

### 4.3. Le piattaforme

Concludiamo il capitolo con l'**organizzazione piattaforma**, che presenta alcuni elementi di continuità con quanto precedentemente analizzato. Vediamo innanzitutto in quale contesto si sviluppano le piattaforme.

Verso la fine del 2020 le maggiori società per azioni al mondo sono Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet, Alibaba, Facebook e Tencent: queste sette società, complessivamente, superano gli 8 trilioni di valore di mercato [Stark e Pais 2020]. Tutte e sette adottano il cosiddetto *modello piattaforma*. Oggi le piattaforme pervadono sempre più la nostra vita quotidiana: attraverso piattaforme compriamo prodotti di tutti i tipi (Amazon), ordiniamo cibo (Just Eat), affittiamo appartamenti e mettiamo in affitto il nostro (Airbnb). Ma attraverso le piattaforme non ci limitiamo a fare solo questo: possiamo infatti anche finanziare progetti e supportare cause della più variegata natura (piattaforme di *crowdfunding* e *crowdsourcing*), così come, semplicemente, ascoltare musica (Spotify). Le piattaforme sono talmente diffuse da far parlare gli studiosi di una vera e propria nuova *economia di piattaforma*<sup>20</sup> [De Stefano 2016; Sundararajan 2016]. Antonio Casilli [2021], in particolare, mette in luce come alcuni fenomeni più generali, legati fra loro – come la massiccia diffusione delle tecnologie ICT, la progressiva finanziarizzazione dell'economia, la globalizzazione dei mercati, dei trasporti e delle merci, la crisi finanziaria internazionale, ecc. – abbiano giocato un ruolo di primo piano nel contribuire allo sviluppo di un vero e proprio capitalismo delle piattaforme. Per lo sviluppo delle piattaforme la tecnologia ICT diventa di fondamentale importanza.

Che cosa sono quindi le piattaforme e che cosa implica il modello piattaforma da un punto di vista organizzativo? Come suggeriscono diversi autori [Pais 2019; McAfee e Brynjolfsson 2017; Stark e Pais 2020], le piattaforme si possono considerare sia come un vero e proprio nuovo settore economico, sia come un modello organizzativo, ed è in questa seconda accezione che presentano implicazioni di più ampia portata per la trasformazione delle organizzazioni tradizionali. In particolare, la piattaforma si configurerebbe come una forma organizzativa distintiva, tipica dei primi decenni del XXI secolo [Stark e Pais 2020]: se, infatti, tipicamente gli attori nei mercati «contrattano», le gerarchie «comandano» e le reti «collaborano», le piattaforme «cooptano» *assets*, risorse e attività che non fanno parte dell'azienda [*ibidem*]. Così la piattaforma, come forma organizzativa a sé, mette a tema una nuova sfida manageriale, che non ha più a che fare con la sola gestione interna delle risorse, quanto piuttosto con la gestione delle attività di creazione di valore che sono realizzate dalla e nella piattaforma, esternamente quindi all'azienda. Gli studi sul tema individuano almeno cinque tipi di piattaforme [Srnicsek 2016; Pais 2019]:

<sup>20</sup> In letteratura è possibile trovare molti termini alternativi a quello di *platform economy*, come *gig economy* e *sharing economy*. Tali termini, tuttavia, pur condividendo alcuni aspetti dell'economia di piattaforma, non sono totalmente sovrapponibili.

*bility Organizations*, o l'Esercito della sal-  
ne fornisce assistenza  
economica e ai sen-  
er improvvisare» è il  
itare il proprio modo  
emergenza [Watson  
izzazione interviene  
aturali (alluvioni o  
ll'azione umana (at-  
inandosi con le altre  
re aiuto a chi ne ha  
l tempo stesso, con-  
llo per le situazioni  
ssibilità nelle situa-  
nte a un'emergenza  
attiva una struttura  
ria autonomia di co-  
ognuno deve sapere  
nsabile, e i manuali  
rative che indicano  
edia, chi si occupa  
e agenzie, dei rifor-  
asi successive della  
one, le linee guida  
isazione delle solu-  
ri, in una combina-  
ità che consente di  
affidabile.

guenti domande:  
gi di una struttura  
i? Quali le criticità?

