



Favorire lo sviluppo economico e sociale dei territori: il caso della piattaforma MarketPass

di Valentino Santoni e Alice Sofia Fanelli

Favorire lo sviluppo economico e sociale dei territori: il caso della piattaforma MarketPass

di Valentino Santoni e Alice Sofia Fanelli

Percorsi di secondo welfare è un Laboratorio di ricerca e informazione che si pone l'obiettivo di analizzare e raccontare come sta cambiando il welfare italiano esplorando i nessi fra sostenibilità delle politiche e tutela dei nuovi rischi sociali, in particolare approfondendo le sinergie tra attori pubblici e privati. Attraverso le proprie attività di ricerca, informazione, formazione e accompagnamento, Secondo Welfare ambisce a promuovere un dibattito empiricamente fondato, plurale e accessibile. A tale scopo diffonde le proprie analisi attraverso il portale www.secondowelfare.it, cura i Rapporti sul secondo welfare in Italia e la collana Working Paper 2WEL, realizza ricerche per istituzioni pubbliche, organizzazioni private e realtà non profit. Il Laboratorio, che è oggi fulcro di un ampio network di soggetti che si occupano a vario titolo di ricerca e disseminazione sui temi legati al secondo welfare, nel 2020 è stato riconosciuto come LAB dell'Università degli Studi di Milano. Le attività istituzionali di Secondo Welfare sono realizzate grazie al supporto di importanti partner. Attualmente sostengono il Laboratorio: Cisl Lombardia, Edenred Italia, Fondazione Cariparma, Fondazione Cariparo, Fondazione Cariplo, Fondazione Compagnia di San Paolo, Fondazione CRC e Fondazione Unipolis.

Autori

Valentino Santoni è ricercatore presso il Laboratorio Percorsi di secondo welfare dal 2016. Ha conseguito la Laurea Magistrale in “Sociologia e Ricerca Sociale” presso l’Università di Bologna e la Scuola di Alta formazione in “Gestire un’impresa sociale”. Nel corso degli ultimi anni è stato coinvolto in numerosi percorsi formativi e di consulenza. È docente per alcuni Master di II livello, tra cui “Management del welfare aziendale” dell’Università degli Studi Niccolò Cusano e “Welfare: Fondamenti teorici e Data Analysis” del Collegio Carlo Alberto di Torino.

Alice Sofia Fanelli è ricercatrice junior presso il Laboratorio Percorsi di secondo welfare dal 2023. Dopo aver conseguito nel 2021 la laurea triennale in Scienze dei servizi giuridici nel curriculum operatore giuridico degli enti non profit e del terzo settore presso l’Università degli Studi di Milano prosegue gli studi, sempre presso lo stesso ateneo, in Scienze politiche e di governo. Conclude il percorso nel 2023 con una tesi dal titolo “I matrimoni precoci come violazione di diritti umani. Dal diritto internazionale ai casi di Nigeria e Bangladesh”.

Indice

Executive Summary	5
1. La piattaforma MarketPass: cos'è e come funziona	7
1.1 Lo studio del modello MarketPass	9
2. Le logiche di MarketPass	10
2.1 Reciprocità e collaborazione tra imprese	10
2.1.1 La reciprocità e la sharing economy	11
2.1.2 L'economia solidale	11
2.1.3 La reciprocità attraverso le reti di imprese	12
2.2 La convenienza per le imprese e per acquirenti	13
2.3 La reciprocità e la convenienza nella piattaforma MarketPass	13
3. Gli strumenti di MarketPass	16
3.1 Le piattaforme digitali	16
3.1.1 Le caratteristiche di MarketPass come piattaforma	17
3.2 Il ruolo del Sistema Cordis	18
3.2.1 Il ruolo del Sistema Cordis in MarketPass	20
4. Le prospettive di sviluppo di MarketPass: gli esiti della ricerca di Secondo Welfare	22
4.1 L'esperienza delle PMI: punti di forza e criticità	23
4.1.1 Il punto di vista delle PMI: i punti di forza di MarketPass	23
4.1.2 Il punto di vista delle PMI: le criticità di MarketPass	25
4.2 L'esperienza degli utenti: punti di forza e criticità	26
4.2.1 L'esperienza degli utenti della piattaforma: i punti di forza	26
4.2.2 L'esperienza degli utenti della piattaforma: le criticità	27
4.3 Le iniziative per la promozione di MarketPass	29
5. I possibili sviluppi futuri di MarketPass	30
5.1 MarketPass e lo sviluppo dell'economia dei territori	33
5.1.1 MarketPass e lo Sviluppo Sostenibile	33
5.2 Il ruolo di MarketPass nel campo del welfare	34
5.3. Considerazioni conclusive: opportunità per valorizzare l'impatto di MarketPass	37
Riferimenti bibliografici	40

Executive Summary

- Il presente rapporto si propone di descrivere, approfondire e analizzare le potenzialità di MarketPass: la piattaforma marketplace dedicata alle micro, piccole e medie imprese (M-PMI), realizzata da TreCuori. Il percorso di ricerca ha previsto un'attività di analisi desk e una serie di interviste allo scopo di definire le caratteristiche del "modello" MarketPass.
- Il "modello" MarketPass è stato costruito sulla base di due logiche: la reciprocità e la convenienza. La reciprocità è la logica che muove i rapporti tra micro, piccole e medie imprese, che si impegnano a vendere e comprare tramite la piattaforma. Attraverso la convenienza le organizzazioni e gli utenti che partecipano agli scambi hanno la possibilità di massimizzare i loro vantaggi economici.
- Gli strumenti adottati dal progetto MarketPass sono invece: la piattaforma digitale e la Cordis Community. La piattaforma è un marketplace digitale di incontro tra domanda e offerta che ha come obiettivo la professionalizzazione e lo sviluppo dell'offerta delle organizzazioni del commercio locale. La Cordis Community, la cui adesione è condizione necessaria ed implicita per partecipare a MarketPass, è costituita da tutti coloro i quali ne condividono lo scopo che è *"difendere, sostenere e sviluppare la prosperità e la sostenibilità dei territori"*. Gli "aderenti" al Circuito Cordis sono quindi le M-PMI che, relativamente alle transazioni in MarketPass, accettano che il pagamento avvenga in parte in modo tradizionale e in parte in compensazione, ovvero annotando una parte del corrispettivo in un conto corrente ex art. 1823 c.c. (c.d. Conto Cordis) intrattenuto con la società che gestisce MarketPass e il Circuito Cordis. Il c.d. Conto Cordis ed i Bonus Cordis (buoni spesa a disposizione degli Utenti, con effetto di buono sconto) sono gli strumenti operativi che garantiscono la convenienza degli scambi commerciali e che puntano a favorire le transazioni all'interno della piattaforma.
- Attraverso le interviste e gli approfondimenti realizzati, sono stati individuati i punti di forza di MarketPass per le imprese, cioè: 1. la possibilità di essere un'alternativa agli e-commerce online, più conveniente e sostenibile; 2. la convenienza degli scambi che avvengono tramite la piattaforma e le potenzialità per le imprese di ampliare il loro mercato; 3. il ruolo del welfare indiretto; 4. la possibilità di utilizzare i "Buoni MarketPass". Dall'altro lato, le principali criticità evidenziate dalle M-PMI riguardano la comprensibilità di tutti gli strumenti e le logiche di MarketPass; in particolare: comprensibilità del valore della piattaforma, del ruolo degli Strumenti Cordis e, più in generale, del progetto.

- Partendo dall'esperienza di acquisto e utilizzo della piattaforma e degli Strumenti Cordis da parte di alcuni utenti sono stati individuati due punti di forza per gli utenti di MarketPass: 1. la *user experience* della piattaforma; 2. la convenienza dei Buoni MarketPass. Le interviste hanno poi evidenziato alcune possibili criticità per quanto riguarda gli utenti della piattaforma, cioè: 1. la comprensibilità del progetto (come riscontrato anche nel caso delle M-PMI); 2. l'ampiezza del catalogo di prodotti e loro fruibilità; 3. la convenienza economica di alcune tipologie di acquisti.
- Sulla base del lavoro di ricerca realizzato è possibile tracciare alcune linee di sviluppo per il prossimo futuro, allo scopo di massimizzare il suo impatto. MarketPass rappresenta infatti un'opportunità per tutte le M-PMI italiane, senza limitarsi a specifici territori. Il progetto realizzato da TreCuori è pienamente coerente con alcuni specifici Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs, Sustainable Development Goals) definiti dall'Agenda 2030: Lavoro dignitoso e crescita economica (Obiettivo 8), Imprese innovative ed infrastrutture (Obiettivo 9), Consumo e produzione responsabile (Obiettivo 12), Partnership per gli obiettivi di sviluppo sostenibile (Obiettivo 17).
- MarketPass può poi avere un ruolo rilevante anche per quanto riguarda la veicolazione di servizi e prestazioni di welfare. Grazie al sistema dei "Buoni MarketPass", ad esempio, tante cooperative sociali potrebbero veicolare più facilmente i loro servizi al mercato privato, potendo adottare anche il Sistema Cordis per essere più competitive dal punto di vista economico.
- In conclusione sembra utile ragionare in merito alle possibilità per potenziare l'impatto che MarketPass può avere in termini di sviluppo sostenibile, economico e sociale. A tale scopo potrebbe essere utile: implementare la possibilità di utilizzare MarketPass per azioni di fundraising territoriale; "aprire" MarketPass alle organizzazioni che si occupano di welfare territoriale; consentire di utilizzare MarketPass nell'ambito del welfare aziendale e, in particolare, dei *fringe benefit*.
- Inoltre, allo scopo di raggiungere gli obiettivi che il progetto si prefigge potrebbe essere strategico portare avanti alcune azioni: avviare progetti con soggetti che aggregano imprese e lavoratori/trici e ipotizzare la presenza di "ambassador" del progetto. Queste azioni potrebbero essere funzionali a far conoscere sempre di più MarketPass, la sua *mission* e incrementare le sperimentazioni.

1. La piattaforma MarketPass: cos'è e come funziona

MarketPass è una piattaforma di commercio online creata da **TreCuori Spa Società Benefit** che presenta due peculiarità: è riservata solo alle micro e piccole e medie imprese (M-PMI) ed è dotata di una particolare modalità di pagamento che, attraverso l'utilizzo del Sistema Cordis, prevede sistemi di compensazione parziale, di scontistica e di fidelizzazione.

MarketPass - il cui nome deriva dal concetto "**Passe-partout per il mercato**" - vuole essere uno strumento che consente alle micro, piccole e medie imprese di accedere a un mercato più ampio attraverso il commercio online. Sono queste le organizzazioni a cui è riservato l'utilizzo di questa piattaforma: loro hanno la possibilità di vendere i loro prodotti e di acquistare altri beni e servizi realizzati da altre M-PMI. Non ci sono limitazioni merceologiche, salvo quelle previste dalla normativa, né di altra natura salvo quella di rientrare nella classificazione di M-PMI secondo i criteri della Comunità Europea. L'obiettivo è quello di permettere alle realtà commerciali più piccole di vendere di più e ad un prezzo equo, remunerativo, sostenibile e in linea con il mercato.

Nella pratica, grazie anche al sostegno di TreCuori, le M-PMI hanno la possibilità di inserire i loro prodotti e i loro servizi all'interno della piattaforma stabilendone il prezzo di vendita. Chiunque può effettuare gli acquisti attraverso il sito www.marketpass.org: la piattaforma è infatti pensata in modo tale che i prodotti al suo interno possano essere comprati sia da singoli utenti sia da altre imprese che aderiscono all'iniziativa.

L'acquisto attraverso MarketPass ha una peculiarità: tutti i beni, prodotti e servizi scambiati all'interno della piattaforma vengono pagati dall'acquirente e incassati dal venditore parzialmente in modo che si può definire "tradizionale" (ad esempio attraverso una carta di credito), e parzialmente, sempre in euro, ma attraverso il **Sistema Cordis**. Con il Sistema Cordis, strumento utilizzabile solo all'interno di MarketPass, chi acquista utilizzando Bonus Cordis beneficia, all'atto pratico, di uno sconto sul prodotto che sta acquistando. Le organizzazioni titolari di Conto Cordis che vendono all'interno della piattaforma possono "incassare Cordis" (ovvero ottenere un accredito nel Conto Cordis), per poi utilizzarli per effettuare altri acquisti all'interno di MarketPass e avere così anche loro un vantaggio economico-finanziario. Ogni azienda è libera di definire la soglia massima del Conto Cordis che può incassare e poi riutilizzare attraverso la piattaforma, come pure di definire la percentuale Cordis sui propri prodotti.

Figura 1. Il funzionamento del Sistema Cordis attraverso MarketPass



Fonte: elaborazione degli autori.

In sintesi, come si spiegherà successivamente, il Sistema Cordis ha una duplice funzione. Da un lato consente a chi dispone di Bonus Cordis (tipicamente le persone fisiche, ma anche le aziende) di risparmiare sugli acquisti effettuati attraverso MarketPass; dall'altro, si tratta di uno strumento che garantisce che le imprese continuino ad utilizzare la piattaforma e, di conseguenza, "sposino" la visione e la logica alla sua base.

