

NON È TUO. MA LO USI.

Dalla proprietà all'accesso:
la lunga storia della usership economy

CLAUDIO MARCO MOMBELLI



NON È TUO. MA LO USI. · CLAUDIO MARCO MOMBELLI

NON È TUO. MA LO USI.

*Dalla proprietà all'accesso:
la lunga storia della usership economy*

Claudio Marco Mombelli

NON È TUO. MA LO USI. · CLAUDIO MARCO MOMBELLI

NON È TUO. MA LO USI.

Dalla proprietà all'accesso: la lunga storia della usership economy

Claudio Marco Mombelli

Edizione 2026

Tutti i diritti riservati.

Progetto editoriale e impaginazione realizzati per l'edizione dell'autore.

INDICE

CAPITOLO 1 Condividere per sopravvivere

CAPITOLO 2 La proprietà non era ancora tutto

CAPITOLO 3 Caravelle, commerci e nuovi mondi

CAPITOLO 4 Commercianti, crociati e compagnie navali

CAPITOLO 5 Arrivano le macchine

CAPITOLO 6 Non comprarla. Usala.

CAPITOLO 7 Quando volevamo possedere tutto

CAPITOLO 8 Quando l'uso comincia a parlare

CAPITOLO 9 La macchina non si vende più

CONCLUSIONI Non è tuo. Ma forse non è mai stato questo il punto.

L'AUTORE

PREFAZIONE

Ci hanno insegnato a considerare la proprietà come il punto di arrivo naturale di quasi ogni percorso economico.

Comprare una casa, un'automobile, un macchinario. Comprare un software, un libro, un disco. Per molto tempo possedere qualcosa ha significato aver raggiunto una forma di sicurezza. La proprietà era patrimonio, stabilità, indipendenza. In molti casi diventava persino una misura del successo personale o imprenditoriale.

Eppure, se allarghiamo lo sguardo e osserviamo la storia dell'umanità su un arco temporale molto più lungo, scopriamo qualcosa di sorprendente: per migliaia di anni uomini e donne hanno costruito economie, commerci e comunità utilizzando continuamente beni che non appartenevano loro.

Hanno condiviso campi e pascoli, animali e imbarcazioni, attrezzi e magazzini. Hanno dormito in locande, attraversato territori con cavalli appartenenti ad altri, lavorato all'interno di strutture comuni, utilizzato mulini, porti, strade, officine e persino capacità militari senza averne necessariamente la proprietà.

Molto prima che qualcuno inventasse espressioni come *sharing economy*, *subscription economy*, *coworking*, *coliving*, *short rent*, *cloud computing* o *Machine as a Service*, esisteva già un'economia nella quale l'accesso a un bene poteva essere più importante del suo possesso.

Non si trattava, naturalmente, di una teoria economica consapevole. Nessuno parlava di modelli “as a service” lungo le strade dell'Impero romano o nei mercati del Medioevo. Molto più

semplicemente, utilizzare una risorsa senza doverla possedere era spesso la soluzione più razionale, talvolta l'unica possibile.

Nel XXI secolo abbiamo invece avuto l'impressione di assistere a una rivoluzione completamente nuova.

Uber ci permette di spostarci senza possedere l'automobile che utilizziamo. Airbnb ci consente di abitare per qualche giorno in una casa che non è nostra. Netflix mette a disposizione migliaia di film senza che dobbiamo acquistare un solo DVD. Spotify ci permette di ascoltare milioni di canzoni senza comprarne materialmente nessuna. Amazon Web Services offre alle imprese capacità di calcolo senza costringerle a costruire e possedere i server necessari per produrla.

A prima vista sembra che Internet abbia inventato un nuovo rapporto tra le persone e le cose.

In realtà Internet ha fatto soprattutto un'altra cosa: ha reso immediato, globale e scalabile un principio economico che l'umanità conosce da sempre.

Questo libro nasce da questa intuizione.

Non vuole raccontare semplicemente la storia della sharing economy. Sarebbe una storia interessante, ma troppo piccola rispetto a ciò che è accaduto nel corso dei secoli. Quello che cercheremo di ricostruire è qualcosa di molto più ampio: la lunga storia della **usership economy**, l'economia dell'utilizzo.

Un'economia nella quale il valore di un bene non coincide necessariamente con la sua proprietà, ma sempre più spesso con la possibilità di accedervi quando serve, per il tempo necessario e nella forma economicamente più efficiente.

Per comprenderne l'origine faremo un viaggio lungo migliaia di anni. Entreremo nei primi villaggi umani, attraverseremo strade e

città dell'antichità, visiteremo monasteri e mercati medievali, saliremo sulle navi dei mercanti e sulle caravelle degli esploratori. Poi arriveranno le fabbriche, le locomotive e le grandi macchine della Rivoluzione industriale. Infine incontreremo il leasing, il noleggio, gli abbonamenti, il cloud, le piattaforme digitali, i dati e le nuove forme di servitizzazione dell'industria.

Scopriremo che ogni epoca ha reinventato, con strumenti differenti, una domanda sorprendentemente simile: **abbiamo davvero bisogno di possedere tutto ciò che utilizziamo?**

Cambiano i mezzi, cambiano le tecnologie e cambiano i contratti. Cambiano perfino le parole con cui descriviamo i fenomeni economici.

Ma il principio di fondo rimane.

Perché, forse, l'uomo non ha mai desiderato davvero possedere tutto.

Ha sempre desiderato, prima di tutto, poter utilizzare ciò di cui aveva bisogno.

Ed è proprio questa la storia che stiamo per raccontare.

INTRODUZIONE

La più grande innovazione... che innovazione non è

Se chiedessimo a cento persone quale sia stata una delle maggiori trasformazioni economiche degli ultimi vent'anni, probabilmente sentiremmo ripetere più o meno gli stessi nomi: Airbnb, Uber, Netflix, Spotify, Amazon, il cloud, la sharing economy, la subscription economy, le piattaforme digitali.

Ed effettivamente qualcosa è cambiato.

Per ascoltare musica non dobbiamo più acquistare un CD. Per vedere un film non è necessario possederne una copia. Utilizziamo software che non abbiamo mai comprato e capacità informatica installata in server che probabilmente non vedremo mai. Perfino l'automobile, per oltre un secolo uno dei simboli più forti della proprietà privata, sta lentamente entrando in una logica nella quale ciò che conta non è necessariamente possedere il mezzo, ma avere a disposizione la mobilità quando serve.

Il passaggio sembra evidente: dal possesso all'utilizzo.

Ma siamo davvero sicuri che questa rivoluzione sia nata negli ultimi vent'anni?

È una domanda che mi sono posto molte volte. E più cercavo di rispondere, più emergeva una curiosa costante: ogni volta che pensavo di trovarmi davanti a un'innovazione radicalmente contemporanea, la storia mostrava qualcosa che, pur in forme completamente differenti, le assomigliava sorprendentemente.

Pensiamo all'ospitalità temporanea. Molto prima di Airbnb, lungo le grandi vie percorse da pellegrini, viandanti e mercanti esistevano reti di ospizi, monasteri e locande che permettevano di attraversare intere regioni utilizzando ogni sera un'abitazione differente.

Pensiamo alla mobilità. Per secoli chi viaggiava sulle grandi strade poteva cambiare cavallo, utilizzare mezzi appartenenti ad altri o unirsi a convogli e carovane. Ciò che interessava al viaggiatore non era necessariamente la proprietà dell'animale o del carro: era arrivare a destinazione.

Anche l'idea contemporanea del coworking ha lontani precedenti. Botteghe, fondaci e organizzazioni professionali erano luoghi nei quali persone diverse potevano condividere spazi, strumenti, informazioni, relazioni commerciali e servizi.

Persino l'utilizzo temporaneo di risorse produttive ha radici profonde. Terre, mulini, laboratori e infrastrutture potevano appartenere a un soggetto ed essere utilizzati economicamente da un altro.

E Cristoforo Colombo, quando intraprese il viaggio che avrebbe cambiato la storia occidentale, non era proprietario delle navi con cui attraversò l'Atlantico.

Naturalmente sarebbe assurdo sostenere che Uber esistesse nell'antica Roma o che i monasteri medievali avessero inventato la subscription economy. Le epoche, le istituzioni e soprattutto le condizioni sociali erano completamente diverse.

Ma dietro queste differenze si intravede una continuità.

La proprietà è stata una delle grandi istituzioni della storia economica e continuerà certamente a esserlo. Non è mai stata,

però, l'unico modo attraverso il quale l'uomo ha organizzato l'accesso alle risorse.

Questo libro nasce da questa consapevolezza.

Non vuole dimostrare banalmente che “la sharing economy è sempre esistita”. La tesi è diversa e, per certi versi, più radicale.

La vera forza di un sistema economico non dipende soltanto dalla quantità di beni che riesce a produrre o a possedere. Dipende anche dalla capacità di mettere quelle risorse nelle mani di chi può utilizzarle, quando servono e nel modo più produttivo possibile.

Un terreno posseduto ma non coltivato può generare meno valore dello stesso terreno utilizzato da qualcuno capace di lavorarlo. Una nave ferma in porto può rappresentare un patrimonio considerevole, ma produrre pochissima ricchezza. Una macchina industriale inutilizzata rimane un asset importante in bilancio, ma è anche capitale che non sta lavorando.

È questo il filo invisibile che attraverseremo nelle prossime pagine.

Partiremo dalle prime comunità umane e arriveremo alle piattaforme digitali, ai dati e all'intelligenza artificiale. Vedremo cambiare radicalmente le tecnologie, le istituzioni, il denaro e i contratti.

Ma incontreremo continuamente la stessa domanda.

Che cosa conta davvero: possedere una risorsa oppure poterla utilizzare?

Forse il futuro dell'economia non sarà costruito soltanto su ciò che possederemo.

Sarà costruito, sempre di più, su ciò a cui potremo accedere.

CAPITOLO 1

Condividere per sopravvivere

"L'economia dell'uso non è nata con Internet. È nata quando il primo essere umano ha capito che da solo non sarebbe sopravvissuto."

Se oggi chiedessimo a qualcuno quando sia nata la sharing economy, le risposte più immediate sarebbero probabilmente Airbnb, Uber o magari BlaBlaCar.

Bisognerebbe invece tornare indietro di moltissimo.

Molto prima dell'agricoltura, della moneta e della scrittura, i primi gruppi umani avevano già scoperto il principio più elementare di qualsiasi economia condivisa: alcune risorse funzionano meglio quando vengono utilizzate insieme.

Era innanzitutto una questione di sopravvivenza.

Per centinaia di migliaia di anni l'umanità non conobbe la proprietà privata nella forma nella quale siamo abituati a pensarla oggi. Non esisteva un mercato nel quale acquistare un terreno, registrarlo e difenderne giuridicamente i confini. L'acqua, le zone di caccia, i pascoli e molte risorse essenziali appartenevano alla sfera della comunità molto più che a quella del singolo individuo. Anche numerosi utensili potevano circolare all'interno del gruppo.

In quel mondo la ricchezza non consisteva necessariamente nel possedere qualcosa in maniera esclusiva. Consisteva, molto più concretamente, nell'avervi accesso quando serviva.

Il cibo rappresenta forse l'esempio più intuitivo.

Quando un cacciatore riusciva ad abbattere un animale di grandi dimensioni, la carne difficilmente poteva essere considerata soltanto il risultato economico della sua famiglia. Veniva distribuita e condivisa all'interno del gruppo.

Saremmo tentati di interpretare questo comportamento esclusivamente come un gesto di altruismo. Ma dietro quella condivisione esisteva anche una forma elementare e straordinariamente efficace di gestione del rischio.

Quel giorno il cacciatore aveva avuto successo. Il giorno successivo avrebbe potuto tornare a mani vuote.

Quando ciò fosse accaduto, sarebbe stato qualcun altro ad aver trovato il cibo.

La reciprocità trasformava quindi un evento individuale e incerto in una forma di sicurezza collettiva. Nessuno poteva sapere chi avrebbe avuto successo domani, ma tutti avevano interesse a far sì che il risultato di oggi circolasse all'interno della comunità.

Vista con gli occhi dell'economia contemporanea, era una primitiva diversificazione del rischio.

Molto prima che esistessero compagnie assicurative, mercati finanziari o sofisticati sistemi di welfare, l'uomo aveva già scoperto uno dei principi fondamentali della mutualità: distribuire fra molti un rischio che, sopportato da uno solo, potrebbe diventare insostenibile.

Noi oggi lo descriveremmo attraverso formule economiche.

Loro, molto più semplicemente, cercavano di sopravvivere.

Il primo welfare dell'umanità

Nelle società tribali non esistevano ministeri, banche centrali o sistemi sanitari organizzati. Non esistevano pensioni, assicurazioni o meccanismi pubblici di redistribuzione.

Eppure la comunità svolgeva una funzione di protezione che, nella sua essenza, ricorda alcuni principi sui quali sarebbero stati costruiti molti secoli più tardi i moderni sistemi di welfare.

Chi si ammalava poteva essere assistito. Chi rimaneva temporaneamente privo di cibo poteva essere aiutato. Se una famiglia attraversava una fase di difficoltà, la sopravvivenza non dipendeva esclusivamente dalle risorse accumulate individualmente.

Era un sistema fondato sulle relazioni prima ancora che sulle istituzioni.

Naturalmente non dobbiamo idealizzarlo. Le società antiche erano dure e la vita estremamente fragile. Ma all'interno di quelle comunità si era già sviluppata una consapevolezza fondamentale: la sicurezza individuale può dipendere dalla solidità della rete alla quale apparteniamo.

Ciò che una persona offriva oggi poteva esserle restituito domani sotto un'altra forma.

E il capitale che rendeva possibile questo meccanismo non era il denaro.

Era la fiducia.

Senza fiducia la condivisione non funziona. Se credo che gli altri utilizzeranno sempre le risorse comuni senza contribuire, prima o poi smetterò di dividerle. Se invece so che esiste una reciprocità, quella stessa risorsa può circolare, essere utilizzata più volte e proteggere un numero maggiore di persone.

È interessante osservare come, migliaia di anni più tardi, molti modelli digitali contemporanei abbiano dovuto affrontare esattamente lo stesso problema.

Cambiano gli strumenti, ma ogni economia dell'accesso ha bisogno di fiducia.

O, quanto meno, di qualcosa capace di sostituirla.

Le prime forme di coliving

Anche il modo di abitare seguiva spesso una logica molto diversa da quella contemporanea.

In numerose culture africane, asiatiche e americane, vivere insieme non rappresentava una particolare scelta abitativa. Era semplicemente il modo normale di organizzare la comunità.

Grandi abitazioni comuni potevano ospitare famiglie estese e più generazioni. Gli anziani trasmettevano conoscenze ed esperienza; gli adulti lavoravano e si occupavano delle attività necessarie alla sopravvivenza del gruppo; i più giovani crescevano osservando e partecipando progressivamente alla vita collettiva.

Nessuno avrebbe naturalmente utilizzato la parola *coliving*.

Eppure il principio sottostante era evidente: lo spazio abitativo non veniva pensato soltanto come un bene individuale da possedere, ma come una risorsa capace di svolgere contemporaneamente più funzioni per più persone.

Ancora più interessante era, in alcune comunità, l'organizzazione della crescita dei giovani. Raggiunta una determinata età, ragazzi e ragazze potevano lasciare temporaneamente il nucleo familiare per vivere in strutture comunitarie nelle quali dormivano, imparavano e lavoravano insieme.

La formazione alla vita adulta diventava così un'esperienza collettiva.

Oggi probabilmente cercheremmo un'espressione inglese e parleremmo di *student housing*.

Per loro era semplicemente educazione.

Il vero valore era l'accesso

Se osserviamo queste società utilizzando categorie economiche moderne emerge un fatto che può apparire paradossale.

Quasi nessuno possedeva molto.

Eppure l'appartenenza alla comunità consentiva di avere accesso a molte delle risorse indispensabili per vivere.

È una distinzione molto più importante di quanto sembri.

Per secoli abbiamo identificato la ricchezza con la proprietà. Più beni possediamo, maggiore dovrebbe essere il nostro patrimonio e, almeno teoricamente, maggiore la nostra sicurezza.

Le società più antiche mostrano invece che esiste un'altra possibile dimensione della ricchezza: **la possibilità di disporre di una risorsa quando ne abbiamo bisogno**, anche se quella risorsa non appartiene esclusivamente a noi.

Naturalmente il mondo contemporaneo è infinitamente più complesso. Ma la logica riapparirà continuamente.

La ritroveremo nei servizi in abbonamento, nel cloud computing, nelle piattaforme digitali, nelle infrastrutture condivise e, soprattutto, nella progressiva trasformazione dei beni industriali in servizi.

Cambiano gli strumenti.

Non cambia la domanda fondamentale: devo possedere una risorsa per poter beneficiare del valore che produce?

La storia della usership economy comincia da qui.

Molto prima di Internet, delle startup e persino della parola economia.

CAPITOLO 2

La proprietà non era ancora tutto

Terre, monasteri, pellegrini e mercanti nell'economia medievale dell'uso

Nel Medioevo la proprietà era tutt'altro che irrilevante.

La terra rappresentava probabilmente la forma più evidente di ricchezza, potere e sicurezza. Possedere significava controllare risorse, uomini e territori. La struttura sociale era profondamente legata alla disponibilità della terra e ai rapporti che si costruivano intorno ad essa.

Eppure proprio all'interno di quella società, apparentemente dominata dalla proprietà, troviamo continuamente situazioni nelle quali il soggetto che utilizzava economicamente un bene non coincideva con chi lo possedeva.

Un terreno poteva appartenere a un signore o a un'istituzione religiosa ed essere coltivato da altri. Un mulino poteva servire un'intera comunità senza appartenere a nessuna delle famiglie che quotidianamente ne utilizzavano il servizio. Un pellegrino poteva attraversare l'Europa per mesi dormendo in luoghi che non avrebbe mai posseduto. Un mercante poteva operare in una città straniera utilizzando magazzini, alloggi, stalle e servizi messi a disposizione da altri.

I monasteri, a loro volta, gestivano terre, edifici, strumenti, biblioteche, magazzini, infermerie e luoghi di accoglienza utilizzati da una pluralità di persone.

Insomma, anche nel cuore dell'Europa feudale proprietà e utilizzo non erano affatto sinonimi.

Ed è proprio questa distinzione che ci interessa.

La terra apparteneva a qualcuno. Il raccolto dipendeva da qualcun altro

Partiamo dall'asset più importante dell'economia medievale: la terra.

In una società prevalentemente agricola, possederla significava controllare la principale fonte di produzione della ricchezza. Ma il proprietario non era necessariamente colui che la lavorava. Al contrario, terre appartenenti a signori, enti ecclesiastici e monasteri potevano essere affidate ad altri perché le coltivassero in cambio di prestazioni, canoni o quote della produzione.

Naturalmente sarebbe sbagliato trasformare retroattivamente il feudalesimo in una sorta di leasing operativo medievale. Quei rapporti erano inseriti in un'organizzazione sociale profondamente gerarchica e potevano essere accompagnati da vincoli personali che nulla hanno in comune con un moderno contratto commerciale.

Ma se isoliamo per un momento il meccanismo economico, emerge comunque una caratteristica interessante: **la disponibilità produttiva del bene poteva essere separata dalla sua proprietà.**

La terra apparteneva a un soggetto, mentre il suo utilizzo economico poteva essere affidato a un altro. Il primo metteva a disposizione una risorsa; il secondo vi applicava lavoro e capacità produttiva. Da quell'incontro nasceva il risultato economico.

È un principio destinato a sopravvivere molto più a lungo del sistema feudale.

Perché un asset, per quanto importante possa essere, produce poco valore se nessuno lo utilizza.

Il mulino che nessuno aveva bisogno di comprare

Il mulino offre un esempio ancora più immediato.

Per una comunità agricola medievale rappresentava un'infrastruttura essenziale. Costruirlo richiedeva materiali, competenze e investimenti che difficilmente ogni singola famiglia avrebbe potuto sostenere.

Ogni contadino, però, aveva bisogno di trasformare il proprio grano in farina.

La soluzione economica era quasi inevitabile: non era necessario che ciascuna famiglia costruisse e possedesse un proprio mulino. Era sufficiente poter accedere alla capacità produttiva del mulino esistente.

Il contadino, in altre parole, non aveva bisogno dell'asset.

Aveva bisogno del risultato prodotto dall'asset.

