

POLITECNICO DI TORINO

Collegio di Ingegneria Gestionale

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale



Tesi di Laurea Magistrale

**Uber alla guida del cambiamento:
a che punto siamo?**

Relatore:

Prof. Giuseppe Scellato

Candidato:

Luigi Infante

Anno Accademico 2020-2021

INTRODUZIONE	4
1. LETTERATURA	6
1.1 IL CONCETTO DI SHARING ECONOMY	6
1.2 PIATTAFORME A DUE VERSANTI.....	8
2. OVERVIEW SUL SETTORE DEL RIDE-HAILING	13
2.1 ANALISI DEL SETTORE	15
2.2 DRIVER DI REDDITIVITÀ DEL MERCATO.....	18
2.3 ANALISI DELLE CINQUE FORZE DI PORTER.....	25
2.3.1 <i>Potere contrattuale degli acquirenti (riders)</i>	25
2.3.2 <i>Potere contrattuale dei fornitori</i>	25
2.3.3 <i>Minaccia di nuove entrate</i>	26
2.3.4 <i>Minaccia di sostituti</i>	27
2.3.5 <i>Rivalità tra concorrenti</i>	28
3. ANALISI DELLA UBER TECHNOLOGIES INC.....	30
3.1 IL FENOMENO UBER.....	30
3.2 BUSINESS MODEL	30
3.3 ANALISI PESTEL	38
3.4 ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA.....	43
3.4.1 <i>Conto Economico</i>	45
3.4.2 <i>Stato Patrimoniale</i>	52
3.4.3 <i>Sviluppi Recenti</i>	54
3.4.4 <i>Regime di appropriabilità del valore</i>	57
4. IL RAPPORTO CON LA REGOLAZIONE	59

4.1 RAGIONI PRINCIPALI DIETRO LA REGOLAMENTAZIONE	59
4.2 ANALISI COMPARATIVA IN EUROPA	62
4.2.1 <i>Normativa Francese</i>	63
4.2.2 <i>Normativa Tedesca</i>	65
4.2.3 <i>Normativa Italiana</i>	69
4.2.4 <i>Normativa Spagnola</i>	75
4.2.5 <i>Normativa Inglese</i>	80
4.3 CONSIDERAZIONI SULLA NATURA DEL SERVIZIO DI E-HAILING: IL CASO C-434/15 PRESSO LA CORTE DI GIUSTIZIA EUROPEA	87
4.4 REGOLAMENTAZIONE NEGLI STATI UNITI	93
4.5 REGOLAMENTAZIONE IN CINA	100
4.6 RELAZIONE CON I DRIVERS: LAVORATORI DIPENDENTI O AUTONOMI? ..	104
5. ANALISI DELLE STRATEGIE	112
5.1 STRATEGIA DI ENTRATA	112
5.1.1 <i>Fase 1: Aggirare la regolazione</i>	115
5.1.2 <i>Fase 2: reazioni all'ingresso</i>	116
5.1.3 <i>Fase 3: risposta di Uber per influenzare la regolazione</i>	117
5.2 EVOLUZIONE DELLA STRATEGIA: DALLA SEGMENTAZIONE ALLA SUPER-APP	122
6. PROSPETTIVE FUTURE	127
7. CONCLUSIONI	133
8. BIBLIOGRAFIA	138
9. SITOGRAFIA	140
10. RINGRAZIAMENTI	144

Introduzione

La mobilità ha sempre ricoperto un ruolo fondamentale nello sviluppo del concetto di comunità in tutto il mondo. Tuttavia, grazie alla crescente attenzione posta sulla sostenibilità ambientale negli ultimi anni, la sua importanza è aumentata, dando origine a nuove strategie di miglioramento e facendo sorgere interrogativi riguardo l'uso dei modelli attuali. Il legame esistente tra qualità del trasporto e qualità della vita è essenziale, è quindi naturale pensare che in ottica cittadina una corretta organizzazione di tutti gli aspetti che caratterizzano la mobilità sia essenziale per il successo degli altri settori.

L'intensificarsi della globalizzazione e la crescita demografica hanno prodotto una crescita costante nella domanda di trasporto, non limitata solamente ai paesi già industrializzati, ma rivolta sempre di più anche a quelli in via di sviluppo. Il risultato che ne deriva è una saturazione dei sistemi attuali ed un peggioramento delle problematiche in tema di ambiente, sicurezza, costi e congestione stradale.

In aggiunta a questi fattori vi sono altri elementi i cui impatti sono attualmente di difficile quantificazione, ma altrettanto importanti, come ad esempio, il consumo geofisico del territorio e la dipendenza dagli approvvigionamenti energetici non sostenibili.

In questo contesto di riferimento si inserisce la smart mobility, un modo nuovo di concepire e organizzare la mobilità in modo tecnologico, con un minor impatto ambientale ed un risparmio di tempo e costi. L'obiettivo principale è soddisfare le esigenze di trasporto di persone in maniera efficace, efficiente, sicura e sostenibile, cercando di ottimizzare l'uso e lo sviluppo delle risorse a disposizione ed aumentare la qualità della vita. Le soluzioni per una mobilità innovativa sono ispirate ai concetti di sharing economy e piattaforme, e rese possibili dall'utilizzo delle nuove tecnologie.

La crescente diffusione di Internet ha portato inevitabilmente alla crescita dei servizi digitali, compresi quelli legati alla mobilità delle persone. La possibilità di prenotare un passaggio in auto tramite l'applicazione di un fornitore di ride-hailing o di car-sharing ha reso le alternative al possesso di un'auto più invitanti, aumentando allo stesso tempo la qualità del servizio e la sensibilizzazione verso la sostenibilità ambientale.

L'obiettivo di questo report è analizzare la società più attiva nell'implementazione di questa mobilità innovativa: Uber Technologies Inc. Uber ha rivoluzionato il modo di viaggiare in tutto il mondo attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie e la diffusione di internet. Il suo modello di business si basa su un'applicazione per smartphone. Questa applicazione funge da intermediario tra conducenti che forniscono un servizio di trasporto da un punto A ad un punto B e passeggeri che necessitano di tale servizio. La prima impressione è che il modello descritto non offra nulla di straordinario considerando l'attuale diffusione delle tecnologie ICT, tuttavia, l'incorporazione di tali innovazioni ha avuto un impatto importante sul mercato dei taxi tradizionale e stagnante. Dovuto principalmente ai benefici generati per i consumatori in termini di prezzi e di intuitività e flessibilità di utilizzo del servizio. Fin dalla sua fondazione, la società ha sfidato i settori dei taxi sostenuti dai vari paesi, diffondendosi in tutti e cinque i continenti e diversificando i propri servizi, arricchendo la propria offerta; tutto questo in dieci anni.

Al fine di ottenere un quadro completo sulla società e sul punto in cui si trovi nella sua evoluzione l'elaborato è stato strutturato in questo modo: il Capitolo 1 introduce i concetti teorici di "sharing economy" e piattaforma a due versanti, fondamentali per capire le dinamiche con cui opera la società; il Capitolo 2 introduce il settore del ride-hailing, in cui la società si posiziona con una diffusione diretta/indiretta in tutto il globo. Qui sono illustrati mediante l'utilizzo di strumenti appositi l'evoluzione del settore in termini economici e di fattori critici di successo; Nel 3° Capitolo è stata svolta un'analisi sul modello di business e sul contesto in cui opera la società, oltre a quella economica finanziaria sull'andamento della società negli ultimi anni. Per comprendere meglio la posizione economica di Uber, è stata effettuata un'analisi del conto economico e dello stato patrimoniale societario; il capitolo 4 tratta del rapporto della società con l'ambiente regolatorio, di fondamentale importanza nella diffusione globale, caratterizzata da diverse visioni protettive nei confronti del settore tradizionale dei taxi che hanno prodotto ostacoli e barriere nel processo di espansione; Il Capitolo 5 è dedicato all'evoluzione della strategia di Uber, dalla segmentazione in una fascia di nicchia passando per la copertura di ogni fascia di mercato fino alla focalizzazione sui core businesses; nel Capitolo 6 si sono ipotizzati diversi scenari sul futuro della società in termini di sostenibilità economica, considerando il recente percorso strategico intrapreso e l'evoluzione dell'ambiente in cui opera.

1. Letteratura

1.1 Il concetto di Sharing Economy

La sharing economy, nota anche come economia collaborativa, è diventata un termine accettato per definire *"un'attività economica che coinvolge individui che acquistano o vendono l'accesso solitamente temporaneo a beni o servizi, in particolare attraverso un'organizzazione online"*.¹ Il concetto include una moltitudine di settori ed è diventato sempre più popolare a livello globale negli ultimi anni. Per via di questa diffusione capillare, la sharing economy possiede diverse definizioni. Un caso studio della Commissione Europea l'ha definita come *"imprese che implementano modelli di business basati sull'accessibilità dei mercati P2P e le sue comunità di utenti"*.² Un ulteriore studio, citando il concetto di capacità inutilizzata la definisce come *"i consumatori che si concedono reciprocamente l'accesso temporaneo ad assets fisici sottoutilizzati, possibilmente in cambio di denaro"*.³ Studi successivi hanno distinto la sharing economy dall'economia dell'usato, in cui è dato un accesso permanente al bene anziché temporaneo.⁴ Questi esempi indicano che la definizione di sharing economy differisce sia dal punto di vista dell'impresa che da quello del consumatore.

A causa della natura complessa dell'argomento, sono stati effettuati numerosi studi nel tentativo di trovare una definizione coerente del fenomeno. Nel 2016 uno studio, pur non offrendo una definizione risolutiva, ha suggerito un quadro che potrebbe essere utilizzato per identificare le imprese coinvolte sulla base di quattro criteri: accessibilità aperta basata sulle relazioni sociali, fiducia, creazione di valore e transazioni P2P.⁵ Un altro studio si è concentrato sulle nuove caratteristiche dell'economia e le ha individuate nella condivisione P2P e nell'utilizzo di tecnologie ICT. Concludendo che lo sviluppo delle tecnologie ICT e i cambiamenti nei modelli

¹ Merriam-Webster, s.v., "Sharing Economy, consultato il 29 dicembre 2020, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/sharing%20economy>

² Dervojeda, K. Et al., Accessibility Based Business Models for Peer-to-Peer Markets (Case Study Ares(2015)4645909), European Commission, 2015, 3.

³ Frenken K., Political economies and environmental futures for the sharing economy, Phil. Trans. R. Soc. A.37520160367, 2017, 2.

⁴ Frenken, K., Schor, J., Putting the sharing economy into perspective. Environmental Innovation and Societal Transitions, 23, 2017, 3–10.

⁵ Oh S., Moon J. Y., Calling for a shared understanding of the "sharing economy." Proceedings of the 18th Annual International Conference on Electronic Commerce: E-Commerce in Smart Connected World, 2016, 1–5.

sociali e culturali hanno reso possibile l'emergere di nuove relazioni tra le economie esistenti.⁶

Nel 2019 è stata effettuata una revisione sistematica della letteratura esistente sull'argomento e sono state individuate quattro categorie a partire dalle diverse definizioni di sharing economy. La prima categoria descrive un sistema economico in cui sono presenti oltre che agli attori principali (gli utenti), che possono agire sia come acquirenti che come fornitori di servizi, è riconosciuta anche l'esistenza di un intermediario fondamentale, un'organizzazione commerciale o no che esegue il ruolo di mediatore. La seconda categoria riguarda il processo di condivisione tra gli utenti. L'opinione diffusa prevede che nella sharing economy la proprietà della risorsa o del bene non cambia come risultato della transazione di vendita. Nella terza categoria è valutata la risorsa oggetto della transazione. Per lo più si è riscontrato che la risorsa è rappresentata da beni fisici o servizi, la cui capacità è in qualche modo sottoutilizzata. L'ultima categoria identificata riguarda l'infrastruttura che è stata considerata come una parte fondamentale della sharing economy e motivo principale della sua recente crescita, grazie allo sviluppo di Internet e di altri servizi fondati sulla infrastruttura IT. Sulla base della suddetta categorizzazione gli autori sono stati in grado di offrire la prima definizione consolidata di sharing economy: *"la sharing economy è un modello peer-to-peer agevolato dall'infrastruttura IT per la condivisione commerciale o non di beni o servizi sottoutilizzati mediante un intermediario, senza trasferimento di proprietà"*.⁷

Generalmente si ritiene che la sharing economy crei valore in cinque modi. Innanzitutto, offre l'opportunità di rendere produttive le risorse sottoutilizzate. In secondo luogo, collega molti acquirenti e venditori rendendo entrambe le parti del mercato più competitive e consente una maggiore specializzazione per coloro che vendono. Terzo, riduce i costi di transazione in termini di ricerca di acquirenti o venditori e monitoraggio delle performance. Quarto, riduce al minimo il problema delle informazioni asimmetriche tra le parti offrendo un sistema di rating pubblico. Infine, crea valore per determinate fasce di mercato trascurate dagli incumbents.⁸

⁶ Pachenkov, O., Yashina, A., When sharing economy meets digital one: Towards understanding of new economic relations. Proceedings of the International Conference on Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia, 2017, 91–98.

⁷ Schlagwein, D. et al., Consolidated, systemic conceptualization, and definition of the "sharing economy." Journal of the Association for Information Science and Technology, asi.24300, 2019.

⁸ Koopman, C. et al., The Sharing Economy and Consumer Protection Regulation: The Case for Policy Change. The Journal of Business, Entrepreneurship & the Law, 8(2), 2015, 4-5.

La sharing economy produce valore abbinando risorse sottoutilizzate a consumatori disposti a pagare per i servizi che questi assets potrebbero fornire. I servizi in questione esistono da molto tempo, come ad esempio i taxi. Tuttavia, l'idea distintiva della sharing economy è stata quella di sfruttare le nuove tecnologie come smartphone, GPS, sistemi di pagamento, identificazione e meccanismi di feedback, per consentire a quasi chiunque che disponga di determinate risorse di rendere disponibili tali beni e servizi al di fuori del settore formale di competenza. In altre parole, le nuove tecnologie hanno ridotto significativamente i costi di transazione per associare gli assets sottoutilizzati agli utenti disposti a pagarli per l'utilizzo.⁹ La piattaforma tipica di questa nuova tipologia di economia coinvolge consumatori o piccoli artigiani che agiscono come venditori e acquirenti offrendo e acquistando ogni cosa, dai beni usati (eBay) ai nuovi prodotti artigianali (Etsy) ai servizi personali (TaskRabbit) alle stanze in affitto (Airbnb) e ai servizi di trasporto (Uber). Ad accompagnare la crescita e la progressiva affermazione di questi marketplace c'è stata un'evoluzione dell'ambiente: dalle prime anonime transazioni commerciali su internet, a un processo di acquisto più personalizzato in cui l'obiettivo è quello di creare una connessione personale tra l'acquirente e il venditore. Questa personalizzazione include strumenti come le recensioni dell'acquirente, immagini e informazioni biografiche sui venditori per fornire ai potenziali acquirenti maggiori informazioni. In modo tale da ridurre il rischio di acquisto percepito e creare una connessione sociale personale rendendo la transazione di vendita da uno sconosciuto più accettabile.¹⁰

1.2 Piattaforme a due versanti

Come mostrato in precedenza, la sharing economy richiede intermediari per facilitare le transazioni tra utenti. Questi intermediari sono noti anche come piattaforme o marketplace a due versanti. Società come Uber forniscono piattaforme digitali che utilizzano algoritmi informatici per associare fornitori di servizi e acquirenti, guadagnando una commissione per il matchmaking. Queste piattaforme digitali associano due gruppi di utenti fornendo loro sia l'infrastruttura che le regole per la transazione di beni e servizi. La commissione Europea definisce una piattaforma digitale come *“un'attività operante in due o più mercati, che utilizza Internet per consentire*

⁹ Scott Wallsten, “The Competitive Effects of the Sharing Economy: How is Uber Changing Taxis?”. Technology Policy Institute, 2015, 3-4.

¹⁰ Kakar V. et al., “The Visible Host: Does Race guide Airbnb rental rates in San Francisco?”. MPRA Paper No. 78275, 2016, 0.

interazioni tra due o più gruppi di utenti distinti ma interdipendenti in modo da generare valore per almeno uno dei gruppi".¹¹ Le piattaforme, generalmente, emergono quando sono presenti delle frizioni di mercato, fenomeni che rallentano o impediscono uno scambio o una transazione economica, che avverrebbe in un mercato ideale. La piattaforma attenua le frizioni e permette la transazione, collegando due classi di individui che vogliono interagire. Un esempio di frizione è rappresentato dall'esistenza di informazione imperfetta, che genera incertezza nel potenziale rapporto. I searching cost derivano da info imperfetta, costi monetari o no che un utente paga per poter eseguire la transazione. Le piattaforme permettono di abbattere tali costi, facilitando il collegamento tra domanda e offerta.

Uno studio sulla sharing economy ha evidenziato l'esistenza di sei caratteristiche distintive che renderebbero uniche le piattaforme digitali:

1. Rendono più semplice per l'utente decidere quando e come partecipare;
2. Associano in maniera efficiente entrambi i lati del mercato in base ai loro bisogni;
3. Estendono la portata degli utenti che possono essere raggiunti, dando accesso a maggiori risorse o in precedenza poco utilizzate;
4. Curano l'aspetto operativo delle transazioni in modo che gli utenti non debbano occuparsene;
5. Creano fiducia fra gli utenti attraverso sistemi di rating e di valutazione;
6. Favoriscono la collettività incoraggiando l'attività sociale.¹²

Tuttavia, la letteratura ha anche ammesso che tali entità siano in grado di accentrare intrinsecamente un potere significativo nei confronti di entrambi i lati del mercato. A causa della natura del modello di business delle piattaforme, le aziende tendono ad espandersi rapidamente nella speranza di ottenere una leadership di mercato significativa o addirittura un monopolio con l'obiettivo di usufruire dei benefici degli effetti di rete.¹³

Gli effetti o esternalità di rete rappresentano una caratteristica particolare che esiste nei mercati a due versanti. Le esternalità di rete sono un effetto economico in cui un

¹¹ Public consultation on "the regulatory environment for platforms, online intermediaries, data and cloud computing and the collaborative economy", EU Commission, January, 2016.

¹² Sutherland W., Jarrahi M. H., The sharing economy and digital platforms: A review and research agenda. International Journal of Information Management, 43, 2018, 328–341.

¹³ Eisenmann, T. R. et al., Strategies for Two-Sided Markets. Harvard Business Review, October 2006.

consumatore che acquista un bene o servizio beneficia direttamente dal numero di altri consumatori che possiedono o utilizzano lo stesso bene o servizio. Ad esempio, più utenti usano Facebook o Whatsapp, più vantaggioso è per i potenziali nuovi utenti registrarsi o più driver utilizzano Uber, più è facile per un cliente trovare un passaggio quando necessario. Una piattaforma a due versanti possiede quindi due classi di network effects: diretti ed indiretti. I primi si verificano laddove la partecipazione aggiuntiva da una parte del mercato influisce sul valore per gli utenti dello stesso lato del mercato. Mentre i secondi, ritenuti di maggiore importanza nel contesto di mercato a due versanti, si verificano quando la partecipazione aggiuntiva da una parte del mercato influisce sul valore per gli utenti dell'altro lato del mercato. In quest'ultimo caso, il surplus percepito da un utente di un gruppo dipende dal numero di utenti dell'altro gruppo che si unisce alla stessa piattaforma.

Rispetto ai settori tradizionali come l'automotive, le esternalità di rete possiedono una caratteristica distintiva in relazione alle società fondate sull'architettura Internet: la fedeltà del cliente. A causa del crescente livello di interazione e dei minori costi di cambiamento, è più facile per i consumatori cambiare il bene o il servizio che meglio soddisfa i propri bisogni. Tuttavia, per avviare a pieno regime un nuovo servizio, una piattaforma a due versanti riscontra un problema fondamentale: per portare i venditori ad operare sulla piattaforma è necessario avere un discreto numero di utenti e viceversa. Tale problema ha generalmente portato alla massimizzazione dei ricavi e della quota di mercato invece di concentrarsi sui profitti o sull'adozione di una strategia aziendale corretta. Inseguendo scrupolosamente i nuovi clienti, le aziende utilizzano parti significative del loro budget operativo in pubblicità, partnership e outsourcing senza ottenere un vantaggio competitivo significativo.¹⁴ Sebbene queste affermazioni si riferiscano ad opere pubblicate all'inizio del 2000, le stesse strategie sono ancora utilizzate da società di sharing economy come Uber e Airbnb, che tutt'ora non riscuotono successo in termini di redditività.

Una delle decisioni più importanti per le piattaforme è quella sulla determinazione della struttura di prezzo, vale a dire come è ripartito il prezzo totale tra i due lati. La scelta del prezzo non segue il costo tradizionale di produzione di un'unità aggiuntiva, ma rappresenta in realtà una decisione molto più complessa. L'azienda deve scegliere se applicare un prezzo uguale in entrambe le parti del mercato o sussidiare una parte

¹⁴ Porter, M. E., Strategy and the Internet. Harvard Business Review, 79(3), 2001, 62–78.

e far pagar di più l'altra parte. In questo modo la base di utenti aumenta e l'impresa può aumentare i profitti nel secondo mercato, superando le perdite dovute alla sussidazione operata nel primo. La letteratura suggerisce di sovvenzionare la parte più sensibile alla qualità e al prezzo, in modo da ottenere guadagni dall'altra.¹⁵ Inoltre, il volume totale delle interazioni sulla piattaforma è influenzato dall'allocatione del prezzo tra i due lati. Un piccolo aumento del prezzo da un lato del mercato, mentre si riduce dello stesso valore il prezzo dell'altra parte, comporterà un cambiamento del volume delle transazioni.¹⁶ La strategia di business ottimale per una piattaforma sarebbe comunque quella di attrarre clienti in entrambi i lati del mercato. Massimizzare il numero di utenti in entrambi i lati permetterebbe di creare un maggiore surplus nel mercato. Nonostante le piattaforme di ride-hailing siano un esempio tipico di mercato a due versanti, alcune ricerche suggeriscono che sussidiare un lato per fare profitti nell'altro non sia la giusta strategia in questo contesto. La motivazione principale riguarderebbe il fatto che entrambi i lati del mercato rappresentano due consumatori individuali, per cui le due parti non sarebbero completamente separate.¹⁷

I fattori principali da cui deriva l'attribuzione dei prezzi, successivamente pagati dagli utenti finali, mettono in rilievo il distacco dalle strategie di business standard causato dall'internalizzazione da parte della piattaforma del welfare dell'altro versante. Questa dinamica è più evidente quando un versante è sussidiato. Di seguito sono elencati i fattori citati:

- Elasticità: le elasticità della domanda di entrambi i lati sono determinanti fondamentali per il prezzo delle piattaforme. Ad esempio, un fattore che influenza l'elasticità su un dato lato è la dimensione della base di utenza installata in quel particolare lato. Quando il numero di acquirenti attivi aumenta, il prezzo dell'acquirente aumenta naturalmente, mentre il prezzo del venditore diminuisce poiché i venditori producono un profitto più elevato sul versante degli acquirenti;

¹⁵ Eisenmann, T. R. et al., Strategies for Two-Sided Markets. Harvard Business Review, October 2006.

¹⁶ Rochet, J.C. e Tirole, J., "Platform Competition in Two-Sided Markets". Journal of the European Economic Association, 1(4), 2003.

¹⁷ Yue G. et al., Platform Competition in the Sharing Economy: Understanding How Ride-Hailing Services Influence New Car Purchases, Journal of Management Information Systems, 36:4, 2019, 1066.

- Surplus creato sull'altro versante. Attrarre una versante abbassando il prezzo è particolarmente vantaggioso per la piattaforma se questo crea esternalità importanti sull'altro versante;
- Concorrenza delle piattaforme e multi-homing: La concorrenza tra piattaforme può avere conseguenze ambigue sulla struttura dei prezzi. Supponiamo che una frazione di acquirenti utilizzi più piattaforme, ovvero sia multi-home. Da un lato, l'elasticità della domanda degli acquirenti per una specifica piattaforma aumenta, a causa della loro capacità di cambiare verso una piattaforma concorrente. Dall'altra parte, l'elasticità della domanda dei venditori è corretta da un indice di "single-homing". In altre parole, il multi-home degli acquirenti consente alle piattaforme di "indirizzare" i venditori, vale a dire indurli a rinunciare alle piattaforme concorrenti. Minore è l'indice di single-homing di un particolare acquirente, maggiore è l'incentivo per le piattaforme nell'influenzare i venditori. La concorrenza tra piattaforme crea quindi una pressione al ribasso sui prezzi di entrambi i lati del mercato e l'impatto sui prezzi relativi è ambiguo. In particolare, questa situazione di concorrenza tra piattaforme non porta necessariamente a una struttura dei prezzi efficiente;
- Bundling: Le piattaforme che offrono diversi tipi di servizi di interazione possono trarre vantaggio dalla loro aggregazione. Le motivazioni dietro l'utilizzo di questa strategia nei mercati a due versanti sono differenti da quelle presenti nei mercati classici, come ad esempio la discriminazione di prezzo o la deterrenza all'entrata. In questa tipologia di mercati, la vendita in bundling può consentire alle piattaforme di eseguire meglio l'azione di bilanciamento tra i due versanti e non è necessariamente negativa per il welfare sociale.¹⁸

¹⁸ Rochet, J.C., Tirole J., Two-Sided Markets: An Overview, 2010, 34-36.

2. Overview sul settore del Ride-Hailing

Il servizio di ride-hailing permette ad un utente la prenotazione di un veicolo guidato da un'autista privato, che trasporta il passeggero alla destinazione prescelta.

Sebbene i servizi di taxi siano un esempio di ride-hailing, il termine di solito si riferisce a servizi digitali che utilizzano piattaforme e applicazioni online per connettere passeggeri e conducenti locali, che in genere utilizzano i loro veicoli personali.

Per via di questo connesione mediante la tecnologia, il servizio digitale di ride-hailing prende il nome di e-hailing. L'offerta è la medesima in entrambi i casi, i conducenti offrono un passaggio in cambio di un corrispettivo in denaro.

Rispetto ai taxi tradizionali, le applicazioni di e-hailing utilizzano una combinazione di funzionalità aggiuntive: gli utenti possono prenotare corse in anticipo, scegliere le proprie preferenze relative ad un viaggio e fornire un feedback valutando la propria esperienza. La condivisione della posizione attraverso il sistema GPS integrato nello smartphone permette ai conducenti di raggiungere direttamente il luogo in cui si trova il cliente. Il sistema alla base della piattaforma automatizza in tempo reale la pianificazione e il routing dei veicoli abbinando i conducenti ai clienti in modo efficiente rispetto ai diversi percorsi, in questo modo permette di servire un maggior numero di utenti, riducendo di conseguenza il tempo che gli autisti trascorrono nel proprio veicolo senza passeggero.

Le app di e-hailing sono un esempio tipico di piattaforma a due versanti. I mercati a due versanti sono caratterizzati dalla presenza di due distinti gruppi di utenti finali, in cui la partecipazione di un gruppo di utenti dipende dalla partecipazione dell'altro gruppo. Nella stessa maniera, anche le decisioni di ogni insieme di utenti influenzano i risultati dell'altro, tipicamente tramite esternalità.

Nello specifico i due versanti sono caratterizzati da riders e drivers.

Riders:

- Persone che non possiedono una macchina di proprietà per viaggiare;
- Passeggeri presenti in altre città per lavoro o vacanza che necessitano di un servizio di trasporto simile ad un taxi;
- Utenti che vogliono vivere una particolare esperienza a bordo di un SUV o di una macchina di lusso;
- Persone impossibilitate a guidare.

Drivers:

- Persone che possiedono una macchina e vogliono aumentare i propri guadagni;

- Persone disoccupate in cerca di un lavoro;
- Persone che amano guidare;
- Persone che vogliono lavorare in proprio, gestendo autonomamente l'orario di lavoro.

Negli ultimi anni l'e-hailing è entrato nel mercato dei trasporti attraverso applicazioni basate su piattaforme che offrono un servizio più affidabile, in località diverse, con tempi di attesa ridotti e ad un costo inferiore rispetto ai servizi di taxi e, in alcuni casi, al trasporto pubblico. Tra il terzo trimestre del 2017 ed il corrispettivo del 2019, il numero di utenti attivi a livello mondiale che hanno utilizzato tali applicazioni è stato di circa 950 mila in media.¹⁹ Nel periodo di osservazione l'andamento è stato crescente, malgrado il contemporaneo aumento di regolazione nei diversi stati.

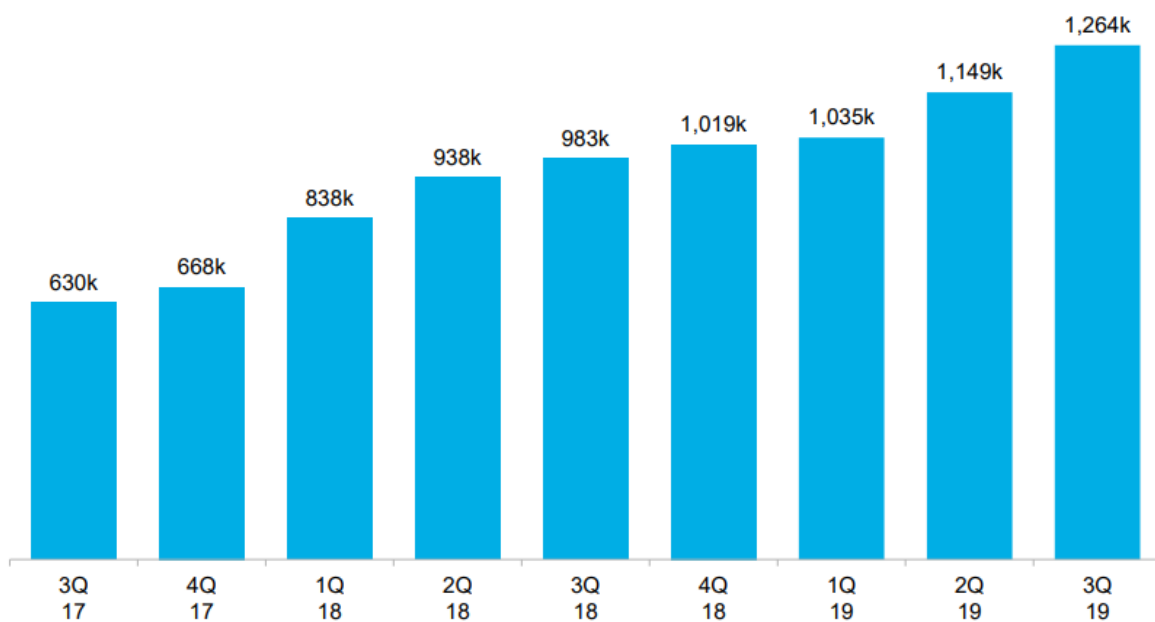


Figura 1: Utenti attivi che utilizzano servizi di ride-hailing a livello mondiale nel periodo Q3 2017-Q3 2019. Fonte: BloombergNEF

Nonostante la rapida crescita, le piattaforme sono oggetto continuo di dibattiti in tema di sicurezza, privacy e responsabilità dei conducenti/piattaforma. Inoltre, hanno sollevato dubbi riguardanti l'impatto che queste avrebbero sull'intero sistema dei trasporti, dalla congestione ai chilometri percorsi in totale dai veicoli e le conseguenti emissioni di gas serra. Il fenomeno ha portato ad effetti sociali contrastanti anche sulla

¹⁹ Active users of digital hailing service apps worldwide between 3rd quarter 2017 and 3rd quarter 2019, Statista, ultimo accesso 1° novembre 2020, <https://www.statista.com/statistics/1156091/active-users-digital-hailing-services-worldwide/>

comunità: sicuramente può essere visto come un'opportunità lavorativa a tempo pieno, part time o occasionale.

La gran maggioranza dei driver dichiara di non aver mai lavorato come autista privato in passato e di approfittare dell'opportunità per aumentare i propri guadagni.

Dall'altra parte, la comparsa di questa nuova tipologia di servizi rischia di far scomparire i servizi di trasporto che non si appoggiano a piattaforme, e di ridurre la qualità del trasporto in generale, non presentando standard relativi alle conoscenze linguistiche e alla condizione dell'auto, come invece impongono le licenze per i taxisti. Per tali motivi i rappresentanti politici dei diversi paesi sono stati e sono tutt'oggi chiamati ad intervenire, approfondendo il comportamento delle società operanti, spesso accusate di concorrenza sleale, e regolamentandolo, nella tutela del benessere della comunità e delle fasce di lavoratori a rischio.

2.1 Analisi del settore

Il mercato dei servizi di e-hailing nasce di fatto nel 2009 con la fondazione di Uber, società first mover e attualmente leader in quanto a capitalizzazione, popolarità e aree del pianeta in cui opera. Il successo del servizio è stato immediato, infatti, da allora il valore del settore è in costante crescita, e si prevede che continui a salire anche in futuro. Attualmente le società fornitrici del servizio operano in oltre 175 paesi e fanno parte di un settore, quello dei trasporti, che vale potenzialmente circa 5,7 trilioni di dollari.²⁰

Selected key players in the Ride Hailing market worldwide



Figura 2: Principali player nel mondo. Fonte: Mobility Services 2020, Statista Mobility Market Outlook, 2020.

²⁰ Sachin MITTAL, Ride-sharing Profitable or not?, DBS Asian insights, SECTOR BRIEFING n° 75, 2019.

Come si può osservare dalla figura, la domanda mondiale è divisa tra diversi players, che tendenzialmente evitano di servire il medesimo territorio, a differenza di Uber che copre la maggior parte dei territori per via diretta o indiretta. La competizione diretta, avvenuta nel 2016, sul territorio cinese ha infatti evidenziato come la convivenza di più player nella medesima area sia estremamente complicata ed onerosa. Dopo due anni di accesa concorrenza, Uber ha infatti abbandonato il mercato in quell'area, a seguito dell'acquisto da parte di Didi di Uber China per 35 miliardi di dollari.

In merito a tale operazione, la società statunitense ha ottenuto una quota circa pari al 15,4% del rivale asiatico.²¹ Quindi, eccetto che negli USA dove sono presenti sia Uber che Lyft, non ci sono altri territori nei quali convivono più realtà di rilievo.

Scendendo nel dettaglio delle aree servite, si nota come, poiché la tipologia di servizio è pensata per tragitti brevi, le principali società siano nate e dominano nelle aree più densamente popolate, come appunto Usa e Cina, caratterizzate da numerose metropoli. Il traffico e l'ambiente dinamico delle città sono due condizioni che favoriscono questo genere di servizi, in quanto la maggior parte dei cittadini preferisce muoversi non utilizzando il proprio mezzo, date le difficoltà, i costi e i tempi che lo spostamento comporta. Di conseguenza, l'e-hailing ha privilegiato tali aree rispetto a quelle rurali.

Secondo un sondaggio effettuato negli Usa durante il 2018 il 45% di abitanti in delle zone urbane dichiara di aver utilizzato un'applicazione di ride-hailing, percentuale che scende al 40% per gli abitanti delle periferie e crolla al 19% per gli americani che risiedono in zone di campagna.²²

Il processo di espansione dei servizi di e-hailing nelle aree rurali e remote è ostacolato da una densità di popolazione inferiore, una distanza di viaggio maggiore e incentivi relativamente bassi per i conducenti.

Inoltre, secondo lo stesso studio la penetrazione del servizio non è stata uniforme anche sotto l'aspetto demografico, infatti i dati sull'utilizzo sono influenzati in gran parte da variabili come età, livello di istruzione e fascia di reddito.

Ad esempio, circa la metà degli intervistati di età compresa tra 18 e 29 anni (51%) afferma di aver utilizzato un servizio di ride hailing, rispetto al 24% delle persone di

²¹ Taxi App That Drove Uber From China Sees Its Valuation Stall, The Wall Street Journal, ultima modifica 12 aprile 2019, <https://www.wsj.com/articles/taxi-app-that-drove-uber-from-china-sees-its-valuation-stall-11555071683>

²² More Americans are using ride-hailing apps, PEW RESEARCH CENTER, ultima modifica 4 gennaio 2019, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/04/more-americans-are-using-ride-hailing-apps/>

età pari o superiore a 50 anni. Quelli il cui reddito familiare annuo è pari o superiore a 75.000 \$ hanno circa il doppio delle probabilità di coloro che guadagnano meno di 30.000 \$ di aver utilizzato questi servizi (53% contro 24%). Infine, oltre la metà degli adulti con una laurea o un diploma avanzato afferma di aver utilizzato questi servizi (55%), rispetto al 20% di coloro che è in possesso di un diploma di scuola superiore o inferiore.

Per descrivere la penetrazione di una certa tecnologia innovativa sul mercato si può utilizzare lo strumento della curva ad S per diffusione. La particolare forma, da cui la curva prende il nome, si basa sull'idea che non tutti i possibili acquirenti siano tra di loro uguali. Esistono diversi segmenti di mercato in cui le preferenze all'acquisto dei prodotti innovativi sono molto diversificate.

Un servizio innovativo come quello dell'e-hailing, o un'innovazione in generale, non è adottato da tutti gli individui contemporaneamente. Al contrario, le persone tendono a adottare una nuova tecnologia in successione.

È possibile, quindi, classificare gli utenti in diverse categorie di soggetti in base al tempo impiegato per adottare tale innovazione.

Innovation diffusion curve for 2019

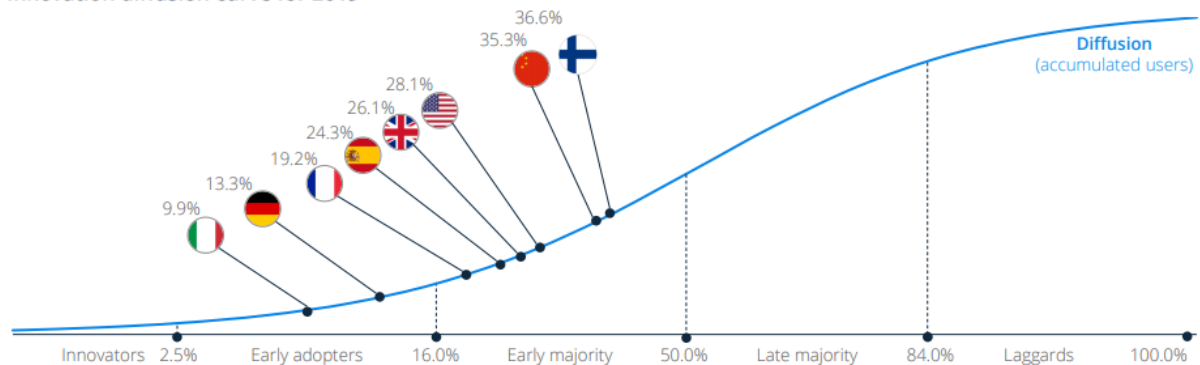


Figura 3: Curva ad s per diffusione del servizio di ride-hailing. Fonte: Mobility Services 2020, Statista Mobility Market Outlook, 2020.

Analizzando in particolare la curva ad S per diffusione del servizio di e-hailing all'anno 2019 in determinati stati, possiamo notare come la maggior parte dei paesi rappresentati sia entrata nella fase di early majority, ad eccezione di Italia e Germania. Teoricamente il tasso di penetrazione esistente in Cina e Finlandia può essere considerato vicino alla saturazione del mercato.

Le percentuali minori di diffusione delle nazioni europee (ad eccezione della Finlandia) rispetto a Usa e Cina, sono la conseguenza delle numerose dispute regolatorie occorse negli anni agli operatori durante la diffusione in Europa. Ad

esempio, le attività di Uber sono state limitate, ed in alcuni casi addirittura messe al bando, in molti paesi Europei. Inoltre, evidenze dimostrano come nel vecchio continente sia più radicata la concezione riguardo il possesso di un'auto privata, ulteriore ostacolo all'espansione del servizio esaminato.²³

Nonostante questo, i tassi di penetrazione sono considerati fino a questo momento alti, perciò è ritenuto molto probabile che il ride-hailing cresca più lentamente negli anni successivi. Tuttavia, sebbene la diffusione del servizio sia cresciuta notevolmente negli ultimi anni, alcune analisi dimostrano come nel complesso siano poche le persone che stanno facendo entrare questo servizio nella loro routine quotidiana.

Da un sondaggio condotto nel settembre 2018 negli Stati Uniti sui soggetti in possesso di queste app, solo due utenti su dieci affermano di utilizzarle almeno una volta alla settimana, di cui solamente il 3% le utilizza tutti i giorni o quasi. Un altro 22% è rappresentato da utenti mensili, mentre più della metà degli utenti (56%) utilizza questi servizi meno di una volta al mese.²⁴ Questi dati sono stati raccolti anche sulla base delle fasce di età, e chiaramente si nota che le percentuali relative ad un utilizzo più frequente siano più elevate per soggetti più giovani.

L'offerta dei servizi di ride hailing segue quindi le esigenze degli utilizzatori, che variano anche in base a fattori come le condizioni climatiche, la durata e il motivo del viaggio, ma soprattutto costo e sicurezza percepita relativamente al servizio.

Proprio il tema della sicurezza è stato centrale nel rallentamento della crescita del ride-hailing, in quanto diversi episodi di violenza da parte dei drivers sui passeggeri hanno danneggiato l'immagine di società fornitrici di questi servizi. Alcune vicende hanno dato vita a veri e propri movimenti di protesta. Le società hanno cercato di reagire migliorando i requisiti di assunzione, aumentando le forme di controllo verso autisti e implementando tecnologie basate sulla guida autonoma.

2.2 Driver di redditività del mercato

Nel 2019 i ricavi registrati nel settore del ride-hailing hanno raggiunto circa i 300 miliardi di dollari, tuttavia, lo stato di pandemia globale dovuta al virus del covid-19 ha determinato una forte diminuzione dei ricavi previsti per fine 2020. È prevista, infatti, una decrescita di circa il 46% rispetto l'anno precedente.²⁵

²³ Mobility Services 2020, Statista Mobility Market Outlook, October 2020, 57.

²⁴ National Tracking Poll #180976, Morning Consult, September 2018.

²⁵ Mobility Services 2020, Statista Mobility Market Outlook, October 2020, 48.

Analizzando i dati dell'ultimo anno a livello globale, si può notare come il paese in cui sono generati i maggiori ricavi sia la Cina con circa 89 miliardi di dollari, seguita dagli Stati Uniti con un fatturato di 66 miliardi.

Revenue forecast in million US\$

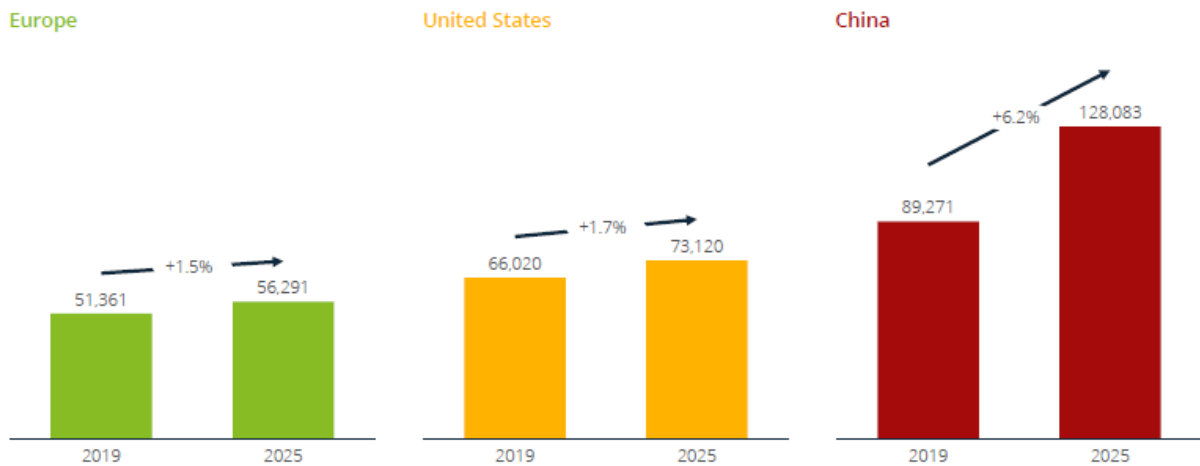


Figura 4: Ricavi e crescita nel periodo 2019-2025 in Europa, USA e Cina. Fonte: Mobility Services 2020, Statista Mobility Market Outlook.

