. Con a sede centrale a Mission Bay (San Francisco), Uber ha introdotto un modello di business innovativo strutturato su una piattaforma di ride-sharing che connette conducenti privati con passeggeri per mezzo di un'applicazione mobile. Attualmente, la multinazionale opera su settanta Paesi ed è presente in un totale di circa 10500 città a livello globale.

Uber offre una gamma diversificata di servizi, principalmente focalizzati sulla mobilità e sulla logistica. Tra i suoi servizi fondamentali rientrano:

- **Mobilità e trasporto passeggeri** – esistono numerose opzioni di veicolo per assecondare le diverse esigenze degli utenti (Uber XL con autovetture spaziose per gruppi più numerosi, Uber Black come servizio premium con auto di lusso e autisti professionisti, Uber Green quale versione con veicoli elettrici o ibridi per ridurre l’impatto ambientale, e molti altri);
- **Consegne a domicilio** – Uber vanta un’applicazione mobile per il food delivery da ristoranti e supermercati (Uber Eats), un’altra per la consegna istantanea per imprese che desiderano inviare prodotti ai propri clienti (Uber Direct), e un’ulteriore applicazione per l’invio di pacchi e piccoli oggetti in giornata (Uber Package);
- **Trasporto e Logistica** – la piattaforma Uber Freight agevola il collegamento tra autotrasportatori e aziende per la spedizione di merci, ottimizzando la logistica del trasporto su camion.

Per quanto concerne le origini di Uber, il sito web ufficiale dell’azienda indica il 2009 come anno della sua fondazione. Secondo quanto riportato, l’intuizione alla base del servizio nacque a Parigi, in una sera invernale del 2008, quando i fondatori, Garrett Camp e Travis Kalanick, incontrarono difficoltà nel trovare un taxi tramite il quale spostarsi. Tale episodio li spinse a concepire un sistema innovativo che permettesse di prenotare una corsa con un semplice clic sul proprio smartphone. Nel 2009 venne lanciata la prima versione sperimentale della piattaforma, denominata UberCab. Il fine principale del servizio consisteva nell’offrire un’alternativa più efficiente e conveniente rispetto ai taxi tradizionali, sfruttando la geolocalizzazione e il collegamento diretto tra utenti e autisti. Nel 2010, Uber avviò ufficialmente le operazioni a San Francisco, riscuotendo un immediato successo.

In breve tempo l’azienda conobbe una crescita esponenziale, convertendosi in un’impresa capace di rivoluzionare il settore del trasporto urbano a livello mondiale. Difatti, a seguito del riscontro positivo realizzato negli Stati Uniti, Uber iniziò un’aggressiva espansione internazionale. Nel 2011 il servizio venne introdotto a Parigi, segnando il primo ingresso nel mercato europeo; durante i successivi anni, Uber si diffuse con rapidità in centinaia di città, lanciando opzioni inedite quali

UberX (una versione più accessibile rispetto ai veicoli di lusso inizialmente offerti) e UberPool (un sistema di carpooling che permette di condividere il tragitto con altri passeggeri per ridurre i costi individuali).

Parallelamente all'espansione geografica, l'azienda si è trovata a dover affrontare in diverse occasioni alcune problematiche di natura normativa e legale. In molte città e Paesi, i tassisti e le autorità competenti hanno espresso preoccupazioni in merito alla concorrenza sleale con i taxi tradizionali, alla tutela della sicurezza dei passeggeri e alla regolamentazione dei conducenti. Nonostante questi ostacoli, la crescita di Uber è proseguita, con le opportune modifiche a livello di modello di business per conformarsi alle differenti normative locali.

Nel corso degli anni, Uber ha diversificato la propria offerta di servizi, espandendosi oltre il mero trasporto urbano. Nel 2014, infatti, ha lanciato UberEats, la piattaforma di food delivery citata precedentemente; successivamente, ha introdotto il sistema Uber Freight per il trasporto merci e nuove soluzioni di mobilità alternativa come Uber Bike, che mette a disposizione biciclette elettriche in condivisione.

Un'ulteriore innovazione degna di nota è osservabile negli investimenti in veicoli autonomi, per mezzo dei quali Uber ha avviato attività di ricerca e sviluppo per limitare la dipendenza dai conducenti umani e migliorare l'efficienza del servizio. Tuttavia, il progetto ha incontrato difficoltà di carattere tecnico e normativo, costringendo l'azienda a rivedere le proprie ambizioni in questo settore. Soltanto di recente tale innovazione tecnologica è entrata nella fase di sperimentazione: Uber sta integrando veicoli a guida autonoma (*self-driving cars*) nella sua piattaforma attraverso collaborazioni con diverse aziende specializzate. Negli Stati Uniti, Uber ha stretto accordi con Waymo, la divisione di veicoli autonomi di Alphabet, per introdurre le corse senza autista in città quali Phoenix, Austin e Atlanta. Inoltre, ha avviato una collaborazione con Cruise per l'uso delle loro automobili autonome. Al di fuori degli Stati Uniti, l'azienda ha iniziato a offrire servizi di "robotaxi" ad Abu

Dhabi in partnership con la cinese WeRide<sup>55</sup>. Negli altri Paesi in cui Uber opera, tra cui l'Italia, sarà ancora necessario attendere prima che i veicoli Uber a guida autonoma vengano introdotti.

Nonostante la sua rapida ascesa al successo, Uber è stata oggetto di controversie nel corso degli ultimi anni: nel 2017, a seguito di accuse di cattiva gestione e dispute interne, Travis Kalanick è stato costretto a dimettersi dalla posizione di CEO, venendo sostituito da Dara Khosrowshahi. Sotto la nuova leadership, Uber ha avviato un processo di riforma per migliorare la propria reputazione e affrontare questioni legate alla governance aziendale e ai diritti dei lavoratori.

Nel 2019, l'azienda è stata quotata in borsa al New York Stock Exchange, marcando un nuovo capitolo della sua crescita. Ad ogni modo, il percorso non è stato immune alle difficoltà, tra cui l'aumento della concorrenza nel settore del ride-sharing e la pressione per raggiungere la sostenibilità economica.

#### 4.1. IL MODELLO DI BUSINESS DI UBER

L'azienda Uber ha divulgato il proprio modello di business e ha evidenziato come esso possa essere ripartito in tre componenti principali: la **struttura concettuale**, che fornisce un quadro d'insieme della *vision* aziendale e delle modalità tramite cui il valore e il profitto vengono generati; il **piano operativo**, che dettaglia gli obiettivi strategici e il modo in cui ciascun elemento del modello contribuisce al loro raggiungimento; e infine la **value proposition**, che include tutto ciò che Uber offre ai suoi clienti, investitori e alla società nel suo complesso.

Da principio, Uber ha presentato il proprio modello di business allineandosi alle narrative già esistenti sulla sharing economy, utilizzando quest'ultima come

---

<sup>55</sup> *How Uber and Lyft Are Gearing Up for the Robotaxi Revolution*. The Wall Street Journal. [How Uber and Lyft Are Gearing Up for the Robotaxi Revolution - WSJ](#) (Accessed: 28 February 2025).

strumento di legittimazione. Tale approccio ha permesso all'impresa di trasmettere familiarità e credibilità ai potenziali finanziatori. Le realtà aziendali emergenti, infatti, devono affrontare l'incertezza legata alla novità e ai rischi di fallimento tipici del settore; per questo motivo, associare la propria attività a un'industria riconosciuta, specialmente se percepita come parte del "futuro", può favorire la costruzione di una legittimità cognitiva.<sup>56</sup> Uber ha dunque comunicato la propria logica operativa e gli obiettivi attraverso un processo di affiliazione, adottando i valori, le pratiche e i principi della sharing economy. Ha ridefinito il ruolo dei tassisti conferendo loro l'accezione di *driver-partner* ("partner-autista") e ha utilizzato il termine *ride-sharing* per enfatizzare la possibilità, offerta dalla piattaforma, di monetizzare i veicoli privati<sup>57</sup>. Questa riconfigurazione delle dinamiche sociali è stata centrale nella strategia di Uber: l'azienda ha voluto mettere in risalto i "benefici reciproci" per conducenti e clienti come elemento chiave della propria legittimità morale, che a sua volta ha rafforzato la legittimità pragmatica per mezzo di nuove opportunità di creazione del valore.

Uber ha delineato un piano operativo articolato in tre fasi all'interno di questa più ampia strategia aziendale. La prima prevedeva il superamento o l'elusione delle normative esistenti per incentivare l'espansione dell'azienda. Tale aspetto, che appare al contempo innovativo e provocatorio, è stato esplicitato in una delle prime interviste del fondatore Kalanick, il quale sosteneva che il modello di business di Uber implicava un inevitabile confronto con le regolamentazioni vigenti, concepite per tutelare l'industria tradizionale e limitare le opzioni di mobilità per i cittadini. Pertanto, Uber ha costruito la propria immagine come sostenitrice dei diritti dei consumatori, mostrandosi come ostacolata da restrizioni normative che proteggevano il consolidato "monopolio dei taxi". In questo contesto, il suo

---

<sup>56</sup> Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J., 2002. *Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy*. The Academy of Management Review, 27(3), 414–431.

<sup>57</sup> *Form S-1 registration statement*. Uber, 2019. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1543151/000119312519103850/d647752ds1.htm> (Accessed: 5 March 2025).

modello economico si è basato sull'autoidentificazione come piattaforma digitale anziché come impresa di trasporti, una strategia che le ha permesso di contestare l'applicabilità del quadro giuridico esistente alle sue attività.

Questa narrazione ha consentito a Uber di assumere una posizione etica critica nei confronti delle regolamentazioni vigenti, descritte come strumenti che ostacolavano la concorrenza e penalizzavano i nuovi attori del mercato. In tal senso, l'elusione, la reinterpretazione o persino la violazione delle norme sono state giustificate attraverso il richiamo a principi di ordine superiore, specialmente quelli relativi alla "condivisione" e alla libertà di scelta del consumatore.

Proseguendo nell'analisi del piano operativo di Uber, il secondo elemento riguardava la definizione della sua strategia di espansione. L'azienda ha adottato una serie di incentivi orientati sia ai conducenti che ai consumatori, con lo scopo di accelerare la crescita esponenziale del business e consolidare la propria quota di mercato. Uber si è presentata come un facilitatore, attirando nuovi autisti-partner attraverso la promessa di opportunità di "microimprenditorialità", un concetto emblematico dell'economia della condivisione.<sup>58</sup> Per favorire il reclutamento di nuovi conducenti, Uber ha implementato diverse tattiche, quali l'introduzione di sconti speciali per le nuove adesioni e l'abbassamento della percentuale trattenuta dall'applicazione sulle tariffe dei conducenti. Le strategie menzionate hanno spinto gli autisti a migrare da altre compagnie di taxi, indebolendo in tal modo la concorrenza. Anche dal lato dei consumatori è stato possibile beneficiare di sconti promozionali al momento dell'iscrizione all'app. Queste pratiche di sovvenzionamento incrociato sono una caratteristica tipica delle aziende di piattaforme digitali impegnate nell'acquisizione aggressiva di quote di mercato.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Botsman, R., 2015. *The changing rules of trust in the digital age*. Harvard Business Review. October edition.

<sup>59</sup> Howcroft, D., & Leaver, A., 2024. *Unstable platforms: Uber's business model and the challenge of organisational legitimacy*. Accounting Forum, 1–26.