Aveva grano e gli serviva farina. Tra le due cose esisteva un'infrastruttura che qualcun altro aveva costruito e che lui poteva utilizzare quando necessario.

Con un certo gusto per l'anacronismo potremmo dire che si trattava di una forma molto primitiva di *Machine as a Service*.

Con qualche secolo di anticipo e, naturalmente, decisamente meno sensori IoT.

La stessa logica poteva riguardare forni, torchi, frantoi, ponti, pascoli, boschi e numerose altre risorse condivise da una pluralità di soggetti.

Dal punto di vista economico il vantaggio era evidente: la stessa infrastruttura poteva soddisfare il bisogno di molte persone, evitando che ciascuna dovesse immobilizzare risorse per replicarla.

Non era necessario che tutti possedessero tutto.

Era sufficiente che ciò che serviva fosse disponibile.

I monasteri: enormi piattaforme di condivisione

Poi c'erano i monasteri.

Se per un momento — senza dimenticarne naturalmente la fondamentale dimensione religiosa — li osserviamo soltanto dal punto di vista della loro organizzazione materiale, appaiono come strutture di straordinaria complessità.

Potevano amministrare terre, dormitori, cucine, infermerie, biblioteche, stalle, magazzini, mulini e spazi destinati all'accoglienza. Alcuni monasteri erano vere organizzazioni economiche, capaci di produrre beni, conservarli, trasformarli e distribuirli.

La stessa vita monastica si fondava sulla prevalenza dell'utilizzo rispetto alla proprietà personale. Il singolo monaco poteva leggere

un libro, utilizzare uno strumento, dormire in una stanza, lavorare un terreno o accedere a un magazzino senza avere bisogno di possederne individualmente una parte.

Ciò che contava era la disponibilità della risorsa all'interno della comunità.

Guardato con gli occhi dell'economia contemporanea, il monastero appare quasi come una grande infrastruttura condivisa.

Naturalmente nessun monaco avrebbe parlato di *usership economy*, e probabilmente avrebbe guardato con una certa perplessità chi avesse provato a spiegarliela.

Ma il principio economico è riconoscibile: una stessa infrastruttura può essere utilizzata da molte persone senza che ciascuna debba possederne individualmente una copia.

Ed è proprio questa caratteristica a rendere economicamente potente la condivisione delle risorse.

Un letto per una notte

Per comprendere ancora meglio l'economia medievale dell'accesso dobbiamo lasciare i campi e metterci in viaggio.

Immaginiamo un pellegrino che abbia lasciato la propria casa per raggiungere Roma, Santiago de Compostela, Gerusalemme o un altro grande luogo religioso.

Il suo viaggio può durare settimane o mesi. Durante tutto quel tempo vive utilizzando continuamente risorse che non gli appartengono.

Dormirà in monasteri, ospizi, locande o altre strutture di accoglienza. Mangierà dove troverà ospitalità. Percorrerà strade e

attraverserà ponti costruiti da altri. Potrà affidare un animale a una stalla, cambiarlo durante il percorso o unirsi a una carovana. In alcune occasioni condividerà una stanza con persone incontrate poche ore prima.

Il suo viaggio è, in sostanza, una lunga successione di accessi temporanei.

Ciò che gli serve cambia continuamente: un letto questa sera, del cibo domani, un cavallo per una determinata tratta, protezione per attraversare un territorio.

Non ha alcun interesse a possedere permanentemente quelle risorse.

Deve semplicemente trovarle quando gli servono.

Il principio non è così distante da quello di molti servizi contemporanei.

Naturalmente con una differenza: la prenotazione non avveniva attraverso uno smartphone.

E una cattiva recensione poteva impiegare parecchio tempo a circolare.

La Via Francigena: una rete prima delle reti

Le grandi vie di pellegrinaggio erano qualcosa di più di semplici strade.

Erano ecosistemi.

Intorno ai percorsi frequentati da pellegrini, mercanti e viandanti nascevano ospizi, locande, mercati, monasteri, luoghi di ristoro, strutture di assistenza e attività commerciali.

La presenza della rete generava quindi nuova attività economica.

Più persone percorrevano una determinata strada, più diventava conveniente offrire servizi lungo quella strada. E più servizi diventavano disponibili, più quella stessa via diventava utilizzabile e attrattiva.

È una dinamica che ritroveremo molto più avanti nella storia con le ferrovie, con le autostrade e infine con le grandi piattaforme.

Una rete, infatti, non acquista valore semplicemente perché esiste.

Una strada produce valore quando viene percorsa. Un porto quando vi attraccano le navi. Un mercato quando qualcuno vi commercia. Un server quando qualcuno vi elabora informazioni.

L'infrastruttura e il suo utilizzo sono economicamente inseparabili.

Una strada deserta rimane una strada.

Ma non è una rete economica.

I mercanti avevano bisogno di città, non di immobili

Ancora più interessante è il caso dei mercanti itineranti.

Immaginiamo un commerciante toscano che debba raggiungere Venezia, Bruges, Anversa o un'altra grande città commerciale europea.

Per operare in quel mercato ha bisogno di moltissime cose. Gli serve un luogo dove dormire, uno spazio nel quale depositare le merci, forse una stalla. Deve cambiare valuta, incontrare compratori, trovare intermediari, ottenere informazioni e protezione, gestire pratiche e relazioni commerciali.

C'è però qualcosa di cui non ha necessariamente bisogno: comprare un palazzo in ogni città nella quale vuole fare affari.

Sarebbe economicamente assurdo.

Il mercante deve entrare temporaneamente in un mercato. Ha quindi bisogno di infrastrutture altrettanto temporanee, capaci di accompagnarlo durante il periodo nel quale vi opera.

È proprio in questo contesto che assumono particolare importanza strutture come i fondaci.

Il fondaco: hotel, magazzino e coworking in un unico edificio

Il fondaco era molto più di un semplice luogo nel quale depositare merci.

In diverse grandi città commerciali poteva rappresentare un vero punto di riferimento per comunità di mercanti stranieri. Al suo interno si potevano trovare spazi destinati allo stoccaggio, alloggi, luoghi di incontro e servizi collegati all'attività commerciale.

Un mercante arrivava in città, scaricava le proprie merci, le depositava, incontrava compratori e intermediari, concludeva gli affari e, una volta terminata la propria attività, ripartiva.

Durante quella permanenza aveva utilizzato una quantità notevole di infrastrutture.

Ma non aveva bisogno di possederne quasi nessuna.

È difficile resistere alla tentazione di considerare il fondaco una specie di coworking medievale, anche se probabilmente era qualcosa di più: un po' albergo, un po' magazzino logistico, un po' business center, un po' marketplace e un po' centro servizi per imprese.

Oggi una struttura del genere avrebbe forse una reception minimalista, un'app per prenotare gli spazi e diversi livelli di abbonamento.

All'epoca potevano bastare una stanza, una stalla, uno spazio per le merci e qualcuno capace di cambiare valuta senza imbrogliarti troppo.

La funzione economica, tuttavia, ci appare sorprendentemente familiare.

Il fondaco consentiva a un operatore di entrare temporaneamente in un mercato senza essere costretto ad acquistare tutte le infrastrutture necessarie per operarvi.

In termini moderni diremmo che riduceva le **barriere all'ingresso**.

Ed è esattamente ciò che continua a fare buona parte dell'economia dell'accesso.

Non comprare l'infrastruttura. Compra l'accesso

Pensiamo a una piccola impresa contemporanea che voglia espandere la propria attività.

Per vendere in tutto il mondo non deve necessariamente costruire una rete internazionale di negozi: può utilizzare piattaforme già esistenti.

Per disporre di potenza informatica non deve costruire un proprio data center: può acquistare capacità da Amazon Web Services, Microsoft Azure o Google Cloud.

Per avere una presenza temporanea a Londra non deve acquistare un immobile. Può utilizzare uno spazio flessibile.

Per spostare le proprie merci non deve possedere una flotta di camion. Può acquistare un servizio logistico.

Il mercante medievale affrontava, in fondo, una versione primitiva dello stesso problema.

Aveva bisogno di accedere alla città, non di possederne una parte.

Aveva bisogno di entrare nella rete commerciale, non necessariamente di costruirla personalmente.

Se un'infrastruttura è già disponibile e qualcun altro è disposto a metterla a disposizione, il capitale può essere concentrato su ciò che realmente genera valore.

La mobilità era già condivisa

Naturalmente, per commerciare bisognava anche muoversi.

E anche nel mondo della mobilità proprietà e utilizzo non coincidevano necessariamente.

Cavalli, carri e animali da trasporto erano risorse preziose e costose. In un viaggio lungo poteva essere più razionale sostituire gli animali lungo il percorso, utilizzare servizi disponibili nelle diverse località o aggregarsi ad altri viaggiatori.

Le carovane permettevano inoltre di condividere una risorsa che spesso valeva più del mezzo di trasporto stesso: la sicurezza.

Viaggiare insieme riduceva il rischio. Costi, informazioni, capacità di trasporto e protezione potevano essere distribuiti fra più persone.

Con un altro piccolo anacronismo potremmo parlare di una forma elementare di *car pooling*.

Nel Medioevo, naturalmente, le preoccupazioni erano diverse. Più che il rating del conducente, probabilmente importava evitare briganti e sperare che il compagno di viaggio non russasse troppo.

Ma il principio economico rimane interessante: **aggregare la domanda permette spesso di utilizzare meglio risorse costose o difficilmente accessibili individualmente.**

Dalla necessità all'efficienza

A questo punto emerge però una differenza fondamentale tra il mondo che abbiamo appena attraversato e quello che incontreremo nei capitoli successivi.

Nelle società più antiche e nel mondo medievale la condivisione delle risorse nasceva molto spesso dalla necessità. Le risorse erano scarse, gli spostamenti difficili, il capitale limitato e molte infrastrutture troppo costose per essere replicate individualmente.

Utilizzare ciò che apparteneva ad altri era quindi, prima di tutto, un modo per accedere a qualcosa che altrimenti sarebbe rimasto irraggiungibile.

Nei secoli successivi accadrà qualcosa di diverso.

Continueremo certamente a utilizzare beni che non possiamo permetterci di acquistare. Ma cominceremo sempre più spesso a utilizzare beni altrui anche quando avremmo teoricamente la possibilità di comprarli.

Per una ragione completamente differente: **potrebbe essere economicamente più intelligente non possederli.**

È un passaggio decisivo.

La usership economy nasce in molti casi dalla scarsità.

Diventa adulta quando si trasforma in efficienza.

Il primo grande principio dell'economia dell'uso

Dal mondo medievale possiamo quindi ricavare una lezione che accompagnerà il resto del nostro viaggio:

proprietà, utilizzo e valore economico non coincidono necessariamente.

Una terra può appartenere a qualcuno ed essere coltivata da qualcun altro. Un contadino può utilizzare un mulino senza costruirlo. Un pellegrino può dormire ogni sera in un edificio differente senza possederne nessuno. Un mercante può operare in una grande città commerciale senza acquistare un magazzino. Un viaggiatore può attraversare un continente utilizzando continuamente risorse appartenenti ad altri.

Dietro situazioni così diverse esiste la stessa possibilità economica: separare il soggetto che possiede un asset da quello che ne sfrutta temporaneamente la capacità.

Quando questo accade, chi ha bisogno dell'asset può utilizzarlo senza essere necessariamente costretto a immobilizzare tutto il capitale necessario per acquistarlo.

Per secoli questo principio riguarderà soprattutto terre, edifici, trasporti e infrastrutture.

Poi arriveranno le macchine.

E quando il valore della produzione comincerà a concentrarsi non soltanto nella terra e nel lavoro, ma in telai, locomotive, macchine a vapore e impianti sempre più complessi, la domanda cambierà profondamente.

Non si tratterà più soltanto di poter accedere a un campo, a un letto, a un magazzino o a una nave.

Si tratterà di poter accedere alla **capacità produttiva**.

Ed è proprio lì che la storia dell'economia dell'uso comincia ad avvicinarsi all'età moderna.

CAPITOLO 3

Caravelle, commerci e nuovi mondi

Quando persino le grandi esplorazioni si facevano con beni che non erano propri

Ci sono date che sembrano dividere la storia in un prima e in un dopo.

Il 1492 è certamente una di queste.

Ma proviamo per un momento a dimenticare tutto ciò che sappiamo sulle conseguenze storiche del viaggio di Cristoforo Colombo e osserviamo quella spedizione da una prospettiva diversa: quella di un economista.

Abbiamo innanzitutto un progetto estremamente rischioso. C'è un uomo — un navigatore, un promotore e, se vogliamo utilizzare un'espressione contemporanea, anche un visionario — convinto di poter raggiungere l'Asia navigando verso Occidente.

Per trasformare quell'idea in una spedizione servono però risorse.

Servono navi, equipaggi, provviste e capitale. Serve un'organizzazione capace di sostenere il viaggio e, soprattutto, qualcuno disposto ad assumersi una parte del rischio senza avere alcuna certezza sul risultato.

Osservata in questo modo, la scena potrebbe quasi ricordare il finanziamento di una startup.

Con una differenza non marginale: siamo alla fine del Quattrocento e il pitch non viene presentato davanti a un fondo di venture capital, ma davanti a una corte reale.

Colombo aveva un'idea. Ma non aveva le navi

Il particolare che interessa maggiormente la nostra storia è semplice: Cristoforo Colombo non era proprietario della flotta con la quale attraversò l'Atlantico.

La Niña, la Pinta e la Santa María provenivano da soggetti diversi ed entrarono nella spedizione attraverso differenti accordi e forme di disponibilità. La Santa María apparteneva a Juan de la Cosa, navigatore e cartografo che partecipò personalmente al viaggio; la Niña era legata alla famiglia Niño di Moguer, mentre la Pinta apparteneva ad armatori di Palos.

Colombo, dunque, non costruì e non acquistò una flotta tutta sua prima di poter partire.

Utilizzò navi già esistenti.

È proprio questo il particolare economicamente interessante.

Per realizzare una delle imprese destinate a cambiare la storia occidentale non fu necessario che il promotore del progetto possedesse gli asset fondamentali dell'operazione. Era necessario che potesse disporne.

Oggi questa distinzione ci appare quasi naturale perché viviamo in un'economia nella quale leasing, noleggio, outsourcing e cloud computing hanno separato in moltissimi settori l'utilizzo dalla proprietà.

Ma il principio sottostante è lo stesso.

Per realizzare un progetto non è indispensabile possedere tutto ciò che serve.

È indispensabile potervi accedere.

Una spedizione come progetto finanziario

Naturalmente sarebbe scorretto descrivere il viaggio di Colombo come una moderna operazione finanziaria o, peggio ancora, come una forma di leasing ante litteram.

Le categorie giuridiche, politiche ed economiche erano profondamente diverse.

Eppure la struttura dell'operazione presenta elementi che un osservatore contemporaneo riconosce immediatamente.

C'è un promotore che porta un progetto. Ci sono soggetti che mettono a disposizione capitale e risorse. Esistono proprietari di asset che consentono l'utilizzo dei propri beni. Ci sono uomini incaricati di realizzare materialmente la spedizione e c'è un livello di rischio enorme, accettato in funzione di un ritorno potenziale altrettanto significativo.

La Corona spagnola non si limitò ad acquistare tre navi per consegnarle definitivamente a Colombo.

Sostenne e organizzò un progetto.

Ciò che contava non era diventare proprietari permanenti di ogni singolo strumento impiegato. Contava raggiungere un risultato: trovare nuove rotte commerciali, accedere alle ricchezze dell'Oriente e creare nuove possibilità economiche.

Ancora una volta il valore non si trovava soltanto nell'asset.

Si trovava in ciò che quell'asset permetteva di fare.

La nave come servizio

Per comprendere la portata economica di questa distinzione dobbiamo ricordare quanto fosse complesso e costoso possedere una nave alla fine del Quattrocento.

Servivano legname, artigiani, vele, corde, strumenti, manutenzione continua ed equipaggi specializzati. Una nave richiedeva capitale per essere costruita e altre risorse per rimanere operativa.

E il costo non scompariva quando la nave rimaneva ferma.

Un mercante che avesse bisogno di trasportare merci poteva quindi scegliere se diventare egli stesso armatore, immobilizzando una parte importante del proprio capitale nella costruzione o nell'acquisto dell'imbarcazione, oppure utilizzare capacità navale appartenente ad altri.

La seconda soluzione gli permetteva di concentrare maggiormente le proprie risorse sull'attività che realmente gli interessava: commerciare.

Ed è proprio qui che il confronto con l'economia contemporanea diventa interessante.

Cinque secoli più tardi un'impresa industriale può trovarsi davanti allo stesso problema.

Formalmente ha bisogno di una macchina. Ma se andiamo alla sostanza economica, ciò di cui ha veramente bisogno non è necessariamente la proprietà della macchina. Ha bisogno di ciò che quella macchina è capace di produrre.

Forse le servono mille pezzi lavorati ogni ora. Forse le serve energia, capacità logistica o potenza di calcolo. Forse ha bisogno di spostare persone o merci.

Nel momento in cui cominciamo a ragionare in termini di funzione e non più soltanto di oggetto, la proprietà perde una parte della propria centralità.

Il bene diventa il mezzo attraverso il quale ottenere un risultato.

E il vero oggetto economico dello scambio diventa progressivamente la sua capacità.

Il rischio non deve stare tutto nello stesso posto

Le spedizioni commerciali avevano però un'altra caratteristica: potevano fallire.

Una nave poteva naufragare o essere catturata. Le merci potevano deteriorarsi durante il viaggio. Una malattia poteva colpire l'equipaggio. Una guerra poteva rendere improvvisamente pericolosa o impraticabile una rotta commerciale.

Concentrare tutto il capitale in una sola spedizione significava quindi esporsi alla possibilità di perdere quasi tutto.

La crescita del commercio marittimo favorì progressivamente lo sviluppo di strumenti e organizzazioni capaci di distribuire questo rischio.

Investitori differenti potevano partecipare economicamente a un viaggio. Mercanti diversi potevano condividere la capacità di carico della stessa nave. Le risorse finanziarie necessarie potevano provenire da più soggetti e una parte del rischio poteva essere trasferita attraverso forme assicurative.

Comincia così a emergere un'altra trasformazione fondamentale: proprietà, finanziamento, gestione, utilizzo e rischio non devono necessariamente trovarsi tutti nelle stesse mani.

Chi possiede il capitale può non essere il proprietario della nave. Chi possiede la nave può non essere il mercante che ne utilizza lo spazio. Chi utilizza quell'infrastruttura può non sopportarne integralmente il rischio. E il soggetto che coordina l'intera operazione può ancora essere diverso.

È una delle caratteristiche più importanti delle economie evolute: **la possibilità di separare proprietà, utilizzo, finanziamento e rischio.**

Più questa separazione diventa sofisticata, più è possibile realizzare progetti che sarebbero troppo grandi o troppo rischiosi per un singolo soggetto.

Le grandi esplorazioni come imprese

Le grandi esplorazioni oceaniche furono naturalmente avventure geografiche, politiche e umane.

Ma furono anche grandi operazioni economiche.

Dietro ogni viaggio c'erano armatori e mercanti, finanziatori e marinai, sovrani, intermediari e soggetti capaci di assumere o distribuire il rischio.

Una spedizione doveva essere pensata, organizzata e finanziata. Risorse appartenenti a persone differenti dovevano essere coordinate per raggiungere un obiettivo che nessuno di quei soggetti, singolarmente, sarebbe forse stato in grado di realizzare.

La nave assume così un significato che va molto oltre quello del semplice mezzo di trasporto.

Diventa una piattaforma economica.

Trasporta merci e persone, ma trasporta anche informazioni. Collega porti e mercati, crea relazioni commerciali e permette a soggetti che non possiedono direttamente l'infrastruttura di partecipare a scambi che si svolgono a centinaia o migliaia di chilometri di distanza.

La stessa nave può trasportare merci appartenenti a mercanti differenti. Lo stesso porto può essere utilizzato da numerose compagnie. Lo stesso magazzino può custodire beni di proprietari diversi.

La crescita del commercio internazionale moltiplica così le situazioni nelle quali un asset costoso genera valore proprio perché può essere utilizzato da più soggetti.

Sotto questo profilo la nave è già una forma di infrastruttura condivisa.

Dalle caravelle alle piattaforme

Cinque secoli più tardi le caravelle sono state sostituite da infrastrutture infinitamente più sofisticate.