In questo confronto i ricavi in Europa risultano essere i più bassi con circa 51 miliardi di dollari. Il Regno Unito rappresenta la guida trainante del vecchio continente con un fatturato del 21,5% sul totale. Gli esperti si aspettano un tasso annuale medio della crescita dei ricavi fino al 2025 del 1,5% in Europa e del 1,7% in USA. Il paese con la crescita maggiore prevista è la Cina con una percentuale del 6,2%, ed un volume di mercato di 128 miliardi di dollari previsto per il 2025.²⁶

Virus a parte, la crescita dei ricavi nel settore ha subito negli ultimi anni un forte rallentamento con percentuali che si sono assestate su valori bassi e costanti rispetto ai tassi registrati agli esordi del servizio digitale.

È ipotizzabile che questa riduzione possa derivare dal consolidamento del mercato nel Nord America e dai numerosi ostacoli legali sorti in Europa, che hanno limitato la crescita delle società. Discorso diverso deve essere fatto per America latina ed Oriente, in cui il business appare in forte espansione, con una serie di paesi emergenti che stanno cercando di sviluppare la propria app sulle orme del colosso cinese Didi.

Proprio sul suolo asiatico la dura battaglia tra Uber e Didi Chuxing per aggiudicarsi la dominanza del mercato ha compromesso notevolmente gli introiti.

²⁶ Mobility Services 2020, 50.

Il settore, inoltre, è caratterizzato da una profonda assenza di utili, tristemente guidata da Uber, che ha chiuso il 2019 con una perdita record pari a 8.6 miliardi di dollari,²⁷ ma che di fatto coinvolge tutte le principali società che operano a livello mondiale.

Nonostante l'attuale e futura assenza di utili, almeno nel breve termine, le società continuano a ricevere innumerevoli finanziamenti e il valore delle loro azioni resta alto.

Il motivo principale è rappresentato dalla fiducia che gli investitori mantengono nei confronti delle piattaforme di investire la rotta nei prossimi anni, dati i grandi margini di crescita presenti.

Le due principali tendenze macroeconomiche che al momento sostengono il settore e attraggono azionisti sono la futura penetrazione dei veicoli a guida autonoma ed il minor interesse nell'acquisto dell'automobile. Proprio questo strumento sta subendo una progressiva trasformazione in commodity nelle abitudini delle persone, soprattutto nelle nuove generazioni. Per arrivare a produrre utili sono necessari due fattori chiave, primo tra tutti la dominanza. Le società, infatti, beneficiano fortemente dell'effetto di esternalità di rete indirette.

Come enunciato prima, le applicazioni di e-hailing sono un esempio tipico di piattaforma a due versanti. Un mercato a due versanti è caratterizzato dall'esistenza di due differenti tipi di utenti in grado di realizzare guadagni dalla loro interazione attraverso particolari intermediari, che possono essere una o più piattaforme.

Il beneficio di ogni nuovo utente dipende dal numero di utenti già esistenti sulla piattaforma. Un effetto di rete è identificato come un riflesso di tale dipendenza.²⁸

Gli effetti di network aumentano dove la partecipazione di un utente addizionale in una rete modifica il valore di tale rete percepito dagli utenti presenti. Nella situazione di mercato a due versanti sono presenti sia effetti di network diretti che indiretti.

In particolare, un mercato può essere definito a due versanti se gli effetti di rete indiretti sono quelli di importanza maggiore. Tali effetti si verificano laddove una partecipazione aggiuntiva da una parte del mercato influisce sul valore per gli utenti dell'altro lato del mercato.²⁹ L'effetto delle network externalities, applicato al caso in oggetto, può essere facilmente spiegato come segue: una piattaforma di ride hailing

²⁷ Uber Technologies Inc., Uber Technologies Inc. Annual Report 2019, San Francisco, 2020.

²⁸ Rysman M., "The Economics of Two-Sided Markets." *Journal of Economic Perspectives*, 23 (3): 125-43, 2009.

²⁹ Rochet, J.C. e Tirole, J., "Platform Competition in Two-Sided Markets". *Journal of the European Economic Association*, 2003.

mette in contatto i riders con i drivers. In questo contesto un aumento del numero di riders non crea necessariamente un beneficio per gli altri utenti dello stesso versante, in quanto l'aumento di domanda potrebbe generare difficoltà per questi ultimi nel trovare un driver, riducendo così la qualità del servizio. Di conseguenza, la partecipazione aggiuntiva in una parte del mercato non influisce sul valore per gli utenti dello stesso lato del mercato.

L'aumento di utenti iscritti alla piattaforma genera però una maggiore capacità di attrarre i drivers, con un conseguente miglioramento della qualità del servizio per chi utilizza la piattaforma dovuta a minori tempi di attesa e affollamenti, che può dare luogo ad un ulteriore incremento di iscritti. Questo ha come risultato un aumento di corse per i drivers, e di conseguenza maggiori guadagni tramite la piattaforma, che attira nuovi guidatori.

Questa dinamica, descritta schematicamente in figura, rappresenta un circolo benefico che si ripete e che permette di capire la necessità delle società di dominare nei mercati in cui competono, agendo in maniera aggressiva contro i rivali per attrarre più possibili in entrambi i lati, in modo da continuare a crescere e raggiungere la profittabilità.

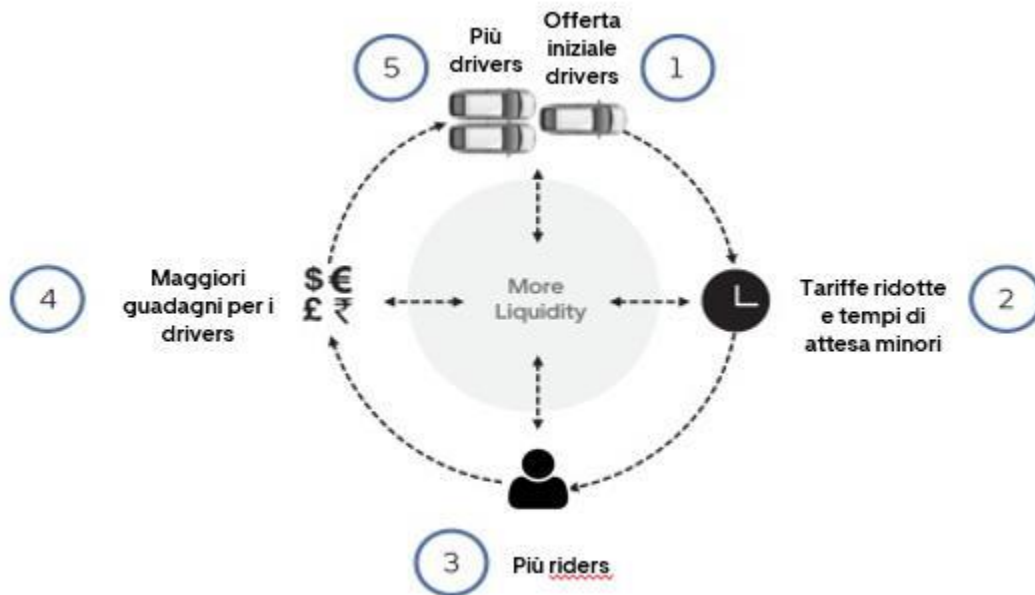


Figura 5: Network effects in una piattaforma di ride-hailing.

L'esistenza degli effetti di network tende ad aumentare la concentrazione dei mercati. Questo avviene a causa dell'effetto di "feedback positivo" per il quale l'aumento della dimensione del network comporta un incremento del suo valore e di conseguenza, l'aumento del valore determina un ulteriore aumento della dimensione, periodicamente.

Tale circostanza implica che in un mercato del genere, con due piattaforme ex-ante uguali, la presenza di un piccolo vantaggio temporale potrebbe rendere una piattaforma dominante nel mercato, a causa degli effetti di rete.³⁰ Raggiungere una posizione di dominanza sul mercato generalmente porta a due grandi vantaggi:

1. **Minimizzazione degli incentivi per i rider:** un player dominante può ridurre al minimo le spese in incentivi per attrarre i rider e quelle di vendita e marketing, investendo sul miglioramento dell'esperienza cliente (tempi di attesa minori, conducenti con un punteggio elevato, ecc.) e su prezzi inferiori e stabili. Al contrario, i player non dominanti devono proporre continuamente promozioni e sconti per mantenere i rider sulla piattaforma, il che li porta a trascurare la customer experience, oltre che a consumare quantità elevate di denaro.
2. **Minimizzazione degli incentivi per i driver:** la posizione di forza sul mercato garantisce ai propri autisti un numero di corse orarie maggiore rispetto ai competitors. Di conseguenza, i guadagni dei driver sono più alti, e gli incentivi che la società rivolge loro possono diminuire, con le dovute attenzioni normative. Chiaramente i player che occupano una posizione di secondo piano non possono farlo, anzi talvolta devono aumentare gli incentivi per attrarre e trattenere i propri driver, aggravando ancora di più la loro situazione di svantaggio, sia strategico che economico.

La dinamica precedentemente descritta è riconducibile alla situazione presente attualmente negli USA, in cui Uber possiede il quasi totale controllo del mercato rispetto al secondo concorrente Lyft, arrivato nel settore pochi anni dopo. In particolare, Uber detiene circa il 71% della quota di mercato e Lyft circa il 29%.³¹

Le spese riguardanti i rider sono state rispettivamente del 28% e del 37% dei relativi ricavi, e il numero di corse medie completate da un autista Uber è stato di quattro volte rispetto a quello di un autista Lyft. Nonostante, sia difficile indicare un livello di dominanza tale da garantire una redditività, questo è stato stimato essere intorno al

³⁰ Demonte Francesco, Sharing Economy - Il caso di Airbnb e Uber, Tesi Magistrale, Politecnico di Torino, 2018/2019, 6-7.

³¹ Uber vs. Lyft: Who's tops in the battle of U.S. rideshare companies, SecondMeasure, ultima modifica 17 dicembre 2020, <https://secondmeasure.com/datapoints/rideshare-industry-overview/>

60% della market-share in un paese, quota che permetterebbe di iniziare a diminuire gli incentivi e le spese in pubblicità.³²

Deve essere osservato però che la diminuzione di incentivi verso i driver, una delle fonti principali di costo del servizio, non può essere rapida come per le altre voci, e dipende molto dal contesto normativo dello stato. Pertanto, maggiori sono gli incentivi offerti da una società ai propri driver, maggiore sarà il tempo necessario a produrre utili una volta raggiunto un livello di dominanza adeguato.

Una caratteristica importante dei mercati a due versanti è rappresentata dagli alti costi fissi di sviluppo della piattaforma. Tale struttura implica che le piattaforme esistenti possono trarre elevati benefici dalle economie di scala, per cui il costo unitario diminuisce all'aumentare del numero di transazioni, in quanto i costi fissi sono spalmati su un volume maggiore. Nuovamente, si può sviluppare un effetto di feedback positivo, in cui più transazioni riducono i relativi costi, attirando più transazioni.³³ Risulta quindi chiaro come il secondo fattore critico di successo, che influenza fortemente la redditività, sia rappresentato dalla scala.

Più un'azienda è grande in termini di utenti e di presenza globale, maggiore è la capacità di generare economie di scala e produrre migliori efficienze in termini di costi, e quindi margini più alti.

Una scala di grandi dimensioni apre a tre principali vantaggi di costo:

1. **Spese di assicurazione:** una dimensione aziendale di livello globale permette ad una società di ride-hailing di negoziare migliori condizioni con le compagnie assicurative, o talvolta di internalizzarle, diminuendo quindi una voce di costo importante nel bilancio.
2. **Commissioni sui pagamenti:** più una società è grande, maggiore è il volume di transazioni. Di conseguenza, aumenta il potere contrattuale verso le banche per ottenere agevolazioni.
3. **Costi della piattaforma:** come detto prima, questi costi sono per lo più fissi, non diminuiscono di molto all'aumentare della scala. Aumentando però i ricavi, il loro impatto percentuale sarà minore.

³² Sachin M., Ride-sharing Profitable or not?, DBS Asian insights, SECTOR BRIEFING n° 75, 2019.

³³ Demonte Francesco, 6-7.

Seppur una scala di grandi dimensioni generi vantaggi considerevoli, il processo di espansione comporta costi elevati, soprattutto in marketing e promozioni. Inoltre, se l'area è già servita da un altro player, i costi crescono notevolmente.

L'espansione continua verso nuovi stati, città e regioni rallenta quindi i tempi necessari al raggiungimento della redditività, anche se nel lungo periodo la dominanza su più territori e una scala di livello globale dovrebbero premiare.

Come risultato, gli effetti di rete e le economie di scala possono rafforzarsi a vicenda nel guidare la crescita e la concentrazione della piattaforma.

Tuttavia, sono stati sollevati anche degli aspetti critici che potrebbero attenuare i fattori appena descritti e di conseguenza compromettere la redditività futura.

Un primo problema è quello del multi-homing: in aree servite da più di un operatore, sia i rider che i driver potrebbero utilizzare simultaneamente le diverse piattaforme e scegliere quella che gli garantisce incentivi più alti.

Questo limita la capacità delle imprese di ridurre sul lungo periodo i costi dovuti agli incentivi, perché comporterebbe un calo nel numero di utilizzatori. Tale fenomeno è meno efficace laddove la differenza di quota di mercato tra il first player e gli altri è elevata, essendo gli incentivi di questi ultimi poco efficaci data la minore numerosità del network.

Un secondo aspetto riguarda le basse barriere all'entrata: un nuovo player che disponga di un valido algoritmo e una quantità di denaro sufficiente a competere con i player attuali potrebbe contendere un mercato. Ad esempio, le principali aziende high-tech potrebbero sfruttare la propria posizione nel mercato in cui competono al fine di affermarsi in uno nuovo, nonostante la presenza di altre grandi piattaforme.

La logica al di sotto è molto semplice: se un consumatore è soddisfatto del servizio che riceve da una determinata azienda in un mercato complementare, continuerebbe a servirsi di quell'azienda anche nel caso di ingresso in uno nuovo, cambiando tra le aziende.³⁴

Inoltre, la differenziazione del servizio è minima e per gli utenti è indifferente switchare da una società all'altra nel caso di medesime condizioni. Tuttavia, questo processo non è affatto semplice come appare, essendo la rete difficile da costruire per chi entra con largo ritardo nel mercato.

³⁴ Rysman M., "The Economics of Two-Sided Markets." *Journal of Economic Perspectives*, 23 (3): 125-43, 2009.

2.3 Analisi delle cinque Forze di Porter

Per meglio approfondire i punti di forza e di debolezza, e studiare il livello di concorrenza e sviluppo del settore, è proposta l'analisi delle cinque forze di Michael Porter:

2.3.1 Potere contrattuale degli acquirenti (riders)

- **Sensibilità al prezzo:**

Gli utenti del mercato sono molto sensibili alle variazioni di prezzo dovute all'esistenza di diverse società di e-hailing operanti, concorrenti come taxi e alternative come i servizi di trasporto pubblico.

- **Switching costs:**

A seguito della crescita del mercato, anche il numero di player che offrono ai clienti una scelta più ampia aumenta. Generalmente, i vari gestori richiedono agli utenti solamente una registrazione gratuita, in questo modo questi possono effettuare un confronto e decidere facilmente se cambiare piattaforma.

Tuttavia, nel caso un'impresa riuscisse a conquistare un'elevata quota di mercato, diventando il player dominante, i costi di switching, ed in particolare quelli non monetari, aumenterebbero.

A causa degli effetti di esternalità indirette, la maggior parte dei drivers si rende disponibile nella piattaforma leader di mercato, di conseguenza i tempi di attesa di quest'ultima si riducono a discapito delle piattaforme concorrenti.

- **Disponibilità di informazioni:**

La probabilità che i clienti siano a conoscenza delle diverse compagnie operanti sul mercato è molto alta, le piattaforme risultano essere facilmente raggiungibili attraverso l'installazione di un'app sullo smartphone.

2.3.2 Potere contrattuale dei fornitori

- **Drivers:**

I principali fornitori del mercato sono gli autisti. Le imprese operanti non possiedono veicoli di proprietà, pertanto, il modello di business delle aziende dipende principalmente dai conducenti che possiedono auto.

Per poter diventare driver bisogna rispettare dei requisiti non particolarmente stringenti, quindi l'offerta disponibile risulta essere elevata.

Nonostante la possibilità di poter lavorare presso diverse società contemporaneamente e di poter cambiare facilmente piattaforma (bassi

switching costs), i salari orari offerti simili non determinano un significativo guadagno di potere contrattuale per i conducenti.

- **Sviluppatori di software:**

Nonostante l'elevata offerta di sviluppatori di applicazioni renda il loro potere contrattuale minore, dato il servizio di natura digitale e basato fortemente sull'implementazioni di algoritmi, è necessario personale con competenze specifiche. Questo requisito fondamentale aumenta il loro potere contrattuale.

2.3.3 Minaccia di nuove entrate

- **Barriere all'entrata:**

Grazie alla natura del modello di business basato su piattaforme digitali, i nuovi entranti possono accedere agevolmente ai canali di distribuzione, questo perché possono replicare facilmente il modello di business e gli algoritmi dei player nel settore. Come osservato in precedenza, teoricamente, un nuovo entrante con il giusto algoritmo e un capitale sufficiente dovrebbe essere in grado di entrare nel mercato, in quanto questa tipologia di servizio offre poca possibilità di differenziazione rispetto ai player principali. Infatti, il servizio offerto è una commodity: portare una persona dal punto A al punto B. Ma la grandezza del network di ogni operatore rappresenta la risorsa principale e l'ostacolo chiave per competere nel settore. I player esistenti hanno impiegato molti anni e risorse economiche per poter costruire le proprie reti, per questo motivo un nuovo entrante farebbe fatica a costruire una piattaforma simile a quella di un operatore dominante, rendendo difficile competere efficacemente. Dunque, il raggiungimento della massa critica risulta essere costoso in termini di acquisizione della domanda e dell'offerta. Inoltre, l'incertezza regolatoria ha reso il mercato oggetto di svariate controversie, rendendo così i nuovi entranti molto più cauti.

- **Economie di scala:**

La distribuzione dell'applicazione ha un costo marginale prossimo a zero; la parte dei costi più rilevante riguarda principalmente quelli operativi, di marketing e di sviluppo piattaforma. Come detto precedentemente, quest'ultimi sono fissi e per questa ragione le aziende, aumentando la loro dimensione sono in grado di ridurre l'impatto di tali costi sui ricavi.

Questo vale per società di dimensione globale, mentre l'effetto è molto meno rilevante quando si parla di realtà locali, operanti ad esempio in singole città.

- **Fedeltà al Brand:**

Data l'elevata similitudine dei prezzi fra le diverse compagnie, un fattore che influenza la scelta da parte dei consumatori risulta essere il brand. Le imprese che offrono servizi alla mobilità, hanno investito molto nella costruzione della propria immagine, con campagne di marketing mirate, cercando di garantire una customer satisfaction elevata. In questo modo, le imprese nuove entranti sarebbero svantaggiate nella fidelizzazione di nuovi consumatori, contrari a cambiare operatore.

2.3.4 Minaccia di sostituti

La minaccia di servizi/prodotti sostituti è costante e relativamente forte. Sono presenti diverse alternative al servizio di ride-hailing:

- **Car-sharing:** Il servizio consiste nella possibilità, mediante l'utilizzo di un'applicazione, di noleggiare una vettura/motociclo, pagando una tariffa al minuto. Rispetto al servizio di ride-hailing questo richiede che l'individuo si rechi fino alla posizione in cui è situata il mezzo disponibile selezionato, con il rischio che non ve ne siano nelle vicinanze.
- **Ride-sharing:** Il servizio prevede la possibilità di condividere il viaggio e le relative spese con persone che possiedono itinerari simili.
Seppur tale offerta sia utilizzata principalmente per tragitti di lunga distanza, è aumentata sempre di più la domanda di questo servizio, soprattutto nell'organizzazione di viaggi per andare al lavoro o all'università.
- **Auto di proprietà:** Nonostante i problemi di mobilità altamente congestionata e sostenibilità ambientale, il desiderio del possedere un'auto privata è tutt'ora forte. Tuttavia, con l'introduzione della guida autonoma e l'avvento delle nuove generazioni, questa minaccia diventerà meno rilevante in futuro, a cause della transizione da utility a commodity dell'automobile.
- **Trasporto pubblico:** I mezzi di trasporto tradizionali offerti dalla pubblica amministrazione offrono una vasta scelta tra autobus, metro, tram, ad un prezzo contenuto, con possibilità di usufruire di pacchetti multi-mezzo a basso costo. La qualità del servizio è generalmente minore, con comodità ridotta e

tempi di percorrenza generalmente più lunghi, dovuti alle fermate intermedie ed ai ritardi, ad eccezione di alcune città nel mondo.

- **Micro-Mobilità:** Questa tipologia di servizi è in rapida crescita nelle città caratterizzate da congestione del traffico ed alto inquinamento.

Gli strumenti generalmente utilizzati sono le bici ed i monopattini elettrici, tuttavia, la minaccia non è rilevante poiché tali mezzi sono impiegati principalmente per spostamenti di brevi distanze.

2.3.5 Rivalità tra concorrenti

- **Taxi:**

Il servizio di taxi è sicuramente il concorrente principale alle piattaforme di e-hailing. La concorrenza si sviluppa sul costo, che risulta essere generalmente più elevato per i taxi, e sulla possibilità di offrire un livello di servizio maggiore: i taxi permettono di usufruire di corsie preferenziali, che riducono il tempo di percorrenza, mentre le piattaforme di e-hailing offrono un'ampia scelta di vetture. Un ulteriore fattore di competizione riguarda l'affidabilità in termini di sicurezza del servizio offerto. I tassisti sono in possesso di particolari licenze rilasciate dal governo, che determinano una percezione maggiore di sicurezza rispetto ai conducenti operanti nelle piattaforme. Per ovviare a questa problematica le compagnie di e-hailing utilizzano un sistema di valutazione dei drivers basato sulle esperienze dei riders.

Al fine di soddisfare le nuove esigenze dovute alla digitalizzazione dei servizi, anche la categoria tradizionale dei taxi si è aggiornata, dando la possibilità di poter prenotare le corse tramite piattaforme dedicate.

Un altro aspetto, di carattere regolatorio, presente nella rivalità tra taxi e società di e-hailing risulta essere l'influenza che tale categoria possiede nei confronti delle autorità pubbliche. Nella maggior parte degli stati esistono sindacati per i tassisti, che quindi risultano essere tutelati dalla legge.

Non vale lo stesso per i driver iscritti alle piattaforme, le compagnie sono state criticate per aver classificato i conducenti come lavoratori indipendenti piuttosto che dipendenti. Questo significa che gli autisti sono costretti a pagare le proprie spese operative e potrebbero non possedere i diritti di base del lavoro, come il salario minimo (nei paesi in cui esiste). Tale mancanza di regolazione,

come vedremo successivamente, condiziona fortemente le attività delle piattaforme.

- **Concentrazione:**

Nella maggior parte dei settori, la determinante più influente sullo stato della concorrenza è la concentrazione delle imprese presenti nel mercato. Nel caso in esame il livello è alto, anche grazie alla crescita costante del settore, con pochi player che possiedono un'elevata quota di domanda distribuita in diverse aree geografiche. La restante parte di domanda è assorbita da piccole piattaforme utilizzate a livello nazionale/locale e dai servizi di taxi tradizionali.

3. Analisi della Uber Technologies Inc.

3.1 Il fenomeno UBER

La Uber Technology Inc. nasce nel marzo 2009 ad opera di Garrett Camp e Travis Kalanick. All'epoca, Camp aveva recentemente speso 800 dollari per noleggiare un'auto privata nella notte di Capodanno e stava cercando di trovare un modo per rendere tale servizio più accessibile a qualunque persona. L'idea di Camp consisteva nel condividere il costo del servizio tra più persone in modo da ridurlo e così nacque Uber Cab. Il nome originale fu abbreviato in Uber nel 2011 successivamente alle numerose proteste dei tassisti di diverse città americane.

Nel 2010 l'applicazione Uber è lanciata a San Francisco, da qui la diffusione è veloce ed esponenziale: nell'anno successivo arriva a New York, Seattle, Chicago, Boston e Washington D.C..

Nel luglio 2012 l'azienda lancia UberX sul mercato, un nuovo servizio che propone macchine meno lussuose ad ha un costo inferiore e permette alle persone di lavorare alla guida della propria auto.

Nel 2014 Uber approda in Cina e contemporaneamente lancia UberPool, un nuovo ed ancora più economico servizio che permette di condividere la corsa con altri utenti che devono andare nella stessa direzione.

Nel 2015 nasce UberEats, servizio di consegna di cibo pronto a domicilio, e l'azienda comincia ad investire nella ricerca tecnologica sulle vetture a guida autonoma, con la creazione della divisione ATG.

Il 10 maggio 2019 la società si quota in borsa, con un prezzo di collocamento pari a 45 dollari per azione, sebbene le contrattazioni siano state chiuse a 41,57 dollari, in calo del 7,62%.³⁵

Nel dicembre 2020 Uber cede la divisione ATG alla Aurora Innovation, una startup che si occupa dello sviluppo di veicoli a guida autonoma.

3.2 Business Model

Il modello di business di Uber è stato sviluppato e poi utilizzato inizialmente dalla società nella città di San Francisco, dove ha sede. Subito dopo la diffusione negli Stati

³⁵ Uber debutta sotto il prezzo di collocamento. Ecco le più grandi Ipo di sempre, Il sole 24 ore, ultima modifica 10 maggio 2019, <https://www.ilsole24ore.com/art/uber-debutta-wall-street-classifica-piu-grandi-ipo-sempre-ACYMULB>

Uniti, Uber ha costituito filiali in Europa e in altre parti del mondo. Attualmente, Uber fornisce i propri servizi in oltre 10.000 città presenti in 69 paesi.³⁶ Il modello di business utilizzato rappresenta una vera rivoluzione nel settore tradizionale: con l'uso della tecnologia, l'azienda è riuscita a far incontrare chi necessita di un passaggio, con i potenziali conducenti dotati di una vettura. Eliminando tutte le inefficienze che il mondo dei taxi comporta, come le lunghe attese prima del loro arrivo, il basso controllo sui prezzi e la difficoltà nello stimare anticipatamente il costo del servizio. Per descrivere nel dettaglio il modello adottato dalla società viene presentato lo strumento Business Model Canvas proposto da Osterwalder.

Customer Segments

Come descritto precedentemente, essendo Uber una piattaforma a due versanti, i principali utenti sono i riders e i drivers.

Per diffondersi nella maggior parte del mercato e trarne il conseguente vantaggio, Uber utilizza nei confronti dei riders una strategia di targeting molto efficace:

Tabella 1: Strategia di Targeting rivolta ai riders.

Criterio di segmentazione	Servizi Offerti			
	UberPool	UberX, UberXL	Uber Premium, UberBlack, UberLUX, Uber Select, Uber BOAT	UberAccess, UberAssist, UberWav
Età di riferimento	18+	18+	25-65	45+
Fascia	Bassa	Media	Alta	-
Stato	Studenti, Impiegati, Liberi Professionisti	Studenti, Impiegati, Liberi Professionisti	Impiegati, Liberi Professionisti	Pensionati, Persone con Disabilità
Tipologia di Utenti	Utenti occasionali "Switchers"	Utenti Potenziali Utenti occasionali Utenti Fedeli "Switchers"	Utenti Potenziali Utenti occasionali Utenti Fedeli "Switchers"	Utenti Potenziali Utenti Occasionali
Benefici Ricercati	Risparmio di costo	Risparmio di costo e comodità	Livello di servizio elevato, Customer experience	Comodità

Value Proposition

La proposta di valore offerta ad entrambe le parti della piattaforma è rappresentata dai seguenti vantaggi:

- **Semplicità:** Uber è molto facile da usare, l'interfaccia dell'applicazione è intuitiva e semplifica il processo di prenotazione di una corsa. Tutto quello che

³⁶ Uber Technologies Inc., Uber Technologies Inc. Annual Report 2019, San Francisco, 2020, 2.

serve è uno smartphone, l'applicazione installata ed un account. In questo modo, sono ridotti i costi di transazione e ricerca in termini di tempo ed energie, rispetto al tradizionale servizio di taxi, in cui vi è la necessità di contattare telefonicamente un operatore riferendogli la posizione o di chiamare direttamente la vettura.

- **Comodità:** il sistema di pagamento in-app rappresenta il benefit principale offerto. Questo evita la preoccupazione al cliente di avere contanti per pagare la tariffa o problemi di resto da parte del conducente. Il costo della corsa inoltre è visualizzato durante il processo di prenotazione, in modo da poter decidere se effettuare la corsa o meno. Un ulteriore aspetto positivo rappresenta l'utilizzo del GPS, che permette al driver di conoscere esattamente la posizione in cui prelevare il passeggero, riducendo i tempi di attesa. Allo stesso modo, il conducente è a conoscenza della destinazione, impostata dall'utente in fase di prenotazione, in questo modo il cliente non ha la necessità di dover spiegare le indicazioni stradali. Tale situazione elimina uno dei più comuni punti di discontinuità presenti nell'esperienza del consumatore. Inoltre, il servizio offerto da Uber consente ai driver di avere orari flessibili, con la possibilità di programmare liberamente i propri turni e bilanciarli con le esigenze della propria famiglia.
- **Convenienza:** La piattaforma è basata sul concetto di esternalità di rete. Un numero elevato di conducenti permette di mantenere tariffe basse e ridurre i tempi di attesa, migliorando l'esperienza degli utenti. In questo modo più utenti sono attratti dalla piattaforma. Nel versante opposto, con più clienti, il numero di corse effettuate dai drivers aumenta, i tempi di inattività diminuiscono, e di conseguenza i guadagni crescono, questo porta ulteriori conducenti ad iscriversi alla piattaforma.
- **Sicurezza:** Riguarda gli aspetti garantiti dalla compagnia al fine di diminuire le preoccupazioni legate al rapporto di incertezza tra drivers e riders. Tutti i potenziali autisti partner di Uber sono sottoposti ad un processo di controllo, che include la verifica dell'identità e di altri documenti pertinenti, per stabilire la loro idoneità a offrire corse tramite l'app. Inoltre, l'impresa si impegna a proteggere i passeggeri durante la corsa e far sì che essi possano viaggiare in tranquillità mediante strumenti di prevenzione degli incidenti, con strumenti come la condivisione della posizione e il pulsante "Emergenza" per ottenere

aiuto in qualsiasi momento.³⁷ Un altro elemento importante su questo versante risulta essere il sistema delle recensioni; questo come già accennato lavora su ambo i lati, sia per i riders sia per i drivers, in questo modo è possibile ottenere una maggior conoscenza degli individui a bordo delle autovetture, mitigando le asimmetrie informative. Il sistema di valutazione incentiva i conducenti a mantenere un livello di servizio elevato, diversamente al di sotto di una certa soglia il conducente può essere espulso.

Channels

Nonostante inizialmente l'unico canale disponibile per prenotare una corsa fosse il sito web, il principale mezzo utilizzato da Uber per fornire il servizio è rappresentato dall'applicazione. Con l'obiettivo di proporre un servizio unico e completo ai propri consumatori e di aumentare la popolarità del proprio brand, Uber ha diversificato la sua offerta con la fornitura di altre tipologie di servizi, integrandole nell'app con la possibilità di utilizzare un singolo account. In questo modo, sono soddisfatti i molteplici bisogni dei consumatori ed allo stesso tempo, i drivers possono beneficiare di maggiori opportunità di guadagno.

Customer Relationship

La gestione della relazione con la clientela varia in base al grado di penetrazione della piattaforma all'interno di una determinata località, ad esempio quando siamo nella fase iniziale, di acquisizione dei consumatori, risulta fondamentale l'adozione di campagne pubblicitarie attraverso l'utilizzo dei social media, e-mail marketing, o del tradizionale passaparola. Queste iniziative sono spesso accompagnate, da incentivi offerti agli utenti, con l'obiettivo di aumentare il numero di sharing. Nello specifico, sin dall'inizio, i primi utenti hanno la possibilità di invitare ad unirsi alla piattaforma amici non iscritti, guadagnando crediti, e consentendo loro di usufruire di corse gratuite. Questa iniziativa di marketing ha dato ai potenziali clienti una ragione concreta per provare il servizio, rendendo così l'acquisizione più rapida e semplice.

In una fase più matura di diffusione all'interno di un mercato, oltre alle operazioni qui sopra volte ad aumentare la clientela, svolgono un ruolo fondamentale gli svariati sistemi di supporto ed assistenza al cliente utilizzati dalla società. Tra questi quello più rilevante è il sistema di rating che consente agli utenti di ricevere informazioni

³⁷ Uber safety, ultima visita 28 dicembre 2020, <https://www.uber.com/us/en/safety/>

importanti su chi hanno di fronte ed incentiva una relazione basata sulla fiducia reciproca.

Key Resources

La risorsa più importante, alla base del servizio erogato, è la piattaforma tecnologica di Uber senza la quale il modello di business non potrebbe funzionare. Tale infrastruttura utilizza il sistema GPS degli utenti e due algoritmi fondamentali: pricing e matching. Rispettivamente, il primo determina la tariffa e garantisce il continuo equilibrio tra domanda e offerta degli utenti. Mentre il secondo associa in maniera efficiente drivers e riders per ridurre al minimo il tempo di attesa.

Il funzionamento della piattaforma dipende a sua volta da tre risorse chiave, i dati, gli sviluppatori software ed il capitale finanziario.

I dati sono alla base dell'implementazione della piattaforma e dell'aggiornamento continuo della stessa. Permettono di segmentare il mercato e conseguentemente di offrire differenti tipologie di livello di servizio. Inoltre, sono fondamentali per il funzionamento dell'algoritmo di prezzo. Quest'ultimo opera in maniera dinamica tenendo conto di dati rilevanti acquisiti dall'utente, come la cronologia delle corse effettuate e la percentuale di batteria rimanente, ed un set di variabili, tra cui distanza, tempo di percorrenza, traffico, domanda e offerta. Mediante l'elaborazione dei dati acquisiti da ogni singolo utente, l'algoritmo è in grado di definire la probabilità che il cliente sia disposto a pagare un prezzo rialzato per usufruire del servizio, determinando in tal modo la willingness to pay. Combinando la willingness to pay determinata per ogni utente e le variabili definite sopra, l'algoritmo stabilisce il prezzo per usufruire del servizio.

Il capitale umano è rappresentato operativamente dai driver, ma soprattutto da chi si occupa dello sviluppo e della manutenzione della piattaforma. La presenza di una piattaforma fondata sull'utilizzo dei big data, presuppone l'assunzione di persone altamente specializzate in data-science.

Il capitale finanziario è fondamentale per raggiungere la massa critica di utenti e per continuare a far crescere il business. Uber continua ad affidarsi a grandi finanziamenti ricevuti nel corso degli anni, dalla data di fondazione oltre 30 Mrd di dollari sono stati raccolti dai vari investitori.

Key Activities

Le attività chiave svolte dalla società riguardano:

- Sviluppo, gestione e ottimizzazione della piattaforma per garantirne l'utilizzo e l'adozione da parte degli utenti.
- Realizzazione di una solida attività di marketing, con l'obiettivo di aumentare il numero di utenti e ridurre al minimo il tasso di abbandono. Ogni mercato possiede attributi e requisiti specifici, per cui la strategia di marketing di Uber è significativa sia a livello globale che locale, in modo da attrarre un numero adeguato di conducenti per garantire la proposta di valore. Per aumentare la popolarità nelle regioni in cui opera, dato il diverso contesto culturale Uber ha scelto di assumere community manager locali, che sono diventati il volto geolocalizzato del brand. La decentralizzazione del processo decisionale è stata fondamentale nella diffusione all'interno di nuovi mercati. Consentendo ai manager locali di prendere decisioni importanti ha permesso alla società di garantire che i servizi siano forniti in modo efficiente e che le parti coinvolte siano soddisfatte dell'esperienza.
- Ottima capacità di replicare il modello di business su scala globale.
- Ricerca e Sviluppo mediante la gestione e l'elaborazione dei dati al fine di ottimizzare i processi attuali e implementare tecnologie di machine learning e IA in ottica futura.

Key Partners

Uber ha tre diversi tipi di partner chiave: i drivers, i partner tecnologici e gli investitori.

I conducenti rappresentano il lato dell'offerta e collaborano con l'impresa per fornire il servizio. Ciascun driver utilizza la propria vettura durante le corse e non possiede un contratto di lavoro regolato con l'impresa, tali condizioni permettono ad Uber di risparmiare, alleggerendo la propria struttura di costo. È essenziale disporre di un numero sufficiente di drivers in modo da garantire un adeguato livello di servizio: maggiore è il numero di conducenti, migliore è la proposta di valore per il cliente. Senza il raggiungimento della massa critica, gli effetti fondamentali originati dalle esternalità di rete indirette non si verificano, motivo per cui Uber cerca in tutti i modi di aumentare l'offerta velocemente quando comincia ad operare in nuovi mercati.

Il modello di business di Uber si basa sull'utilizzo della piattaforma e dei dati ad essa collegati. Sebbene Uber internalizzi le risorse e le competenze relative allo sviluppo di tale infrastruttura, questo non vale per tutte le tecnologie. Per questo motivo risulta

fondamentale il rapporto con i partner tecnologici. A tal proposito sono molto importanti i fornitori di servizi esterni come cloud, sistemi di mappe e di pagamento.

Come detto precedentemente una risorsa chiave è rappresentata dal capitale finanziario investito da grandi fondi d'investimento e banche. Gli investitori supportano l'azienda nello sviluppo e nel percorso per diventare una società sostenibile nel lungo periodo. I finanziamenti aiutano a sviluppare tecnologie innovative, nuove funzionalità della piattaforma, ma sono anche utilizzati, soprattutto nelle fasi iniziali, per coprire i costi di acquisizione dei clienti, in modo da raggiungere la massa critica.

Revenue Streams

I ricavi di Uber derivano dalle commissioni guadagnate su ogni corsa. Tale fee è pari circa al 20-25% della tariffa pagata dal cliente. Negli anni, Uber ha imparato a conoscere i suoi utenti e le loro differenti esigenze. Per tale motivo, ha cercato di offrire un portafoglio variegato di servizi, che andasse a coprire diverse nicchie di mercato. Così nascono i servizi offerti, basati su differenti tipologie di auto e bisogni dei passeggeri come UberX, UberXL, UberPOOL, UberBLACK. Ogni tipologia possiede una fascia di prezzo diversa, di conseguenza, più alta è la tariffa, corrispondente ad un livello di servizio superiore, maggiore è il guadagno per l'impresa.

Una fonte di ricavo ulteriore deriva dall'aumento della tariffa dovuta all'algoritmo di prezzo. Sebbene questa tipologia possa essere ricondotta alla normale commissione ottenuta per ogni corsa, la creazione della tariffa e il contesto in cui si crea risulta essere differente. Nel caso in cui il numero di richieste da parte dei rider sia superiore ai driver disponibili in quella zona durante un intervallo di tempo, per cui l'offerta è limitata rispetto alla domanda, l'algoritmo aumenta i prezzi in modo da riequilibrare la domanda e l'offerta. Il funzionamento è relativamente semplice, un "moltiplicatore" incrementa la tariffa standard al fine di ricavarne una aumentata. Nei momenti in cui la domanda di prenotazione da parte dei riders aumenta, come per esempio nei week-end, in particolari eventi o con condizioni meteorologiche avverse, contemporaneamente potrebbe esserci una maggior preferenza dei conducenti a non guidare, comportando così una riduzione dell'offerta. Pertanto, data l'elevata flessibilità nell'orario di lavoro, i drivers devono essere incentivati a fornire i servizi in tali momenti. Essendo la commissione incassata dalla piattaforma una percentuale

fissa della tariffa, Uber generalmente beneficia di questi aumenti di prezzo, aumentando i guadagni.

Inoltre, negli anni la società ha applicato una diversificazione crescente, offrendo servizi in settori diversi da quelli del trasporto passeggeri, cogliendo nuove opportunità che potrebbero rivelarsi molto redditizie.

Cost Structure

Dalla fondazione Uber ha dovuto fronteggiare perdite per oltre 16 mld di dollari,³⁸ la ragione principale dietro questo saldo negativo risiede nella struttura di costo della società.

Per quasi tutte le piattaforme digitali, la principale componente di costo è rappresentata dalle spese di acquisizione degli utenti, lo stesso vale per Uber, il cui obiettivo è di aumentare la dimensione del business. Al fine di raggiungere lo scopo, Uber ha deciso di concentrarsi sull'espansione della domanda di mercato, tuttavia tale strategia richiede un costo molto elevato, in termini operativi e di marketing. Questo avviene principalmente nelle fasi iniziali dell'entrata in un nuovo stato o in una città particolare.

Ad esempio, nel 2017, Uber è entrata in competizione con Didi nel mercato cinese. La tattica utilizzata per prevalere è stata l'offerta di grandi incentivi volti ad acquisire clienti su entrambi i lati del mercato. Nonostante le grosse spese sostenute il risultato è stato l'abbandono del mercato da parte della società americana.

Le componenti di costo dell'azienda sono:

- **Costo dei servizi erogati.**
- **Costi operativi e di supporto.**
- **Costi di vendita e marketing.**
- **Costi di ricerca e sviluppo.**
- **Costi generali e amministrativi.**

³⁸ Uber Technologies Inc., Uber Technologies Inc. Annual Report 2019, San Francisco, 2020, 62-69.

3.3 Analisi PESTEL

Al fine di individuare le variabili rilevanti nel processo decisionale e nelle scelte strategiche e operative dell'azienda è stata svolta l'analisi PESTEL. Questa fornisce una panoramica dei diversi macro-fattori ambientali da prendere in considerazione.

Fattori Politici

Quando Uber ha cominciato ad operare nel 2009, non esistevano altre app di ride-hailing. Di conseguenza, non esisteva una legislazione relativa alla regolamentazione di tali servizi. Con l'avvento della società americana, sono sorte diverse questioni a cui i governi e le autorità locali hanno cercato di rispondere. Ad esempio, riguardo chi detenesse la responsabilità in caso di incidente, se la società o il conducente. Oppure riguardo al rapporto lavorativo tra Uber ed i drivers e le conseguenze che ne derivano in termini di salario minimo e requisiti da rispettare. Diversi governi hanno sollevato preoccupazioni sulla regolamentazione della sharing economy e Uber ha avuto un effetto distruttivo sull'attività tradizionale del servizio di taxi. Occuparsi delle questioni di cui sopra e altre correlate in diversi paesi e regioni ha causato dibattiti politici accesi. Mentre alcuni governi sono stati favorevoli alla compagnia tenendo in considerazione l'innovativo modello di business, altri hanno richiesto una rigida aderenza alla legge e ai regolamenti che non fanno differenza tra Uber e le normali compagnie di taxi tradizionali. Di conseguenza, Uber è stato bandito in determinati paesi.