Un terzo elemento del modello operativo rappresentato dalla stessa Uber riguardava lo sviluppo di tecnologie proprietarie per la gestione del mercato, i sistemi di pagamento e l'ottimizzazione dei percorsi. Tra queste, rientravano strumenti avanzati per la previsione della domanda, il matching tra utenti e conducenti, la distribuzione delle corse e la definizione dei prezzi. Si prevedeva che i consumatori potessero trarre vantaggio dall'implementazione su larga scala di pagamenti digitali, di un sofisticato sistema decisionale algoritmico e di funzionalità basate su tecnologia GPS. Tali innovazioni avrebbero migliorato il coordinamento tra domanda e offerta, favorendo l'emergere di effetti di rete in grado di ridurre i tempi di attesa e promuovere transazioni senza contanti.<sup>60</sup> Questo approccio è stato spesso contrapposto ai metodi tradizionali di organizzazione degli operatori storici del settore, che, secondo Kalinick, costituivano una forma di protezionismo ostacolante il progresso e l'innovazione. Complessivamente, i tre aspetti citati del modello operativo hanno contribuito a costruire una narrazione coerente della strategia espansionistica di Uber, rafforzandone la legittimità sia pragmatica che morale.

<b>Fase</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Obiettivo</b>	<b>Strategia adottata</b>
<b>Superamento delle regolamentazioni</b>	Uber ha sfidato e reinterpretato le normative vigenti, sostenendo fossero volte alla protezione del monopolio dei taxi e che limitassero le opzioni di mobilità.	Legittimare la propria operatività e creare una narrativa di sostegno ai diritti dei consumatori.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoidentificazione come piattaforma digitale anziché come impresa di trasporti.</li> <li>- Critica delle regolamentazioni come ostacolo alla concorrenza.</li> <li>- Giustificazione dell'elusione normativa.</li> </ul>

---

<sup>60</sup> *How Uber and Lyft Are Gearing Up for the Robotaxi Revolution*. The Wall Street Journal. [How Uber and Lyft Are Gearing Up for the Robotaxi Revolution - WSJ](#) (Accessed: 6 March 2025).

<b>Fase</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Obiettivo</b>	<b>Strategia adottata</b>
<b>Strategia di espansione</b>	Uber ha adottato incentivi mirati sia ai conducenti che ai consumatori per favorire una crescita rapida e acquisire una posizione dominante nel mercato.	Aumentare il numero di utenti e conducenti, riducendo la concorrenza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offerta di sconti e incentivi ai nuovi conducenti e passeggeri.</li> <li>- Riduzione temporanea della percentuale trattenuta sulle tariffe dei conducenti.</li> <li>- Attrazione di autisti da altre compagnie per indebolire la concorrenza.</li> <li>- Strategie tipiche delle piattaforme digitali per rafforzare la propria posizione di mercato.</li> </ul>
<b>Sviluppo di tecnologie proprietarie</b>	Uber ha investito in strumenti tecnologici avanzati per ottimizzare il mercato, i pagamenti e la gestione delle corse.	Migliorare l'efficienza e il coordinamento tra domanda e offerta, generando effetti di rete.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementazione di sistemi per la previsione della domanda, coordinamento tra utenti e conducenti e algoritmi per definire i prezzi.</li> <li>- Uso di GPS e pagamenti digitali per facilitare la <i>user experience</i>.</li> <li>- Creazione di effetti di rete per ridurre i tempi di attesa e spingere le transazioni senza contanti.</li> </ul>

**4.1 Una sintesi dei tre aspetti fondamentali della strategia operativa di Uber, che evidenzia le tattiche utilizzate e i risultati sperati.**

Innovazione e Strategia di Crescita nel Modello Operativo di Uber



In termini di *value proposition*, ossia della proposta di valore di Uber verso i suoi stakeholder, le opportunità di guadagno derivanti dagli effetti di rete hanno rappresentato un aspetto centrale della narrazione rivolta agli investitori, enfatizzando la capacità di Uber di espandersi rapidamente e le prospettive di crescita del capitale, piuttosto che del profitto immediato. Le dinamiche di rete, caratteristiche delle piattaforme digitali, introducono un elemento peculiare: quando un'azienda riesce a raggiungere una posizione di leadership nel mercato, il suo dominio tende ad autoalimentarsi.<sup>61</sup> Le nuove imprese solitamente nascono con una legittimità cognitiva limitata, ma gli effetti di rete propri delle piattaforme digitali avrebbero offerto a Uber un vantaggio competitivo da **first mover**, permettendole di generare potenziali profitti futuri tramite le economie di scala, i

---

<sup>61</sup> Mazzucato, M., 2018. *The value of everything: Making and taking in the global economy*. AllenLane.

meccanismi di lock-in e la fidelizzazione del marchio. Nel 2019, l'azienda ha difatti dichiarato di contare milioni di clienti attivi su base mensile.

La proposta di valore di Uber si fondava su un modello economico innovativo che avrebbe digitalizzato e monetizzato aspetti tradizionalmente marginali nel settore del trasporto taxi, quali la prenotazione, la connessione utenti-conducenti e il pagamento. Questo ha reso possibile il controllo diretto di ogni transazione online da parte di Uber, che ha trattenuto una percentuale su ogni corsa effettuata. Tale strategia ha segnato una netta rottura con i modelli di business tradizionali, orientati invece alla massimizzazione dei ricavi per singola transazione.

Come già evidenziato, la costruzione della legittimità può includere una dimensione proiettiva, fondata sulla promozione di aspettative future. Contestualmente a ciò, Uber ha enfatizzato il potenziale di espansione della propria infrastruttura digitale, con il fine di amplificare gli effetti di rete. L'azienda ha ritenuto che il proprio modello di business potesse essere applicato ad altri ambiti della logistica, ad esempio il settore del food delivery, entrando in tal modo in competizione con piattaforme come JustEat e rafforzando il proprio dominio nei servizi di trasporto.

Uber ha delineato una visione di “**infrastrutturazione**”, secondo cui si sarebbe posizionata come leader nell'intermediazione digitale a livello globale, non solo stabilendo le regole del mercato, ma anche influenzandone la struttura stessa.<sup>62</sup> Questa narrativa ambiziosa ha esercitato una forte attrattiva per gli investitori, alimentando la percezione che Uber potesse diventare una futura Amazon o Apple. Tale prospettiva ha catalizzato ingenti flussi di capitale: l'azienda ha raccolto 25,2 miliardi di dollari attraverso ventinove round di finanziamento, un risultato che ha favorito la sua crescita e rafforzato la sua legittimità pragmatica.

---

<sup>62</sup> Peck, J., & Phillips, R., 2021. *The platform conjuncture*. Sociologica, 14(3), 73–99.

## 4.2. EFFETTI DI RETE E CRESCITA NEL MODELLO UBER

Uber rappresenta un caso emblematico di come gli effetti di rete possano incidere sull'espansione e sul consolidamento di una piattaforma digitale. Il suo modello si basa sulla capacità di connettere due gruppi di utenti – conducenti e passeggeri – generando un ecosistema auto-rinforzante che favorisce la crescita dell'azienda. Come illustrato all'interno del secondo capitolo, gli effetti di rete sono un fenomeno chiave dell'economia digitale, poiché determinano l'aumento del valore di un servizio con l'incremento del numero di utenti che vi partecipano. Questo paragrafo analizza come Uber abbia sfruttato tali effetti per conseguire un vantaggio competitivo a lungo termine, attraendo investitori e riscrivendo le norme del settore della mobilità urbana.

Nel caso specifico di Uber, le esternalità di rete si sono manifestate in due modalità principali:

1. **Effetti di rete diretti:** il crescente del numero di utenti attivi sulla piattaforma ha migliorato la qualità del servizio per i partecipanti nel loro complesso. Prendendo come esempio i tempi di attesa, la disponibilità di un numero maggiore di conducenti ha ridotto il lasso di tempo prima della disponibilità di un veicolo per i passeggeri, incrementando così l'attrattiva del servizio.
2. **Effetti di rete indiretti:** la crescita di un lato della piattaforma (quello dei conducenti) aumenta il valore per l'altro lato (i passeggeri), e viceversa. Questo meccanismo ha dato origine a un circolo virtuoso che ha incentivato nuovi utenti a unirsi alla rete, generando un vantaggio competitivo per la piattaforma.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Rochet, J. C., & Tirole, J., 2003. *Platform competition in two-sided markets*. Journal of the European Economic Association, 1(4), 990-1029.

Nella prassi, la piattaforma Uber ha progettato il proprio modello operativo in modo da massimizzare entrambe le tipologie di effetti di rete, creando un cosiddetto mercato a due versanti (*two-sided market*), altamente interconnesso. È evidente che l'abilità di una piattaforma di raggiungere una massa critica di utenti è una componente cruciale per un successo duraturo nel tempo; Uber ha applicato strategie di incentivazione per accelerare questo processo, offrendo sconti e bonus sia ai conducenti che ai passeggeri per stimolare parallelamente la domanda e l'offerta.

Nel contesto in cui Uber opera, ossia in un mercato a due versanti, è necessario bilanciare in modo efficace l'interazione tra passeggeri e driver. Secondo la teoria di Rochet e Tirole del 2003, i mercati a due lati sono caratterizzati da dinamiche specifiche in cui le piattaforme svolgono il ruolo di intermediari, facilitando e ottimizzando le transazioni tra due categorie distinte di utenti.<sup>64</sup> L'espansione della rete di Uber è stata sostenuta dall'adozione di strategie mirate, tra cui:

- Sovvenzionamenti incrociati: Uber ha erogato incentivi e sconti promozionali per accelerare l'adozione del servizio nelle fasi iniziali, compensando eventuali perdite con il presupposto di consolidare la propria presenza nel mercato.
- Algoritmi avanzati di pricing dinamico: La variazione dei prezzi in base alla domanda e all'offerta ha permesso di ottimizzare la distribuzione delle corse, migliorando la *user experience* e incentivando l'uso della piattaforma.
- Sviluppo di tecnologie predittive: Attraverso avanzati sistemi di machine learning, Uber ha affinato la gestione della domanda, ottimizzando l'assegnazione dei viaggi e diminuendo i periodi di attesa.

---

<sup>64</sup> Rochet, J. C., & Tirole, J., 2003. *Platform competition in two-sided markets*. Journal of the European Economic Association, 1(4), 990-1029.

L'abilità dimostrata dall'azienda di sfruttare le esternalità di rete le ha consentito di scalare rapidamente a livello globale, consolidando la propria posizione di leadership in numerosi mercati.

#### Attrazione di investimenti

È importante sottolineare che gli effetti di rete hanno avuto un ruolo centrale anche nella capacità di Uber di attrarre finanziamenti. Come evidenziato da Evans<sup>65</sup>, le piattaforme digitali che riescono a dare vita ad “ecosistemi auto-rinforzanti” sono particolarmente attraenti per gli investitori, in quanto offrono prospettive di crescita esponenziale. La strategia di Uber si è fondata sulla proiezione di un futuro in cui la sua piattaforma sarebbe divenuta il principale intermediario della mobilità urbana, non soltanto per il trasporto di persone ma anche per la logistica e per il food delivery.

Secondo le stime del 2021 di Crunchbase (piattaforma online che fornisce informazioni su startup, aziende e altre realtà del mondo della tecnologia e dell'innovazione), Uber ha raccolto circa 25,2 miliardi di dollari in ventinove round di finanziamento, comprovando la fiducia degli investitori nella capacità dell'azienda di capitalizzare le esternalità di rete.<sup>66</sup> Il successo di Uber sotto questo aspetto è paragonabile a quello di altre piattaforme digitali dominanti, quali Apple e Amazon, le quali hanno saputo fidelizzare i propri utenti tramite il lock-in tecnologico.

#### Limiti degli effetti di rete

Sebbene gli effetti di rete abbiano conferito a Uber un vantaggio competitivo consistente, essi comportano anche diverse sfide per la crescita aziendale. Innanzitutto, esiste il limite della **dipendenza dalla crescita continua**, poiché gli effetti di rete funzionano in modo ottimale soltanto nel caso in cui la piattaforma è

---

<sup>65</sup> Evans, D. S., 2016. *Multisided platforms, dynamic competition, and the assessment of market power for Internet-based firms*. University of Chicago Law Review, 83(2), 435-451.