Infine, per promuovere MarketPass poi TreCuori ha deciso di ideare lo strumento del **welfare indiretto**, servizio che permette:

- alle organizzazioni che aderiscono a questa iniziativa di coinvolgere i propri stakeholders (*in primis* lavoratori/trici) per rilevarne l'impatto economico nel sostegno all'economia del territorio, misurando e rendicontando le spese dagli stessi effettuate in MarketPass;
- ai beneficiari, di utilizzare tutte le funzionalità presenti nella piattaforma MarketPass, ivi compreso l'eventuale utilizzo del Sistema Cordis, compresi i Bonus Cordis, a qualunque titolo ricevuti.

Nell'ambito del welfare indiretto TreCuori potrebbe proporre alle aziende, che si rendano disponibili a coinvolgere i propri stakeholder, di assegnare loro, in modo gratuito, un importo in Bonus Cordis al fine di sperimentare il sistema di MarketPass. Tra gli scopi di TreCuori vi è anche quello di fare accedere più persone alla piattaforma, in modo che possano conoscerla e utilizzare questo innovativo sistema.

1.1 Lo studio del modello MarketPass

Il presente rapporto si propone di descrivere, approfondire e analizzare le potenzialità di MarketPass, la piattaforma dedicata alla micro, piccole e medie imprese realizzata da TreCuori Spa (per approfondire si rimanda al §1). Il percorso di ricerca ha previsto una serie di attività (descritte nel §4) finalizzate a:

- definire le caratteristiche del modello MarketPass e collocarle nel più ampio quadro di sviluppo territoriale e di innovazione del welfare locale con l'obiettivo di comprendere in che modo questo strumento possa incidere sulle imprese coinvolte, sui loro lavoratori e, più in generale, sul territorio;
- individuare i punti di forza e di debolezza del modello di intervento con l'obiettivo di definire eventuali strategie volte a migliorarne il funzionamento e gli impatti nel corso di questa prima fase di sperimentazione;
- valutare il grado di soddisfazione rispetto allo strumento espresso dalle aziende e delle persone coinvolte in questa prima fase della sperimentazione.

In particolare, allo scopo di analizzare il funzionamento del modello MarketPass, ci si è concentrati sull'individuazione, la comprensione e lo studio delle **logiche** e degli **strumenti** che regolano e definiscono l'agire della piattaforma.

A questo riguardo, le logiche che il gruppo di ricerca ha individuato come fondamentali per definire MarketPass sono due: la **reciprocità** e la **convenienza**. La **reciprocità** è la logica di fondo del modello MarketPass che muove le micro, piccole e medie imprese (M-PMI), in quanto si impegnano a collaborare e condividere uno spazio virtuale all'interno del quale decidono di comprare e vendere prodotti. In prospettiva, questa logica dovrebbe muovere non solo le imprese ma anche le persone che fanno acquisti all'interno della piattaforma. Questo perché, in un modello come quello di MarketPass, è fondamentale che anche i consumatori siano consapevoli del loro ruolo e, in particolare, di come le loro scelte possano avere un peso sul sistema economico e produttivo (§2.1). La seconda logica che sta alla base del modello MarketPass è quella della **convenienza** intesa nella sua accezione economica. Come la reciprocità, anche la convenienza spinge le M-PMI e i consumatori a operare all'interno della piattaforma attraverso operazioni di vendita e operazioni di acquisto. Le M-PMI riscontrano una convenienza economica nel vendere i propri prodotti all'interno di MarketPass, in quanto hanno la possibilità di ampliare il loro mercato tramite la vendita online, senza avere i vincoli e i costi imposti da altre piattaforme (§2.2). I consumatori, ugualmente, riscontrano una convenienza economica nell'acquistare i prodotti all'interno di MarketPass piuttosto che su qualsiasi altra piattaforma grazie all'uso dei Bonus Cordis, ovvero buoni spesa, ricevuti a titolo gratuito e quindi con effetto sostanziale di buono sconto, applicabili ad ogni acquisto in misura pari a quanto indicato come pagabile "in Cordis" in MarketPass (§3.2).

MarketPass si avvale poi dell'utilizzo di specifici strumenti che sono strategici per attuare e valorizzare la logica della reciprocità e della convenienza. Tali strumenti sono: la **piattaforma** e il **Sistema Cordis**. La **piattaforma** consente la professionalizzazione e la digitalizzazione dell'offerta delle M-PMI all'interno e oltre i territori e garantisce alle organizzazioni nuovi mercati per svilupparsi (§2.3). Il **Sistema Cordis** consente di concretizzare la reciprocità tra le imprese e favorisce gli scambi riducendo i costi per gli acquisti (§3.2).

2. Le logiche di MarketPass

Come dibattuto nella parte precedente, le logiche che stanno alla base del modello MarketPass sono quelle di **reciprocità** e **convenienza**. Nei paragrafi che seguono, dopo aver compreso il significato di entrambi questi concetti in una prospettiva sociale ed economica, sarà approfondito il ruolo concreto che essi hanno all'interno del modello MarketPass.

2.1 Reciprocità e collaborazione tra imprese

La reciprocità è la logica che muove i rapporti tra M-PMI e consumatori all'interno della piattaforma MarketPass, la quale costituisce uno spazio dove i soggetti possono acquistare e vendere prodotti in modo consapevole rispetto al proprio ruolo e alle scelte che vengono condotte. Lo stesso modello di MarketPass è infatti fondato su un "Patto di Reciprocità" tra le organizzazioni che decidono di aderire alla piattaforma. Le imprese che decidono di vendere all'interno della piattaforma scelgono anche di adottare le sue logiche e i suoi strumenti (si veda il §3), e in particolare il Sistema Cordis (si veda §3.2), il quale rende conveniente utilizzare la piattaforma non solo per vendere i propri prodotti ma anche per acquistare quelli delle altre aziende che fanno parte della community.

Ma cosa si intende per "reciprocità" in campo economico e sociale? Secondo il sociologo **Karl Polanyi** il concetto di reciprocità è una delle tre forme - insieme a redistribuzione e scambio di mercato - di allocazione e di regolamentazione in ambito economico e sociale. Negli scambi regolati dalla reciprocità assumono più valore gli individui e le relazioni, piuttosto che le merci e il denaro: sono proprio tali relazioni ad assumere valore (Cella 1997). Secondo Polanyi *"la reciprocità sta a indicare movimenti tra punti correlati di gruppi simmetrici; la redistribuzione indica movimenti appropriativi in direzione di un centro e successivamente provenienti da esso; lo scambio si riferisce qui a movimenti bilaterali che si svolgono tra due 'mani' in un sistema di mercato"* (Cella 1985). Perciò, secondo Polanyi, le logiche della reciprocità si contrappongono a quelle "aride" e utilitaristiche del mercato.

Nel corso degli ultimi decenni, numerosi studi condotti nel campo della contribuzione ai beni pubblici hanno permesso di distinguere tra **due tipi di reciprocità** (Bruni 2006):

- **reciprocità forte** (*strong reciprocity*): si ha nel momento in cui le persone cooperano e si

comportano bene se gli altri fanno altrettanto con loro e sono disposte a sostenere un costo pur di infliggere un “malus” a coloro che violano le norme benefiche per il gruppo di riferimento;

- **reciprocità debole** (*cautious reciprocity*): esprime il comportamento di chi inizia non cooperando e poi coopera solo con chi coopera (e quindi accetta le regole della reciprocità).

2.1.1 La reciprocità e la *sharing economy*

Sempre considerando il campo economico, la reciprocità è uno dei fattori principali della *sharing economy*, o **economia collaborativa** (Puschmann e Alt 2016; Hossain 2020). Con questo termine si intende un modo differente di organizzare i processi di produzione, distribuzione e consumo di beni e servizi, basato prevalentemente su relazioni di cooperazione e scambio orizzontale all'interno di una rete di pari (*peer to peer*) (Longo e Maino 2021). La *sharing economy* permette agli individui di poter condividere i propri servizi e prodotti mettendoli a disposizione di chi maggiormente ne ha bisogno, in cambio di benefici monetari o non. In questo modo, l'attenzione passa dal “possesso” alla “condivisione” grazie al quale gli individui possono accedere ad uno stesso servizio, bene o opportunità (Botsman e Rogers 2010).

In questa direzione gli esempi di *sharing economy* sono molti: i progetti, le app e le società che consentono di condividere mezzi di trasporto (car sharing, bike sharing, ecc); le app e le società che consentono di condividere le spese di viaggio e fare car *pooling* (ad esempio Blablacar o Flixbus); i progetti di coworking che mettono a fattor comune degli spazi di lavoro e spesso avviano un percorso di condivisione e contaminazione delle conoscenze e delle esperienze lavorative.

2.1.2 L'economia solidale

Un altro concetto che mette in luce i principi della reciprocità in campo economico è quello di **economia solidale**. Con questo termine si fa riferimento a un modello di consumo che prende in considerazione anche la scelta politica di essere solidale con i produttori, si parla infatti anche di mercato equo e solidale. In tale modello, l'impatto - economico e sociale - che l'azione produttiva genera è anteposto al profitto economico personale.

Secondo la “Carta per la Rete Italiana di Economia Solidale”¹ (Carta RES) ci sono tre principi fondamentali che definiscono l'economia solidale: cooperazione e reciprocità, valorizzazione del territorio, sostenibilità sociale ed ecologica. La cooperazione e la reciprocità sono le logiche che guidano le relazioni - sociali ed economiche - dei circuiti di produttori e fornitori; la valorizzazione

1. Per maggiori informazioni: <https://economiasolidale.net/content/carta-per-rete-italiana-di-economia-solidale>.

del territorio implica invece la capacità di dare importanza alle caratteristiche dei luoghi e alle loro peculiarità (beni comuni, conoscenze, saperi tradizionali, peculiarità ambientali, ricchezze sociali e relazionali); la sostenibilità riguarda infine l'impegno a svolgere le attività economiche secondo modalità tali da consentire una riduzione dell'impronta ecologica.

In sintesi, l'idea alla base dell'economia solidale è quella di favorire il superamento degli effetti dannosi delle economie finanziarizzate, facendosi promotori di processi economici che legano i momenti della produzione e del consumo e tenendo conto della condizione dei lavoratori coinvolti nei processi. Tale obiettivo è perseguito garantendo e assicurando: la giusta retribuzione e il giusto trattamento (contrattuale, retributivo, ecc) ai lavoratori e alle lavoratrici di tutta la filiera produttiva; il giusto prezzo ai servizi e ai beni messi a disposizione dalle imprese della filiera; metodi lavorativi rispettosi dell'ambiente, l'impiego di materie prime di qualità, la realizzazione di prodotti genuini, la sincerità nell'etichettatura (Miller 2010; Dacheux e Goujon 2011).

2.1.3 La reciprocità attraverso le reti di imprese

Infine, il concetto di reciprocità si concretizza in ambito economico attraverso lo strumento delle **reti di imprese**, cioè sistemi collaborativi tra organizzazioni economiche - più o meno formalizzati - che permettono di mettere in comune idee, risorse e competenze allo scopo di portare avanti un progetto comune, sfruttando le loro complementarità senza rinunciare però alla propria autonomia imprenditoriale (Fabbrini e Montrone 2014). Le reti presuppongono quindi un elevato grado di reciprocità tra le organizzazioni, in quanto scelgono di collaborare per migliorare la loro condizione e raggiungere un obiettivo comune.

Le reti di imprese costituiscono una delle risposte necessarie alle sfide della globalizzazione e rappresentano una leva per le M-PMI per coniugare efficienza produttiva ed efficacia distributiva. In particolare, recenti studi hanno sottolineato che le reti tra organizzazioni consentono la condivisione di informazioni e la mobilitazione di risorse relazionali che facilitano la resilienza a livello organizzativo (Hillmann, Guenther 2021), mitigando gli effetti negativi di una crisi (Williams *et al.* 2017). Altre ricerche recenti, per lo più incentrate sulla resilienza della *supply chain*, hanno fornito numerose indicazioni sulla progettazione di una rete resiliente di fornitori e clienti (ad esempio, Azadegan, Dooley 2021; Wiedmer *et al.* 2021).

Le reti tra organizzazioni si basano perciò su un concetto semplice: superare l'idea e l'approccio improntato sulla competizione tra imprese, valorizzando quello collaborativo. In tal modo, anche piccole realtà possono affrontare le sfide di livello globale e confrontarsi con le grandi realtà multinazionali.

2.2 La convenienza per le imprese e per acquirenti

La seconda logica che caratterizza il funzionamento di MarketPass è quella della **convenienza**. Le organizzazioni e gli utenti che partecipano agli scambi attraverso la piattaforma hanno infatti la possibilità di massimizzare i loro vantaggi economici grazie al funzionamento dello strumento e alle sue logiche (per approfondire si rimanda al §2.3).