Fattori Economici

Il set di fattori economici che influenzano l'andamento delle imprese è ampio ed i più importanti sono rappresentati da: il contesto in cui opera l'impresa a livello macroeconomico, il tasso di inflazione, il tasso di interesse, i tassi di cambio valute e i tassi di disoccupazione. Inoltre, variabili economiche come costo del lavoro, reddito a disposizione dei consumatori e aliquote fiscali possono influenzare ulteriormente le imprese. A tal proposito, se il trend crescente del PIL americano verificatosi negli ultimi anni dovesse confermarsi, questa situazione si rivelerebbe una grande opportunità per Uber poiché una maggiore parte delle famiglie statunitensi potrebbe usufruire dei suoi servizi, incrementando in questo modo i guadagni dell'azienda. Ad esempio, a causa di una nuova legge fiscale introdotta negli Stati Uniti nel febbraio 2018 *"i liberi professionisti e altri appaltatori indipendenti potranno detrarre il 20% del loro*

*reddito dall'imponibile prima di pagare una nuova aliquota inferiore alle precedenti".*³⁹ Questo particolare cambiamento riguardo un fattore economico esterno ha avuto un effetto positivo su Uber, perché aumenta la probabilità di attrarre driver visto i benefici finanziari che quest'ultimi possiedono. Il modello di business di Uber si fonda sulla sharing economy, un concetto che può cambiare la condizione esistente delle economie, soprattutto nei paesi sviluppati. L'impatto della società americana sul mondo del lavoro è ancora controverso, Uber ha creato ulteriori opportunità di reddito per molte persone, ma allo stesso tempo ha diminuito fortemente il lavoro ai tassisti locali.

Fattori Sociali

Gli utenti di Uber apprezzano principalmente la facilità di accesso ed utilizzo della piattaforma. Richiedere una corsa è molto semplice attraverso l'applicazione per smartphone, tale operazione non richiede comunicazione ma solamente pochi tocchi sullo schermo. Il prezzo relativamente conveniente ha attratto molti utilizzatori, il che ha portato alla diffusione della piattaforma in tutto il mondo. I social media sono diventati il mezzo principale per condividere le esperienze divertenti degli utenti, incrementando in questo modo la fama riguardo il brand societario. Ma con l'aumento della popolarità, anche le tariffe nelle grandi città sono aumentate. Tuttavia, a causa della proposta di valore importante, Uber è la piattaforma di e-hailing più utilizzata.

Lo sviluppo di nuovi servizi e tecnologie, l'urbanizzazione e la globalizzazione, ha reso meno attraente il possesso di un'auto che era considerato uno status di fondamentale importanza all'interna della società. Questo cambiamento è visibile soprattutto tra i millennial che si affidano maggiormente alla tecnologia. Il trend attuale riguarda meno la guida di auto di proprietà e più l'accesso condiviso. I servizi erogati dalle società di e-hailing offrono il comfort e la comodità di un'auto personale, rendendo meno persone interessate a possedere un'auto. Alcuni studi hanno dimostrato che le persone che non possiedono un'auto possiedono maggiori probabilità di utilizzare app di ride-hailing, mentre coloro che hanno utilizzato tali servizi in passato hanno meno probabilità di acquistare un'auto. È facile intuire come questi servizi possiedano il potenziale significativo per sostituire lo status di auto di proprietà.

³⁹ The new tax law creates a huge boon for Uber and Lyft drivers, CNBC, ultima modifica 5 febbraio 2018, <https://www.cnbc.com/2018/02/05/uber-lyft-drivers-and-other-contractors-get-2018-tax-law-benefit.html>

A seguito della pandemia globale di Covid-19, l'impatto subito dal settore dei trasporti e quindi dai servizi di e-hailing è stato forte. Le attività riguardanti tutto il settore si sono interrotte a causa delle misure di confinamento imposte dalla maggior parte dei paesi per ridurre la trasmissione del virus. Come risultato del distanziamento sociale, la domanda di servizi di trasporto è crollata a causa di un aumento del lavoro da casa, dell'e-learning e di un numero ridotto di attività ed eventi pubblici. Le persone hanno preferito eseguire attività a casa con familiari o amici intimi, spostandosi meno per paura di poter contrarre il virus. Per lo stesso motivo sono diminuiti gli spostamenti per andare a mangiare nei ristoranti, ma è aumentato l'utilizzo di servizi di home e food-delivering. Oltre al pesante impatto economico che la pandemia ha generato su questa tipologia di società, si potrebbe originare un ancor più grave problema di tipo sociale riguardante il cambiamento delle abitudini delle persone. Infatti, non si possono non considerare i possibili sviluppi futuri post-pandemia. A causa del virus molte persone sicuramente presteranno maggior attenzione e sensibilità nei confronti di tematiche come sicurezza e salute, evitando in primis l'utilizzo di mezzi di trasporto non propri. Per il prossimo futuro, è probabile che i veicoli utilizzabili singolarmente, come le auto di proprietà, siano percepiti come più sicuri in assenza di un vaccino affidabile per la protezione contro il virus. Non è prevedibile quando le abitudini dei consumatori torneranno alla normalità. Inoltre, se alcune delle misure attuate per contenere la diffusione del contagio dovessero persistere nel futuro e diventare a tutti gli effetti la norma, le società attive nel campo dei trasporti, come quelle di e-hailing, ne risentirebbero fortemente.

Fattori Tecnologici

La tecnologia è alla fonte di tutte le grandi imprese e immaginare la crescita senza tecnologia è difficile se non impossibile. Uber ha conquistato il ruolo di leader del mercato basando il suo modello di business sull'utilizzo di una piattaforma tecnologica di facile accesso ed in grado di fornire la migliore esperienza per gli utenti. La società ha integrato diverse funzionalità nell'app per rendere migliore il servizio, dalla geolocalizzazione alle mappe, il sistema di rating per gli utenti fino ai pagamenti in-app. Inoltre, la società grazie all'utilizzo dei dati riesce a segmentare il versante dei rider utilizzando particolari strategie di marketing per coprire tutte le differenti fasce di utenti.

Una menzione particolare va effettuata per lo sviluppo delle auto a guida autonoma. Queste rappresentano una tendenza chiave nell'industria automotive e non solo, infatti, la maggior parte delle aziende tecnologiche e le applicazioni di ride hailing come Uber stanno investendo miliardi di dollari per sviluppare tale tecnologia nel prossimo futuro. L'utilizzo della guida autonoma permetterebbe di guadagnare la tariffa piena da parte di queste società, non dovendo pagare la quota cospicua ai drivers.

Fattori Legali

Il rispetto delle leggi è una sfida importante per ogni azienda e il non essere in grado di attenersi alla regolamentazione può comportare l'addebito di multe elevate. La crescita di Uber ha rappresentato una sfida importante per le autorità di tutto il mondo, in difficoltà riguardo la natura dei servizi offerti e quindi sulla regolazione da applicare in merito. La diffusione della piattaforma è stata accompagnata da una moltitudine di divieti, azioni legali e proteste. Queste controversie legali si sono susseguite, soprattutto nel continente Europeo, in cui la maggior parte dei servizi offerti dalla società è stata vietata a causa dell'introduzione di rigide regolamentazioni contro i servizi di ride-hailing.

Fattori Ambientali

Attraverso la sharing economy, le aziende possono promuovere il concetto di sostenibilità come proposta di valore tramite la riduzione dell'acquisto di nuove risorse, ed utilizzando invece le risorse inattive esistenti o la riduzione delle emissioni di CO2 come nel caso di Uber. L'effetto di Uber sull'ambiente è controverso. Molti studi sostengono che, indipendentemente dal fatto che Uber sia un complemento o un sostituto al trasporto pubblico, la compagnia aumenti la congestione e l'inquinamento semplicemente incrementando il numero di viaggi effettuati. Tuttavia, il suo effetto su queste variabili ambientali risulterebbe essere maggiore se il servizio offerto fosse un sostituto puro del trasporto pubblico. Di sicuro la creazione del servizio UberPool, che permette di condividere il viaggio fra diversi passeggeri, e di iniziative come UberGreen, con cui i rider possono richiedere una corsa su auto elettrica, dimostra come la società sia attenta alla tematica ambientale. A tal fine, l'azienda ha dichiarato

di impegnarsi a diventare a una piattaforma interamente a zero emissioni entro il 2040.⁴⁰

⁴⁰ Uber Announces Results for Third Quarter 2020, Uber Technologies Inc., 5 novembre 2020, <https://investor.uber.com/news-events/news/press-release-details/2020/Uber-Announces-Results-for-Third-Quarter-2020/>

3.4 Analisi economico-finanziaria

Il percorso di finanziamento di Uber pre-IPO è durato all'incirca dieci anni, in cui la società ha raccolto un totale di 24,7 miliardi di dollari divisi in 26 round. L'ultimo di questa serie è stato annunciato nell'aprile 2019: un investimento di 500 milioni di dollari da parte di PayPal nel periodo antecedente all'IPO.

Tabella 2: Timeline round di finanziamento per Uber. Fonte: Crunchbase

Tipo di transazione	Valore monetario in dollari americani	Data	Investitori Principali
Seed Round	200.000	8 agosto 2009	Garrett Camp, Travis Kalanick
Seed Round		20 agosto 2010	Techstars, Techstars Ventures
Angel Round	1.250.000	15 ottobre 2010	First Round Capital
Series A	11.000.000	14 febbraio 2011	Benchmark
Series B	37.000.000	7 dicembre 2011	Menlo Ventures
Series C	363.000.000	23 agosto 2013	GV
Funding Round		1° aprile 2014	
Series D	1.400.000.000	6 giugno 2014	Fidelity
Series E	1.200.000.000	4 dicembre 2014	Glade Brook Capital Partners
Series E	600.000	12 dicembre 2014	Baidu
Venture Round		6 giugno 2015	
Convertible Note	1.600.000.000	21 gennaio 2015	Goldman Sachs Investment Partners
Series E	1.000.000.000	18 febbraio 2015	Glade Brook Capital Partners
Secondary Market		23 febbraio 2015	
Series F	1.000.000.000	31 luglio 2015	
Private Equity Round	100.000.000	19 agosto 2015	Tata Opportunities Fund (TOF)
Private Equity Round	200.000.000	12 febbraio 2016	Letterone Holdings SA
Series G	3.500.000.000	1° giugno 2016	Saudi Arabia's Public Investment Fund
Debt Financing	1.150.000.000	7 luglio 2016	Morgan Stanley
Series G		19 aprile 2017	Axel Springer
Secondary Market	7.700.000.000	28 dicembre 2017	SoftBank Vision Fund
Venture Round	1.250.000.000	28 dicembre 2017	SoftBank Vision Fund
Secondary Market	600.000.000	23 maggio 2018	
Corporate Round	500.000.000	27 agosto 2018	Toyota Motor Corporation
Debt Financing	2.000.000.000	18 ottobre 2018	
Post-IPO Equity	500.000.000	26 aprile 2019	PayPal

L'investimento più significativo è stato effettuato da parte della holding finanziaria giapponese di nome SoftBank. La cifra si aggira circa sui 9 miliardi di dollari, 8 di questi in azioni già esistenti, mentre la restante parte in aggiunta. Questo investimento ha portato il conglomerato giapponese a possedere una partecipazione del 15% nella società americana. Tuttavia, l'esito negativo della quotazione ha causato delle perdite per i maggiori investitori. In particolare, i fondi di investimento di Saudi Public e Softbank avrebbero perso rispettivamente 1 miliardo e 600 milioni nel settembre 2019. Sebbene Toyota avesse valutato l'azienda durante il proprio round con un valore di 72 miliardi di dollari, è verosimile che la società stesse mirando ad una valutazione ancora più alta pari a 120 miliardi al momento dell'IPO.⁴¹ Gli analisti di Goldman Sachs e Morgan Stanley erano d'accordo con il valore di \$ 120 miliardi, valutando un prezzo obiettivo di circa \$ 72 per azione. Nove mesi dopo, i dirigenti di Uber hanno fissato un prezzo obiettivo iniziale di \$ 45; poi, al momento del debutto sulla borsa di New York, la società ha aperto con un prezzo per azione di 42 dollari e ha chiuso a 41,57. Molti ritengono che la precedente quotazione del competitor Lyft abbia influenzato negativamente l'evento. Pur avendo deluso le aspettative che molti investitori ed esperti del settore si erano creati, Uber rappresenta attualmente la terza azienda con maggior valore a debuttare su una borsa valori degli Stati Uniti. Per capire il reale valore della società nelle prossime pagine verrà analizzata la posizione finanziaria. Nel mese precedente alla quotazione, quando Uber ha depositato il proprio bilancio presso la SEC, la maggior parte della comunità finanziaria ha avuto modo di osservare i dati interni all'azienda e accedere ad informazioni che prima erano private. Dall'analisi del documento, tre aspetti principali sono emersi e hanno catturato l'attenzione di tutti:

- I settori del ride-hailing e del food-delivery sono fortemente competitivi e in rapida evoluzione; tuttavia, Uber possiede una grande scala operativa globale e una forte quota di mercato, ma i bassi costi di switching per entrambi gli utenti della piattaforma ed un capitale facilmente accessibile per i concorrenti rendono la quota di mercato della società potenzialmente volatile;
- Con l'obiettivo di imporre la propria presenza nel mercato e dominarlo, la società ha allocato importi elevati in spese in conto capitale, ricerca e sviluppo

⁴¹ \$120 Billion Doesn't Make Uber a Real Company, Bloomberg, ultima modifica 16 ottobre 2018, <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2018-10-16/uber-ipo-120-billion-valuation-doesn-t-make-it-a-real-company>

e marketing. Bruciando molta liquidità e sostenendo perdite operative che crescono ogni anno; di conseguenza, la società potrebbe non essere in grado di generare profitti nel prossimo futuro;

- L'azienda ha avuto una crescita esplosiva, i ricavi sono quasi raddoppiati in due anni, tra il 2016 e il 2018, e le prenotazioni lorde hanno un tasso di crescita costante annuale di circa il 50%; allo stesso tempo, il servizio di prenotazione corsa ha rallentato la propria crescita mentre i segmenti UberEats e UberFreight hanno prospettive di crescita più elevate.⁴²

Per comprendere meglio la posizione finanziaria di Uber, nei seguenti paragrafi verrà presentata un'analisi del conto economico societario e dello stato patrimoniale.

3.4.1 Conto Economico

Analizzando i dati economico-finanziario societari degli ultimi tre anni si nota come alla fine di ogni periodo la società soffra di una grande perdita, ad eccezione del 2018 in cui l'utile risulta positivo per via dei guadagni dovuti a cessioni per circa 3,2 miliardi di dollari, contabilizzati come altri ricavi. Nello specifico si fa riferimento alle cessioni delle operazioni in Cina ed in Russia. È importante notare come la principale causa dietro la perdita consistente di 8,5 miliardi di dollari riportata nel 2019, sia l'emissione di azioni precedentemente vincolate (RSU) che si sono rese trasferibili a seguito della quotazione in borsa. Il conto economico dell'azienda include in totale circa 3,9 miliardi di dollari di tali spese, contabilizzate nei corrispondenti centri di costo.

Income Statement	2016	2017	2018	2019
Revenues	3.845	7.932	11.270	14.147
Cost of revenue	2.228	4.160	5.623	7.208
Operations and support	881	1.354	1.516	2.302
Sales and marketing	1.594	2.524	3.151	4.626
Research and development	864	1.201	1.505	4.836
General and administrative	981	2.263	2.082	3.299
EBITDA	(2.703)	(3.570)	(2.607)	(8.124)
Depreciation and amortization	320	510	426	472
Total cost and expenses	6.868	12.012	14.303	22.743
Loss from operations	(3.023)	(4.080)	(3.033)	(8.596)
Interest expense	(334)	(479)	(648)	(559)
Other income (expense), net	139	(16)	4.993	722
Income (loss) before income taxes and loss from equity method investment	(3.218)	(4.575)	1.312	(8.433)
Provision for (benefit for) income taxes	28	(542)	283	45
Loss from equity method investment, net of tax			(42)	(34)
Net income (loss) including non-controlling interests	(3.246)	(4.033)	987	(8.512)
Income from discontinued operations, net of income taxes	2.876			
Less: net income (loss) attributable to non-controlling interests, net of tax			(10)	(6)
Net income (loss) attributable to Uber Technologies, Inc.	(370)	(4.033)	997	(8.506)

Figura 6: Conto economico negli anni 16-19

⁴² Transerici Gloria, A Unicorn's IPO: Bearish or Bullish? Inside Uber's Listing, Master's Degree, LUISS, 2019-2020.

Nonostante gli sforzi della società per ridurre i costi, l'EBITDA, utilizzato come misura di sostenibilità dall'azienda, non ha avuto negli anni valori positivi, sottolineando la mancanza di redditività a causa degli elevati costi sostenuti. Tuttavia, nel percorso verso la sostenibilità finanziaria, l'azienda ha migliorato il proprio margine EBITDA passando rispettivamente da un -70% del 2016 ad a -23% del 2018. I valori del 2019 sono in qualche modo falsati dalla quotazione in borsa che ha verificato un maggiore dispendio di risorse economiche. Ulteriormente, pur dichiarandosi una società tecnologica, analizzando il margine di profitto, Uber è molto diversa dall'essere tale. L'azienda è stata riconosciuta dagli investitori ed è stata in grado di raccogliere fondi in maniera semplice affermando di competere nel settore del software, in quanto i suoi servizi si basano su un'app e sul suo sistema, anche se i margini di profitto dimostrano chiaramente l'opposto. Nel settore dei software applicativi il margine di profitto lordo rappresenta in media il 72%, mentre Uber ha raggiunto solamente il 36,7% nel 2018, rendendolo l'azienda meno "interessante" agli occhi degli investitori.⁴³

Prima di procedere con un'analisi dettagliata dell'andamento delle voci di conto economico, sono definiti dei parametri chiave per la seguente trattazione:

- A seguito di un cambiamento organizzativo avvenuto nel terzo trimestre del 2019, la società ha iniziato a riportare informazioni riguardo al modello di business attraverso cinque segmenti: Mobilità, in cui sono racchiusi l'insieme di servizi dedicati al trasporto passeggeri; Delivery, che rappresenta l'offerta di servizi dedicati al food-delivery; Freight, servizio dedicato al settore della logistica e del trasporto merci; Advanced Technologies Group ("ATG"), segmento responsabile dello sviluppo e della commercializzazione dei veicoli a guida autonoma; Other Bets, riguardante tutto il resto dei servizi di sharing offerti dalla piattaforma come le soluzioni per la micromobilità.
- **Consumatori attivi sulla piattaforma:** È considerato un utente attivo chi usufruisce di un servizio offerto da Uber sulla piattaforma almeno una volta in un determinato mese, in modo continuo per un trimestre, ad esempio completando una corsa o ricevendo un pasto tramite Eats. Un consumatore che usufruisce di più servizi è conteggiato una sola volta. Il numero di consumatori attivi sulla piattaforma permette di valutare il tasso di adozione della

⁴³ Transerici Gloria, 2019-2020.

piattaforma e la frequenza delle transazioni, fattori chiave nella diffusione all'interno di paesi in cui la società opera.

- **Viaggi totali:** I viaggi sono definiti come numero di corse completate da parte degli utenti, considerando tutte le differenti tipologie di servizi offerti. Tale metrica è utile per valutare la scala e l'utilizzo della piattaforma.
- **Gross bookings:** Sono definiti come il totale in dollari delle tariffe pagate dagli utenti che usufruiscono della piattaforma. Una precisazione importante va effettuata per quanto riguarda i ricavi della piattaforma, in quanto questi considerano solo la quota corrispondente alla percentuale di commissione applicata alla tariffa. Il valore dei gross bookings non coincide pertanto con quello dei ricavi. Tuttavia, li influenzano e sono un'indicazione della portata della piattaforma.

	2017	2018	2019
Monthly active Platform Consumers	68	91	111
Trips	3.736	5.220	6.904
Gross Bookings	34.409	49.799	65.001

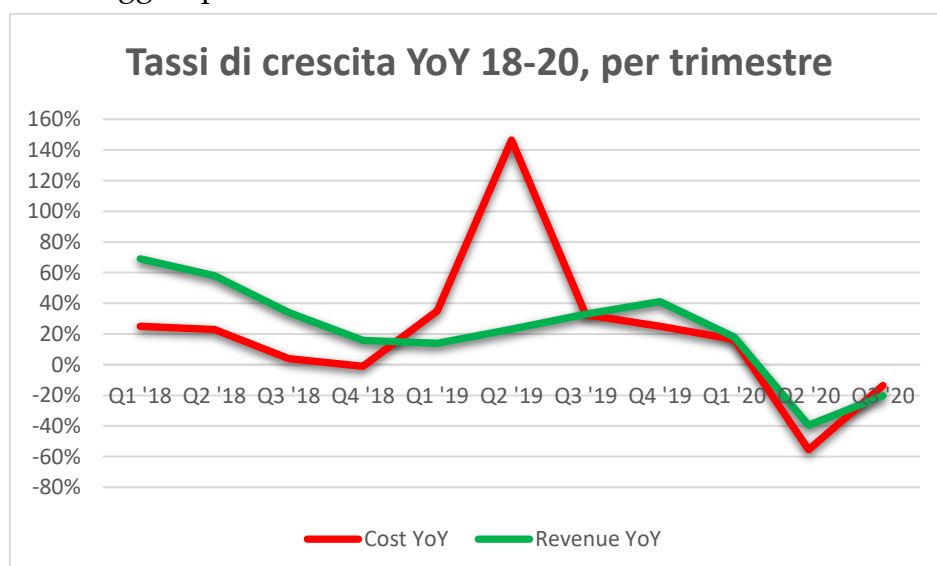
Numeri in milioni

Fonte: Uber Technologies Inc. Annual Report 2019

Figura 7: Parametri di espansione della piattaforma.

Si osserva come tutte le metriche abbiano registrato un aumento nel corso degli ultimi tre anni, che significa una maggiore espansione della piattaforma.

Analizzando i tassi di crescita annuali rispetto ad un determinato semestre, per i ricavi notiamo come il trend generale sembra essere decrescente, seppur con una parziale ripresa nel 2019. Lo stesso vale per i costi totali, anche se in questo caso la decrescita è meno evidente a causa del trimestre in cui è avvenuta la quotazione, in cui si sono concentrati la maggior parte dei costi.



Ricavi

Come accennato precedentemente, i ricavi riportati nella tabella sottostante sono calcolati al netto della quota trattenuta dai driver e dai ristoranti che utilizzano la piattaforma. In particolare, notiamo come la quota trattenuta da Uber a partire dal valore dei “Gross Bookings” costituisca in media circa il 22%. Di conseguenza, gran parte del prezzo pagato dal consumatore è trattenuto dagli autisti. Le fonti principali dei ricavi generati derivano dai servizi di prenotazione corsa e di food-delivery, rispettivamente il 76% e 18% sul totale dei ricavi. Dal 2017 i ricavi sono aumentati del 78%, principalmente per effetto di un aumento dei “Gross Bookings”, guidati dall’incremento del numero di utenti attivi sulla piattaforma, a causa della crescita complessiva dell’espansione globale dei servizi offerti, ed in particolare di Eats.

Revenues by segment	2017	2018	2019
Rides	7.932	11.270	14.147
Eats	4.160	5.623	7.208
Freight	1.354	1.516	2.302
Other Bets	2.524	3.151	4.626
ATG	1.201	1.505	4.836
Total revenues	2.263	2.082	3.299

Valute in milioni di dollari

Fonte: Uber Technologies Inc. Annual Report 2019

Figura 8: Ricavi suddivisi per segmento

Analizzando invece i dati relativi all’ultima trimestrale (Q3) pubblicata dalla società possiamo notare come le due fonti principali di ricavi, i servizi di mobilità e delivery, stiano attraversando momenti diametralmente opposti. Con la diffusione del Covid-19, che ha portato a situazioni di confinamento delle persone nelle loro case, l’offerta di mobilità dell’azienda ha subito un duro colpo. Sebbene i volumi delle corse siano migliorati rispetto ai minimi di aprile, in calo dell’80% rispetto l’anno precedente, questi sono comunque inferiori ai livelli di un anno fa.⁴⁴ L’impatto significativo del coronavirus sul segmento della mobilità è evidente dalla diminuzione del 53% dei gross bookings rispetto al terzo trimestre dell’anno scorso. Lo stesso è diminuito del 5% e del 75% rispettivamente al primo e al secondo trimestre passati. I ricavi del segmento sono diminuiti del 53% e sono la principale causa del calo di 18% nei profitti globali nel terzo trimestre. Si prevede che il core-business della società resterà sotto

⁴⁴ Uber sees rides recovering from coronavirus lows, banks on food-delivery momentum, Reuters, ultima modifica 7 maggio 2020, <https://www.reuters.com/article/us-uber-results-idUSKBN22J39R>

pressione a meno che le preoccupazioni sulla diffusione del virus non svaniscano.

Gross Bookings Q3	2019	2020	% Change
Mobility	12.555	5.905	-53%
Delivery	3.658	8.550	134%
Freight	223	290	30%
ATG			
All other	30		
Total	16.465	14.745	-10%

Valute in milioni di dollari

Fonte: Uber Announces Results for Third Quarter 2020

Figura 10: Gross Bookings suddivisi per segmento

Revenues Q3	2019	2020	% Change
Mobility	2.895	1.365	-53%
Delivery	645	1.451	125%
Freight	218	288	32%
ATG	17	25	47%
All other	38		
Total	3.813	3.129	-18%

Valute in milioni di dollari

Fonte: Uber Announces Results for Third Quarter 2020

Figura 9: Ricavi suddivisi per segmento

Tuttavia, nell'ultimo trimestre Uber ha registrato una graduale ripresa nel segmento che appare incoraggiante. In particolare, le prenotazioni totali sono aumentate del 94% rispetto al secondo trimestre. Nonostante la pandemia stia danneggiando il servizio di ride-hailing della società, la stessa sta causando un'impennata dell'attività di delivery con l'aumento dei volumi di ordini online da parte dei clienti direttamente da casa. Nel terzo trimestre, il servizio di consegna a domicilio dell'azienda, UberEats, ha contribuito in larga parte, con il 46,4%, ai ricavi globali della piattaforma. I ricavi e le prenotazioni di questo segmento sono aumentati di oltre il 100% rispetto al trimestre precedente. Questa robusta crescita nel segmento delle consegne a domicilio sta contribuendo a compensare in parte la flessione del servizio di mobilità.⁴⁵

Analizzando la distribuzione dei ricavi a livello geografico, si nota come il mercato chiave della società continui ad essere quello Nord-Americano, con una crescita costante negli anni. Gli investimenti finalizzati ad espandere la piattaforma nel mondo non hanno prodotto, ad oggi, il risultato sperato. Oltre ad essere uscita dal mercato più

⁴⁵ Uber Announces Results for Third Quarter 2020, Uber Technologies Inc., 5 novembre 2020, <https://investor.uber.com/news-events/news/press-release-details/2020/Uber-Announces-Results-for-Third-Quarter-2020/>

reddizio, quello cinese, Uber non è stata capace di aumentare i profitti in Sud-America ma soprattutto in Europa. Quest'ultime due regioni sono comparabili in termini di quota, tuttavia, le ragioni dietro la mancata crescita sono diverse. Nel Sud-America la diminuzione di ricavi è dovuta principalmente alla forte concorrenza presente, con il competitor cinese Didi molto attivo. In Europa, pur essendo il motivo principale la concorrenza con i taxi, la causa va trovata nel sistema di regolamentazione che deve fronteggiare la società. La situazione molto probabilmente non migliorerà nell'anno 2020, in cui il core-business del ride-hailing di Uber ha subito una grossa frenata in tutto il mondo.

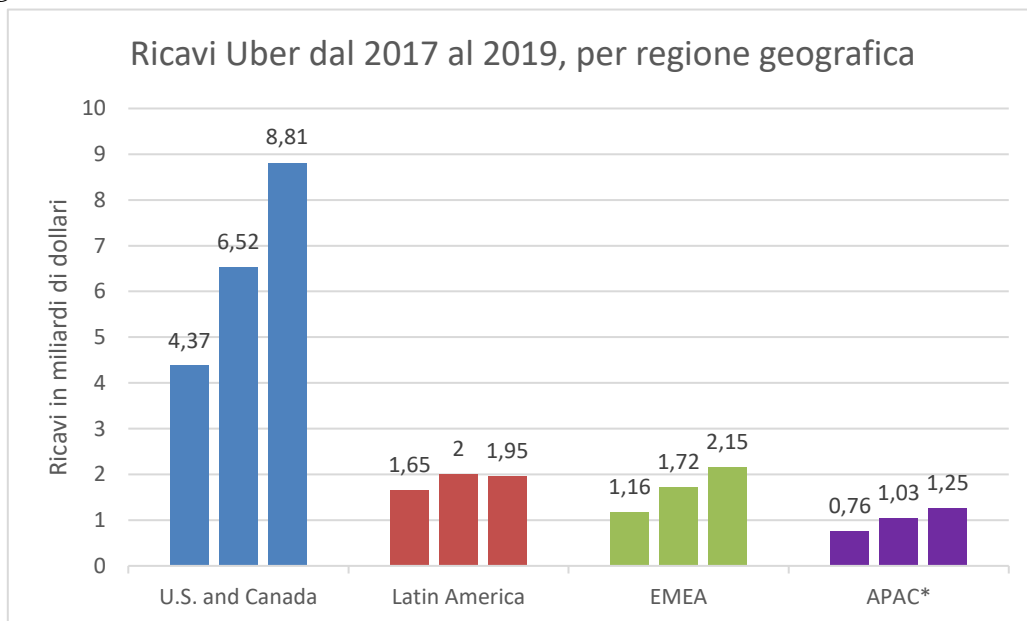


Figura 11: Ricavi Uber dal 2017 al 2019, per regione geografica. Fonte: Uber Technologies Inc. Annual Report 2019

Costi dei servizi erogati

I costi dei servizi erogati sono principalmente costituiti dalle spese di assicurazione, le commissioni per elaborazione dei pagamenti, i costi di affitto dei data center ed una parte degli incentivi dedicati ai drivers. Quest'ultima quota è rappresentata dagli incentivi offerti all'inizio della relazione con i driver, di conseguenza, riguarda principalmente i servizi erogati in mercati emergenti. All'aumentare della crescita della piattaforma e quindi del numero di viaggi, i costi operativi assoluti incrementano, e tale trend dovrebbe confermarsi nel prossimo futuro. Nel lungo periodo, invece, una volta raggiunta una penetrazione del mercato che permetta all'azienda di essere leader, questa tipologia di spese dovrebbe ridursi, conseguentemente ai minori incentivi concessi. Inoltre, la conseguenza più importante di un aumento di scala dell'impresa dovrebbe essere una migliore negoziazione delle

condizioni contrattuali con le compagnie assicurative e con le società di elaborazione pagamenti, che ridurrebbe i costi unitari derivanti da questi servizi.

Come si può notare dai dati degli ultimi anni, l'impresa si trova ancora in una fase di espansione alla ricerca di una maggiore dimensione, con investimenti in diversi settori e l'obiettivo principale di aumentare la base di clienti. Un ulteriore indicatore a conferma di questo andamento è rappresentato dalla percentuale sui ricavi, con un valore negli ultimi anni rimasto pressoché costante intorno al 50%.

	2017	2018	2019
Cost of revenue	4.160	5.623	7.208
Percentage of revenue	52%	50%	51%

Valute in milioni di dollari

Fonte: Uber Technologies Inc. Annual Report 2019

Figura 12: Costo dei servizi erogati negli anni

Costi operativi e di supporto

Le spese operative e di supporto sono costituite principalmente dalle retribuzioni dei dipendenti che si occupano del funzionamento del business nelle città, tra cui i manager locali e gli addetti all'assistenza clienti.

Tra il 2018 ed il 2019 le spese operative e di supporto sono aumentate di \$ 786 milioni, pari al 52%, principalmente a causa delle azioni precedentemente vincolate.

Anche in questo caso, ci si aspetta una diminuzione dei costi sulla base dei ricavi, all'aumentare della scala nel lungo periodo, diventando più efficienti nel supportare gli utenti della piattaforma.

Costi di vendita e marketing

I costi di marketing sono costituiti principalmente dagli stipendi dei dipendenti che si occupano di vendite e marketing, spese in advertising e costi relativi all'acquisizione-fidelizzazione dei consumatori, inclusi sconti e loyalty programs per quest'ultimi. Inoltre, è inclusa la restante parte di incentivi dedicati ai drivers.

Tale tipologia di costi dal 2018 al 2019 è aumentata di 1.5 mlrd, pari a circa il 47%, a causa dell'incremento delle promozioni dedicate ai consumatori e delle costose campagne di marketing svolte nei nuovi mercati, al fine di continuare ad attrarre, trattenere e coinvolgere gli utenti nella piattaforma.

	2017	2018	2019
Sales and marketing	2.524	3.151	4.626
Percentage of revenue	32%	28%	33%

Valute in milioni di dollari

Fonte: Uber Technologies Inc. Annual Report 2019

Figura 13: Costi di vendita e marketing negli anni

L'andamento delle spese dipende dalla strategia adottata da Uber, orientata alla continua espansione della piattaforma, in ottica di ottenere un brand riconosciuto a livello globale. Di conseguenza, una volta stabilizzata la crescita e focalizzatasi sui mercati chiave, l'impatto di tali costi dovrebbe diminuire significativamente.

Costi di ricerca e sviluppo

Dopo i costi dei servizi erogati, le spese di ricerca e sviluppo rappresentano la quota più importante che impatta sui ricavi, con una percentuale del 34%. Sono costituite principalmente dalle retribuzioni dei dipendenti che si occupano di progettazione, sviluppo, miglioramento e manutenzione dei servizi offerti dalla piattaforma. Inoltre, sono incluse le spese della divisione di sviluppo relativa alla guida Autonoma e ad altri programmi tecnologici. Anche in questo caso l'incremento registrato a fine 2019 rispetto al 2018, pari a circa il 221%, è attribuibile principalmente ad un aumento delle compensazioni verso i dipendenti sotto forma di RSU.

	2017	2018	2019
Research and development	1.201	1.505	4.836
Percentage of revenue	15%	13%	34%

Valute in milioni di dollari

Fonte: Uber Technologies Inc. Annual Report 2019

Figura 14: Costi di ricerca e sviluppo negli anni

Costi generali ed amministrativi

Le spese generali e amministrative consistono principalmente nelle retribuzioni degli executive manager e dei dipendenti amministrativi che si occupano di contabilità e finanza. Includono, inoltre, i costi derivati dalle numerose dispute legali/regolatorie in cui la società è coinvolta da anni. In seguito alla quotazione avvenuta nel maggio 2019, ci si aspetta un incremento di questa tipologia di costi.

Inoltre, nell'ultimo anno le spese generali e amministrative sono aumentate di \$ 1,2 miliardi, pari al 58%, principalmente a causa di un aumento dei compensi basati su azioni.

3.4.2 Stato Patrimoniale

Partendo dalla liquidità disponibile, il bilancio di Uber nel complesso sembra relativamente solido, con un indebitamento netto pari a -3.1 miliardi di dollari che dimostra come la società non possieda molto debito rispetto alle attività liquide. Il valore negativo implica che la società sia più stabile finanziariamente. È importante notare come rispetto al 2018 l'indicatore sia cambiato totalmente. Il valore di 3.1 miliardi nell'anno passato ha permesso alla società di utilizzare il debito come

cuscinetto per sostenere il modello di business orientato a “bruciare” denaro alla ricerca di una scala maggiore nei due segmenti principali. La motivazione di questo risultato, abbastanza strano in quanto le aziende preferiscono finanziarsi con il debito, risiede nell’aumento della liquidità detenuta dalla società e da un’invarianza delle passività che sono rimaste pressoché costanti. Gli investimenti rappresentano tutti i titoli di capitale di rischio e di debito detenuti dalla società; la quota attuale risale alle partecipazioni detenute nelle diverse società concorrenti, ottenute nel 2018 a seguito del disinvestimento in determinate aree geografiche. Ragionevolmente, vista la natura intermedia, Uber non detiene importanti beni materiali; oltre a quelli necessari per l’amministrazione generale dell’azienda, i beni materiali sono rappresentati dall’e-bike utilizzato per fornire i servizi di micromobilità. La società non possiede una flotta di auto, ogni conducente utilizza il proprio veicolo, questo permette di alleggerire la struttura patrimoniale. Dal punto di vista delle passività, non sorprende che l’elemento più ricorrente e importante sia il debito.

L’aumento di liquidità, in particolare del 69,7%, ha migliorato anche il rapporto tra indebitamento finanziario netto/EBITDA. Questo è infatti passato da essere negativo, -1,17x, allo 0,39x. Seppur ci sia stato un lieve miglioramento i valori evidenziano l’incapacità di Uber, almeno nel breve periodo e fintanto che l’EBITDA resta negativo, di gestire e ripagare il proprio debito. Nonostante l’emissione di debito aggiuntivo aumenti il beneficio di vantaggi fiscali per un’azienda, d’altra parte, una maggiore quantità di debito peggiora la leva finanziaria e migliora la rischiosità dell’azienda, a volte influenzando positivamente anche il rating aziendale. Il rapporto debito su equity, che esprime una misura del leverage, è pari a 1,09. Tale valore è una misura del grado con cui la società finanzia il suo business attraverso il debito rispetto al capitale di rischio. Più specificamente, rispecchia la capacità del patrimonio netto di coprire tutti i debiti insoluti in caso di fallimento dell’attività. Il valore ottenuto indica come l’azienda faccia affidamento sul debito in maniera poco aggressiva, riducendo il rischio di bancarotta. Sulla base dei dati di bilancio, il capitale circolante netto può essere calcolato come la differenza tra attività correnti e passività correnti; un valore di 4.399 milioni nel 2018 mentre quasi il doppio, 8.286 milioni, un anno dopo. Un livello più elevato di capitale circolante netto, sebbene indichi una maggiore liquidità disponibile nel breve periodo, delinea anche come l’azienda non stia approfittando dei pagamenti differiti e, al contrario, consenta ai suoi creditori di impiegare più tempo

per ripagare i propri debiti. Data la natura dell'attività, il suddetto valore non tiene conto delle scorte, che non sono nemmeno riportate in bilancio poiché non ce ne sono.

Assets	2018	2019
Cash and cash equivalents	6.406	10.873
Short term investments		440
Restricted cash and cash equivalents	67	99
Account receivable	919	1.214
Other current assets	1.266	1.299
Total current assets	8.658	13.925
Restricted cash and cash equivalents	1.736	1.095
Collateral held by insurer		1.199
Investments	10.355	10.527
Equity method investments	1.312	1.364
Property and equipment, net	1.641	1.731
Operating lease right-of-use assets		1.594
Intangible assets, net	82	71
Goodwill	153	167
Other assets	51	88
Total assets	23.988	31.761
Liabilities		
ST Debt & Current		
Portion LT Debt	198	388
Accounts Payable	150	272
Income Tax payable	157	194
Other current liabilities	3.754	4.785
Total current liabilities	4.259	5.639
LT debt	9.323	7.308
Provision	2.076	2.367
Deferred Taxes	1.072	1.027
Other liabilities	466	237
Total liabilities	17.196	16.578
Equity		
Preferred stock	14.177	
Total equity (deficit)	(7.389)	15.183

Valute in milioni di dollari

Fonte: Uber Technologies Inc. Annual Report 2019

Figura 15: Bilancio societario

3.4.3 Sviluppi Recenti

Nel tentativo di ridurre i costi ed attenuare le perdite, Uber ha venduto la sua divisione indiana di UberEats alla società Zomato a gennaio. La divisione ha funzionato in modo terribile sin dal suo lancio nel 2017. Inoltre, nel maggio 2020, la società ha smesso di

fornire gli stessi servizi in Repubblica Ceca, Egitto, Honduras, Romania, Arabia Saudita, Uruguay e Ucraina, in quanto risultavano non profittevoli.⁴⁶ Queste operazioni dovrebbero aiutare l'azienda a concentrarsi sulle aree geografiche ad alto potenziale di crescita. Inoltre, come parte dei suoi sforzi per diminuire le spese operative tra le sfide poste dalla pandemia in corso, Uber ha ridotto significativamente la sua forza lavoro. A settembre, la società ha ridotto del 30% il personale del Regno Unito.⁴⁷ Anche negli Stati Uniti contemporaneamente alle misure di confinamento sono stati licenziati 3700 dipendenti per reagire all'impatto della pandemia. Oltre a migliorare l'efficienza, le suddette misure sono volte ad incrementare i profitti ed attenuare le perdite passate. Per combattere le sfide causate dalla pandemia nel segmento della mobilità, la società ha ridotto i suoi costi fissi annuali di oltre 1 miliardo di dollari. Le spese totali sono diminuite del 27,1% rispetto all'anno precedente nei primi nove mesi del 2020 con una riduzione del 24,7% e del 59,3% rispettivamente dei costi di vendita e marketing e delle spese di ricerca e sviluppo.

	Q3		Q1-Q3	
	2019	2020	2019	2020
Revenue	3.813	3.129	10.078	8.913
Cost and expenses				
Cost of revenue	1.860	1.614	5.281	4.652
Operations and support	498	365	1.796	1.450
Sales and marketing	1.113	924	3.375	2.545
Research and development	755	493	4.228	1.722
General and administrative	591	711	2.652	2.135
Depreciation and amortization	102	138	371	395

Valute in milioni di dollari

Fonte: Uber Announces Results for Third Quarter 2020

Figura 16: Ricavi e voci di costo nel trimestre luglio-settembre, confronto tra anni 19-20

Concentrandosi adesso sull'aspetto finanziario, a testimonianza delle misure di riduzione dei costi eseguite, la società è stata in grado di ridurre le perdite di EBITDA negli ultimi trimestri. Nonostante le difficoltà legate al Covid-19, la perdita di EBITDA si è ridotta di 36 milioni di dollari nei primi nove mesi del 2020 rispetto allo stesso periodo dell'anno passato. Tuttavia, la crisi causata dalla pandemia ha influenzato l'obiettivo societario di diventare redditizia nel corso del 2020. Data la flessione nel

⁴⁶ Uber Announces Results for Third Quarter 2020, Uber Technologies Inc., 5 novembre 2020, <https://investor.uber.com/news-events/news/press-release-details/2020/Uber-Announces-Results-for-Third-Quarter-2020/>

⁴⁷ Uber Cuts 30% of UK Staff Due to Coronavirus Pandemic, The Street, ultima modifica 16 settembre 2020, <https://www.thestreet.com/investing/uber-cuts-30-percent-of-uk-staff-as-rideshare-demand-slumps>

core business del ride-hailing nel 2021. Gli sforzi di Uber per raggiungere questo obiettivo sono notevoli, a partire dalla continua espansione della piattaforma, seppur non ai livelli degli anni precedenti. Visto il boom nel segmento del food-delivery la società ha deciso di acquisire nel dicembre 2020 Postmates, piattaforma leader in questo settore. L'acquisizione rafforza l'attività di consegna di Uber, aiutandola ad ampliare la sua base a Los Angeles e nel sud-ovest americano, dove Postmates possiede una solida base. Le app Postmates e Uber Eats continueranno a funzionare separatamente, supportate da una rete di commercianti e consegne combinata che garantisce più efficienza.⁴⁸ Inoltre, durante la pandemia la domanda di consegne a domicilio di generi alimentari è aumentata. Per soddisfare questo incremento, la società ha lanciato servizi di consegna di generi alimentari in America Latina, Canada e Stati Uniti in collaborazione con Cornershop. In linea con le sue iniziative di espansione, la società ha intenzione di investire 150 milioni di dollari in una joint venture con la SK Telecom Co., azienda coreana. Uber avrà una quota di maggioranza del 51% nella joint venture. Ulteriormente, nell'agosto 2020, la società ha stipulato un accordo per acquisire Autocab, una società di software per taxi con sede nel Regno Unito. A luglio, ha acquisito Routematch, una società di software per il trasporto pubblico che fornisce servizi a più di 500 agenzie di trasporto. L'acquisizione consente a Uber di espandere la propria utenza di agenzie per il trasporto pubblico. L'acquisizione di Careem per 3,1 miliardi di dollari ha ampliato la sua presenza in Medio Oriente e Nord Africa. Tale mossa dovrebbe incrementare le prenotazioni totali del 2020.