<sup>66</sup> Crunchbase, 2021. *Uber's funding history*.

in stato di continua espansione. Se si restringe la base di utenti, infatti, il valore complessivo del servizio può essere compromesso. Inoltre, anche la **regolamentazione** e la **concorrenza** rappresentano limiti significativi: in alcuni mercati, le restrizioni legali hanno frenato l'espansione di Uber, riducendo l'efficacia degli effetti di rete.<sup>67</sup> Un'ulteriore difficoltà riguarda le **tensioni con i conducenti**, che si sono verificate con l'introduzione delle politiche di pricing dinamico e delle modifiche alle commissioni. Gli aggiornamenti citati hanno generato malcontento tra gli autisti, aumentando il rischio che si riduca l'offerta di conducenti e, di conseguenza, l'attrattiva della piattaforma. Malgrado tali sfide, Uber ha continuato a innovare e diversificare le proprie attività per custodire il suo vantaggio competitivo nel lungo periodo.

L'osservazione degli effetti di rete nel modello di business di Uber delinea come tali dinamiche abbiano svolto un ruolo determinante nella crescita e nel consolidamento della piattaforma. Per mezzo di strategie mirate di incentivazione, pricing dinamico e investimenti in tecnologia, Uber ha forgiato un ecosistema autonomo che ha attratto milioni di utenti e ingenti capitali. Tuttavia, la sostenibilità di questo modello dipende dall'abilità dell'azienda di fare fronte alle sfide relative alla concorrenza, alla regolamentazione e alla gestione dei rapporti con i driver.

In definitiva, il caso Uber costituisce una prova paradigmatica del fatto che le esternalità di rete possono essere utilizzate per convertire un'idea rivoluzionaria in un'impresa dal successo globale. L'evoluzione della piattaforma nei prossimi anni fornirà ulteriori spunti per comprendere come gestire tali dinamiche in un contesto economico in costante mutamento.

---

<sup>67</sup> Evans, D. S., 2016. *Multisided platforms, dynamic competition, and the assessment of market power for Internet-based firms*. University of Chicago Law Review, 83(2), 435-451.

### 4.3. LA GESTIONE DELLA FORZA LAVORO

La struttura di business di Uber fa leva su una forza lavoro flessibile formata da autisti che operano come lavoratori gig, ovvero individui che svolgono mansioni lavorative occasionali o temporanee per mezzo di piattaforme digitali. Questa tipologia di impiego, tipica della gig economy, promette autonomia e flessibilità e ai lavoratori, ma solleva anche importanti questioni legate alla precarietà economica e alla mancanza delle tradizionali protezioni lavorative. Gli autisti di Uber rappresentano un chiaro esempio della cosiddetta *just-in-time workforce*, caratterizzata dalla disponibilità immediata dei lavoratori per soddisfare la domanda in tempo reale.<sup>68</sup>

Negli anni, è sorto un interrogativo in merito alla flessibilità concessa dal lavoro gig: era necessario comprendere se tale libertà lavorativa fosse effettiva o se si trattasse solo di un'illusione ottimistica. Difatti, Uber promuove il lavoro dei suoi driver come opportunità per ottenere guadagni flessibili, consentendo loro di decidere quando e quanto lavorare; tuttavia, la realtà del lavoro gig è spesso differente da quella promessa. Benché, a livello formale, gli autisti risultino lavoratori autonomi, la loro forte dipendenza economica dalla piattaforma e l'obbligo di adattarsi alle fluttuazioni della domanda li espongono a condizioni di lavoro precarie. Per garantirsi un reddito adeguato, sono spesso costretti a lavorare molte ore, soprattutto in contesti con elevata concorrenza o compensi ridotti.

Inoltre, la presunta flessibilità è condizionata dal controllo imposto dagli algoritmi di Uber, che orientano le scelte degli autisti per mezzo di strategie psicologiche e tecniche di gamification. Ad esempio, i driver ricevono notifiche quali "Sei vicino a un obiettivo di guadagno!" o ancora "La domanda è alta nella tua zona!",

---

<sup>68</sup> De Stefano, V., 2016. *The Rise of the "Just-in-Time Workforce": On-Demand Work, Crowdswork, and Labor Protection in the Gig Economy*. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37(3), 471-504.

meccanismi che li incoraggiano a prolungare il tempo di lavoro, limitando così la loro reale libertà decisionale.<sup>69</sup>

#### Gli algoritmi e le asimmetrie informative

Approfondendo il funzionamento degli algoritmi di Uber, si osserva che la relazione tra l'applicazione e i suoi autisti è mediata da una gestione algoritmica che stabilisce le tariffe delle corse, distribuisce i passeggeri e tiene sotto controllo le performance dei driver tramite meccanismi di valutazione. Per prenotare una corsa, i passeggeri versano l'intero importo tramite carta di credito direttamente a Uber, che successivamente trasferisce il pagamento agli autisti, trattenendo una commissione. Tale somma trattenuta, solitamente compresa tra il 20% e il 30% (25% in Italia), include una commissione di prenotazione e altre eventuali tariffe supplementari determinate dalla normativa locale. La piattaforma impone agli autisti di mantenere un basso tasso di cancellazione e un elevato tasso di accettazione delle corse, che può variare tra l'80% e il 90%.<sup>70</sup>

Il modello algoritmico di Uber dà vita a una relazione asimmetrica tra la piattaforma e i lavoratori: mentre l'azienda dispone di un'ampia quantità di dati sulle abitudini dei clienti e sull'attività degli autisti, questi ultimi hanno accesso solo a informazioni parziali e spesso incomplete. Le modalità con cui i driver possono ottenere informazioni da Uber sono limitate e gestite attraverso centri di supporto decentralizzati: è possibile inviare richieste e ricevere risposte, spesso standardizzate, ma non è consentito negoziare le condizioni del lavoro direttamente con un rappresentante della dirigenza.

---

<sup>69</sup> Rosenblat, A., & Stark, L., 2016. *Algorithmic Labor and Information Asymmetries: A Case Study of Uber's Drivers*. International Journal of Communication, 10, 3758–3784.

<sup>70</sup> Rosenblat, A., & Stark, L., 2016. *Algorithmic Labor and Information Asymmetries: A Case Study of Uber's Drivers*. International Journal of Communication, 10, 3758–3784.

Tale asimmetria informativa rafforza il controllo della piattaforma sui lavoratori gig. Come osservato da Scholz, Uber sfrutta i dati che raccoglie per ottimizzare l'efficienza del servizio e massimizzare i profitti della piattaforma, ma raramente condivide in modo trasparente queste informazioni con i suoi autisti.<sup>71</sup> Ne deriva che i driver si ritrovano in una posizione subordinata rispetto alla piattaforma, malgrado la loro classificazione formale come lavoratori indipendenti.

Per quanto concerne il sistema di valutazione dei conducenti, i passeggeri assumono di fatto un ruolo simile a quello dei middle-manager nei confronti degli autisti, poiché le loro valutazioni influenzano direttamente l'idoneità degli autisti a continuare a lavorare. Lo spostamento della supervisione e del potere manageriale dalla dirigenza intermedia tradizionale ai consumatori è parte di una tendenza più ampia nel lavoro flessibile: le aziende e le piattaforme stabiliscono standard di servizio che i lavoratori sono tenuti a rispettare, sfruttando il sistema di valutazione come strumento di controllo. Questo modello si basa sulle pratiche tayloriste, che utilizzano il monitoraggio dei lavoratori per ottimizzare l'efficienza operativa. Per i lavoratori il cui impiego è prevalentemente mediato da piattaforme digitali, il controllo è meno evidente e più passivo, ma rimane comunque pervasivo.

Per ottenere valutazioni positive, gli autisti devono adattare il proprio comportamento per garantire un'esperienza Uber uniforme e standardizzata ai passeggeri. Invece di imporre sanzioni disciplinari dirette, Uber indirizza il comportamento degli autisti tramite metriche di prestazione settimanali fornite dopo ogni sessione di lavoro. Tale meccanismo di standardizzazione entra in contrasto con la narrazione di Uber secondo cui gli autisti sono imprenditori autonomi, in quanto viene richiesto loro di fornire un servizio uniformato.

Tra tutte le metriche di prestazione, le valutazioni dei passeggeri sono considerate dagli autisti il parametro più determinante. Questo sistema di valutazione personalizzato alimenta un forte senso di responsabilità individuale per la stabilità

---

<sup>71</sup> Scholz, T., 2017. *Uberworked and Underpaid: How Workers Are Disrupting the Digital Economy*. Polity Press.

del proprio impiego, nonostante gli autisti abbiano scarso controllo su come i passeggeri interagiscono con il sistema di rating o su come Uber lo interpreta. È importante notare che l'applicazione ha introdotto la possibilità per gli autisti di valutare i propri passeggeri, per incentivare un comportamento rispettoso nei confronti di chi offre il servizio di guida e per creare un sistema di responsabilità reciproca.

### La precarietà economica e la mancanza di protezioni

Come è stato più volte esplicitato all'interno del testo, una delle critiche sostanziali al modello gig è l'assenza delle tradizionali protezioni occupazionali per i lavoratori: coloro che lavorano come autisti di Uber non hanno accesso a benefici basilari quali le ferie retribuite, i contributi previdenziali e l'assicurazione sanitaria. Una tale mancanza di tutele rende il lavoro gig particolarmente rischioso per chi dipende esclusivamente dalla piattaforma per generare il proprio reddito.

Questa instabilità economica è ulteriormente amplificata dall'incertezza dei guadagni tipica della gig economy. Le tariffe possono oscillare in base alla domanda locale o alle politiche aziendali di Uber, esponendo gli autisti a variazioni imprevedibili del reddito. Inoltre, le spese operative – quali manutenzione del veicolo, carburante e assicurazione – sono totalmente a carico degli autisti, riducendo così ulteriormente i guadagni.

Un altro elemento centrale nella discussione sugli autisti di Uber è la loro classificazione legale come lavoratori autonomi piuttosto che dipendenti. L'azienda ha voluto privilegiare tale classificazione con lo scopo di evitare le spese associate al lavoro subordinato tradizionale, attivando però numerose controversie legali a livello mondiale. Sono in molti a sostenere che il potere esercitato dalla piattaforma sugli autisti – per mezzo di algoritmi, incentivi psicologici e valutazioni da parte dei clienti – non possa essere compatibile con lo status di autonomia. In effetti, la visione prevalente è che tale categorizzazione non rispecchi in modo adeguato la realtà del rapporto tra Uber e i suoi autisti. Nonostante la loro apparente indipendenza, gli autisti sono in realtà fortemente legati dalle norme imposte

dall'applicazione e dall'obbligo di rispettare le sue politiche per poter continuare ad avere accesso alle opportunità di lavoro.

I conducenti che lavorano per Uber incarnano molte delle caratteristiche peculiari dell'economia del gig, tra cui una flessibilità apparente, un controllo basato su sistemi algoritmici e una condizione economica precaria. Sebbene questo modello lavorativo prometta maggiore autonomia, nella pratica i lavoratori sono spesso soggetti a un controllo stringente da parte della piattaforma e privi delle tradizionali tutele occupazionali. Come evidenziato dalle analisi accademiche esaminate, il caso degli autisti di Uber pone interrogativi sulla sostenibilità sociale ed economica della gig economy, evidenziando il bisogno di nuove forme di tutela per i lavoratori in tale contesto in evoluzione.

#### **4.4. SFIDE REGOLAMENTARI E LEGALI PER UBER IN ITALIA**

Nonostante Uber costituisca uno dei casi centrali dell'economia del gig, in quanto modello economico che ha trasformato il lavoro tradizionale tramite le piattaforme digitali, la sua espansione in Italia ha incontrato molteplici ostacoli normativi derivanti dalla difficoltà di adattare le leggi esistenti a un modello di business inedito e innovativo. Le controversie a riguardo si sono concentrate su due aspetti principali: la classificazione degli autisti come lavoratori autonomi e la conformità alle normative italiane sui servizi di trasporto con conducente (N.C.C.).