Abbiamo data center, piattaforme digitali, reti logistiche globali e sistemi tecnologici che collegano milioni di utenti.

Eppure la domanda economica rimane sorprendentemente simile:

devo costruire e possedere personalmente tutto ciò che utilizzo, oppure posso accedere all'infrastruttura di qualcun altro?

Un'impresa che utilizza il cloud non possiede necessariamente il server sul quale vengono elaborati i propri dati.

Un'azienda che affida le proprie consegne a un operatore logistico non possiede i camion che trasportano la merce.

Un'impresa può utilizzare un macchinario industriale attraverso un contratto di noleggio senza diventarne proprietaria.

Una persona può accedere temporaneamente a un'automobile senza acquistarla.

Gli asset cambiano.

Il principio rimane.

Accesso invece di proprietà.

Non sempre, naturalmente. La proprietà continuerà ad avere senso in moltissime circostanze.

Ma non è più, e in realtà non è mai stata, l'unica strada possibile.

Il vero valore è nella capacità produttiva

Questa osservazione ci porta a una distinzione ancora più importante.

Un bene può essere osservato almeno da due prospettive.

La prima è patrimoniale.

Quanto vale questa nave? Quanto vale il macchinario? Quanto vale l'automobile? Quanto capitale è stato necessario per acquistarla?

La seconda prospettiva riguarda invece il suo utilizzo.

Quanto valore economico è capace di generare?

Le due risposte non coincidono necessariamente.

Una nave ferma in porto può mantenere un grande valore patrimoniale e nello stesso tempo produrre pochissimo risultato

economico. La stessa nave, utilizzata continuamente lungo una rotta commerciale redditizia, diventa invece uno strumento capace di generare ricchezza.

Lo stesso ragionamento vale oggi per una macchina industriale.

Possedere un impianto del valore di dieci milioni di euro non significa necessariamente disporre di dieci milioni di euro di capacità produttiva efficiente.

Se quella macchina lavora poco, consuma troppo, produce male o è diventata tecnologicamente obsoleta, la distanza tra il suo valore patrimoniale e il valore economico effettivamente generato può diventare enorme.

Al contrario, un'impresa capace di utilizzare una tecnologia moderna senza dover immobilizzare tutto il capitale necessario per acquistarla può ottenere un vantaggio competitivo anche disponendo formalmente di meno asset.

È qui che l'economia dell'uso comincia ad assumere un significato più sofisticato.

La domanda non è più semplicemente:

«Non voglio comprare.»

Diventa:

«Come posso utilizzare il mio capitale nel modo più efficiente possibile?»

Ed è un cambiamento molto più profondo.

Il capitale deve navigare

Forse è proprio questa una delle lezioni economiche più interessanti delle grandi esplorazioni.

Il capitale, come una nave, genera valore soprattutto quando viene messo in movimento.

Immobilizzarlo non è necessariamente sbagliato. Ogni impresa ha bisogno di patrimonio, infrastrutture e investimenti di lungo periodo.

Ma immobilizzarlo senza una reale necessità può diventare inefficiente.

I mercanti avevano iniziato a comprenderlo molti secoli prima che esistessero business school, direttori finanziari e fogli Excel.

Non era necessario possedere tutte le navi: era necessario far viaggiare le merci.

Non era necessario controllare ogni infrastruttura: bisognava poter accedere alle rotte commerciali.

Non era necessario concentrare tutto il rischio: era possibile distribuirlo.

Ed è forse proprio in questo momento che la storia dell'economia dell'uso comincia ad assomigliare sempre di più alla nostra.

Perché dopo aver imparato a utilizzare terre, magazzini, navi e capitali appartenenti ad altri, l'umanità stava per affrontare una trasformazione ancora più radicale.

La Rivoluzione industriale avrebbe moltiplicato enormemente il costo e l'importanza degli asset produttivi. Telai, macchine a vapore, locomotive, fabbriche e grandi impianti avrebbero richiesto quantità di capitale mai viste prima.

E la domanda avrebbe cominciato lentamente a cambiare.

Non sarebbe stata più soltanto:

«Come posso utilizzare ciò che non possiedo?»

Sarebbe diventata:

«Come posso crescere senza essere costretto a finanziare personalmente tutto ciò che mi serve?»

È da questa domanda che comincerà a prendere forma una parte fondamentale della finanza moderna.

E sarà con l'arrivo delle macchine che la usership economy entrerà definitivamente in una nuova epoca.

CAPITOLO 4

Commercianti, crociati e compagnie navali

Quando l'economia dell'uso cominciò a diventare un business

A un certo punto della storia accadde qualcosa di importante: utilizzare beni appartenenti ad altri smise di essere soltanto una necessità e cominciò a diventare un vero strumento economico.

Per secoli uomini e comunità avevano condiviso risorse soprattutto perché era difficile fare diversamente. Il pellegrino cercava un letto per una notte, il contadino utilizzava il mulino del villaggio, il mercante aveva bisogno di una stalla, di un magazzino o di un carro durante il proprio viaggio.

Con l'espansione dei commerci europei, però, questa logica iniziò lentamente a trasformarsi.

Utilizzare temporaneamente un bene poteva consentire di commerciare di più, raggiungere nuovi mercati, organizzare spedizioni, finanziare attività economiche e distribuire il rischio senza essere costretti a possedere direttamente tutte le risorse necessarie.

L'economia dell'uso cominciava così ad assumere una dimensione nuova.

Non si trattava più soltanto di condividere perché mancavano le risorse per acquistare.

Si cominciava a comprendere che **non possedere poteva, in alcune circostanze, essere una scelta economicamente razionale.**

Ed è soprattutto sui mari che questo principio divenne evidente.

Navi a noleggio: il capitale galleggiante

Una nave rappresentava un investimento enorme.

Costruirla richiedeva legname, maestranze specializzate, vele, corde, attrezzature e molto tempo. Una volta varata, bisognava mantenerla, equipaggiarla, rifornirla e pagare gli uomini necessari a farla navigare.

A tutto questo si aggiungeva un problema che abbiamo già incontrato: una nave poteva affondare, essere catturata, danneggiarsi oppure semplicemente rimanere ferma.

E quando rimaneva ferma continuava comunque a costare.

Il mercante, però, aveva un'esigenza differente. A lui non interessava necessariamente diventare armatore. Gli interessava che la propria merce arrivasse da Venezia ad Alessandria, da Genova alle Fiandre o da un porto del Mediterraneo a un altro.

La nave, per lui, era uno strumento.

Il risultato era il commercio.

Da questa distinzione nacquero e si svilupparono nel tempo differenti forme di noleggio, affitto, compartecipazione e finanziamento delle spedizioni. Un armatore poteva mettere a disposizione l'intera nave o una parte della sua capacità; più mercanti potevano condividere lo spazio di carico e più investitori potevano partecipare economicamente alla stessa operazione.

La proprietà dell'imbarcazione rimaneva in capo a qualcuno, ma il suo utilizzo economico poteva essere temporaneamente trasferito ad altri.

Visto con gli occhi contemporanei, il meccanismo appare sorprendentemente familiare.

Oggi utilizzeremmo espressioni come *asset utilization*, capacità disponibile, noleggio o access economy.

All'epoca era sufficiente comprendere una regola molto più semplice: **una nave ferma in porto costa; una nave che naviga può generare valore.**

È una delle regole più antiche dell'economia degli asset.

Possedere un bene non significa necessariamente valorizzarlo.

Perché il valore economico nasce soprattutto quando quell'asset viene utilizzato.

Quando anche la guerra utilizzava beni altrui

La stessa logica non riguardava soltanto il commercio.

Riguardava anche la guerra.

Mantenere permanentemente uomini, cavalli, navi e attrezzature militari richiedeva una quantità enorme di risorse. Non sorprende quindi che sovrani, città, ordini militari e potenze commerciali ricorressero frequentemente a capacità appartenenti a soggetti privati.

Navi mercantili potevano essere requisite, prese a nolo, armate e adattate a operazioni militari. Armatori privati potevano mettere a disposizione imbarcazioni ed equipaggi. Soldati professionisti

offrivano la propria capacità militare a chi fosse disposto a ingaggiarli.

Persino la guerra, dunque, poteva ricorrere a risorse disponibili soltanto per il periodo nel quale erano necessarie.

Il problema economico di fondo è intuitivo: perché sostenere permanentemente il costo di una capacità che serve soltanto in determinati momenti?

Con il linguaggio di oggi diremmo che occorre scegliere fra un investimento strutturale e l'acquisizione temporanea di una capacità.

Meglio acquistare o utilizzare?

Meglio immobilizzare capitale oppure sostenere il costo della risorsa soltanto nel periodo in cui serve?

Naturalmente sarebbe abbastanza singolare immaginare cavalieri e mercanti intenti a discutere di CAPEX e OPEX davanti a una pergamena.

Ma, tolte le categorie moderne, il problema sottostante non è poi così diverso.

Ogni organizzazione deve decidere quali risorse possedere permanentemente e quali acquisire soltanto quando ne ha bisogno.

È una domanda antica.

E continua a essere una delle domande fondamentali dell'economia d'impresa.

Firenze: quando il denaro imparò a viaggiare

Mentre le navi attraversavano il Mediterraneo e le rotte commerciali diventavano sempre più estese, nelle grandi città europee stava avvenendo un'altra trasformazione.

Il denaro diventava più sofisticato.

Firenze, Venezia, Genova e altri centri commerciali costruirono sistemi finanziari capaci di sostenere attività economiche sempre più complesse.

Il mercante, infatti, non aveva bisogno soltanto della nave.

Aveva bisogno anche del capitale necessario per riempirla.

Doveva acquistare merci oggi per rivenderle magari molti mesi dopo e a centinaia di chilometri di distanza. Doveva anticipare i costi della spedizione, finanziare gli approvvigionamenti, pagare collaboratori e intermediari e affrontare il rischio che qualcosa andasse storto prima di poter incassare il ricavato della vendita.

Tra il momento nel quale usciva il denaro e quello nel quale rientrava poteva trascorrere molto tempo.

La crescita del commercio rese quindi indispensabili forme finanziarie sempre più evolute: lettere di cambio, anticipazioni, partecipazioni, sistemi di credito e strumenti capaci di distribuire il rischio fra più soggetti.

Ancora una volta troviamo la stessa separazione che sta accompagnando il nostro viaggio.

Non era necessario che il mercante possedesse dall'inizio tutto il capitale necessario alla propria operazione.

Poteva ottenerne temporaneamente la disponibilità, utilizzarlo per produrre un risultato economico e successivamente restituirlo riconoscendo una remunerazione a chi lo aveva messo a disposizione.

In un certo senso, anche il denaro diventava un bene temporaneamente utilizzabile.

La proprietà del capitale e il suo utilizzo economico cominciavano a separarsi.

È un passaggio fondamentale, perché gran parte della finanza moderna nascerà proprio da qui: **il capitale appartiene a qualcuno, ma può produrre valore nelle mani di qualcun altro.**

Le Compagnie delle Indie: conquistare il mondo senza possederlo interamente

Qualche secolo più tardi questa capacità di organizzare capitali, asset e diritti raggiunse dimensioni enormi.

Le grandi compagnie commerciali europee furono organizzazioni di straordinaria complessità. Fra le più celebri vi furono la Compagnia inglese delle Indie Orientali e la VOC olandese.

Operavano grazie a privilegi, autorizzazioni e concessioni attribuiti dagli Stati e, in alcuni territori, disponevano di poteri che oggi sarebbe difficile immaginare affidati a una società privata.

Potevano commerciare, organizzare flotte e amministrare insediamenti. In alcune circostanze potevano perfino esercitare funzioni militari e politiche.

Non è però la loro storia istituzionale ciò che ci interessa maggiormente.

È la macchina economica che riuscirono a costruire.

Dietro quelle organizzazioni troviamo capitali provenienti da investitori differenti, navi e infrastrutture appartenenti a soggetti

diversi, personale ingaggiato per specifiche attività, porti e magazzini utilizzati attraverso molteplici forme contrattuali e rotte commerciali accessibili grazie a concessioni e privilegi.

In altre parole, la grande espansione commerciale europea non fu costruita esclusivamente accumulando proprietà.

Fu costruita anche organizzando **diritti di utilizzo**.

Ed è forse questo uno degli aspetti più interessanti della modernità economica.

Progredire non significa soltanto imparare a possedere di più.

Significa anche imparare a coordinare meglio ciò che appartiene a soggetti diversi.

Il capitale di un investitore, la nave di un armatore, il lavoro di un equipaggio, il magazzino di un operatore portuale e i diritti concessi da uno Stato potevano essere combinati all'interno della stessa attività economica.

Nessuno, singolarmente, aveva bisogno di possedere tutto.

Era l'organizzazione delle risorse a produrre il risultato.

Il capitale diventa condivisibile

A questo punto la usership economy compie un altro passo.

Nelle società più antiche la condivisione aveva prevalentemente una funzione sociale. Si condivideva perché le risorse erano limitate e la comunità rappresentava una forma di protezione.

Con l'espansione dei commerci, l'utilizzo di risorse appartenenti ad altri assume invece una funzione sempre più economica e finanziaria.

Una nave può appartenere a un soggetto ed essere utilizzata da un altro. Una spedizione può essere finanziata da persone che non saliranno mai a bordo. Un mercante può acquistare e movimentare merci utilizzando capitale che non gli appartiene. Una compagnia può esercitare determinati diritti senza essere proprietaria definitiva di tutte le infrastrutture sulle quali si basa la propria attività.

Proprietà e utilizzo iniziano così a percorrere strade differenti.

Ed è qui che avviene un vero salto concettuale.

L'utilizzo non è più soltanto un'alternativa alla proprietà.

Diventa uno strumento di allocazione del capitale.

Se posso utilizzare una risorsa senza essere costretto ad acquistarla, posso destinare il mio denaro ad altro.

Posso acquistare più merci, entrare in nuovi mercati, finanziare un'altra spedizione, assumere personale o semplicemente mantenere liquidità per affrontare eventi imprevisti.

La scelta fra possedere e utilizzare comincia quindi a incidere direttamente sulla struttura finanziaria di un'attività economica.

E continuerà a farlo fino ai nostri giorni.

Possedere meno per fare di più

L'industrializzazione renderà questa logica ancora più evidente.

Le imprese avranno presto bisogno di fabbriche, macchine, locomotive, ferrovie, magazzini e infrastrutture sempre più costose.

Il problema non sarà soltanto trovare la tecnologia necessaria.

Sarà trovare il capitale per acquistarla.

E la stessa domanda tornerà continuamente, assumendo forme sempre più sofisticate:

quanto capitale dobbiamo immobilizzare per possedere ciò che utilizziamo?

Nel tempo nasceranno nuove forme di locazione, finanziamento, leasing, concessione e utilizzo temporaneo.

Cambieranno i contratti e cambieranno le leggi. Cambierà perfino il modo di rappresentare contabilmente questi rapporti.

Ma il principio resterà sorprendentemente stabile:

non sempre chi utilizza un bene deve esserne anche il proprietario.

Il mercante che caricava la propria merce sulla nave di un armatore aveva già sperimentato, senza naturalmente definirlo in questi termini, qualcosa che ritroveremo nei più moderni modelli di business.

Il valore economico non deriva necessariamente dalla proprietà dell'asset.

Deriva dalla capacità di accedervi, utilizzarlo e trasformarne la funzione in reddito.

La nave era soltanto l'inizio.

Presto sarebbe toccato alle macchine.

E quando le macchine avrebbero cominciato a sostituire in misura crescente la forza dell'uomo, il rapporto tra capitale, proprietà e utilizzo sarebbe cambiato per sempre.

CAPITOLO 5

Arrivano le macchine

La Rivoluzione industriale e la nascita dell'economia della capacità produttiva

Per migliaia di anni il capitale produttivo dell'uomo era stato relativamente semplice.

Terra, animali, attrezzi, edifici, carri e navi rappresentavano le principali risorse attraverso le quali produrre e commerciare.

Poi arrivarono le macchine.

E la scala dell'economia cambiò.

La Rivoluzione industriale trasformò naturalmente il modo di produrre, ma cambiò anche qualcosa di meno evidente e altrettanto importante: il rapporto tra capitale, proprietà e utilizzo.

Avere bisogno di un cavallo, di un campo o di un carro era una cosa.

Dover acquistare telai meccanici, macchine a vapore, motori, locomotive e interi impianti produttivi era qualcosa di completamente diverso.

La tecnologia rendeva possibile produrre molto di più e a costi unitari sempre più bassi.

Ma per accedere a quella tecnologia serviva capitale.

Molto capitale.

Più cresceva il valore delle macchine necessarie alla produzione, più diventava importante una domanda che qualsiasi imprenditore contemporaneo conosce perfettamente:

devo necessariamente possedere tutto ciò che utilizzo?

È in questo momento che l'economia dell'uso compie probabilmente uno dei suoi passaggi più importanti.

Perché l'accesso a un bene non riguarda più soltanto la possibilità di utilizzarlo.

Comincia a riguardare direttamente la **struttura finanziaria dell'impresa**.

Prima della macchina, il limite era l'uomo

Per gran parte della storia la capacità produttiva era stata determinata soprattutto dalla disponibilità di terra, materie prime, animali e lavoro umano.

Un artigiano che voleva produrre di più poteva assumere un apprendista. Un agricoltore poteva cercare di coltivare più terra. Un mercante poteva organizzare più carri o utilizzare un numero maggiore di navi.

Esistevano naturalmente importanti differenze tecnologiche, ma la crescita della capacità produttiva rimaneva fortemente legata alla quantità di lavoro che uomini e animali potevano svolgere.

La meccanizzazione rompe questo limite.

Una macchina può compiere il lavoro di molti uomini e farlo per ore con una regolarità che la forza umana non può garantire.

La produttività aumenta enormemente.

Ma insieme alla produttività compare un nuovo problema: la macchina costa.

E spesso costa molto.

Per aumentare la produzione diventa quindi necessario disporre di una quantità significativa di capitale **prima ancora di aver prodotto il primo pezzo**.

È uno dei paradossi fondamentali dell'impresa industriale.

Bisogna sostenere oggi il costo della capacità produttiva che genererà ricavi soltanto domani.

Da quel momento la finanza e l'industria diventano inseparabili.

Perché più aumenta il capitale necessario a produrre, più diventa importante trovare il modo di collegare l'investimento di oggi ai flussi economici che quell'investimento sarà capace di generare negli anni successivi.

La macchina diventa capitale

Immaginiamo un piccolo produttore tessile all'inizio dell'industrializzazione.

Ha un laboratorio, conosce perfettamente il proprio mestiere e dispone di una clientela consolidata.

Poi sul mercato compare una macchina capace di moltiplicare la produzione.

A quel punto l'imprenditore si trova davanti a una scelta.

Può continuare a lavorare come ha sempre fatto, correndo però il rischio che i concorrenti adottino la nuova tecnologia e producano più velocemente e a costi inferiori.

Oppure può acquistare la macchina.

Ma per farlo deve avere il denaro necessario.

Esiste poi una terza possibilità: trovare qualcuno disposto a mettere a disposizione il capitale necessario o, ancora meglio, la macchina stessa.

Nasce qui uno dei grandi dilemmi dell'impresa moderna.

La tecnologia è capace di rendere l'azienda più competitiva, ma l'accesso alla tecnologia dipende dalla disponibilità finanziaria.

Chi dispone di capitale può investire prima, produrre di più e innovare.

Chi non ne dispone rischia di rimanere indietro.

La proprietà degli strumenti produttivi rischia quindi di trasformarsi in una barriera all'ingresso e alla crescita.

Ed è proprio quando la proprietà diventa una barriera che l'economia comincia a cercare soluzioni capaci di separare il diritto di utilizzare un bene dall'obbligo di acquistarlo.

È una dinamica che abbiamo già incontrato nei campi medievali e sulle navi dei mercanti.

Con le macchine, però, assume un'importanza completamente nuova.

Non mi serve la macchina. Mi serve ciò che produce

Qui emerge uno dei concetti centrali di tutto il nostro viaggio.

Un imprenditore non acquista realmente una macchina perché desidera possedere un oggetto di ferro, acciaio ed elettronica.

La acquista perché quella macchina è capace di produrre qualcosa.

