

Il modello di business come segnale di fiducia

Il modo in cui un servizio si sostiene economicamente determina cosa rappresenta l'utente per quel servizio. Analisi dei modelli in circolazione e della domanda che conviene porsi prima di adottarli.

Per intenderci: Un'azienda che non fa pagare te, fa pagare qualcun altro — e quel qualcuno vuole qualcosa in cambio. A volte quel qualcosa sei tu: i tuoi dati, la tua attenzione, i tuoi contatti. A volte no. La domanda da porsi prima di adottare un servizio professionale non è se sia gratuito; è da dove ottiene i soldi chi lo gestisce.

La domanda sobria dell'economia digitale

Una conversazione adulta sui servizi digitali finisce prima o poi con la stessa domanda: come guadagna soldi questa azienda? La domanda non è offensiva. Qualsiasi servizio esistente deve essere finanziato in qualche modo; se non è chiaro come, conviene guardare due volte. La questione non è se il servizio guadagna — deve farlo, o scomparirà —, ma chi paga e perché.

C'è un'intuizione che il lettore generale esprime spesso con la frase «se il prodotto è gratis, il prodotto sei tu». La frase è famosa, incisiva e, come la maggior parte delle frasi famose, una semplificazione. Esistono servizi gratuiti il cui modello non è venderti; esistono servizi a pagamento il cui modello include anche il rivenderti. Ma l'intuizione coglie qualcosa di importante: quando una delle parti — l'utente — non è quella che paga, bisogna guardare chi paga davvero e cosa vuole in cambio.

Cosa significa «il prodotto sei tu»

La formula classica del modello pubblicitario è la seguente: l'azienda offre un servizio gratuito a milioni di utenti. Questi utenti generano, utilizzando il servizio, due cose preziose: attenzione — venduta agli inserzionisti sotto forma di impression pubblicitarie — e dati — comportamenti, preferenze, posizioni, relazioni, cronologia — utilizzati per segmentare a chi mostrare quale annuncio e a quale prezzo. Il cliente del servizio, in senso economico stretto, non è l'utente. È l'inserzionista. L'utente rappresenta l'attenzione e i dati che vengono venduti all'inserzionista.

Questo, di per sé, non è illegittimo. È ciò che ha fatto la televisione commerciale fin dagli anni Cinquanta. La differenza con la televisione è di entità: l'emittente sapeva approssimativamente quale fascia oraria guardavano i suoi telespettatori; la piattaforma digitale contemporanea conosce con precisione individuale chi guarda cosa, quando, per quanto tempo, con chi, da dove, e con quale probabile umore. Questa precisione cambia la natura dello scambio: l'attenzione continua a essere venduta, ma viene venduta anche l'identità.

Una breve mappatura dei modelli in circolazione

Senza pretesa di esaustività, conviene elencare i modelli che un professionista incontra oggi nella sua pratica quotidiana.

1. **Abbonamento periodico fisso.** Paghi ogni mese o ogni anno e ottieni l'accesso al servizio; l'incentivo dell'operatore è che il servizio sia soddisfacente, altrimenti non rinnoverai. Ma «soddisfacente» ammette due letture: che offra un valore reale o che sia difficile da abbandonare. Netflix, ad esempio, ha puntato deliberatamente sui contenuti serializzati piuttosto che sui film. Un film finisce; lo spettatore è libero di confrontarlo con qualsiasi altra piattaforma. Una serie appassiona episodio dopo episodio: l'incentivo al rinnovo è che il capitolo successivo si trova dall'altra parte del pagamento. La forma del prodotto può spingere verso la ritenzione piuttosto che verso la soddisfazione, senza che il modello di abbonamento cambi.
2. **Pagamento a consumo o transazionale.** Paghi in base a ciò che consumi; l'incentivo è che ogni utilizzo sia sufficientemente prezioso da farti tornare.
3. **Modello freemium.** Un livello gratuito attira utenti, un livello a pagamento monetizza una frazione; trasparente quando i due livelli hanno funzioni chiare, ambiguo quando il livello gratuito è progettato per essere abbastanza scomodo da indurre al pagamento.
4. **Modello pubblicitario.** Gratuito per l'utente, finanziato dagli inserzionisti; allineamento misto.
5. **Modello di monetizzazione dei dati.** L'operatore vende segmenti di dati sul comportamento aggregato (o meno aggregato) a terzi diversi dall'utente; frequente opacità.
6. **Finanziamento pubblico.** Raro nell'industria tecnologica, comune nell'emittenza radiotelevisiva europea; incentivi peculiari a seconda del regime istituzionale dell'operatore.