L'inquadramento degli autisti come lavoratori autonomi anziché dipendenti permette alla piattaforma di evitare i costi associati al lavoro subordinato, quali contributi previdenziali, ferie retribuite e ulteriori tutele previste dal diritto del lavoro italiano. Sebbene sia vantaggiosa per l'azienda, una simile categorizzazione scatena inevitabilmente controversie legali, dal momento che molti sostengono che la relazione tra Uber e i suoi conducenti sia equiparabile a quella tra datore di lavoro e dipendente.

Difatti, il controllo che Uber esercita sugli autisti per mezzo di algoritmi e sistemi di valutazione mette in discussione il concetto di autonomia lavorativa: gli autisti devono attenersi alle regole imposte dalla piattaforma, la quale stabilisce i tragitti, le tariffe e persino le modalità di interazione con i clienti. Si tratta di una gestione algoritmica che genera un rapporto sbilanciato tra la piattaforma e i lavoratori della gig economy, sollevando dubbi sulla reale natura del loro inquadramento contrattuale.

In Italia, la qualificazione degli autisti è stata oggetto di numerose azioni legali. Ad esempio, alcune sentenze hanno riconosciuto che gli autisti operano sotto un controllo significativo da parte della piattaforma, lasciando intendere che il loro status dovrebbe essere rivisto per garantire maggiori tutele lavorative.<sup>72</sup> Tali dispute manifestano una tensione più ampia tra il modello economico introdotto dalle piattaforme digitali e il diritto del lavoro tradizionale.

Oltre alle questioni di inquadramento lavorativo, Uber Italia ha dovuto affrontare sfide rilevanti in merito alla regolamentazione dei servizi di trasporto con conducente (N.C.C.). Il servizio di **Nolegg**io **Con Conducente** (N.C.C.) è un sistema di trasporto pubblico non di linea, disciplinato dalla legge 15 gennaio 1992, n. 21, che ha separato l'attività di trasporto con conducente da quella propria dei taxi e ha fissato le competenze di Comuni e Regioni. La normativa italiana prevede che i conducenti N.C.C. siano muniti di licenze specifiche e operino seguendo regole precise, spesso in competizione diretta con i tassisti tradizionali.<sup>73</sup> Ciò ha portato a tensioni notevoli tra Uber e le associazioni dei tassisti, che accusano la piattaforma di concorrenza sleale.

Le autorità italiane hanno imposto restrizioni al servizio UberPop – una delle offerte più controverse della piattaforma – che permetteva a conducenti privati senza

---

<sup>72</sup> Razzolini, O., 2020. *Il Diritto del Lavoro di Fronte alla Gig Economy: Problemi e Prospettive*. *Giornale di Diritto del Lavoro*, 42(3), 215-232.

<sup>73</sup> Zatti, A., & Villani, E., 2019. *Regolamentazione dei Servizi di Trasporto con Conducente: Il Caso Uber in Italia*. *Economia dei Trasporti*, 2(1), 45-60.

licenza N.C.C. di trasportare passeggeri. A maggio 2015, il Tribunale di Milano ha decretato che UberPop violava le normative sui trasporti pubblici e ne ha disposto la sospensione, giudicandolo come una forma di concorrenza sleale nei confronti dei taxi regolamentati. La sentenza in questione ha rappresentato un duro colpo per la piattaforma, obbligandola a rivedere la propria strategia operativa in Italia.

Una svolta importante nella regolamentazione di Uber a livello europeo è arrivata due anni dopo, con la sentenza della Corte di Giustizia dell'Unione Europea (CJEU) nel caso spagnolo C-434/15 (*Asociación Profesional Elite Taxi v Uber Systems Spain SL*).<sup>74</sup> La Corte ha determinato che Uber non può essere classificata esclusivamente come una piattaforma tecnologica, ma deve essere riconosciuta come un servizio di trasporto soggetto alle normative locali sui trasporti pubblici. Tale risoluzione ha influenzato direttamente anche l'Italia, portando le autorità a introdurre nuove restrizioni più severe nei confronti di Uber e ad assimilare alcuni suoi servizi a quelli offerti dai taxi tradizionali.

Un altro aspetto critico riguarda l'antitrust e le problematiche legate alla concorrenza, sollevate dalle strategie commerciali di Uber. La piattaforma è stata accusata di adottare pratiche aggressive per espandere la propria presenza sul mercato a discapito dei competitor tradizionali. In Italia, le autorità antitrust hanno analizzato il suo operato per verificare eventuali violazioni delle normative sulla concorrenza.<sup>75</sup>

Uber ritiene che il proprio modello basato su piattaforma favorisca l'innovazione e renda più efficiente il settore dei trasporti. Ciononostante, i critici argomentano che l'azienda tragga vantaggio da un contesto normativo meno stringente rispetto ai servizi di trasporto tradizionali. Questo squilibrio ha alimentato il dibattito sulla

---

<sup>74</sup> CJEU, 2017. *Judgment in Case C-434/15 Asociación Profesional Elite Taxi v Uber Systems Spain SL*. Available at: <https://curia.europa.eu/juris/liste.jsf?num=C-434/15> (Accessed: 17 March 2025).

<sup>75</sup> Zatti, A., & Villani, E., 2019. *Regolamentazione dei Servizi di Trasporto con Conducente: Il Caso Uber in Italia*. *Economia dei Trasporti*, 2(1), 45-60.

necessità di una regolamentazione più equa, volta a garantire condizioni paritarie tra Uber e i tassisti convenzionali.

La precarietà economica dei conducenti rappresenta un ulteriore nodo cruciale nelle controversie legali che coinvolgono Uber in Italia. I lavoratori operano senza poter usufruire di benefit tipici dell'occupazione tradizionale e sono soggetti a variazioni imprevedibili del reddito. La situazione è aggravata dai costi operativi che gli autisti devono sostenere autonomamente, incidendo negativamente sui loro margini di profitto.

Le organizzazioni sindacali hanno cominciato a mobilitarsi per migliorare le condizioni dei lavoratori nella gig economy. In Italia sono stati proposti interventi legislativi per offrire maggiori tutele a questi lavoratori. Un esempio rilevante riguarda l'intesa siglata nel settembre 2020 tra Assodelivery (l'associazione di categoria delle imprese italiane di food delivery) e l'UGL, accordo che ha previsto l'introduzione di tutele per i lavoratori autonomi del settore delle consegne. Il contratto stabilisce una retribuzione minima garantita, la protezione per danni a terzi, la copertura assicurativa INAIL, l'indennità per maltempo e incentivi legati alle prestazioni lavorative. Nel settembre 2024, inoltre, è stato firmato un accordo tra i sindacati e Uber Eats, che prevede incentivi economici fino a 11500 euro, oltre a programmi formativi per accompagnare i rider nella transizione verso nuove opportunità professionali, fornendo risarcimenti per i licenziamenti derivanti dalla cessazione delle attività di Uber Eats in Italia e agevolando la loro reintegrazione nel mercato del lavoro.

A livello europeo, nel 2021 la Commissione ha avanzato una proposta di direttiva volta a migliorare le condizioni lavorative per i lavoratori delle piattaforme digitali. La proposta mira a garantire una corretta definizione dello status occupazionale, a stimolare l'equità e la trasparenza nella gestione algoritmica del lavoro, e a migliorare la chiarezza delle condizioni lavorative anche nel contesto transfrontaliero.

Le sfide legali e regolamentari affrontate da Uber in Italia evidenziano la difficoltà di adattare normative tradizionali a modelli economici innovativi fondati

interamente sul digitale. Il caso italiano riflette le tensioni che intercorrono tra innovazione tecnologica e protezione sociale: da un lato, il modello gig offre opportunità economiche ai cittadini; dall'altro lato, solleva questioni importanti sulla tutela dei lavoratori e sulla concorrenza equa nel mercato dei trasporti.

L'inquadramento dei driver come lavoratori autonomi rimane uno dei punti più controversi, mentre le restrizioni imposte alle operazioni N.C.C. (Noleggio Con Conducente) dimostrano la rilevanza delle normative locali nel plasmare il futuro delle piattaforme digitali. Per supportare una transizione equilibrata verso l'economia digitale, sarà fondamentale sviluppare nuove politiche regolatorie in grado di bilanciare innovazione tecnologica e giustizia sociale.

La sfida che Uber continua a rappresentare per il sistema regolamentare italiano crea interrogativi che vanno oltre il semplice ambito dei trasporti, toccando il diritto del lavoro, la regolamentazione delle piattaforme digitali e la concorrenza. Mentre la legislazione e la giurisprudenza si evolvono per stare al passo con le nuove realtà, il dibattito rimane aperto, con opinioni contrastanti tra chi vede Uber come opportunità di innovazione e chi lo considera una minaccia per i lavoratori e per il settore dei trasporti tradizionali.



## 5. PROSPETTIVE E SFIDE PER I MODELLI PLATFORM NELL'ECONOMIA DEL GIG

L'approfondimento dei due fenomeni moderni al centro del presente elaborato, nonché la Platform Economy e l'Economia del Gig, ha messo in evidenza le molteplici implicazioni derivanti dalla loro evoluzione.

È ormai chiaro come l'affermazione dei modelli di business basati su piattaforma abbia rivoluzionato le dinamiche del mercato del lavoro, promuovendo l'espansione della gig economy. I modelli *platform-based*, fondati sull'intermediazione digitale tra domanda e offerta di servizi, hanno dato vita a nuove forme di occupazione che si contraddistinguono per una maggiore flessibilità e accessibilità. La loro diffusione ha prodotto vantaggi sia per le imprese, che possono ottimizzare i costi e ampliare la propria operatività, sia per i lavoratori, che godono di maggiori opportunità professionali. Tuttavia, l'evoluzione di tali modelli solleva questioni rilevanti dal punto di vista normativo, sociale ed economico.

Le prospettive future per le piattaforme sono strettamente legate ai progressi tecnologici, alle trasformazioni del contesto economico e alle iniziative regolatorie. L'innovazione digitale, in particolare, potrebbe favorire ulteriori sviluppi in termini di efficienza e scalabilità, mentre l'intervento legislativo potrebbe ridefinire il quadro normativo entro cui operano queste realtà. In relazione a ciò, emerge la necessità di un equilibrio tra la competitività delle piattaforme e la tutela dei soggetti coinvolti.

Al tempo stesso, le criticità connesse ai modelli platform restano oggetto di ampio dibattito. La natura stessa del lavoro su piattaforma solleva interrogativi in merito alla stabilità occupazionale, ai diritti dei lavoratori e alla governance algoritmica; inoltre, la sostenibilità a lungo termine dei modelli in questione, sia in termini economici che sociali, rappresenta un aspetto di crescente interesse.

Il capitolo che segue si propone di offrire una panoramica sulle principali prospettive e sfide associate ai modelli economici basati su piattaforma, delineando

le dinamiche evolutive che ne influenzeranno il futuro. Verranno osservati i fattori chiave che potrebbero condizionarne lo sviluppo e si esamineranno le possibili implicazioni per gli attori coinvolti, con il fine di contribuire a una riflessione più ampia sull'impatto di tali modelli nell'economia contemporanea.

## **5.1. SOSTENIBILITÀ DEI MODELLI DI BUSINESS BASATI SU PIATTAFORMA**

I modelli platform, caratterizzati dall'intermediazione digitale tra utenti e fornitori di servizi, si sono affermati con rapidità grazie alla loro capacità di scalare e adattarsi alle esigenze del mercato globale. Tuttavia, sebbene le piattaforme abbiano favorito l'innovazione e l'accesso a nuove opportunità economiche, il dibattito sulla loro sostenibilità rimane aperto e articolato, coinvolgendo questioni di natura economica, sociale e ambientale.