Con il termine “convenienza” si intende quella condizione per cui ognuna delle parti coinvolte nello scambio ritiene di ricevere più di quello che concede per averlo. La convenienza, prima ancora che un principio economico, è un imperativo biologico degli esseri viventi. Nell'uomo la valutazione di convenienza interviene ogni volta che si deve prendere una decisione. La maggior parte delle volte le valutazioni sulla convenienza non si fondano sulla pura razionalità ma su una percezione, non sempre ben definita. Inoltre il concetto di “convenienza” si contraddistingue da quello di “vantaggio”. Quest'ultimo si riferisce a una qualche forma di privilegio rispetto agli altri, di prerogativa riservata a sé (soprattutto se comunicato attraverso una carta fedeltà), di profitto anche in senso materiale. Nel termine “convenienza”, invece, si va a insinuare nel consumatore l'idea di opportunità che potrebbe non capitare di nuovo (Motta 2017).

La convenienza è, in generale, un aspetto ricercato sia dal consumatore sia dal venditore: alla base di uno scambio economico vi è, da parte di tutti gli attori in gioco, la ricerca delle possibilità che rendono tale scambio più semplice e redditizio. Attraverso i suoi strumenti (§3), MarketPass cerca di concretizzare il concetto di convenienza per utenti e imprese. Per quanto riguarda i consumatori (o utenti), quello che dovrebbe spingere a effettuare gli acquisti all'interno della piattaforma sono gli strumenti che danno la possibilità di ridurre i costi reali della transazione (cioè i Bonus Cordis, come si vedrà nel §3.2). In merito alle M-PMI che si trovano invece a vendere i loro beni e servizi, la leva che dovrebbe favorire l'adesione all'iniziativa di MarketPass è la possibilità di ampliare il loro mercato, attraverso la vendita online su tutto il territorio nazionale.

2.3 La reciprocità e la convenienza nella piattaforma MarketPass

Una volta indagate le logiche della reciprocità e della convenienza è ora possibile individuare un collegamento diretto con MarketPass.

Per quanto riguarda la **reciprocità**, è possibile affermare che esiste un legame tra le logiche di funzionamento della piattaforma e quelle della **sharing economy** poiché MarketPass si basa su un modo nuovo di organizzare i processi di produzione, distribuzione e consumo di beni e servizi e prevede l'esistenza di una rete di pari (le M-PMI che aderiscono). Inoltre MarketPass nasce grazie alla condivisione di un asset strategico da parte di TreCuori: la piattaforma, messa a disposizione di un gruppo di imprese che ne ha bisogno e che da sole non sarebbero in grado di realizzarla. Tutto ciò grazie alla previsione di costi a carico delle aziende molto ridotti rispetto alle “tradizionali”

piattaforme e-commerce presenti online (come Amazon ed e-Bay)².

In questo senso, c'è anche un concreto legame tra MarketPass e l'**economia solidale** poiché la piattaforma si propone come promotrice di un rapporto diverso tra consumatori e produttori che mette al centro le M-PMI e promuove in prospettiva una maggiore sensibilità da parte di chi acquista. In questa direzione, la volontà di MarketPass è, da un lato, quella di dare valore all'attività e ai prodotti realizzati dalle micro, piccole e medie attività commerciali senza penalizzarle in alcun modo. Dall'altro lato, c'è l'idea di richiamare la sensibilità da parte dell'utente che utilizza la piattaforma per i propri acquisti. In questa direzione, come accade nel campo dell'economia solidale, anche il consumatore è chiamato a compiere una scelta che può avere un valore etico: quella di preferire un portale in grado di garantire i giusti prezzi per chi vende e, al tempo stesso, una convenienza economica anche per chi acquista.

Il modello MarketPass presenta poi un allineamento con le logiche che riguardano le **reti di impresa**. La piattaforma promuove la collaborazione tra le aziende e persegue la stessa logica mutualistica che si ritrova nelle reti, ossia la logica secondo cui le organizzazioni si uniscono e cooperano per essere più competitive sul mercato e rispondere alle sfide della globalizzazione. In questo modo, come sopra evidenziato, ci si propone di costruire un sistema in grado di contrastare i grandi colossi dell'e-commerce che - in un sistema quasi-monopolistico - riducono al limite i margini economici per i produttori.

Se quelli precedentemente citati sono i punti di contatto tra la logica della reciprocità e il modello MarketPass è bene sottolineare che lo stesso modello presenta delle connessioni con la seconda logica analizzata, ossia quella della **convenienza**. MarketPass vuole proporsi come un modello più conveniente rispetto alle grandi piattaforme, proponendo prodotti ai consumatori a prezzi effettivi (al netto dell'utilizzo dei Bonus Cordis) minori rispetto agli spazi di marketplace più famosi. Il prodotto acquistato su MarketPass infatti non subisce una maggiorazione di prezzo, in quanto la piattaforma non applica un ricarico sul prezzo di vendita definito dal venditore: in altre parole il prodotto avrà lo stesso prezzo sia sulla piattaforma che nel negozio fisico. Anche l'utilizzo dei Bonus Cordis (vedi §3.2) rappresenta un esempio di convenienza. Come si vedrà successivamente, i consumatori possono acquistare i prodotti pagando una parte del prodotto con mezzi "tradizionali" tracciabili, e una parte, sempre in euro, attraverso lo strumento dei Bonus Cordis. Grazie all'eventuale cashback sugli acquisti erogato da TreCuori, sempre in Bonus Cordis, gli utenti saranno incentivati ad effettuare acquisti, e quindi a riscattare successivamente, i Bonus Cordis ottenuti, ottenendo ai fini pratici sconti sugli acquisti.

2. Il modello MarketPass prevede una *fee* del 7% sulla transazione effettuata. Tali costi sono necessari per il mantenimento della piattaforma stessa. Si sottolinea che questa *fee* è molto inferiore a quelle di altre piattaforme presenti a livello globale (che arriva invece anche al 30%).

A questo riguardo, si deve sottolineare che la convenienza legata a MarketPass e al Sistema Cordis - a differenza di tante altre piattaforme marketplace sul mercato - non va a discapito delle imprese e del loro margine economico. Tante piattaforme di e-commerce online riescono a garantire costi ridotti e scontistiche erodendo i margini di guadagno delle imprese: il progetto MarketPass nasce invece proprio con lo scopo di incentivare il mercato (e i potenziali guadagni) delle M-PMI. Ciò è reso possibile, da un lato, dai costi particolarmente contenuti per le imprese e, dall'altro, dall'utilizzo del Sistema Cordis (vedi §3.2).

Box 1. L'esperienza di SardexPay

In questa direzione segnaliamo il progetto avviato da Sardex nel 2018 e chiamato SardexPay Cashback. Si tratta di una sperimentazione fatta in una logica B2C (*Business to Consumer*), che richiama alcuni aspetti di MarketPass. Come si legge dal sito dell'iniziativa, attraverso [SardexPay Cashback](#) ogni acquisto fatto nella rete di attività commerciali aderenti consente al cliente di avere una ricarica in crediti Sardex: una sorta di cashback che dovrebbe invogliare ad acquistare nuovamente all'interno della rete di negozi convenzionata con il progetto. Ogni azienda può decidere la percentuale di crediti Sardex da versare a ogni cliente. Si tratta perciò di uno strumento utilizzato per fidelizzare i clienti e i consumatori di un determinato negozio: per ogni transazione il consumatore riceve, infatti, dei Sardex che possono essere utilizzati nel circuito aderente.

3. Gli strumenti di MarketPass

Di seguito, è necessario descrivere e spiegare i due strumenti attraverso cui le logiche di MarketPass appena delineate si concretizzano, cioè: la **piattaforma digitale** e il **Sistema Cordis**.

3.1 Le piattaforme digitali

Il tema delle **piattaforme digitali** è strettamente legato alla logica della reciprocità. Le sperimentazioni incentrate sulla *sharing economy* sono spesso mediate dalla tecnologia e più direttamente dall'utilizzo di piattaforme (Busacca e Zandonai 2020). Ma cosa si intende per piattaforma? Come evidenziato da Berloto, Meda e Notarnicola (2021), la piattaforma è uno strumento digitale concepito come: rete di canali integrati (App, sito, call center, *de visu*); strumento bi-direzionale; dotato di un meccanismo di automazione; interfaccia di raccolta dati e loro restituzione elaborata e semplificata.

In questa direzione, è possibile distinguere tra due tipi di piattaforme (Longo e Maino 2021): le piattaforme multicanale di ricomposizione sociale e quelle marketplace di *pooling* di domanda e offerta. Le prime sono piattaforme collaborative-connettive che hanno l'obiettivo di unire le persone per creare una comunità (che può trovare il suo comune denominatore in una serie di variabili tra cui il target di appartenenza o il territorio in cui vivono). Le piattaforme marketplace di *pooling* della domanda e professionalizzazione dell'offerta sono invece piattaforme e/o canali per mettere in contatto gli individui con altri individui portatori di bisogni simili e con l'offerta di beni e servizi professionali del territorio.

Come si vedrà di seguito (§3.2), MarketPass può essere contemporaneamente: una piattaforma marketplace, in cui è possibile vendere e acquistare beni e servizi; una piattaforma di ricomposizione sociale rivolta alle M-PMI, in cui queste ultime possono valorizzare al meglio il loro mercato; una piattaforma di ricomposizione economica dei territori, finalizzata cioè a rafforzare i sistemi economici locali composti dai piccoli commercianti, esercenti e produttori.

Box 2. Piattaforme per valorizzare il commercio locale

In Italia sono numerosi gli esempi di piattaforme marketplace volte a valorizzare il commercio locale.

A Trento è stata creata Indaco: una soluzione di e-commerce messa a punto da un gruppo di aziende che hanno vinto un bando della Provincia autonoma di Trento per la creazione della piattaforma trentina di vendite online. La piattaforma mette al centro le aziende e i loro obiettivi di mercato con l'obiettivo della distribuzione di prodotti e servizi con strumenti e modalità in grado di competere sul mercato globale, nel rispetto della cultura e della tradizione locale.

Garzone Store è una piattaforma online, in cui poter trovare tutti i negozi di vicinato che offrono un servizio di consegna a domicilio e *pick&pay* nata con l'obiettivo di dare un aiuto concreto a tutte le attività commerciali durante l'emergenza sanitaria. Oggi la piattaforma è ancora attiva e propone ai Comuni un servizio per creare delle piattaforme marketplace "locali" con le attività commerciali di uno specifico territorio

Valore Romagna è una piattaforma nata in Emilia-Romagna che contiene attività economiche (soprattutto ricreative e turistiche) del territorio della provincia di Rimini. Ogni acquisto prevede un sistema di cashback che consente all'acquirente di avere degli sconti sui prossimi acquisti.

3.1.1 Le caratteristiche di MarketPass come piattaforma

In riferimento a quanto appena descritto, MarketPass può essere definita come una piattaforma marketplace di **incontro tra domanda e offerta** che ha come obiettivo la professionalizzazione e lo sviluppo dell'offerta del commercio locale. MarketPass si basa infatti sullo scambio commerciale tra aziende (in particolare M-PMI del commercio) e tra aziende e persone, proponendo degli schemi economicamente vantaggiosi per tutti gli attori in gioco.

Inoltre MarketPass può essere considerata anche una piattaforma di **ricomposizione sociale**. Tra i suoi obiettivi vi è infatti quello di supportare e sostenere le M-PMI sempre più in difficoltà per contingenze del mercato globale e svantaggiate di fronte ai sistemi di vendita online. Ciò avviene, da un lato, favorendo la collaborazione e lo scambio tra le organizzazioni economiche; dall'altro è invece reso possibile grazie alla messa a disposizione dell'impalcatura tecnologica e delle competenze che consentono alle imprese di vendere online, senza dover sottostare ai vincoli e ai costi imposti dalle altre piattaforme dell'e-commerce.

In questo senso si può affermare che MarketPass è una vera e propria piattaforma di **ricomposizione**

sociale dei territori. MarketPass consente alle M-PMI di cooperare al fine di ampliare il loro business e rafforzare la loro posizione sul mercato, divenendo così sempre più competitive. Questo avrà, per forza di cose, delle ricadute positive per i territori: la maggiore presenza di micro, piccole e medie imprese con un rendimento economico positivo e migliore sostenibilità economica può infatti garantire maggiore occupazione e stabilità. Inoltre, può garantire contesti locali “più vissuti”, con meno esercizi commerciali che chiudono e/o restano inutilizzati (come, ad esempio, in molti centri storici del nostro Paese), favorendo così la rigenerazione del tessuto sociale.

MarketPass ha, infine, anche una funzione di **costituzione di comunità.** (Manieri 2023). Secondo Busacca (2019), in generale, le piattaforme sono infatti strumenti in grado di mettere in rete e interconnettere comunità: in altre parole, chi utilizza in maniera costante e “si sente parte” di una piattaforma si riconosce in un’appartenenza comune, che può divenire, appunto, “comunità”. Questo è quello che accade con MarketPass, in quanto si tratta di uno strumento basato sulla logica della reciprocità (§2.1) che coinvolge sia le imprese sia le persone che fanno acquisti nella piattaforma. Da un lato, le M-PMI condividono infatti un principio di fondo (incentrato sulla collaborazione) e hanno una convergenza di interessi; dall’altro, le persone che utilizzano MarketPass “sposano” un approccio nuovo al mercato che non è incentrato solo sul loro vantaggio economico, ma che si basa anche su una attenzione alle ricadute che le scelte di consumo possono avere.