Questi modelli non si escludono a vicenda. La maggior parte dei grandi fornitori ne combina due o tre. Microsoft 365 è un abbonamento e, a seconda del modulo, sfrutta anche i dati per la personalizzazione pubblicitaria in altre proprietà. Google Workspace è un abbonamento per il cliente aziendale e sfrutta l'attenzione e i dati per i suoi servizi gratuiti paralleli. Ciò che conta non è il modello dichiarato in copertina, ma la combinazione effettiva nella pratica.

L'allineamento degli incentivi

La ragione per cui il modello conta ha un nome tecnico: allineamento degli incentivi. L'incentivo dell'operatore determina verso dove spinge il design del prodotto.

1. **Operatore che riscuote l'abbonamento.** Ha interesse a che il cliente sia soddisfatto — in caso contrario, questi annullerà l'abbonamento —; il design tende a ottimizzarsi verso l'utilità reale percepita.
2. **Operatore che monetizza l'attenzione.** Ha interesse a che il cliente rimanga connesso il più a lungo possibile; il design tende a ottimizzarsi verso la cattura dell'attenzione, che non è la stessa cosa della soddisfazione, e a volte è l'opposto.
3. **Operatore che monetizza i dati.** Ha interesse a raccogliere quanti più dati possibile; il design tende a massimizzare la raccolta, richiedendo permessi ampi e conservando informazioni non necessarie per il funzionamento stretto del servizio.

Non c'è necessariamente malvagità in nessuno dei tre. Ci sono incentivi. Gli incentivi producono, attraverso centinaia di decisioni di design, prodotti sistematicamente diversi tra loro, anche se i loro scopi dichiarati sono identici.

La domanda quando il dato è di terzi

Per il professionista, la questione del modello assume un ulteriore livello. L'avvocato, il medico, lo psicologo, il consulente fiscale, il giornalista che tratta fonti, non trattano solo i propri dati; trattano i dati di terzi che glieli hanno affidati. Quando un servizio professionale decide di adottare uno strumento digitale il cui finanziamento include lo sfruttamento dei dati, non decide su dati propri: decide su dati che qualcun altro gli ha affidato per una finalità concreta. Tale finalità concreta — gestire il tuo caso, curare la tua malattia, preparare la tua dichiarazione dei redditi — raramente include «e finanziare l'operazione del fornitore di strumenti».

Il GDPR riflette questa esigenza nell'articolo 6: qualsiasi trattamento di dati personali richiede una base giuridica esplicita, e la base scelta vincola il trattamento alla finalità dichiarata. Trattare i dati di un cliente con una base diversa da quella che copre la finalità affidata, anche tramite un fornitore tecnologico interposto, apre un problema di conformità che l'autorità per la protezione dei dati può esaminare. Il prezzo del servizio gratuito, in questo caso, viene pagato dal cliente del professionista a sua insaputa.

Casi nel breve periodo recente

L'industria ha prodotto negli ultimi anni esempi particolarmente chiari del cambiamento di incentivo quando cambia il modello di finanziamento. Reddit, piattaforma comunitaria finanziata per quindici anni con pubblicità leggera e donazioni, ha deciso nel 2023 di chiudere l'accesso gratuito alla propria interfaccia di programmazione dopo aver annunciato la quotazione in borsa. Le applicazioni di terze parti utilizzate dalla comunità per accedere al servizio sono scomparse nel luglio di quell'anno. La quotazione in borsa, completata nel marzo 2024, richiedeva un modello di business difendibile davanti agli azionisti; tale modello includeva la monetizzazione aggressiva dei dati prodotti dalla comunità per quindici anni. La comunità aveva generato un asset finanziario di cui si è accorta solo quando l'azienda ha deciso di farlo pagare.