Secondo Kenney e Zysman, le piattaforme digitali si distinguono per la capacità di aggregare grandi volumi di dati, consentendo una gestione più efficiente delle risorse e un'ottimizzazione dei processi produttivi. Questo aspetto suggerisce un potenziale contributo alla sostenibilità, specialmente nella riduzione degli sprechi e nella maggiore accessibilità ai servizi. Ciononostante, il controllo esercitato da un numero ristretto di grandi attori nel settore tech solleva interrogativi sulla sostenibilità economica nel lungo periodo. Il rischio di oligopolio, infatti, può inibire l'innovazione indipendente, limitare la concorrenza e accentrare il potere economico nelle mani di poche imprese globali.<sup>76</sup>

Studi recenti hanno sollevato una questione fondamentale: le piattaforme digitali rappresentano una reale opportunità per una transizione verso un'economia più sostenibile, o sono piuttosto una nuova espressione del capitalismo neoliberale, in

---

<sup>76</sup> Kenney, M., & Zysman, J., 2016. *The Rise of the Platform Economy*. *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61-69.

cui il potere economico si concentra ulteriormente? La risposta dipende da differenti fattori, tra cui le politiche regolatorie adottate a livello nazionale e internazionale, il grado di trasparenza nella governance delle piattaforme e l'evoluzione delle dinamiche di mercato. Se non adeguatamente regolamentate, le piattaforme potrebbero accrescere le disuguaglianze e consolidare dinamiche estrattive che riducono la sostenibilità complessiva del sistema economico.

Un altro elemento critico riguarda la sostenibilità sociale dei modelli di business basati su piattaforma. Il “capitalismo delle piattaforme”<sup>77</sup> ha ridisegnato le forme di occupazione, promuovendo lo sviluppo della gig economy: da un lato, tali nuove modalità lavorative offrono maggiore flessibilità e accesso a opportunità di reddito per una vasta gamma di lavoratori; dall'altro, però, la mancanza di tutele e la precarietà dell'occupazione accrescono le preoccupazioni in merito. Molti lavoratori delle piattaforme non godono di diritti tipici dell'impiego tradizionale, come ferie retribuite, sicurezza sociale o stabilità contrattuale. Questo fenomeno, sorto con l'intenzione opposta, rischia di amplificare le disuguaglianze economiche, accentuando la vulnerabilità dei lavoratori più esposti ai rischi del mercato.

Dal punto di vista ambientale, le piattaforme digitali costituiscono tanto un'opportunità quanto una sfida. Indubbiamente, la digitalizzazione dei servizi può limitare l'utilizzo di risorse fisiche e ottimizzare la logistica, contribuendo alla riduzione delle emissioni e alla dematerializzazione di alcuni settori. Dall'altro lato, tuttavia, l'infrastruttura tecnologica necessaria per il funzionamento delle piattaforme richiede enormi quantità di energia e risorse materiali. Il cloud computing, i data center e la gestione dei flussi di dati hanno un notevole impatto ambientale, che deve essere attentamente considerato nelle valutazioni di sostenibilità. L'adozione di pratiche più sostenibili, quali l'utilizzo di energie rinnovabili per alimentare le infrastrutture digitali, potrebbe mitigare alcuni di questi effetti negativi.

---

<sup>77</sup> Srnicek, N., 2017. *Platform Capitalism*. Polity Press.

In questo contesto, il concetto di sharing economy può essere visto come una possibile via per la sostenibilità. La condivisione delle risorse, favorita dalle piattaforme digitali, potrebbe teoricamente contribuire alla riduzione dell'impatto ambientale, promuovendo un uso più efficiente dei beni e riducendo il consumo superfluo. Tuttavia, esiste un forte rischio di effetto rimbalzo<sup>78</sup>: l'accesso facilitato a beni e servizi attraverso le piattaforme può indurre un aumento complessivo dei consumi, annullando i benefici previsti in termini di sostenibilità ambientale. Si considerino, ad esempio, le soluzioni di ride-sharing come Uber, che, grazie alla facilità di accesso offerta agli utenti, possono spingerli a preferire questo tipo di servizio rispetto ai mezzi di trasporto pubblico. Inoltre, il passaggio da modelli di condivisione autentici a strategie di mercato altamente commercializzate può snaturare i principi originari della sharing economy, convertendola in un ulteriore strumento di estrazione del valore da parte delle grandi piattaforme.<sup>79</sup>

Considerando i risultati degli studi di C. J. Martin dell'Università di Manchester, la comunità scientifica impegnata nello studio delle transizioni verso la sostenibilità può analizzare la sharing economy sotto due differenti prospettive. Da un lato, essa può essere interpretata come un ambito di sperimentazione socio-digitale, capace di favorire sia modelli di consumo e produzione più sostenibili, sia di rafforzare i meccanismi economici attuali, che risultano insostenibili nel lungo periodo. Per tale ragione, diventa essenziale approfondire gli studi su come orientare lo sviluppo di questo modello economico per favorire un'autentica transizione verso la sostenibilità. Dall'altro lato, la sharing economy può essere vista come un elemento che "si inserisce nei processi in corso di integrazione delle tecnologie digitali nelle

---

<sup>78</sup> Effetto secondo il quale i possibili benefici derivanti da uno specifico cambiamento o innovazione vengono in parte o totalmente annullati da un incremento della produzione e dei consumi a causa di dinamiche di mercato.

<sup>79</sup> Acquier, A., Daudigeos, T., & Pinkse, J., 2017. *Promises and Paradoxes of the Sharing Economy: An Organizing Framework*. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 1-10.

strutture socio-tecniche dei sistemi esistenti”<sup>80</sup>. In base a questa prospettiva, una delle aree di ricerca più promettenti riguarda l’analisi dell’impatto delle tecnologie digitali sulle dinamiche di trasformazione sociale ed economica. Un caso rilevante da analizzare è il modo in cui strumenti digitali innovativi abbiano permesso a piattaforme quali Airbnb e Uber di diffondersi rapidamente in centinaia di città a livello globale, spesso aggirando o superando le resistenze normative.

Come dimostrato, la sostenibilità dei modelli di business basati su piattaforma è un tema complesso e multidimensionale, che necessita un’analisi attenta delle implicazioni socio-economiche e ambientali. Benché le piattaforme concedano potenziali benefici in termini di efficienza e accessibilità, permangono numerose sfide legate alla concentrazione del potere economico, alla precarietà lavorativa e all’impatto ecologico delle infrastrutture digitali. Un approccio regolatorio equilibrato e una governance responsabile saranno essenziali per garantire che la platform economy possa partecipare a uno sviluppo realmente sostenibile a lungo termine.

## **5.2. IMPLICAZIONI PER LA GOVERNANCE E LE RISORSE UMANE**

L’avvento della gig economy ha profondamente cambiato il panorama del lavoro contemporaneo, sfidando i modelli tradizionali di governance aziendale e di gestione delle risorse umane. I rischi e le opportunità derivanti da questo nuovo paradigma economico – caratterizzato da lavori flessibili, temporanei e mediati dalle piattaforme digitali – implicano il necessario ripensamento delle pratiche organizzative e delle politiche del lavoro.

---

<sup>80</sup> Martin, C. J., 2016. *The Sharing Economy: A Pathway to Sustainability or a Nightmarish Form of Neoliberal Capitalism?* Ecological Economics, 121, 149-159.

Sotto l'aspetto della governance aziendale, oggi le imprese si ritrovano a dover gestire una forza lavoro più fluida e meno vincolata all'organizzazione: il rapporto tra datore di lavoro e lavoratore diventa più sfumato, con le piattaforme digitali che fungono da intermediari anziché da datori di lavoro tradizionali. Ciò pone interrogativi cruciali sulla responsabilità aziendale e sulla tutela dei lavoratori, i quali si trovano spesso in una zona grigia normativa, privi delle garanzie tipiche dell'occupazione subordinata.

Friedman approfondisce questo concetto parlando di *shadow corporations* nell'economia del gig.<sup>81</sup> Le cosiddette “corporazioni ombra” sono entità che operano al di fuori dei confini tradizionali dell'impresa; nel contesto della gig economy, esse creano una rete di lavoratori indipendenti che, pur non essendo formalmente dipendenti, sono strettamente legati alle piattaforme tramite algoritmi e sistemi di valutazione. Una simile struttura pone sfide notevoli per la governance aziendale, in quanto le aziende devono bilanciare la flessibilità concessa dal modello gig con il bisogno di mantenere standard di qualità e coerenza nel servizio offerto. Oltre a ciò, la mancanza di una chiara gerarchia organizzativa tradizionale richiede nuovi approcci alla leadership e alla gestione del personale.

Nell'ambito della gestione delle risorse umane, la gig economy ha rivoluzionato i processi di reclutamento, selezione e valutazione dei lavoratori. Le tradizionali pratiche HR sono state progressivamente sostituite da **sistemi algoritmici**, i quali determinano l'assegnazione delle mansioni, la valutazione delle performance e persino le decisioni relative all'ingresso o all'esclusione dei lavoratori dalle piattaforme. Le discussioni sorte a seguito dell'evoluzione verso una gestione automatizzata hanno natura sia etica che pratica: se da un lato gli algoritmi possono garantire maggiore efficienza e imparzialità nelle decisioni aziendali, dall'altro si

---

<sup>81</sup> Friedman, G., 2014. *Workers Without Employers: Shadow Corporations and the Rise of the Gig Economy*. *Review of Keynesian Economics*, 2(2), 171–188.

rischia di rendere il rapporto di lavoro più impersonale e di amplificare eventuali pregiudizi insiti negli algoritmi, con possibili conseguenze discriminatorie.<sup>82</sup>

La **flessibilità**, spesso menzionata come uno dei principali benefici della gig economy, rappresenta al contempo un vantaggio e una sfida per lavoratori e imprese. Mentre alcuni lavoratori apprezzano la possibilità di scegliere in autonomia tempi e carichi di lavoro, molti altri si trovano a dover affrontare condizioni di instabilità economica e incertezza occupazionale – specialmente se il lavoro gig rappresenta la loro unica fonte di reddito. Questa dicotomia spinge le aziende a riconsiderare le proprie strategie di engagement e motivazione del personale: le tradizionali pratiche di gestione delle risorse umane, quali la formazione e lo sviluppo di carriera, devono essere ripensate per adattarsi a una forza lavoro più dinamica e meno legata all'azienda nel lungo periodo. A differenza dell'impiego tradizionale, in cui le aziende investono nella crescita professionale a lungo termine dei propri dipendenti, il lavoro gig richiede approcci diversi per la **formazione** e lo sviluppo delle competenze. Le imprese devono individuare strategie innovative per garantire che i lavoratori sviluppino e aggiornino le proprie skill, malgrado l'assenza di un rapporto di lavoro stabile e continuativo. Ciò potrebbe rendere necessaria l'adozione di nuove forme di collaborazione tra aziende, istituzioni educative e piattaforme digitali specializzate nella formazione.

La governance nella gig economy deve anche svolgere il difficile compito di assicurare equità e trasparenza in un ambiente lavorativo altamente digitalizzato. Woodcock e Graham evidenziano come le piattaforme digitali spesso operino con un livello di opacità che rende complicato per i lavoratori comprendere pienamente come vengono prese le decisioni che li riguardano.<sup>83</sup> Questo genera problematiche di **accountability** ed esige nuovi meccanismi di governance per fare in modo che i

---

<sup>82</sup> Meijerink, J., Boons, M., & Keegan, A., 2021. *Conceptualizing Human Resource Management in the Gig Economy: Toward a Platform Ecosystem Perspective*. Human Resource Management Review, 31(1), 100–118.

<sup>83</sup> Woodcock, J., & Graham, M., 2020. *The Gig Economy: A Critical Introduction*. Polity Press.

diritti dei lavoratori siano rispettati e che le decisioni algoritmiche siano eque e contestabili.