In una piattaforma come MarketPass si creano quindi una comunità di utenti e una comunità di imprese. La **comunità di utenti** (quindi di compratori) interessa coloro che vedono in MarketPass uno strumento per contrastare le logiche di acquisto e di mercato “imposte” dai grandi colossi dell’e-commerce, valorizzando piuttosto nuovi canali di acquisto incentrati sulle M-PMI. Al tempo stesso, sono comunque guidati dalle opportunità legate alla convenienza del Sistema Cordis (§3.2). La **comunità di imprese, c.d. Circuito Cordis**, (che fungono sia da venditori sia da compratori all’interno della piattaforma) sono invece coloro che si rispecchiano e puntano a valorizzare la reciprocità implicita al funzionamento di MarketPass (di cui abbiamo parlato nel §2). Si tratta perciò di organizzazioni che hanno compreso il valore alla base del marketplace messo a disposizione dalla piattaforma in questione e mirano anche ad ottimizzare le opportunità economiche che essa può generare.

3.2 Il ruolo del Sistema Cordis

Il modello MarketPass prevede poi uno strumento che ha un ruolo cruciale nel favorire la convenienza degli scambi commerciali (§2.2) e che vuole favorire le transazioni all’interno della piattaforma: il **Sistema Cordis**. Il Sistema Cordis si sostanzia principalmente di due strumenti tesi a garantire il rispetto del Patto di Reciprocità e la permanenza degli utenti all’interno del sistema stesso: il Conto Cordis e i Bonus Cordis. Per **Conto Cordis** si intendono conti correnti (ex. art. 1823 cc) in cui transitano

una parte dei pagamenti di ciascuna compravendita. Questi conti sono riservati a chi può vendere i propri prodotti o servizi (quindi alle imprese, ai professionisti, ecc); pertanto i privati, non potendo vendere alcun prodotto o servizio non possono essere titolari di alcun Conto Cordis. I **Bonus Cordis** sono una modalità tecnica con cui TreCuori concede unilateralmente degli sconti agli utenti di MarketPass, sia privati (B2C) che aziende (B2B): in questo modo chi acquista tramite la piattaforma potrà “pagare bene” il bene o servizio.

Per garantire l'effettività del Patto di Reciprocità è previsto che tutte le transazioni della piattaforma siano pagate in parte in modalità tradizionale e in parte con accredito/addebito nel Conto Cordis: si tratta di un conto corrente (ex art. 1823 c.c) intrattenuto da ciascun aderente con TreCuori, il cui saldo non è mai convertibile ed esigibile (ovvero non può mai esserne richiesto il pagamento) e che può essere speso solo per pagare parte delle transazioni effettuate in MarketPass.

Le caratteristiche del Conto Cordis sono:

- ampiezza massima definita contrattualmente (limite massimo a credito oltre il quale non è possibile alcun accredito e limite minimo oltre il quale non è possibile alcun addebito);
- indisponibilità e inesigibilità del saldo al di fuori di MarketPass.

L'utilizzo del Conto Cordis fa sì che, chi ha venduto, sia incentivato ad effettuare gli acquisti all'interno di MarketPass e quindi a rispettare il Patto di Reciprocità. In mancanza, ove i venditori non effettuino acquisti, decorsi 6 mesi da quando il saldo del conto Cordis è andato in positivo, viene applicata una penale per mancato rispetto del patto pari alla metà del saldo del conto. Decorsi ulteriori 6 mesi la penale è pari alla totalità del saldo.

La quota di prezzo pagata con accredito nel Conto Cordis (visibile in MarketPass per ogni prodotto) viene definita dal venditore in valore percentuale (Percentuale Cordis), e opera fintanto che il saldo del Conto Cordis oscilla all'interno di un *range* prestabilito. Al di fuori del *range* standard, per adeguare le vendite potenziali alla capacità di ricezione Cordis, la percentuale viene adeguata in aumento o in diminuzione. Per favorire l'avvio degli scambi, coinvolgendo anche i privati, è possibile utilizzare i Bonus Cordis, ovvero buoni spesa con effetto di buono sconto, utilizzabili in MarketPass nel limite della quota Cordis identificata in piattaforma.

Box 3. Oltre le monete complementari

È importante sottolineare che il Sistema Cordis non è un sistema di moneta complementare (Seyfang e Longhurst 2013; Meyer e Hudon 2019; Giachi, Proia e Tuzi 2021). Pur avendo alcune caratteristiche che possono ricordare le peculiarità delle monete complementari, tutti gli scambi effettuati attraverso il Sistema Cordis sono garantiti da TreCuori, che funge da “intermediario”.

In questa sede è comunque interessante osservare come, negli ultimi anni, siano nati molti esempi di monete complementari che si pongono l'obiettivo di valorizzare l'economia locale. Nel contesto italiano e internazionale sono numerosi gli esempi di circuiti di monete complementari. L'esempio più famoso è quello di **Sardex** in Sardegna. Sardex è nato come una camera di compensazione di debiti e crediti dove non esiste il tasso d'interesse e la valuta è utilizzata soltanto per acquistare o vendere beni o servizi. Lo scopo finale non è l'accumulo dei Sardex ma l'incremento degli scambi commerciali tra le imprese (Dini, Motta e Sartori 2016). Accanto a Sardex un altro progetto di circuito di monete complementari tutto italiano è quello di **SCEC** acronimo di “Solidarietà che cammina”. SCEC è un progetto nato a Napoli nel 2007 e consiste in uno strumento neutro, non profit al servizio della comunità. In Italia circolano circa 3 milioni di SCEC (Marazzo 2016).

Nel contesto europeo e internazionale invece è bene citare il caso del **Brixton Pound**, moneta con lo stesso valore del Pound che viene utilizzata nel quartiere di Brixton a Londra per incentivare l'acquisto presso i commercianti locali. È utile poi citare l'esperienza nata a Barcellona della moneta complementare **REC**, acronimo di Recurso Economico Ciudadano. Si tratta di un progetto sperimentale finanziato attraverso risorse europee e supportato dalla città catalana con un duplice obiettivo: fornire un reddito minimo alle persone in difficoltà economica; supportare l'economia locale utilizzando, in parte, questo reddito minimo all'interno del circuito dell'economia locale. Parte del reddito minimo è infatti veicolato in REC, i quali possono essere utilizzati per fare acquisti nel circuito locale.

3.2.1 Il ruolo del Sistema Cordis in MarketPass

Come già detto, tutti gli scambi che avvengono all'interno di MarketPass prevedono la possibilità di pagare parzialmente “in Cordis”. Qualora l'acquirente non avesse disponibilità Cordis, potrà comunque perfezionare l'acquisto pagando esclusivamente in modo tradizionale. Si potrebbe dunque asserire che il Sistema Cordis abbia anche una finalità sociale specifica, che è anche quella di tutto il progetto: valorizzare la “comunità” delle M-PMI, rafforzare la loro sostenibilità economica

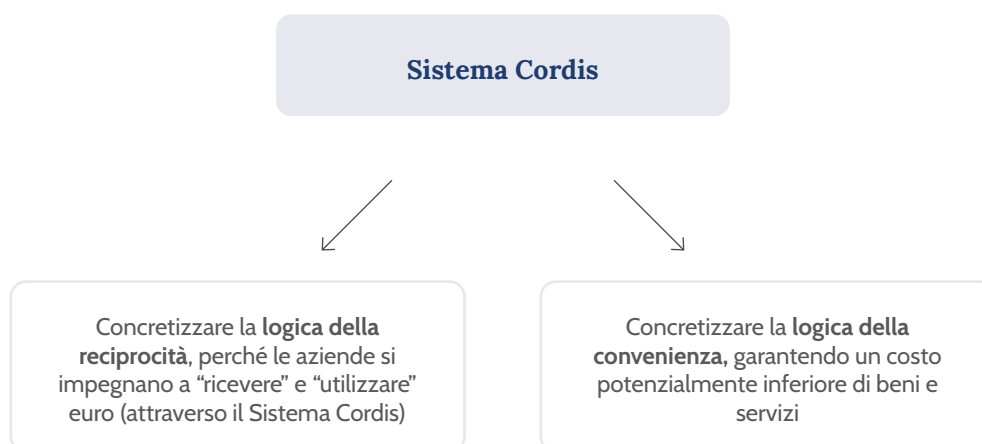
e garantire un sistema di scambi vantaggiosi per tutti gli utenti (si veda §2).

Per fidelizzare gli utenti, soprattutto i privati, è anche previsto che per ogni acquisto ove siano presenti spese di spedizione, venga riconosciuto un importo equivalente a queste ultime in Bonus Cordis. Vi sono poi altri meccanismi, legati alle transazioni, che prevedono l'assegnazione agli acquirenti di Bonus Cordis. Dal punto di vista funzionale questo meccanismo ha effetti simili a quelli di uno **"sconto differito"** per chi effettua l'acquisto e presenta significative analogie con altre pratiche commerciali attuate con finalità promozionali, come il couponing e il cashback. Si tratta di uno strumento che valorizza il vantaggio economico per chi lo utilizza e che, di conseguenza, facilita la fidelizzazione degli utenti a tutto il sistema di MarketPass.

Perciò, il Sistema Cordis, al quale possono accedere sia le imprese sia i singoli compratori, è uno strumento necessario per:

- concretizzare la **logica della reciprocità** (§2.1); le aziende che aderiscono al progetto si impegnano infatti ad "incassare Cordis" e, di conseguenza, a riutilizzarli per fare acquisti all'interno della piattaforma. Si esplicita così il meccanismo di reciprocità tra le aziende, riassumibile nella frase: *"io compro da te se tu, a parità di condizioni, sei disposto a comprare da me"*;
- concretizzare la **logica della convenienza** (§2.2), garantendo a tutti coloro che effettuano acquisti utilizzando Bonus Cordis un costo potenzialmente inferiore dei beni o servizi e a chi utilizza il Conto Cordis un risparmio di liquidità.

Figura 2. Il ruolo del Sistema Cordis nel modello MarketPass



Fonte: elaborazione degli autori.

In questa direzione il Sistema Cordis può dar vita ad un effetto generativo e moltiplicativo in termini economici. I Bonus Cordis sono infatti utilizzabili solo all'interno di un sistema "chiuso": quello di MarketPass. Questo spingerà le imprese e i singoli utenti a continuare a spendere (e quindi a "far circolare") i Bonus Cordis. In questo modo si alimentano gli scambi all'interno della piattaforma e quindi si alimenta l'economia delle M-PMI.

4. Le prospettive di sviluppo di MarketPass: gli esiti della ricerca di Secondo Welfare

La ricerca condotta ha avuto come obiettivo quello di individuare ed analizzare le caratteristiche principali di MarketPass: i punti di forza, le criticità e le prospettive di sviluppo. Per fare ciò, in un primo momento, è stata condotta un'approfondita analisi di documenti forniti da TreCuori: presentazioni aziendali, le sintesi del lavoro svolto con il CRIET (Centro di Ricerca Interuniversitario in Economia del Territorio), una ricerca dell'Università degli Studi di Parma con oggetto il modello Cordis. In un secondo momento, invece, sono state condotte sei interviste esplorative da remoto a organizzazioni che hanno già introdotto l'utilizzo della piattaforma MarketPass e del Sistema Cordis e alla stessa TreCuori. Le prime quattro interviste sono state realizzate tra i mesi di febbraio e marzo 2024 e hanno coinvolto uno studio dentistico, uno studio di commercialisti e consulenti del lavoro, un ente bilaterale e un'azienda che produce materiali tecnologicamente avanzati. Le ultime due interviste, avvenute nei mesi di aprile e maggio, hanno visto come protagonisti i responsabili di TreCuori (Tabella 1).

Tabella 1. Le organizzazioni intervistate

Azienda	Data
Studio dentistico Zuccon	29 febbraio 2024
Studio Mussola	11 marzo 2024
Ente Bilaterale Veneto FVG	14 marzo 2024
Alia Mentis Srl	18 marzo 2024
TreCuori	16 aprile 2024
TreCuori	17 maggio 2024

Dall'analisi documentale e dalle interviste approfondite fatte con responsabili di aziende che utilizzano la piattaforma MarketPass e il Sistema Cordis sono stati individuati: da un lato, i punti di forza e le criticità di MarketPass per le aziende che decidono di vendere i propri prodotti sulla piattaforma e, dall'altro, i punti di forza e le criticità per gli utenti che stanno utilizzando MarketPass.