Chi compra un telaio vuole produrre tessuto. Chi acquista una pressa vuole ottenere pezzi stampati. Chi utilizza una locomotiva vuole spostare persone o merci. Chi investe in una macchina utensile vuole produrre componenti lavorati con determinati livelli di precisione e produttività.

Ciò che interessa economicamente non è quindi soltanto l'asset.

È la **capacità produttiva** contenuta nell'asset.

La distinzione sembra teorica, ma in realtà cambia completamente il modo di osservare un investimento.

Se ciò che mi interessa davvero è la capacità di produrre, non è inevitabile che debba essere anche il proprietario della macchina che genera quella capacità.

Potrei utilizzarla attraverso un contratto temporaneo. Potrei pagare per le ore nelle quali lavora. Potrei affidare a un soggetto esterno una parte della produzione. Potrei, in futuro, arrivare persino a pagare soltanto per il numero di pezzi prodotti.

Le forme contrattuali continueranno a evolversi.

Ma il principio rimarrà:

non comprare necessariamente l'asset. Compra la capacità che ti serve.

È un cambiamento di prospettiva fondamentale.

L'attenzione si sposta dall'oggetto alla funzione.

E sarà proprio questo spostamento a preparare, molti decenni più tardi, l'economia del noleggio, del pay-per-use e dell'Asset as a Service.

La fabbrica cambia il significato della proprietà

La nascita della fabbrica modifica anche il rapporto individuale fra lavoratore e strumenti di produzione.

Nella bottega artigiana era ancora possibile che il lavoratore possedesse gran parte degli strumenti che utilizzava quotidianamente.

Con la grande industria questa coincidenza diventa progressivamente impossibile.

L'operaio non possiede il telaio sul quale lavora. Il macchinista non possiede la locomotiva. Il lavoratore della fonderia non è proprietario del forno.

La capacità produttiva si concentra in asset sempre più costosi, acquistati dall'impresa o da chi mette a disposizione il capitale necessario per finanziarli.

La proprietà del capitale produttivo e il suo utilizzo quotidiano si separano ulteriormente.

Ma accade anche qualcosa di diverso.

La macchina assume una propria **vita economica**.

Ha un prezzo iniziale, ma quel prezzo rappresenta soltanto l'inizio della sua storia. Nel tempo la macchina viene utilizzata, si usura, richiede manutenzione, può diventare tecnologicamente obsoleta oppure essere superata da una soluzione più efficiente.

Può lavorare moltissimo oppure rimanere inutilizzata per lunghi periodi.

Può continuare a produrre valore per molti anni oppure diventare improvvisamente poco competitiva.

Nasce così una domanda che rimane perfettamente attuale:

quanto vale realmente una macchina?

Il prezzo pagato al momento dell'acquisto?

Il suo valore contabile?

Il prezzo al quale potremmo rivenderla oggi?

Oppure il valore economico che sarà ancora capace di produrre negli anni futuri?

Sono misure profondamente diverse.

Ed è proprio dalla loro differenza che comincerà a svilupparsi una parte importante dell'economia moderna degli asset.

Una macchina ferma vale meno di quanto sembra

Immaginiamo due imprese.

La prima possiede dieci macchine industriali.

La seconda ne possiede soltanto cinque.

Se osservassimo esclusivamente il patrimonio, potremmo essere portati a considerare la prima azienda industrialmente più forte: possiede il doppio dei beni produttivi.

Supponiamo però che le dieci macchine della prima impresa siano utilizzate soltanto per il 30 per cento della loro capacità, mentre le cinque macchine della seconda lavorino quasi continuamente.

A quel punto la fotografia cambia.

La prima azienda possiede più asset.

La seconda li utilizza meglio.

Ed è proprio questa distinzione a introdurre uno dei concetti fondamentali della usership economy:

il valore economico di un asset dipende anche dalla qualità e dall'intensità del suo utilizzo.

Una macchina acquistata e lasciata inutilizzata ha comunque richiesto capitale. Occupa spazio, deve essere assicurata e mantenuta e può deteriorarsi oppure diventare obsoleta anche mentre resta ferma.

Ma non produce.

Da questo punto di vista una macchina ferma è una contraddizione economica: possiede una capacità produttiva che non viene utilizzata e rappresenta capitale che non genera il rendimento per il quale era stato investito.

È qui che l'economia dell'uso comincia a diventare qualcosa di molto più sofisticato della semplice condivisione.

Condividere può essere una scelta sociale.

Aumentare il tasso di utilizzo di un asset è una scelta economica.

La usership economy comincia così a diventare un modello di efficienza del capitale.

Le ferrovie: impossibile che tutti possiedano tutto

Il XIX secolo offre uno degli esempi più evidenti di questa trasformazione: la ferrovia.

Costruire una rete ferroviaria significa concentrare quantità enormi di capitale in binari, stazioni, locomotive, vagoni, depositi, officine e infrastrutture.

Ma nessun passeggero ha bisogno di possedere un treno.

E nessun produttore che debba spedire alcune tonnellate di merce ha bisogno di costruire una propria ferrovia.

Ciò che entrambi acquistano è **capacità di trasporto**.

Il passeggero paga per essere portato da una città all'altra.

L'impresa paga affinché la propria merce venga trasferita da un luogo a un altro.

Nessuno dei due compra la locomotiva, i binari o la stazione.

Il principio economico è potentissimo.

Un'infrastruttura estremamente costosa viene costruita una volta e utilizzata da migliaia, poi da milioni, di soggetti differenti. L'enorme investimento necessario alla sua realizzazione viene recuperato attraverso l'utilizzo ripetuto della capacità disponibile.

Più utenti accedono all'infrastruttura, più intensamente quell'asset può essere sfruttato e maggiore può diventare la sua efficienza economica.

Siamo già molto vicini alla logica che, più di un secolo dopo, caratterizzerà numerose piattaforme tecnologiche.

Una ferrovia genera valore perché moltissime persone possono utilizzarla senza possederla.

Lo stesso accadrà con le reti telefoniche.

Poi con i data center.

E infine con le infrastrutture cloud.

Cambiano i secoli e cambia radicalmente la tecnologia.

Ma la logica economica rimane sorprendentemente stabile.

Dal cavallo alla locomotiva

C'è qualcosa di affascinante in questa continuità.

Nel Medioevo un viaggiatore poteva cambiare cavallo lungo il percorso. Non aveva alcun interesse a diventare proprietario dell'animale per tutta la sua vita. Gli interessava percorrere il tratto successivo del viaggio.

Nell'Ottocento quello stesso bisogno assume una forma completamente differente.

Il viaggiatore sale su un treno.

Non possiede la locomotiva, non possiede le rotaie e non possiede la stazione.

Compra semplicemente il diritto di essere trasportato da un luogo a un altro.

L'asset è diventato enormemente più sofisticato.

Ma ciò che l'utente acquista è ancora una volta una **funzione**.

Non il mezzo.

La mobilità.

Ed è una distinzione destinata a diventare centrale nell'economia contemporanea.

Non necessariamente l'automobile, ma la mobilità.

Non il server, ma la capacità di calcolo.

Non la macchina industriale in quanto oggetto, ma la produzione che è capace di realizzare.

Non necessariamente l'edificio, ma lo spazio che serve in un determinato momento.

Non il software come bene da conservare, ma la funzione alla quale permette di accedere.

L'economia comincia progressivamente a separare il prodotto dal risultato che quel prodotto rende possibile.

Ed è proprio all'interno di questa distanza che crescerà l'economia dell'accesso.

Quando il costo dell'asset crea la finanza moderna

L'industrializzazione produce un'altra conseguenza destinata a modificare profondamente l'economia.

Più gli asset diventano costosi, più cresce il bisogno di finanziarli.

Un'impresa industriale non può necessariamente aspettare di aver accumulato tutto il denaro necessario prima di effettuare un investimento.

Se lo facesse potrebbe dover attendere anni.

E nel frattempo un concorrente potrebbe installare una tecnologia più efficiente, aumentare la produttività e conquistare quote di mercato.

La velocità con cui un'impresa riesce ad accedere al capitale diventa quindi parte della competizione industriale.

Cresce il ruolo delle banche, degli investitori e di tutti quei soggetti capaci di mettere risorse finanziarie a disposizione delle aziende.

Ma cambia anche la domanda con la quale viene valutato l'investimento.

Non basta più chiedersi:

«Ho abbastanza denaro per comprare questa macchina?»

Diventa sempre più importante domandarsi:

«Questa macchina sarà capace di generare abbastanza valore da remunerare il capitale necessario per utilizzarla?»

È un cambiamento enorme.

La prima domanda guarda soprattutto al patrimonio disponibile oggi.

La seconda guarda ai flussi economici di domani.

La macchina produce beni; quei beni vengono venduti e generano ricavi; una parte di quei ricavi può essere destinata a remunerare il capitale utilizzato per ottenere la macchina.

Comincia così a delinearsi la struttura economica che, molti decenni più tardi, renderà possibile il leasing moderno.

Un soggetto mette a disposizione il capitale.

Un altro utilizza l'asset.

La macchina entra nel processo produttivo e genera reddito.

E quel reddito permette di sostenere periodicamente il costo necessario per continuare a utilizzarla.

In un certo senso, la macchina comincia a finanziarsi attraverso ciò che produce.

Dal prezzo al canone

A questo punto cambia anche il modo con cui guardiamo al costo di un bene.

Quando acquistiamo qualcosa, la domanda più naturale è:

quanto costa?

Quando invece possiamo utilizzarla senza diventarne immediatamente proprietari, la domanda diventa differente:

quanto mi costa utilizzarla per il periodo nel quale mi serve?

È il passaggio dal **prezzo al canone**.

Dal valore complessivo dell'asset al costo periodico della sua disponibilità.

Dal patrimonio al flusso.

Ed è uno dei passaggi concettuali più importanti dell'economia dell'uso.

Il prezzo guarda soprattutto all'oggetto.

Il canone introduce un'altra variabile fondamentale: **il tempo**.

Posso avere bisogno di un bene per cinque anni oppure per pochi mesi. Potrei, in futuro, averne bisogno soltanto per cento ore di funzionamento, per produrre un determinato numero di pezzi o per percorrere una certa quantità di chilometri.

In altri ambiti pagheremo addirittura in funzione dei gigabyte elaborati o dell'effettiva capacità utilizzata.

L'unità di misura del valore economico comincia così lentamente a spostarsi.

Non soltanto: quanto vale il bene?

Ma: **quanto vale poterlo utilizzare per il tempo, la capacità o il risultato di cui ho bisogno?**

Molti anni dopo arriveremo persino a pagare una macchina in funzione di ciò che produce.

Ma il seme di quella trasformazione è già qui.

La macchina deve lavorare

La Rivoluzione industriale rende quindi evidente qualcosa che il mondo agricolo e commerciale aveva soltanto anticipato.

Quando un asset diventa costoso, possederlo non basta più.

Bisogna farlo lavorare.

Una macchina inutilizzata, una locomotiva ferma, un magazzino vuoto o un impianto che opera soltanto per una piccola parte della propria capacità hanno qualcosa in comune: rappresentano capitale immobilizzato che non sta producendo il rendimento atteso.

E il capitale fermo ha un costo.

Da quel momento uno degli obiettivi fondamentali dell'impresa diventa quindi aumentare il rendimento degli asset che utilizza.

Significa produrre di più con le stesse risorse, ridurre i periodi di inattività, utilizzare meglio la capacità disponibile, effettuare la manutenzione necessaria per prolungare la vita utile dei beni e sostituire gli impianti quando la loro inefficienza comincia a costare più del vantaggio di mantenerli in funzione.

La macchina non è più soltanto una proprietà registrata nel patrimonio dell'impresa.

Diventa un **generatore di flussi economici**.

Ed è probabilmente questo il momento nel quale possiamo iniziare davvero a parlare di una moderna economia dell'asset.

Non conta soltanto quanto abbiamo pagato una macchina.

Conta quanto la facciamo lavorare.

E soprattutto quanto valore riesce a produrre durante la propria vita.

La prima domanda del futuro

La Rivoluzione industriale ci lascia quindi una domanda destinata ad accompagnare tutta la storia successiva della finanza d'impresa.

Se ciò che genera valore è l'utilizzo della macchina, e non il semplice fatto di esserne proprietari, perché un'impresa dovrebbe necessariamente immobilizzare tutto il capitale necessario per acquistarla?

Per molto tempo la risposta sarà molto semplice: perché non esiste un'alternativa sufficientemente efficiente.

Ma l'alternativa arriverà.

Nasceranno operatori specializzati capaci di acquistare beni e concederne l'utilizzo ad altre imprese. Il costo dell'investimento potrà essere distribuito nel tempo. Il proprietario giuridico dell'asset potrà essere un soggetto, mentre l'utilizzatore economico sarà un altro.

Quella separazione che abbiamo incontrato nei campi medievali, nei mulini, nei fondaci e sulle navi dei mercanti assumerà finalmente una forma finanziaria moderna e strutturata.

Avrà anche un nome.

Leasing.

Il leasing non inventerà l'economia dell'uso.

La formalizzerà.

Prenderà un principio antico quanto il commercio — la possibilità di utilizzare economicamente un bene senza doverne necessariamente assumere subito la proprietà — e lo trasformerà in uno strumento capace di accompagnare la crescita dell'impresa industriale moderna.

Da quel momento il confine tra ciò che un'azienda possiede e ciò che un'azienda utilizza diventerà sempre meno netto.

E soprattutto cominceremo a capire che, quando si parla di capacità produttiva, la domanda più importante potrebbe non essere:

«Di chi è la macchina?»

Ma:

«Quanto valore riesce a produrre?»

È da qui che comincia il capitolo successivo.

CAPITOLO 6

Non comprarla. Usala.

Quando il leasing trasforma la proprietà in un'opzione

Per secoli l'uomo aveva utilizzato beni appartenenti ad altri.

Lo avevano fatto i contadini con la terra, i pellegrini con gli alloggi, i mercanti con le navi e le infrastrutture commerciali. Ma con l'arrivo dell'industria il problema aveva assunto dimensioni completamente nuove.

Una macchina non era soltanto qualcosa da utilizzare.

Era capitale.

Capitale che doveva essere investito oggi nella speranza che producesse reddito domani.

Ed è proprio dentro questa distanza temporale fra investimento e risultato economico che comincia a prendere forma una delle più importanti innovazioni finanziarie dell'economia moderna.

Se un'impresa ha bisogno di una macchina per produrre, perché dovrebbe essere necessariamente obbligata ad acquistarla?

La domanda sembra semplice.

La risposta avrebbe modificato profondamente il modo di finanziare gli investimenti.

Nasce il leasing moderno.

Una separazione apparentemente banale

Il principio, almeno nella sua forma più elementare, è sorprendentemente semplice.

Un soggetto acquista il bene.

Un altro lo utilizza.

Il primo ne conserva la proprietà giuridica; il secondo ne ottiene la disponibilità per un determinato periodo e riconosce in cambio un pagamento periodico.

Dentro questa separazione apparentemente banale c'è però una trasformazione profonda.

L'impresa può utilizzare una tecnologia senza essere costretta a sostenere immediatamente tutto il capitale necessario per acquistarla.

La macchina entra in fabbrica, comincia a produrre e contribuisce a generare ricavi, mentre il suo costo viene distribuito nel tempo.

In questo modo si avvicinano due momenti che nell'acquisto tradizionale sono molto distanti: quello in cui l'investimento viene sostenuto e quello in cui l'investimento comincia a produrre valore.

L'impresa non deve necessariamente attendere di aver accumulato tutto il capitale necessario.

Può iniziare a utilizzare oggi ciò che contribuirà a generare reddito domani.

Il problema non era comprare. Era crescere

L'impresa industriale si trova infatti davanti a un paradosso.

Per aumentare la propria capacità produttiva deve investire.

Ma proprio quell'investimento può ridurre temporaneamente la sua capacità finanziaria.

Più capitale viene immobilizzato nell'acquisto di macchine, meno capitale rimane disponibile per scorte, personale, ricerca, acquisizioni, marketing o semplicemente per affrontare eventi imprevisti.

Il leasing cambia allora il modo stesso di porre la domanda.

Non più soltanto:

«Ho abbastanza denaro per comprare questa macchina?»

Ma:

«L'attività economica generata da questa macchina è sufficiente a sostenerne il costo nel tempo?»

È una domanda molto diversa.

La prima guarda soprattutto al patrimonio disponibile.

La seconda guarda alla capacità futura dell'impresa di generare flussi.

Dalla fotografia del capitale si passa, in qualche modo, al film del reddito.

Ed è proprio lì che la finanza industriale comincia a diventare realmente moderna.

La macchina comincia a pagarsi da sola

Naturalmente nessuna macchina paga materialmente le proprie rate.

Ma economicamente può accadere qualcosa di molto simile.

Immaginiamo un nuovo impianto capace di aumentare la produzione di un'azienda. La maggiore capacità consente di realizzare più prodotti, servire più clienti o ridurre i costi unitari.

Da quella maggiore attività nascono nuovi ricavi.

E una parte di quei ricavi può essere destinata a sostenere il costo periodico dell'impianto.

Il bene non viene quindi acquisito soltanto attraverso ricchezza accumulata nel passato.

Viene sostenuto anche attraverso la ricchezza che contribuirà a generare nel futuro.

È un passaggio concettuale fondamentale.

Un investimento non viene più valutato esclusivamente per quanto costa, ma anche per ciò che sarà capace di produrre.

Non conta soltanto il valore patrimoniale dell'asset.

Conta il suo valore economico.

La proprietà cambia funzione

Per secoli proprietà e controllo erano stati quasi sinonimi.

Chi possedeva una risorsa decideva normalmente come utilizzarla.

Con il leasing questa relazione si indebolisce.

Il proprietario giuridico del bene può non essere il soggetto che lo utilizza ogni giorno.

La società che finanzia l'operazione può essere proprietaria della macchina, ma non produrrà alcun pezzo con quella macchina.

L'impresa utilizzatrice, al contrario, può non esserne proprietaria e tuttavia sarà proprio lei a trasformarne la capacità in produzione, fatturato e margini.

Chi genera allora il valore?

La proprietà attribuisce un diritto sull'asset.

L'utilizzo ne attiva la funzione economica.

Sono due cose diverse.

Ed è proprio questa distinzione a spiegare una parte essenziale della usership economy.

Dal credito al bene

Esiste inoltre una differenza importante rispetto al finanziamento tradizionale.

Quando una banca concede un prestito, mette a disposizione dell'impresa denaro. Sarà poi l'impresa a utilizzare quella liquidità per acquistare il bene di cui ha bisogno.

Nel leasing il rapporto cambia.

Il finanziatore acquista direttamente l'asset e lo concede in utilizzo all'impresa.

Al centro dell'operazione non c'è quindi soltanto il denaro.

C'è un bene concreto.

La macchina non rappresenta semplicemente ciò che l'impresa compra utilizzando capitale finanziato. Diventa parte integrante della struttura stessa dell'operazione.

Comincia così ad affermarsi una logica che troveremo sempre più spesso nella finanza moderna: quella dell'*asset-based finance*.

Il capitale viene messo a disposizione attraverso il bene.

E ciò che arriva nell'impresa non è semplicemente liquidità.

È capacità produttiva.

Dalla proprietà definitiva alla disponibilità temporanea

Per l'impresa si apre così una possibilità nuova.

Può utilizzare oggi una tecnologia senza dover stabilire fin dall'inizio che quella tecnologia dovrà appartenere per sempre.

L'acquisto tradizionale contiene implicitamente una logica di permanenza. Comprò l'asset e, salvo rivenderlo, entrerà nel patrimonio dell'azienda per un periodo potenzialmente molto lungo.

Il leasing introduce invece esplicitamente il tempo nel rapporto con il bene.

Utilizzo quella macchina per una determinata durata.

Durante quel periodo pago per averne la disponibilità.

Al termine, a seconda della struttura contrattuale, potrò eventualmente acquistarla, sostituirla oppure cessarne l'utilizzo.

La proprietà smette così di rappresentare l'unico punto di arrivo possibile.

Diventa un'opzione.

Ed è proprio questa possibilità di scegliere quanto a lungo legarsi a un asset che prepara il passaggio dalla semplice finanza alla moderna economia dell'utilizzo.

Il vero nemico: l'obsolescenza

Con l'accelerazione tecnologica emerge infatti un rischio che l'impresa industriale conoscerà sempre meglio.

Una macchina non deve soltanto funzionare.

Deve rimanere competitiva.