re  
ome l'ICS è stato  
ni di emergenza.  
ecifici – al di là di  
dimento – in cui  
è un tale modello  
ad esempio, fare  
li emergenza da  
modello simile  
trollare e/o con-  
a?



che estraggono  
olicitari *ad hoc*;  
mo l'hardware  
e li mettono a

re di Siemens,  
nare i processi  
e 4.0 abilitando

per trasforma-  
i bene (ad es.,  
quando serve);  
ono al minimo  
a forza lavoro,  
ra «arruolata»  
li piattaforma.  
struttura digi-  
azione fra più  
egolandoli. La  
oni online, un  
ed etichettati

re e Ivana Pais  
mento di lavo-  
itmica, che la  
lelega formale  
e avverrebbe,  
enti, gli attori  
otto lo stretto  
[Curchod *et*  
a piattaforma  
attraverso la  
nate forme di  
cing (si pensi  
re più spesso  
direttamente  
abbricche for-  
di controllo,  
o del passato  
remo il tema

comunano le  
e strutturato

- la vendita dei beni/servizi è basata su piattaforma digitale, così come su piattaforma è anche l'organizzazione dell'attività lavorativa;
- il fruitore finale del servizio non è mai procacciato dal lavoratore, bensì è l'azienda piattaforma a intercettare la domanda di beni/servizi e a organizzarne la gestione.

Queste piattaforme si differenziano, invece, rispetto:

- alla localizzazione del servizio, che può essere interamente immateriale ed essere eseguito totalmente da remoto (ad es., nel caso di servizi di design e/o servizi IT);
- al fatto di richiedere un'interazione fisica e una specifica localizzazione (ad es., alle piattaforme che mettono in contatto domanda e offerta di babysitter, di lavori domestici, di trasporto);
- alle competenze richieste per lavorarvi, vale a dire che possono prevedere servizi ad alta o a bassa qualificazione. Fra i servizi digitali a bassa qualificazione, un esempio emblematico è quello di Amazon Mechanical Turk: questo servizio di Amazon permette di suddividere un'attività complessa in migliaia di microattività (come la trascrizione di documenti, la classificazione di testi, ecc.) che richiedono l'impegno di pochi secondi, cui segue un compenso di pochi centesimi, per un gran numero di persone coinvolte [*ibidem*]. Si tratta quindi di un processo di estrema frammentazione dei compiti, per cui la divisione del lavoro arriva al suo apice, facendo somigliare questo tipo di attività a quella svolta in una catena di montaggio fordista.

Oggi le piattaforme sono sempre più spesso associate a fenomeni estremi di esternalizzazione e precarizzazione del lavoro. Infatti, sebbene comunque assai diverse fra loro, tutte le piattaforme, come Airbnb, Uber, Amazon Mechanical Turk, BlaBlaCar, Foodora o Taskrabbit condividono un medesimo stile operativo, che Nick Srnicek [2016] ha definito modello *iperesternalizzato*, in cui tutto è *outsourced*: i lavoratori, il capitale fisso, la manutenzione e i costi, così come la formazione stessa dei lavoratori e degli utenti. È in questo senso che le piattaforme si pongono in continuità, e non in discontinuità, rispetto alle forme a rete viste in precedenza: il modello di *outsourcing* spinto che le contraddistingue le avvicina infatti all'impresa svuotata di alcune attività, che rappresenta l'emblema dell'organizzazione rete vista in precedenza.

È proprio attraverso questo peculiare modello basato su forme di *outsourcing* estreme, quindi, che le nuove organizzazioni piattaforma ottimizzano flessibilità e scalabilità del lavoro, articolando un vero e proprio nuovo modello che Tom Starner [2015] ha definito «forza lavoro come servizio», e creando mercati (di

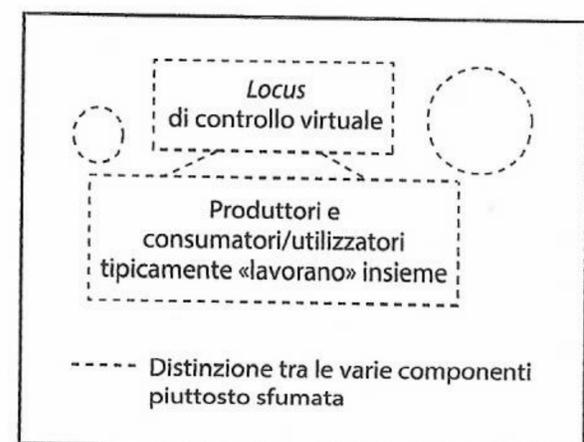


fig. 2.14. Rappresentazione di una piattaforma tipo.