4.1 L'esperienza delle PMI: punti di forza e criticità

Le interviste condotte con aziende che hanno già utilizzato la piattaforma MarketPass hanno reso possibile individuare quali sono stati fino ad ora le peculiarità dello strumento in relazione al welfare aziendale e definire i punti di forza e le criticità dell'utilizzo della piattaforma. Le aziende che sono state intervistate, infatti, negli ultimi mesi hanno utilizzato la piattaforma MarketPass in alcuni casi usufruendo della messa a disposizione, da parte di TreCuori, di una quota di Bonus Cordis per i loro dipendenti; per questo motivo sono stati in grado di identificare, in base alla loro esperienza di utilizzo, i punti di forza e le criticità del progetto.

4.1.1 Il punto di vista delle PMI: i punti di forza di MarketPass

Per le imprese che partecipano al progetto i punti di forza di MarketPass sono quattro: 1. la possibilità di essere un'alternativa agli e-commerce online; 2. la convenienza della piattaforma e le potenzialità di ampliare il mercato; 3. il welfare indiretto; 4. la possibilità di utilizzare i "Buoni MarketPass".

MarketPass come alternativa agli e-commerce. Stando alle interviste, MarketPass è uno strumento attrattivo per le imprese perché rappresenta un'alternativa ai grandi e-commerce, primo fra tutti Amazon, che hanno dei costi molto elevati per chiunque venda. La *fee* che ricade sul venditore può infatti raggiungere anche il 30% della singola transazione. Inoltre, MarketPass ha il vantaggio di trasmettere un valore cruciale per tante organizzazioni: quello della collaborazione. La piattaforma punta a coniugare uno strumento innovativo come la piattaforma e un valore antico come la reciprocità: chi compra e vende su MarketPass infatti aderisce ad un approccio nuovo del mercato che non è incentrato solo sul vantaggio economico ma anche sulle ricadute che le scelte di consumo possono avere.

"L'idea vincente [di MarketPass] è quella di sfidare gli e-commerce come Amazon con una proposta che metta le PMI nella condizione di poterlo fare grazie ai vari sistemi di spedizione, reso, prezzo, vastità e profondità di gamma. A livello di sistema questa è un'alternativa interessante." (Ente Bilaterale Veneto FVG)

"Ciò che mi ha colpito di più [di MarketPass] è stato [...] quando hanno detto che può esistere una strada alternativa ad Amazon. Bisogna prima conoscere Amazon e poi capire se puoi competere con quelle armi. In questo modo vogliono salvaguardare il commercio di vicinato: questa cosa mi ha affascinato e

coinvolto.” (Ente Bilaterale Veneto FVG)

Convenienza e nuovi mercati. MarketPass è una piattaforma conveniente dal punto di vista economico per le PMI che decidono di vendere i propri prodotti all'interno. TreCuori, proprietario della piattaforma, ha scelto di adottare una *fee* minima (circa il 7% su ogni acquisto) che ha il solo obiettivo di coprire i costi per il mantenimento della piattaforma (considerando anche degli aggiornamenti periodici che il sistema richiede). Grazie alla piattaforma, poi, le M-PMI riescono a raggiungere una potenziale platea di compratori molto più ampia, poiché MarketPass è attiva su tutto il territorio nazionale. Questo può consentire di ampliare il mercato e le loro potenzialità di business (anche grazie alla garanzia di alcuni servizi forniti da MarketPass, come il ritiro e la consegna dei beni a domicilio).

“È un progetto autoalimentante. Ho coinvolto il mio fornitore di computer che si è registrato in MarketPass così che possa utilizzare i Cordis per gli acquisti e in modo da coinvolgerlo nel progetto. Devo cercare tra i miei fornitori chi può partecipare per coinvolgere anche loro nella rete. Tramite i Cordis e la piattaforma possono poi venire a contatto con altre persone e altre attività che altrimenti non avrebbero conosciuto.”
(Studio dentistico Zuccon)

Il welfare indiretto. La sperimentazione del welfare indiretto è vista come un'opportunità dai referenti delle imprese intervistate. Questo servizio permette alle organizzazioni di coinvolgere i propri stakeholders per rilevarne l'impatto economico nel sostegno all'economia del territorio, misurando e rendicontando le spese dagli stessi effettuate in MarketPass, e contestualmente consente ai beneficiari (intesi sia come persone fisiche che giuridiche) di utilizzare MarketPass e gli eventuali Bonus Cordis ottenuti. Questi ultimi, messi a disposizione sempre e solo da TreCuori, possono essere erogati attraverso campagne promozionali collegate al welfare indiretto, o come cashback sugli acquisti effettuati all'interno di MarketPass. Si tratta di un servizio che, anche attraverso lo strumento dei Bonus Cordis, può migliorare il rapporto delle aziende con i propri collaboratori, incrementare la fidelizzazione e ridurre il turn-over: in questa direzione può essere paragonato agli effetti prodotti dal welfare aziendale (Santoni 2019; Santoni 2023).

“Penso che il welfare indiretto possa essere uno strumento di integrazione del welfare aziendale. Per le nostre aziende o clienti è un formato utile.” (Studio Mussola)

“TreCuori ha trovato un meccanismo economico per mettere in condizione soggetti terzi di promuovere il welfare indiretto offrendo alle aziende la possibilità di far assegnare [da TreCuori] 300 Euro in Bonus Cordis ai propri stakeholders, tra cui i lavoratori”. (Ente Bilaterale Veneto FVG)

Il ruolo dei “Buoni MarketPass”. Infine, viene messo in luce come sia stata trovata una soluzione utile anche per quelle M-PMI che non vendono e commerciano prodotti, ma servizi. In questo caso TreCuori ha implementato il sistema dei “Buoni MarketPass”, cioè voucher scaricabili attraverso la piattaforma che consentono di acquistare servizi presso M-PMI che si occupano di varie attività:

dalle attività intellettuali ai servizi di welfare, dalle prestazioni mediche alla ristorazione. In questo modo tutto il sistema di MarketPass diviene un'opportunità anche per queste organizzazioni, che possono utilizzare la piattaforma per raggiungere una platea molto più ampia di consumatori, anche grazie al Sistema Cordis.

“Attraverso i Buoni, MarketPass permette anche alle piccole imprese dei servizi di proporre la loro offerta in piattaforma. Ti faccio l'esempio della pizzeria. Chiunque ne abbia voglia può andare su MarketPass, pagare il compenso dovuto anche parzialmente in Bonus Cordis e scaricarsi i Buoni per acquistare due pizze in un'attività di ristorazione iscritta a MarketPass. Può poi recarsi alla pizzeria e ritirare le pizze oppure può richiedere la consegna a domicilio. Tutto ciò utilizzando gli stessi meccanismi e godendo degli stessi benefici di tutte le altre imprese presenti in MarketPass.” (TreCuori)

“Per alcune nostre prestazioni si possono acquistare Buoni [MarketPass] di cui circa il 30% può essere pagato 'in Cordis'. In un primo momento diventa un sacrificio aziendale, poiché accumuliamo Cordis che poi dovremo andare a spendere. Ma lo facciamo per avvicinare gli acquirenti a determinate prestazioni che senza il risparmio ottenuto grazie all'utilizzo dei Bonus Cordis sarebbero state troppo onerose.” (Studio dentistico Zuccon)

4.1.2 Il punto di vista delle PMI: le criticità di MarketPass

Gli intervistati hanno sottolineato poi che la principale criticità per le imprese riguarda la comprensibilità del valore della piattaforma, del ruolo del Sistema Cordis e, più in generale, del progetto.

Comprensibilità del valore del progetto MarketPass. I meccanismi che stanno alla base del progetto MarketPass e all'utilizzo del Sistema Cordis per molte M-PMI sono nuovi e complessi e, per questo motivo, spesso di difficile comprensione di alcuni dettagli. Il meccanismo del Sistema Cordis, pur ritenuto di grande valore dal punto di vista economico e del risparmio, è definito come non semplice da comprendere da parte delle imprese e degli utenti che possono utilizzare il welfare indiretto. Per questo, secondo gli intervistati sarebbero necessari percorsi di sensibilizzazione e formazione per i piccoli commercianti così da essere in grado di utilizzare al meglio MarketPass e comprenderne le funzionalità.

“Bisogna fare un lavoro di sensibilizzazione e formazione ai piccoli commercianti. Bisogna fare una consulenza alle imprese che vogliono entrare in MarketPass così da capire che costi devono sostenere e quali prodotti vendere. Serve qualcuno che, soprattutto all'inizio, faccia consulenza e affianchi le imprese (...). Quando l'azienda dice che vuole entrare nella piattaforma bisogna spiegarli i tecnicismi. Il target è la piccola e piccolissima impresa che è poco abituata alle innovazioni.” (Ente Bilaterale Veneto FVG)

“Nelle realtà dove c'è un ricambio generazionale è più facile che le PMI decidano di utilizzare la piattaforma. Piccole realtà artigiane di giovani imprenditori utilizzerebbero MarketPass sicuramente. Le nuove generazioni sono più interessate ma magari non conoscono le possibilità” (Studio Mussola)

Anche la funzione del welfare indiretto andrebbe adeguatamente approfondita sia con le imprese sia con gli stakeholder coinvolti che potrebbero beneficiare dei Bonus Cordis. Come detto in precedenza, il welfare indiretto può essere strategico anche in un'ottica di un miglioramento del clima e del rapporto tra organizzazione e dipendenti; inoltre per questi ultimi i Bonus Cordis eventualmente ricevuti possono rappresentare anche una forma leggera di sostegno alle spese. Se non adeguatamente spiegato può però passare per un sistema di scontistica poco utile rispetto ad altri benefit che l'azienda può fornire.

“Di solito i dipendenti fanno fatica [a comprendere il valore del welfare indiretto e del welfare aziendale] perché ragionano al premio in contante piuttosto che al premio di welfare. Spesso nelle imprese più grandi c'è maggiore cultura verso questo tipo di benefit. Ora dipende da come TreCuori riesce a far conoscere il prodotto.” (Studio Mussola)

Da sottolineare, in ultimo, che una non adeguata comprensione del progetto e dei suoi elementi strategici (in particolare la piattaforma e il Sistema Cordis) può essere un *boomerang* per tutto il progetto. Più MarketPass e le sue logiche non sono comprese dalle M-PMI, più queste ultime rischiano di perdere interesse per la piattaforma. Per questo è ritenuto cruciale un lavoro di sensibilizzazione e azione volta a fare sperimentare la piattaforma ai potenziali utenti.

4.2 L'esperienza degli utenti: punti di forza e criticità

Le interviste condotte hanno evidenziato anche le esperienze di alcuni utilizzatori della piattaforma. Le aziende coinvolte nelle interviste hanno utilizzato il servizio di welfare indiretto: i beneficiari dei “piani di welfare indiretto” hanno ottenuto l'erogazione da parte di TreCuori di Bonus Cordis, spendibili sulla piattaforma per gli acquisti su MarketPass. Questo perché - posto che l'obiettivo del welfare indiretto è quello di porre in essere azioni di sostenibilità, tra cui l'utilizzo di MarketPass - in questa prima fase TreCuori assegna alle persone coinvolte nei “piani di welfare indiretto” dei Cordis, al fine di incentivarne la partecipazione. Da queste limitate esperienze di acquisto è stato possibile individuare quali siano i punti di forza e quali le criticità riscontrate.

4.2.1 L'esperienza degli utenti della piattaforma: i punti di forza

Partendo dall'esperienza di acquisto e utilizzo della piattaforma e del Sistema Cordis da parte di alcuni utenti sono stati individuati due punti di forza: 1. *user experience* della piattaforma; 2. convenienza dei buoni.

User experience della piattaforma. La piattaforma è stata ritenuta, da chi l'ha utilizzata, semplice ed intuitiva: simile a molte altre piattaforme marketplace già utilizzate. Gli acquirenti, infatti, riescono a navigare facilmente nel sito e procedere all'acquisto. In questo modo è probabile che i consumatori che hanno utilizzato una volta la piattaforma, essendo rimasti soddisfatti, decidano di tornarci.

“Quello che mi serviva l’ho trovato subito e negli ultimi mesi è aumentato il materiale presente online [...]. Avevo già esperienza con altre piattaforme e non ho avuto difficoltà nell’utilizzare MarketPass.” (Studio Mussola)

“Una volta registrati lo strumento diventa facile da gestire e da navigare.” (Alia Mentis)

Le imprese che hanno coinvolto i propri dipendenti nell’iniziativa del welfare indiretto, anche grazie all’erogazione di Bonus Cordis da parte di TreCuori, hanno riferito di un interesse dei lavoratori/trici per la piattaforma. Infatti, molti dipendenti, una volta ricevuti i Bonus Cordis, e a seguito di un momento di formazione “leggera” effettuata da TreCuori, si sono registrati su MarketPass, hanno navigato sul sito e - in alcuni casi - hanno effettuato degli acquisti. Emerge quindi un interesse da parte dei singoli lavoratori/trici che dipende non solo dal risparmio ottenuto grazie all’utilizzo dei Bonus Cordis, ma anche dalla tipologia di prodotti che si possono trovare sul sito.