Un impianto può essere perfettamente funzionante dal punto di vista tecnico e nello stesso tempo essere già economicamente vecchio.

Può consumare troppa energia, produrre più lentamente rispetto alle nuove tecnologie, richiedere manutenzioni troppo frequenti oppure non integrarsi con i sistemi digitali più moderni.

Può continuare a fare esattamente ciò per cui era stato progettato, ma farlo peggio, più lentamente o a costi maggiori rispetto a un asset di nuova generazione.

È questo il significato economico dell'obsolescenza.

Se un'impresa ha immobilizzato una quantità importante di capitale nell'acquisto di quella macchina, sarà naturalmente portata a utilizzarla il più a lungo possibile.

Deve recuperare l'investimento.

Ma proprio questo bisogno può diventare un freno all'innovazione.

L'economia dell'uso introduce una logica differente:

non devo necessariamente possedere permanentemente una tecnologia. Devo poter accedere alla tecnologia adeguata per il periodo nel quale mi serve.

È una distinzione destinata a diventare fondamentale nell'economia digitale.

Dal leasing finanziario al noleggio operativo

A questo punto è necessario fare una distinzione.

Non tutte le forme di utilizzo temporaneo rispondono alla stessa logica.

Il leasing finanziario rimane, sotto molti aspetti, vicino all'idea dell'acquisto. L'utilizzatore individua il bene, lo impiega per un periodo generalmente significativo e può conservare la possibilità di acquisirne definitivamente la proprietà alla fine del contratto.

L'utilizzo è quindi temporaneo, ma l'orizzonte economico può ancora essere quello del possesso.

Il noleggio operativo porta invece il principio dell'utilizzo un passo più avanti.

Il centro della decisione non è più necessariamente l'acquisto finale dell'asset.

È la sua disponibilità per il periodo nel quale serve.

La domanda cambia ancora una volta.

Non più:

«Come posso finanziare l'acquisto di questa macchina?»

Ma:

«Per quanto tempo ho bisogno di questa macchina?»

La differenza sembra piccola.

In realtà rappresenta uno dei passaggi più significativi dalla finanza della proprietà alla finanza dell'utilizzo.

Pagare il tempo

Ed è qui che il tempo diventa definitivamente una variabile economica.

Non penso più soltanto a una macchina del valore di un milione di euro.

Posso pensare a sessanta mesi di disponibilità di quella macchina.

Non necessariamente a un'automobile da acquistare, ma a tre anni di mobilità.

Non al computer da possedere, ma alla capacità tecnologica di cui avrò bisogno per il prossimo ciclo di lavoro.

Il valore dell'asset viene così trasformato in un flusso temporale.

E questa trasformazione permette di porre una domanda molto più vicina alla vita reale dell'impresa.

Quanto valore produce la macchina ogni mese?

E quanto costa averla a disposizione nello stesso mese?

Il confronto economicamente interessante non è quindi soltanto fra il prezzo del bene e il capitale disponibile.

Diventa il confronto fra **costo dell'utilizzo e valore generato dall'utilizzo**.

È un modo di pensare completamente diverso.

CAPEX e OPEX

Molti anni dopo questa distinzione sarebbe entrata nel linguaggio quotidiano della finanza aziendale attraverso due sigle ormai familiari: CAPEX e OPEX.

Da una parte gli investimenti destinati all'acquisto degli asset.

Dall'altra i costi legati alla loro disponibilità e al loro utilizzo operativo.

Naturalmente la distinzione contabile è molto più articolata e le regole di rappresentazione in bilancio si sono evolute profondamente nel tempo.

Ma il problema economico che sta dietro a quelle sigle rimane semplice.

Quanto capitale voglio immobilizzare nella proprietà degli strumenti che utilizzo?

E quanta parte delle mie risorse preferisco mantenere disponibile, acquistando invece l'accesso alla loro funzione?

Non esiste una risposta valida in assoluto.

Alcuni asset può essere conveniente possederli stabilmente.

Per altri può essere più razionale utilizzarli per il tempo necessario.

La vera innovazione non consiste quindi nel sostenere che il noleggio sia sempre migliore della proprietà.

Consiste nell'aver trasformato la proprietà da necessità a **scelta**.

L'impresa asset-heavy e l'impresa asset-light

Da questa possibilità nasce progressivamente un'altra distinzione destinata a diventare sempre più importante.

Esistono imprese che possiedono direttamente gran parte degli asset necessari per svolgere la propria attività.

E altre che ne possiedono relativamente pochi.

Le prime vengono spesso definite *asset-heavy*.

Le seconde *asset-light*.

Essere *asset-light* non significa necessariamente essere piccoli.

Al contrario, alcune delle più grandi organizzazioni contemporanee hanno costruito modelli nei quali la dimensione dell'attività economica è enormemente superiore alla quantità di beni posseduti direttamente.

L'idea è semplice: concentrare il capitale sugli elementi realmente strategici e accedere alle altre risorse attraverso contratti, reti, fornitori o piattaforme.

Una grande azienda può erogare servizi in migliaia di luoghi senza possedere tutti gli immobili nei quali opera.

Una piattaforma può raggiungere milioni di utenti senza essere proprietaria di ogni infrastruttura necessaria a servirli.

Un'impresa manifatturiera può produrre utilizzando macchine acquistate, finanziate, noleggiate o messe a disposizione da partner specializzati.

La dimensione del business non coincide più necessariamente con la dimensione del patrimonio materiale.

Ed è un cambiamento di paradigma.

Non è questione di non poterselo permettere

Per molto tempo l'affitto e il noleggio sono stati associati a una spiegazione molto semplice:

non compro perché non posso permettermelo.

La moderna economia dell'utilizzo supera progressivamente questa interpretazione.

Un'impresa può avere tutta la liquidità necessaria per acquistare un bene e decidere consapevolmente di non farlo.

Può preferire destinare quel capitale allo sviluppo commerciale, alla ricerca, alle acquisizioni o alla crescita internazionale.

Può voler evitare il rischio di obsolescenza.

Può desiderare maggiore flessibilità.

Può voler adattare più rapidamente la propria capacità produttiva alla domanda oppure sostituire periodicamente la tecnologia.

Può, più semplicemente, ritenere che ciò di cui ha realmente bisogno sia l'utilizzo dell'asset e non la sua proprietà.

È forse questo il momento nel quale l'economia dell'uso raggiunge la propria maturità.

Non si utilizza invece di possedere soltanto perché si è costretti.

Si può scegliere di utilizzare invece di possedere perché **può essere più efficiente.**

La proprietà ha un costo nascosto

Possedere, del resto, costa molto più del prezzo scritto sulla fattura.

Un asset deve essere mantenuto, assicurato, custodito, riparato e aggiornato. Alla fine della propria vita dovrà essere rivenduto, ricondizionato oppure smaltito.

Durante gli anni potrà diventare obsoleto.

Potrà rimanere inutilizzato.

Potrà perdere valore.

Il prezzo di acquisto è quindi soltanto una parte del costo reale della proprietà.

Per descrivere questa dimensione oggi utilizziamo l'espressione *Total Cost of Ownership*.

È un concetto importante perché cambia il confronto economico.

Non devo confrontare semplicemente il canone con il prezzo di acquisto.

Devo confrontare il costo complessivo del possesso con il costo complessivo dell'utilizzo.

A volte il risultato porterà ad acquistare.

Altre volte porterà a noleggiare.

Ciò che cambia è che l'acquisto non può più essere considerato automaticamente la soluzione naturale.

Deve dimostrare di essere quella economicamente più razionale.

Il bene diventa servizio

È proprio qui che leasing e noleggio cominciano a produrre una trasformazione che va oltre la finanza.

Il bene si avvicina progressivamente al servizio.

La macchina non viene più pensata soltanto come un oggetto da trasferire da un proprietario a un altro.

Diventa disponibilità.

Più avanti questa trasformazione andrà ancora oltre.

Non pagheremo soltanto per avere una macchina a disposizione per cinque anni.

Potremo pagare per le ore nelle quali lavora, per i chilometri percorsi, per i pezzi prodotti, per l'energia generata, per le copie stampate o per la capacità informatica effettivamente utilizzata.

L'unità economica continuerà a spostarsi.

Prima dal bene al tempo.

Poi dal tempo all'utilizzo.

Infine dall'utilizzo al risultato.

È il percorso che conduce dal leasing al *pay-per-use* e, successivamente, ai modelli *Everything as a Service*.

Dall'asset al risultato

Se guardiamo il percorso compiuto finora, la traiettoria appare quasi naturale.

All'inizio compravamo un bene.

Poi abbiamo imparato a finanziarne l'acquisto.

Successivamente abbiamo cominciato a utilizzarlo senza necessariamente diventarne proprietari.

Infine abbiamo iniziato a collegare il costo al tempo e all'intensità dell'utilizzo.

A quel punto nasce quasi inevitabilmente una nuova domanda:

perché pagare il bene se posso pagare direttamente ciò che quel bene produce?

Non necessariamente il compressore, ma l'aria compressa.

Non la fotocopiatrice, ma le copie.

Non il server, ma la capacità di calcolo.

Non necessariamente il macchinario, ma la produzione.

Quando arriviamo a questo punto, la proprietà dell'asset comincia quasi a scomparire dall'esperienza economica dell'utilizzatore.

Qualcuno dovrà naturalmente continuare a possedere fisicamente il bene.

Ma per chi lo utilizza diventa sempre meno importante sapere chi ne detiene il titolo giuridico.

Conta che funzioni.

Conta che sia disponibile.

Conta il risultato.

Ed eccoci molto vicini al mondo contemporaneo.

Dal leasing alla usership economy

Il leasing non ha inventato l'idea di utilizzare qualcosa che appartiene a un altro.

Lo facevano i contadini medievali, i pellegrini, i mercanti e gli armatori molto prima che esistesse qualunque moderna società finanziaria.

La sua innovazione è stata differente.

Ha preso quella logica antichissima e l'ha trasformata in **architettura finanziaria**.

Ha permesso di separare in maniera sistematica il soggetto che mette a disposizione il capitale, quello che possiede il bene e quello che utilizza l'asset per produrre reddito.

Da questo momento la usership economy smette di essere soltanto una curiosità che possiamo rintracciare nella storia.

Diventa una delle modalità attraverso cui l'economia finanzia la propria crescita.

Ma proprio mentre questa trasformazione stava modificando il mondo delle imprese, un'altra rivoluzione si stava preparando.

Perché nel Novecento non sarebbero cambiate soltanto le fabbriche.

Sarebbero cambiati i consumatori.

L'automobile, la casa, il televisore, gli elettrodomestici e tutti i grandi beni del consumo di massa avrebbero portato la proprietà al proprio massimo splendore.

Per alcune generazioni possedere sarebbe diventato quasi sinonimo di progresso.

Più case, più automobili, più oggetti.

Sembrava la direzione inevitabile della storia.

Poi, lentamente, qualcosa avrebbe ricominciato a cambiare.

E avremmo scoperto che forse non avevamo bisogno di possedere tutte quelle cose.

Avevamo bisogno di usarle.

CAPITOLO 7

Quando volevamo possedere tutto

Il Novecento, l'età d'oro della proprietà e la rivoluzione dell'accesso

Per comprendere davvero la usership economy bisogna raccontare anche il suo apparente contrario.

Perché c'è stato un momento, nella storia recente, in cui possedere sembrava essere diventato il naturale punto di arrivo del progresso economico.

Una casa.

Un'automobile.

Un televisore.

Un frigorifero.

Una lavatrice.

Un telefono.

Poi magari una seconda automobile e, per chi poteva permettersela, una seconda casa.

Il Novecento, soprattutto nei decenni successivi alla Seconda guerra mondiale, è stato il grande secolo della **democratizzazione della proprietà**.

La produzione di massa, l'aumento dei redditi, il credito al consumo e la crescita della produttività resero accessibili a milioni

di famiglie beni che soltanto pochi decenni prima sarebbero stati considerati lussi.

La proprietà assunse così un significato che andava ben oltre l'utilità dell'oggetto.

Possedere voleva dire essere arrivati.

Voleva dire sicurezza, indipendenza, benessere.

E spesso anche status.

Per qualche decennio sembrò quasi che il futuro dell'economia consistesse nel permettere a ciascuno di possedere una quantità sempre maggiore di cose.

Poi qualcosa cominciò lentamente a cambiare.

La casa, l'automobile e il frigorifero

Il capitalismo industriale aveva risolto uno dei grandi problemi della storia economica: produrre enormi quantità di beni a costi progressivamente più accessibili.

Catena di montaggio, standardizzazione, automazione e aumento della produttività portarono nelle abitazioni oggetti che prima appartenevano soltanto a una minoranza.

L'automobile è probabilmente il simbolo più potente di quella trasformazione.

Non rappresentava semplicemente un mezzo per andare da un luogo a un altro.

Rappresentava libertà.

Avere un'automobile significava poter partire quando si voleva, non dipendere dagli orari di un servizio pubblico, raggiungere il

luogo di lavoro, accompagnare i figli o partire per le vacanze con la propria famiglia.

Ma raccontava anche qualcosa di noi.

Marca, modello, cilindrata e dimensioni potevano diventare segnali visibili della posizione economica raggiunta.

Con la casa avveniva qualcosa di simile.

Possederla significava costruire patrimonio, creare sicurezza e lasciare qualcosa ai figli. Significava anche ancorare la propria vita a un luogo e trasformare il reddito accumulato nel tempo in un bene tangibile e durevole.

Il mondo industriale aveva così costruito qualcosa di straordinario:

la società della proprietà di massa.

Più cose significava più benessere

La pubblicità contribuì enormemente a consolidare questa cultura.

Non compravamo soltanto oggetti.

Comprando, costruivamo anche identità.

L'automobile poteva raccontare chi eravamo o chi volevamo diventare. L'orologio segnalava gusto e posizione sociale. La casa raccontava il traguardo raggiunto. Televisori, impianti stereo ed elettrodomestici rappresentavano modernità.

Possedere più cose sembrava quindi significare vivere meglio.

E per gran parte del Novecento il consumo era strettamente legato alla proprietà.

Per ascoltare musica acquistavi un disco.

Per leggere compravi un libro.

Per telefonare dovevi avere un telefono.

Per spostarti con piena autonomia compravi un'automobile.

Il modello economico era costruito intorno alla vendita dell'oggetto.

Il produttore realizzava il bene, lo vendeva e incassava.

Il cliente ne diventava proprietario.

La transazione, nella sua forma essenziale, finiva lì.

Ma possedere significa anche occuparsi delle cose

La proprietà aveva però un lato meno romantico.

Ogni bene portava con sé una responsabilità.

L'automobile doveva essere assicurata, parcheggiata, mantenuta e prima o poi riparata. Una seconda abitazione richiedeva spese e gestione anche durante i periodi nei quali rimaneva vuota. Gli elettrodomestici potevano rompersi. I dispositivi tecnologici diventavano obsoleti e gli oggetti, semplicemente per il fatto di esistere, dovevano essere conservati e custoditi.

Possedere significa avere la disponibilità permanente di qualcosa.

Ma significa anche sopportarne permanentemente i costi.

Più cresce la quantità di oggetti che accumuliamo, più aumenta il capitale necessario per acquistarli, lo spazio per conservarli e il tempo richiesto per gestirli.

La proprietà produce libertà.

Ma può produrre anche rigidità.

Ed è proprio dentro questa contraddizione che comincerà a emergere un'economia differente.

Il primo segnale: non devo comprarlo per godermelo

Pensiamo a un'esperienza che per una generazione è stata assolutamente normale: andare al videonoleggio.

Per molto tempo un film è stato legato a un supporto fisico.

Prima la videocassetta, poi il DVD.

Il consumatore poteva acquistarlo e conservarlo nella propria libreria.

Ma poteva anche fare qualcosa di completamente diverso.

Entrare in un videonoleggio, scegliere un titolo, portarlo a casa, guardarlo e restituirlo il giorno successivo.

Non gli interessava realmente possedere quella videocassetta.

Gli interessava vedere il film.

Il supporto fisico era soltanto il veicolo temporaneo attraverso il quale accedere all'esperienza.

Era già una forma di usership economy.

Solo che nessuno la chiamava così.

Blockbuster diventò uno dei simboli più riconoscibili di quel modello.

Il suo valore non consisteva necessariamente nel vendere film.

Consisteva nel rendere disponibili, per un periodo limitato, migliaia di contenuti che il consumatore non aveva alcun bisogno di acquistare.

Poi arrivò Internet.

E a quel punto cominciò a diventare inutile persino restituire il supporto fisico.

Da Blockbuster a Netflix: quando scompare persino l'oggetto

Netflix iniziò la propria storia all'interno di un mondo ancora materiale, distribuendo DVD.

L'accesso aveva già sostituito in parte il possesso, ma continuava a esserci un oggetto fisico che doveva raggiungere il cliente.

Con lo streaming scompare anche questo passaggio.

Il film non deve più essere trasportato.

Non deve essere custodito su uno scaffale.

Non deve essere restituito.

L'utente non possiede il film, non possiede il DVD e non conserva nemmeno necessariamente una copia digitale permanente.

Possiede qualcosa di molto diverso:

un diritto temporaneo di accesso.

Paga un abbonamento, entra nella piattaforma e utilizza il contenuto nel momento in cui desidera farlo.

La proprietà sparisce quasi completamente dall'esperienza del consumatore.

Rimane la funzione.

Guardare il film.

Cinque secoli prima un mercante utilizzava una nave che non possedeva perché ciò che gli serviva era trasportare una merce.

Ora utilizziamo un contenuto che non possediamo perché ciò che desideriamo è semplicemente guardarlo.

La logica è sorprendentemente simile.

L'asset, però, è diventato immateriale.

La musica smette di stare sullo scaffale

La musica racconta forse ancora meglio questa trasformazione.

Per decenni ascoltare musica significava possedere qualcosa.

Prima un disco in vinile.

Poi una musicassetta.

Poi un CD.

Successivamente il supporto fisico cominciò a scomparire e arrivarono i file digitali.

Ma il modello rimaneva ancora in parte quello della proprietà: acquistavo o scaricavo un file e lo conservavo sul mio computer.

Con lo streaming accade qualcosa di diverso.

Con Spotify e servizi analoghi non abbiamo più bisogno di acquistare i singoli album.

Paghiamo per avere accesso a un catalogo enormemente più ampio di qualsiasi collezione privata che avremmo potuto costruire.

È una delle rappresentazioni più pure della usership economy.

Il valore non sta più nell'avere migliaia di oggetti sullo scaffale.

Sta nel poter raggiungere istantaneamente ciò che vogliamo ascoltare.

Passiamo così da qualche centinaio di dischi posseduti a milioni di brani non posseduti.

Abbiamo meno proprietà.

Ma enormemente più disponibilità.

È uno dei grandi paradossi dell'economia dell'accesso:

possedendo meno possiamo utilizzare di più.

Dal prodotto all'abbonamento

Il cambiamento non riguarda soltanto la tecnologia.

Riguarda soprattutto il modello economico.

Per gran parte del Novecento la relazione fra impresa e consumatore poteva essere descritta in modo abbastanza semplice: l'impresa produceva, vendeva e incassava.

Il cliente comprava l'oggetto e ne diventava proprietario.

Con l'abbonamento la relazione non si conclude più al momento della vendita.

Il cliente paga periodicamente per continuare ad avere accesso.

E l'impresa non deve più soltanto convincerlo ad acquistare una volta.

Deve convincerlo a restare.

Nasce così quella che chiamiamo *subscription economy*.

Il passaggio è molto più importante di quanto sembri.

Si passa dalla transazione alla relazione.

Nel vecchio modello, una volta venduto il bene, gran parte del rapporto economico poteva considerarsi conclusa.

Nel nuovo modello il rapporto continua mese dopo mese.

Il cliente continua a pagare soltanto finché ritiene che il servizio continui a produrre valore.

E questo costringe l'impresa a cambiare.

Non basta vendere.

Bisogna continuare a essere utili.

Software: da scatola ad accesso

Il software rappresenta uno degli esempi più evidenti.

Per anni acquistare un programma significava comprare una licenza, installare il software sul proprio computer e utilizzare quella versione per un periodo potenzialmente molto lungo.

Poi il modello comincia a cambiare.

Arriva il *Software as a Service*.

Non è più indispensabile comprare una versione definitiva del programma.

Si paga per accedervi.