La **tutela sociale dei lavoratori gig** costituisce un'altra questione cruciale che necessita di attenzione sia da parte della governance aziendale che delle istituzioni pubbliche. È fondamentale che i quadri normativi si evolvano e vengano rivisti per assicurare ai lavoratori gig un livello minimo di protezione, comprendendo l'accesso all'assistenza sanitaria, alla previdenza sociale e alle misure di sicurezza contro gli infortuni sul lavoro. Ciò implica una revisione dei concetti stessi di "lavoro" e "lavoratore" nell'era digitale, con rilevanti conseguenze per le politiche del lavoro e la normativa vigente.

La costruzione della **cultura organizzativa** e dell'identità aziendale nelle imprese attive nella gig economy avviene in modo differente rispetto alle imprese tradizionali. Con una forza lavoro frammentata e spesso priva di un contatto fisico diretto, diventa essenziale adottare strategie efficaci per favorire il senso di appartenenza e l'allineamento ai valori aziendali. A tal fine, potrebbe essere necessario un utilizzo innovativo delle tecnologie di comunicazione e delle piattaforme di collaborazione digitale, con lo scopo di mantenere i lavoratori gig connessi e rafforzare una *corporate culture* coesa.

Inoltre, la governance nella gig economy deve affrontare questioni di responsabilità sociale d'impresa (CSR) in un ambiente in cui i confini dell'organizzazione risultano sempre più sfumati. Le aziende devono tenere in considerazione gli effetti delle proprie azioni non solo sui lavoratori direttamente coinvolti, bensì anche sulle comunità più ampie nelle quali operano. Questo potrebbe includere la considerazione degli impatti della gig economy sulla stabilità economica locale, sull'ambiente e sulle strutture sociali esistenti.

Pertanto, la gig economy presenta sfide complesse e multiformi per la governance aziendale e la gestione delle risorse umane. Richiede un ripensamento importante dei modelli organizzativi, delle pratiche HR e delle politiche del lavoro. Le imprese che si muovono in questo nuovo paradigma devono bilanciare la flessibilità e l'efficienza concesse dal modello gig con la necessità di garantire equità, sicurezza

e sviluppo per i lavoratori. Allo stesso tempo, i responsabili politici e le istituzioni devono ristrutturare i quadri normativi per fronteggiare le nuove realtà del lavoro digitale. Solo per mezzo di un approccio olistico e collaborativo, che coinvolga imprese, lavoratori, governi e società civile, sarà possibile navigare con successo le acque della gig economy, creando un futuro del lavoro che sia al contempo innovativo e sostenibile.

### **5.3. CORPORTATE SOCIAL RESPONSIBILITY NELL'ERA DIGITALE**

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) ha subito un'evoluzione significativa, convertendosi da un impegno marginale e volontaristico a un elemento centrale della strategia aziendale e della governance moderna. Nel corso del tempo, le imprese hanno riconosciuto l'importanza di interagire con le comunità, sostenere iniziative filantropiche e adottare standard etici.<sup>84</sup> Nell'attuale contesto di digitalizzazione, caratterizzato dall'uso diffuso di Internet, dall'intelligenza artificiale, dall'analisi dei dati e da altre tecnologie avanzate, la CSR ha acquisito dimensioni inedite, diventando un fattore essenziale dell'identità aziendale.

L'era digitale ha dato origine a un'interconnessione senza precedenti, una maggiore accessibilità alle informazioni e una trasparenza amplificata. Oggi, grazie all'ascesa dei social media e di Internet, i consumatori, gli attivisti e gli investitori hanno accesso a strumenti efficaci per analizzare e influenzare in modo critico il comportamento delle aziende. Con l'aumento della rilevanza delle imprese nella società, è cresciuta anche la loro responsabilità, che si estende sia agli aspetti etici che a quelli ambientali. Allo stesso tempo, l'innovazione tecnologica ha offerto alle

---

<sup>84</sup> Sivasubramanian, Gayathri & Jananai, Mira., 2021. *CSR in the digital era*. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering. 8. 689-693.

aziende nuove opportunità per generare impatti positivi sull'ambiente e sulla comunità.

L'integrazione delle tecnologie digitali ha profondamente modificato il contesto in cui si sviluppa la *corporate social responsibility*. La protezione dei dati degli stakeholder è diventata una preoccupazione centrale a seguito della diffusione su larga scala di tecnologie basate sull'analisi dei dati.<sup>85</sup> Tale preoccupazione è dovuta al fatto che le violazioni della sicurezza informatica e della privacy possono avere un grave impatto sulla reputazione aziendale.

Come già osservato, anche l'uso di algoritmi e dell'intelligenza artificiale nei processi decisionali può avere implicazioni etiche negative, in questo caso legate all'equità e al rischio di bias. Il settore tecnologico, inoltre, è strettamente connesso alla produzione di grandi quantità di rifiuti elettronici, con importanti conseguenze ambientali. Pertanto, la gestione sostenibile di questi rifiuti e la riduzione dell'impatto ambientale delle tecnologie digitali sono diventate elementi chiave all'interno delle strategie di CSR.

È importante menzionare che, per la Responsabilità Sociale d'Impresa, l'inclusione digitale rappresenta una sfida rilevante, poiché implica la necessità di garantire un accesso equo ai benefici dell'era digitale, soprattutto per le fasce di popolazione più vulnerabili ed emarginate.

Analizzare il ruolo della CSR nel contesto digitale è essenziale, data la sua capacità di influenzare notevolmente lo sviluppo delle imprese, della società e dell'ambiente. Diverse ragioni sottolineano l'importanza di questo tema: comprendere sia le opportunità che le criticità della trasformazione digitale è fondamentale per le aziende che desiderano mantenere una certa competitività e rilevanza nel mercato. Inoltre, un approccio strategico e ben strutturato alla CSR può contribuire a rafforzare la *reputation* aziendale e migliorare la redditività nel

---

<sup>85</sup> Yunis, M. S., Jamali, D., & Hashim, H., 2018. *Corporate social responsibility of foreign multinationals in a developing country context: insights from Pakistan*. Sustainability, 10(10), 3511.

lungo periodo. Con l'espansione della tecnologia nella vita quotidiana, emerge un obbligo etico nel gestire le problematiche collegate ai comportamenti digitali, rendendo indispensabile la costruzione e il mantenimento della fiducia pubblica.

Ciò che è scaturito dai fenomeni appena illustrati è la crescita nelle aspettative degli stakeholder – tra cui clienti, dipendenti, investitori e altre parti interessate – in merito ai principi di trasparenza, condotta etica e sostenibilità.<sup>86</sup> È ormai fondamentale soddisfare tali aspettative per raggiungere un successo duraturo nel lungo periodo. La responsabilità sociale d'impresa nell'era digitale è cruciale anche per promuovere obiettivi di sostenibilità, tra cui i cosiddetti Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) ideati dalle Nazioni Unite<sup>87</sup>.

#### Le iniziative CSR di Uber

Come molte altre grandi aziende del settore tecnologico, Uber ha implementato diverse iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) con il fine di gestire le questioni sociali e ambientali connesse alla propria attività. Le strategie di responsabilità sociale dell'azienda si articolano sostanzialmente in quattro ambiti: la sostenibilità ambientale, la tutela e il benessere di driver e passeggeri, l'inclusione e l'accessibilità dei servizi, e il supporto alle comunità locali.

Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, Uber ha avviato programmi per ridurre l'impatto ecologico dei propri servizi di trasporto, ponendosi come obiettivo centrale la transizione verso una mobilità più sostenibile. Tra le iniziative più rilevanti si segnalano:

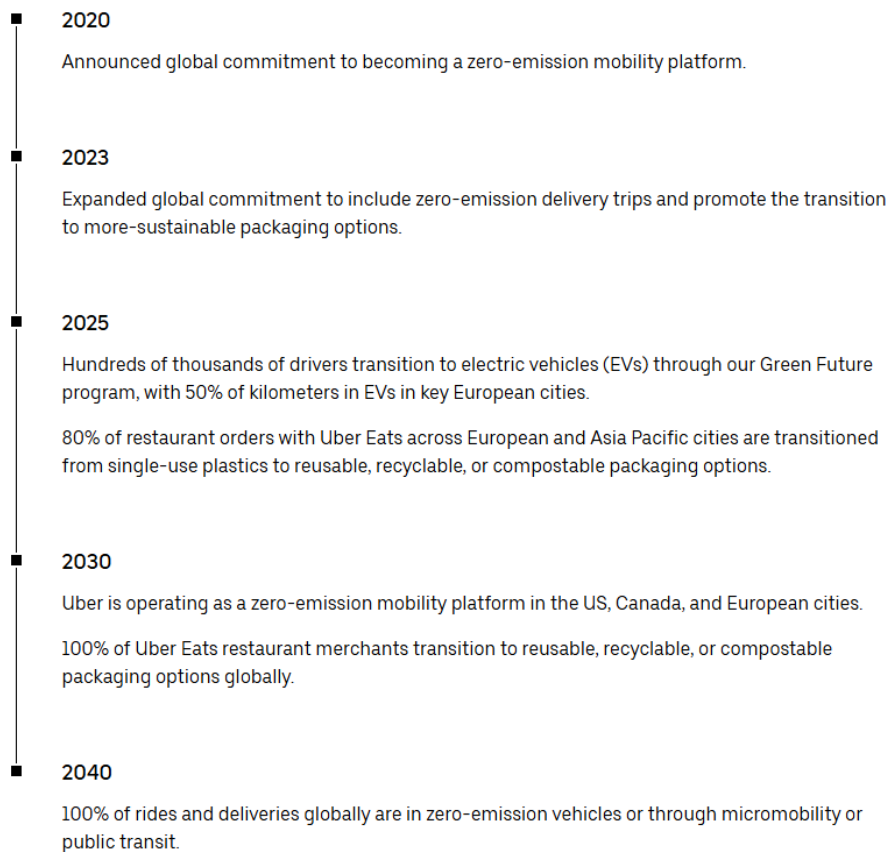
- **Uber Green:** un servizio che offre veicoli elettrici o ibridi come opzione di trasporto per gli utenti, al fine di ridurre le emissioni di carbonio;

---

<sup>86</sup> Andrew, J., & Baker, M., 2020. *Corporate social responsibility reporting: the last 40 years and a path to sharing future insights*. *Abacus*, 56(1), 35-65.

<sup>87</sup> *The 17 goals | sustainable development*. United Nations. Available at: <https://sdgs.un.org/goals> (Accessed: 01 April 2025).

- **Impegno verso la *carbon neutrality*:** Uber mira a operare con una flotta totalmente elettrica entro il 2040 e a convertirsi in una realtà aziendale a emissioni zero a livello globale;
- **Packaging ecologico:** per i servizi di delivery come Uber Eats, la piattaforma si sta impegnando per eliminare l'uso superfluo di plastica per le consegne e passare a imballaggi al 100% sostenibili entro il 2030<sup>88</sup>;
- **Partnership con imprese del settore energetico** per fornire agevolazioni ai conducenti che scelgono di adottare veicoli elettrici.




---

<sup>88</sup> *Building a sustainable delivery platform | uber eats.* Available at: <https://merchants.ubereats.com/us/en/resources/community/sustainability/> (Accessed: 28 March 2025).

Figura 5.1. Gli obiettivi di sostenibilità ambientale prefissati dall'azienda entro il 2040.<sup>89</sup>

Quanto al benessere di conducenti e passeggeri, la sicurezza dei propri utenti è un elemento fondamentale delle strategie CSR di Uber. Negli anni, l'azienda ha introdotto alcune misure per migliorare la tutela dei driver e dei passeggeri, tra cui:

- **Funzioni di sicurezza all'interno dell'applicazione**, quali la condivisione del percorso in tempo reale e il pulsante SOS per le emergenze – strumenti che assicurano corse più sicure per i conducenti e per i passeggeri;
- **Verifica dell'identità degli autisti** tramite autoscatti periodici per garantire la protezione degli utenti;
- **Supporto ai conducenti**: sono state istituite politiche di protezione contro la discriminazione e gli abusi, per cercare di favorire la sicurezza e il rispetto dei lavoratori;
- **Pratiche per il benessere durante la pandemia**, come il rimborso per i dispositivi di protezione individuale.