“C’è la possibilità di acquistare i libri per la scuola. Inserendo il nome dell’istituto scolastico su MarketPass accedi direttamente alla lista dei libri: questo meccanismo ti fa risparmiare tempo e soldi. Questo servizio lo fa anche Amazon ma così lo può fare anche la piccola libreria.” (Ente Bilaterale Veneto FVG)

“Da parte dei nostri lavoratori c’è stato un interesse e hanno cercato di fare degli acquisti sul sito. La maggior parte ha percepito il valore e si è registrata; una minoranza invece non lo ha fatto perché non ne ha capito il valore [di MarketPass] e non perché non ne sia interessata.” (Alia Mentis)

Convenienza dei “Buoni MarketPass”. La possibilità di acquistare su MarketPass anche dei buoni per dei servizi usufruendo del Sistema Cordis è stata accolta positivamente dagli intervistati, i quali hanno sottolineato che diventerebbe un’opportunità non solo per gli utenti/consumatori ma anche per gli erogatori dei servizi, come le cooperative sociali. Pur non essendoci ancora un’offerta molto ampia, la possibilità di utilizzare i Buoni MarketPass per acquistare servizi di varia natura oppure utilizzarli per un ristorante è quindi un potenziale punto di forza.

“La possibilità di acquistare con i Cordis servizi è un’opportunità sia per i lavoratori, che risparmiano, ma anche per le cooperative e altre imprese che possono mettere in vetrina i propri servizi.” (Alia Mentis)

“La sezione Buoni è un’idea interessante perché permette di aumentare la platea dei beni e dei servizi che si possono acquistare. Se nella piattaforma vendo solo dei prodotti escludo una fetta importante di imprese. L’inserimento in MarketPass dei Buoni è stato un passo importante: è più semplice entrare nel sistema tramite Buoni piuttosto che caricare i singoli prodotti.” (Ente Bilaterale Veneto FVG)

4.2.2 L’esperienza degli utenti della piattaforma: le criticità

Le interviste hanno evidenziato alcune possibili criticità per quanto riguarda gli utenti della piattaforma: 1. comprensione del progetto (come riscontrato anche nel caso delle M-PMI); 2. ampiezza del catalogo di prodotti e loro fruibilità; 3. convenienza economica.

Comprensibilità del valore del progetto MarketPass. Rimane ancora incerto, secondo gli intervistati, se gli utenti (tra cui i lavoratori e le lavoratrici) che hanno sperimentato MarketPass hanno pienamente compreso gli obiettivi e le caratteristiche del progetto. Come già anticipato in precedenza, la piattaforma è mossa da logiche nuove e a volte complicate, come ad esempio la reciprocità (guidata dall'uso del Sistema Cordis), che non sono di immediata comprensione. Ciò potrebbe scoraggiare gli utenti nell'utilizzo di MarketPass.

“Ad oggi non siamo in grado di individuare che cosa hanno capito i lavoratori. [...] Non abbiamo tempo di spiegare come funziona la piattaforma ai dipendenti. Il fatto che molti lavoratori in futuro potrebbero non capire potrebbe essere un punto di rallentamento per il progetto.” (Studio dentistico Zuccon)

“C'è una difficoltà di comunicare le novità di MarketPass perché alcune di queste sono tecniche e complicate. Marketpass, però, aiuta molto perché permette il paragone dei costi sostenuti con quelli di altri marketplace conosciuti e permette alle imprese di fare l'analisi di capacità di spesa di Cordis.” (Ente Bilaterale Veneto)

Ampiezza del catalogo di prodotti e fruibilità. Inoltre, è stata sottolineata anche una criticità che riguarda la gamma di prodotti presenti nel sito: sono presenti principalmente prodotti di oggettistica (come ad esempio cartoleria) e sono quasi completamente assenti prodotti più grandi e costosi (come gli elettrodomestici). Avendo poca scelta, i consumatori (ma anche le imprese che vogliono acquistare tramite MarketPass) si trovano in difficoltà nel decidere dove spendere la propria “disponibilità Cordis” perdendo quindi interesse per la piattaforma. Questo dipende ovviamente da uno stato di avanzamento del progetto non ancora evoluto. È necessario però che il catalogo sia il più ampio possibile per poter competere con altri marketplace online.

“Un altro elemento di criticità è la differenza della vastità di gamma tra Marketpass e Amazon. L'attuale vastità di gamma di MarketPass è scarsa: un utente che ha ottenuto, a vario titolo, Bonus Cordis potrebbe non sapere come spenderli perché non c'è ancora una sufficiente varietà di prodotti che permettono questa spesa. Aiuterebbe la presenza di prodotti da supermercato così come prodotti più costosi come elettrodomestici, cellulari, computer. Nell'acquisto di questi prodotti i lavoratori potrebbero spendere facilmente.” (Ente Bilaterale Veneto FVG)

Rispetto all'individuazione dei prodotti da comprare viene poi sottolineato che il sistema di ricerca di MarketPass (comprensivo di filtri di ricerca) non è ancora sufficiente sviluppato e non consente di trovare agevolmente il bene che si vorrebbe acquistare. Anche in questo caso si tratta di un sistema da perfezionare, che al momento non è adeguatamente definito perché lo sviluppo del sistema informatico non è ancora completo.

Convenienza economica. È stato rilevato come i prezzi dei prodotti venduti su MarketPass in molti casi siano - al momento - uguali a quelli presenti in altre piattaforme di marketplace. Probabilmente a causa di un numero di fornitori ancora non molto elevato, la convenienza che si può avere grazie

al Sistema Cordis non è ancora così evidente con alcuni prodotti. Arricchendo la platea di imprese e di beni, probabilmente si riuscirà a perfezionare anche il sistema relativo ai costi e alla convenienza nelle transazioni.

“TreCuori sta facendo un’operazione di allineamento dei prezzi su MarketPass. Sono stati allineati i prezzi di oggetti piccoli come i pennarelli che costano 7 euro su MarketPass e 7,50 euro su Amazon. Invece, se vado a cercare sul sito - ad esempio - una lavatrice, vedo che questa costa praticamente come in Amazon. Ora la sfida è quella di concentrarsi su tutti i prodotti per garantire la convenienza.” (Ente Bilaterale Veneto FVG)

4.3 Le iniziative per la promozione di MarketPass

In chiusura di questa parte, si vogliono approfondire due attività avviate da TreCuori per promuovere MarketPass tra le imprese e tra gli utenti. L’obiettivo di entrambi i progetti è quello di ampliare il circuito di organizzazioni venditrici per la piattaforma e, al tempo stesso, incrementare il numero di persone che sperimentano MarketPass attraverso acquisti e l’utilizzo del Sistema Cordis. Si tratta del welfare indiretto e delle iniziative avviate in collaborazione con alcune associazioni di categoria.

Il welfare indiretto. Come già ampiamente spiegato, il welfare indiretto è un’operazione rivolta alle imprese che mira a favorire la sostenibilità dei territori, incentivando l’utilizzo di MarketPass. Il lancio di questa iniziativa è stato fatto a dicembre 2023 e - grazie alla disponibilità di TreCuori in questa fase di avvio - punta ad assegnare Bonus Cordis a tutti i soggetti coinvolti nel Piano. Molto spesso, le imprese che stanno aderendo a questa iniziativa stanno affiancando questo sistema di welfare indiretto a quello di welfare aziendale.

“Abbiamo pensato al welfare indiretto perché ci è sembrato logico coinvolgere le imprese che utilizzano la piattaforma di welfare aziendale di TreCuori. In pratica ci facciamo carico noi della totalità dei costi. Vogliamo però che sia le imprese sia le loro persone inizino a scoprire i meccanismi di MarketPass perché siamo fiduciosi del fatto che ne comprendano poi il valore.” (TreCuori)

Le iniziative con le associazioni datoriali. Allo scopo di promuovere la diffusione e l’utilizzo di MarketPass, TreCuori ha poi realizzato - tra febbraio e aprile 2024 - una serie di progetti che hanno coinvolto alcune sigle datoriali di specifici territori. In particolare, al momento della stesura di questo rapporto, sono attive cinque progettualità con: Confcommercio Mantova, Confcommercio Verona, Confartigianato Rimini, Confartigianato APA (Milano, Monza e Brianza), Confartigianato Ferrara. Inoltre si è in procinto di avviare due ulteriori iniziative con Confcommercio Lugo e Confartigianato Ravenna.

Tutti questi progetti si sono basati sulla stessa tipologia di intervento. TreCuori ha messo a disposizione di ogni associazione di categoria 600.000 euro da poter quindi distribuire alle loro imprese associate attraverso un bando a fondo perduto. Le organizzazioni interessate hanno semplicemente dovuto

farne richiesta tramite l'apposita modulistica. In questo modo ogni impresa del territorio interessato e iscritta all'associazione di categoria ha potuto far sì che, ad ogni lavoratore/trice coinvolto, fossero assegnati Bonus Cordis per un valore di 300 euro da spendere attraverso MarketPass.

Si tratta di una strategia per facilitare l'utilizzo della piattaforma. E non è un caso che le associazioni datoriali coinvolte in questi primi progetti sperimentali siano proprio organizzazioni che rappresentano i settori del commercio e dell'artigianato. Si tratta, infatti, di due comparti che hanno avuto delle ricadute negative negli ultimi anni, soprattutto a causa della crescita del ruolo dei grandi player dell'e-commerce online. TreCuori ha perciò scelto di iniziare da queste associazioni che sono maggiormente sensibili al ruolo delle M-PMI.

“Per TreCuori è un investimento a fondo perduto che punta a far conoscere MarketPass. Abbiamo fiducia che le associazioni di categoria, ma soprattutto le imprese e i loro dipendenti capiscano il valore della piattaforma sotto tutti i punti di vista. [...]. Il miglior modo per comprendere le potenzialità di MarketPass è quello di utilizzarla e fare degli acquisti. Per questo stiamo puntando molto su questi progetti.” (TreCuori)

5. I possibili sviluppi futuri di MarketPass

L'analisi documentale e il lavoro di ricerca sopra presentati aiutano a delineare il modello su cui si basa MarketPass. Come abbiamo avuto modo di approfondire, le logiche alla base della piattaforma (reciprocità tra imprese e convenienza) e gli strumenti adoperati (piattaforma e Sistema Cordis) richiamano una serie di concetti - come quello della *sharing economy*, dell'economia solidale, delle reti tra imprese - che sono cruciali in materia di sostenibilità e sviluppo sostenibile.

Proprio per questo, nell'ultimo capitolo del rapporto si vogliono approfondire le traiettorie di sviluppo di MarketPass proprio in relazione ai temi dello sviluppo sostenibile. A tal riguardo ci si concentrerà sul ruolo della piattaforma per lo sviluppo economico dei territori (§5.1) e sulle opportunità nel campo del welfare (§5.2).

5.1 MarketPass e lo sviluppo dell'economia dei territori

Come detto quindi il “modello” MarketPass è incentrato sul tema della sostenibilità, in particolare nella sua declinazione di sostenibilità economica e sociale. MarketPass punta infatti a rafforzare l'economia delle micro, piccole e medie imprese, il commercio locale e la crescita delle attività che, solitamente, sono definite “di prossimità”. Come mostra il Box 4, nel corso degli ultimi anni ci sono state molte progettualità che si sono poste questo obiettivo, anche attraverso logiche simili a quelle adottate da MarketPass.

Box 4. Alcuni progetti che cercano di promuovere l'economia locale

Fano al Centro è un'iniziativa rivolta a negozi e fornitori di beni e servizi di Fano (PU) e delle zone circostanti. Questo progetto offre un servizio di cashback ai propri clienti attraverso il semplice download di una card gratuita, promuovendo così il commercio locale e la fidelizzazione dei clienti delle attività di prossimità.

La Vantaggiosa è un progetto di fidelizzazione tra operatori economici e cittadini del Comune di Bagno di Romagna (FC). L'iniziativa ha promosso la creazione di un circuito commerciale territoriale che ha come obiettivo quello di rafforzare quanto più possibile il commercio a livello locale, sollecitando un rapporto virtuoso per il quale i cittadini sono spinti ad acquistare beni e servizi presso questi operatori.

Io sono Cesena è una iniziativa che valorizza le attività commerciali e le associazioni culturali, sportive e ricreative della città di Cesena, lanciata dal Comune e dal Credito Cooperativo Romagnolo. Incentiva gli acquisti locali con un meccanismo semplice e potenzialmente vantaggioso sia per chi fa shopping sia per gli esercenti che aderiscono all'iniziativa. Per ogni acquisto effettuato, gli esercenti riconoscono ai loro clienti un rimborso (o cashback) pari al 5% o al 2,5% a seconda della tipologia di prodotto. Tramite una app dedicata o la card "io sono Cesena", il rimborso è cumulabile e immediatamente spendibile presso le altre attività aderenti al circuito, incentivando così gli acquisti nel territorio comunale.