Il software viene aggiornato continuamente, la funzione rimane disponibile e il cliente utilizza una piattaforma che evolve nel tempo.

La proprietà della singola copia perde importanza.

Quello che interessa realmente è poter svolgere l'attività che quel software rende possibile.

Non mi interessa necessariamente possedere il programma.

Mi interessa poter elaborare un documento, gestire la contabilità, progettare un oggetto, analizzare dati o collaborare con altre persone.

Ancora una volta il bene arretra.

La funzione viene in primo piano.

Nemmeno il computer deve essere tuo

Il passo successivo è ancora più radicale.

Per molti anni un'impresa che aveva bisogno di potenza informatica doveva acquistare server, installarli, mantenerli, aggiornarli e dimensionarli sulla base delle proprie necessità future.

Questo significava investire capitale prima di sapere esattamente quanta capacità sarebbe stata realmente utilizzata.

Con il cloud computing la logica cambia.

L'impresa può accedere a capacità informatica installata nelle infrastrutture di qualcun altro e pagarla in funzione delle proprie necessità.

In un certo senso, il server torna a essere ciò che il mulino era stato molti secoli prima.

Un'infrastruttura produttiva costosa che non tutti hanno bisogno di possedere.

Ciò che conta è poter utilizzare la funzione.

La conseguenza economica è enorme.

Una piccola azienda appena nata può oggi accedere a una capacità tecnologica che pochi decenni fa avrebbe richiesto investimenti difficilmente sostenibili.

La proprietà smette ancora una volta di rappresentare una barriera all'ingresso.

E l'accesso alla tecnologia diventa molto più democratico.

Airbnb e la capacità inutilizzata

La nuova economia scopre anche un'altra enorme riserva di valore.

La capacità inutilizzata.

Milioni di beni rimangono fermi per una parte consistente della propria vita.

Case vuote per molte settimane all'anno, stanze inutilizzate, automobili parcheggiate per quasi tutta la giornata, attrezzature che lavorano soltanto poche ore e spazi disponibili che nessuno riesce a mettere in relazione con chi ne avrebbe bisogno.

Le piattaforme digitali rendono possibile far incontrare quella capacità con una domanda temporanea.

Airbnb non ha inventato l'affitto di una stanza.

Uber non ha inventato il trasporto.

Le piattaforme non hanno inventato l'utilizzo temporaneo dei beni.

Hanno fatto qualcosa di diverso e forse altrettanto importante:

hanno reso estremamente efficiente l'incontro fra capacità disponibile e domanda.

Il problema dell'economia dell'uso non era infatti mai stato soltanto sapere che esistevano beni disponibili.

Bisognava sapere dove si trovavano, quando fossero utilizzabili, quanto costassero, come effettuare il pagamento e soprattutto se fosse possibile fidarsi dell'altra parte.

La tecnologia riesce a risolvere contemporaneamente gran parte di queste difficoltà.

Ed è così che una pratica antichissima diventa improvvisamente scalabile a livello mondiale.

Lo smartphone diventa la chiave universale

C'è un oggetto che rende possibile gran parte di questa trasformazione.

Lo smartphone.

In quel piccolo dispositivo convivono strumenti che per secoli erano rimasti separati: identità, pagamento, geolocalizzazione, reputazione, comunicazione e accesso.

Con lo stesso telefono possiamo individuare un'automobile disponibile, aprirla e utilizzarla.

Possiamo prenotare una stanza dall'altra parte del mondo.

Possiamo ascoltare musica, guardare un film, utilizzare software, pagare servizi e accedere a risorse che non possediamo.

Lo smartphone diventa così una sorta di **chiave universale dell'economia dell'accesso**.

Non contiene necessariamente i beni.

Contiene la possibilità di raggiungerli.

Ed è una differenza enorme.

Dalla scarsità all'abbondanza dell'accesso

Se confrontiamo il mondo contemporaneo con quello delle società più antiche emerge quasi un percorso inverso.

All'inizio condividevamo perché le risorse erano scarse.

Oggi molto spesso scegliamo l'accesso perché l'offerta è enorme.

Il pellegrino medievale utilizzava un letto appartenente ad altri perché non poteva certamente portarsi dietro una casa.

Il viaggiatore contemporaneo può scegliere fra migliaia o milioni di abitazioni disponibili nelle città che visita senza avere alcun interesse a comprarne una in ogni destinazione.

Il mercante utilizzava una nave perché costruirla richiedeva un capitale enorme.

Una startup utilizza il cloud perché costruire un proprio data center sarebbe spesso semplicemente irrazionale.

All'inizio condividevamo perché non potevamo possedere.

Oggi sempre più spesso scegliamo di non possedere perché **non ne abbiamo bisogno**.

È una trasformazione culturale enorme.

L'accesso diventa più importante dell'accumulo

Per buona parte del Novecento la ricchezza personale poteva essere rappresentata anche dalla quantità di beni posseduti.

Una casa più grande.

Più automobili.

Una collezione più ampia.

Più oggetti.

Nel nuovo mondo una parte crescente del nostro benessere dipende invece dalla quantità di risorse alle quali possiamo accedere.

Non possediamo milioni di canzoni, ma possiamo ascoltarle.

Non possediamo migliaia di film, ma possiamo guardarli in qualsiasi momento.

Non possediamo un server, ma possiamo utilizzare enormi capacità informatiche.

Non dobbiamo possedere un ufficio in trenta città per poter lavorare temporaneamente in trenta città differenti.

L'economia comincia così a spostarsi **dallo stock al flusso**.

Dall'accumulazione all'accessibilità.

Dalla proprietà alla disponibilità.

Il patrimonio rimane importante.

Ma non è più l'unica misura della nostra capacità di utilizzare risorse.

Ma c'è qualcosa che stiamo lasciando dietro di noi

Ogni volta che utilizziamo un servizio digitale accade però qualcosa che nessun pellegrino medievale avrebbe potuto immaginare.

Lasciamo una traccia.

Ogni viaggio prenotato, ogni canzone ascoltata, ogni film guardato, ogni server utilizzato e ogni automobile condivisa generano informazioni.

La usership economy digitale non produce quindi soltanto utilizzo.

Produce dati.

Ed è proprio qui che la nostra storia cambia ancora una volta.

Perché improvvisamente l'asset più interessante non è più soltanto quello che utilizziamo.

Diventa anche l'informazione generata durante quell'utilizzo.

Il Novecento aveva costruito la grande economia della proprietà.

I primi decenni del XXI secolo hanno accelerato l'economia dell'accesso.

La fase successiva sarà costruita sempre di più sull'economia dei dati.

Per la prima volta nella storia non sapremo soltanto che cosa possediamo.

Potremo sapere quasi istante per istante **come lo stiamo utilizzando**.

Ed è da qui che comincia una nuova fase della usership economy.

Quando l'uso stesso comincia a parlare.

CAPITOLO 8

Quando l'uso comincia a parlare

Dalla usership economy alla data-driven economy

Per migliaia di anni abbiamo utilizzato beni sapendo relativamente poco di ciò che accadeva durante il loro funzionamento.

Il proprietario di una casa sapeva di possederla, ma difficilmente poteva conoscere con precisione quante ore al giorno venisse utilizzata ogni stanza. Un armatore possedeva una nave, ma le informazioni sul viaggio arrivavano lentamente, attraverso registri, racconti dell'equipaggio e rapporti redatti al ritorno in porto.

Anche la fabbrica industriale, per gran parte della propria storia, ha funzionato allo stesso modo.

L'imprenditore sapeva quante macchine possedeva. Poteva misurare la produzione a fine giornata e registrare i guasti più importanti. Ma non conosceva continuamente ogni vibrazione, ogni variazione di temperatura, ogni perdita di efficienza o ogni anomalia che si verificava all'interno dell'impianto.

Poi gli asset hanno cominciato a parlare.

Sensori, software, reti di comunicazione, Internet of Things, cloud e intelligenza artificiale hanno progressivamente trasformato le macchine in generatori continui di informazioni.

Da quel momento l'economia dell'uso è diventata qualcosa di molto più sofisticato.

Non sappiamo più soltanto **chi possiede** un bene.

Possiamo sapere chi lo utilizza, quando lo utilizza, per quanto tempo, con quale intensità, con quali consumi e con quali risultati.

Per la prima volta nella storia l'utilizzo diventa osservabile quasi in tempo reale.

Ed è qui che la usership economy incontra la **data-driven economy**.

Il bene produce due cose

Una macchina industriale continua naturalmente a produrre pezzi.

Ma oggi produce anche dati.

Un'automobile continua a generare mobilità, ma contemporaneamente può raccogliere informazioni sulla velocità, sui chilometri percorsi, sui consumi, sulla posizione e sulle condizioni dei propri componenti.

Un ascensore trasporta persone, ma può anche registrare il numero delle corse, i carichi, le anomalie e i segnali che anticipano un intervento di manutenzione.

Un edificio offre spazio, ma può raccontare come vengono utilizzati gli ambienti, quanta energia consumano, quale temperatura mantengono e quale sia la qualità dell'aria.

La grande novità è quindi che un asset connesso produce contemporaneamente **una funzione e un flusso informativo**.

Ed entrambi possono avere valore.

Per secoli il valore della macchina era quasi interamente legato a ciò che riusciva materialmente a produrre.

Oggi una parte crescente del valore deriva anche da ciò che possiamo imparare osservandola mentre produce.

È un cambiamento apparentemente tecnico.

In realtà modifica profondamente il modo in cui possiamo utilizzare, mantenere, finanziare e valorizzare un bene.

Il dato nasce dall'uso

Questo punto è fondamentale.

Una parte importante dei dati economicamente più interessanti non nasce dalla proprietà.

Nasce dall'utilizzo.

Il proprietario può sapere di possedere una determinata macchina, conoscerne il prezzo di acquisto, il modello e l'anno di costruzione.

Ma soltanto osservando il suo comportamento può sapere se quella macchina viene realmente utilizzata in modo efficiente.

Il produttore conosce le caratteristiche tecniche che ha progettato, ma attraverso i dati operativi può scoprire come il bene si comporta nella vita reale, sotto carichi differenti, in ambienti diversi e nelle mani di utilizzatori differenti.

Il dato racconta qualcosa che il semplice titolo di proprietà non può raccontare.

Racconta il comportamento dell'asset.

Ed è proprio questa conoscenza a rendere possibile il passaggio da un'economia degli oggetti a un'economia delle prestazioni.

Per secoli abbiamo misurato ciò che avevamo

La contabilità tradizionale ci ha insegnato soprattutto a rappresentare ciò che un'impresa possiede, ciò che deve e ciò che genera economicamente.

Gli immobili, i macchinari e le altre immobilizzazioni hanno avuto per decenni un peso importante non soltanto nei bilanci, ma anche nel modo in cui banche e investitori valutavano la solidità di un'impresa.

Possedere patrimonio significava, in molti casi, offrire maggiore sicurezza.

Oggi questa visione non scompare, ma viene affiancata da un'altra domanda.

Non soltanto:

quanto vale ciò che possiedo?

Ma:

quanto bene sto utilizzando ciò che possiedo?

Due aziende potrebbero avere gli stessi macchinari iscritti in bilancio, con valori contabili molto simili, e tuttavia possedere capacità economiche completamente differenti.

La prima potrebbe utilizzare gli impianti quasi continuamente, effettuare manutenzione predittiva e conoscere nel dettaglio i consumi energetici di ogni macchina.

La seconda potrebbe utilizzare gli stessi asset soltanto per una parte ridotta del tempo, intervenire solo dopo i guasti e conoscere i consumi soltanto attraverso una bolletta complessiva.

Il patrimonio può sembrare simile.

La qualità dell'utilizzo no.

Ed è proprio il dato a rendere visibile questa differenza.

Il valore nascosto degli asset

Il patrimonio industriale comincia così ad assumere una dimensione nuova.

Una macchina non è più soltanto una voce iscritta fra le immobilizzazioni.

È contemporaneamente una fonte di capacità produttiva, un centro di consumo energetico, una potenziale fonte di emissioni, un elemento di rischio e, sempre più spesso, una fonte di informazioni.

Conoscere questi elementi permette di attribuire all'asset un valore economico molto più sofisticato.

Non ci chiediamo più soltanto quanto sia costato.

Possiamo cominciare a domandarci quante ore sia ancora in grado di lavorare, con quale efficienza, quanto costi mantenerlo, quanto consumi, quanto produca e quale sia la probabilità che si fermi.

Possiamo cercare di stimare quanto potrebbe valere sul mercato secondario e quanto a lungo potrebbe rimanere competitivo.

Il valore dell'asset smette così di essere soltanto una fotografia scattata in un determinato momento.

Diventa la storia dinamica della sua vita operativa.

Dalla manutenzione programmata alla manutenzione predittiva

La manutenzione offre uno degli esempi più evidenti di questa trasformazione.

Tradizionalmente esistevano due possibilità principali.

Si poteva aspettare che qualcosa si rompesse e intervenire dopo il guasto.

Oppure si poteva effettuare una manutenzione programmata a intervalli prestabiliti.

Entrambe le soluzioni hanno dei limiti.

Aspettare che la macchina si fermi può significare subire costosi blocchi produttivi. Intervenire troppo presto può invece portare a sostituire componenti ancora perfettamente funzionanti.

I dati introducono una terza possibilità.

Possiamo osservare continuamente il comportamento della macchina: temperatura, vibrazioni, pressione, assorbimento energetico, rumore, numero dei cicli e molti altri parametri.

Se alcuni di questi segnali cominciano a deviare dal comportamento normale, il sistema può individuare il problema prima che diventi un guasto.

La manutenzione diventa predittiva.

Non intervengo semplicemente perché sono trascorsi sei mesi dall'ultima verifica.

Intervengo perché il comportamento dell'asset mi sta dicendo che qualcosa sta cambiando.

La differenza è enorme.

La macchina non viene più soltanto utilizzata.

Viene ascoltata.

Dal canone fisso al pay-per-use

Quando l'utilizzo diventa misurabile, anche il modello economico può cambiare.

Se posso conoscere con precisione quante ore ha lavorato una macchina, quanti chilometri ha percorso un mezzo o quanta capacità informatica è stata effettivamente utilizzata, posso cominciare a collegare il prezzo all'utilizzo reale.

Il canone fisso non scompare necessariamente.

Ma accanto ad esso possono nascere modelli nei quali il cliente paga in funzione delle ore di funzionamento, dei chilometri, delle copie prodotte, dell'energia generata, dei cicli effettuati o della capacità utilizzata.

È il mondo del *pay-per-use* e, nelle sue forme più evolute, del *performance renting*.

Il passaggio è importante perché avvicina ancora di più il costo sostenuto dal cliente al valore realmente ricevuto.

Non pago per una capacità teoricamente disponibile.

Pago, almeno in parte, per quella effettivamente utilizzata.

La usership economy trova così nel dato ciò che per secoli le era mancato:

un contatore preciso dell'utilizzo.

L'Everything as a Service

A quel punto il passo successivo diventa quasi inevitabile.

Se posso misurare l'utilizzo di un asset, posso trasformare sempre più facilmente quell'asset in un servizio.

È ciò che abbiamo visto accadere con il software e con le infrastrutture tecnologiche.

Ma la stessa logica può estendersi alla mobilità, all'illuminazione, alle attrezzature e alle macchine industriali.

L'elenco delle formule *as a service* potrebbe continuare quasi all'infinito.

Ciò che conta, però, non è l'etichetta.

È capire che cambia ciò che viene venduto.

Il produttore tradizionale vende un compressore.

Nel modello *as-a-service* può vendere aria compressa secondo determinati livelli di disponibilità e prestazione.

Può non vendere un impianto di illuminazione, ma garantire un determinato livello di luce.

Può non vendere semplicemente un motore, ma mettere a disposizione ore di funzionamento.

Il prodotto fisico continua a esistere.

Ma diventa sempre più l'infrastruttura attraverso la quale erogare un risultato.

E questo modifica profondamente anche gli incentivi economici di chi lo produce.

Chi conosce il dato conosce l'asset

A questo punto compare però una nuova questione.

Chi controlla le informazioni generate dall'asset?

Il produttore della macchina?

Il proprietario?

L'utilizzatore?

La piattaforma che raccoglie i dati?

Il soggetto che fornisce il software?

Non è una domanda secondaria.

Perché chi dispone delle informazioni operative può arrivare a conoscere il bene meglio di chi formalmente ne detiene la proprietà.

Può sapere quanto è stato utilizzato, quanto potrebbe durare, quando dovrebbe essere sostituito e quali componenti presentano maggiore probabilità di guasto.

Può confrontare il comportamento di macchine identiche installate in luoghi differenti.

Può stimare quali asset siano ricollocabili e quali abbiano ormai terminato la propria vita economica.

La conoscenza dell'asset diventa così una nuova forma di potere economico.

Per migliaia di anni la domanda fondamentale era:

«Di chi è?»

Nella nuova economia dobbiamo aggiungerne un'altra:

«Chi sa davvero come viene utilizzato?»

Il paradosso del dato

Il dato ha inoltre una caratteristica molto particolare rispetto agli asset fisici incontrati finora.

Non si consuma nello stesso modo.

Se utilizzo una tonnellata di acciaio per produrre un componente, quella stessa tonnellata non può essere utilizzata contemporaneamente per costruirne un altro.

Un dato, invece, può essere utilizzato più volte.

Posso analizzarlo oggi e nuovamente domani. Posso combinarlo con altri dati e ottenere nuove informazioni. Posso confrontarlo con una serie storica oppure con il comportamento di migliaia di asset analoghi.

In determinate circostanze il suo valore può perfino aumentare proprio perché viene integrato con altre informazioni.

Il dato è quindi un asset profondamente diverso da una terra, da una nave o da una macchina.

È informazione.

Ma sarebbe un errore concludere che qualsiasi quantità di informazioni sia automaticamente ricchezza.

I dati non sono il nuovo petrolio

Si è ripetuto molte volte che *i dati sono il nuovo petrolio*.

È una metafora efficace, ma non del tutto corretta.

Il petrolio possiede un valore legato anche alla propria scarsità e alle sue caratteristiche fisiche.

Il dato, preso isolatamente, può non valere quasi nulla.

Un miliardo di informazioni irrilevanti rimane un miliardo di informazioni irrilevanti.

Il valore nasce quando i dati vengono raccolti in modo corretto, organizzati, contestualizzati e confrontati.

Nasce quando riusciamo a interpretarli.

E soprattutto quando possiamo trasformarli in una decisione migliore.

Il vero valore, dunque, non risiede necessariamente nel dato grezzo.

Risiede nella capacità di trasformare il dato in conoscenza e la conoscenza in azione.

Dal dato alla decisione

Pensiamo ancora una volta a una macchina industriale.

Un sensore registra un aumento della temperatura.

Questo, da solo, è un dato.

Il software confronta quella temperatura con migliaia di ore di funzionamento precedenti e rileva che l'aumento è anomalo.

Il dato diventa informazione.

Il sistema individua poi una correlazione fra quell'anomalia e un'elevata probabilità di guasto nelle settimane successive.

L'informazione diventa conoscenza.

A quel punto l'impresa programma un intervento prima che la macchina si fermi.

La conoscenza diventa decisione.

Ed è soltanto quando quella decisione evita un fermo produttivo che il percorso genera realmente valore economico.

Il valore non era quindi nel numero registrato dal sensore.

Era nella decisione resa possibile da quel numero.

È questo il cuore della data-driven economy:

il dato vale quando migliora una decisione.

L'intelligenza artificiale accelera tutto

L'intelligenza artificiale aggiunge un ulteriore livello a questa trasformazione.

La quantità di informazioni prodotte da milioni di asset connessi è ormai troppo grande per poter essere analizzata esclusivamente da esseri umani.

Algoritmi e sistemi di AI possono individuare correlazioni difficili da vedere, prevedere comportamenti, ottimizzare consumi, segnalare anomalie e stimare l'evoluzione futura di un bene.

Possono contribuire a prevedere la domanda, stimare valori residui e personalizzare servizi sulla base delle condizioni reali di utilizzo.

L'asset fisico comincia così a essere accompagnato da una propria rappresentazione digitale.

Il concetto di *digital twin* porta questa logica ancora più avanti: una macchina reale può avere un gemello digitale continuamente aggiornato dalle informazioni generate durante il funzionamento.

Il bene vive così contemporaneamente in due dimensioni.

Una materiale.

Una informativa.

E sempre più spesso sarà dall'interazione fra queste due dimensioni che nascerà il valore.