Oltre a concentrare gli investimenti in mercati e segmenti che possiedono alto potenziale per i profitti futuri, la società ha messo in piedi delle iniziative che rappresentano un punto di svolta. Uber ha previsto di uscire dai business secondari e concentrarsi su quelli principali, vale a dire i segmenti di mobilità e delivery, in modo da raggiungere la sostenibilità. In particolare, la società venderà la sua divisione di taxi volanti, Uber Elevate, a Joby Aviation. Nell'ambito dell'accordo di acquisizione, Uber investirà 75 milioni di dollari in Joby. In un accordo simile con Aurora Innovation, la società venderà la divisione di sviluppo della guida autonoma ATG. Uber investirà 400 milioni di dollari in Aurora per ottenere una partecipazione del 26% nella società.

⁴⁸ Uber Completes Acquisition of Postmates, Uber Technologies, Inc., ultima modifica 1° dicembre 2020, <https://investor.uber.com/news-events/news/press-release-details/2020/Uber-Completes-Acquisition-of-Postmates/default.aspx>

Nonostante la vendita della sussidiaria, Uber ha affermato di avere l'intenzione di continuare a collaborare con Aurora nel lancio di auto a guida autonoma utilizzando il proprio network, per via dell'enorme beneficio di costo che questa tecnologia garantirebbe.⁴⁹ Entrambe queste transazioni dovrebbero concludersi nel primo trimestre del 2021. A maggio, Uber ha venduto quasi totalmente le attività del segmento di micro-mobilità (il servizio di noleggio Jump) a Lime, investendo in modo simile una somma di 85 milioni di dollari nella startup di scooter con la speranza di ottenere un ritorno nel futuro.

3.4.4 Regime di appropriabilità del valore

La mentalità diffusa secondo la quale i mercati digitali sono caratterizzati da dinamiche di competizione di tipo "*winner takes it all*" ha spinto Uber verso l'obiettivo di diventare il principale servizio di trasporto. Come precedentemente spiegato il business di Uber è fondato sul concetto di esternalità di rete, per massimizzarne gli effetti la società deve essere in grado di attirare il maggior numero di conducenti e passeggeri in modo da impedire ad entrambi i gruppi di cambiare piattaforma. Di conseguenza, il modo principale con cui Uber ha cercato di "proteggere" il proprio modello di business è stato fin dall'inizio l'utilizzo di meccanismi volti ad attrarre e mantenere gli utenti all'interno della piattaforma, così da poter sfruttare le network externalities. La realizzazione di tale piano avviene mediante azioni orientate a creare una base di utenti sufficientemente grande a generare gli effetti di esternalità, in modo da arrivare ad una massa critica che protegga "automaticamente" la piattaforma. Uber per raggiungere tale obiettivo abbassa le tariffe per i rider, in modo da aumentare il tasso di penetrazione nel mercato. Tuttavia, questo approccio rafforza solo un lato della piattaforma, in quanto i conducenti di Uber guadagnerebbero di più se le tariffe fossero maggiori. Pertanto, al fine di incentivare anche questa tipologia di utenti ad operare solo con Uber, l'azienda ha sempre lanciato promozioni incentivanti, offrendo dei benefici al raggiungimento di un determinato numero di corse. L'obiettivo di queste promozioni è soprattutto quello di convertire driver che operano per le piattaforme rivali. Tuttavia, con la crescita della concorrenza nel mercato globale del ride-hailing, la sola creazione ed il conseguente mantenimento del network si è rivelato

⁴⁹ Uber Cuts Bait With Another Money-Losing Distraction, Bloomberg, ultima modifica 8 dicembre 2020, <https://finance.yahoo.com/news/uber-cuts-bait-another-money-001913895.html>

essere un metodo necessario ma non sufficiente per avere la meglio nella competizione ed appropriarsi del valore creato.

Come la maggior parte delle compagnie high-tech, anche Uber cerca di proteggere la sua proprietà intellettuale attraverso i brevetti. Nonostante la società non possa brevettare l'innovativo modello di business, continua comunque a tutelare le sue innovazioni attraverso i brevetti. Attualmente, infatti, ne detiene più di 1900 e le tipologie di brevetti più importanti riguardano gli algoritmi di pricing e di routing.⁵⁰ Al fine di aumentare la propria capacità di catturare il valore creato, Uber, potrebbe investire in attività complementari. Le startup che sviluppano competenze utili all'offerta di servizi proposta, rappresentano un'opportunità importante per l'impresa che potrebbe così integrarne il know-how e le risorse. La società, inoltre, stipula accordi di riservatezza e accordi di cessione di invenzioni con i suoi dipendenti/consulenti e cerca di controllare l'accesso e la distribuzione delle informazioni proprietarie in un modo commercialmente prudente. Infine, sebbene crei chiaramente valore nei confronti degli utenti, come osservato prima, Uber non è ancora riuscita a generare dei profitti sostenibili. La società si trova in una posizione in cui riesce a creare un valore elevato per i suoi clienti, ma non è capace di catturarne abbastanza. Per tale motivo negli ultimi anni la società ha cominciato ad innovare diversificando anche in maniera orizzontale i servizi offerti.

⁵⁰ Uber Technologies Inc. patent's, PatentsInspiration, ultimo accesso mercoledì 6 gennaio, <https://app.patentinspiration.com/#/report/109539D60dc6/filter/patents>

4. Il rapporto con la regolazione

4.1 Ragioni principali dietro la regolamentazione

Il mercato dei taxi è tradizionalmente considerato uno dei mercati maggiormente regolamentati nei paesi sviluppati. Tale regolamentazione ha in genere portato alla creazione di forme di monopoli approvate dalle autorità pubbliche.⁵¹ Le ragioni sottostanti tale regolazione riguardano principalmente le necessità di garantire un corretto funzionamento del mercato, fornire una protezione adeguata ai consumatori e assicurare determinati standard minimi di sicurezza pubblica durante il servizio offerto. Gli sforzi normativi messi in atto negli anni possono essere classificati in diverse sezioni:⁵²

- Ingresso sul mercato;
- Tariffa adottata;
- Sicurezza e protezione dei passeggeri;
- Requisiti del servizio.

Le prime introduzioni di regolamenti ufficiali risalgono all'inizio del XVII secolo e a metà del XIX secolo, rispettivamente nella città di Londra ed in Francia. Questo iniziale regolamento è servito in seguito da quadro giuridico per la regolamentazione del mercato dei taxi in Inghilterra, Galles e Francia. La causa concreta di una regolamentazione così precoce rappresentava il bisogno di prevenire la congestione del traffico e l'uso eccessivo e superfluo delle carrozze sulle strade cittadine. Le principali città di tutto il mondo videro la comparsa dei taxi all'inizio del XX secolo e questi si diffusero verso la metà degli anni '20, quando le auto private divennero ampiamente disponibili al pubblico. Tale situazione provocò una maggiore concorrenza, soprattutto durante la grande depressione, quando molti disoccupati iniziarono a fornire servizi di taxi per guadagnarsi da vivere. In conseguenza dell'improvviso eccesso di offerta, le compagnie di taxi più vecchie si ribellarono chiedendo tutela e protezione alle autorità pubbliche. Tale richiesta venne accettata basandosi sulla necessità di proteggere la sicurezza e il trasporto pubblico.

Pertanto, i primi sforzi normativi si sono concentrati sulla limitazione dell'ingresso di nuovi concorrenti sul mercato. Tali restrizioni sono largamente presenti ad oggi in

⁵¹ Noguellou, Rozen ; Renders, David. *Uber & Taxis. Comparative Law Studies*. Bruylant: Bruxelles (2018).

⁵² Wyman KM, *Taxi regulation in the age of Uber*, *Legis Public Policy* 20(1), 2017, 31-32.

molte giurisdizioni locali e servono a controllare il numero di operatori di taxi sul mercato. Questo normalmente avviene attraverso un meccanismo di licenze, che consente solo a un numero limitato di coloro che detengono queste autorizzazioni (ad esempio i medaglioni a New York) di fornire liberamente i servizi di taxi in una determinata area geografica. Oltre al sistema fondato sulle licenze, è possibile condizionare l'ingresso sul mercato anche attraverso l'introduzione di rigorosi requisiti qualitativi che dissuadono o rendono significativamente difficile per un nuovo operatore l'ingresso. Ad esempio, mediante test di conoscenza su una determinata area geografica in modo da dimostrare le capacità di orientamento del conducente. Entrambi i meccanismi possono coesistere, rendendo l'entrata più difficoltosa.

Il numero di licenze, le condizioni per ottenerle e altri requisiti qualitativi sono di norma determinati discrezionalmente da parte delle autorità di regolamentazione, a livello locale. Tuttavia, alcuni aspetti generali di regolazione sono definiti anche a livello nazionale. Le ragioni dietro queste restrizioni riguardano principalmente: prevenzione della congestione stradale; controllo più semplice sulla qualità del servizio fornito; tariffe dei taxi più basse; difficoltà economiche per gli operatori presenti nel mercato a causa della maggiore concorrenza (eccesso di offerta); perdita di valore dell'investimento nella licenza precedentemente acquisita.⁵³

La regolamentazione delle tariffe rappresenta un altro punto chiave degli sforzi normativi effettuati nel mercato dei taxi. Questa forma di regolazione è giustificata da motivi di tutela dei consumatori, lo scopo principale è quello di mitigare l'asimmetria informativa esistente tra operatori e passeggeri. Nelle situazioni in cui questi non sono a conoscenza di tutte le informazioni adeguate relativamente al servizio richiesto prima che inizi la fornitura, potrebbero trovarsi in una posizione inferiore e non equa rispetto alla parte che fornisce tale servizio. Ciò li costringe ad accettare la fornitura del servizio nonostante non dispongano di tutte le informazioni necessarie e sebbene di norma non lo avrebbero fatto. Tipicamente, tale asimmetria esiste nei segmenti di mercato dei taxi tradizionali e si riferisce alle tariffe del servizio fornito. Ad esempio, quando un cliente cerca un taxi per strada, è propenso ad accettare il servizio dal primo taxi che si ferma e prende la "chiamata" del cliente, anche se il passeggero non è a conoscenza o informato sul prezzo effettivo del servizio. Questo perché il cliente non

⁵³ Wyman KM, 32-40.

è disposto a rifiutare il servizio proposto, benché possa farlo, per paura di essere costretto a perdere del tempo prezioso in attesa dell'arrivo di un altro taxi. Infatti, anche se il cliente decidesse di rifiutare l'offerta del primo taxi decidendo di confrontarlo con il successivo che verrà, non vi è alcuna garanzia che il taxi seguente offra un prezzo inferiore o un servizio equivalente al precedente. L'asimmetria informativa esistente causa, quindi, la comparsa di search costs, ragione principale dietro la regolazione delle tariffe. Fissando la tariffa o ponendo un cap, l'asimmetria viene eliminata o almeno attenuata per i consumatori.

Considerando il segmento degli NCC, in cui la corsa è prenotata in anticipo, prima di richiedere il servizio i consumatori possono informarsi e selezionare la compagnia i cui termini e prezzi si adattano meglio. Pertanto, sembra che per questa categoria l'asimmetria sopra descritta non rappresenti una motivazione valida per ammettere la regolazione delle tariffe. Tuttavia, la presenza delle economie di scala potrebbe consentire il dominio di una o più società in tale segmento. Di conseguenza, un'azienda potrebbe imporre delle tariffe attraverso l'abuso di potere esercitato in base alla quota di mercato complessiva posseduta.

Inoltre, un'ulteriore ragione per regolamentare le tariffe è rappresentata dalla necessità di limitare le compagnie di taxi nel far pagare un prezzo maggiorato ai propri clienti, a causa del "monopolio" che detengono nel rispettivo mercato.⁵⁴

Anche la sicurezza dei passeggeri è un aspetto importante quando si parla di regolazione nel mercato dei taxi. Solo i conducenti che rispettano determinati requisiti sono autorizzati a fornire il servizio. Questi variano dal negare la fornitura del servizio a conducenti con precedenti penali e quelli che non soddisfano particolari condizioni di salute o psicofisiche, fino ai requisiti sul veicolo. Come, ad esempio, veicoli senza un'adeguata assicurazione contro gli infortuni per i passeggeri e veicoli che non soddisfano determinate specifiche riguardanti l'età, le dimensioni, le emissioni di carbonio. Oltre a garantire standard minimi di sicurezza e qualità del servizio, tali limitazioni aiutano anche a prevenire pratiche fraudolente e accesso illegale al mercato. Ad esempio, autorizzando a circolare nelle strade cittadine come taxi solo alcuni tipi di veicoli chiaramente riconoscibili. Gli standard minimi di qualità sono assicurati anche da ulteriori requisiti soggettivi. Infatti, tutti i conducenti devono sottoporsi a una formazione professionale specifica per gli operatori di taxi, superare

⁵⁴ Wyman KM, 32-40.

un test speciale sulla conoscenza della topografia cittadina e delle sue strade, dimostrare un certo livello di abilità alla guida e conoscere la lingua nazionale. Inoltre, in molti paesi è richiesta anche una certa competenza (di norma minima) di almeno un'altra lingua internazionale, spesso l'inglese.

In conclusione, ma non meno importante, il principio secondo cui a tutti i passeggeri debba essere offerta la stessa possibilità di ricevere il medesimo livello di servizio fornito dall'operatore.⁵⁵ Tuttavia, non sono rari i casi di discriminazione basata su razza, disabilità e destinazione del cliente. Sulla base di questo pregiudizio, per i tassisti tradizionali è più facile negare il servizio a particolari tipi di clienti, ignorando la chiamata del cliente in base al colore della pelle, a disabilità visibili o rifiutando di offrire il servizio richiesto una volta conosciuta la destinazione prevista. Purtroppo, gli sforzi normativi a riguardo mancano o non sono applicati in modo uniforme a tutti i servizi di trasporto. Ad oggi, le misure normative sono di regola ex-post, ad esempio una sanzione pecuniaria, invece di essere ex-ante, come ad esempio il mancato rilascio di una patente ai conducenti che hanno commesso reati legati alla discriminazione. Questa carenza normativa solleva la questione sulla reale efficacia della regolazione riguardo la fornitura di servizi di taxi, in modo da prevenire atti discriminatori e garantire l'offerta a tutti i clienti.

4.2 Analisi comparativa in Europa

Il seguente paragrafo analizza diverse giurisdizioni di interesse: Francia, Germania, Inghilterra, Italia e Spagna. Ciascuna sezione contiene dei report riguardo la legislazione e articoli pertinenti, oltre che il riferimento a procedimenti passati o attualmente in atto. Va sottolineato come le considerazioni riportate, seppur riguardanti nello specifico solamente la società Uber Technologies Inc., possono essere applicabili (tutt'ora o in futuro) alla maggior parte delle piattaforme di e-hailing presenti nel mondo. La scelta di concentrarsi in particolare sulla piattaforma americana deriva dalla contemporanea presenza di questa in diversi paesi Europei, oltre che in tutto il globo, rendendo più agevole un confronto.

⁵⁵ Wyman KM, 67-75.

4.2.1 Normativa Francese

La legge che regola i trasporti in materia di taxi e NCC in Francia è la "*Thévenoud Law*".⁵⁶ Nel febbraio 2014, la società americana Uber ha lanciato UberPOP nella capitale parigina che ha permesso a qualsiasi individuo di diventare un tassista part-time, trasportando altre persone con la propria auto. Fin dall'inizio, è stato chiaro come questo servizio di ride-hailing avrebbe fatto arrabbiare i già irritati tassisti parigini, che avevano già scioperato per protestare contro l'aumento dei veicoli privati a noleggio nella città. Nell'ottobre 2014, un tribunale penale francese ha multato la divisione francese della società americana per la gestione di un servizio di trasporto illegale con utilizzo di conducenti non professionisti. Uber France ha presentato ricorso contro la decisione. A seguito di questa decisione del tribunale, ci sono state ulteriori pressioni da parte dei tassisti autorizzati che hanno accusato UberPOP di concorrenza sleale per l'utilizzo di conducenti non professionisti.

Il 15 dicembre 2014, un portavoce del governo dichiarò di fronte ai media francesi che il servizio sarebbe stato sospeso dal 1° gennaio successivo, in base alle nuove disposizioni della "*Legge Thévenoud*", successivamente al voto sulla messa al bando di UberPOP e altri servizi simili del Parlamento francese.⁵⁷ La legge, entrata in vigore il 1° gennaio 2015, richiede che tutti i conducenti che accompagnano un cliente pagante siano in possesso di una patente e di un'assicurazione adeguata, di regola con livello superiore rispetto a un normale conducente. Contrariamente, UberPOP richiede solo le seguenti condizioni ad un generico driver: auto assicurata in buone condizioni, patente di guida da almeno un anno e 21 anni di età. Di conseguenza, il servizio UberPOP non soddisfa i requisiti della legge francese in quanto gli autisti non sono reputati dei professionisti, in quanto forniscono un servizio illegale di trasporto. La maggior parte degli autisti sono lavoratori/dipendenti o svolgono altre attività remunerative oltre a fornire tali servizi. Il reddito derivante da UberPOP è considerato come reddito supplementare. Uber ha avviato molte procedure legali per impugnare la costituzionalità di alcune parti di questa legge che limita il proprio servizio.

La società ha inoltre affermato che la "*legge Thévenoud*" avvantaggia ingiustamente i taxi e per tale motivo dovrebbe essere abrogata. Agli autisti sono state date istruzioni

⁵⁶ Law n° 2014-1104 of October 1st, 2014 regarding taxis and transport cars with drivers.

⁵⁷ France Says It Will Ban Uber's Low-Cost Service in New Year, The New York Times, ultima modifica 15 dicembre 2014, <https://www.nytimes.com/2014/12/16/business/international/france-says-it-will-ban-ubers-low-cost-service-in-new-year.html>

di continuare a lavorare, situazione che si è verificata fino a quando le violente proteste anti-Uber nel paese hanno costretto la società nel luglio 2015 a interrompere la fornitura del servizio, in risposta alle violenze contro i driver. Nel settembre successivo il Consiglio costituzionale francese ha confermato la già menzionata legge. Il requisito secondo cui i conducenti che vogliono fornire il servizio UberPOP devono possedere una licenza professionale per trasportare i clienti è stato considerato conforme alla Costituzione. Il 9 giugno 2016, il Tribunale penale di Parigi ha condannato Uber France a una multa di 800.000 euro per l'avviamento e la promozione di UberPOP,⁵⁸ metà della quale è stata successivamente sospesa. In questo frangente, anche i manager della divisione francese sono stati condannati a pagare una penale amministrativa, nonostante il tribunale non abbia vietato ai dirigenti di gestire l'azienda.

Francia		
	Taxi	Ncc
Licenza	Licenza e documento di autista professionale	Licenza VTC
Tariffe	Tariffe regolamentate	Tariffe non regolamentate
Limitazioni quantitative	Limitata da un cap, fissata da ogni città sulla base di criteri socioeconomici	Le compagnie non sono obbligate a possedere la licenza ed il numero di veicoli non è limitato
Limitazioni nella presa in carico di un passeggero	Il conducente è libero di prendere in carico il passeggero senza una prenotazione precedente e può girare liberamente alla ricerca di clienti	Il servizio deve essere necessariamente prenotato e i conducenti devono obbligatoriamente rientrare presso il deposito della compagnia al termine di una corsa, a meno che non abbiano ricevuto una nuova prenotazione
Requisiti qualitativi da rispettare	Obbligatorio l'utilizzo del tassametro, la licenza si ottiene dopo aver passato una prova teorica ed una pratica	Aspetto esterno del veicolo regolamentato, in termini di posti a sedere, lunghezza e potenza del motore. I conducenti devono obbligatoriamente frequentare un corso di formazione di 250 ore
UberPop è stato vietato su tutto il territorio nazionale. Gli altri servizi di trasporto passeggeri non sono attivi. A seguito della sentenza della Corte Europea di giustizia la tipologia di servizio offerta da Uber è considerata di trasporto e non informativo.		

⁵⁸ Uber fined in France over UberPop, BBC, ultima modifica 9 giugno 2016, <https://www.bbc.com/news/business-36491926>

4.2.2 Normativa Tedesca

La legge che regola il trasporto passeggeri nello stato tedesco è la “PBefG”.⁵⁹ Il diritto applicabile tedesco in materia di trasporti ha due scopi principali. In primo luogo, la legge è elaborata per garantire la fornitura completa e sicura dei servizi di trasporto passeggeri. In secondo luogo, la legge cerca di proteggere l'esistenza e salvaguardare la sopravvivenza del mercato interno dei trasporti, che include esplicitamente i servizi di taxi gestiti privatamente, ma pubblicamente autorizzati. Per questo motivo, la normativa tedesca segue, inizialmente, un approccio rigoroso ed irremovibile che consente solo due opzioni:

1. Tutti i servizi legati alle piattaforme di e-hailing, ricadono completamente al di fuori dell'ambito di applicazione della legge esistente e sarebbero quindi non regolamentati, in assenza di qualsiasi altro atto giuridico specificamente applicabile.
2. Tutti i servizi legati alle piattaforme di e-hailing, sono interamente assoggettati al sistema complesso del PBefG, classificando così legalmente la società come fornitrice di servizi di trasporto passeggeri e obbligandola a richiedere l'autorizzazione pubblica ai sensi delle norme applicabili affinché tutti i servizi funzionino legalmente.

Tenendo in considerazione un divieto generale di aggirare le regole, i tribunali tedeschi hanno optato per il secondo approccio, evitando così una situazione di limbo legale. Come conseguenza giuridica, ai sensi del PBefG, il trasporto occasionale di passeggeri con scopo rivolto a ottenere profitto è lecito solo in tre forme, due delle quali rilevanti per i servizi di Uber (taxi e NCC).

La legittimità dei due servizi UberPOP e UberBLACK è stata sistematicamente negata dagli enti pubblici competenti. I vari tribunali, civili e amministrativi, hanno sempre confermato la visione legale di parere contrario verso questi servizi. La ragione verosimilmente risiede nel contenuto normativo presente all'interno della legge, ritenuto ormai superato, nonostante i molteplici aggiornamenti. Ad esempio, alcune disposizioni essenziali, in particolare riguardo a taxi e veicoli privati a noleggio, si riferiscono ancora a richieste che sono trasmesse dai clienti alle compagnie di trasporto

⁵⁹ Act on the Transport of Passengers, Federal Law Gazette I, 1990, pp. 1690, last amended by Art. 2 para. 14, Law of 20.07.2017, Federal Law Gazette I, 2017, pp. 2808.

esclusivamente "tramite telefonata". Inoltre, queste richieste devono essere registrate e archiviate in conformità con i principi contabili, che sostanzialmente si riferiscono ancora a un approccio fisico basato sull'utilizzo di un libro contabile. Di conseguenza è chiaro come l'attuale versione della PBefG possa essere criticata per essere parzialmente obsoleta. Tuttavia, qualsiasi aggiornamento tecnico della legge in futuro, molto probabilmente, non comporterà alcuna modifica in merito alla sua posizione generale, ovvero stabilire e sostenere i più alti standard di sicurezza per i passeggeri, oltre che tutelare il corretto funzionamento del settore dei trasporti privato interno.

Ulteriormente, i tribunali civili tedeschi hanno accusato la società americana di violare il paragrafo 3a dell'"UWG", la legge contro la concorrenza sleale tedesca. Il paragrafo afferma che:

"L'ingiustizia si verifica quando una persona viola una disposizione statutaria il cui scopo è anche di regolare la condotta di mercato nell'interesse degli operatori e la violazione della legge è idonea a danneggiare in modo sensibile gli interessi dei consumatori, altri partecipanti al mercato e concorrenti".⁶⁰

Come conseguenza legale, qualsiasi opinione non conforme alle regole di mercato secondo il PBefG dei tribunali tedeschi riguardo i due servizi fa scattare automaticamente una violazione della legge e quindi lo stato di ingiustizia ai sensi del paragrafo sopracitato. Ciò ha portato i tribunali a emettere una serie di provvedimenti ingiuntivi, ordinando a Uber di interrompere qualsiasi attività commerciale non conforme al PBefG, come i due servizi UberPOP e UberBLACK.

Casi Rilevanti

In seguito alla competenza degli istituti pubblici designati nei diversi Stati federali tedeschi di autorizzare la legittimità dei servizi di trasporto passeggeri e delle successive negazioni di autorizzazione per Uber, la società ha presentato diverse richieste di appello ai tribunali competenti a livello locale in quattro principali città tedesche:

⁶⁰ The Act Against Unfair Competition Federal Law Gazette I, p. 254, of 03 March 2010, formerly covered under § 4 No. 11 UWG, <https://germanlawarchive.iuscomp.org/?p=822#12>.

I ricorsi presentati alla corte di Francoforte hanno portato all'interruzione dei servizi di UberPOP in Germania a partire dal 2015. Non è stata presa ancora una decisione finale da parte della Corte Suprema tedesca.

I ricorsi presentati al tribunale di Berlino hanno portato all'interruzione dei servizi UberBLACK in Germania a partire dal 2015. La Corte Suprema si è espressa a fine 2018 riguardo questi procedimenti, confermando l'illegittimità di UberBLACK ai sensi delle norme attualmente applicabili del PBefG e sulla base di sentenze precedenti della Corte di giustizia in procedimenti comparabili a quelli tenuti in altri stati Europei.⁶¹

Questo quadro procedurale complessivo si traduce in una forte supposizione che la Corte Suprema tedesca confermerà definitivamente anche l'illegalità del servizio UberPOP, come già sostenuto da tutti i tribunali di grado inferiore nei ricorsi presentati alla corte di Francoforte. Ulteriori procedimenti legali ad Amburgo (nel 2014) e Monaco (nel 2016), concentrati principalmente su UberPOP, hanno già confermato questa opinione.

Tutti i procedimenti giudiziari non trattano i due servizi come separati uno dall'altro. Al contrario, i processi coprono principalmente questioni legali che sorgono in relazione alla legalità di tutti e due i servizi. Di conseguenza, spesso non è possibile distinguere completamente tra UberPOP e UberBLACK perché il ragionamento giuridico fondato sulle teorie di mercato espresse nel PBefG è in gran parte comune ad entrambi.

Come sopra indicato, è ancora in sospeso la decisione definitiva della Corte Suprema tedesca in relazione all'illegittimità di UberPOP; tuttavia, il risultato verosimilmente non sarà diverso da quello già accaduto all'altro servizio della società americana e la normativa tenderà a proteggere il mercato interno. La messa al bando del servizio UberBLACK ai sensi del diritto tedesco è stata accelerata dai procedimenti paralleli sottoposti precedentemente alla corte di giustizia europea da Francia e Spagna. Riguardo il caso spagnolo, il risultato è stato considerare il servizio di intermediazione fornito da Uber come parte integrante di un servizio complessivo la cui componente principale è un servizio di trasporto, classificando di conseguenza la società come fornitrice di un servizio nel campo dei trasporti. Nella decisione relativa alla Francia, il tribunale ha identificato UberPOP come essenzialmente identico al servizio fornito

⁶¹ No go for Uber Black, rules top German court, Dw, ultima modifica 13 dicembre 2018, <https://www.dw.com/en/no-go-for-uber-black-rules-top-german-court/a-46717408>.

in Spagna. La Corte Suprema tedesca ha preso atto di entrambe le decisioni della Corte di giustizia, ritirando subito la sua richiesta di pronuncia pregiudiziale presso l'istituzione europea. In particolare, la Corte Suprema Federale tedesca ha dichiarato espressamente, nella sua sentenza del 13 dicembre 2018, che non vi era alcun ostacolo legale per applicare l'argomentazione della corte europea (in merito a UberPOP) e le regole nazionali del PBefG anche in riferimento a UberBLACK perché questi servizi "*non differiscono sostanzialmente*" secondo la legge tedesca.⁶² L'incompatibilità dei due servizi con il PBefG provoca anche una violazione automatica del paragrafo 3a della legge sulla concorrenza sleale, con conseguente divieto di questi e conferma dei rispettivi provvedimenti ingiuntivi.

Infine, il regime del PBefG è tradizionalmente riconosciuto (e accettato) per rappresentare termini costituzionalmente giustificati su come regolamentare ed esercitare in maniera oggettiva una professione specifica. Di conseguenza, non è realistico contestare l'orientamento protettivo di tale legge in futuro, in quanto specificamente progettata per tutelare l'esistenza e il corretto funzionamento del mercato dei taxi tedesco. Finché il legislatore tedesco non modificherà le regole applicabili del PBefG, sia UberBLACK che UberPOP rimarranno illegali in Germania. Tuttavia, nel 2019 il Ministero dei Trasporti e delle Infrastrutture Digitali tedesco ha avviato i primi passi per una futura riforma giuridica della legge, che si tradurrà potenzialmente in una successiva legalizzazione dei servizi di trasporto passeggeri in questione. Pertanto, se tale cambiamento dovesse essere confermato, sarebbe prevedibile aspettarsi pesanti critiche e resistenza attiva da parte dei tassisti tradizionali a riguardo.

⁶² Marin, J. et al., *Uber-Brave New Service or Unfair Competition: Legal Analysis of the Nature of Uber Services*, 2020, Springer, 112-114.

Germania		
	Taxi	Ncc
Licenza	Concessione sotto forma di licenza e autorizzazione necessaria. Possibilità di ottenere la doppia licenza taxi+ncc	Regolamentazione simile a quella dei taxi
Tariffe	Tariffe regolamentate	Tariffe non regolamentate
Limitazioni quantitative	Limitata da un cap, ad eccezione delle città di Berlino e Amburgo	Non soggetta a limitazione
Limitazioni nella presa in carico di un passeggero	Il conducente è libero di prendere in carico il passeggero senza una prenotazione precedente, e può girare liberamente alla ricerca di clienti	Il servizio deve essere necessariamente prenotato e i conducenti devono obbligatoriamente rientrare presso il deposito della compagnia al termine di una corsa, a meno che non abbiano ricevuto una nuova prenotazione
Requisiti qualitativi da rispettare	Aspetto esterno del veicolo regolamentato, conducente deve superare un test di conoscenza dell'area in cui opera	Aspetto esterno del veicolo regolamentato, ma norme diverse da quelle valide per i taxi. Requisiti per i conducenti analoghi a quelli richiesti per i taxisti; test di conoscenza previsto per città con più di 50.000 abitanti
UberPop e UberBlack sono stati vietati in tutto il territorio nazionale. Gli unici servizi forniti da Uber sono UberTaxi, il cui conducente è a tutti gli effetti un tassista, e UberX, il cui conducente è un autista professionista. Tali servizi sono attivi solamente a Berlino, Monaco, Francoforte, Duesseldorf, Amburgo, Colonia e Stoccarda. Tuttavia, la qualità del servizio in termini di tariffe e tempi di attesa non è elevata. A seguito della sentenza della Corte Europea di giustizia la tipologia di servizio offerta da Uber è considerata di trasporto e non informativo.		

4.2.3 Normativa Italiana

Nel contesto normativo italiano la Legge del 15 gennaio 1992 n. 21⁶³ disciplina solamente il servizio di taxi e di noleggio auto con conducente professionista (il cosiddetto NCC, “noleggio con conducente”). Le procedure di accesso al mercato di queste due tipologie sono differenti. I servizi di NCC non sono soggetti a obblighi di servizio pubblico, mentre il servizio taxi fa parte del trasporto pubblico locale, pur non essendo di linea. Quest’ultima tipologia normata dalla legge deve garantire:

- La natura obbligatoria del servizio;
- La capillarità dell’offerta e conseguente accessibilità del servizio in tutti i territori;
- Tariffe e modalità di erogazione deliberate pubblicamente;

⁶³ Legge 15 gennaio 1992, n. 21 - Legge quadro per il trasporto di persone mediante autoservizi pubblici non di linea.

- Presenza di stazioni taxi vicino a luoghi pubblici e presa in carico del passeggero o inizio del servizio all'interno dell'area di pertinenza.

Ai sensi della legge, il fornitore di servizi di taxi non può assumere la forma giuridica di una società e il singolo tassista può possedere una sola licenza. Questo non vale per i servizi di noleggio con conducente. Inoltre, regioni ed enti locali possiedono la delega riguardo la gestione di tali servizi, pertanto la disciplina su licenze taxi e NCC è regolata dalle singole autorità comunali. La regolazione locale deve tenere in considerazione dei seguenti criteri:

- Numero e tipologia di veicoli da utilizzare per ogni singola tipologia di servizio;
- Requisiti e condizioni per il rilascio delle licenze;
- Modalità di svolgimento del servizio;
- Criteri per determinare le tariffe dei servizi.

La legge 21/1992 è stata emendata dall'art. 29, comma 1, del decreto-legge n.207/2008.⁶⁴ L'articolo ha esteso la portata dei requisiti che devono essere soddisfatti dai conducenti dei servizi NCC, introducendo alcune limitazioni per l'erogazione degli stessi. In particolare:

- Possesso di un'autocertificazione preventiva per l'accesso ai territori di competenza o ad altri comuni;
- Nuove modalità per il rilascio delle licenze, con disponibilità obbligatoria di una sede legale e di un deposito per auto, ubicati nel comune che ha rilasciato l'autorizzazione;
- Obbligo di iniziare e terminare ogni singolo servizio presso il deposito operativo;
- Obbligo di redigere un "foglio di servizio";
- Divieto di sosta nei parcheggi riservati ai taxi.

Tuttavia, l'entrata in vigore del regolamento è stata sospesa in considerazione dei timori legati ad una significativa limitazione della concorrenza nel settore. In seguito, l'articolo 2, comma 3, del decreto-legge n. 40/2010⁶⁵ ha stabilito l'emanazione di un decreto da parte del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, per la riformulazione

⁶⁴ Decreto-legge 30 dicembre 2008, n. 207 – Proroga di termini previsti da disposizioni legislative e disposizioni finanziarie urgenti - convertito in legge, con modificazioni, dall'art. 1, Legge 27 febbraio 2009, n. 14.

⁶⁵ Decreto-legge 25 marzo 2010, n. 40 convertito in legge, con modificazioni, dall'art. 1, comma 1, L. 22 maggio 2010, n. 73.

dei principi fondamentali della Legge 21/1992, al fine di contrastare la prestazione abusiva di servizi taxi e noleggio auto con conducente. Tale provvedimento dovrebbe disciplinare anche le suddette disposizioni in materia di servizi NCC contenute nel decreto-legge n. 207/2008.

La legge annuale per il mercato e la concorrenza⁶⁶ del 2017 ha incaricato il governo ad emanare un decreto-legislativo per la riorganizzazione complessiva del settore del trasporto pubblico non di linea e, in particolare, della normativa relativa ai servizi di taxi e NCC. I criteri direttivi da rispettare sono:

- Fornire un quadro generale per i servizi di trasporto pubblico non di linea, che prevedano lo spostamento collettivo o individuale dei passeggeri, al fine di garantire il diritto alla mobilità di tutti i cittadini e di assicurare loro un'alternativa complementare rispetto ai mezzi pubblici tradizionali.
- Adattare l'offerta alle nuove forme di intermediazione messe in pratica attraverso applicazioni web ed utilizzando piattaforme tecnologiche per connettere riders e drivers;
- Promuovere la concorrenza, garantendo la tutela dei consumatori;
- Uniformare le competenze di autorità regionali e locali al fine di definire degli standard nazionali;
- Conformare il sistema di sanzioni.

Casi Rilevanti

Tribunale di Milano

Le associazioni dei tassisti di Milano, Genova e Torino hanno presentato appello al Tribunale di Milano chiedendo misure cautelari nei confronti di Uber, al fine di vietare l'utilizzo dell'app UBER POP e dei servizi offerti dalla società. Secondo la categoria, Uber si dedica a far iscrivere i conducenti e i passeggeri, gestendo la fase di matching e ricevendo i pagamenti in maniera diretta. L'autista è pagato solamente con una piccola percentuale, in questo modo la società propone lo stesso servizio offerto dai tassisti tradizionali ma a tariffe inferiori, con conseguente abuso dei clienti. Esiste, quindi, un vantaggio competitivo sleale e un esercizio non autorizzato dei servizi di

⁶⁶ Legge 4 agosto 2017, n. 124, Art. 1, commi 179-182.

taxi.⁶⁷ Secondo la società americana, invece, il rapporto istituito tra passeggeri e conducenti tramite l'applicazione dovrebbe essere qualificato come un *“contratto atipico”*, espressione del principio di libertà contrattuale previsto secondo l'articolo 1322 del Codice civile italiano. Con l'ordinanza del 25 maggio 2015 e successivamente con quella del 2 luglio 2015, che ha deciso di respingere il ricorso presentato contro la prima ordinanza, il Tribunale di Milano ha riconosciuto che UBER ha commesso un atto di concorrenza sleale ai sensi dell'art. 2598 n. 3 del Codice civile. La corte ha appurato che l'attività effettuata da Uber era *“interferente con il servizio taxi”* perché *“la richiesta di trasporto trasmessa dall'utente mediante l'app Uber-pop oltre a essere modalità tecnica già utilizzata dalle cooperative di tassisti, appare di fatto del tutto assimilabile al servizio di radio taxi”*. Inoltre, a differenza dei tassisti, il servizio offerto da UBER è svolto da conducenti che non sono in possesso di alcuna autorizzazione amministrativa e/o licenza. Pertanto, il tribunale ha vietato l'utilizzo dell'app denominata UBER POP oltre che l'esecuzione del servizio che la società fornisce e promuove all'interno del territorio nazionale.

L'app non è solo uno strumento che facilita il contatto tra passeggeri e conducenti ma rappresenta anche una parte principale del servizio e ne costituisce la struttura organizzativa. Per tale motivo, sebbene il servizio sia fornito dagli autisti, il ruolo di Uber non sembra essere semplicemente di intermediazione. In conclusione, l'app UBER POP ha violato la normativa in materia di trasporto pubblico non di linea con comportamenti *“idonei ad incidere sul mercato in danno dei soggetti ricorrenti”*.

Tribunale di Torino

Il Tribunale di Torino, nella sentenza del 22 marzo 2017, dopo elaborate analisi ha ritenuto che *“...i conducenti gestiti e organizzati da UBER, a differenza di tutti gli operatori del settore del trasporto pubblico non di linea, non osservano le citate norme di fonte primaria e secondaria, poste a garanzia dei cittadini e della loro sicurezza circa i requisiti, le verifiche, i presupposti e le modalità del servizio taxi.”*⁶⁸

L'ordinanza enfatizza che gli autisti reclutati da Uber operano:

⁶⁷ Tribunale Ordinario di Milano, Sez. Speciale in Materia d'Impresa – Ordinanza 25.05.2015 (Dott. Marangoni), <https://giuridica.net/tribunale-ordinario-milano-sez-speciale-materia-dimpresa-ordinanza-25-05-2015-dott-marangoni/>

⁶⁸ Tribunale di Torino, Sezione Specializzata in materia di Impresa, Sentenza n. 1553/2017 pubbl. il 22/03/2017 RG n. 20770/2015, 27. https://www.giurisprudenzadelleimprese.it/wordpress/wp-content/uploads/2017/06/20170322_RG20770-2015-1.pdf

- Senza possedere il c.d. "CAP" (certificato di competenza professionale);
- Senza aver sostenuto alcun preventivo controllo ed esame pubblico;
- Senza essere iscritti in alcun ruolo per i conducenti di mezzi pubblici per trasporto non di linea;
- Senza aver ottenuto alcuna licenza comunale;
- Senza applicare le tariffe prestabilite ed applicando invece quelle liberamente imposte da UBER;
- Senza rilasciare alcuna ricevuta fiscale italiana;
- Utilizzando mezzi privati non soggetti agli stringenti controlli previsti per il servizio taxi e non coperti dalle assicurazioni previste per i veicoli adibiti ad uso pubblico.⁶⁹

In questi termini, la Corte ha ritenuto che l'attività svolta da Uber sia un'attività non autorizzata che viola il principio di concorrenza leale.

Tribunale di Roma

Con ordinanza del 7 aprile 2017, il Tribunale di Roma in un primo momento ha ammesso la richiesta di reclamo ai sensi dell'articolo 700 del Codice di procedura civile italiano, vietando a UBER la prestazione, la promozione e la commercializzazione del trasporto pubblico non di linea mediante l'app UBER BLACK o app simili. Come dichiarato dalle Ordinanze emesse dal Tribunale di Milano, i servizi di Uber sono stati definiti come atto di concorrenza sleale ai sensi dell'art. 2598 n. 3 del Codice civile. Le applicazioni di Uber non costituiscono solo strumenti di intermediazione tra driver e rider, la società, infatti, mette in pratica un'attività lucrativa, prestando un servizio di trasporto pubblico senza rispettare i requisiti previsti dalla Legge 21/1992. In seguito, la decisione presa è stata revocata dall'ordinanza emessa il 26 maggio 2017 da parte della stessa corte. Questa ha analizzato il fenomeno da una diversa prospettiva giuridica affermando che la legge n. 217 del 1992 non prevede che i fornitori di servizi NCC debbano ricevere le prenotazioni presso le rispettive rimesse auto, di avviare e terminare ogni singolo servizio presso la rimessa e il relativo divieto di sosta nei parcheggi pubblici dei comuni dove è presente un servizio taxi.⁷⁰ Tali limitazioni

⁶⁹ Sentenza n. 1553/2017, 28.

⁷⁰ Tribunale di Roma, Sezione specializzata in materia di impresa, Accoglimento totale del 26/05/2017 RG n. 25857/2017, 11-20. http://www.astrid-online.it/static/upload/trib/tribunale-roma_ordinanzauber-26_05_17.pdf

imposte ai conducenti non sono state introdotte, in conseguenza della sospensione dell'entrata in vigore dell'articolo 29, comma 1-quater, del decreto-legge 207/2008 che avrebbe modificato la legge n. 21/1992. A causa della suddetta sospensione, la normativa non era applicabile in questo caso.

Il Giudice di Pace di Milano, con la sentenza del 6 giugno 2018 ha seguito l'interpretazione del Tribunale di Roma, decretando che non sono in vigore le limitazioni imposte agli operatori che prestano servizi di noleggio auto con conducente. È importante evidenziare come tali decisioni riguardino solamente il servizio UberBLACK.

Italia		
	Taxi	Ncc
Licenza	Una singola licenza per il conducente, che non possiede un periodo di validità. Il condecante può affiliarsi ad una compagnia (provvista di licenza) o operare da libero professionista	Autorizzazione rilasciata dalla singola municipalità alla compagnia ncc, licenza professionale per gli autisti.
Tariffe	Tariffe regolamentate	Tariffe non regolamentate
Limitazioni quantitative	Limitata da un cap, fissata da ogni città sulla base di criteri socioeconomici	Limitata da un cap, fissata da ogni città sulla base di criteri socioeconomici
Limitazioni nella presa in carico di un passeggero	Il conducente è libero di prendere in carico il passeggero senza una prenotazione precedente e può girare liberamente alla ricerca di clienti	Il servizio deve essere necessariamente prenotato e i conducenti devono obbligatoriamente rientrare presso il deposito della compagnia al termine di una corsa
Requisiti qualitativi da rispettare	Il condecante ed il veicolo devono rispettare dei requisiti di carattere generale. Le autorità locali possono determinare in aggiunta requisiti specifici. In particolare, il conducente deve rispettare i seguenti requisiti: almeno 21 anni, possesso di patente di guida e certificato di idoneità professionale, nessuna condanna e idoneità medica.	I requisiti da rispettare per ottenere la licenza sono simili a quelli dei tassisti. Inoltre, la compagnia deve avere sede legale e deposito nel comune da cui è stata rilasciata l'autorizzazione.

Uber opera in Italia solamente in tre città: Torino, Milano e Roma. Inizialmente la società ha lanciato il servizio economico UberPop, vietato a seguito di una sentenza del tribunale di Milano. A Torino è attivo solamente il servizio UberTaxi, con i driver che sono dei tassisti. A Milano e Roma è attivo solamente il servizio di lusso UberBlack. A seguito della sentenza della Corte Europea di giustizia la tipologia di servizio offerta da Uber è considerata di trasporto e non informativo.