Praesentia è un progetto realizzato a San Benedetto del Tronto (AP) attraverso il quale tutti i residenti del territorio possono recarsi nelle diverse attività commerciali che fanno parte del programma e ottenere uno sconto sotto forma di cashback che può essere cumulato e poi utilizzato all'interno di una qualsiasi delle attività aderenti. Una percentuale di tutte le transazioni effettuate dai cittadini e registrate dall'app verrà devoluta per la realizzazione attività di tipo sociale, come progetti, assistenza alle fragilità o ricerca.

Rispetto ai progetti appena descritti MarketPass ha però una peculiarità che la contraddistingue. Come detto anche in precedenza, MarketPass si configura come una **piattaforma di ricomposizione sociale per le M-PMI** che non si limita a uno specifico territorio, ma è invece rivolta a tutto il contesto italiano. Il vero punto di forza di MarketPass è quello di "aprirsi" a tutta la popolazione delle micro, piccole e medie imprese italiane, senza nessun vincolo territoriale: la piattaforma punta così a rafforzare il commercio e le opportunità economiche di queste organizzazioni, la loro occupazione, la loro crescita e, quindi, il benessere.

Proprio per questo MarketPass può rappresentare una leva strategica nel campo della sostenibilità economica. La piattaforma punta a coinvolgere e attivare le M-PMI allo scopo di proporre una soluzione concreta per affrontare le difficoltà attuali e, al tempo stesso, generando degli *outcome* strategici:

- **professionalizzazione delle M-PMI.** MarketPass mette a disposizione una piattaforma per tutte le micro, piccole e medie imprese per vendere e acquistare online: si tratta di un'opportunità cruciale per tante piccole organizzazioni che altrimenti non avrebbero le competenze, le risorse e la massa critica per avere un sistema di e-commerce, oggi sempre più fondamentale in tutti i settori produttivi. MarketPass favorisce così anche la digitalizzazione di quelle piccole organizzazioni che altrimenti sarebbero tagliate fuori da questo mercato; al tempo stesso mette loro a disposizione una serie di servizi essenziali (*in primis* il servizio di consegna a domicilio di tutte le merci);
- **sostegno all'economia dei territori** (e non a uno specifico territorio). Come detto, il progetto MarketPass punta a valorizzare le opportunità economiche per le M-PMI di tutto il contesto italiano e non si limita a un territorio specifico. Si tratta quindi di una progettualità che si contraddistingue per mirare alla sostenibilità "dei territori" che - pur avendo caratteristiche differenti - hanno un problema comune: la crisi di tante piccole organizzazioni economiche, specialmente di quelle del commercio e "di prossimità";
- **effetto economico "generativo".** Il Sistema Cordis promuove gli scambi economici tra le imprese e tra le imprese e gli utenti della piattaforma perché - come già accennato - l'utilizzo dei Bonus Cordis non alimenta logiche di risparmio, ma piuttosto incentiva gli scambi attraverso MarketPass. I Bonus Cordis, come pure le disponibilità Cordis accreditate nei Conti Cordis, sono infatti spendibili (e hanno valore) solo nella piattaforma: utenti e aziende non hanno nessun vantaggio ad accumularne, ma saranno invece spinti a "consumarli" attraverso continui acquisti in MarketPass. Questo porterà a generare maggiori scambi e quindi a esiti economici positivi;
- **sviluppo di logiche di collaborazione tra imprese**, improntate alla mutualità. Grazie al patto di reciprocità e al Sistema Cordis, le imprese sono incentivate a portare avanti scambi commerciali tra loro. Oltre ad alimentare le opportunità economiche tra le organizzazioni aderenti al progetto, questo scambio "orizzontale" consente di creare una rete tra pari (*peer to peer*) di soggetti che si riconoscono in un sistema comune di valori;
- **vantaggio economico per imprese e utenti.** Per quanto riguarda le aziende, MarketPass ha scelto di non prevedere nessuna tipologia di commissione sulle vendite: come detto in apertura si tratta di una scelta valoriale che caratterizza la piattaforma da tutti gli altri sistemi di e-commerce. Per quanto riguarda gli utenti, il Sistema Cordis garantisce una convenienza per tutti coloro che comprano attraverso la piattaforma;

- **sensibilizzazione dei consumatori.** Infine, MarketPass promuove nuove logiche di consumo tra gli utenti che utilizzano le piattaforme di e-commerce, i quali potrebbero essere portati a valorizzare società che adottano politiche, logiche e sistemi attente ai fornitori che vendono beni e servizi.

5.1.1 MarketPass e lo Sviluppo Sostenibile

MarketPass è pienamente coerente con alcuni specifici Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs, Sustainable Development Goals) definiti dall'Agenda 2030: permette di generare benessere per tutti, promuove la solidarietà inclusiva e circolare e valorizza la prossimità. In questa direzione MarketPass può rappresentare uno strumento utile per almeno quattro Obiettivi di Sviluppo Sostenibile:



Obiettivo 8. Lavoro dignitoso e crescita economica. La ragione per cui MarketPass è nata è proprio quella di sostenere la crescita economica delle micro, piccole e medie imprese e, quindi, lo sviluppo di nuovi “spazi” di mercato e l'occupazione in questo tipo di organizzazioni. Si tratta di una *mission* pienamente in linea con il Goal 8, il quale prevede anche che vi siano interventi per incrementare la produttività economica attraverso la diversificazione, il progresso tecnologico e l'innovazione: quindi dei *driver* cruciali anche per la piattaforma qui descritta.



Obiettivo 9. Imprese innovative e infrastrutture. Di seguito MarketPass è pienamente in linea con quanto delineato dall'Obiettivo 9, che prevede lo sviluppo di nuove infrastrutture (anche digitali) per le imprese. TreCuori ha scelto proprio di creare e condividere una piattaforma - quindi un'infrastruttura digitale e tecnologica - con tutte le imprese con meno di 250 dipendenti. In questa direzione MarketPass vuole una forma di sviluppo economico equo, responsabile e sostenibile, come previsto dal Goal in questione. In particolare, la *mission* di MarketPass è quella di rivedere le logiche delle attuali piattaforme di e-commerce, le quali generano margini economici importanti su tutte le vendite. Queste marginalità non sono sostenibili per le M-PMI che hanno dei ritorni economici troppo bassi. MarketPass punta a promuovere scambi di mercato più equi e attenti a tutta la filiera coinvolta: le imprese, i lavoratori/trici, la rete di fornitori, i territori e le comunità.



Obiettivo 12. Consumo e produzione responsabili. MarketPass promuove poi modelli di consumo e promozione sostenibili, non incentrati esclusivamente sul ruolo delle grandi organizzazioni economiche e produttive. Tra gli obiettivi del progetto c'è quello di alimentare l'attenzione dei consumatori e delle imprese (in modo particolare attraverso il patto di reciprocità) verso modelli di consumo - anche online - sostenibili economicamente e socialmente: quindi uno dei traguardi definiti dal Goal 12.



Obiettivo 17. Partnership per gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Infine, MarketPass rappresenta uno strumento attorno al quale costruire collaborazioni inclusive tra soggetti, sia a livello locale (come già visto nel §4.3) sia a livello nazionale, dato che la piattaforma è fatta per coinvolgere tutta la popolazione di M-PMI. MarketPass è il “punto di incontro” che potrebbe intercettare gli interessi di tanti attori strategici del mondo economico e, specialmente, del commercio, i quali possono trovare nella piattaforma un elemento per portare avanti logiche comuni, sempre in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

5.2 Il ruolo di MarketPass nel campo del welfare

In una fase di maggiore maturità, MarketPass può poi avere un ruolo rilevante anche per quanto riguarda la veicolazione di servizi e prestazioni di welfare. Oggi le piattaforme digitali sono strumenti sempre più diffusi nel campo del welfare. Esse riguardano il welfare aziendale, ma anche altre forme di secondo welfare e, talvolta, anche il welfare pubblico-territoriale. Secondo Pais (2023), che attraverso il progetto WePlat ha mappato le piattaforme di welfare in Italia, nel nostro Paese ci sono 127 piattaforme attive: 55 nel settore salute, 8 nell'educazione e cura dell'infanzia, 6 nell'assistenza socio-sanitaria e 58 trasversali ad almeno due di questi ambiti.

Grazie al sistema dei “Buoni MarketPass”, potenzialmente anche il progetto qui descritto potrebbe essere un'opportunità nel campo del welfare. Attraverso MarketPass, ad esempio, tante cooperative sociali potrebbero veicolare più facilmente i loro servizi al mercato privato, potendo adottare anche il Sistema Cordis che può rappresentare un valore competitivo dal punto di vista economico e della convenienza. Si tratterebbe di una delle poche sperimentazioni che si basano sull'utilizzo di un sistema di pagamento non tradizionale (il Sistema Cordis). Altre iniziative in materia di welfare che hanno visto l'utilizzo di strumenti di pagamento non convenzionali sono state basate sull'utilizzo di una moneta complementare. La sperimentazione in tal senso sarà di particolare interesse: attualmente non ci sono infatti esperienze degne di nota (Box 5).

Box 5. Il progetto Commonfare

Commonfare è stato un progetto finanziato attraverso il sistema europeo di Horizon 2020 che si è proposto di promuovere un approccio partecipativo di welfare di comunità. Il progetto ha previsto più linee di azione: promuovere il racconto di buone pratiche nel campo del welfare cooperativo; raccogliere e veicolare informazioni in merito alle prestazioni di welfare pubblico; sviluppo di un sistema di moneta complementare (i *Commoncoin*). Proprio questa moneta complementare è stata utilizzata per creare un sistema di sperimentazione - riservato ad un numero limitato di persone e organizzazioni - le quali hanno potuto utilizzare questo strumento per scambiarsi beni e servizi, anche di welfare.

Attraverso i Buoni MarketPass, quindi, tante organizzazioni che si occupano di welfare e di servizi potrebbero allargare il loro mercato. Nel §4 abbiamo raccontato l'esperienza di uno studio dentistico che ha iniziato a veicolare i propri servizi proprio attraverso MarketPass. In futuro questo potrebbe avvenire anche per i servizi di welfare dedicati alla cura, all'assistenza e all'istruzione. Questo può riguardare vari ambiti:

- il mondo della cooperazione sociale e, più in generale, le organizzazioni del Terzo Settore che possono mettere in vendita attraverso i Buoni MarketPass, utilizzando quindi il Sistema Cordis, tutti i servizi destinati all'infanzia, alle persone anziane, a disabili e a non autosufficienti, alla formazione, ecc.;
- nel campo del welfare aziendale, MarketPass può rappresentare un nuovo strumento per veicolare i *fringe benefit*³. In particolare, MarketPass può essere uno strumento da "collegare" alle piattaforme di welfare aziendale attualmente presenti per consentire a lavoratori e lavoratrici che ne hanno accesso di spendere la quota di *fringe*. Attualmente, infatti, i *fringe benefit* sono spesi per la quasi totalità attraverso buoni o voucher presso le grandi catene di e-commerce, come Amazon o e-Bay. L'utilizzo di MarketPass per i *fringe* sarebbe utile per far veicolare le risorse che le imprese destinano a questo forma di welfare in una piattaforma che si propone di ampliare il mercato delle M-PMI e consentire loro di vendere a un prezzo equo e in modo sostenibile. Si tratterebbe di un'opportunità particolarmente rilevante anche dal punto di vista economico, dato che - stando a quanto rilevato da The European House - Ambrosetti - nel 2022, con la soglia a 3.000 euro, il valore del mercato dei *fringe* è arrivato a 4,2 miliardi di euro;

3. I *fringe benefit* sono quell'insieme di misure di sostegno al reddito di lavoratori e lavoratrici che godono di specifici benefici fiscali per le imprese che li erogano. Tra le formule più comuni ci sono card o voucher acquisto da spendere presso catene commerciali o negozi (anche della grande distribuzione online) e buoni benzina.

- in futuro MarketPass potrebbe rappresentare un'opportunità anche per alimentare forme di welfare filantropico. In questa direzione, MarketPass può adottare la stessa logica già applicata da TreCuori attraverso il "Marketing sociale". Il "Marketing sociale" è una funzionalità della piattaforma di TreCuori che consente alle attività commerciali e ai fornitori di servizi di veicolare una piccola percentuale del guadagno ottenuto grazie ai dipendenti delle imprese che fanno welfare verso progetti a impatto sociale che si realizzano sul territorio (Santoni 2021). Lo stesso potrebbe essere fatto tramite MarketPass per progetti locali (si veda §5.3).

Box 6. Il Piano d'azione europeo per l'economia sociale

La possibilità di includere all'interno di MarketPass anche le organizzazioni che si occupano di servizi e di welfare è un'opportunità anche per valorizzare il legame del progetto con gli obiettivi di sostenibilità a livello europeo. A questo riguardo, nel 2021 la Commissione europea ha infatti presentato il Piano d'azione europeo per l'economia sociale volto a sviluppare il potenziale di crescita di imprese sociali, cooperative, fondazioni e associazioni non profit e aumentarne il contributo alle transizioni verde e digitale. Il Piano comprende 38 azioni concrete da realizzare tra il 2021 e il 2030 e ha 3 obiettivi:

- creare le giuste condizioni per il successo dell'economia sociale;
- offrire alle organizzazioni dell'economia sociale opportunità per avviare ed espandere le loro attività;
- garantire il riconoscimento dell'economia sociale e del suo potenziale.