Note: I confini «labili» indicano che: a) nella piattaforma tutti concorrono allo sviluppo del servizio/prodotto (anche gli utenti/clienti!); b) i ruoli possono essere, in parte, intercambiabili e cooptati esternamente. Le dimensioni di supporto e tecnostuttura sono anch'esse cangianti.

Fonte: In letteratura non esistono molte rappresentazioni grafiche della piattaforma. Abbiamo quindi scelto di svilupparne una nostra, a partire dall'analisi della letteratura e facendo riferimento, in particolare, alle cinque componenti della struttura definite da Mintzberg e presentate precedentemente. Un'altra rappresentazione possibile si trova in Dolata e Schrape [2022].

lavoro) *ad hoc*, oltre a, secondo Niels van Doorn [2016], nuove regole e diritti istituzionali [Bruni e Tirabeni 2021]. Così, anche queste forme organizzative, di cui un esempio particolarmente significativo ce lo offre Airbnb, rientrano a pieno titolo (come le forme a rete, per processi e, per diversi aspetti, anche la matrice) nella configurazione cosiddetta «adhocratica», rivelandone forse il lato più oscuro: infatti, se nelle adhocrazie gli adattamenti reciproci avvengono attraverso relazioni informali non standardizzate e il potere esiste solo come «*locus virtuale*» di controllo, lo stesso accade anche nel caso delle organizzazioni piattaforma, come Airbnb appunto, che si pongono quindi come una sorta di autorità che si limita però solo a regolare le interazioni tra le varie componenti, organizzandole, monitorandole, ed eventualmente sanzionandole, o premiandole [*ibidem*].

#### BOX 2.8. IN PRATICA

##### Le caratteristiche strutturali della piattaforma Helpling

Helpling è una piattaforma che non vende prodotti o servizi, ma si occupa di connettere domanda e offerta in un segmento di mercato. È una piattaforma che offre servizi di pulizie domestiche, a differenza di piattaforme generaliste che facilitano l'incontro tra domanda e offerta di lavoro in un'ampia varietà di ambiti, ed è la principale piattaforma verticale di pulizie domestiche operante in Italia. Nonostante questo, il numero di clienti è ancora piuttosto limitato (1.500 clienti attivi, con 250-300 nuovi clienti al mese). Il principale competitor di Helpling in Italia non è rappresentato da altre piattaforme simili o agenzie di intermediazione, ma dall'economia sommersa. Lo conferma il fatto che Helpling utilizza il prezzo medio di un'ora di pulizie domestiche nel mercato illegale come standard per il prezzo consigliato ai propri addetti; aree territoriali – come il Sud Italia – dove questo costo è inferiore ai 10 euro, non consentono a Helpling la penetrazione nel relativo mercato. La piattaforma opera a livello urbano: la diffusione del servizio avviene attraverso l'apertura in nuove città. Questo, innanzitutto, perché la densità urbana favorisce l'incontro tra domanda e offerta. Dai dati forniti dalla piattaforma si rileva una forte concentrazione territoriale: a

giugno 2020, su circa 300 addetti alle pulizie attivi, il 56% era operativo su Milano, il 34% su Roma e il 9% su Torino, mentre le altre città non raggiungono l'1%. Rispetto al profilo sociodemografico, la forza lavoro di Helpling è composta, in percentuale superiore rispetto alla distribuzione nazionale del lavoro domestico, da uomini (21% *vs* 12% media nazionale) e da italiani (51% *vs* 29% media nazionale). Tra le aree di provenienza dei lavoratori stranieri, nelle prime cinque posizioni si conferma l'Europa dell'Est (Romania 7,1% sul totale; Ucraina 4,2%), ma si registrano percentuali significative di lavoratori provenienti anche dall'America Latina (Perù 5,5%, Brasile 3,5%, Ecuador 3,5%). Tra gli addetti di Helpling vi sono casi di penalizzazione etnica, per cui persone con lunghi periodi di istruzione nei paesi di origine, non vedendo riconosciuti i relativi titoli, restano intrappolati attraverso meccanismi di segregazione occupazionale in lavori poco qualificati e in mercati del lavoro informali. Rispetto all'età, il lavoratore di Helpling è più giovane rispetto alla media: a livello nazionale i lavoratori sotto i 45 anni di età sono il 34%, nella piattaforma il 51%. Non si registra, però, la presenza di studenti universitari, come invece accade in altri paesi in cui è presente Helpling.