4.2.4 Normativa Spagnola

La legge principale che regola il trasporto passeggeri in Spagna è la “LOTT”.⁷¹ A seguito della sua approvazione divenne obbligatorio la richiesta di una licenza per la fornitura della maggior parte dei servizi nel settore del trasporto di passeggeri. La situazione iniziò a cambiare quando la Corte costituzionale decise nel 1996 che la competenza per la regolamentazione dei servizi di trasporto interamente forniti all'interno del territorio di una singola comunità autonoma spettasse non allo stato spagnolo, ma alle stesse comunità (ovvero le diciassette regioni in cui è suddiviso il territorio spagnolo). In particolare, la regolazione dei servizi di trasporto urbano su taxi è tradizionalmente affidata ai consigli comunali. Di conseguenza, la maggior parte dei servizi di trasporto urbano e interurbano in auto non è soggetta al regolamento della legge in questione, ma piuttosto alle disposizioni emanate dalle comunità autonome, motivo per cui è molto difficile presentare anche solo una panoramica approssimativa della regolazione dei servizi di taxi in Spagna. Al contrario, il noleggio di veicoli con conducente è normato da un regolamento, seppur sintetico, presente nella legge. Prima degli emendamenti del 2018, la legge stabiliva principalmente che i servizi di noleggio auto con conducente rappresentavano servizi di trasporto, richiedendo quindi la rispettiva autorizzazione amministrativa e che tali licenze potevano essere soggette a limitazioni obbligatorie, come ad esempio sulla numerosità. Al momento, la norma prevede apertamente la possibilità di limitare il numero di licenze al fine di mantenere un corretto equilibrio tra taxi e NCC. Si presume che il saldo sia giusto se non supera il rapporto di una licenza di noleggio ogni trenta licenze di taxi. Tuttavia, il Regolamento rinvia la determinazione della proporzione esatta alle singole comunità autonome, che possono modificare la regola del 1/30, *"a condizione che la [regola] applicata sia meno restrittiva"*,⁷² ovvero che consentano più di una licenza di noleggio ogni trenta licenze di taxi.

Per di più, l'emendamento emanato nel settembre 2018⁷³ ha introdotto una limitazione di vasta portata per quanto riguarda l'ambito di applicazione del noleggio di auto con conducente: questi sono ora autorizzati a eseguire solamente il trasporto interurbano

⁷¹ Act No 16/1987, of 30 July, on the Administrative Organisation of Land Transport, (as amended for the last time by Royal Decree-law No 13/2018, of 28 September).

⁷² LOTT, Royal Decree-law No 3/2018 (Tradotto dallo spagnolo), of 20 April, Art. 48 (3).
<https://www.boe.es/boe/dias/2018/04/21/pdfs/BOE-A-2018-5451.pdf>

⁷³ LOTT, Royal Decree-law No 13/2018, of 28 September.

di passeggeri. Tuttavia, a titolo compensativo, è costituito un periodo transitorio di almeno quattro anni durante il quale possono essere offerti anche i trasporti urbani, in modo da consentire ai concessionari di ammortizzare i propri investimenti. Una volta terminata tale durata, il rilascio delle licenze per la prestazione del trasporto urbano dipenderà interamente dal quadro giuridico in vigore nelle diverse comunità autonome e nei comuni. Nel caso in cui a livello locale non sia adottata alcuna normativa in materia, i titolari di licenze per autonoleggio con conducente non potranno più effettuare il trasporto urbano a seguito della scadenza del periodo di transizione. Il ride-sharing in quanto tale non è normato dalla legge, sebbene questa contenga alcune disposizioni sui “trasporti privati particolari”, che si riferisce al trasporto dei “familiari” del proprietario del veicolo.

La legge si riferisce, tra l’altro, anche all’intermediazione esistente nella prenotazione di servizi di trasporto passeggeri, nonostante non vi siano disposizioni specifiche in materia. In occasione della modifica alla legge emanata nel 2013,⁷⁴ il legislatore ha dichiarato nel memorandum di accompagnamento di mirare a ridurre le barriere operative e di perseguire la piena liberalizzazione di tali attività. Di conseguenza, ha modificato l’articolo n. 22, la cui nuova formulazione si riferisce ora alla regolamentazione delle attività di intermediazione presenti nei servizi di noleggio con conducente in base alla normativa sul turismo. L’articolo n. 165, paragrafo 1, in seguito al quale tali attività di intermediazione possono essere eseguite solo dalle agenzie di viaggio, è considerato tacitamente abrogato. Tuttavia, ciò non significa che non sia richiesta alcuna autorizzazione, ma la legislazione sul turismo è di competenza delle comunità autonome, quindi il regolamento è tutt’altro che uniforme. Ad ogni modo, almeno una delle piattaforme online che operano in Spagna, Cabify, è in possesso di una licenza come agenzia di viaggi.

La legge è stata nel corso degli anni integrata mediante un regolamento speciale, denominato ROTT,⁷⁵ il cui ultimo emendamento risulta aggiornato al 2018. Il Regolamento sviluppa alcune degli argomenti previsti dalla LOTT, sebbene non sia stato ancora riadattato alla formulazione della norma risultante dall’ultima grande modifica avvenuta nel 2013. Come sopra indicato, i servizi di taxi rientrano nella

⁷⁴ LOTT, Royal Decree-law No 9/2013, of 4 July.

⁷⁵ Regulation developing the Act on Administrative Organisation of Land Transport, enacted by Royal Decree No 1211/1990, of 28 September (as amended for the last time by Royal Decree-law No 13/2018, of 28 September).

competenza legislativa dei comuni e delle comunità autonome, dal momento che normalmente non circolano sul territorio di più di una singola comunità.

Il ROTT contiene anche alcune disposizioni più dettagliate sui servizi di noleggio auto con conducente. Come è stato indicato, prima della modifica della LOTT nel 2018, tale regolamento prevedeva chiaramente la possibilità di limitare il numero di licenze al fine di mantenere un equilibrio corretto tra le due tipologie. Ai sensi dell'articolo 182, paragrafo 1, del regolamento tuttora in vigore, la prestazione di servizi di trasporto mediante veicoli coperti da licenza per noleggio auto con conducente è soggetta alla previa osservanza del relativo contratto di trasporto.⁷⁶ Di conseguenza, il veicolo non può circolare sulle strade pubbliche alla ricerca di clienti o favorire la presa in carico di passeggeri che non abbiano anteriormente prenotato il servizio. Infine, il regolamento istituisce anche l'obbligo di fare affidamento su un'adeguata assicurazione contro i rischi di responsabilità civile o su una garanzia finanziaria equivalente.

Per quanto riguarda il ride-sharing, il regolamento non contiene regole specifiche, ma definisce la nozione di "parenti" contenuta nel LOTT affinché un trasporto sia da considerarsi di particolare natura privata, non soggetto ad autorizzazione. Si tratta di *"familiari del proprietario o di altre persone che convivono con lui/lei o hanno con lui/lei un rapporto di dipendenza personale o lavorativa di natura domestica, oltre che coloro il cui trasporto è eseguito sulla base di un rapporto sociale di amicizia o equivalente"*.⁷⁷ Sebbene sia discutibile ritenere che gli accordi derivati da un'applicazione di ride sharing siano basati su un rapporto equivalente a quello di amicizia, la sentenza del tribunale commerciale n. 2 di Madrid n. 30/2017, considera l'attività dei conducenti che offrono servizi di ride-sharing attraverso la piattaforma BlaBlaCar essere coperti da questa regola, in modo che non sia necessaria il rilascio di alcuna licenza amministrativa.

Con riferimento al processo di intermediazione nella prenotazione di servizi di trasporto passeggeri, il regolamento riserva ancora tale attività alle agenzie di viaggio.⁷⁸ Tuttavia, come si è indicato sopra, la disposizione è da considerarsi tacitamente abrogata e sarà formalmente abolita nel momento in cui entrerà in vigore l'emendamento del regolamento con la nuova formulazione proposta nel 2017.

⁷⁶ ROTT, Royal Decree-law No 13/2018, of 28 September, 76. <https://www.boe.es/buscar/pdf/1990/BOE-A-1990-24442-consolidado.pdf>

⁷⁷ ROTT, Royal Decree No 1211/1990, of 28 September, art. 156.

⁷⁸ ROTT, Royal Decree No 1211/1990, of 28 September, art. 165.

L'attività in questione resterà comunque soggetta alla normativa sul turismo, che rientra nella competenza legislative delle comunità autonome.

Casi Rilevanti

Tribunale di Barcellona

Presentando due istanze separate nel 2016 ai tribunali amministrativi di Barcellona, la società Uber ha chiesto l'annullamento di sanzioni pecuniarie inflitte dal Ministero del Territorio e della Sostenibilità della Catalogna per l'esecuzione di attività di trasporto prive di licenza o autorizzazioni obbligatorie. In entrambe le occasioni, la richiesta è stata alla fine accolta e le decisioni di imporre una multa annullate. Secondo la Corte, la piattaforma online non fornisce un servizio di intermediazione ai sensi della legge del 1987 (LOTT), dal momento che quest'ultima prevede solo l'intermediazione nel noleggio del trasporto merci ma non di passeggeri. Ritenendo che Uber offra un servizio informativo, non soggetto ad autorizzazione.

Nel 2018 sono state pronunciate due sentenze da parte della Corte Suprema, relative ai ricorsi presentati dal governo catalano contro le sopracitate decisioni dei tribunali amministrativi di Barcellona, che in questo modo vengono annullate. La Corte Suprema applica la dottrina stabilita nella sentenza della causa C-434/15, emessa da parte della corte di giustizia Europea, ai casi in esame e ritiene che il servizio erogato da Uber non sia informativo ma relativo al settore dei trasporti. Di conseguenza, stabilisce che il fornitore del servizio di intermediazione debba essere soggetto all'ottenimento preventivo della licenza prevista dal LOTT.

Tribunale di Madrid

Nel 2015 un'associazione di tassisti ha presentato ricorso contro la società responsabile dell'applicazione Cabify, che fa da intermediario tra passeggeri e vettori titolari di licenza per la fornitura di servizi NCC, sulla base di una presunta violazione della legge spagnola sulla concorrenza sleale. La disposizione che, secondo il querelante, era stata violata da Cabify, dando luogo ad un atto di concorrenza sleale, è l'articolo 182 del ROTT, ai sensi del quale i titolari di una licenza relativa a servizio di noleggio auto con conducente non sono autorizzati a circolare alla ricerca di clienti o a incentivare la presa in carico di passeggeri senza essere stati precedentemente noleggiati per

eseguire il servizio.⁷⁹ Il tribunale con la sentenza n. 159, datata 13 giugno 2017, ha respinto il reclamo, principalmente perché tali violazioni, nel caso in cui esistessero (fatto che non è stata dimostrata dal ricorrente), sarebbero state commesse non da Cabify come intermediario, ma dagli autisti titolari di licenza NCC. La corte ha dichiarato, ulteriormente, che l'attore non è riuscito a dimostrare che l'imputato avesse ottenuto un vantaggio competitivo da tali violazioni rispetto ai suoi concorrenti, e che tali concorrenti non siano titolari di licenze di taxi, bensì altre imprese che competono con Cabify nel mercato di intermediazione digitale di servizi di trasporto passeggeri, ovvero le società di e-hailing.⁸⁰

Spagna		
	Taxi	Ncc
Licenza	Una licenza per ogni veicolo oltre a quella per il conducente	Licenza VTC
Tariffe	Tariffe regolamentate	Tariffe non regolamentate
Limitazioni quantitative	Limitata da un cap, fissata sulla base di criteri socioeconomici	Le licenze in circolazione non devono essere superiori al rapporto 1 a 30 rispetto alla numerosità di quelle dei taxi. Eccezioni meno restrittive sono consentite a livello locale
Limitazioni nella presa in carico di un passeggero	Il conducente è libero di prendere in carico il passeggero senza una prenotazione precedente e può girare liberamente alla ricerca di clienti	Il servizio deve essere necessariamente prenotato e i conducenti devono obbligatoriamente rientrare presso il deposito della compagnia al termine di una corsa
Requisiti qualitativi da rispettare	Il conducente deve rispettare dei requisiti di carattere generale per ottenere la licenza, ma le autorità locali possono determinare in aggiunta requisiti specifici	I requisiti da rispettare per ottenere la licenza sono simili a quelli dei tassisti. Aspetto esterno del veicolo regolamentato, in termini di posti a sedere, lunghezza, età e potenza del motore.

I servizi della società sono stati vietati a seguito della sentenza della Corte Europea di giustizia che ha classificato il servizio offerto da Uber come di trasporto. Uber non possiede la licenza in determinate autorità locali per eseguire il servizio di trasporto NCC, di conseguenza, nella città di Barcellona la società ha sospeso le operazioni, mentre a Madrid continua ad operare. Gli unici servizi forniti sono UberTaxi, il cui conducente è a tutti gli effetti un tassista, e UberX, il cui conducente è un autista professionista. Tuttavia, la qualità del servizio in termini di tariffe e tempi di attesa non è elevata.

⁷⁹ ROTT, Royal Decree No 1211/1990, of 28 September, art. 182.

⁸⁰ Online Platforms are bullish, Legal Sharing, ultima modifica 21 giugno 2017, <https://legalssharing.eu/en/online-platforms-are-bullish/>

4.2.5 Normativa Inglese

A partire dalla metà del diciannovesimo secolo, due diversi tipi di legislazione regolano i taxi in Inghilterra: una applicabile esclusivamente nella città di Londra e una applicabile al resto del paese. L'analisi successiva riguarderà in particolare la normativa presente nella capitale dello stato inglese. Quando si tratta di Londra, i primi atti rilevanti furono approvati nel 1847 (*"Town Police Clauses"*) e 1869 (*"Metropolitan Carriage Act"*). Quasi nello stesso periodo fu introdotto un particolare test di conoscenza, che i tassisti devono tutt'ora superare per ottenere la licenza. Negli anni successivi la legislazione è stata modificata alcune volte; il cambiamento più strutturale è stato il London Cab Order del 1934. Il servizio di noleggio auto (PH) si è sviluppato a Londra negli anni '60 ed è stato regolamentato dal Private Hire Vehicles Act del 1998 (PHV Act). Nella città, la normativa prevede che il sindaco abbia un dovere preciso in merito ai trasporti, adottando ad esempio una strategia specifica o una politica riguardo taxi e PH.⁸¹ Il sindaco può così determinare le sue priorità in materia di mobilità, spazio pubblico, taxi e PH. L'autorità principale che si occupa della politica dei trasporti è la *"Transport for London"* ("TfL"), diretta dal sindaco. L'ente gestisce la maggior parte dei servizi di trasporto pubblico di Londra come la metropolitana e gli autobus. Si occupa quindi di supervisionare le diverse modalità di trasporto e cerca di garantire la mobilità cittadina, prevenendo la congestione del traffico e gli ingorghi. La divisione *"London Taxi and Private Hire"* della TfL ha il compito di rilasciare licenze per i taxi e i veicoli a noleggio, secondo un sistema basato su due livelli, il che significa che non esiste un vero e proprio monopolio dei taxi.

Per quanto riguarda i taxi, la prima forma di regolazione risale al Metropolitan Carriage Act del 1869 e fa riferimento agli hackney cab, definiti come *"qualsiasi carrozza adibita al trasporto di passeggeri"*. La prima legge a menzionare la parola "taxi" in senso moderno è stato il Transport Act del 1980, che li definiva facendo riferimento ai veicoli con licenza ai sensi della legislazione del 1869. Concretamente, la normativa richiede due licenze: una per il tassista e una per il veicolo utilizzato. Per ottenere la licenza da tassista, il richiedente deve soddisfare le seguenti condizioni:

- Deve avere almeno 21 anni;
- Deve avere una patente di guida;

⁸¹ Marique, Yseult and Marique, Enguerrand, Uber in London: A Battle between Public and Private Regulation (February 1, 2018), 2-3.

- Deve poter fruire del diritto di lavorare nel Regno Unito;
- Deve essere una persona dal carattere mite, valutato in termini fisici e mentali;
- Deve superare un test di conoscenza sulle strade di Londra.

Il test è utilizzato come mezzo per rendere il rilascio dell'autorizzazione meno semplice possibile, limitando di fatto l'emissione delle licenze.⁸² Le barriere all'ingresso nel settore sono quindi di tipo qualitativo e non quantitativo, soprattutto per l'imposizione del test. Non vi è alcun limite al numero di licenze di taxi disponibili nel mercato. Chiunque soddisfi queste condizioni riceve la licenza dall'autorità dopo aver seguito la procedura per il rilascio. Tale documento è valido per tre anni e la tariffa ammonta a poco meno di £ 1000. Per questo motivo, la licenza non ha valore monetario e può essere trasferita solo in determinati casi.

Per quanto riguarda i veicoli, questi devono soddisfare le seguenti condizioni:

- A partire dal 2018, il veicolo deve avere emissioni zero;
- Deve avere delle caratteristiche nel design che lo rendano funzionale al servizio di taxi;
- Deve essere dotato di tassametro e sottoposto a revisione periodica;
- Deve disporre di uno strumento per accettare pagamenti con carta e contactless, con la possibilità di stampare la ricevuta;

Una licenza per un veicolo di taxi è valida per un anno. L'acquisto di un veicolo idoneo, che soddisfi tutti questi requisiti tecnici, rappresenta un investimento significativo. I modelli di nuova generazione di taxi londinesi sono venduti a partire da oltre £ 62.000 in base alla configurazione voluta.⁸³

Le tariffe dei taxi sono regolamentate: calcolate automaticamente e rese visibili al passeggero durante la corsa, attraverso tassametri approvati dalla TfL come conformi a rigide normative. I viaggi sono calcolati in tempo (minuti) quando il motore del veicolo gira al minimo (perché bloccato nel traffico ad esempio) e in distanza (miglia) quando l'auto è in movimento. I passeggeri sono liberi di mettere in dubbio la tariffa alla fine del viaggio se non sono d'accordo con la cifra e quindi di rifiutarsi di pagare.

⁸² K. Niemietz and D. Zuluaga, Hire authority - Turning statutory regulation into private regulation for the UK's taxi industry, Discussion Paper No.76, Institute of Economic Affairs, October 2016, 8.

⁸³ Tx – Price and specification guide, <http://www.levc.com/technology/tx-price-specification/>.

Per quanto riguarda i veicoli a noleggio, chiamati PH, si distinguono tre diverse tipologie di licenze: una per la compagnia di noleggio auto, una per il driver ed una per il veicolo utilizzato. Questo sistema è stato progressivamente introdotto tra il 2001 e il 2004, con lo scopo di garantire la sicurezza degli utenti e la qualità del servizio. Nel 2016 sono state apportate modifiche al sistema, previa consultazione pubblica, per tenere in considerazione dei cambiamenti apportati da Uber al mercato. Gli obiettivi principali di questi cambiamenti erano duplici: elevare gli standard nel settore e proteggere i consumatori.⁸⁴ Il PHV Act del 1998 definisce l'operatore di noleggio auto come *"una persona [giuridica] che provvede all'invito o all'accettazione di prenotazioni di noleggio privato"*. La parola chiave è "prenotazione": i servizi di noleggio richiedono che sia eseguita una prenotazione tramite un operatore. Per ottenere la licenza come operatore, le compagnie devono superare un test di idoneità, ciò significa rispettare una serie di condizioni tecniche, come la registrazione delle prenotazioni e le procedure di gestione dei reclami. La licenza è valida per un periodo di cinque anni ed i costi dipendono dal numero di veicoli utilizzati. Nel 2017, c'erano circa 2400 compagnie di noleggio a Londra, quasi il 50% di loro gestiva 10 o meno veicoli e solo il 5% era responsabile di flotte di oltre 100 veicoli. Tra questi, due gestivano oltre 1.000 auto (Uber e Addison Lee) e solo uno oltre 10.000 veicoli (Uber). La struttura tariffaria è stata, di conseguenza, costruita a scaglioni, per un totale di otto: il minimo, per una licenza da 1 a 10 veicoli, costa £ 2000 e il massimo, per una flotta di oltre 10.000 veicoli, dal costo di £ 2.900.000 (pagabile durante il periodo di validità).⁸⁵ I requisiti per ottenere una licenza da driver sono gli stessi elencati per il segmento dei taxi, le uniche differenze risultano essere la tariffa inferiore pagata, pari a 400 sterline, e la tipologia di test sostenuto. Va sottolineato come a Londra non esista una doppia licenza, ovvero i tassisti possono eseguire il servizio di noleggio auto senza bisogno di ulteriori abilitazioni. Una volta ottenuta la licenza, i conducenti devono ricevere la prenotazione tramite una compagnia di noleggio. Inoltre, non possono usare i posteggi riservati ai taxi e le corsie degli autobus.

Complessivamente, esistono due differenze principali tra i suddetti servizi: riguardo ai requisiti per ottenere la licenza e alla determinazione delle tariffe. I requisiti da

⁸⁴ Marique, Yseult and Marique, Enguerrand, Uber in London: A Battle between Public and Private Regulation (February 1, 2018), 12.

⁸⁵ Apply for a private hire operator licence, TfL, <https://tfl.gov.uk/info-for/taxis-and-private-hire/licensing/private-hire-operator-licence>. Visitato il 12/12/2020

rispettare rappresentano la barriera all'entrata del mercato, e sono diversi, con il test di conoscenza che costituisce una prova più impegnativa per i taxi rispetto al test topografico e il test di inglese imposto per essere abilitati a eseguire il servizio di noleggio. Le tariffe sono strutturate in modo diverso nei due segmenti. Da un lato, le tariffe dei taxi sono regolamentate e i veicoli nella città londinese devono essere dotati di tassametro. Tali strumenti permettono di determinare una tariffa imparziale e obiettiva. Tuttavia, i clienti possono contestare la tariffa del taxi a fine corsa se non sono d'accordo. Per quanto riguarda il servizio di noleggio auto, l'utente è tenuto a ricevere una stima della tariffa al momento della prenotazione, e può quindi negoziare il prezzo se lo desidera.

Uber e le sfide normative

Nel corso della sua espansione a livello globale, la piattaforma Uber ha cominciato ad operare a Londra nel 2012, ma almeno inizialmente le caratteristiche innovative della sua tecnologia non rappresentarono una fonte di cambiamento distruttivo nel settore. Infatti, in città erano già presenti diverse piattaforme di ride-hailing, come Hailo e Addison Lee, che contestarono sin da subito la legittimità dell'offerta del servizio della società americana.⁸⁶ Nonostante Uber non abbia portato di per sé un'innovazione tecnologica nella city, ha contribuito fondamentalmente all'espansione delle piattaforme digitali di noleggio auto oltre che prodotto un abbassamento dei prezzi dovuto alla maggiore competizione nel settore. Tuttavia, la piattaforma non costituiva solo una fonte di beneficio per gli utenti, ma rappresentava una minaccia per i tassisti. Infatti, come testimoniano i numerosi casi di fallimento avvenuti nell'industria di taxi, il rischio di abuso della posizione dominante di Uber è stato percepito anche dall'autorità principale sulla concorrenza, che ha adottato misure per garantire che i conducenti potessero iscriversi a più piattaforme contemporaneamente, vale a dire la pratica del "multihoming". In questo modo si sarebbe attenuato almeno in parte il potere di mercato che una singola piattaforma poteva detenere grazie alla numerosità della propria flotta.

All'ingresso del mercato la società ha cercato di ridurre i rischi legali, offrendo solamente i servizi che prevedono l'utilizzo di conducenti autorizzati, UberX e Uber Black. Nel 2015, inoltre, ha lanciato UberPool dopo aver assicurato alle autorità di

⁸⁶ Marique, Yseult and Marique, Enguerrand, Uber in London: A Battle between Public and Private Regulation (February 1, 2018), 12.

rispettare le norme. La società non ha tentato di evitare la classificazione come compagnia di taxi, ma ha piuttosto scelto direttamente di richiedere alla TfL una licenza come fornitore di servizio di noleggio auto. Sebbene la società cercasse di attenersi alle regole, la sua diffusione ha causato disapprovazione sotto molti aspetti. Il rapporto con l'autorità dei trasporti è diventato più controverso durante il periodo di validità della licenza portando alla possibilità di non rinnovare tale autorizzazione alla scadenza. Nel 2017, una volta raggiunto il termine, Uber ha dovuto richiedere il rinnovo. Come parte di questo processo, l'autorità ha dovuto considerare se l'azienda fosse "idonea e adeguata" per detenere una licenza come operatore. Il comunicato stampa a riguardo recita quanto segue:

"TfL ritiene che i metodi e la condotta di Uber dimostrino una mancanza di responsabilità aziendale in relazione a una serie di argomenti che hanno potenziali implicazioni in materia di sicurezza pubblica. Questi includono:

- *I metodi utilizzati per la segnalazione di reati gravi;*
- *Le modalità con cui sono ottenuti i certificati medici;*
- *Le modalità con cui sono effettuati i controlli;*
- *Il comportamento adottato riguardo alla spiegazione dell'uso di Greyball a Londra, un software che potrebbe essere utilizzato per impedire agli organismi di regolamentazione di ottenere il pieno accesso all'app e impedire ai funzionari di intraprendere compiti normativi o di applicazione della legge."*⁸⁷

Di conseguenza, la licenza di Uber non è stata rinnovata e le operazioni della società sono a rischio nella città. Tuttavia, la società ha potuto continuare a funzionare in quanto mantiene il diritto di operare durante la procedura di appello. Nel 2018, una decisione presa dalla Westminster Magistrates Court ha restituito a Uber la licenza per operare a Londra per un periodo temporaneo di 15 mesi e comunque "sotto osservazione" da parte dell'autorità. Il rinnovo, in seguito prolungato di altri due mesi fino a novembre 2019, è stato concesso dopo una serie di impegni assunti dall'azienda in materia di sicurezza dei passeggeri e tutela del lavoro, nonché dopo la sostituzione dei vertici manageriali nel Regno. Tra questi, ci sono alcune funzioni che Uber ha attivato per segnalare eventuali incidenti, monitorare la durata delle corse e

⁸⁷ TfL, "Licensing decision on Uber London Limited", 22 September 2017, Press Release, <https://tfl.gov.uk/info-for/media/press-releases/2017/september/licensing-decision-on-uber-london-limited>. ultima modifica il 22/09/2017.

permettere a utenti e autisti di segnalare eventuali comportamenti discriminatori o violenti.⁸⁸ Inoltre, sono anche state introdotte nuove regole per tutelare gli autisti, come l'obbligo di fare una pausa dopo dieci ore di lavoro e la possibilità di avere pacchetti assicurativi per coprire gli stipendi in caso di malattia o infortunio.

Terminata l'ultima proroga la TfL ha deciso comunque di non rinnovare la licenza alla società, rilevando che tra la fine del 2018 e l'inizio del 2019 sono state effettuate oltre 14 mila corse Uber da parte di autisti non autorizzati e ritenendo che non vi siano sufficienti garanzie che il problema non si ripeta in futuro. Inoltre, ha dichiarato che sebbene la società abbia apportato una serie di miglioramenti positivi alla sua cultura, leadership e organizzazione, il *modus operandi* dell'app rimane tuttora "non adeguato né corretto" rispetto alla normativa locale.⁸⁹ A distanza di quasi un anno, il 28 settembre 2020, per la seconda volta un giudice britannico della Westminster Magistrates Court di Londra ha accolto il ricorso dell'azienda contro il blocco della licenza annunciato l'anno precedente, e ha rinnovato la stessa per altri diciotto mesi. Secondo la sentenza, la società è ora in condizioni di operare nel rispetto delle leggi britanniche malgrado "le storiche violazioni" del passato sulla normativa riguardante la sicurezza dei passeggeri e i diritti dei lavoratori.⁹⁰ L'ultima decisione pone la parola fine, almeno per il prossimo anno e mezzo, al contenzioso tra la società e l'autorità dei trasporti cittadino. Tuttavia, non è irrealistico pensare a ulteriori ribaltamenti regolamentativi visto il rapporto da sempre negativo tra le due parti. Infatti, sin da subito dopo essere entrati nel mercato di Londra, le autorità di regolamentazione della città hanno iniziato ad accusare la società di carenze normative e di sicurezza, accuse contro cui Uber ha inizialmente combattuto energicamente, prima di adottare un approccio più conciliante riconoscendole e impegnandosi nel superarle.

Regolazione al di fuori di Londra

Se non si considera la capitale, la legislazione esistente in Inghilterra rende la concessione delle licenze principalmente responsabilità delle autorità locali per

⁸⁸ Uber adds new safety features in the UK as another decision on its London license ears, CNBC, ultima modifica il 13/12/2019 <https://www.cnbc.com/2019/11/13/uber-adds-new-safety-features-in-uk-as-london-license-decision-nears.html>

⁸⁹ TfL, "Licensing decision on Uber London Limited", 25 November 2019, Press Release, <https://tfl.gov.uk/info-for/media/press-releases/2019/november/uber-london-limited-found-to-be-not-fit-and-proper-to-hold-a-private-hire-operator-licence> Visitato il 25/11/2019

⁹⁰ Uber judged 'fit and proper' to operate in London, SKY, ultima modifica il 28/09/2020 <https://news.sky.com/story/uber-judged-fit-and-proper-to-operate-in-london-12084227>.

entrambi i segmenti. Stabilisce un framework generale, con il quale le autorità locali hanno la discrezione di adattare la loro regolamentazione alle loro preferenze o particolarità. Ad esempio, i comuni possono stabilire politiche in materia di licenze. Possono anche determinare la procedura di richiesta e le condizioni in cui una licenza può o non può essere rilasciata. Molte volte l'utilizzo dei tassametri non è regolato fuori Londra, ciò significa che le autorità preposte al rilascio delle licenze possono consentire ai fornitori del servizio di noleggio auto di utilizzare tali dispositivi. Il Dipartimento dei Trasporti pubblica periodicamente linee guida non vincolanti sulle best practices da seguire in modo da portare coerenza tra le diverse autorità.⁹¹ Ad esempio, illustra la possibilità legale per le autorità locali di stabilire restrizioni quantitative sulla numerosità delle licenze taxi al di fuori di Londra, sottolineando che ciò è possibile solo quando nessuna domanda di trasporto significativa risulti verosimilmente insoddisfatta e che potrebbe essere necessario dimostrarlo in tribunale se la decisione dell'autorità venisse impugnata. Sebbene questo paragrafo si concentri sulla situazione nella città di Londra, la diversità di posizione delle autorità di trasporto in altre parti del Regno Unito merita una certa attenzione. Infatti, ai sensi del Local Government Act del 1976, Uber deve ottenere la licenza nella stessa area in cui i suoi conducenti e la sua flotta sono autorizzati ad operare.

Regno Unito		
	Taxi	Ncc
Licenza	Una licenza per il conducente ed una per il veicolo. È possibile ottenere la doppia licenza taxi+ncc	Una per la compagnia, una per il driver ed una per il veicolo utilizzato.
Tariffe	Tariffe regolamentate	Tariffe non regolamentate
Limitazioni quantitative	Limitata da un cap, eccetto che nella città di Londra	Nessuna limitazione
Limitazioni nella presa in carico di un passeggero	Il conducente è libero di prendere in carico il passeggero senza una prenotazione precedente e può girare liberamente alla ricerca di clienti	Il servizio deve essere necessariamente prenotato e i conducenti devono obbligatoriamente rientrare presso il deposito della compagnia al termine di una corsa
Requisiti qualitativi da rispettare	Il concedente ed il veicolo devono rispettare dei requisiti di carattere generale. Le autorità locali possono determinare in aggiunta requisiti specifici. Inoltre, il conducente deve superare un test di conoscenza riguardo l'area in cui è valida la licenza	I requisiti da rispettare per ottenere la licenza sono simili a quelli dei tassisti. La differenza principale riguarda il test a cui sottoporsi, ritenuto in questo caso più semplice

91 DfT, Taxi and private hire vehicle licensing: Best practice guidance, 2010.

Uber opera nel Regno Unito principalmente con il servizio UberX, tuttavia, l'offerta include anche dei servizi premium con l'utilizzo di macchine di lusso. La quantità elevata di conducenti con licenza per ncc garantisce un ottimo livello di servizio, con tempi di attesa e prezzi relativamente bassi. La società possiede la licenza per operare come compagnia di noleggio auto. A seguito del termine di validità nel 2017, le autorità di regolamentazione di Londra non hanno inizialmente rinnovato la licenza come operatore alla società. Una sentenza del 2020 ha però stabilito una proroga di 18 mesi alla suddetta autorizzazione.

4.3 Considerazioni sulla natura del servizio di e-hailing: il caso C-434/15 presso la corte di giustizia Europea

Il servizio di taxi generalmente permette il trasporto urbano di passeggeri tra due diverse località in cambio di un corrispettivo in denaro. Tale servizio on-demand è una forma di trasporto pubblico più costoso ma anche più flessibile rispetto al servizio pubblico tradizionale che opera su linee programmate nel tempo e negli spostamenti come autobus, metropolitane o tram. In generale, il suddetto servizio può essere suddiviso in tre tipologie in base al modo in cui è richiesto dal passeggero: chiamata sulla strada, posteggio di taxi in luoghi predeterminati e prenotazione in anticipo.⁹² Oltre ai servizi di taxi, esistono anche servizi simili forniti da veicoli a noleggio privati (NCC). Quest'ultimi offrono il servizio di trasporto punto a punto previa prenotazione. È importante notare come la distinzione tra il servizio di taxi su prenotazione e gli NCC sia strettamente normativa, infatti alla seconda categoria è impedito fornire ai passeggeri i normali servizi di taxi. In altre parole, il punto di partenza e di arrivo di ciascuna corsa deve essere generalmente il deposito della compagnia di noleggio. Tuttavia, entrambe permettono sia la prenotazione anticipata che il prelievo di passeggeri in un luogo predeterminato tramite telefono, sito web o applicazione mobile.

Negli ultimi anni, l'insorgere della "sharing economy" e, conseguentemente, delle piattaforme di e-hailing hanno creato delle importanti sfide al quadro normativo dei servizi di trasporto passeggeri in tutto il mondo. Lo schema normativo dell'innovativa forma di trasporto varia notevolmente da una giurisdizione all'altra. Molte autorità di regolamentazione dei trasporti cercano di regolamentare i nuovi servizi utilizzando i vecchi regimi normativi, emanati quando il concetto di piattaforma digitale era

⁹² Comini et al., Taxi, Ride-Sourcing and Ride-Sharing Services – Background Note by the Secretariat (April 2018). OECD Competition Papers, DAF/COMP/WP2, 2018, 4.

inconcepibile, mentre molte altre giurisdizioni si sforzano di stabilire schemi normativi speciali per il funzionamento di tali servizi non professionali. Come detto precedentemente, l'e-hailing può essere definito come un servizio intermedio che collega passeggeri a conducenti (professionisti e non professionisti) e facilita il pagamento ed un feedback tra i due sulla qualità del servizio fornito.

I fornitori di tali servizi utilizzano la loro natura intermediaia per affermare che non somministrano un'attività regolare di taxi, bensì un semplice collegamento tra riders e drivers, i quali si prestano ad offrire il servizio in maniera da eludere le misure normative valide per gli operatori tradizionali del mercato.⁹³ Bisogna precisare che dal punto di vista dell'utente, questo non distingue tra l'intermediazione e l'effettiva prestazione del servizio. Nella sua ottica conta solo che il servizio richiesto sia fornito.

Negli ultimi anni, sono state molteplici le discussioni sulla natura intermediaia delle piattaforme di e-hailing, o se queste possano essere considerate come fornitrici di servizi di taxi, cadendo così sotto il controllo delle varie normative nazionali. In particolare, i tribunali nazionali di Spagna e Francia hanno presentato recentemente richiesta di rinvio pregiudiziale dinanzi alla Corte di giustizia dell'Unione europea riguardo all'ingresso di Uber nei loro mercati nazionali dei taxi. Quello che chiedono alla Corte è di determinare la natura del servizio di Uber e perciò il mercato in cui la società compete principalmente. In altri termini, se Uber debba essere classificato come società fornitrice di servizi di taxi o come una che fornisce servizi informativi. Nel caso si avverasse la seconda alternativa, la società potrebbe evitare le misure normative rigorose imposte agli operatori del mercato tradizionale. Se il business model di Uber fosse considerato a struttura mista, basato sulla fornitura di un servizio informativo ma con l'offerta di ulteriori servizi sottostanti, per quest'ultimi esisterebbe la possibilità di essere assoggettati al controllo da parte delle autorità nazionali. La fornitura o meno di questi servizi secondari dipende principalmente dal controllo o dall'influenza che la piattaforma detiene sul processo di erogazione effettivo. Di conseguenza, è fondamentale determinare se Uber eserciti un controllo significativo sul servizio di trasporto fornito tramite l'applicazione.⁹⁴ Nel caso peggiore in cui la

93 Marin, J. et al., *Uber-Brave New Service or Unfair Competition: Legal Analysis of the Nature of Uber Services*, 2020, Springer, 156-158.

94 Kozik J, *Regulating Uber in the light of the emerging sharing economy*. Master thesis at Tallinn University of Technology, 2017, 37.

società fosse qualificata come servizio di taxi, violerebbe la regolamentazione presente attualmente nel mercato dei taxi. Solamente le società fornitrici di servizi informativi che non offrono alcun servizio secondario potrebbero quindi beneficiare della protezione prodotta dalle disposizioni contenute nella direttiva europea sull'e-commerce. È importante sottolineare come i ragionamenti enunciati precedentemente valgono per tutte le compagnie di e-hailing, non solo per Uber.

I termini delle due domande dinanzi alla Corte di giustizia europea sono simili e generalmente si riducono ai seguenti: il procedimento è avviato da un operatore del mercato o dall'autorità di regolazione pubblica nei confronti di Uber in merito alle sue attività commerciali sul mercato dei taxi che presumibilmente violano le normative nazionali valide, costituiscono pratiche ingannevoli e rappresentano quindi atti di concorrenza sleale. Dall'altra parte, la società imputata nega tali accuse e afferma di agire semplicemente come intermediario, facendo incontrare l'offerta (drivers) e la domanda (riders). Uber afferma di non operare attivamente nel mercato dei taxi né di fornire alcun servizio di trasporto, aiutando solo coloro che sono disposti ad offrire tale servizio e chi, invece, desidera riceverlo mediante l'utilizzo della sua piattaforma user-friendly.

La causa principale presentata dinanzi alla Corte di giustizia riguardo la natura del modello di business di Uber è la C-434/15 (*"Asociación Profesional Elite Taxi vs Uber Systems Spain SL"*).⁹⁵ In conformità con la legislazione spagnola in materia, per erogare il servizio urbano di taxi, il fornitore deve ottenere una licenza dall'autorità locale competente per il territorio in cui tale servizio deve essere prestato. L'associazione dei tassisti *"Elite Taxi"* ha fatto causa contro Uber Systems Spain dichiarando la violazione della legislazione esistente, e la condotta di pratiche fuorvianti e concorrenza sleale, il servizio di Uber in questione era UberPOP. Il ricorrente ha chiesto al tribunale commerciale di Barcellona di interrompere l'erogazione del servizio e di vietare la fornitura di questa tipologia di servizi in futuro. Il tribunale ha affermato che né Uber Systems Spain né i relativi driver possiedono le licenze e le autorizzazioni necessarie e, in aggiunta, ha confermato come la società svolga la propria attività per acquisire profitto.⁹⁶ Per valutare se tali comportamenti rappresentino pratiche sleali, la Corte ha

⁹⁵ C-434/15, ECLI:EU:C:2017:981, 20 dicembre 2017.

⁹⁶ C-434/15, par. 13-18.

<http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?jsessionid=B250D17B3B770CFB39F965A1587E3469?text=&docid=198047&pageIndex=0&doclang=IT&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=18439990>

ritenuto necessario stabilire innanzitutto quali norme debbano essere applicate: quelle relative alle società che forniscono servizi informativi, al settore dei trasporti, o una combinazione di entrambe. Tenendo presente che la prima tipologia è coperta dal diritto europeo pertinente (direttiva sull'e-commerce), mentre il settore dei trasporti rimane nelle competenze della regolamentazione di diritto nazionale.

Il tribunale di Barcellona ha chiesto alla corte di Giustizia europea una pronuncia pregiudiziale in merito a diversi aspetti fondamentali sulla qualificazione giuridica del servizio contestato. Considerando che la direttiva 2006/123/CE relativa ai servizi nel mercato interno⁹⁷ esclude le attività di trasporto dall'ambito di applicazione, è stato chiesto alla corte di giustizia di determinare se il business model di Uber rappresenti quello di una società che offre un puro servizio di trasporto o, al contrario, quello di fornitore di un servizio intermediario digitale o di uno informativo. Se la corte considerasse il modello societario assoggettabile, almeno parzialmente, alle ultime tipologie, è stata sollevata un'ulteriore questione qualora il servizio offerto potesse avvalersi dei benefici del principio di libera prestazione, ai sensi della direttiva sul e-commerce.⁹⁸ Inoltre, qualora il modello di business fosse percepito come al di fuori del settore dei servizi di trasporto, è stato chiesto alla corte di decidere in che misura i principi della *"libertà di establishment"* e i regimi di autorizzazione recitano una parte nel determinare le regole sulle attività competitive, in particolare per quanto riguarda i requisiti di diritto locali su permessi, licenze e autorizzazioni, e il loro possibile impatto negativo per quanto riguarda la restrittività e la disparità di trattamento.

La Corte Europea ha riconosciuto che l'effettivo trasporto di passeggeri su strada costituisce, di per sé, un servizio separato rispetto a quello di intermediazione che collega conducenti e passeggeri attraverso un'applicazione, permettendo, in linea di principio, un diverso insieme di norme da applicare a ciascun servizio rispettivamente. È importante notare brevemente che, per valutare la natura appropriata di un servizio formato da più parti, è necessario determinare il contenuto e la struttura di ogni singola parte e il rispettivo fine primario. Tuttavia, la corte ha proclamato che il servizio in questione *"... non è soltanto un servizio d'intermediazione"*, in quanto il fornitore di servizi informativi *"... crea al contempo un'offerta di servizi di trasporto"*

⁹⁷ Direttiva 2006/123/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 12 dicembre 2006, relativa ai servizi nel mercato interno, GU L 376 del 27.12.2006, 36.

⁹⁸ Direttiva 2000/31/CE del Parlamento europeo e del Consiglio dell'8 giugno 2000, «Direttiva sul commercio elettronico», GU L 178 del 17.7.2000, 1.

urbano”,⁹⁹ poiché Uber, attraverso la sua applicazione, rende il servizio di trasporto in questione accessibile e possibile. Secondo il verdetto la piattaforma, oltre a connettere passeggeri e autisti, rende accessibile e organizza anche il trasporto urbano in zone distanti in cui drivers e riders, senza di essa, non fornirebbero né utilizzerebbero tale servizio. Pertanto, la Corte conclude che, sebbene il servizio di intermediazione costituisca una parte integrante, l’elemento principale del servizio complessivo è la fornitura del trasporto. In conseguenza di tale conclusione, Uber non può beneficiare della protezione garantita dalla direttiva sull’e-commerce.

Va notato che, prima della sentenza, l’avvocato generale della Corte di giustizia europea Maciej Szpunar ha espresso due pareri giudiziali¹⁰⁰ in cui ha posto l’accento sui cosiddetti servizi compositi, dividendo il modello di business di Uber in due parti collegate. Una parte del modello di business di Uber rappresenta un servizio digitale, erogato attraverso la piattaforma e tutti gli strumenti relativi. L’altra parte rappresenta il servizio di trasporto. L’obiettivo della componente digitale del servizio, secondo l’avvocato, è di abilitare l’offerta del servizio di trasporto.¹⁰¹ Inoltre, Szpunar ha affermato che per questa particolare tipologia di servizi, una vera distinzione tra la parte digitale e no, esiste solo nei casi in cui un fornitore di servizi tradizionali (servizio di trasporto) è economicamente indipendente dal servizio digitale. Quindi, nel caso si determinasse questa situazione o se il servizio digitale costituisse una parte fondamentale all’interno dell’offerta del servizio globale, quest’ultimo potrebbe essere considerato come informativo. Ciononostante, se il fornitore del servizio digitale esercita un’influenza decisiva sul servizio tradizionale nella misura in cui non è più possibile separare i due, il fattore prevalente per determinare la natura complessiva di tale servizio o il suo fine principale è il suo impatto economico. Riferendosi al caso trattato, l’avvocato ammette che, la società non solo fornisce un servizio che collega i passeggeri con i conducenti, ma esercita anche un’influenza determinante sulle condizioni sotto le quali il servizio di trasporto è fornito dal driver, argomentando come Uber eserciti il controllo su tutti gli aspetti rilevanti del servizio in questione. Ad esempio, stabilisce la tariffa ed i requisiti minimi di sicurezza per conducenti/veicoli, mediante il “surge-pricing” ribilancia la domanda e l’offerta quando queste non sono

⁹⁹ C-434/15, ECLI:EU:C:2017:981, 20 dicembre 2017, par. 37-38.