Dalla macchina al suo passaporto

Se conosciamo continuamente la vita dell'asset, possiamo costruire qualcosa che in passato era estremamente difficile da realizzare.

Una vera biografia della macchina.

Possiamo sapere quando è stata prodotta, quali componenti sono stati utilizzati, quando è entrata in funzione, per quante ore ha lavorato e quali interventi di manutenzione ha ricevuto.

Possiamo conoscere i componenti sostituiti, gli aggiornamenti software effettuati, l'energia consumata e le condizioni nelle quali il bene ha lavorato.

In altre parole, l'asset può avere una memoria.

Un **passaporto digitale** capace di accompagnarlo durante l'intero ciclo di vita.

Questa informazione diventa particolarmente importante quando il bene deve essere venduto, noleggiato nuovamente, rifinanziato o ricondizionato.

I mercati funzionano meglio quando chi compra sa davvero cosa sta acquistando.

Il dato riduce l'incertezza.

E ridurre l'incertezza significa spesso ridurre il rischio.

Il dato può cambiare anche la finanza

Ed eccoci di nuovo alla finanza.

Tradizionalmente chi deve finanziare un investimento concentra gran parte dell'analisi sull'impresa che richiede il capitale.

Studia il bilancio, i flussi di cassa, il livello di indebitamento, il rating, la capacità di rimborso e le eventuali garanzie.

Sono tutte informazioni essenziali e continueranno a esserlo.

Ma cosa accade se, oltre a conoscere l'impresa, possiamo conoscere molto meglio anche il bene finanziato?

Quanto viene utilizzato?

Quanto produce?

In quali condizioni si trova?

Qual è il suo livello di manutenzione?

Dove si trova?

Quanto potrebbe valere tra tre o cinque anni?

Esiste un mercato secondario sul quale possa essere ricollocato?

Se queste informazioni sono affidabili, la valutazione del rischio può diventare più precisa.

Non finanziamo più soltanto un soggetto.

Possiamo cominciare a considerare anche la **capacità economica verificabile dell'asset**.

È il passaggio dalla tradizionale corporate finance verso forme sempre più sofisticate di asset-based finance.

Il bene non è più soltanto una garanzia.

Diventa una fonte continua di informazione economica.

Il bene conosce il proprio valore

Immaginiamo due macchine apparentemente identiche.

Stesso produttore.

Stesso modello.

Entrambe hanno cinque anni.

La prima ha lavorato venticinquemila ore, è stata sottoposta a manutenzione irregolare e ha operato frequentemente sotto carichi elevati.

La seconda ha lavorato soltanto ottomila ore ed è sempre stata mantenuta secondo i parametri ottimali.

Se guardassimo soltanto l'età, potremmo attribuire loro valori relativamente simili.

Ma economicamente non sono la stessa macchina.

Era vero anche in passato.

La differenza è che oggi possiamo dimostrarlo.

I dati operativi permettono quindi di costruire una stima del valore residuo molto più dinamica.

Il valore dell'asset non dipende più soltanto dal calendario.

Dipende dalla sua storia.

Dall'ammortamento cronologico al valore economico

Questo ci porta a una riflessione più ampia.

La contabilità, per ragioni comprensibili, rappresenta il consumo degli asset attraverso criteri sistematici e regole di ammortamento.

La vita economica reale, però, non procede necessariamente con la stessa regolarità.

Una macchina può perdere rapidamente valore perché una nuova tecnologia la rende obsoleta.

Un'altra può conservarlo molto meglio del previsto.

Una può essere mantenuta in condizioni eccellenti, mentre un asset più giovane può essere stato sottoposto a utilizzi estremamente intensivi.

Il dato introduce quindi una seconda prospettiva.

Accanto al valore contabile emerge un valore operativo osservabile.

Non sostituisce la contabilità.

Ma aggiunge informazioni fondamentali per decidere.

E quelle informazioni possono interessare non soltanto all'impresa che utilizza il bene, ma anche a chi lo finanzia, lo assicura o potrebbe acquistarlo sul mercato secondario.

Nasce una nuova asset-based finance

Per decenni gran parte della finanza d'impresa ha concentrato l'attenzione soprattutto sul rischio del soggetto finanziato.

Quanto fattura?

Quanto guadagna?

Quanto è indebitato?

Qual è il suo rating?

Sono domande imprescindibili.

Ma in un'economia industriale sempre più guidata dai dati possiamo aggiungerne un'altra:

che cosa sappiamo dell'asset che stiamo finanziando?

Se conosciamo la sua ubicazione, il grado di utilizzo, la produttività, lo stato manutentivo, il valore corrente e quello presumibile alla fine del contratto, il bene smette di essere soltanto una garanzia statica.

Diventa una fonte dinamica di informazione sul rischio.

Possiamo allora immaginare modelli nei quali il capitale venga allocato considerando non soltanto il *corporate risk*, ma anche un vero e proprio *asset risk*.

È un passaggio importante.

Perché permette alla finanza di avvicinarsi sempre di più all'economia reale della macchina.

La macchina può raccontare al finanziatore come sta andando

Immaginiamo un impianto concesso in utilizzo per cinque anni.

Nel rispetto delle regole applicabili e delle informazioni che le parti hanno deciso di condividere, il finanziatore potrebbe ricevere alcuni indicatori relativi allo stato del bene.

Ore di funzionamento, interventi effettuati, disponibilità operativa, eventuali anomalie e valore residuo stimato.

Il rischio diventerebbe almeno in parte più osservabile.

Naturalmente questo apre nuove questioni.

Chi può accedere ai dati?

Come vengono protetti?

Chi ne garantisce l'affidabilità?

Come vengono standardizzati?

Quale livello di informazione deve essere condiviso?

Cybersecurity, proprietà del dato e governance diventeranno quindi aspetti essenziali.

Ma le opportunità sono altrettanto importanti.

Perché la finanza ha sempre dovuto affrontare un problema fondamentale:

l'incertezza.

E informazioni affidabili possono contribuire a ridurla.

Dal finanziamento dell'impresa al finanziamento della performance

Possiamo allora immaginare un'evoluzione ulteriore.

Se l'utilizzo è misurabile e il valore generato dall'asset diventa osservabile, anche il costo del contratto può cominciare a dialogare con la performance reale.

Un bene intensamente utilizzato può produrre più ricavi e sostenere un costo differente rispetto a uno utilizzato soltanto occasionalmente.

Il canone fisso potrebbe quindi essere affiancato da componenti variabili legate all'utilizzo, all'output, ai ricavi generati o ad altri indicatori di performance.

Il contratto finanziario comincia a seguire l'economia reale del bene.

È un curioso ritorno a qualcosa che abbiamo già incontrato molti secoli fa.

Nelle grandi spedizioni commerciali il rendimento di chi metteva a disposizione capitale poteva dipendere almeno in parte dal successo economico del viaggio.

Oggi la tecnologia consente di costruire modelli infinitamente più sofisticati nei quali il costo dell'asset può dialogare direttamente con ciò che l'asset sta producendo.

La storia non si ripete.

Ma qualche volta fa rima.

Il financial twin dell'asset

Se possiamo costruire un digital twin operativo di una macchina, possiamo spingerci ancora oltre.

Possiamo immaginare una rappresentazione economico-finanziaria continuamente aggiornata della vita dell'asset.

Costo originario, ore di utilizzo, ricavi generati, costi di manutenzione, consumi, disponibilità operativa, valore residuo, emissioni, interventi effettuati e previsione della vita ancora disponibile possono progressivamente essere riuniti in una sola rappresentazione.

Non più una fotografia.

Una storia economica in movimento.

Potremmo chiamarla, con una piccola forzatura, **financial twin dell'asset**.

Una rappresentazione digitale della sua vita economica.

A quel punto decisioni relative a finanziamento, noleggio, assicurazione, manutenzione, ricondizionamento e sostituzione

potrebbero basarsi su una quantità di informazioni molto più ricca di quella disponibile in passato.

E la macchina smetterebbe definitivamente di essere soltanto ciò che vediamo fisicamente davanti a noi.

Diventerebbe contemporaneamente bene, informazione e flusso economico.

Dalla proprietà alla conoscenza

Siamo partiti migliaia di anni fa da comunità che condividevano beni perché non avevano la possibilità di possederli individualmente.

Abbiamo incontrato terre e monasteri, cavalli, navi e mercanti.

Poi sono arrivate le macchine.

Con loro il leasing, il noleggio e successivamente gli abbonamenti, le piattaforme e il cloud.

Ora arrivano i dati.

Ogni passaggio riduce progressivamente la proprietà come unica misura del valore.

All'inizio contava soprattutto **avere**.

Poi ha cominciato a contare **utilizzare**.

Ora conta sempre di più **conoscere ciò che viene utilizzato**.

È forse questa una delle trasformazioni più profonde di tutta la nostra storia.

Perché nell'economia dei dati il bene fisico non scompare.

Continuiamo ad averne bisogno.

Ma sopra l'asset nasce un secondo livello economico: quello dell'informazione.

E in molti casi sarà proprio la qualità di quella conoscenza a determinare chi riuscirà a creare più valore.

Il futuro non sarà senza proprietà

Sarebbe quindi sbagliato immaginare il futuro come un'economia nella quale la proprietà è destinata a scomparire.

Qualcuno continuerà a possedere case, automobili, server, fabbriche e macchine.

La domanda cambierà.

Chi ha davvero bisogno di possederli?

E soprattutto:

per quale ragione?

Il futuro sarà probabilmente caratterizzato da una crescente separazione fra proprietà, utilizzo e informazione.

Un soggetto potrà possedere l'asset.

Un altro utilizzarlo.

Un altro ancora gestirne i dati.

Una piattaforma potrà coordinarne l'accesso.

Un'intelligenza artificiale potrà ottimizzarne il funzionamento.

Un investitore potrà finanziare il capitale necessario a renderlo disponibile.

È una nuova architettura economica.

E proprio qui la usership economy incontra definitivamente la data-driven economy.

Per migliaia di anni ci siamo chiesti:

«È tuo?»

Poi abbiamo iniziato a chiederci:

«Ti serve?»

Ora ne arriva una terza:

«Che cosa sappiamo del modo in cui viene utilizzato?»

Ed è probabilmente da questa domanda che nascerà una parte importante della prossima economia.

CAPITOLO 9

La macchina non si vende più

Asset as a Service: quando proprietà, utilizzo e dati diventano un unico modello economico

Siamo arrivati quasi alla fine del nostro viaggio.

O forse soltanto all'inizio di quello successivo.

Abbiamo attraversato migliaia di anni osservando uomini e imprese utilizzare risorse che non possedevano.

In epoche differenti e attraverso strumenti completamente diversi è ricomparso continuamente lo stesso principio:

non è necessario possedere un bene per ottenere il valore che quel bene è capace di generare.

Per molto tempo questa separazione fra proprietà e utilizzo è stata dettata dalla necessità.

Successivamente è diventata uno strumento finanziario.

Infine la tecnologia l'ha trasformata in un vero modello economico.

Ora siamo davanti a un passaggio ulteriore.

Non stiamo più soltanto separando proprietà e utilizzo.

Stiamo cominciando a integrare asset fisico, servizio, dati e finanza all'interno della stessa architettura.

È il mondo dell'**Asset as a Service**.

Non vendermi la macchina. Vendimi quello che sa fare

Immaginiamo ancora una volta un produttore di macchinari industriali.

Per decenni il suo modello di business è stato relativamente lineare.

Progettava una macchina, la costruiva, la vendeva e incassava.

Dopo la vendita rimanevano naturalmente la garanzia, l'assistenza e il rapporto commerciale.

Ma il principale evento economico era avvenuto.

Il cliente aveva comprato.

Il produttore aveva venduto.

Proviamo adesso a cambiare la domanda.

Il cliente ha davvero bisogno di possedere quella macchina?

Nella maggior parte dei casi ciò che gli interessa realmente è ciò che quella macchina è capace di fare.

La macchina diventa quindi il mezzo attraverso il quale ottenere una funzione.

Se partiamo da questo presupposto, il modello di business può essere completamente rovesciato.

Il produttore potrebbe non vendere più l'asset.

Potrebbe mantenerlo direttamente o indirettamente all'interno di una struttura di servizio e metterne la capacità a disposizione del cliente.

L'utilizzatore potrebbe pagare per il tempo, per l'intensità dell'utilizzo o addirittura per il risultato ottenuto.

È la logica del *Manufacturing as a Service* e, più in generale, dell'*Asset as a Service*.

Le imprese possono accedere a capacità produttiva aggiuntiva nei momenti di picco senza necessariamente aumentare in modo permanente la propria dotazione di macchinari.

In alcune attività, insieme alla macchina può essere resa disponibile anche la competenza professionale necessaria per utilizzarla.

Non si acquista più soltanto un asset.

Si acquisisce capacità produttiva.

Dal Machine as a Service all'Outcome as a Service

Il passaggio può avvenire gradualmente.

In una prima fase il cliente paga un canone per avere una macchina a disposizione.

Successivamente il prezzo può essere collegato alle ore effettive di funzionamento.

Poi ai cicli produttivi o ai pezzi realizzati.

Infine si può arrivare a pagare direttamente per una prestazione garantita.

Il percorso conduce progressivamente:

dalla proprietà all'utilizzo, dall'utilizzo al consumo e dal consumo al risultato.

Il prodotto fisico continua naturalmente a esistere.

Ma diventa sempre meno visibile nell'esperienza economica del cliente.

Un'azienda potrebbe non comprare più un compressore.

Potrebbe acquistare una quantità garantita di aria compressa.

Potrebbe non acquistare direttamente un impianto di illuminazione, ma pagare per avere un determinato livello di luminosità negli ambienti produttivi.

Potrebbe non acquistare batterie, ma disponibilità di energia.

E potrebbe non acquistare una macchina, ma capacità produttiva.

L'asset diventa così **l'infrastruttura nascosta dietro un risultato.**

Il produttore non può più dimenticarsi della macchina

Questa trasformazione modifica profondamente anche il comportamento di chi produce il bene.

Nel modello tradizionale, dopo la vendita, gran parte del rischio operativo passa all'utilizzatore.

Se la macchina consuma troppo, si deteriora rapidamente o richiede frequenti interventi, sarà soprattutto il cliente a sopportarne le conseguenze economiche.

Naturalmente esistono garanzie, assistenza e reputazione del marchio.

Ma il ricavo principale della vendita è già stato realizzato.

Nel modello as-a-service accade qualcosa di differente.

Il produttore — o comunque il soggetto che gestisce economicamente l'asset — continua a guadagnare mentre il bene funziona.

Se la macchina rimane ferma, può ridursi il ricavo.

Se consuma troppo, il margine può diminuire.

Se si rompe frequentemente, aumentano i costi.

Se invece dura più a lungo, lavora meglio e richiede meno interventi, l'economia dell'asset migliora.

Gli incentivi cambiano radicalmente.

La qualità non è più soltanto una caratteristica necessaria per convincere qualcuno ad acquistare la macchina.

Diventa una condizione per continuare a generare ricavi nel tempo.

E questo può modificare anche il modo in cui i beni vengono progettati.

Costruire per durare torna conveniente

Per una parte significativa della storia industriale, aumentare il numero dei prodotti venduti ha rappresentato la forma più immediata di crescita.

Produco un bene.

Lo vendo.

Quando viene sostituito, ne vendo un altro.

Nel modello basato sull'utilizzo può accadere qualcosa di diverso.

Se il produttore o il gestore dell'asset continua a mantenere un interesse economico durante l'intera vita del bene, può diventare conveniente progettare una macchina più resistente, più efficiente, più facilmente riparabile, aggiornabile e ricondizionabile.

La durata torna ad avere un valore economico diretto.

È un punto essenziale per comprendere il possibile rapporto fra usership economy e sostenibilità.

Non perché il noleggio o i modelli as-a-service siano automaticamente sostenibili.

Non lo sono.

Dipende da come sono progettati e gestiti.

Ma possono modificare gli incentivi.

Se guadagno soltanto quando vendo un nuovo prodotto, ho un naturale interesse a continuare a venderne.

Se guadagno invece dalla quantità e dalla qualità dell'utilizzo che riesco a generare lungo la vita di un asset, posso avere interesse a farlo durare più a lungo e a mantenerlo efficiente.

La differenza è sostanziale.

Dalla vita utile alla seconda vita

E cosa succede quando il primo utilizzatore non ha più bisogno del bene?

Nel paradigma tradizionale può verificarsi una situazione abbastanza frequente.

La macchina rimane inutilizzata.

Oppure viene ceduta sul mercato dell'usato in maniera poco strutturata.

Talvolta resta per anni all'interno di un capannone, tecnicamente ancora funzionante ma economicamente quasi dimenticata.

Nell'economia dell'asset la fine del primo contratto può invece rappresentare soltanto la conclusione del primo ciclo.

Il bene può essere ritirato, controllato e sottoposto agli interventi necessari.

Può essere aggiornato, mantenuto, ricondizionato e rimesso sul mercato.

Un secondo utilizzatore potrebbe infatti avere esigenze completamente differenti dal primo.

Una tecnologia che non è più sufficientemente avanzata per una grande impresa può essere perfettamente adeguata per un'altra realtà.

Lo stesso asset può così attraversare una seconda e forse una terza vita produttiva.

Soltanto alla fine verranno recuperati i componenti ancora utilizzabili e successivamente le materie prime.

Il valore economico non viene più estratto attraverso una sola transazione.

Viene gestito lungo **l'intero ciclo di vita**.

Dal prodotto lineare all'asset circolare

Il modello industriale tradizionale viene spesso descritto attraverso un percorso lineare.

Produzione, vendita, utilizzo e, alla fine, smaltimento.

L'Asset as a Service può favorire una logica differente.

Il bene può essere aggiornato, riparato, ricondizionato e riutilizzato.

Non viene più osservato semplicemente come un oggetto destinato prima o poi a uscire dal sistema economico.

Diventa una riserva di capacità produttiva, componenti e materiali che può essere gestita nel tempo.

Ed è proprio a questo punto che il Capitolo 8 diventa indispensabile.

Perché per gestire più vite economiche abbiamo bisogno di informazioni.

Abbiamo bisogno dei dati.

Il passaporto dell'asset

Un bene destinato a vivere più vite ha bisogno di una memoria.

Se vogliamo ricollocarlo sul mercato dobbiamo sapere quando è stato prodotto, dove ha lavorato, quante ore è stato utilizzato e quali interventi di manutenzione ha ricevuto.

Dobbiamo poter conoscere i componenti sostituiti, gli aggiornamenti effettuati, i consumi, le prestazioni mantenute e lo stato attuale.

Senza queste informazioni il mercato dell'usato rimane inevitabilmente caratterizzato da una forte asimmetria.

Il venditore conosce almeno in parte la storia del bene.

Il compratore può soltanto sperare che quella storia sia migliore di quanto appare.

Un vero passaporto digitale cambia questa situazione.

È quasi la cartella clinica della macchina.

Non ci dice soltanto quanti anni ha.

Ci racconta come ha vissuto.

E in una futura economia degli asset, questa informazione potrebbe valere moltissimo.

Due macchine della stessa età non valgono necessariamente uguale

La stima tradizionale del valore residuo utilizza necessariamente parametri relativamente semplici.

Marca, modello, anno di produzione, costo originario e prezzi osservabili sul mercato.

Sono informazioni importanti.

Ma non raccontano tutto.

Torniamo alle due macchine identiche.

Stesso produttore, stesso modello e stessa età.

Una ha lavorato venticinquemila ore con manutenzione irregolare e frequenti sovraccarichi.

L'altra ne ha lavorate ottomila, è stata utilizzata correttamente ed è sempre stata mantenuta secondo le prescrizioni.

Dal punto di vista cronologico hanno cinque anni entrambe.

Dal punto di vista economico non sono lo stesso asset.

Se possiamo leggere la loro storia, la stima del valore residuo diventa più precisa.

Il valore non dipende soltanto dal tempo trascorso.

Dipende da **come quel tempo è stato utilizzato**.

Nasce una nuova asset-based finance

Questo elemento può trasformare anche il rapporto fra asset e finanza.

Per decenni il finanziatore si è concentrato principalmente sull'impresa.

Fatturato, redditività, indebitamento, rating, capacità di rimborso e garanzie.

Sono e rimarranno domande fondamentali.

Ma se l'asset diventa connesso e la sua vita economica può essere osservata, possiamo aggiungerne altre.