Uber promuove inoltre l'accessibilità e l'inclusione tramite programmi che mirano a rendere il trasporto più equo e accessibile per individui con diverse esigenze, quali:

- **Uber WAV (*Wheelchair Accessible Vehicles*)**: un servizio che fornisce veicoli attrezzati per passeggeri con disabilità motoria;
- **Diversità e inclusione nel luogo di lavoro**, con programmi per incrementare la rappresentanza delle minoranze all'interno dell'impresa.

---

<sup>89</sup> *About Us - Sustainability | Uber*. Available at: <https://www.uber.com/us/en/about/> (Accessed: 28 March 2025).

A livello di impatto sulle comunità locali, Uber collabora con governi territoriali e organizzazioni no-profit per contribuire al benessere delle comunità in cui agisce:

- Il servizio di food delivery Uber Eats partecipa alla lotta contro lo spreco alimentare, per mezzo di collaborazioni con banche alimentari alle quali viene donato il cibo invenduto;
- Durante la pandemia da COVID-19, Uber ha fornito supporto con il trasporto gratuito per gli operatori sanitari;
- L'azienda offre opportunità di formazione ai conducenti, dando loro accesso a corsi di sviluppo delle competenze professionali.

Le iniziative di Corporate Social Responsibility di Uber testimoniano un impegno crescente verso la sostenibilità, la sicurezza, l'inclusione e il sostegno alle comunità. Nonostante ciò, la piattaforma continua a essere oggetto di critiche in relazione ad alcune pratiche lavorative e ambientali, sottolineando l'urgenza di ulteriori miglioramenti nelle sue pratiche CSR. In un contesto in cui la responsabilità sociale d'impresa sta acquisendo un'importanza sempre maggiore, Uber dovrà proseguire nel suo processo di evoluzione, cercando di conciliare la crescita economica con un impatto favorevole sulla società.

#### **5.4. FUTURI SVILUPPI PER L'EVOLUZIONE DEL MODELLO UBER**

Fin dalla sua fondazione nel 2009, Uber ha rivoluzionato il trasporto urbano grazie a un modello innovativo basato sul ride-sharing. Per mantenere il proprio primato e affrontare le nuove sfide del settore, l'azienda sta esplorando diverse strategie di sviluppo. Tra queste vi sono la trasformazione in una "super app" per la mobilità, l'introduzione di veicoli elettrici progettati ad hoc, l'implementazione di tecnologie di guida autonoma e l'espansione in ambiti emergenti, come l'etichettatura dei dati per l'intelligenza artificiale.

## “Super app” per i trasporti<sup>90</sup>

Uber sta lavorando per trasformare la propria applicazione in una piattaforma multifunzionale che offra una gamma completa di servizi di mobilità. In particolare, nel Regno Unito, l’azienda intende integrare la prenotazioni di treni, voli e noleggi auto, mirando a fornire un’esperienza di viaggio *door-to-door* senza soluzione di continuità.<sup>91</sup> Tale approccio, che rappresenta un passo significativo verso l’offerta di soluzioni di trasporto integrate, si ispira a modelli asiatici di “super app”, ossia piattaforme versatili che inseriscono diversi servizi in un’unica applicazione – pagamenti, trasporti, e-commerce, servizi finanziari e social media. Alcuni dei modelli di super app più noti includono le cinesi WeChat e AliPay, l’indiana Patytm e la sudcoreana KakaoTalk.

## Integrazione di veicoli elettrici personalizzati

Nel contesto della sostenibilità e dell’efficienza operativa, Uber sta collaborando con produttori automobilistici per sviluppare veicoli elettrici concepiti appositamente per il ride-sharing e le attività di consegna. Questi mezzi, caratterizzati da dimensioni ridotte e velocità massime contenute, sono particolarmente adatti alla mobilità urbana e contribuiscono alla riduzione dei costi operativi. Per il settore delle consegne, l’azienda sta valutando l’adozione di veicoli a due o tre ruote, soluzioni che garantiscono una maggiore agilità nel traffico cittadino e un impatto ambientale più contenuto.

---

<sup>90</sup> Bitter, A. *Uber’s potential bid for Expedia is the latest example of Dara Khosrowshahi’s ‘Super app’ vision*, *Business Insider*. Available at: [https://www.businessinsider.com/expedia-deal-could-push-uber-closer-khosrowshahi-super-app-vision-2024-10?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.businessinsider.com/expedia-deal-could-push-uber-closer-khosrowshahi-super-app-vision-2024-10?utm_source=chatgpt.com) (Accessed: 31 March 2025).

<sup>91</sup> Cosimi, S., 2024. *Uber vuole Una superapp per i Trasporti: Integrerà Voli, Treni E Autonoleggi*, *StartupItalia*. Available at: [https://startupitalia.eu/tech/uber-vuole-una-superapp-per-i-trasporti-integrera-voli-treni-e-autonoleggi/?utm\\_source=chatgpt.com](https://startupitalia.eu/tech/uber-vuole-una-superapp-per-i-trasporti-integrera-voli-treni-e-autonoleggi/?utm_source=chatgpt.com) (Accessed: 31 March 2025).

## **Adozione di tecnologie di guida autonoma**

L'integrazione di veicoli autonomi nella flotta di Uber sta esordendo tramite collaborazioni con aziende specializzate, quali Waymo (la divisione di veicoli autonomi di Alphabet) e May Mobility (una startup americana dedita alla tecnologia di guida autonoma). Questa strategia permette a Uber di beneficiare delle tecnologie di *self-driving* senza doversi fare carico degli elevati costi di sviluppo interno. Tuttavia, le previsioni indicano che ci vorrà circa un decennio prima che una parte significativa delle corse negli Stati Uniti venga effettuata da veicoli autonomi.<sup>92</sup> Ciò è dovuto al fatto che l'implementazione su larga scala dei veicoli autonomi richiede ingenti investimenti infrastrutturali e un aggiornamento delle regolamentazioni sul traffico e sulla sicurezza stradale. Inoltre, l'introduzione dei veicoli autonomi potrebbe comportare conseguenze sociali negative, tra cui la possibile riduzione delle opportunità lavorative per i conducenti gig.

## **Diversificazione e IA**

Con l'avvento dell'intelligenza artificiale, Uber sta ampliando il proprio modello di business espandendosi all'interno del mercato dell'etichettatura dei dati per l'IA, tramite la divisione "Scaled Solutions". L'etichettatura dei dati (*data labeling*) per l'intelligenza artificiale consiste nel raccogliere, classificare e annotare dati aziendali per addestrare modelli di machine learning.

L'azienda impiegava già l'intelligenza artificiale e il machine learning nelle proprie attività, grazie alle enormi quantità di dati che ha a disposizione, provenienti da mappe, viaggi, recensioni, riconoscimento di immagini e altro. Attualmente, intende offrire servizi di etichettatura dati a terzi attraverso un modello a pagamento. Utilizzando i lavoratori gig, l'azienda fornisce servizi di etichettatura

---

<sup>92</sup> *How Uber and Lyft Are Gearing Up for the Robotaxi Revolution*. The Wall Street Journal. Available at: [How Uber and Lyft Are Gearing Up for the Robotaxi Revolution - WSJ](#) (Accessed: 31 March 2025).

dati, testing e localizzazione per clienti come Aurora, Luma AI e Niantic.<sup>93</sup> Questo ingresso nel settore dell'IA rappresenta una diversificazione rilevante delle attività di Uber.

L'evoluzione del modello di business di Uber dimostra un costante impegno nell'innovazione e nella capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato. Puntando sulla trasformazione verso una super app, sull'introduzione di veicoli elettrici su misura, sull'implementazione di tecnologie autonome e sulla diversificazione nei servizi basati sull'intelligenza artificiale, l'azienda si sta mobilitando per rafforzare la propria leadership nel settore del trasporto e oltre.

---

<sup>93</sup> Shakir, U., 2024. *Uber for AI labeling*, *The Verge*. Available at: [https://www.theverge.com/2024/11/27/24307360/uber-scaled-solutions-ai-labeling-workforce?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.theverge.com/2024/11/27/24307360/uber-scaled-solutions-ai-labeling-workforce?utm_source=chatgpt.com) (Accessed: 31 March 2025).



## CONCLUSIONI

L'analisi condotta nel corso del presente elaborato ha permesso di far emergere il ruolo centrale che la Platform Economy e la Gig Economy rivestono nell'attuale contesto economico e occupazionale. L'affermarsi di modelli di business basati su piattaforme digitali ha portato a una ridefinizione delle dinamiche di mercato, introducendo nuove modalità di interazione economica e promuovendo un'elevata efficienza nei processi di produzione e distribuzione di beni e servizi. Nonostante ciò, se da un lato tali sviluppi hanno scatenato un incremento della competitività e dell'innovazione, dall'altro hanno sollevato una serie di problematiche che necessitano di attente valutazioni.

Uno degli aspetti più rilevanti scaturiti dall'analisi riguarda il ruolo strategico dei dati nell'economia delle piattaforme. L'abilità di raccogliere, analizzare e monetizzare enormi volumi di informazioni costituisce una risorsa cruciale per le aziende operanti nel settore, consentendo loro di migliorare la personalizzazione dei servizi e di ottimizzare le strategie di mercato. Tuttavia, l'uso intensivo dei dati può avere effetti negativi in termini di sicurezza, privacy e regolamentazione, segnalando l'esigenza di un quadro normativo che tuteli i consumatori e garantisca un utilizzo etico e responsabile delle informazioni raccolte.

Per quanto concerne la Gig Economy, la ricerca ha messo in luce una contrapposizione tra i benefici derivanti da una maggiore flessibilità lavorativa e i rischi legati alla precarizzazione dell'occupazione. L'assenza di un'adeguata protezione sociale per i lavoratori gig rappresenta una delle principali criticità di questo modello, richiedendo interventi normativi finalizzati ad assicurare condizioni di lavoro più eque e sicure. È essenziale che le istituzioni sviluppino strategie in grado di conciliare i bisogni di innovazione e crescita economica con la tutela dei diritti dei lavoratori.

Le prospettive future della Platform Economy dipenderanno da molteplici fattori, tra cui l'evoluzione delle tecnologie digitali, la capacità delle imprese di adattarsi

ai cambiamenti normativi e le politiche adottate dai governi per regolamentare il settore. Affinché i modelli in questione possano evolversi in maniera sostenibile, è fondamentale che si sviluppi un dialogo costruttivo tra i diversi attori coinvolti – imprese, istituzioni e società civile – con lo scopo di individuare soluzioni che promuovano una crescita responsabile.

I limiti temporali costituiscono una delle principali difficoltà nel trattare il tema delle piattaforme digitali e della Gig Economy, specialmente in un contesto in cui tali fenomeni sono in continua evoluzione. La rapida crescita e l'innovazione tecnologica che caratterizzano le piattaforme digitali comportano un mutamento costante nei modelli di business, nelle strategie aziendali e nelle dinamiche di mercato. Di conseguenza, la previsione delle sfide future è particolarmente complessa, poiché le tendenze emergenti, quali l'automazione o l'integrazione di nuove tecnologie, potrebbero modificare il panorama della Gig Economy in tempi relativamente brevi. Ciò significa che bisogna tenere conto della difficoltà di anticipare con precisione gli sviluppi futuri e la necessità di fare affidamento su dati che potrebbero evolversi rapidamente.

In conclusione, la digitalizzazione e la diffusione delle piattaforme digitali hanno dato vita ad opportunità inedite di sviluppo economico e innovazione, ma al contempo hanno posto nuove sfide che devono essere affrontate con un approccio bilanciato e lungimirante. Solo attraverso una regolamentazione adeguata e un'azione comune tra pubblico e privato sarà possibile garantire che l'evoluzione dell'economia digitale avvenga in modo sostenibile, tutelando i diritti di tutti gli attori coinvolti e assicurando una crescita inclusiva e duratura.