¹⁰⁰ Conclusioni dell’avvocato generale M. Szpunar, C-434/15, 11 maggio 2017, ECLI:EU:C:2017:364. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:62015CC0434&from=IT>

¹⁰¹ Conclusioni dell’avvocato generale M. Szpunar, par 64.

allineate, ed esercita il controllo sulla condotta dei conducenti attraverso una possibile esclusione dalla piattaforma quando le valutazioni degli utenti scendono al di sotto di una certa soglia. Dal momento che la società controlla queste variabili economicamente rilevanti del servizio di trasporto, Szpunar conclude come Uber non sia un semplice intermediario digitale di un servizio finale fornito da altri, ma un autentico organizzatore e operatore del servizio di trasporto urbano.

Seguendo le conclusioni proposte dall'avvocato generale, la Corte ha riesaminato la posizione di Uber secondo i seguenti postulati:

- a) Uber seleziona i conducenti che utilizzano i propri veicoli;
- b) Uber fornisce l'applicazione ai conducenti;
- c) I conducenti non sono in grado di eseguire il loro servizio senza l'applicazione;
- d) I passeggeri non sarebbero in grado di connettersi con i conducenti privi di applicazione;
- e) Uber stabilisce in modo decisivo le condizioni per la fornitura del servizio di trasporto.

Successivamente, la corte di giustizia ha definitivamente decretato che il servizio di intermediazione sopra definito costituisce parte integrante di un servizio complessivo la cui natura è equivalente alla stessa di un servizio di trasporto. Per questa ragione, la corte ha inoltre escluso l'applicazione di norme al di fuori del settore dei trasporti e ha specificamente affermato che i servizi di intermediazione come intesi nel contesto del caso devono essere regolamentati dagli stati membri attraverso le loro normative nazionali.

Riferendosi direttamente alla classificazione giuridica presentata nel caso C-434/15, la Corte di giustizia nella causa francese (C-320/16) deduce similmente come la componente dominante del servizio fornito da Uber sia quella di trasporto e non informativa. In modo da escludere tale servizio di intermediazione dall'ambito di applicazione della rispettiva legislazione UE sui servizi informativi. Ciò appare logico anche dal punto di vista del passeggero come consumatore, in quanto il motivo per cui richiede il servizio è sostanzialmente di essere trasportato da un luogo all'altro e non di utilizzare alcun servizio IT. Quest'ultimo rappresenta solamente il mezzo per raggiungere l'obiettivo primario di trasporto.

In considerazione di quanto sopra, la posizione dell'UE in relazione alla rispettiva legge è chiara. Tuttavia, tenendo conto che la normativa comunitaria valida in materia di prestazione del servizio di trasporto, al momento, non ha promulgato una politica comune dei trasporti, la regolamentazione del servizio di intermediazione che la piattaforma Uber fornisce è lasciata alla regolazione di ogni singolo stato membro. Classificando le piattaforme di e-hailing come fornitori primari di servizi di trasporto, significa, inoltre, considerarli a tutti gli effetti dei competitor nel mercato dei taxi. Osservando la posizione del servizio dal punto di vista dei passeggeri la conclusione dichiarata in precedenza risulta essere più che giustificata. Alla fine, sembra che ciò che conta sia lo scopo del servizio fornito al consumatore finale, ovvero il trasporto da un luogo ad un altro. Il fatto che tale servizio sia reso accessibile e possibile attraverso una piattaforma online a distanza e su richiesta del consumatore è irrilevante. Pertanto, per ritenere un servizio intermedio come puramente informativo, è importante che il fornitore si concentri completamente sulla componente digitale (intermediaria) del servizio complessivo fornito all'utente finale. In questo modo, variabili significative della componente di trasporto del servizio complessivo come qualità e prezzo sarebbero sotto il controllo del fornitore diretto, che nel contesto del ride-hailing coincide con il driver. Questa situazione è il caso di alcune piattaforme di prenotazione per hotel e biglietti aerei. La piattaforma collega solamente i lati di offerta e domanda economiche, mentre le condizioni esatte del servizio fornito sono decise esclusivamente dall'offerta reale (ad esempio l'albergo o la compagnia aerea).

4.4 Regolamentazione negli Stati Uniti

Le radici della moderna regolamentazione presente nel settore dei taxi risiedono nella grande depressione del 1929 che colpì le città degli Stati Uniti. La recessione economica globale creata, generò una situazione di disoccupazione di massa. Molte persone da poco disoccupate entrarono illegalmente nel settore dei taxi, aggirando le norme qualitative mediante l'acquisto ed il successivo utilizzo di veicoli economici, la maggior parte dei quali si trovava in condizione pessima e spesso pericolosa. Con l'aumento della disoccupazione e il calo dei salari medi, la domanda del servizio taxi crollò, a differenza dell'offerta che come detto crebbe notevolmente. Questa differenza tra offerta e domanda portò a delle contese tra conducenti riguardo le tariffe; cominciarono delle "guerre" territoriali tra compagnie esistenti e al contempo emersero alcune imprese non a norma, che operavano eludendo la legislazione. La

rabbia per l'aumento dei taxi illegali, percepiti come sintomo di concorrenza sleale, portò nel 1934 a uno sciopero importante dei tassisti nella città di New York. La controversia politica riguardo i taxi illegali portò all'inclusione della categoria dei tassisti nell'Interstate Commerce Act del 1935, che conferì allo stato il potere di regolare i prezzi e, in secondo luogo, all'ordinanza Hass emessa dalla città di New York nel 1937 che introdusse un rigido regime di permessi rimuovendo la possibilità alla città di rilasciare nuove licenze, una mossa che effettivamente bloccò la crescita del numero dei taxi. Con il passare del tempo i taxi nella città diminuirono da 21.000 nel 1931 a 11.000 nel 1954, per via di conducenti che andarono in pensione o abbandonarono il settore.¹⁰² Quasi tutte le città degli Stati Uniti seguirono l'esempio di New York e implementarono la sospensione dei permessi e controlli tariffari, aggiungendo così due dimensioni extra alla precedente attenzione verso la qualità del servizio. A riguardo è stato elaborato un framework¹⁰³ diviso in tre sezioni per analizzare la regolamentazione nel mercato dei taxi:

1. Controllo qualità: controlli sull'età del veicolo, l'aspetto, rispetto dei requisiti di disabilità, tutti applicati tramite test e ispezioni.
2. Controllo della quantità: controlli sul numero di taxi in una particolare giurisdizione modificati in base alle analisi della domanda: domanda significativa non soddisfatta, domanda potenziale, proiezioni della domanda futura.
3. Controlli economici: fissazione delle tariffe sulla base di analisi regolari dei costi e dei ricavi dell'operatore, con l'obiettivo di fornire un equo compenso per quest'ultimi e prezzi stabili per i passeggeri.

Il framework "QQE" è considerato il modello normativo standard per il settore dei taxi negli Stati Uniti. In ogni modo, a prescindere dalle variazioni regionali, a partire dagli anni '30 la maggior parte delle giurisdizioni negli Stati Uniti ha applicato regolamenti seguendo le sezioni del framework QQE sui mercati dei taxi locali. Tuttavia, a causa della diffusione della teoria economica del libero mercato negli anni '70, le normative sul mercato dei taxi sembravano essere un ottimo esempio di regolamentazione statale ingombrante in grado di soffocare la concorrenza e l'innovazione. L'accordo implicito

¹⁰² Cummings, D., Why has the price of taxi medallions increased so dramatically? An analysis of the taxi medallion market. *Park Place Econ.* 17 (1), 2009, 5.

¹⁰³ Cooper, J. et al., *Transport and Society: Taxi! Urban Economies and the Social and Transport Impacts of the Taxi*. Ashgate Publishing, Farnham, Surrey, UK, 2010, 36-41.

tra regolatori e industria, in cui quest'ultima accettava margini limitati se protetta dalla concorrenza, rappresentava il superamento dello stato sociale di tipo keynesiano. In conformità con le politiche economiche di una vasta gamma di settori, l'industria dei taxi è stata vista come un soggetto adatto per il processo di deregolamentazione, cioè la semplice rimozione delle normative statali, che è stata caratterizzata come "*ritorno al neoliberalismo*".¹⁰⁴ Con la prospettiva di base di aumento dell'offerta, tariffe più basse e maggiore innovazione, i mercati dei taxi negli Stati Uniti hanno iniziato a deregolamentarsi intorno al 1980.

Data la struttura decentralizzata dell'autorità del suddetto mercato negli Stati Uniti, con ciascuna giurisdizione che definisce le proprie politiche, era presente una considerevole variazione geografica. Ciononostante, molte città statunitensi hanno deregolamentato in parte i loro mercati dei taxi durante questo periodo, rimuovendo i permessi, i controlli sulle tariffe o entrambi. La rimozione dei controlli quantitativi in un certo numero di città statunitensi ha causato un aumento dell'offerta in media tra il 19% e il 23%.¹⁰⁵ La maggioranza dei nuovi conducenti operava come indipendente alla guida del proprio taxi. Una bassa disponibilità di capitale significava non avere accesso al segmento riservato alle prenotazioni in anticipo, in quanto risultava troppo oneroso affiliarsi ad un ufficio; per questo motivo quasi tutti si limitarono a fornire il servizio tradizionale di presa in carica sulla strada senza prenotazione. Di conseguenza, in molte città con una percentuale bassa di classiche chiamate dalla strada (la maggior parte delle città degli Stati Uniti ad eccezione di New York e San Francisco), questi nuovi operatori si riversarono nelle poche località che offrivano una parziale garanzia di erogare il servizio, come aeroporti e grandi alberghi. Il conseguente eccesso di offerta in queste località significava lunghi tempi di attesa per i conducenti oltre che salari bassi in quanto il numero dei viaggi diminuiva. La saturazione dei luoghi sopra citati ha allontanato questi mercati dai fornitori del servizio taxi di prenotazione anticipata, che prendevano in carico i passeggeri per strada nei periodi in cui le prenotazioni erano basse. Ciò ha ridotto i profitti per le imprese di questo segmento ed ha scoraggiato potenziali nuovi entranti ad accedere al mercato. Inoltre, nelle città che hanno rimosso i controlli sia sulla quantità che sui prezzi, questi sono aumentati in media oltre il 10% all'anno in entrambi i segmenti, in

104 Peck, J., Tickell, A., 2002. Neoliberalizing space. *Antipode* 34, 3.

105 Dempsey, P. S., Taxi industry regulation, deregulation & (and) reregulation: The paradox of market failure. *Transp. LJ*, 24, 1996, 102-103.

seguito all'abolizione delle tariffe standard.¹⁰⁶ Le compagnie fornitrici del servizio di prenotazione anticipata hanno aumentato i prezzi nel tentativo di mantenere i profitti stabili, a seguito della loro riduzione. I nuovi entranti, a loro volta, hanno applicato tariffe più alte rispetto a quelle precedentemente esistenti per rimediare ai lunghi tempi di attesa e ad un minor numero di viaggi per turno lavorativo. Queste dinamiche hanno portato al risultato controintuitivo e poco corretto per cui le deregolamentazioni intese ad aumentare l'offerta e di conseguenza a ridurre i costi per i consumatori hanno avuto l'effetto opposto. Inoltre, sebbene l'ingresso libero abbia portato ad un aumento iniziale dell'offerta, il numero di taxi è sceso leggermente al di sopra del livello pre-deregolamentazione poiché molti nuovi operatori hanno lasciato il settore per i motivi citati sopra. I nuovi entranti non possedevano il capitale da investire nell'affiliazione agli uffici che eseguivano le prenotazioni, le rispettive imprese quindi sono state costrette a tornare sulla difensiva, lottando per mantenere i ricavi: con poco capitale da investire in innovazione per migliorare la competitività e senza alcun incentivo a farlo a causa dell'assenza di nuove imprese concorrenti. La presenza di troppi taxi, tariffe elevate e contenziosi tra operatori, ha costretto molte città statunitensi a ristabilire i controlli economici e sull'ingresso.

Il contesto normativo statunitense non ha subito modifiche rilevanti fino alla nascita della sharing economy, che ha permesso la diffusione di servizi innovativi legati alla mobilità urbana. In particolare, la prima compagnia artefice della creazione di una piattaforma di e-hailing è stata Uber.

Effetti dell'ingresso di Uber

La categoria dei tassisti ha di fatto perso il suo monopolio a causa dell'ingresso di società come Uber e Lyft. Queste imprese offrono a chiunque abbia un'auto di proprietà e sia interessato a fornire un servizio analogo a quello dei tassisti, la possibilità di farlo. Al contrario dell'ambiente regolatorio Europeo in cui viene classificata come società fornitrice di un servizio di trasporto urbano, alla pari dei taxi, negli Stati Uniti Uber è stata finora considerata come una società IT. Questo contesto particolare le permette di superare la regolamentazione vigente nei diversi stati e operare senza essere soggetta a leggi specifiche. In questo modo ha di fatto superato le barriere all'ingresso del settore dei taxi: non deve sottostare ad un numero limitato

¹⁰⁶ Dempsey, P. S., 107-110.

di autisti fissato dalle licenze statali, può modificare a suo piacimento i prezzi delle tariffe e i drivers sono in grado di iniziare a lavorare dopo breve tempo dall'iscrizione alla piattaforma. Si possono osservare le conseguenze, mediante l'esempio di New York, la città metropolitana più trafficata al mondo.

A New York esistono principalmente due modi per ottenere un passaggio, i taxi tradizionali e Uber. Prima del lancio dell'applicazione avvenuto nel 2011, erano presenti solamente il servizio tradizionale di taxi di colore giallo e il servizio di noleggio veicoli (for-hire vehicles, FHV), l'equivalente degli NCC in Europa. La Taxi and Limousine Commission (TLC) regola questi due segmenti in modo differente. I FHV possono prendere in carico solo richieste di corsa previa prenotazione ed operano in circostanze relativamente libere. Non esistevano né limitazioni alla numerosità dei FHV né le società che li gestivano erano soggette a controlli rigorosi sui prezzi applicati. I taxi tradizionali, invece, sono altamente regolamentati. È presente un sistema di medaglioni, vale a dire licenze, che limita il numero di taxi gialli sulla strada. I medaglioni devono essere esposti, in quanto certificano l'attività di taxi. La TLC possiede la facoltà di vendere i medaglioni e di fissarne il prezzo in base alle tariffe adottate nell'anno corrente, alla domanda di corse ed ai costi. Nel 2011 il numero di medaglioni era pari a 13.237, mentre, nel periodo 2004-2012, il prezzo medio di un medaglione è aumentato del 214% con un ritorno sull'investimento del 19,5%.¹⁰⁷ Nel 2014, il valore monetario di un medaglione ha raggiunto circa 1 milione di dollari. Tuttavia, dopo l'ingresso di Uber, il prezzo di tali permessi è diminuito in modo

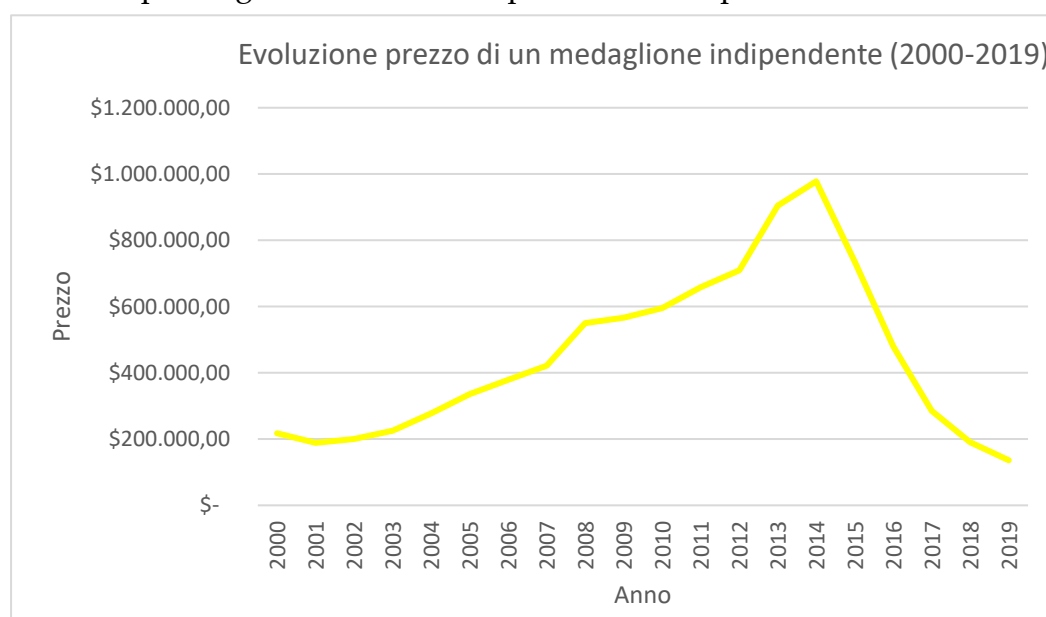


Figura 17: Evoluzione del prezzo di un medaglione indipendente nella città di New York. Fonte: TLC

¹⁰⁷ Vergara-Cobos E., "Learning from disruption: the taxicab market case". Stony Brook University, 2018, 4.

significativo, arrivando a valere oggi poco più di cento mila dollari ed essendo di fatto senza offerenti.

Il proprietario di un singolo medaglione può utilizzare il taxi in maniera autonoma o noleggiarlo ad altri conducenti autorizzati.¹⁰⁸ Nel 2015, erano presenti 38.319 tassisti attivi per un totale di 13.587 veicoli. Per i possessori di medaglioni indipendenti, che sono obbligati a rappresentare circa il 40% del mercato, i costi di ingresso sono evidenti; per i conducenti di taxi che noleggiavano le auto dalle compagnie, i costi sono inclusi nel canone di leasing settimanale richiesto, a sua volta regolato dalla TLC.¹⁰⁹

Il cap al numero di medaglioni poneva un limite molto forte all'offerta e per questo motivo alcune parti della città risultavano servite in maniera inadeguata. Per rimediare a tale mancanza e migliorare il servizio, la città a partire dal 2013 decise di introdurre un nuovo segmento, i taxi verdi ("Boro"). Inizialmente ne furono inseriti 7.676. In questo modo, i conducenti autorizzati con l'acquisto di una licenza dal costo fisso di circa \$ 3.000 avrebbero potuto fornire il servizio in quelle aree in cui i taxi gialli non arrivavano. I taxi Boro seguono le stesse regole dei taxi gialli, incluso il regolamento dei prezzi stabilito dalla TLC, tuttavia, possono prendere in carico passeggeri solo in alcune zone della città storicamente mal servite, come il nord di Manhattan, il Bronx, Brooklyn, Queens e Staten Island. Inoltre, possono prelevare i passeggeri all'aeroporto previa prenotazione.¹¹⁰ L'ingresso di Uber ha però vanificato gli sforzi di miglioramento statali, infatti, sebbene ci sia un cap complessivo di 18.000 taxi verdi, solo il 45% circa delle licenze sono state acquistate fino al 2018.¹¹¹

Uber, ovviamente, differisce in maniera significativa sia dai taxi gialli che da quelli verdi in termini di tecnologia di matching e regolamentazione. Ai driver non è concesso prendere in carico le chiamate direttamente da utenti in strada, anche se questo limite viene aggirato attraverso l'app che permette di effettuare il match con il

Type	In Operation	Matching	Supply Cap	Entrance Fee	Geo. Limited
Yellow	–	Hail	Binding	High	No
Green	Aug. 2013	Hail	Not Binding	Low	Yes
Uber	May 2011	Dispatch	No Cap	Lowest	No

Figura 18: Differenze chiave tra i segmenti taxi e Uber. Fonte: Shapiro, M. H., "Density of Demand and the Benefit of Uber".

¹⁰⁸ Bian B., "Search Frictions, Network Effects and Spatial Competition: Taxi versus Uber". Pennsylvania State University, 2018, 13-14.

¹⁰⁹ Shapiro, M. H., "Density of Demand and the Benefit of Uber", 2018, 7.

¹¹⁰ Bian B., "Search Frictions, Network Effects and Spatial Competition: Taxi versus Uber". Pennsylvania State University, 2018, 13-14.

¹¹¹ Shapiro, M. H., "Density of Demand and the Benefit of Uber", 2018, 7.

cliente. Nonostante, non affrontino gli stessi costi operativi legali dei tassisti, i driver di New York sono comunque maggiormente soggetti a regolazione rispetto ai conducenti di altre città. Innanzitutto, Uber è regolamentato proprio come qualsiasi FHV e i conducenti devono ottenere una licenza speciale attraverso la stessa procedura di rilascio. La stessa società deve operare attraverso una sede e soddisfare gli stessi costi e oneri amministrativi degli altri FHV.

I sistemi normativi differiscono per queste tre tipologie di segmenti, producendo dei costi non uniformi nella città di New York. Nelle zone in cui operano solamente i taxi gialli, il modo con cui sono presi in carico i potenziali clienti, vale a dire con chiamata diretta da strada, richiede un costo notevole sotto forma di medaglione. Il modello di Uber, insieme ad altri servizi di mobilità condivisa, evita del tutto questo costo.

Una delle ragioni dello straordinario successo della piattaforma è stata indubbiamente la capacità della tecnologia di abbattere le barriere normative all'entrata. Limitare il numero di taxi autorizzati ad operare, genera un aumento dei prezzi rispetto alla situazione normale o porta ad una mancata soddisfazione della domanda.¹¹² Inoltre, le industrie protette da barriere all'ingresso tendono a fossilizzarsi e quella dei taxi non fa eccezione. Di conseguenza, non sorprende come, prima dell'arrivo delle piattaforme digitali e della sharing economy, una delle caratteristiche principali del settore sia stata la costante assenza di innovazione. Le compagnie di taxi tradizionali si sono ribellate contro questi nuovi servizi rivolgendosi verso i loro regolatori e politici. Molte autorità sono state favorevoli con le loro richieste, e alcune città hanno persino vietato questi servizi, ma la loro domanda è stata così elevata che sono stati in grado di superare la maggior parte di queste ostilità.¹¹³ La risposta di Uber alle minacce normative è stata quella di pubblicare studi che evidenziano i vantaggi del suo servizio per i driver. La società ha affermato che un conducente a tempo pieno può guadagnare da \$75.000 a \$90.000 all'anno, rispetto ai \$30.000 tipicamente ricavati da un tassista. Secondo uno studio commissionato dalla società, nei primi tre mesi del 2014 Uber ha distribuito \$657 milioni ai conducenti di tutti gli Stati Uniti.¹¹⁴ Lo stesso lavoro ha ulteriormente dimostrato che i conducenti tendono ad iscriversi alla piattaforma per la flessibilità del

¹¹² Scott Wallsten, "The Competitive Effects of the Sharing Economy: How is Uber Changing Taxis?". Technology Policy Institute, 2015, 4.

¹¹³ Scott Wallsten, 4.

¹¹⁴ Jonathan V. Hall and Alan B. Krueger, "An Analysis of the Labor Market for Uber's Driver-Partners in the United States" (Uber, January 22, 2015).

lavoro e molti lo utilizzano come fonte regolare di reddito, generalmente come complemento ad un lavoro principale.

Stati Uniti		
	Taxi	FHV
Licenza	La normativa vigente varia in relazione allo stato e alla singola città considerata. In generale è prevista un'autorizzazione per il conducente ed una singola licenza per il veicolo.	La normativa vigente varia in relazione allo stato e alla singola città considerata. In generale autorizzazione rilasciata dalla singola città alla compagnia fhv, licenza professionale per gli autisti.
Tariffe	Tariffe regolamentate	Tariffe non regolamentate
Limitazioni quantitative	Limitata da un cap, fissata da ogni città sulla base di criteri socioeconomici	Nessuna limitazione
Limitazioni nella presa in carico di un passeggero	Il conducente è libero di prendere in carico il passeggero senza una prenotazione precedente e può girare liberamente alla ricerca di clienti	Il servizio deve essere necessariamente prenotato e i conducenti devono obbligatoriamente rientrare presso il deposito della compagnia al termine di una corsa
Requisiti qualitativi da rispettare	Il conducente ed il veicolo devono rispettare dei requisiti di carattere generale. Le autorità locali possono determinare in aggiunta requisiti specifici. Requisiti su età e aspetto del veicolo.	I requisiti da rispettare per ottenere la licenza sono simili a quelli dei tassisti.
Negli Stati Uniti Uber è considerata come una società fornitrice di servizi informativi, questa classificazione gli permette di superare la regolamentazione vigente nei diversi stati in materia di taxi e operare senza essere soggetta a leggi specifiche. Uber è regolamentata proprio come un qualsiasi FHV. La differenza principale riguarda la licenza posseduta dagli autisti, che non è commerciale, e la presa in carico dei passeggeri. I driver non possono prendere in carico le chiamate direttamente dalla strada, ma questo limite è aggirato attraverso l'app che permette di effettuare il match con il cliente, dimezzando il tempo di attesa e migliorando la qualità del servizio. Uber opera in tutto il paese offrendo una varietà di servizi completa in tutte le grandi città.		

4.5 Regolamentazione in Cina

La Cina è uno dei pionieri per quanto riguarda i servizi di e-hailing. Il primo fornitore cinese ha iniziato ad operare a partire dal 2010 e solo successivamente sono entrate nel mercato varie applicazioni mobili e piattaforme. Il progressivo aumento di tali servizi online ha rimodellato l'intero panorama del settore dei taxi interno. A partire dal 2000, il paese è stato protagonista di una rapida urbanizzazione, che ha portato alla creazione di infrastrutture di trasporto pubblico non sempre in grado di tenere il passo di tale crescita. Per soddisfare i residenti, molte grandi città hanno deciso di implementare il servizio di taxi in maniera da integrare la carenza di mezzi pubblici. Dopo anni di sviluppo, questo servizio è diventato una parte importante del sistema

di trasporto urbano cinese. Tuttavia, il settore durante il processo di rapida crescita ha subito diversi fallimenti normativi. In primo luogo, dopo il 2004, il governo centrale ha richiesto alle città di controllare rigorosamente la numerosità dei taxi in funzione, congelando l'offerta. In questo modo, l'aumento del numero dei taxi non ha eguagliato il tasso di crescita della popolazione urbana e, peggio ancora, con una stagnazione a lungo termine, le persone troveranno sempre più difficile richiedere il servizio. Dal 2003, ad esempio, la popolazione di Pechino è cresciuta del 40%, ma il numero dei taxi è aumentato solo di 1.000, con un tasso di crescita solamente dell'1,5% nello stesso periodo. La limitazione posta all'offerta ha di fatto abolito il meccanismo di regolazione dinamico tradizionale, che ha portato come conseguenza principale il diffondersi di servizi illegali. La carenza di taxi ha anche generato tempi di attesa maggiori per i passeggeri. Inoltre, per ridurre i costi normativi, i dipartimenti dei trasporti che supervisionano i taxi nelle varie città han cercato sempre in maniera maggiore di far adottare organizzazioni d'impresa piuttosto che indipendenti, in termini di modello operativo per il servizio. Tuttavia, a causa della mancanza di standard normativi e dell'applicazione di un meccanismo di partecipazione agli utili tra azienda e tassisti nell'ambito di uno schema di tipo organizzativo, gli interessi dei conducenti non sono stati adeguatamente considerati per via del loro potere contrattuale debole, che porta ad un peggioramento di condizioni di lavoro e reddito. Applicando commissioni più elevate per la gestione e i servizi, le compagnie di taxi ottengono effettivamente una quota maggiore rispetto al normale dei ricavi operativi. Al momento, a parte un piccolo numero di tassisti indipendenti (che rappresenta circa il 16% del totale dei veicoli), la maggior parte dei taxi è gestita da società che utilizzano tre diverse forme contrattuali: sub-contractor, contratto cooperativo e affiliazione. Alcuni dipartimenti dei trasporti sono direttamente coinvolti nella contrattazione tra società e tassisti, decidendo anche le tariffe per conto dell'azienda. Tuttavia, la maggior parte dei dirigenti incaricata verifica solo la conformità del contratto e i costi sostenuti dalle compagnie.

In secondo luogo, la gestione del sistema delle licenze risulta essere molto disorganizzata, il rilascio di tali autorizzazioni è avvenuto in vari modi all'interno delle diverse città. Mancando di fatto un regolamento uniforme, alcune licenze sono pagate e altre no; alcune hanno periodi di validità limitati, a differenza di altre. Sebbene non siano previste disposizioni chiare sulla possibilità di vendere le licenze sul mercato

secondario, molte di queste sono state vendute privatamente, con un conseguente aumento dei prezzi.

L'ultimo fallimento riguarda il sistema di tariffazione, non è appropriato per due ragioni principali. In primo luogo, non esiste un meccanismo dinamico di adattamento dei prezzi. Di conseguenza, i prezzi del servizio sono rimasti invariati per anni, nonostante ci sia stato un aumento significativo dell'indice dei prezzi interni. Questa situazione alimenta una domanda eccessiva per i taxi, aumentando il divario con l'offerta nel settore. Ulteriormente, diminuiscono i benefici per i conducenti, devono lavorare più ore e pagare le conseguenze in termini di salute e sicurezza dei passeggeri a causa della stanchezza alla guida. In secondo luogo, le tariffe sono uniformi per i taxi che operano nella stessa città, il che risulta in un'allocazione non efficiente nelle diverse aree. I conducenti sono più incentivati ad operare in zone dense di persone piuttosto che lavorare ai margini della città o in aree a basso reddito. Oltretutto, in questo modo, viene a mancare una delle caratteristiche fondamentali del servizio, l'accessibilità da parte di tutti.

Grazie a un'ondata innovativa basata sulla tecnologia del mobile internet, il settore dei taxi cinese, ha dovuto affrontare una sfida formidabile sotto forma dei servizi di e-hailing, che è scaturita in un rinnovamento in termini regolativi. Nel 2014, a causa del rapido sviluppo di tali servizi, la mancanza di controllo ha portato a una serie di questioni sempre più importanti, come i problemi di sicurezza per i passeggeri, la mancanza di standard qualitativi e le pratiche di concorrenza sleale. A seguito di questi problemi, nel luglio del 2016, il governo cinese ha formalmente emesso delle linee guida sulla riforma del settore dei taxi e delle misure per la gestione dei servizi di e-hailing, introducendo ufficialmente lo sviluppo e la regolamentazione di tali servizi nel quadro giuridico del governo. Attualmente, il quadro normativo e il relativo meccanismo di implementazione sono stati ufficialmente stabiliti. In conformità con le disposizioni citate prima in materia di servizi di e-hailing, il quadro normativo proposto dal governo cinese include i seguenti aspetti:

La natura di trasporto delle piattaforme societarie è stata chiarita. Le piattaforme non solo forniscono servizi di matching a partire dalle informazioni, ma organizzano anche direttamente il funzionamento dei veicoli, determinano le tariffe, sviluppano standard di servizio, implementano la gestione del conducente e la valutazione del servizio. Le società operano come vettori di servizi passeggeri e per tale motivo dovrebbero

assumersi la responsabilità di questo ruolo. Riguardo le condizioni di rilascio delle licenze, queste sono state rese meno restrittive per la piattaforma. La licenza può essere richiesta in una specifica provincia, ma una volta ottenuta l'autorizzazione, risulta valida in tutto il paese. Le norme specificano, ulteriormente, gli standard che il veicolo utilizzato deve rispettare. Questo deve possedere un dispositivo GPS installato, oltre che un allarme di emergenza. I veicoli sono registrati come "auto a noleggio prenotate", considerati come dei veicoli commerciali. Per quanto riguarda l'intensità di utilizzo, se vengono superati i 600.000 km o gli 8 anni di utilizzo, il cambio del veicolo è obbligatorio. La regolazione applicata ha aggiunto requisiti più rigorosi sulle licenze dei driver con l'obiettivo di mantenere la sicurezza pubblica. Le compagnie possono negoziare con i conducenti gli orari di lavoro, la frequenza del servizio e prevedere diverse forme di contratti o accordi lavorativi per soddisfare le esigenze dei driver flessibili. Anche per quanto riguarda le tariffe, le nuove normative implementano un aggiustamento dei prezzi di mercato secondo il meccanismo tradizionale di domanda-offerta, ad eccezione dei casi in cui le amministrazioni cittadine ritengono che sia necessario avere una indicazione per i prezzi. Poiché le autorità in grado di far applicare questi regolamenti sono le amministrazioni cittadine, se necessario, queste devono sviluppare delle norme specifiche per l'attuazione delle linee guida fornite dal governo. A giugno 2017, oltre 50 città aveva attuato formalmente misure per la gestione dei servizi di e-hailing. Generalmente, ogni città propone le proprie diverse esigenze riguardo alle condizioni di accesso di conducenti e veicoli in base alle caratteristiche della città e alla situazione dei trasporti.

Nell'agosto del 2016, il colosso cinese Didi ha acquisito la divisione di Uber China, determinando di fatto le gerarchie dell'intero settore. Nel secondo trimestre del 2017, secondo un sondaggio, Didi possedeva oltre il 90% della quota di mercato, dominando nella pratica il settore. Attualmente, la situazione in termini di regolamentazione e quote di mercato non è cambiata.

Cina		
	Taxi	Piattaforme di e-hailing
Licenza	Non esiste una normativa uniforme sulla regolamentazione del servizio. Un conducente deve possedere la licenza, esistono differenti tipologie di licenze.	La normativa vigente varia in relazione allo stato e alla singola città considerata. La licenza del conducente può essere richiesta in una specifica provincia, ma risulta valida in tutto il paese.
Tariffe	Tariffe regolamentate	Tariffe non regolamentate, ad eccezione dei casi in cui le amministrazioni cittadine ritengono che sia necessario avere delle guide generali sui prezzi
Limitazioni quantitative	Limitata da un cap	Nessuna limitazione, ad eccezione di alcune città che propongono condizioni di accesso ai conducenti e veicoli in base alle caratteristiche della città e alla situazione dei trasporti
Limitazioni nella presa in carico di un passeggero	Il conducente è libero di prendere in carico il passeggero senza una prenotazione precedente e può girare liberamente alla ricerca di clienti	Il servizio deve essere necessariamente prenotato e i conducenti devono obbligatoriamente rientrare presso il deposito della compagnia al termine di una corsa
Requisiti qualitativi da rispettare	Il concedente ed il veicolo devono rispettare dei requisiti di carattere generale. Le autorità locali possono determinare in aggiunta requisiti specifici.	Le piattaforme hanno la facoltà di decidere direttamente il funzionamento dei veicoli, la determinazione delle tariffe e gli standard di servizio. Le condizioni di rilascio delle licenze sono state rese meno restrittive rispetto ai taxi. La licenza può essere richiesta in una specifica provincia, ma risulta valida in tutto il paese
Uber ha iniziato ad operare in Cina offrendo i suoi servizi nel 2014, il paese asiatico rappresentava una grande opportunità di espansione per la società. Tuttavia, nonostante gli sforzi di Uber per entrare nel mercato dell'e-hailing, per il colosso americano, alla fine, si è rivelata una tremenda sconfitta. Dopo un test iniziale a Shanghai, l'azienda californiana si era lanciata nel mercato cinese con una scontistica aggressiva, nella speranza di attrarre più clienti e autisti. Tuttavia, questo tipo di strategia non è stata efficace nell'instaurare fiducia tra i consumatori cinesi, né tantomeno è stata in grado di stabilire una relazione vantaggiosa con l'industria dei trasporti locale e con le autorità governative. Nel 2016 la società ha cessato le operazioni nel paese vendendo la filiale cinese "Uber China" alla rivale Didi per oltre 30 mld di dollari, ed ottenendo una partecipazione nella società.		

4.6 Relazione con i drivers: lavoratori dipendenti o autonomi?

Di seguito sono descritte nel dettaglio le relazioni esistenti tra le varie parti presenti nel business model della società, in modo da poter capire in maniera più approfondita il rapporto tra Uber e i rispettivi drivers.

La relazione tra Uber e il driver inizia con quest'ultimo che scarica l'applicazione dedicata agli autisti e la installa sul proprio dispositivo, registrandosi come driver. Questa operazione costituisce l'inizio di due rapporti contrattuali. Prima di tutto, la persona diventa un'utente dell'applicazione, appartenente al segmento dei driver. In

secondo luogo, si forma un rapporto contrattuale/di lavoro tra Uber e il conducente, in base al quale quest'ultimo accetta di offrire servizi di trasporto tramite l'applicazione e Uber accetta di assegnare i passeggeri al driver.¹¹⁵ Durante la registrazione, il conducente è obbligato a inserire i propri dati personali, inclusi i dettagli della carta da utilizzare per i pagamenti automatici dei servizi di trasporto trasferiti da Uber al proprio account. Inoltre, l'utente registrandosi accetta per impostazione predefinita i termini e le condizioni generali della società, attraverso un contratto di adesione. Va notato che Uber stabilisce i criteri di ingresso che devono essere rispettati per diventare driver. Questi, a seconda della giurisdizione, includono un certo tipo di patente di guida, di veicolo a motore, alcuni tipi di polizze assicurative possedute e documentazione varia. Ulteriormente, Uber detta le regole di condotta e comportamento, l'aspetto e lo stato generale del veicolo, l'accesso all'applicazione e i motivi per essere espulso.

Il cliente (passeggero) avvia l'applicazione e richiede una corsa. L'algoritmo della piattaforma individua il miglior driver disponibile ed effettua il matching più adatto tra le due tipologie di utenti. Una volta creata la connessione, per proseguire, l'offerta deve essere accettata dal passeggero e non deve essere rifiutata dal conducente. Se questo accade, i due entrano in un rapporto contrattuale di trasporto passeggeri. Terminata la corsa, l'applicazione elabora il pagamento ed emette una fattura elettronica ed in seguito l'utente paga automaticamente il prezzo calcolato tramite l'applicazione. La piattaforma deduce prima la sua commissione, circa il 20-25%, successivamente paga il driver con la quota rimanente. Considerando che tutti i dettagli rilevanti del trasporto in esempio sono stati prenegoziati, il rider e il driver non sono nella posizione di fornire ulteriori specifiche contrattuali singole. Piuttosto, stanno operando secondo un contratto che è stato concluso tra il passeggero e Uber, e tra il conducente e Uber, entrambi in base ai termini e alle condizioni generali della società. Sostanzialmente, è Uber che gestisce tutti gli aspetti rilevanti del contratto, con i conducenti che eseguono semplicemente il servizio di trasporto effettivo. L'unica opzione che ha l'autista, come menzionato sopra, è rifiutare una richiesta di corsa a cui corrisponde una commissione che non è pagata dal passeggero, bensì da Uber tramite la sua applicazione.

¹¹⁵ Marin, J. et al., *Uber-Brave New Service or Unfair Competition: Legal Analysis of the Nature of Uber Services*, 2020, Springer, 26-28.

Viste le considerazioni sulla natura del servizio, confermate dalla sentenza della Corte Europea, e prendendo atto della procedura di utilizzo riportata sopra, è possibile paragonare le relazioni createsi fra Uber e i suoi utenti alle stesse che si realizzano nella forma di trasporto denominata “vettori contrattuali ed effettivi”. Tradizionalmente, il vettore contrattuale stipula un contratto di trasporto con il passeggero e si assume l'impegno di trasportare il passeggero secondo i termini concordati. Allo stesso tempo, il passeggero ha l'obbligo di pagare la tariffa al vettore contrattuale dopo che il trasporto è stato eseguito. Quest'ultimo fa sì che il trasporto sia effettuato da un'altra persona, il vettore effettivo. Dopo che la corsa è stata completata, il vettore contrattuale paga direttamente il vettore effettivo per il servizio reso. Per tutta la durata della relazione, il vettore contrattuale rimane responsabile nei confronti del passeggero per tutti gli atti od omissioni da parte del vettore effettivo. I driver non possono accettare individualmente delle richieste di trasporto. Al contrario, la richiesta è effettuata dall'utente non in maniera diretta verso il conducente, ma tramite l'applicazione nei confronti di Uber. Pertanto, la domanda di corsa non è rivolta direttamente a colui che esegue il servizio di trasporto ma piuttosto al fornitore della piattaforma digitale. Subito dopo aver ricevuto la richiesta, l'applicazione la elabora in maniera automatica mediante il suo algoritmo che calcola tutti gli elementi necessari ed effettua l'operazione di matching. Se la corsa va a buon fine, come descritto in precedenza, l'applicazione elabora il pagamento trattenendone una quota e inviando il resto all'autista. È importante sottolineare come questo riceva un determinato importo non dal passeggero, bensì dall'applicazione. Rider e driver non possono negoziare direttamente il contratto di trasporto dal momento che tutti gli aspetti rilevanti della trattativa sono decisi dalla piattaforma. Pertanto, la teoria secondo cui Uber presti un servizio di intermediazione per collegare passeggero e conducente in modo che questi possano stipulare individualmente il contratto non è corretta. Sembrerebbe quindi che sia Uber a rappresentare effettivamente la parte contraente dal lato fornitore servizio di trasporto, mentre il conducente si limiti ad eseguire il servizio indicato. Di conseguenza si capisce come un driver non abbia quasi alcuna influenza sulla negoziazione del trasporto effettivo, eccetto che la possibilità di eseguirlo o meno. Tenendo conto del servizio eseguito e delle restrizioni elencate, è altamente discutibile considerare un conducente alla pari di un lavoratore autonomo indipendente. Ciò è di particolare importanza nel momento in cui gli autisti devono essere classificati come sub-contractor, in quanto la mancanza apparente di indipendenza mette in dubbio la

validità di tale status. D'altronde, qualora un driver fosse considerato come un dipendente, il rapporto sopra descritto si adatterebbe perfettamente al modello di lavoro. Per questo motivi il business model di Uber ha più somiglianze con il ruolo tradizionale del vettore contrattuale, rispetto al modello di intermediario. L'evidente similitudine sta nel fatto che, nella maggior parte dei casi, Uber non gestisce una propria flotta di auto, ma fa affidamento piuttosto sugli autisti partner per eseguire il trasporto vero e proprio. La posizione relativamente debole dei conducenti rispetto al ruolo dominante di Uber nella definizione delle condizioni di trasporto solleva interrogativi quanto alla sostenibilità dei conducenti di Uber come entità indipendenti e, piuttosto, propendono per un rapporto datore di lavoro-dipendente.

Sulla base dell'analisi complessiva nel presente paragrafo, sembrerebbe che Uber eserciti un'influenza schiacciante sui propri conducenti, limitando la loro capacità di tenere sotto controllo e fornire servizi di trasporto in modo indipendente. Pertanto, sembra inadeguato classificare i driver come sub-contractors indipendenti, poiché il loro comportamento e le loro opzioni sono interpretate in maniera simile rispetto alla posizione tipica di un dipendente nei confronti di un datore di lavoro. Contemporaneamente, la mancanza di diritti fondamentali (come il diritto di sciopero, ferie, assenze per malattia) di cui godono i tassisti tradizionali, allarga il gap tra quest'ultimi e i driver, soprattutto tenendo presente che il tempo trascorso alla guida dai conducenti di Uber è di gran lunga maggiore rispetto a quello dei tassisti. Va ulteriormente notato come la classificazione di sub-contractor trasferisca intenzionalmente la responsabilità ed il rischio di responsabilità da Uber ai propri drivers. Tale sforzo è particolarmente difficile se si tiene conto dell'enorme influenza societaria sul servizio nel suo insieme, per cui i drivers, in quanto sub-contractors, sono lasciati ad assumersi la responsabilità e risolvere questioni su cui hanno avuto poca o nessuna influenza.