Dove si trova il bene?

Quanto è stato utilizzato?

Quanto produce?

In che condizioni è?

Quanto vale oggi?

Quanto potrebbe valere alla fine del contratto?

Esiste un mercato sul quale possa essere ricollocato?

La macchina smette così di essere semplicemente una garanzia che acquista rilevanza soltanto in caso di default.

Diventa una fonte dinamica di informazione sul rischio.

La finanza può quindi cominciare a considerare non soltanto il rischio dell'impresa, ma anche quello specifico dell'asset.

E questo potrebbe aprire la strada a forme molto più sofisticate di asset-based finance.

Dal finanziamento della macchina al finanziamento della performance

Il passo successivo consiste nel collegare progressivamente la struttura finanziaria alla performance reale del bene.

Se una macchina è utilizzata molto e produce ricavi significativi, potrebbe sostenere un costo maggiore.

Se lavora poco, il contratto potrebbe prevedere un'altra struttura.

Accanto al canone fisso possono quindi svilupparsi modelli *pay-per-use*, *pay-per-output*, *performance-based* o collegati ai ricavi generati.

Il rapporto finanziario comincia così a seguire la vita economica effettiva dell'asset.

Ed è interessante notare come, ancora una volta, il futuro ci riporti molto lontano nel passato.

Nelle antiche spedizioni commerciali una parte della remunerazione di chi metteva a disposizione capitale era legata al successo economico del viaggio.

Oggi la tecnologia consente di costruire una relazione analoga, ma con informazioni in tempo reale e modelli incomparabilmente più sofisticati.

La storia non si ripete.

Ma qualche volta fa rima.

Il capitale industriale diventa liquido

Ed eccoci forse a uno degli sviluppi più interessanti.

Tradizionalmente una macchina rappresenta capitale immobilizzato.

Viene acquistata, installata e utilizzata per molti anni.

Nel frattempo viene ammortizzata e rimane legata all'impresa che l'ha acquistata.

Ma se esistono dati affidabili sul suo stato, un mercato secondario efficiente, operatori capaci di ricondizionarla e finanziatori disposti ad acquisirla o rifinanziarla, quel capitale può diventare molto più dinamico.

L'asset può passare da un utilizzatore all'altro.

Può essere rivalutato economicamente.

Può essere rifinanziato.

Può essere ricondizionato e tornare a produrre.

La macchina smette così di rappresentare necessariamente capitale fermo.

Diventa una **piattaforma mobile di capacità produttiva**.

Per il mondo manifatturiero potrebbe essere una trasformazione enorme.

Il produttore potrebbe non vendere più nulla

Proviamo ora a portare il ragionamento fino alla sua conseguenza estrema.

Immaginiamo un grande produttore industriale del futuro.

Continua a progettare e costruire macchine.

Ma non le vende necessariamente.

Le installa presso i clienti, ne mantiene la proprietà direttamente oppure attraverso veicoli finanziari specializzati, le monitora da remoto e ne gestisce la manutenzione predittiva.

Aggiorna il software.

Ottimizza i consumi.

Alla fine del primo ciclo ritira il bene, lo ricondiziona e lo colloca presso un nuovo utilizzatore.

Quando l'asset non può più svolgere la propria funzione originaria, recupera i componenti ancora utilizzabili e infine i materiali.

Il cliente paga per la capacità utilizzata.

Il finanziatore fornisce il capitale necessario.

Il produttore gestisce la tecnologia.

Una piattaforma raccoglie ed elabora i dati.

A quel punto dobbiamo chiederci:

che cosa vende veramente quell'impresa?

Non vende più soltanto una macchina.

Vende produzione nel tempo.

Ed è una differenza radicale.

Asset-light per chi utilizza, asset-intelligent per chi gestisce

Per l'impresa utilizzatrice il vantaggio potenziale è evidente.

Può diventare più asset-light.

Non perché le macchine scompaiano.

Ma perché qualcun altro ne assume professionalmente la proprietà e la gestione.

Per chi possiede e finanzia questi beni, però, nasce un'esigenza nuova.

Non basta più avere capitale.

Bisogna diventare **asset-intelligent**.

Significa conoscere profondamente il bene, valutarlo, monitorarlo, mantenerlo, ricollocarlo e infine recuperarlo alla fine del ciclo.

La proprietà diventa quindi un'attività sempre più professionale.

Ed è forse proprio qui che nasceranno alcune delle imprese più interessanti della nuova economia industriale.

Non saranno semplicemente finanziatori.

Non saranno soltanto noleggiatori.

E non saranno soltanto commercianti di macchinari.

Saranno veri **asset manager industriali**, capaci di gestire economicamente e tecnologicamente l'intera vita dell'asset.

La proprietà non muore. Diventa una professione

Per molto tempo abbiamo immaginato un mondo diviso fra proprietari e non proprietari.

La usership economy suggerisce invece un'organizzazione più complessa.

La proprietà continuerà a esistere.

Anzi, qualcuno dovrà continuare a possedere gli asset che gli altri utilizzeranno.

Ma possederli potrebbe diventare sempre più una funzione specializzata.

Chi detiene professionalmente un asset dovrà saperlo finanziare, assicurare, monitorare, mantenere, valorizzare e ricollocare.

Dovrà comprendere quando aggiornarlo e quando ritirarlo.

Dovrà conoscerne il mercato secondario e sapere come recuperarne il valore alla fine del ciclo.

La proprietà non scompare.

Si industrializza.

E l'utilizzatore può concentrarsi su ciò che sa fare meglio.

Produrre.

Lavorare.

Viaggiare.

Comunicare.

Creare.

Dall'economia del possesso all'economia della performance

Possiamo allora osservare l'intera evoluzione come una serie di strati.

La proprietà non viene cancellata.

Rimane alla base.

Sopra di essa nasce la possibilità di separare proprietà e utilizzo.

L'utilizzo viene poi trasformato in servizio.

I dati lo rendono misurabile.

La finanza rende il modello scalabile.

Infine il prezzo può essere collegato direttamente alla performance.

Ownership economy.

Usership economy.

Data-driven economy.

Performance economy.

Non sono necessariamente economie alternative.

Sono livelli progressivi della stessa architettura.

Ed è forse proprio questa la caratteristica più interessante del futuro.

Non sostituire completamente un modello con un altro.

Ma combinarli.

Il bene del futuro non sarà soltanto un bene

Un macchinario del futuro potrà essere contemporaneamente molte cose.

Sarà naturalmente un asset fisico.

Ma sarà anche una fonte continua di dati, un contratto di servizio e un generatore di flussi economici.

Avrà un valore residuo osservabile.

Conterrà componenti potenzialmente riutilizzabili.

E, quando avrà davvero terminato la propria vita economica, continuerà a rappresentare una riserva di materiali.

È una visione molto diversa da quella lineare secondo la quale compriamo un oggetto e ne consumiamo lentamente il valore fino a zero.

L'asset diventa invece una **piattaforma di valore da gestire durante l'intero ciclo di vita**.

E forse proprio qui si trova la vera evoluzione della usership economy.

Non utilizzare necessariamente meno beni.

Ma utilizzare meglio quelli che abbiamo.

Più intensamente quando serve.

Più a lungo quando è possibile.

Con maggiore conoscenza.

Con meno capitale inutilizzato.

E, auspicabilmente, con meno sprechi.

Non è tuo. Ma produce per te.

Siamo partiti da una domanda molto semplice.

Per ottenere valore da qualcosa dobbiamo necessariamente possederla?

Dopo migliaia di anni la risposta sembra essere sempre più chiara.

Non necessariamente.

Possiamo utilizzare un bene, dividerne la capacità, noleggiarlo, accedervi attraverso un abbonamento oppure pagare in funzione del consumo o del risultato.

Possiamo costruire sistemi nei quali qualcuno si occupa professionalmente della proprietà mentre qualcun altro si concentra sulla funzione.

La macchina può non essere tua.

Il server può non essere tuo.

L'automobile può non essere tua.

L'ufficio può non essere tuo.

Perfino il software può non essere tuo.

Ma il valore che riesci a creare attraverso quelle risorse può esserlo.

Ed è forse questa la forma più evoluta dell'economia dell'uso:

non possedere necessariamente gli strumenti. Possedere la capacità di creare valore attraverso di essi.

CONCLUSIONI

Non è tuo. Ma forse non è mai stato questo il punto.

Siamo abituati a raccontare la storia economica come una lunga conquista della proprietà.

In questa narrazione il progresso sembra seguire una direzione abbastanza semplice: produrre di più, guadagnare di più e, progressivamente, possedere di più.

Più terra.

Più case.

Più macchine.

Più capitale.

Più oggetti.

È una storia vera.

Ma non è l'unica.

Se cambiamo punto di osservazione ne appare un'altra, meno evidente e forse altrettanto importante.

È la storia dell'uso.

Molto prima che qualcuno parlasse di sharing economy, gli esseri umani condividevano risorse perché era il modo più intelligente — e spesso l'unico — per sopravvivere.

Molto prima di Airbnb, pellegrini e viaggiatori attraversavano territori utilizzando per una notte spazi che appartenevano ad altri.

Molto prima del coworking, mercanti e artigiani lavoravano in infrastrutture comuni.

Molto prima del car sharing, chi viaggiava cambiava cavalli lungo il percorso oppure si univa ad altri viaggiatori.

Molto prima del leasing, mercanti, eserciti e compagnie commerciali utilizzavano navi che non avevano bisogno di possedere stabilmente.

E molto prima del cloud esistevano infrastrutture la cui funzione aveva senso proprio perché veniva utilizzata da molti.

Non abbiamo inventato l'economia dell'uso.

L'abbiamo resa più efficiente.

Più misurabile.

E soprattutto enormemente più scalabile.

Abbiamo dato nomi nuovi a comportamenti antichi

Locazione, concessione, noleggio, leasing, sharing, subscription, pay-per-use, as-a-service.

Parole differenti.

Tecnologie differenti.

Epoche completamente diverse.

Eppure dietro molte di queste formule troviamo una stessa intuizione:

posso ottenere la funzione di un bene senza dover necessariamente acquisirne la proprietà.

La vera innovazione contemporanea non consiste quindi nell'aver scoperto che possiamo utilizzare ciò che appartiene ad altri.

Lo facciamo da migliaia di anni.

Consiste nell'aver costruito sistemi finanziari, contratti, infrastrutture digitali e piattaforme capaci di organizzare quell'utilizzo con una precisione e su una scala che in passato sarebbero state inconcepibili.

La tecnologia non ha inventato il principio.

Lo ha moltiplicato.

La proprietà non è il nemico

Sarebbe però sbagliato arrivare alla fine di questo viaggio concludendo che la proprietà sia qualcosa da superare.

Non è questa la tesi del libro.

Possedere continuerà ad avere un significato profondo.

Una casa può rappresentare sicurezza e stabilità.

Un'impresa può avere eccellenti ragioni strategiche per possedere direttamente un determinato impianto, un immobile o una tecnologia.

In alcuni casi la proprietà sarà economicamente superiore a qualsiasi alternativa.

La vera domanda non è quindi:

possedere oppure non possedere?

È una domanda più interessante:

perché possedere?

Se esiste una ragione economica, strategica o personale, la risposta può essere perfettamente sensata.

Ma se l'unica motivazione è che abbiamo sempre fatto così, allora forse vale la pena fermarsi a ragionare.

La usership economy non elimina una scelta.

Ne aggiunge una.

La ricchezza non coincide più necessariamente con lo stock

Per molto tempo abbiamo rappresentato la ricchezza soprattutto contando ciò che una persona o un'impresa possedeva.

È una misura fondamentale e continuerà a esserlo.

Ma in un'economia costruita sempre di più sull'accesso, una parte della capacità economica deriva anche dalle risorse che possiamo utilizzare senza possederle direttamente.

Possiamo ascoltare milioni di brani senza avere una collezione di dischi.

Utilizzare una potenza informatica enorme senza costruire un data center.

Lavorare in molte città senza possedere un ufficio in ciascuna di esse.

Un'impresa può accedere a tecnologie sofisticate senza immobilizzare tutto il capitale necessario per acquistarle.

Alla ricchezza dello stock si affianca quindi una seconda dimensione.

La ricchezza dell'accesso.

Non sostituisce il patrimonio.

Lo completa.

E in un mondo sempre più veloce questa disponibilità può avere un valore straordinario.

Il capitale più efficiente è quello che lavora

C'è una considerazione che ha attraversato praticamente ogni capitolo di questo libro.

Un asset inutilizzato può continuare a essere patrimonio.

Ma in quel momento non sta producendo la funzione per la quale esiste.

Una casa vuota, un'automobile parcheggiata per quasi tutta la giornata, una macchina industriale ferma o un server inutilizzato rappresentano tutti, in maniera differente, capacità disponibile che non sta producendo valore.

L'economia dell'uso cerca di mettere in movimento quella capacità.

Il principio è molto semplice:

far lavorare meglio ciò che già esiste.

È un principio economico.

Ma può diventare anche un principio ambientale.

La sostenibilità non dipende soltanto dal produrre beni più efficienti.

Dipende anche dalla nostra capacità di utilizzare meglio, più a lungo e in modo più intelligente i beni che abbiamo già prodotto.

Un asset che vive due cicli produttivi invece di uno può distribuire il proprio costo economico e ambientale su un periodo più lungo.

E qui usership economy e circular economy possono finalmente incontrarsi.

I dati cambiano ancora una volta le regole

Per gran parte della storia avevamo un limite evidente.

Non riuscivamo a misurare con precisione l'utilizzo.

Oggi possiamo.

Una macchina connessa può dirci quanto ha lavorato, quanto consuma, quando richiede manutenzione, quale sia la sua disponibilità e quale capacità residua conservi.

Queste informazioni trasformano l'uso in qualcosa di osservabile.

E ciò che può essere osservato e misurato può essere valutato in modo più sofisticato.

Può essere assicurato.

Può essere finanziato.

Può essere inserito in contratti basati sulla performance.

Può essere ricollocato con minore incertezza sul mercato secondario.

La data-driven economy rappresenta quindi lo sviluppo naturale della usership economy.

I dati non sostituiscono la macchina.

Ci permettono di comprenderla.

E questa conoscenza può trasformare profondamente il modo in cui investiamo capitale.

La vera rivoluzione è culturale

Forse, però, la trasformazione più importante non è tecnologica.
È mentale.

Per generazioni abbiamo associato la proprietà alla sicurezza.

Possedere significava controllare.

Voleva dire essere indipendenti.

Ed è ancora vero in molti casi.

Ma stiamo imparando che, in un'economia caratterizzata da cambiamenti tecnologici sempre più rapidi, anche la flessibilità ha un valore.

La possibilità di cambiare.

Aggiornare.

Restituire.

Sostituire.

Ridurre o aumentare la capacità disponibile.

La proprietà offre stabilità.

L'accesso offre flessibilità.

L'economia del futuro avrà probabilmente bisogno di entrambe.

Il punto non sarà scegliere ideologicamente fra l'una e l'altra.

Sarà capire quale struttura produce più valore in una determinata situazione.

Da “è mio” a “mi serve”

Forse l'intera trasformazione culturale raccontata in questo libro può essere riassunta attraverso due domande.

Per molto tempo, davanti a un bene, abbiamo chiesto:

«È mio?»

La usership economy ci invita ad aggiungerne un'altra:

«**Mi serve?**»

Sembra una differenza minima.

In realtà cambia completamente il modo in cui osserviamo le cose.

Se il valore è nella proprietà, l'attenzione si concentra sull'oggetto.

Se il valore è nell'utilizzo, l'attenzione si sposta sulla funzione.

E quando arriviamo a pagare direttamente per una performance, il bene fisico arretra ancora di più.

Non scompare.

Semplicemente smette di essere il centro della relazione economica.

Il prodotto diventa l'infrastruttura attraverso la quale ottenere un risultato.

E dopo?

Il passaggio successivo è già difficile da distinguere.

Intelligenza artificiale, robotica, digital twin e asset sempre più autonomi stanno cominciando a cambiare ulteriormente il rapporto fra oggetti, proprietari e utilizzatori.

Una macchina potrà decidere autonomamente quando richiedere manutenzione.

Un sistema potrà ottimizzare il consumo energetico in tempo reale.

Un asset potrà segnalare che è arrivato il momento economicamente corretto per sostituire un componente.

Forse, in futuro, potrà addirittura essere un algoritmo a suggerire quando una macchina dovrebbe cambiare utilizzatore.

Gli oggetti diventeranno più intelligenti.

I contratti più dinamici.

La finanza sempre più collegata alla performance.

E il confine fra prodotto e servizio continuerà ad assottigliarsi.

Ma qualunque forma assuma la prossima economia, è probabile che continui a ruotare attorno alla stessa domanda che accompagna l'uomo da migliaia di anni:

quanto valore possiamo ottenere dalle risorse che abbiamo a disposizione?

La tecnologia cambia.

La domanda rimane.

Non ci siamo inventati nulla. O quasi.

Ed eccoci tornati al punto dal quale eravamo partiti.

Pensavamo che sharing economy, subscription, pay-per-use e as-a-service fossero invenzioni del XXI secolo.

Non lo sono.

Sono manifestazioni tecnologicamente molto avanzate di comportamenti che accompagnano l'umanità da migliaia di anni.

La vera innovazione non consiste nell'utilizzare ciò che non possediamo.

Lo abbiamo sempre fatto.

La vera innovazione consiste nella possibilità di farlo oggi istantaneamente, su scala globale e con costi di transazione infinitamente più bassi.

Possiamo sapere in tempo reale dove si trova un asset e se è disponibile.

Possiamo pagarne l'utilizzo digitalmente.

Possiamo conoscere la reputazione di chi lo mette a disposizione.

Possiamo monitorarne lo stato attraverso sensori.

Possiamo far analizzare i suoi dati da algoritmi capaci di ottimizzarne continuamente l'utilizzo.

È qui che il passato incontra il futuro.

Il pellegrino medievale cercava un letto per una notte.

Il mercante cercava una nave per una spedizione.

L'industriale cercava una macchina per produrre.

Noi cerchiamo sempre più spesso capacità, disponibilità e prestazioni.

E, in molti casi, non ci interessa nemmeno sapere chi possiede materialmente l'infrastruttura che ce le offre.

Ci interessa che funzioni.

Non è tuo. Ma lo usi.

Alla fine il titolo di questo libro contiene già la sua tesi.

Non è tuo. Ma lo usi.

Potrebbe sembrare semplicemente una frase sulla sharing economy.

In realtà racconta qualcosa di molto più antico.

Racconta la storia dell'economia.

Perché il valore non è mai stato soltanto nella proprietà.

È sempre stato anche nella capacità di mettere le risorse nelle mani di chi può utilizzarle.

E forse il futuro non sarà dominato soltanto da chi possiederà più cose.

Potrebbe appartenere soprattutto a chi saprà accedere alle risorse migliori, utilizzarle in modo più intelligente, farle lavorare più intensamente, conservarne il valore più a lungo e trasformare il loro utilizzo in informazioni capaci di generare decisioni migliori.

La proprietà continuerà a contare.

Ma non sarà più l'unica risposta.

Alla fine, davanti a qualsiasi bene, rimarranno probabilmente due domande.

La prima è antica:

«Di chi è?»

La seconda è forse molto più interessante:

«Che cosa possiamo farci?»

Ed è nella distanza fra queste due domande che si trova, probabilmente, tutta la storia della usership economy.

L'AUTORE

Claudio Marco Mombelli è laureato in Scienze Economiche e Scienze Sociali e ha conseguito un MBA presso l'Università Bocconi.

Ha sviluppato la propria esperienza professionale nel mondo dei servizi finanziari e della finanza applicata agli asset tecnologici e industriali, ricoprendo ruoli manageriali in gruppi internazionali quali Compaq Financial Services Ltd, HP Financial Services S.r.l. e Acer Finance Group ltd, oltre che in società quotate come Esprinet S.p.A., dove era membro del CdA di Esprifinance S.r.l..

Nel corso della propria attività si è occupato in particolare di modelli finanziari legati all'ICT, al leasing, al noleggio operativo e alla valorizzazione economica degli asset nonché relatore in numerosi convegni in ambito finanziario.

È CEO e Founder di Domorental S.r.l., Weasset S.r.l., Invenium Legaltech S.r.l., Nolis S.r.l., B2F S.p.A., Selfrent S.r.l..