Un pro  
quello  
rappre  
utilizza  
rare le  
rivela q  
fatto l'i  
passa a  
trovanc  
alla piat  
le puliz  
voglion  
la gente  
alla mi  
Helplin  
bypassa  
sceglie,  
in base  
pulizie  
dici me  
i giorni  
non lav  
proble  
57 anni  
all'add  
meno la  
visualiz  
della co  
perché  
strettan  
Le mis  
teggiare  
hanno  
della de  
stica, d

gole e diritti  
ganizzative,  
o, rientrano  
aspetti, an-  
rivelandone  
ti reciproci  
otere esiste  
Il caso delle  
ono quindi  
interazioni  
ntualmente

e pulizie  
lano, il  
entre le  
petto al  
voro di  
e supe-  
nale del  
s 12%  
s 29%  
enienza  
cinque  
ell'Est  
4,2%),  
itive di  
merica  
cuador  
ri sono  
ui per-  
ne nei  
sciuti i  
averso  
zionale  
del la-  
ratore  
la me-  
to i 45  
orma il  
nza di  
ade in

Un profilo particolarmente interessante è quello delle donne italiane over 50, che rappresentano il 10% del totale e che utilizzano la piattaforma digitale per superare le discriminazioni legate all'età, come rivela questo estratto di intervista: «Io ho fatto l'impiegata, ero quadro, per trenta e passa anni, poi raggiunta una certa età e trovandomi senza lavoro mi sono rivolta alla piattaforma. Alla mia età anche per fare le pulizie non mi si filava nessuno, perché vogliono tutti o più giovani o filippine. Qui la gente non fa per niente storie riguardo alla mia età, perché loro si affidano a Helpling, e quindi per me è stato utile per bypassare il problema dell'età. Il cliente ti sceglie, ma non in base all'età, ti sceglie in base al punteggio di feedback, a quante pulizie hai fatto [...] E dunque, dopo tredici mesi, adesso lavoro praticamente tutti i giorni, tranne quelli in cui decido io di non lavorare; poi, ecco, ho superato questo problema di età, diciamo» (donna, italiana, 57 anni). La scelta di Helpling di lasciare all'addetto la decisione di pubblicare o meno la foto profilo che, in ogni caso, viene visualizzata solo a seguito della conferma della commessa è apprezzata dagli addetti, perché sposta la valutazione su criteri più strettamente legati all'esperienza lavorativa. Le misure restrittive adottate per fronteggiare l'emergenza sanitaria COVID-19 hanno determinato, da un lato, il crollo della domanda di servizi di pulizia domestica, dall'altro, l'incremento delle candi-

ature di addetti alla piattaforma da parte di persone temporaneamente senza lavoro. Helpling, a differenza di altre piattaforme di lavoro temporaneo, non ha proceduto all'iscrizione di nuovi addetti durante il periodo di lockdown, anche per evitare di creare competizione tra gli addetti in un momento di calo della domanda. Da segnalare il fatto che Helpling ha dato la possibilità ai clienti di mantenere il pagamento degli addetti impiegati con regolarità anche in mancanza di servizio a causa delle restrizioni sanitarie – eliminando la propria commessa – e ha registrato una buona risposta. Si tratta di un indicatore interessante: tale decisione può essere dettata da una forma di solidarietà generalizzata, ma è più probabile che si sia determinata nel contesto di un legame interpersonale tra clienti della piattaforma e addetti che operano con regolarità presso le loro abitazioni (tratto da Pais e Ponzellini [2021, 160-163]).

#### ■ *Esercizio*

Utilizzando i concetti appresi a proposito del modello piattaforma, prova a rispondere alle seguenti domande: che tipo di piattaforma è Helpling? Quali sono le sue peculiarità? Discutine in aula.

#### ■ *Questioni per la discussione*

Quali criticità rintracci nel caso esaminato, sia dal punto di vista degli utenti sia di chi lavora per la piattaforma? Quali sono invece i vantaggi? Discutine in aula.