La prassi decisionale sulla condizione lavorativa dei drivers varia, con diverse autorità giuridiche in tutto il mondo che prendono posizioni opposte sulla questione. Uber è coinvolta in numerosi procedimenti legali, i quali contestano la classificazione attuale e sostengono che i conducenti dovrebbero essere trattati come dipendenti o lavoratori subordinati, piuttosto che come lavoratori autonomi. La società, al contrario, ritiene che i driver appartengano a quest'ultima categoria, perché possono scegliere se,

quando e dove fornire i servizi sulla piattaforma. Inoltre, sono liberi di operare anche su piattaforme concorrenti.¹¹⁶

Tuttavia, l'impresa potrebbe non riuscire a difendere la classificazione favorevole sui conducenti in alcune giurisdizioni. Se, a seguito di leggi o decisioni giudiziarie, i conducenti fossero classificati come dipendenti, Uber dovrebbe sostenere costi aggiuntivi significativi, quali le spese associate all'applicazione di leggi sui salari e sulle ore (compresi i requisiti relativi a salario minimo, straordinari, pasti e periodi di riposo), benefici per i dipendenti, contributi previdenziali, imposte e sanzioni. Tale riclassificazione richiederebbe di cambiare radicalmente il modello di business della società e, di conseguenza, avrebbe un effetto negativo sulla condizione aziendale e finanziaria. Inoltre, i costi legali associati alla difesa ed alla risoluzione delle cause pendenti e future potrebbero essere rilevanti. Per esempio, nel 2019, è stato raggiunto un accordo con gli autisti di California e Massachusetts per il pagamento di \$ 20 milioni a coloro che hanno stipulato un contratto con la società e hanno richiesto danni sulla base di una classificazione errata.¹¹⁷ Forti della sentenza precedente, più di 100.000 conducenti negli Stati Uniti hanno presentato richieste analoghe contro Uber. Contemporaneamente, la stessa situazione si è verificata in Francia dopo che la Corte di Cassazione ha affermato che gli autisti della compagnia *"Non si creano una propria clientela, non possono fissare liberamente le proprie tariffe e non stabiliscono autonomamente le modalità di esecuzione del proprio lavoro"*, e per questo non si possono considerare tali lavoratori come autonomi ma come subordinati.¹¹⁸

Il rischio attuale è quello di attivare un effetto domino su tutte le cause aperte e di innescarne di nuove nel resto del mondo, amplificando ulteriormente il danno economico e strategico per la società. Nel caso i tribunali dichiarassero che i conducenti di Uber siano da considerare, a tutti gli effetti, dei dipendenti, oltre alle conseguenze descritte precedentemente, la società sarebbe costretta ad aumentare le tariffe o, nel peggiore dei casi, a smettere di operare in determinati Stati.

Nella suddetta relazione, il procedimento più importante per la società riguarda l'attuale scontro con lo stato della California, tutt'ora uno dei mercati più redditizi e sede della piattaforma. Il 18 settembre 2019, la California è diventata il primo stato ad

¹¹⁶ Uber Technologies Inc., Uber Technologies Inc. Annual Report 2019, San Francisco, 2020, 12.

¹¹⁷ Uber Technologies Inc., 12-13.

¹¹⁸ Uber drivers in France are employees, Personnel Today, ultima modifica 6 marzo 2020.

<https://www.personneltoday.com/hr/uber-france-employees/>

approvare una legge destinata a limitare lo scopo giuridico della nomina di contractor indipendente. La nuova legge, l'“Assembly Bill 5” (AB5), destinata ad entrare in vigore a gennaio 2020 istituisce un test per le imprese che desiderano classificare i propri dipendenti come sub-contractor. I requisiti da rispettare per essere considerati come tali includono:

- Il lavoratore è libero dal controllo e dalle disposizioni dell'ente che assume in relazione al compimento del lavoro, sia dal punto di vista del contratto di lavoro che di fatto.
- Il lavoratore esegue un'attività che non rientra nel consueto business dell'ente che assume.
- Il lavoratore è abitualmente impegnato in una solida attività commerciale indipendente, ma della stessa natura del lavoro eseguito.¹¹⁹

Quello che può sembrare un disegno di legge ben realizzato, inteso a migliorare la vita dei lavoratori, rischia di creare problemi in futuro, riducendo le opportunità di lavoro e rendendo meno conveniente e più costosa l'offerta di servizi per gli utenti. Uno di questi principali sintomi di tali problemi risiede nella reazione di Uber al disegno di legge. La società è intenzionata a mantenere l'attuale classificazione dei conducenti sul territorio Californiano, l'eventualità di un cambiamento a livello di rapporto lavorativo costerebbe alla piattaforma circa 500 milioni di dollari all'anno in più sulle spese operative. Un report del 2019 sul tema in questione mostra come tale riclassificazione peserebbe sui costi della società oltre 3.600 dollari per ogni driver, per una stima totale di circa 140.000 driver attivi nello stato.¹²⁰ Uber ha immediatamente presentato al tribunale federale un'iniziativa di voto statale, contestando la costituzionalità dell'AB5, e ha inviato una comunicazione agli utenti della California, notificando un cambiamento nelle modalità di esecuzione del servizio. Operativamente la società ha introdotto una serie di modifiche ai servizi offerti nello stato, intese a fornire ai conducenti maggiori informazioni sulle destinazioni dei rider, la distanza di viaggio e le tariffe previste, visualizzare i prezzi in modo più chiaro e consentire agli utenti di selezionare i driver preferiti. Tali modifiche sono state effettuate per rafforzare ulteriormente l'indipendenza dei conducenti nello stato e

¹¹⁹ Harrison et al., Uber. Case Study, University of Richmond: Robins School of Business, 2020, 12.

¹²⁰ How much it would cost Uber and Lyft if drivers were employees, QZ, ultima modifica 14 giugno 2019, <https://finance.yahoo.com/news/much-cost-uber-lyft-drivers-151818345.html>

proteggere la loro possibilità di lavorare in modo flessibile quando utilizzano la piattaforma, in modo da rispettare primo requisito del test introdotto. L'iniziativa di voto presentata da Uber, chiamata "*Proposition 22*", non chiede l'esenzione dalla legge, al contrario, prevede l'istituzione di alcune azioni destinate a sostenere la certezza del diritto per quanto riguarda lo status del lavoro indipendente, stabilendo quanto segue:

- Un livello di salario minimo garantito per i conducenti;
- Un'assicurazione professionale per la protezione dagli infortuni;
- Sussidi sanitari dipendenti dalle ore di lavoro;
- Protezione contro discriminazioni e molestie.¹²¹

Il voto sulla proposta 22 è stato caratterizzato dalla più grande campagna di finanziamenti mai eseguita nello stato per approvare un'iniziativa del genere, con oltre 200 milioni di dollari stanziati dalle società della gig-economy. L'approvazione garantirebbe loro il mantenimento degli attuali modelli di business, agevolati dai benefici sull'esistente classificazione dei lavoratori indipendenti. Il 3 Novembre 2020 la suddetta proposta è stata approvata con il 58% dei consensi,¹²² ed è entrata in vigore il 16 Dicembre dello stesso anno. I benefici parziali previsti secondo la proposta sono di molto inferiori alle remunerazioni garantite dalla AB5. Tuttavia, questi nuovi costi non erano comunque inclusi nei prezzi proposti dalle aziende. Per questo motivo, per garantire la messa in atto delle concessioni verso i lavoratori indipendenti, la maggior parte delle aziende ha previsto un incremento delle tariffe pagate dagli utenti, in modo da mantenere di poco variati i profitti. Uber ha definito l'aumento su ogni corsa come una "*Commissione per i vantaggi ai conducenti della California*", tale somma varierà a seconda dei costi di funzionamento nei diversi mercati dalla tipologia di servizio.¹²³

È interessante notare come l'andamento del prezzo delle azioni della società leader nel settore del ride-hailing sia variato a seguito dell'iniziativa di voto. Il prezzo delle azioni è cresciuto di oltre il 15% nel giorno in cui è stata approvata la proposta, ma non solo, il trend positivo è continuato con una crescita di oltre il 30% nell'arco di un mese. Inoltre, è importante precisare come questa crescita sia avvenuta

¹²¹ Uber Technologies Inc., Uber Technologies Inc. Annual Report 2019, San Francisco, 2020, 59.

¹²² California Proposition 22, App-Based Drivers as Contractors and Labor Policies Initiative (2020), BallotPedia, ultimo accesso 31 dicembre 2020, [https://ballotpedia.org/California_Proposition_22,_App-Based_Drivers_as_Contractors_and_Labor_Policies_Initiative_\(2020\)](https://ballotpedia.org/California_Proposition_22,_App-Based_Drivers_as_Contractors_and_Labor_Policies_Initiative_(2020))

¹²³ California post-Prop. 22: Gig workers to see pay changes, customers to see higher prices, MarketWatch, ultima modifica 14 dicembre 2020, https://www.marketwatch.com/story/california-post-prop-22-gig-workers-to-see-pay-changes-customers-to-see-higher-prices-11607991899?mod=mw_quote_news

contemporaneamente al rilascio della terza trimestrale del 2020, in cui Uber ha dichiarato una perdita di 62 centesimi per azione ed una diminuzione di circa il 18% dei ricavi rispetto all'anno precedente a causa delle conseguenze del Covid-19. Nonostante questi risultati negativi, l'approvazione della proposta è riuscita a trainare il titolo in borsa.

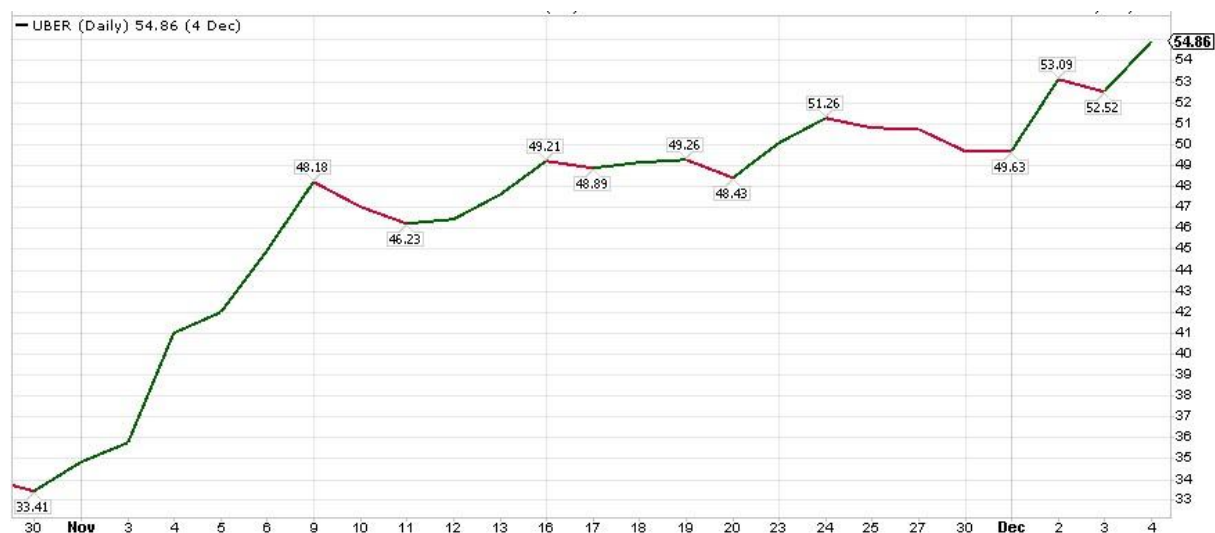


Figura 19: Andamento prezzo azioni Uber periodo 30/10/2020-04/12/2020

5. Analisi delle strategie

5.1 Strategia di entrata

Uber è uno degli esempi più importanti di un genere ampio di nuovi modelli di business basati sul concetto di piattaforma che creano valore non producendo “cose” o fornendo servizi in modo tradizionale, ma piuttosto consentendo a produttori e consumatori di interagire direttamente. Insieme ad altre aziende che operano nella cosiddetta sharing economy, Uber ha posto e continua tutt’ora a porre alcune nuove e complesse sfide normative. Le autorità di tutto il mondo hanno osservato con preoccupazione l’insorgere di questi fenomeni digitali in grado di mettere alla prova i limiti della regolamentazione esistente e creare mercati completamente nuovi al di là della portata delle politiche attuali. L’esistenza di mercati paralleli “grigi” al di fuori del quadro normativo formale ha posto nuove pressioni anche sugli attori all’interno di tale quadro.¹²⁴ Il processo di diffusione della società rappresenta un vero e proprio caso, con la sua presenza internazionale che si estende sempre di più. In tutto il mondo, diversi paesi hanno risposto in modi completamente differenti al servizio: da un’accoglienza priva di restrizioni e caratterizzata da adattamenti normativi accomodanti al rifiuto assoluto e ai divieti legali. L’offerta di Uber varia in base al paese in cui si apre l’applicazione. Negli Stati Uniti sono presenti quasi tutte le opzioni, anche se queste possono variare in base al mercato locale, ma includono sempre UberX, l’opzione a basso costo dell’azienda: driver qualsiasi, senza licenza commerciale, alla guida delle proprie auto. Il suo equivalente europeo, UberPop, non è sopravvissuto, infatti, in molte città del vecchio continente Uber ha adottato un approccio invasivo che ha cercato di aggirare i regimi normativi. Questa situazione ha causato un divieto quasi totale dei servizi nella maggior parte dei paesi Europei. La diversità delle offerte è in parte un risultato dei gusti e dei mercati locali, ma le differenze internazionali più importanti sono l’ambiente politico e regolatorio presente, poiché Uber prima affronta e poi si adatta al contesto normativo nei singoli casi. La strategia di ingresso segue tipicamente un copione piuttosto standard: Uber comincia ad operare in un paese, offrendo inizialmente solo servizi di fascia premium, seguito rapidamente dall’opzione economica, lanciata sotto il motto della Silicon Valley: *“non chiedere il permesso, chiedi perdono”*. Un articolo del 2017 del The Guardian

¹²⁴ Thelen, Kathleen. “Regulating Uber: The Politics of the Platform Economy in Europe and the United States.” *Perspectives on Politics* 16, no. 4 (2018): 938–53.

descrive in modo negativo questa strategia mediante sette steps, definendola controversa:

1. **Farsi largo a forza all'interno del mercato:** Uber entra in una città senza chiedere l'autorizzazione alle autorità di regolamentazione o chiarire ufficialmente la sua posizione. Dichiarando che le normative esistenti non si applicano al suo modello di business.
2. **Fidelizzare partner aggressivamente:** il modello di business non può funzionare senza il raggiungimento della massa critica di conducenti, per questo motivo la società offre cospicui bonus di iscrizione e referral per spingerli ad iniziare.
3. **Convertire i riders in una base "politica":** la società attraverso l'offerta economica è riuscita ad utilizzare gli utenti come strumento di protezione nei confronti dell'innovativo business model, che garantisce risparmio per i clienti e surplus per la società. Molte manifestazioni a favore di questi benefici sono state organizzate dai riders.
4. **Acquistare influenza politica:** Uber investe molto anche nelle attività di lobby verso i politici locali.
5. **Ignorare la regolazione o combatterla:** Una volta entrato in un mercato, la società continua a scontrarsi e ignorare le autorità di regolamentazione, non considerando i divieti incentivando i propri utenti a continuare ad usufruire del servizio.
6. **Rimanere ottimista di fronte alle proteste della concorrenza:** Il settore dei taxi tradizionali ha subito un grave colpo a causa dell'ingresso di Uber, per questo i tassisti sono stati spesso protagonisti di manifestazioni, blocchi stradali e, in alcuni casi estremi, proteste violente. Le compagnie di taxi reclamano di essere costrette a rispettare le normative locali, mentre Uber si serve degli avvocati per sfuggire ai regolamenti. Uber riesce a sfruttare queste proteste, usandole come opportunità di marketing. Durante una protesta a Londra che ha bloccato la città nel 2014, la società ha lanciato una campagna pubblicitaria descrivendosi come il "*servizio di auto che fa muovere Londra*". Riportando un aumento dell'850% nelle iscrizioni.

7. **Ridurre le tariffe, incrementare le commissioni:** Una volta che Uber ha ottenuto una posizione dominante, riduce le tariffe per i riders e aumenta la commissione trattenuta ai drivers.¹²⁵

Quasi ovunque, l'ingresso di Uber ha provocato un'opposizione immediata e forte da parte di compagnie di taxi e trasporti. Da quel momento in avanti, tuttavia, le risposte politiche dei diversi paesi e gli esiti si sono rivelati completamente differenti. Una prima motivazione può essere trovata nell'origine dei sistemi legali moderni. A tal proposito, l'approccio aggressivo utilizzato dalla società ha maggiori probabilità di funzionare meglio nei paesi con sistemi legali basati sulla common law. In tali paesi, come Stati Uniti e Regno Unito, le leggi e i regolamenti sono più flessibili e soggetti a interpretazione giudiziaria. A Uber è pertanto concessa maggiore libertà nel discutere la legittimità del suo servizio in tribunale. Negli Stati Uniti, Uber ha strategicamente utilizzato lo stratagemma di generare entusiasmo per il suo servizio negli utenti, per esercitare pressioni sui politici locali, in modo da indurli a emanare norme che gli consentano di operare. Un tale approccio è difficile, tuttavia, da utilizzare in paesi di diritto civile come quelli dell'Europa continentale. I sistemi di diritto civile hanno il loro fondamento nel diritto romano e sono basati su dottrina, principi fondamentali e regole codificate. Di conseguenza, le leggi sono più rigide e il ruolo del sistema giudiziario è quello di applicare, piuttosto che interpretare, la legge. Per questo motivo, ci si aspetta una visione più dura nei confronti della non aderenza alla legge di Uber.¹²⁶

L'ingresso della società in un nuovo mercato, ed il rapporto con i concorrenti e le autorità di regolamentazione, può essere riassunto in tre fasi sequenziali: entrata di Uber senza rispettare la regolazione esistente; reazione da parte delle autorità; eventuale adattamento della società. L'analisi seguente si concentra su due diverse situazioni di entrata. Negli Stati Uniti, nonostante alcune variazioni tra città e stati, la risposta tipica è stata un'ampia deregolamentazione del trasporto locale, con le autorità intente a adattare i loro quadri normativi per permettere ad Uber di operare. In Europa, ed in particolare in Germania, al contrario, la reazione adottata è stata

¹²⁵ How Uber conquers a city in seven steps, The Guardian, ultima modifica 12 aprile 2017, <https://www.theguardian.com/technology/2017/apr/12/why-everyone-hates-uber-seven-step-playbook>

¹²⁶ Uber's global expansion strategy - "Think local to expand global" – will it work for startups?, Suhas Manangi, LinkedIn, ultima modifica 1° agosto 2017, <https://www.linkedin.com/pulse/ubers-global-expansion-strategy-think-local-expand-work-manangi/>

nettamente diversa. Qui la risposta a Uber è stata una difesa forte delle normative esistenti che hanno quasi interamente fatto cessare le operazioni. Partendo dagli Stati Uniti, per l'analisi sono stati utilizzati i dati e le considerazioni presenti in uno studio di Veena B. Dubal et al.¹²⁷ Le città esaminate nello studio sono state classificate in tre tipologie sulla base di determinate caratteristiche politiche/culturali. Nel primo tipo rientrano San Francisco, Seattle e Austin, città politicamente progressiste che nel corso degli anni hanno sempre rappresentato dei centri per l'innovazione. A seguito di questi tratti particolari possono essere formulate due ipotesi opposte. Tali città potrebbero essere amichevoli nei confronti delle aziende hi-tech, dato che possiedono influenza e rappresentano una grande quota dell'attività economica locale. In alternativa, in quanto città progressiste, potrebbero essere più propense a regolamentare. Per garantire la protezione dei consumatori, dei lavoratori e dei beni pubblici. Il secondo gruppo di città composto da New York, Chicago e Filadelfia possiede autorità di regolazione storicamente forti, accompagnate da un settore dei taxi quasi monopolista. Pertanto, ci si potrebbe aspettare che gli sforzi siano più alti per prevenire l'ingresso iniziale di società come Uber e per promulgare leggi che limitino l'offerta di conducenti. Infine, Houston e San Antonio sono città del Sud nello stato tipicamente conservatore del Texas. Considerata la loro crescita relativamente recente, ci si può aspettare che abbiano un'industria dei taxi meno radicata, con meno sforzi per fermare l'ingresso di Uber.

5.1.1 Fase 1: Aggirare la regolazione

Uber entra nei mercati del trasporto locale al di fuori della legge, ignorando un ampio regime regolamentare. L'ingresso della società costringe quindi le autorità a rispondere in modo reattivo a un fatto compiuto, a seguito della costituzione di una base di clienti e conducenti. I funzionari cittadini si trovano quindi di fronte a due opzioni: consentire a Uber di operare o vietarlo fino all'entrata in vigore di regolamenti specifici. Il problema principale per le autorità di regolamentazione è stabilire la tipologia del servizio offerto, se di trasporto o semplicemente informativo. Analizzando quindi le reazioni delle diverse città prese in considerazione, gli autori hanno trovato che il tempismo, più che le caratteristiche della città, sembra essere l'indicatore più forte delle risposte all'ingresso di Uber. Dove il servizio è stato lanciato

¹²⁷ Veena B. Dubal et al., *Disrupting Regulation, Regulating Disruption: The Politics of Uber in the United States*, 16 *Persp. on Pol.* 919 (2018).

nel 2012 o 2013, a San Francisco, Seattle, New York e Chicago, le città si sono sforzate poco per impedire l'ingresso. Nelle tre città del Texas e a Filadelfia, Uber è stato lanciato un anno più tardi, a seguito di una parziale regolamentazione. In queste città il servizio lanciato è stato subito bloccato.

5.1.2 Fase 2: reazioni all'ingresso

Il passo successivo è la decisione su come regolamentare Uber. L'analisi si focalizza sulle decisioni regolamentative che sono state particolarmente controverse per Uber. In accordo con le previsioni contraddittorie delle città hi-tech e progressiste, le tre città del primo gruppo differiscono. San Francisco ha adottato un approccio liberista, favorevole alla tecnologia, senza l'utilizzo di alcuna regolamentazione. Seattle ha cercato di istituire due regolamenti critici per il modello di business della società. In primo luogo, ha imposto un limite alla numerosità dei veicoli. Tuttavia, a seguito di una forte attività di lobbying da parte di Uber, ha rapidamente ritrattato la decisione presa in precedenza. In secondo luogo, è stata l'unica città ad aver emanato normative sul lavoro, in particolare il diritto dei conducenti di contrattare collettivamente. Questa ordinanza è rimasta non attuata, poiché la sua legittimità è contestata in tribunale. Austin ha adottato livelli relativamente elevati di regolamentazione riguardo la protezione dei consumatori, in un modello conforme alle altre città texane.

Come ipotizzato, le autorità di regolazione hanno un ruolo fondamentale nelle vecchie città industriali, come New York e Filadelfia. Al contrario, i tentativi di regolamentazione da parte di funzionari eletti sono stati per lo più infruttuosi. A New York, il sindaco De Blasio non è stato in grado di imporre normative che andassero oltre le dettagliate regole di livellamento tra TNC e taxi approvate dall'autorità cittadina. Ulteriormente, la regolamentazione in questa categoria di città è stata volta a livellare l'ambito ed i requisiti nei confronti dei taxi. A New York le TNC sono sottoposte a molti degli stessi requisiti dei taxi, tra cui la formazione dei conducenti, i controlli dei precedenti basati sulle impronte digitali e l'adozione di licenze commerciali per i driver. Chicago ha adottato alcune normative più stringenti per le TNC rispetto a quelle dei taxi, con tasse cittadine più alte.

Infine, a differenza delle previsioni effettuate precedentemente il terzo gruppo di città formato da San Antonio e Houston ha implementato i controlli dei precedenti basati sulle impronte digitali, a cui Uber si è opposto con fortezza. In tutte le città le

mobilitazioni suggerite dalla società sono risultate efficaci per la revoca della legge emanata in precedenza.

La regolamentazione locale a cui è soggetta Uber varia quindi in modo considerevole. I casi riportati supportano per la maggior parte le ipotesi enunciate dagli autori: le città hi-tech e progressiste non hanno seguito un modello coerente. Le vecchie città industriali non hanno esteso il regime di regolamentazione dei taxi alle TNC, ma hanno cercato di livellare i due sistemi il più possibile, mediante il ruolo della autorità dei trasporti. Le città del Texas si sono discostate dal modello ipotizzato approvando una delle normative più controverse: il rilevamento delle impronte digitali.

Uber ha accettato solamente alcune normative riguardo la sicurezza e la protezione dei consumatori che risultano coerenti con l'esigenza di costruire la fiducia dei clienti. Tutte le città incluse nel campione, ad eccezione di San Francisco, hanno implementato queste regole di base. Tuttavia, altre normative sono risultate più critiche nei confronti di Uber e la società si è opposta con forza a quelle che teme limiteranno il facile ingresso dei conducenti e di conseguenza la corretta fornitura del servizio. Bisogna comunque notare come quasi tutte queste decisioni siano state successivamente ribaltate a seguito dell'opposizione di Uber.

5.1.3 Fase 3: risposta di Uber per influenzare la regolazione

Uber ha cercato di influenzare o modificare gli esiti normativi attraverso una combinazione di strategie rivolte verso gli attori primari, ad esempio facendo pressioni sui funzionari eletti, ed esterne vale a dire mobilitando direttamente gli utenti. Quest'ultima tipologia è risultata particolarmente innovativa, in quanto basata sulle caratteristiche tecnologiche offerte dalle piattaforme. L'applicazione è servita alla società per farsi sostenere dagli utenti in materia di regolazione semplicemente cliccando su un collegamento. Ad esempio, nelle città di New York e Austin, a seguito di alcune proposte di regolamentazione riguardo limitazione dell'offerta e rilevamento delle impronte è stata implementata una nuova schermata. All'interno era presente un link il cui contenuto permetteva agli utenti di esprimere la loro opposizione alla normativa. Oltre a questo fenomeno denominato "*clicktivism*", la società negli anni ha fatto largo uso di petizioni online, pubblicizzandole con gli utenti. Ulteriormente, la società come già visto in precedenza si avvale molto spesso di referendum pubblici, una strategia che ha portato alla sospensione dei cap sui veicoli imposti a Seattle. Queste strategie sono state rese più efficaci grazie all'uso dei media

in maniera estensiva, Uber ha diffuso annunci su giornali e televisioni per prendere di mira i funzionari pubblici e per pubblicizzare i suoi referendum e le petizioni online. Sebbene gli effetti diretti di questi sforzi non possano essere misurati in modo significativo, gli scopi primari di Uber sono stati alla fine raggiunti, rimuovendo i cap al numero dei veicoli nelle città, legalizzando UberX a Philadelphia ed eliminando i controlli dei precedenti basati sul rilevamento delle impronte nelle città del Texas. Pertanto, Uber è riuscita quasi ovunque a rivoluzionare l'ambiente regolatorio del mercato di ride-hailing riguardo l'ingresso di nuovi player e il controllo dei prezzi. Nel successivo tentativo di regolamentare la piattaforma, le risposte delle città sono state differenti. I problemi principali per Uber sono stati quelli che minacciavano il funzionamento del suo modello di business caratterizzato da un'offerta elevata e flessibile. Il successo della piattaforma nell'entrare in nuovi mercati e competere sin dall'inizio è dovuto in gran parte anche alla grande influenza che la società è riuscita a trasmettere, modellando in questo modo la regolamentazione delle nuove piattaforme di e-hailing. Le strategie utilizzate, menzionate prima, sono state abilitate dalla tecnologia alla base dell'applicazione e dal potere che risiede nella natura della piattaforma come fonte di posti lavorativi o welfare per i consumatori. Alcune di queste sono associate al potere strumentale di Uber mentre altre sono intrinseche nella natura del modello di business e nel rapporto con il contesto che lo circonda. Le prime possono essere utilizzate per influenzare i legislatori direttamente o indirettamente. In sintesi, in un contesto in cui i contrasti riguardo Uber si sono svolti in maniera decentralizzata e abusando della natura politica, la società è stata in grado di fare leva sui timori dei politici di apparire avversi allo sviluppo tecnologico. Soprattutto, organizzando i suoi utenti e mobilitandoli come arma politica, la compagnia è riuscita quasi interamente a isolare il suo principale concorrente, le compagnie di taxi locali. Dividendo il conflitto in due parti, una composta da innovazione, efficienza e benessere dei consumatori e l'altra da ricerca del profitto e monopolio che soffoca la concorrenza, l'azienda ha presentato ai politici una scelta quasi obbligata che si inclina fortemente verso la deregolamentazione voluta dalla stessa.¹²⁸ Un elenco delle diverse strategie è proposto di seguito, insieme ad un riassunto delle diverse fasi di entrata nelle diverse città osservate.

¹²⁸ Thelen, Kathleen. "Regulating Uber: The Politics of the Platform Economy in Europe and the United States." *Perspectives on Politics* 16, no. 4 (2018): 938–53.

Tabella 3: Strategie di influenza da parte della Società. Fonte: *Disrupting Regulation, Regulating Disruption: The Politics of Uber in the United States*

Potere Strutturale	• Minaccia di abbandonare i mercati • Impatto sull'economia locale
Potere Instrumentale: strategie interne	• Attività di lobby • Alleanze con altri attori interessati, come le assicurazioni.
Potere Instrumentale: strategie esterne	• "Clicktivism" • Petizioni Online • Strategie di Public relations • Referendum • Prendere di mira gli artefici delle campagne di regolamentazione

Tabella 4: Fasi regolatorie nelle città. Fonte: *Disrupting Regulation, Regulating Disruption: The Politics of Uber in the United States*

Città	Fase 1 <i>Regolazione esistente: risposta iniziale.</i>	Fase 2 <i>Regolazione: caratteristiche principali.</i>	Fase 3 <i>Post-Regolazione: Risposta di Uber.</i>
San Francisco	Nessuna azione	Nessuna	Nessuna
Seattle	Nessuna azione	Cap sui veicoli; Sindacati dei driver	Protesta di Uber riuscita contro l'adozione del cap; sfida formale contro l'ordinanza sulla sindacalizzazione
Austin	Divieto imposto dalle autorità	Rilevamento delle impronte digitali per conducenti	Cessa le operazioni dopo aver organizzato e perso il referendum pubblico sulle impronte digitali. Ha influenzato le autorità con esito positivo per revocare la legge.
Houston	Divieto imposto dalle autorità	Rilevamento delle impronte digitali per conducenti	Inizialmente accetta; dopo minaccia di cessare le operazioni, ma rimane.

			Ha influenzato le autorità con esito positivo per revocare la legge.
San Antonio	Divieto imposto dalle autorità	Rilevamento delle impronte digitali per conducenti	Cessa le operazioni a seguito della regolamentazione sul rilevamento delle impronte digitali. La città ha successivamente reso il rilevamento delle impronte opzionale.
Philadelphia	Divieto applicato scarsamente al servizio UberX	Divieto; applicazione di una tassa destinata all'istruzione (imposta dallo stato)	Continua a fornire il servizio di UberX nonostante il divieto. Ha influenzato le autorità con esito positivo per revocare la legge.
New York City	Divieto breve	Azioni imposte per rendere simile la regolamentazione con quella dei taxi, ad esempio, utilizzo di una licenza commerciale, rilevamento delle impronte digitali.	Mobilitazione della società contro il cap sul numero di veicoli voluto dal sindaco, che riscuote successo. Nessuna mobilitazione contro le leggi emanate dalle autorità.
Chicago	Nessuna azione	Azioni imposte per rendere simile la regolamentazione con quella dei taxi, ad esempio tasse più alte che per i taxi.	Mobilitazione contro il rilevamento delle impronte digitali, che riscuote successo.

Per capire le differenze riguardo l'accoglienza della società tra Europa e Stati Uniti, basta osservare le differenti percezioni della stampa nei confronti del servizio. Mentre nel continente americano Uber è spesso rappresentato come un servizio in grado di aumentare la concorrenza e la varietà di scelta per i consumatori, la stampa europea è invece piena di preoccupazioni riguardo la legittimità delle operazioni e l'introduzione di concorrenza sleale nei mercati ben funzionanti.¹²⁹ Allo stesso modo, negli Stati Uniti è ritenuto che la piattaforma contribuirà a ridurre l'uso dell'auto, mentre in Europa si ritiene che Uber contribuisca all'aumento della congestione del traffico e dell'inquinamento.¹³⁰

¹²⁹ "Bringing Out the Regulatory Wheel Clamp for Uber" Wall Street Journal, ultima modifica 27 settembre 2015, <https://www.wsj.com/articles/bringing-out-the-regulatory-wheel-clamps-for-uber-1443385825>

¹³⁰ "With Uber Less Reason to Own a Car," New York Times, ultima modifica 12 giugno 2014, <https://www.nytimes.com/2014/06/12/technology/personaltech/with-ubers-cars-maybe-we-dont-need-our-own.html#:~:text=By%20car%20lite%2C%20Dr.,tech%2Denabled%20services%20like%20Uber.>

Per effettuare quest'analisi è stata considerata la Germania in quanto il rispettivo mercato dei taxi somiglia alla sua controparte americana pre-Uber per molti aspetti importanti. Le amministrazioni comunali accordano concessioni per la gestione dei taxi e fissano limiti alla numerosità consentita, imponendo anche vari obblighi per garantire che tutte le aree e gli orari siano serviti. Come negli Stati Uniti, alcuni tassisti sono proprietari/operatori indipendenti, mentre altri lavorano per compagnie di taxi più grandi. Tuttavia, la Germania si discosta nettamente dagli Stati Uniti negli esiti. Nonostante Uber abbia incontrato resistenza in molte città americane, la società è sempre riuscita nella continuità delle operazioni. In Germania, al contrario, l'azienda ha tentato di lanciare i suoi servizi solo in alcune località ed è stata effettivamente vietata a livello nazionale nell'arco di un anno. Il contesto politico-normativo attorno alla società in Germania differisce nettamente da quello incontrato negli Stati Uniti, sia nelle sedi in cui si svolgeva il conflitto che nelle modalità. Come la controparte americana, l'industria dei taxi tedesca è ben organizzata e potente, ma una differenza importante è che le compagnie di taxi tedesche sono rappresentate a livello nazionale da non meno di tre associazioni centralizzate. Questa tipologia di organizzazione ha facilitato una risposta rapida e coordinata a livello nazionale, evitando la situazione verificatasi nel continente americano, in cui le decisioni regolative fra città/stati risultavano incoerenti fra di loro. L'azione coordinata dei tassisti ha ostacolato la capacità di Uber di reclutare autisti e creare un'offerta sufficiente per abbassare i prezzi, strategia che aveva avuto un enorme successo nel fidelizzare i clienti negli Stati Uniti. Anche nelle grandi città come Monaco di Baviera, la carenza di conducenti ha fatto sì che gli utenti di Uber trovassero tempi di attesa molto lunghi. Di conseguenza, il servizio non è riuscito a generare l'effetto network tipico delle piattaforme che negli Stati Uniti aveva consentito alla società di stabilire una forte presenza anche in condizioni di incertezza legale. Di altrettanta importanza sono stati gli ordini diretti di cessare le operazioni che hanno anche spostato il conflitto in sedi legali e amministrative chiuse, dove non ci sarebbero potute essere mobilitazioni e il problema sarebbe stato risolto come questione tecnico-legale piuttosto che politica. I rappresentanti dei tassisti hanno stretto un'alleanza con le autorità di trasporto locali per promuoversi come difensori di un servizio affidabile e di elevata qualità, la cui esistenza era minacciata da parte di una società che agiva in modo rischioso e illegale solamente alla ricerca di profitto. Pertanto, come detto precedentemente ed in netto contrasto con gli Stati Uniti, il contesto in cui si è sviluppato il problema Uber in

Germania raffigurava la società come una minaccia nei confronti dell'interesse pubblico per il modo in cui è entrata nei mercati dei trasporti locali ben ordinati con la pratica di concorrenza sleale. Le strategie messe in piedi dalla società per reagire alla rigida regolamentazione tedesca sono state interamente nulle, con Uber che ha praticamente rinunciato al mercato. Per concludere, Uber ha dovuto affrontare un ambiente politico molto diverso in Germania rispetto a quello degli Stati Uniti. Mentre negli Stati Uniti, la reazione normativa è stata poco coerente e differente in ogni singola città, in Germania le associazioni nazionali che rappresentano gli operatori di taxi locali hanno contribuito ad organizzare una risposta rapida e coordinata. Consolidando un'alleanza nazionale con le autorità di trasporto e i leader politici hanno supportato la difesa del quadro normativo esistente.

5.2 Evoluzione della strategia: dalla segmentazione alla super-App

Nonostante la società sia considerata la prima a dare vita ad una piattaforma di e-hailing, quindi first-mover, ancora adesso le strategie adoperate per diventare sostenibile non hanno prodotti i risultati attesi. La sharing economy è caratterizzata dalla creazione di settori altamente competitivi e quello del ride-hailing non fa eccezione. Come detto molte volte l'ingresso di Uber nel tradizionale mercato dei taxi ha generato molte proteste che hanno contribuito a mettere in dubbio la sopravvivenza del modello di business. Pertanto, l'azienda ha dovuto costantemente evolversi per migliorare la propria posizione. Uber rappresenta un esempio di "*disruptive innovation*": comprendendo le esigenze degli utenti e sfruttando la digitalizzazione, ha rivoluzionato il modello di business preesistente e ha danneggiato profondamente ed in pochissimo tempo i player storici del settore. In questo modo una start-up con una bassa disponibilità di risorse è in grado di competere con successo contro imprese già affermate sul mercato. In particolare, poiché gli Incumbents si concentrano sul miglioramento dei propri prodotti e servizi per i clienti più esigenti (generalmente più redditizi), vengono soddisfatte le richieste di alcuni segmenti e ignorate quelle di altri. Molto spesso i nuovi entranti prendono di mira con successo i segmenti trascurati, offrendo funzionalità più adatte, spesso a un prezzo inferiore. Successivamente, si concentrano anche sul mercato più alto mediante l'offerta delle prestazioni richieste dai clienti principali degli operatori storici, ma al contempo preservando i vantaggi che hanno determinato il loro successo iniziale.

Al contrario Uber non ha operato, sin dall'inizio, concentrandosi sul soddisfacimento delle esigenze della fascia bassa del mercato. Difatti, sin dal lancio iniziale a San Francisco e conseguentemente in ogni nuova città da conquistare il servizio offerto permette di prenotare solo la tipologia di veicolo premium ad un prezzo tipicamente superiore a quello di un taxi. Di conseguenza, si osserva come l'impresa si muova in direzione opposta, costruendosi prima una posizione rilevante nella fascia alta e, successivamente, rivolgendosi ai segmenti trascurati.¹³¹ Va notato anche come nella maggior parte dei paesi in cui Uber opera, il segmento di fascia alta sia coperto dagli NCC, quindi l'offerta di un servizio premium da parte della società è considerata legittima. In questo modo, l'impresa può organizzare le operazioni e il conseguente ampliamento dell'offerta senza essere "disturbata" dalle autorità, cosa che non succederebbe se entrasse fornendo direttamente i servizi economici.

La transizione tra i due diversi tipi di fascia avviene mediante una segmentazione molto accurata del mercato, basata sul contesto sociale e demografico della clientela, con cui Uber è riuscita ad incrementare la domanda sviluppando una soluzione migliore ad un costo ridotto.

Come riportato in tabella 1, Uber cerca di coprire diversi segmenti di clienti con particolari livelli di servizio, offrendo servizi economici come UberX, UberXL e UberPool per consumatori attenti ai costi, generalmente di giovane età. Allo stesso tempo, servizi come UberPremium e UberBlack offrono ad una clientela meno sensibile al prezzo, la possibilità di prenotare auto di lusso o altri mezzi (barche ed elicotteri) in grado di garantire una user-experience elevata. Inoltre, Uber offre una serie di servizi dedicata alle persone più sensibili, come gli anziani e le persone con disabilità, mettendo a disposizione autisti qualificati e veicoli accessibili alle sedie rotelle. Grazie a questa strategia, dedicata al suo servizio di prenotazione corsa, la società ha trasformato radicalmente la mobilità urbana in tutto il mondo. La società è stata in grado di raggiungere grandi dimensioni grazie all'approccio metodico, simile ad un franchising, descritto precedentemente, in cui viene replicato un "copione" in ogni nuovo mercato. In particolare, questa procedura si concentra sulla crescita e sull'autonomia dei manager nelle diverse regioni. Uber assume un General Manager, a cui è data autonomia per adattare la strategia di ingresso standard ai particolari bisogni del mercato in cui opera in modo da diffondersi efficacemente. Inoltre, risulta

¹³¹ Christensen et al., "What is disruptive innovation." Harvard business review 93.12 (2015): 44-53.

di particolare importanza avere una presenza fisica, anche in termini di sede, in ogni nuovo mercato servito al fine di interagire con gli attori coinvolti. Sebbene Uber abbia compiuto notevoli progressi sui mercati esteri ha incontrato ostacoli nella diffusione in aree vaste come Cina ed India. In questi mercati i competitor locali, ben finanziati, hanno imitato il modello di Uber e l'hanno di fatto esclusa. Ma invece di rinunciare completamente ai mercati, come parzialmente successo in alcuni paesi Europei, Uber ha utilizzato le sue risorse finanziarie per acquisire partecipazioni nei competitor locali. Tali operazioni dimostrano come la società creda nel futuro delle piattaforme di e-hailing. La società considera la sua posizione nel settore della mobilità come un indicatore chiave, come testimoniano i numerosi investimenti in marketing, vendite e la continua espansione in nuovi mercati. Tuttavia, negli anni Uber ha saputo diversificare la sua offerta di servizi affacciandosi su nuovi settori, forte della struttura della piattaforma e del brand costruito nel tempo, con effetti diretti e indiretti sull'attività chiave. Nel 2015 è stato lanciato il servizio Eats, che offre la consegna a domicilio di pasti e bevande, concorrendo nel settore del food delivery. Questa scelta è profondamente connessa al settore del ride hailing. Infatti, l'app non solo sfrutta, ma aumenta anche l'offerta di driver sulla rete; per esempio, consente ai conducenti di aumentare i loro guadagni accedendo alla domanda aggiuntiva di viaggi durante i periodi non di punta. Inoltre, i requisiti per diventare driver per il servizio di food-delivery sono molto meno stringenti rispetto a quelli per diventare autista, attraendo così più facilmente nuovi driver che potrebbero essere più propensi ad integrare la loro attività nel ride hailing. Nel 2017, Uber è entrata anche nel settore della logistica e dei trasporti con il servizio Freight, con l'idea di sfruttare le sue competenze digitali per ridurre le forti inefficienze del trasporto merci. Per quanto l'investimento in questi nuovi servizi non abbia ancora portato a degli utili positivi, la diversificazione con l'offerta di ulteriori servizi basati sui concetti di sharing economy e piattaforma, rientra nella strategia dell'azienda. Uber cerca infatti di raggiungere il maggior numero di utenti in modo da aumentare così il più possibile la dimensione della propria rete, sfruttando gli effetti delle esternalità. In ciascun settore in cui la società opera la concorrenza è significativa, con alternative consolidate e a basso costo, e date le basse barriere all'ingresso che caratterizzano il mercato delle piattaforme, in futuro ci si aspetta l'entrata di nuovi concorrenti. Mentre la società lavora per espandersi a livello globale e ampliare sempre di più la varietà dei servizi, molti dei suoi concorrenti rimangono concentrati su un numero limitato di offerte o su un ambito geografico

ristretto, consentendo loro di sviluppare competenze specializzate e impiegare risorse in modo più mirato rispetto ad Uber. Queste decisioni sono state prese per allargare la rete creata grazie al servizio di prenotazione corse, ma soprattutto per fornire un'esperienza completa e di valore per il consumatore finale. La società, infatti, sta lavorando allo sviluppo di una "Super-App", in cui saranno integrate tutte le molteplici offerte in un'ambiente unico. Progettata per rimuovere le frizioni degli utenti, posizionando Uber in modo che diventi una sorta di sistema operativo per la vita di tutti i giorni.