MarketPass rappresenta uno strumento che può favorire il raggiungimento di questi obiettivi e può sostenere tante delle azioni previste dal documento della Commissione europea. Maggiori informazioni sono disponibili al sito della Commissione Europea.

Il welfare è un enorme campo di potenziale sviluppo per MarketPass e per il suo sistema di buoni, che - sotto molti punti di vista - ricorda l'esperienza francese dei CESU (Box 7).

Box 7. I CESU in Francia

Il CESU, *Cheque Emploi Service Universel*, è un voucher istituito in Francia nel 2005 allo scopo di acquistare e pagare un ampio spettro di servizi: dalle prestazioni di assistenza leggera e disbrigo delle faccende domestiche, fino agli interventi a più alta integrazione socio-sanitaria, compreso il long-term care e la cura degli anziani. L'obiettivo di questo strumento è duplice: da un lato punta a fornire un sostegno di natura economico-fiscale alle famiglie (dato che hanno un trattamento fiscale agevolato) mentre, dall'altro, mirano a contrastare il lavoro sommerso nel settore dei servizi alla persona.

Il CESU è suddiviso in due principali modalità di gestione delle prestazioni, il CESU *déclaratif* e il CESU *préfinancé*. Il CESU *déclaratif* è un voucher direttamente utilizzato da singoli datori di lavoro (solitamente le famiglie) per acquistare una serie di prestazioni che vanno da servizi domestici, a lavori di riparazione, babysitting, sostegno scolastico, assistenza amministrativa, assistenza leggera alle persone anziane e non autosufficienti, lavori di vigilanza a domicilio, preparazione dei pasti, ecc. Il rapporto tra i contraenti prevede la stipula di un contratto di lavoro (per un remunerazione che non può essere inferiore al salario minimo stabilito per legge). La convenienza viene dai forti sgravi contributivi garantiti dallo Stato che di fatto abbattano per il datore di lavoro il costo lordo, fino a rendere sconveniente l'assunzione del lavoratore/trice in "nero".

Il CESU *préfinancé* è invece un voucher il cui ammontare non è pagato dalla famiglia ma è finanziato: 1. da un datore di lavoro (pubblico o privato), nell'ambito di piani di welfare aziendale (CESU *Ressource humaines*); 2. oppure, nel caso in cui la famiglia dichiari un reddito basso, da un organismo pubblico, sociale o previdenziale allo scopo di garantire una serie di prestazioni di cura e assistenza, sociale o socio-sanitaria a domicilio (CESU *Social*).

5.3. Considerazioni conclusive: opportunità per valorizzare l'impatto di MarketPass

In conclusione, considerando quanto emerso nell'ambito del percorso di ricerca realizzato da Secondo Welfare e qui sintetizzato, ci sembra utile ragionare in merito alle possibilità per potenziare l'impatto che MarketPass può avere in termini di sviluppo sostenibile, economico e sociale. A tale scopo potrebbe essere utile:

- implementare la possibilità di utilizzare MarketPass per azioni di fundraising territoriale. Come detto nel §5.2, si potrebbero valorizzare le stesse logiche che la piattaforma TreCuori

utilizza per il Marketing sociale. In questo modo si potrebbero sviluppare dei progetti territoriali in grado di coinvolgere le organizzazioni del Terzo Settore dei territori e, al tempo stesso, convogliare le risorse di enti filantropici, come accaduto con il progetto Valoriamo (Cibinel e Maino 2022);

- **“aprire” MarketPass alle organizzazioni che si occupano di welfare territoriale.** In prospettiva futura, la piattaforma può favorire il welfare locale anche introducendo fornitori di servizi alla persona e, più in generale di natura sociale *in primis* promossi da Enti del Terzo Settore. Sarebbe un'opportunità per professionalizzare (e digitalizzare) le organizzazioni che localmente si occupano di welfare e rafforzare il legame profondo che MarketPass ha anche con la sostenibilità sociale (si veda §5.2);
- **consentire di utilizzare MarketPass nell'ambito del welfare aziendale e, in particolare, dei *fringe benefit*.** Come visto, questo potrebbe ampliare notevolmente le opportunità economiche della piattaforma e garantire maggiore spendibilità a questi benefit di welfare aziendale.

Inoltre, allo scopo di raggiungere gli obiettivi che il progetto si prefigge potrebbe essere strategico portare avanti alcune azioni di ampio respiro nel tentativo di far conoscere sempre di più MarketPass e la sua *mission* e incrementare le sperimentazioni in due direzioni come indicato di seguito.

Da un lato sarebbe auspicabile avviare progetti con soggetti che aggregano imprese e lavoratori/trici. Come descritto nel §4, TreCuori sta lavorando con attori territoriali che puntano a veicolare la piattaforma alle imprese associate. In questa fase di avvio è essenziale ampliare la conoscenza della piattaforma e delle sue funzionalità. Gli attori interessati a questo genere di iniziative potrebbero essere diversi: Distretti del Commercio, associazioni di rappresentanza del commercio (ad esempio Confcommercio) e delle M-PMI (ad esempio API e ConfAPI, ma anche CNA e Confartigianato), Enti Bilaterali, e anche associazioni sindacali. Con loro si potrebbero avviare sperimentazioni a livello locale, sia allo scopo di allargare l'utenza della piattaforma sia per ampliare l'offerta di prodotti messi a disposizione dalle imprese.

Dall'altro si suggerisce di esplorare la possibilità di ricorrere ad “ambassador” del progetto. Nell'ottica di favorire lo sviluppo di MarketPass, potrebbe essere strategico pensare a figure come gli “ambassador”: si tratta di persone che avrebbero il compito di condividere (in ottica *peer to peer*) le opportunità, il funzionamento e le logiche della piattaforma a livello locale o territoriale, sia con le imprese sia con i possibili utenti della piattaforma (come richiamato nel B7 che evidenzia come la presenza di “ambassador” sia stata sperimentata in vari campi, tra cui anche quello del welfare aziendale).

Box 8. I Welfare Coach di Leonardo

Leonardo, gruppo industriale attivo nei settori della difesa, dell'aerospazio e della sicurezza, nel 2022 ha avviato un progetto per la formazione di 66 Welfare Coach, figure interne all'azienda che si occupano di raccontare e spiegare ai propri colleghi cos'è il welfare aziendale e come funziona il piano previsto dall'azienda. I Welfare Coach sono dei dipendenti di Leonardo che hanno realizzato un percorso di formazione di circa 120 ore e hanno ottenuto una certificazione *ad hoc*. Occupano posizioni differenti in azienda: ingegneri, operai, risorse umane, controllo qualità. Dedicano 8 ore alla settimana a svolgere le attività di Welfare Coach.

Le progettualità avviate da TreCuori in relazione a MarketPass potrebbero prevedere queste figure strategiche per rispondere alle domande e confrontarsi con gli imprenditori, i lavoratori/trici e i potenziali utenti della piattaforma. Gli ambassador dovrebbero essere figure che rappresentano e promuovono MarketPass: potrebbero essere figure di TreCuori, ma anche altre figure all'interno di territori appartenenti alle rappresentanze delle M-PMI, del Terzo Settore e del non profit, dei sindacati, della Pubblica Amministrazione, ecc. In questa direzione, la loro efficacia deriva dalla loro capacità di costruire una connessione autentica con il pubblico e di rappresentare fedelmente i valori e l'immagine di MarketPass.

Le loro attività principali dovrebbero includere:

- aumentare la consapevolezza e la visibilità di MarketPass, partecipando a eventi, utilizzando i social media e creando contenuti che evidenziano i punti di forza, le opportunità e le logiche che guidano la piattaforma;
- interagire con gli stakeholder, locali e nazionali, attuali e potenziali, rispondendo a domande, fornendo feedback e valorizzando MarketPass;
- promuovere il networking, costruendo e mantenendo relazioni con altri ambassador e professionisti del settore per espandere la rete di contatti in logica territoriale;
- fornire all'azienda feedback prezioso sulle percezioni dei clienti e sull'efficacia delle strategie di marketing;
- in alcuni casi possono anche essere coinvolti nella formazione e nel supporto di nuovi dipendenti o di altri ambassador, aiutando a diffondere le migliori pratiche e a mantenere la coerenza del messaggio.

Riferimenti bibliografici

Azadegan, A. e Dooley, K. (2021), *A Typology of Supply Network Resilience Strategies: Complex Collaborations in a Complex World*, *Journal of Supply Chain Management*, 57(1), 17-26.

Bruni L. (2006), *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione economica e società civile*, Milano, Mondadori.

Botsman R., e Rogers R. (2010), *What's mine is yours. The rise of collaborative consumption*, New York City, Harperbusiness.

Berloto S., Meda F. e Notarnicola E. (2021), *Gli strumenti dell'innovazione*, in Longo F. e Maino F. (a cura di), *Platform Welfare. Nuove logiche per innovare i servizi locali*, Milano, Egea.

Busacca M. (2019), *Platform organizations in social innovation: a lot of old wine in a bottle*, in *Partecipazione e Conflitto*.

Busacca M. e Zandonai F. (2020), *Platform social enterprises as a new model for co-production*, in *Studi Organizzativi*, 2/2020, pp. 61-86.

Cella G.P. (1997), *Il modello polanyiano delle tre forme di allocazione*, Fondazione Collegio San Carlo

Cella G. P. (1985), *Reciprocità, redistribuzione, scambio. Note su Karl Polanyi*, *Stato e Mercato*, 13 (1), pp. 87-110.

Cibinel E. e Maino F. (2022), *Valoriamo: welfare a Km0, inclusivo e a misura del territorio*, *Le ricerche di Percorsi di secondo welfare*.

Dacheux E. e Goujon D. (2011), *The solidarity economy: An alternative development strategy?*, in *International Social Science Journal*, n. 62.

Dini P., Motta W. e Sartori L. (2016), *Self-funded social impact investment: an interdisciplinary analysis of the Sardex mutual credit system*, ISIRC: 8th International Social Innovation Research Conference, 05-07 Sep 2016, Glasgow, UK.

Fabbrini G. e Montrone A. (a cura di) (2014), *Economia aziendale. Ricerche e profili evolutivi*, Milano, FrancoAngeli.

Giachi L., Proia F., Tuzi F. (2021), *Le monete complementari. Pratiche economiche e legislazione regionale*, in *Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali*, Vol. 10, n. 21

Hossain M. (2020), *Sharing economy: A comprehensive literature review*, *International Journal of Hospitality Management*, n. 87, 102470.

Hillmann J. e Guenther E. (2021), *Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research?*, *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.

Longo F. e Maino F. (a cura di) (2021), *Platform Welfare. Nuove logiche per innovare i servizi locali*, Milano, Egea.

Manieri M. (2023), *Le community nelle piattaforme digitali di welfare*, 13 giugno, Percorsi di secondo welfare.

Miller E. (2010), *Solidarity economy: Key concepts and issues*. *Solidarity economy I: Building alternatives for people and planet*, pp. 25-41.

Marazzo D. (2016), *Il baratto del terzo millennio si chiama SCEC (solidarietà che cammina)*, 22 aprile, *Il Sole 24 Ore*.

Meyer C. e Hudon M. (2019), *Money and the commons: An investigation of complementary currencies and their ethical implications*. *Journal of Business Ethics*, n. 160, pp. 277-292.

Motta M. (2017), *Convenienza o vantaggio? La differenza non è da poco*, *Promotion*.

Pais I. (2023), [Le piattaforme digitali di welfare in Italia: la mappatura di WePlat](#), 6 marzo, Percorsi di secondo welfare.

Puschmann T. e Alt R. (2016), *Sharing economy*. *Business & Information Systems Engineering*, n. 58, pp 93-99.

Seyfang G. e Longhurst N. (2013), *Growing greenmoney? mapping community currencies for sustainable development*. *Ecological Economy*, 86.

Santoni V. (2019), *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in *Sociologia del Lavoro* n. 153, pp. 185-201.

Santoni V. (2021), *Marketing sociale: quando (anche) il parrucchiere può sostenere il non profit*, 16 novembre, Percorsi di secondo welfare.

Santoni V. (2023), *Tra impresa e territorio: welfare aziendale e sostenibilità in Italia*, in Maino F. (a cura di), *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare. Sesto Rapporto sul secondo welfare*. Milano, Percorsi di secondo welfare, pp.130-153.

Wiedmer, R., Rogers Z.S., Polyviou M., Mena C., Chae, S. (2021), *The Dark and Bright Sides of Complexity: A Dual Perspective on Supply Network Resilience*. *Journal of Business Logistics*, 42(3), 336-59.

Williams T.A., Gruber D.A., Sutcliffe K.M., Shepherd D.A., Zhao, E.Y. (2017), *Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams*. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-69.



www.secondowelfare.it



info@secondowelfare.it



Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche
Università degli Studi di Milano
Via Conservatorio, 7
20122 • Milano