## BIBLIOGRAFIA

Acquier, A., Daudigeos, T., & Pinkse, J., 2017. *Promises and Paradoxes of the Sharing Economy: An Organizing Framework*. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 1-10.

Alvarez Jr., A., 2020. *The Phenomenon of Learning at a Distance through Emergency Remote Teaching Amidst the Pandemic Crisis*. *Asian Journal of Distance Education*, 15, 144-153.

Andrew, J., & Baker, M., 2020. *Corporate social responsibility reporting: the last 40 years and a path to sharing future insights*. *Abacus*, 56(1), 35-65.

Arthur, W. B., 1989. *Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events*. *The Economic Journal*, 99 (394), 116–131.

Bitter, A. *Uber's potential bid for Expedia is the latest example of Dara Khosrowshahi's 'Super app' vision*. \*Business Insider.

Botsman, R., 2015. *The changing rules of trust in the digital age*. *Harvard Business Review*. October edition.

Chandler, A.D., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press, Boston.

Cherbakov, L., G. Galambos, R. Harishankar, S. Kalyana, G. Rackham, 2005. *Impact of Service Orientation at the Business Level*. *IBM Systems Journal* 44: 653–68.

Coase, R.H., 1937. *The Nature of the Firm*, *Economica*, 4, pag. 386.

Cosimi, S., 2024. *Uber vuole Una superapp per i Trasporti: Integrerà Voli, Treni E Autonoleggi*, *StartupItalia*.

Crosson, K. & Frost, J. & Gambacorta, L. & Valletti, T., 2021. *Platform-based business models and financial inclusion*, BIS Working Papers 986, Bank for International Settlements.

De Stefano, V., 2016. *The Rise of the "Just-in-Time Workforce": On-Demand Work, Crowdfund, and Labor Protection in the Gig Economy*. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37(3), 471-504.

Evans, D. S., 2016. *Multisided platforms, dynamic competition, and the assessment of market power for Internet-based firms*. *University of Chicago Law Review*, 83(2), 435-451.

Fayol, H., 1916. *General and Industrial Management*, Institute of Electrical and Electronics Engineering, Paris.

Freeman, R. E., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, MA: Pitman.

Friedman, G., 2014. *Workers Without Employers: Shadow Corporations and the Rise of the Gig Economy*. *Review of Keynesian Economics*, 2(2), 171–188.

Foss, N. e S. Linder, 2019. *The Changing Nature of the Corporation and the Economic Theory of the Firm*, *The Oxford Handbook of the Corporation*. Oxford: Oxford University Press, 539-562.

Golinelli, G.M., 2000. *L'approccio sistematico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Padova: cedam.

Gustavo R. Pilatti & Flavio L. Pinheiro & Alessandra A. Montini, 2024. *Systematic Literature Review on Gig Economy: Power Dynamics, Worker Autonomy, and the Role of Social Networks*, *Administrative Sciences*, MDPI, vol. 14(10), pages 1-28, October.

Howcroft, D., & Leaver, A., 2024. *Unstable platforms: Uber's business model and the challenge of organisational legitimacy*. *Accounting Forum*, 1–26.

Kässi, Otto and Lehtonvirta, Vili, 2018. *Online Labour Index: Measuring the Online Gig Economy for Policy and Research*. *Technological Forecasting and Social Change*, Forthcoming.

- Katz, M. L., & Shapiro, C., 1985. *Network Externalities, Competition, and Compatibility*. The American Economic Review, 75(3), 424–440.
- Kenney, M., & Zysman, J., 2016. *The Rise of the Platform Economy*. Issues in Science and Technology, 32(3), 61-69.
- Kim, J., 2016. *The Platform Business Model and Strategy: A Dynamic Analysis of the Value Chain and Platform Business*. University of Manchester, Ph.D. thesis.
- Knight F.H., 1921. *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin Company, Boston, 682-690.
- Lafuente, E., Ács, Z. J., & Szerb, L., 2022. *Analysis of the digital platform economy around the world: A network DEA model for identifying policy priorities*. Journal of Small Business Management, 62(2), 847–891.
- La Rocca, M., 2023. *Sul concetto di impresa: teorie, evoluzione storica e prospettive future*, in "L'industria, Rivista di economia e politica industriale" pp. 277-316.
- Liebowitz, S. J., and Stephen E. Margolis, 1994. *Network Externality: An Uncommon Tragedy*. Journal of Economic Perspectives, 8 (2): 133–150.
- Marrone Marco, 2019. *Luci e Ombre della Gig Economy*. ECONOMIA & MANAGEMENT, 3, 17-21.
- Marshall, A., 1890. *Principles of Economics*, Macmillan, London.
- Marshall, A., 1919. *Industry and Trade: A Study of Industrial Technique and Business Organization and of Their Influences on the Condition of Various Classes and Nations*, MacMillan and Co. Limited, London, New York.
- Martin, C. J., 2016. *The Sharing Economy: A Pathway to Sustainability or a Nightmarish Form of Neoliberal Capitalism?* Ecological Economics, 121, 149-159.

- Marx, K., 1867. *Capital: A Critique of Political Economy (I): The Process of Capitalist Production*, History of Economic Thought Books, McMaster University Archive for the History of Economic Thought, volume 1, number marx1867.
- Maturana, H. R., & Varela, F. J., 1980. *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, D. Reidel Publishing Company.
- Mayo, E., 1933. *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Harvard university Press.
- Mazzucato, M., 2018. *The value of everything: Making and taking in the global economy*. AllenLane.
- Meijerink, J., Boons, M., & Keegan, A., 2021. *Conceptualizing Human Resource Management in the Gig Economy: Toward a Platform Ecosystem Perspective*. Human Resource Management Review, 31(1), 100–118.
- Morrone, M., 2010. *L'impresa competitiva: conoscenza e sviluppo in condizioni d'incertezza*, Luiss University Press.
- Münsterberg, H., 1913. *Psychology and industrial efficiency*. Houghton, Mifflin and Company.
- Peck, J., & Phillips, R., 2021. *The platform conjuncture*. Sociologica, 14(3), 73–99.
- Porter, M. E., 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.
- Ravenelle, A. J., 2019. *Hustle and Gig: Struggling and Surviving in the Sharing Economy*. University of California Press.
- Razzolini, O., 2020. *Il Diritto del Lavoro di Fronte alla Gig Economy: Problemi e Prospettive*. Giornale di Diritto del Lavoro, 42(3), 215-232.
- Ricardo, D., 1817. *On the Principles of Political Economy and Taxation*, London, John Murray, Albemarle-Street.
- Rietveld, J., 2017. *Creating and capturing value from freemium business models: A demand-side perspective*. Strategic Entrepreneurship Journal, 12(2), 171-193.

- Rochet, J. C., & Tirole, J., 2003. *Platform competition in two-sided markets*. Journal of the European Economic Association, 1(4), 990-1029.
- Rosenblat, A., & Stark, L., 2016. *Algorithmic Labor and Information Asymmetries: A Case Study of Uber's Drivers*. International Journal of Communication, 10, 3758–3784.
- Rullani, E., 1989. *La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione*, Rispoli M. (a cura di), L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management, Il Mulino, Bologna.
- Rullani, E. & Romano, L., 1998. *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Rizzoli.
- Rysman, M., 2009. *The Economics of Two-Sided Markets*. Journal of Economic Perspectives, 23 (3): 125–43.
- Dr. Sankararaman G., Natarajan Rengaraju, Dr. V. Rengarajan, Dr N. R. Vembu, & Dr D. Indhumathi, 2024. *Gig Economy's Impact on Workforce Dynamics and Economic Resilience*. Educational Administration: Theory and Practice, 30(6), 1627–1634.
- Scholz, T., 2017. *Uberworked and Underpaid: How Workers Are Disrupting the Digital Economy*. Polity Press.
- Shakir, U., 2024. *Uber for AI labeling*, The Verge.
- Simon, H., 1967. *Il comportamento amministrativo*, Bologna, Il Mulino.
- Sivasubramanian, Gayathri & Jananai, Mira., 2021. *CSR in the digital era*. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering. 8. 689-693.
- Smith, A., 1776. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, History of Economic Thought Books, McMaster University Archive for the History of Economic Thought, number smith1776.
- Sraffa, P., 1926. *The Laws of Return under Competitive Conditions*, Economic Journal.
- Srnicek, N., 2017. *Platform Capitalism*. Polity Press.
- Woodcock, J., & Graham, M., 2020. *The Gig Economy: A Critical Introduction*. Polity Press.

Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K., 2010. *The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research*. Information Systems Research, 21(4), p. 725.

Yunis, M. S., Jamali, D., & Hashim, H., 2018. *Corporate social responsibility of foreign multinationals in a developing country context: insights from Pakistan*. Sustainability, 10(10), 3511.

Zatti, A., & Villani, E., 2019. *Regolamentazione dei Servizi di Trasporto con Conducente: Il Caso Uber in Italia*. Economia dei Trasporti, 2(1), 45-60.

Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J., 2002. *Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy*. The Academy of Management Review, 27(3), 414–431.

## SITOGRAFIA

*Artificial Intelligence exists on the back of hard-working humans* - Ξεκίνημα. Ξεκίνημα. Available at: <https://xekinima.org/artificial-intelligence-exists-on-the-back-of-hard-working-humans/> (Accessed: 13 February 2025).

*Bcorporation.net*. Available at: <https://www.bcorporation.net/> (Accessed: 11 November 2024).

CJEU, 2017. *Judgment in Case C-434/15 Asociación Profesional Elite Taxi v Uber Systems Spain SL*. Available at: <https://curia.europa.eu/juris/liste.jsf?num=C-434/15> (Accessed: 17 March 2025).

Crunchbase, 2021. *Uber's funding history*. (Accessed: 10 March 2025).

*Digital Platforms: What they are & how they create value* (2024). Business Insights Blog. Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-a-digital-platform> (Accessed: 06 December 2024).

*Economic impact of growing gig economy*. (2024, 10 November). Financial Times. Available at: [https://www.ft.com/content/f7f0d2f9-06c1-4055-9ccd-ee59f73ff84?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ft.com/content/f7f0d2f9-06c1-4055-9ccd-ee59f73ff84?utm_source=chatgpt.com) (Accessed: 15 February 2025).

*Form S-1 registration statement*. Uber, 2019. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1543151/000119312519103850/d647752ds1.htm> (Accessed: 5 March 2025).

*Gig Economy - An economy that operates flexibly*. Corporate Finance Institute. Available at: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/gig-economy/> (Accessed: 30 January 2025).

*How Uber and Lyft Are Gearing Up for the Robotaxi Revolution*. The Wall Street Journal. Available at: [How Uber and Lyft Are Gearing Up for the Robotaxi Revolution - WSJ](#) (Accessed: 28 February 2025).

*ILO Homepage*. International Labour Organization. Available at: <https://www.ilo.org/> (Accessed: 13 February 2025).

*Oxford Languages | The Home of Language Data*. Oxford Languages | The Home of Language Data. Available at: <https://languages.oup.com/>. (Accessed: 25 October 2024).

*Piattaforme online - Plasmare il futuro digitale dell'Europa*. Digital Strategy, European Commission. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/it/policies/online-platforms>.

*Programma Europa digitale (2021-2027)* | EUR-Lex. (s.d.). EUR-Lex — Access to European Union law. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/digital-europe-programme-2021-2027.html>.

*Sharing economy: Cos'è, esempi E SFIDE*, Borsa Italiana. Available at: <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/sharing-263.htm> (Accessed: 11 November 2024).

*The 17 goals | sustainable development*. United Nations. Available at: <https://sdgs.un.org/goals> (Accessed: 01 April 2025).