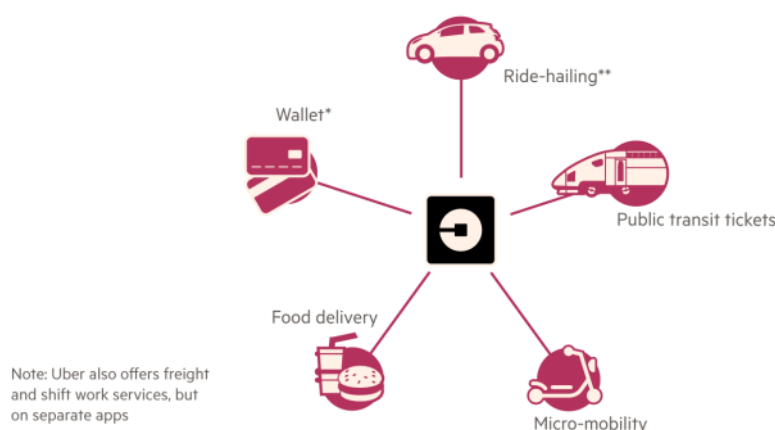


Figura 20:Raffigurazione della Super-App di Uber. Fonte: Uber's quest to become the west's first super-app, FinancialTimes, 2019.

Uno dei modi più importanti per incrementare i ricavi è quello di apportare delle innovazioni nel mercato, in modo da ottenere un vantaggio competitivo sui competitor. Le innovazioni modellano le dinamiche interne di un mercato introducendo nuove opportunità e sfide al processo di crescita. La strategia di Uber consiste proprio in questo, rivoluzionare attraverso l'innovazione il settore dei trasporti. A partire dalla mobilità delle persone, aiutandole a sostituire la propria auto con il telefono, offrendo un'ampia gamma di opzioni. A tal fine, negli ultimi anni l'impresa ha avviato numerose partnership con le autorità di trasporto pubblico e con le città (per ora solo negli Stati Uniti) al fine di integrare all'interno della propria piattaforma un servizio di nome Transit, che dà la possibilità di svolgere una parte o l'intero tragitto mediante l'utilizzo di un mezzo pubblico. Spesso infatti può risultare più economico o veloce prendere un bus o una metro rispetto ad un'altra vettura ed in questo modo Uber dà la possibilità ad un utente di prenotare tutto dalla stessa applicazione. L'opportunità colta da Uber di collaborare con le autorità per supportare il trasporto del primo/ultimo miglio e per fornire soluzioni alternative quando il trasporto pubblico non è disponibile, rappresenterà un notevole incremento del

benessere dei consumatori. L'interrogativo rilevante riguardo a questa prospettiva è fino a che punto il servizio offerto da Uber sia in grado di integrare in maniera complementare il trasporto pubblico. Molti analisti concordano sul fatto che in molti casi le due soluzioni siano addirittura sostituite. Comunque, di fronte a questi piani e limitatamente all'area del trasporto personale, è evidente come Uber stia cercando di costruire la piattaforma di mobilità intelligente e multimodale più potente del mondo. Questa consentirà a milioni di persone di sperimentare una libertà di movimento senza pari, riducendo allo stesso tempo la dipendenza dall'auto di proprietà. Le affermazioni appena enunciate si traducono nella definizione di "*Mobility as a Service*" (*MaaS*): un nuovo modello di business per l'erogazione di servizi di trasporto che permette un processo di mobilità personale migliore, più veloce e interconnessa, ed in grado di apportare vantaggi a città, comunità e autorità di trasporto. Come tutti i modelli "*as a service*", prevederà un abbonamento mensile con tariffa fissa che garantirà l'utilizzo personalizzato di un bundle di trasporti pubblici e privati con un solo abbonamento (all in one), solitamente attraverso un'app. L'ottica è quella di seguire i trend di end-to-end integration e one-stop-shop diffusi nell'offerta di servizi, in modo da fornire meno discontinuità possibili nell'esperienza del cliente. Il concetto di *MaaS* è nato nel Nord Europa ed è ancora agli inizi in America, per tale motivo esistono già dei casi pilota in Finlandia e Svizzera. Uber ha deciso di aderire alla *MaaS Alliance* e diventare un membro del suo consiglio di amministrazione. La *MaaS Alliance* è una partnership pubblico-privata istituita nel 2015 per promuovere l'integrazione dei servizi di mobilità condivisa e fornire un'alternativa sostenibile ed economica al possesso di auto in tutta l'Unione europea. L'integrazione del trasporto pubblico tradizionale all'interno della piattaforma Uber sicuramente rappresenta un passo importante verso la realizzazione del concetto di *MaaS*.

6. Prospettive Future

Con l'obiettivo di rivoluzionare il modo di viaggiare delle persone, l'applicazione di ride-hailing ha reso gli spostamenti da un punto A ad un punto B sempre più semplici e convenienti. Un numero di oltre 110 milioni di utenti attivi mensilmente,¹³² farebbe pensare al raggiungimento di profitti elevati e ad un business model sempre più redditizio. Purtroppo per la società, la realtà è tutt'ora lontana da questa situazione. I dati economici degli ultimi anni evidenziano come l'andamento della società sia sempre stato caratterizzato da pessime performance finanziarie. Verosimilmente, la motivazione principale dietro a queste gravi e continue perdite risiede nell'adozione di un business plan errato, che potrebbe compromettere la sostenibilità economica della società nel futuro. Un motivo di preoccupazione iniziale doveva essere riscontrato nei già bassi profitti ottenuti nel settore dei taxi e conseguentemente dalla strategia di Uber di far pagare ai passeggeri in media circa il 25-30% in meno rispetto ai competitor tradizionali. L'aspetto chiave del piano aziendale originale di Uber era rappresentato dalla sua natura monopolistica. Se la piattaforma si fosse diffusa abbastanza da ritrovarsi in una situazione di monopolio globale, i suoi costi sarebbero dovuti, teoricamente, diventare abbastanza bassi in maniera da trarre profitto. Allo stesso tempo, l'idea generale era quella di operare abbastanza a lungo da eliminare tutti i competitor affinché la situazione di monopolio diventasse realtà. Riguardo quest'ultima dinamica, ad oggi il mercato è pieno di piattaforme di e-hailing, alcune delle quali più efficienti in determinati territori rispetto ad Uber. Per tale motivo, la società spende gran parte delle risorse nell'espansione geografica, da cui derivano sovvenzioni per i conducenti, incentivi per i passeggeri e spese legali nei diversi stati. Secondo Leonard Sherman, professore aggiunto alla Columbia Business School, Uber non è in grado di fermare la crescita in modo da concentrarsi sui profitti: *"L'azienda continua a promuovere l'idea di crescita a tutti i costi, che è ciò che ha iniziato il fondatore. Travis ha fatto un lavoro straordinario nell'aumentare la dimensione della società. Sfortunatamente, ha replicato un modello di business abbastanza incerto in tutto il mondo piuttosto che intraprendere i passi necessari per rafforzare le fondamenta dell'azienda"*.¹³³ La ricerca di una dimensione sempre maggiore rafforza la prospettiva futura, non solo di

¹³² Uber Technologies Inc., Uber Technologies Inc. Annual Report 2019, San Francisco, 2020.

¹³³ Profiting on Innovation: Will Uber Ever Start Making Money?, Business2Community, ultima modifica 3 dicembre 2020, <https://www.business2community.com/business-innovation/profitting-on-innovation-will-uber-ever-start-making-money-02367006>

imporsi come leader del settore arrivando ad escludere le altre imprese dalla competizione, ma anche di riuscire ad innovare il proprio modello di business e diventare finalmente profittevole. La teoria economica ci suggerisce come le società attive nel settore continueranno a ridurre la quota di ricavi per viaggio in modo tale da raggiungere il punto di break-even in termini di transazioni effettuate. In questo modo l'azienda più efficiente, i cui costi per viaggio sono inferiori ad altri, sarà l'ultima a rimanere nel mercato.

Nel 2017, Reuters ha pubblicato che i passeggeri di Uber pagano solo il 41% del costo effettivo dei loro viaggi, citando precedenti ricerche effettuate da Hubert Horan, un consulente del settore dei trasporti.¹³⁴ Di conseguenza, il guadagno derivante dal servizio di prenotazione corsa non è abbastanza elevato da coprire il costo dello stesso, ed è per questo motivo che si osservano perdite così rilevanti. Ciò significa anche che con l'aumentare della diffusione e la crescita dell'azienda, ed utilizzando la stessa struttura di prezzi, le perdite potrebbero eventualmente aumentare. Questo pone la società di fronte a diverse strade percorribili: potrebbe creare delle strutture tariffarie più sostenibili, ma a causa dell'alta elasticità così facendo la domanda diminuirebbe; oppure continuare in questo modo a subire perdite operative per sostenere ulteriormente la crescita della domanda. Molti pensano che l'adozione di questa seconda opzione abbia influenzato negativamente la reazione del mercato al momento dell'IPO. A inizio 2020, prima della crisi scatenata dalla pandemia di Covid-19, il CEO di Uber Dara Khosrowshahi ha dichiarato: *"Riconosciamo che l'era della crescita a tutti i costi è finita. In un mondo in cui gli investitori richiedono non solo sempre più crescita, ma una crescita redditizia, siamo nella posizione tale per vincere attraverso l'innovazione continua, l'eccellente fornitura e la scala senza rivali della nostra piattaforma globale."*¹³⁵ Effettivamente il CEO sembra aver mantenuto la parola nel corso dell'anno, con una serie di operazioni volte a rafforzare i core business nelle aeree e segmenti più redditizi e un disinvestimento generale nelle parti meno profittevoli. La vendita della divisione ATG, causa di grosse perdite ogni anno, il disinvestimento di UberEats in India e di Freight in Europa sono la prova di questa nuova fase della strategia di Uber.

¹³⁴ True price of an Uber ride in question as investors assess firm's value, Reuters, ultima modifica 23 agosto 2017, <https://www.reuters.com/article/us-uber-profitability/true-price-of-an-uber-ride-in-question-as-investors-assess-firms-value-idUSKCN1B3103>

¹³⁵ Uber Announces Results for Fourth Quarter and Full Year 2019, Uber Technologies, Inc., ultima modifica 6 febbraio 2020, <https://investor.uber.com/news-events/news/press-release-details/2020/Uber-Announces-Results-for-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2019/>

L'acquisizione di Postmates rappresenta un investimento complementare volto ad allargare il network di UberEats, per sfruttare l'abitudine imposta dalla pandemia di usufruire del servizio di food-delivery. A proposito delle nuove abitudini imposte dalla diffusione del virus, se quella precedentemente enunciata potrebbe rivelarsi positiva nel futuro della società, la paura di essere contagiati per via dell'utilizzo di una stessa macchina che probabilmente ha accolto molte altre persone prima di loro, ha bloccato l'uso del servizio. Sarà importante capire in quanta misura questi nuovi comportamenti rimarranno nelle abitudini delle persone, se queste ricominceranno ad utilizzare i servizi di ride-hailing come prima oppure preferiranno condividere il meno possibile. Molto dipenderà dall'evoluzione della ricerca e dalla cura contro il Covid-19, sicuramente con la diffusione del vaccino e la parziale riapertura dei confini tra gli stati già nell'estate del 2021 i viaggiatori potrebbero presto tornare a utilizzare tali servizi in tempo breve. Riguardo questo aspetto sarà interessante osservare anche come si evolverà la relazione con il lavoro da casa. Infatti, essendo la piattaforma molto utilizzata nelle città densamente popolate, se l'abitudine di lavorare in smart-working dovesse continuare in generale per tutti i lavori di ufficio, le piattaforme di e-hailing subirebbero una diminuzione della domanda molto grande ed in modo pressoché costante e duraturo. Pensiamo solo alla città di New York in cui ogni giorno migliaia di lavoratori utilizzano Uber per muoversi velocemente nel traffico ed andare in ufficio, nel caso continuasse, ed è molto probabile che sia così, questa *"nuova normalità"* rappresenterebbe un fattore critico alla sostenibilità futura della società.

Discorso a parte va fatto per la vendita della divisione di guida autonoma. Ad oggi la quota trattenuta dal conducente rappresenta la più grande "spesa" per la società, pari all'80% dei Gross Booking unitari, rimuovendo il driver dall'equazione i veicoli completamente autonomi permetterebbero una riduzione drastica del costo di una corsa. Nonostante questo, la divisione ATG di Uber sin dalla fondazione ha causato molti problemi per la società, sia in termini economici che finanziari. Uber ha dovuto affrontare una forte concorrenza che l'ha vista posizionarsi peggio rispetto agli altri concorrenti,¹³⁶ sia perché molte di queste società hanno come unico obiettivo quello di implementare la guida autonoma, sia perché la società ha dovuto affrontare problemi legali di violazione di segreto industriale ed è stata coinvolta in un incidente stradale

¹³⁶ The Self-Driving Car Companies Going The Distance, Infographic by Statista, ultima modifica 25 febbraio 2019, <https://www.statista.com/chart/17144/test-miles-and-reportable-miles-per-disengagement/>

che ha portato al decesso di un pedone, durante una prova su strada. L'innovazione si trova ad oggi ancora in una fase di "turbolenza", nella quale molte imprese competono nello sviluppo e nel testing di diversi modelli tecnologici con l'appoggio delle case automobilistiche. L'assenza di un dominant design, infatti, riduce gli incentivi per queste ultime, che ritengono troppo rischioso l'investimento al momento. Inoltre, le limitazioni normative sulla circolazione e le responsabilità legali riducono fortemente gli incentivi per la produzione in serie di un'auto a guida autonoma. Date le condizioni attuali le case automobilistiche sono, in gran parte, poco interessate allo sviluppo dell'algoritmo, e preferiscono limitarsi a siglare partnership con altre società come quelle di ride-hailing, che invece trarrebbero più benefici dallo sviluppo della tecnologia. Tuttavia, come nel caso di Uber, lo sviluppo di particolari competenze verticali riguardo questa tecnologia, diverse dal know-how principale della società, ha portato a risultati pessimi bruciando oltre un miliardo di dollari nei suoi cinque anni di esistenza, secondo le dichiarazioni finanziarie. Per questi motivi, la società ha deciso di prendere una svolta su questo fronte vendendo la divisione e siglando un accordo di partnership, con l'obiettivo di integrare nel futuro la tecnologia che non è riuscita a sviluppare con le competenze attuali.

Un altro dei fattori negativi che potrebbe minacciare la sostenibilità di Uber nel lungo termine è dato dalla natura intrinsecamente non redditizia del settore del ride-hailing, che porta di conseguenza alla mancanza di un vantaggio competitivo sostenibile nel futuro. Un vantaggio competitivo è misurato dalla quota di profitto, ovvero la quota dei profitti di un intero settore che l'azienda riesce ad ottenere. Questa definizione implica che un vantaggio competitivo è impossibile da ottenere se un settore non è redditizio.¹³⁷ Come descritto nell'analisi del settore, il problema con il ride-hailing è l'esistenza di basse barriere all'entrata e piccoli costi di switching sia dal lato dell'offerta che dal lato della domanda. Di conseguenza, il settore include molti player che offrono praticamente gli stessi servizi. Il vantaggio di Uber, che domina chiaramente il mercato, non è sostenibile poiché gli investitori sono disposti a finanziare i rivali che competono alla ricerca di profitti. Il capitale ottenuto consente ai rivali di replicare la strategia di Uber facendo pagare tariffe basse e incentivando i

¹³⁷ Why Uber Lacks A Sustainable Competitive Advantage, Forbes, ultima modifica 13 aprile 2019, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2019/04/13/why-uber-lacks-a-sustainable-competitive-advantage/?sh=121fe0b62065>

conducenti. Questa tendenza potrebbe essere destinata a persistere, vista la natura intrinseca della causa.

I grandi problemi che la società affronta in tutto il mondo riguardo la regolazione avversa sono di sicuro una delle fonti più importanti della mancanza di profitti negli anni. In particolare, come abbiamo visto, il forte potere esercitato dalle autorità di regolamentazione Europee, decise a garantire la sopravvivenza della situazione di monopolio in cui operano le compagnie di taxi nazionali, ha influito totalmente sulle ambizioni della società di diffondersi nel vecchio continente. Sono stati effettuati nel corso degli anni molti investimenti che si sono trasformati in perdite, la realtà dei fatti suggerisce che la situazione difficilmente cambierà e la società per questo sembra aver perso le speranze nell'impresa di "conquistare" l'Europa. Non sono solamente le autorità di regolamentazione ad aver bloccato l'espansione di Uber, negli anni è emersa una moltitudine di concorrenti europei, che hanno replicato l'idea originale alla base della società americana. Tuttavia, nel recente passato ci sono state anche delle buone notizie per la società riguardo questo fronte. La proroga della licenza di 18 mesi concessa dal tribunale di Londra per continuare ad operare nella città rappresenta un grande traguardo per Uber. In caso di sentenza negativa, l'azienda avrebbe perso uno dei suoi più importanti mercati internazionali, nonché unico in Europa, con circa 45.000 conducenti. Ulteriormente, l'approvazione della "*Proposition 22*" da parte degli elettori della California lo scorso novembre ha segnato un'importante successo per la società. Riclassificare i conducenti come dipendenti avrebbe inevitabilmente aumentato i costi della manodopera per l'azienda.

Nonostante l'opinione negativa che molte persone e istituzioni si siano fatte nei confronti dell'azienda, i dati finanziari di Uber mostrano ancora un'azienda che possiede il potenziale per una rapida crescita. Nell'immediato futuro, la più grande sfida per la società sarà quella di continuare con la strategia di consolidamento dei core business appena cominciata, abbandonando definitivamente il mantra della crescita a tutti i costi, in modo da innovare il modello di business in maniera redditizia e sostenibile. Tale percorso passa anche dalla creazione della precedentemente citata SuperApp, collegata al concetto di MaaS, che offrirà contemporaneamente innumerevoli servizi. La diversificazione operata dalla società permetterà la realizzazione di una piattaforma diffusa, in cui il servizio di trasporto sarà solo una

delle tante offerte ed in cui gli utenti potranno passare da un servizio all'altro in base alle variazioni della domanda, garantendo fonti diversi di ricavi per la società.

7. Conclusioni

Quello che Uber è riuscita a costruire in poco più di un decennio è senza dubbio degno di nota. L'azienda ha rivoluzionato le abitudini di mobilità delle persone all'interno delle città, per andare a lavorare o semplicemente per uscire, e ha ottenuto un riconoscimento e una popolarità del brand in tutto il mondo, allo stesso livello di marchi noti come le cosiddette GAFA. Oggi l'azienda fornisce circa 21 milioni di viaggi al giorno in più di 900 città del mondo, grazie a 5 milioni di conducenti; con un network di 111 milioni di utenti attivi nella piattaforma ogni mese.

Attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie la società rappresenta uno degli esempi più significativi della sharing economy e di come questa abbia impattato in maniera distruttiva in diversi settori. La revisione iniziale sulla letteratura a riguardo ha fornito gli strumenti necessari per capire in che modo la società si sia potuta espandere in così poco tempo, grazie agli effetti delle esternalità di rete, le economie di scala e la struttura di tariffazione adottata.

Nel secondo capitolo è stato introdotto il settore di riferimento in cui la società opera, il Ride-Hailing, che fino a prima della nascita di Uber era monopolizzato dai taxi. I ricavi nel mercato sono cresciuti ogni anno, con tassi inizialmente crescenti che si stanno appiattendendo nel tempo. La grandezza del mercato è destinata comunque a crescere, nonostante il rallentamento imposto nel 2020 dalla diffusione del Covid-19 che stime indicano diminuirà i ricavi totali quasi del 50% rispetto l'anno precedente. La Cina rappresenta attualmente il mercato più grande con una quota del 30% sui ricavi globali, seguita dagli USA con circa il 22% e dall'Europa con il 17%. I trend di crescita mostrano come questa sequenza dovrebbe essere rispettata nel futuro, con la Cina leader nell'utilizzo di questi servizi. Le preoccupazioni riguardo l'abuso dei dati privati, le leggi ed il rapporto con i driver rallentano la crescita in alcuni paesi europei e negli Stati Uniti. Gli utilizzatori seguono il trend crescente dei ricavi, ma gli studi evidenziano come le piattaforme siano utilizzate quasi esclusivamente nei centri cittadini di grandi dimensioni, non garantendo il servizio nelle zone rurali. I fattori critici di successo per ottenere un vantaggio competitivo nel settore sono il raggiungimento della dominanza a livello globale e l'espansione della scala. Entrambi garantiscono l'alleggerimento della struttura di costi. Raggiungere questi due fattori non è facile, infatti nonostante replicare il modello di business di una piattaforma di e-hailing sia semplice, costruirsi un network che permetta di sfruttare gli effetti positivi

delle esternalità di rete costa notevoli risorse in termini economici e di tempo. La concorrenza nel settore è infatti molto forte e la conseguenza principale è l'assenza di utili, dovuta all'abbassamento aggressivo dei prezzi.

Nel terzo capitolo è stato descritto il modello di business con cui opera la società attraverso lo strumento del business model canvas. Inoltre, è stata effettuata un'analisi sull'andamento economico della società in anni recenti per capire meglio quando questa potrebbe diventare profittevole. Dal 2017, i ricavi sono aumentati di circa il 78% e si prevede che continueranno a crescere in futuro, eccezion fatta per l'anno corrente in cui si assisterà ad una diminuzione notevole dovuta alla crisi da Covid-19. Fin dalla fondazione della società, il management è stato in grado di attirare l'interesse di molti investitori, che hanno finanziato la società con quasi 25 miliardi di dollari e alla fine hanno valutato Uber circa 80 miliardi, precedentemente al debutto sulla borsa di Wall Street. Nonostante queste aspettative positive ciò che gli investitori sembrano aver ignorato è il fatto che Uber non ha mai prodotto utili e, al contrario, ha probabilmente bruciato larga parte del denaro raccolto tramite Venture Capital. Dall'analisi del bilancio si evince come l'azienda non sia redditizia e sia ancora troppo lontana dall'esserlo. La società non ha mai registrato un EBITDA positivo, il che significa che la gestione dei costi è inadeguata e che il modello di business nasconde delle problematiche a livello operativo. Seppur negli anni il risultato negativo dell'EBITDA sia diminuito nel tempo. Il principale risultato dell'analisi di bilancio di Uber è che la società rappresenta una macchina brucia contanti che probabilmente continuerà ad esserlo negli anni successivi. Una parziale nota positiva per la società è rappresentata dalla nuova strategia adottata, concentrando gli sforzi sui business principali e abolendo una crescita espansiva a tutti i costi in favore della redditività. La speranza è quella che in futuro sia i costi operativi che quelli fissi diminuiranno man mano che Uber diventi più maturo, minore competitività e quote di mercato che si stabilizzano. Tuttavia, l'azienda stessa ha margini di ricavo bassi che probabilmente rimarranno tali nel lungo termine; considerando che i ricavi dei conducenti e dei ristoranti derivanti dai servizi offerti tramite Uber non possono diminuire, altrimenti le perdite sarebbero considerevoli, vista l'alta elasticità e concorrenza nei rispettivi mercati.

D'altra parte, un aspetto positivo in favore di Uber è la forte posizione finanziaria. L'azienda è nata nella Silicon Valley, dove investitori istituzionali e fondi non pongono limiti ai loro investimenti in capitale di rischio, scommettendo sugli enormi ritorni

futuri delle startup di oggi. Ciò ha permesso a Uber di raccogliere grandi quantità di capitale senza incorrere in debiti costosi, di conseguenza senza influire sulla loro posizione creditizia. In generale, l'attività è fortemente dipendente dai cicli di mercato, il che significa che se si verifica una crisi, alcuni settori in cui opera Uber potrebbero essere interessati. Nel tentativo di ridurre tali possibili impatti, Uber è riuscita a diversificare con successo il portafoglio delle sue attività sia in termini geografici che di servizio e intende proseguire ulteriormente in tali diversificazioni. Il risultato di questa strategia è stato significativo all'interno della crisi dovuta al Covid-19, in cui il segmento della mobilità ha ceduto il passo rispetto a quello del food-delivery, che ha trainato i ricavi del 2020, evitando una diminuzione degli stessi ancor più grave.

Nel capitolo 4 è stato descritto il rapporto della società con l'ambiente regolatorio circostante. Questo ha avuto un impatto negativo sulla diffusione della piattaforma soprattutto nel continente Europeo. Si sono illustrate le principali motivazioni dietro l'esigenza di regolare il mercato, per la sicurezza e i benefici dei consumatori. L'analisi ha preso ad esempio cinque nazioni all'interno dell'Europa: Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito. Nella maggior parte dei paesi Uber ha dovuto affrontare l'ostacolo e la concorrenza rappresentata dalle categorie di tassisti, che vedono minacciata la loro sopravvivenza nel settore. Le autorità di regolazione di tutti questi paesi hanno pressoché vietato i principali servizi della società (quelli economici) in modo da preservare le strutture di mercato chiuse basate sul monopolio delle compagnie di taxi. L'ingresso di Uber è stato interpretato come una minaccia nei confronti dell'interesse pubblico per le modalità con cui è entrata nei mercati dei trasporti locali adottando pratiche di concorrenza sleale. Le compagnie di taxi possiedono un'elevata influenza sulle autorità nazionali. L'unica eccezione riguarda il Regno Unito, in cui Uber opera con una licenza regolare temporanea, l'offerta di conducenti che offre il servizio economico è elevata in modo da garantire un livello di servizio corretto. Ad aggiungere valore all'analisi sulla regolazione in Europa sono state effettuate delle considerazioni sulla sentenza della Corte di Giustizia Europea che ha classificato definitivamente la società come fornitore di servizio di trasporto. Al contrario, negli USA, la società è considerata una società fornitrice di servizi IT. Tale classificazione permette di aggirare le barriere regolative a cui sono sottoposti i taxi tradizionali. La reazione normativa da parte delle autorità all'ingresso di Uber è stata disomogenea in tutto il territorio statunitense, poco coerente e differente in ogni

singola città o stato. Questo ha permesso alla società di diffondersi capillarmente nei vari stati offrendo una varietà di servizi completa in tutte le grandi città. L'ostacolo maggiore che la società ha dovuto affrontare negli USA riguarda la classificazione dei driver. Una proposta di legge, l'AB5, dello stato della California ha messo in dubbio l'attuale classificazione di lavoratori indipendenti relativa ai driver. Nel caso in cui i drivers fossero considerati lavoratori dipendenti, Uber dovrebbe garantire loro una serie di benefici che avrebbero un impatto notevole sulla struttura di costi della società, tanto da farle cambiare il modello di business utilizzato. Un referendum organizzato da società come Uber ha scongiurato questa ipotesi e mantenuto l'attuale classificazione.

Nel capitolo 5 è stata descritta l'evoluzione della strategia della società. In particolare, è stato analizzato un articolo riguardo l'ingresso di Uber negli Stati Uniti. Il campione di città analizzato è stato diviso in tre gruppi sulla base di determinate caratteristiche politiche/culturali. La strategia della società ha seguito tre macrofasi: l'ingresso, la reazione delle autorità e la risposta di Uber per influenzarle. La reazione tipica delle autorità è stata quasi sempre debole, con l'imposizione parziale di divieti. La conseguente risposta di Uber, al contrario, è riuscita a catturare l'attenzione dei consumatori in maniera tale da influenzare i governi cittadini e producendo un'ampia deregolamentazione del trasporto locale. A livello globale, invece, la società è riuscita ad evolvere la propria strategia partendo dalla segmentazione del mercato, fino ad arrivare alla diversificazione dei servizi affiancando al servizio di mobilità un'alternativa importante di food-delivery. La strategia principale adottata fino al 2020 è stata quella della crescita a tutti i costi, per espandere la piattaforma in tutto il mondo. Questa si è rivelata una scelta solo in parte corretta in quanto non ha generato la sostenibilità economica tanto desiderata. Dal 2020 il percorso di crescita si è attenuato, con la concentrazione degli investimenti nei segmenti e mercati geografici profittevoli. Nel capitolo 6 sono state effettuate delle ipotesi sulla base delle analisi svolte nei capitoli precedenti. La principale domanda riguardo la società rimane quella sul quando questa sarà in grado di raggiungere la sostenibilità economica. La crisi scaturita dal Covid-19 ha rallentato sicuramente la crescita e il raggiungimento di tale obiettivo, ma il nuovo percorso caratterizzato da investimenti consapevoli fanno ben sperare. Un aspetto negativo è rappresentato dagli ostacoli regolatori affrontati dalla società in Europa, i quali hanno quasi definitivamente distrutto le speranze della

società di diffondersi in tale mercato. L'obiettivo principale della società è quello di integrare tutti i servizi offerti in unica *"Superapp"*. La strategia di diversificazione iniziata dalla società permetterà la realizzazione di una piattaforma, in cui l'utente potrà scegliere tra una vasta gamma di servizi. Attraverso questo radicale cambiamento nelle abitudini degli utenti Uber cercherà di essere uno strumento fondamentale della vita delle persone, auspicandosi che tale innovazione porti alla definitiva redditività.

8. Bibliografia

- Bian B., *"Search Frictions, Network Effects and Spatial Competition: Taxi versus Uber"*. Pennsylvania State University, 2018.
- Christensen et al., *"What is disruptive innovation."* Harvard business review 93.12 (2015).
- Comini et al., *Taxi, Ride-Sourcing and Ride-Sharing Services – Background Note by the Secretariat* (April 2018). OECD Competition Papers, DAF/COMP/WP2, 2018.
- Cooper, J. et al., *Transport and Society: Taxi! Urban Economies and the Social and Transport Impacts of the Taxi*. Ashgate Publishing, Farnham, Surrey, UK, 2010, 36-41.
- Cummings, D., *Why has the price of taxi medallions increased so dramatically? An analysis of the taxi medallion market*. Park Place Econ. 17 (1), 2009.
- Demonte Francesco, *"Sharing Economy - Il caso di Airbnb e Uber"*, Tesi Magistrale, Politecnico di Torino, 2018/2019.
- Dempsey, P. S., *Taxi industry regulation, deregulation & (and) reregulation: The paradox of market failure*. Transp. LJ, 24, 1996.
- Dervojeda, K. Et al., *Accessibility Based Business Models for Peer-to-Peer Markets (Case Study Ares(2015)4645909)*, European Commission, 2015.
- Eisenmann, T. R. et al., *Strategies for Two-Sided Markets*. Harvard Business Review, October 2006.
- Frenken K., *Political economies and environmental futures for the sharing economy*, Phil. Trans. R. Soc. A.37520160367, 2017.
- Frenken, K., Schor, J., *Putting the sharing economy into perspective*. Environmental Innovation and Societal Transitions, 23, 2017.
- Harrison et al., *Uber. Case Study*, University of Richmond: Robins School of Business, 2020.
- Jonathan V. Hall and Alan B. Krueger, *"An Analysis of the Labor Market for Uber's Driver-Partners in the United States"* (Uber, January 22, 2015).
- K. Niemietz and D. Zuluaga, *Hire authority - Turning statutory regulation into private regulation for the UK's taxi industry*, Discussion Paper No.76, Institute of Economic Affairs, October 2016.
- Kakar V. et al., *"The Visible Host: Does Race guide Airbnb rental rates in San Francisco?"*. MPRA Paper No. 78275, 2016.

- Koopman, C. et al., The Sharing Economy and Consumer Protection Regulation: The Case for Policy Change. *The Journal of Business, Entrepreneurship & the Law*, 8(2), 2015.
- Kozik J, Regulating Uber in the light of the emerging sharing economy. Master thesis at Tallinn University of Technology, 2017.
- Marin, J. et al., Uber-Brave New Service or Unfair Competition: Legal Analysis of the Nature of Uber Services, 2020, Springer, 11.
- Marique, Yseult and Marique, Enguerrand, Uber in London: A Battle between Public and Private Regulation (February 1, 2018).
- Mobility Services 2020, Statista Mobility Market Outlook, October 2020.
- Noguellou, Rozen ; Renders, David. Uber & Taxis. Comparative Law Studies. Bruylant: Bruxelles (2018).
- Oh S., Moon J. Y., Calling for a shared understanding of the “sharing economy.” Proceedings of the 18th Annual International Conference on Electronic Commerce: E-Commerce in Smart Connected World, 2016.
- Pachenkov, O., Yashina, A., When sharing economy meets digital one: Towards understanding of new economic relations. Proceedings of the International Conference on Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia, 2017.
- Peck, J., Tickell, A., 2002. Neoliberalizing space. *Antipode* 34.
- Porter, M. E., Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 2001.
- Rochet, J.C. e Tirole, J., “Platform Competition in Two-Sided Markets”. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 2003.
- Rochet, J.C., Tirole J., Two-Sided Markets: An Overview, 2010.
- Rysman M., "The Economics of Two-Sided Markets." *Journal of Economic Perspectives*, 23 (3): 125-43, 2009.
- Sachin MITTAL, Ride-sharing Profitable or not?, DBS Asian insights, SECTOR BRIEFING n° 75, 2019.
- Schlagwein, D. et al., Consolidated, systemic conceptualization, and definition of the “sharing economy.” *Journal of the Association for Information Science and Technology*, asi.24300, 2019.
- Scott Wallsten, “The Competitive Effects of the Sharing Economy: How is Uber Changing Taxis?”. Technology Policy Institute, 2015.
- Shapiro, M. H., “Density of Demand and the Benefit of Uber”, 2018.

Sutherland W., Jarrahi M. H., The sharing economy and digital platforms: A review and research agenda. *International Journal of Information Management*, 43, 2018.

Thelen, Kathleen. "Regulating Uber: The Politics of the Platform Economy in Europe and the United States." *Perspectives on Politics* 16, no. 4 (2018).

Transerici Gloria, A Unicorn's IPO: Bearish or Bullish? Inside Uber's Listing, Master's Degree, LUISS, 2019-2020.

Uber Technologies Inc., Uber Technologies Inc. Annual Report 2019, San Francisco, 2020.

Veena B. Dubal et al., Disrupting Regulation, Regulating Disruption: The Politics of Uber in the United States, 16 *Persp. on Pol.* 919 (2018).

Vergara-Cobos E., "Learning from disruption: the taxicab market case". Stony Brook University, 2018.

Wyman KM, Taxi regulation in the age of Uber, *Legis Public Policy* 20(1), 2017.

Yue G. et al., Platform Competition in the Sharing Economy: Understanding How Ride-Hailing Services Influence New Car Purchases, *Journal of Management Information Systems*, 36:4, 2019.

9. Sitografia

\$120 Billion Doesn't Make Uber a Real Company, Bloomberg, <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2018-10-16/uber-ipo-120-billion-valuation-doesn-t-make-it-a-real-company>

"Bringing Out the Regulatory Wheel Clamp for Uber" Wall Street Journal, <https://www.wsj.com/articles/bringing-out-the-regulatory-wheel-clamps-for-uber-1443385825>

"With Uber Less Reason to Own a Car," New York Times, <https://www.nytimes.com/2014/06/12/technology/personaltech/with-ubers-cars-maybe-we-dont-need-our-own.html#:~:text=By%20car%2Dlite%2C%20Dr.,tech%2Denabled%20services%20like%20Uber.>

Active users of digital hailing service apps worldwide between 3rd quarter 2017 and 3rd quarter 2019, Statista, <https://www.statista.com/statistics/1156091/active-users-digital-hailing-services-worldwide/>

Apply for a private hire operator licence, TfL, <https://tfl.gov.uk/info-for/taxis-and-private-hire/licensing/private-hire-operator-licence>

California post-Prop. 22: Gig workers to see pay changes, customers to see higher prices, MarketWatch, <https://www.marketwatch.com/story/california-post-prop-22->

[gig-workers-to-see-pay-changes-customers-to-see-higher-prices-11607991899?mod=mw_quote_news](#)

California Proposition 22, App-Based Drivers as Contractors and Labor Policies Initiative (2020), BallotPedia, [https://ballotpedia.org/California Proposition 22, App-based Drivers as Contractors and Labor Policies Initiative \(2020\)](https://ballotpedia.org/California_Proposition_22,_App-based_Drivers_as_Contractors_and_Labor_Policies_Initiative_(2020))

Conclusioni dell'avvocato generale M. Szpunar, C-434/15, 11 maggio 2017, ECLI:EU:C:2017:364. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:62015CC0434&from=IT>

France Says It Will Ban Uber's Low-Cost Service in New Year, The New York Times, <https://www.nytimes.com/2014/12/16/business/international/france-says-it-will-ban-ubers-low-cost-service-in-new-year.html>

How much it would cost Uber and Lyft if drivers were employees, QZ, <https://finance.yahoo.com/news/much-cost-uber-lyft-drivers-151818345.html>

How Uber conquers a city in seven steps, The Guardian, <https://www.theguardian.com/technology/2017/apr/12/why-everyone-hates-uber-seven-step-playbook>

Merriam-Webster, s.v., "Sharing Economy, consultato il 29 dicembre 2020, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/sharing%20economy>

More Americans are using ride-hailing apps, PEW RESEARCH CENTER, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/04/more-americans-are-using-ride-hailing-apps/>

No go for Uber Black, rules top German court, Dw, <https://www.dw.com/en/no-go-for-uber-black-rules-top-german-court/a-46717408>.

Online Platforms are bullish, Legal Sharing, <https://legalsharing.eu/en/online-platforms-are-bullish/>

Profiting on Innovation: Will Uber Ever Start Making Money?, Business2Community, <https://www.business2community.com/business-innovation/profitting-on-innovation-will-uber-ever-start-making-money-02367006>

Taxi App That Drove Uber From China Sees Its Valuation Stall, The Wall Street Journal, <https://www.wsj.com/articles/taxi-app-that-drove-uber-from-china-sees-its-valuation-stall-11555071683>

TfL, "Licensing decision on Uber London Limited", 22 September 2017, Press Release, <https://tfl.gov.uk/info-for/media/press-releases/2017/september/licensing-decision-on-uber-london-limited>

TfL, "Licensing decision on Uber London Limited", 25 November 2019, Press Release, <https://tfl.gov.uk/info-for/media/press-releases/2019/november/uber-london-limited-found-to-be-not-fit-and-proper-to-hold-a-private-hire-operator-licence>

The new tax law creates a huge boon for Uber and Lyft drivers, CNBC, <https://www.cnn.com/2018/02/05/uber-lyft-drivers-and-other-contractors-get-2018-tax-law-benefit.html>

The Self-Driving Car Companies Going The Distance, Infographic by Statista, <https://www.statista.com/chart/17144/test-miles-and-reportable-miles-per-disengagement/>

Tribunale di Roma, Sezione specializzata in materia di impresa, Accoglimento totale del 26/05/2017 RG n. 25857/2017, 11-20. http://www.astrid-online.it/static/upload/trib/tribunale-roma_ordinanzauber-26_05_17.pdf

Tribunale di Torino, Sezione Specializzata in materia di Impresa, Sentenza n. 1553/2017 pubbl. il 22/03/2017 RG n. 20770/2015, 27. https://www.giurisprudenzadelleimprese.it/wordpress/wp-content/uploads/2017/06/20170322_RG20770-2015-1.pdf

Tribunale Ordinario di Milano, Sez. Speciale in Materia d'Impresa – Ordinanza 25.05.2015 (Dott. Marangoni), <https://giuridica.net/tribunale-ordinario-milano-sez-speciale-materia-dimpresa-ordinanza-25-05-2015-dott-marangoni/>

True price of an Uber ride in question as investors assess firm's value, Reuters, <https://www.reuters.com/article/us-uber-profitability/true-price-of-an-uber-ride-in-question-as-investors-assess-firms-value-idUSKCN1B3103>

Tx – Price and specification guide, <http://www.levc.com/technology/tx-price-specification/>

Uber adds new safety features in the UK as another decision on its London license ears, CNBC, <https://www.cnn.com/2019/11/13/uber-adds-new-safety-features-in-uk-as-london-license-decision-nears.html>

Uber Announces Results for Fourth Quarter and Full Year 2019, Uber Technologies, Inc., <https://investor.uber.com/news-events/news/press-release-details/2020/Uber-Announces-Results-for-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2019/>

Uber Announces Results for Third Quarter 2020, Uber Technologies Inc., <https://investor.uber.com/news-events/news/press-release-details/2020/Uber-Announces-Results-for-Third-Quarter-2020/>

Uber Completes Acquisition of Postmates, Uber Technologies, Inc., <https://investor.uber.com/news-events/news/press-release-details/2020/Uber-Completes-Acquisition-of-Postmates/default.aspx>

Uber Cuts 30% of UK Staff Due to Coronavirus Pandemic, The Street, <https://www.thestreet.com/investing/uber-cuts-30-percent-of-uk-staff-as-rideshare-demand-slumps>

Uber Cuts Bait With Another Money-Losing Distraction, Bloomberg, <https://finance.yahoo.com/news/uber-cuts-bait-another-money-001913895.html>

Uber debutta sotto il prezzo di collocamento. Ecco le più grandi Ipo di sempre, Il sole 24 ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/uber-debutta-wall-street-classifica-piu-grandi-ipo-sempre-ACYMULB>

Uber drivers in France are employees, Personnel Today, <https://www.personneltoday.com/hr/uber-france-employees/>

Uber fined in France over UberPop, BBC, <https://www.bbc.com/news/business-36491926>

Uber judged 'fit and proper' to operate in London, SKY, <https://news.sky.com/story/uber-judged-fit-and-proper-to-operate-in-london-12084227>

Uber safety, <https://www.uber.com/us/en/safety/>

Uber sees rides recovering from coronavirus lows, banks on food-delivery momentum, Reuters, <https://www.reuters.com/article/us-uber-results-idUSKBN22J39R>

Uber Technologies Inc. patent's, PatentsInspiration, <https://app.patentinspiration.com/#/report/109539D60dc6/filter/patents>

Uber vs. Lyft: Who's tops in the battle of U.S. rideshare companies, SecondMeasure, <https://secondmeasure.com/datapoints/rideshare-industry-overview/>

Uber's global expansion strategy - "Think local to expand global" – will it work for startups?, Suhas Manangi, Linkedin, <https://www.linkedin.com/pulse/ubers-global-expansion-strategy-think-local-expand-work-manangi/>

Why Uber Lacks A Sustainable Competitive Advantage, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2019/04/13/why-uber-lacks-a-sustainable-competitive-advantage/?sh=121fe0b62065>

10. Ringraziamenti

Desidero ringraziare tutti coloro che mi hanno affiancato in questo percorso di studi durato cinque anni.

Un ringraziamento particolare va ovviamente alla mia famiglia, che mi ha sostenuto sempre ed in qualsiasi situazione, sia moralmente che economicamente; a mia madre Maria che grazie alle sue parole è riuscita a confortarmi ed aiutarmi nei periodi più difficili, a mio padre Paolo che con i suoi consigli mi ha indirizzato sempre nella strada giusta, ed a mio fratello Donato a cui, nonostante abbia passato momenti molto più difficili dei miei, non è mai mancata una parola di conforto e di incoraggiamento nei miei confronti.

Ringrazio le persone splendide conosciute durante questi anni che hanno reso più piacevoli la maggior parte delle giornate e tutti i professori che hanno reso possibile questo giorno tanto atteso, in particolar modo ringrazio il professor Giuseppe Scellato che ha permesso la realizzazione di questa tesi con la sua massima disponibilità in ogni occasione.

Ringrazio tutti i miei parenti che malgrado la distanza, hanno sempre fatto di tutto per informarsi riguardo alla mia carriera universitari.

Ringrazio i miei migliori amici che mi hanno sempre supportato, nonostante i pochi momenti passati con loro nelle lunghe e faticose sessioni di studio.

Questo traguardo non è solamente opera mia, ogni persona che mi è stata vicina ha contribuito, anche se in piccola parte, al raggiungimento di questo obiettivo.