Il caso è illustrativo non perché Reddit abbia fatto qualcosa di necessariamente errato, ma perché espone chiaramente il pattern. Un servizio si sostiene per anni con un determinato modello e comunica un certo «patto» implicito con i suoi utenti. Quando le esigenze finanziarie cambiano — esaurimento del capitale di rischio, requisiti di quotazione in borsa, acquisizione da parte di un'altra azienda —, il patto implicito viene riscritto senza negoziazione con gli utenti. La domanda «come guadagna oggi questa azienda?» si completa quindi con «come dovrà guadagnare tra tre anni, e cosa la obbliga a fare con i miei dati?».

L'eccezione istituzionale

Esistono servizi il cui finanziamento non si basa sul consueto modello commerciale. La radio e la televisione pubblica in molti paesi europei — BBC, RTVE, RAI, ZDF — sono finanziate tramite un canone o un budget pubblico che le svincola dall'incentivo pubblicitario. I loro problemi sono altri: dipendenza politica, pressioni del governo di turno. Ma la natura dell'incentivo è diversa. Sul piano digitale, i progetti di fondazioni senza scopo di lucro (Mozilla per anni, Wikipedia, Signal Foundation) operano con un modello analogo: donazioni, sovvenzioni, nessuna esplosione commerciale dell'utente. La sostenibilità di questi modelli è più fragile; l'allineamento degli incentivi, più chiaro.

Una formulazione che non andrebbe trascurata: l'azienda privata con modello di abbonamento è, in termini di allineamento, più simile al modello istituzionale che a quello pubblicitario, anche se è privata. Fa pagare all'utente per servire l'utente. Quando questo legame rimane puro — i soldi dell'utente e solo i soldi dell'utente —, gli incentivi coincidono ragionevolmente con l'interesse dell'utente.

Per il lettore professionista

Cinque domande che conviene porsi prima di adottare un servizio digitale per dati professionali, specialmente se tali dati non appartengono al professionista ma ai suoi clienti, pazienti o rappresentati:

1. Da quale fonte proviene, esattamente, il reddito dell'operatore? Una sola fonte, due, un mix?
2. Se il reddito include pubblicità o monetizzazione dei dati, quali dati vengono monetizzati, su quale base giuridica, e la finalità dichiarata copre i dati di terzi che il professionista inserirà nel servizio?
3. Qual è la situazione finanziaria dell'operatore in una prospettiva di tre o cinque anni? È in una fase di capitale di rischio, in una fase di redditività, prossimo a una quotazione in borsa o in un processo di acquisizione?
4. Se le esigenze finanziarie dell'operatore cambiassero, quali parti dell'accordo con l'utente sarebbero messe in discussione? Cosa accadrebbe ai dati già forniti?

5. Esistono alternative con un modello più allineato — abbonamento puro, software libero, self-hosting, alternativa europea — il cui costo reale, rispetto al rischio valutato, giustifichi il passaggio?

La domanda non è ideologica: è operativa. Un professionista che affida dati di terzi a un servizio la cui economia si basa sullo sfruttamento di tali dati prende una decisione deontologicamente difficile da spiegare al cliente. Il fatto che la decisione sia comune non la rende corretta. Il fatto che lo strumento sia popolare non risolve la questione sulla base giuridica.

«Se non capisci il business, diffida» è una frase popolare che circola su internet da un decennio. Come la maggior parte delle frasi popolari, ha la sua parte di ragione e la sua parte di semplificazione. La versione analitica della stessa idea è questa: il modello di business di qualsiasi servizio determina, con discreta affidabilità e nel tempo, cosa farà quel servizio con i dati che gli affidi. Non sarà sempre male. Non sarà sempre peggio. Ma sarà diverso a seconda del modello. E un professionista che sceglie strumenti per dati che non sono suoi deve capire questo «diverso» prima di scegliere.

Fonti e letture aggiuntive

- Regolamento (UE) 2016/679, articolo 6 — basi giuridiche del trattamento di dati personali. La finalità dichiarata vincola il trattamento e ne limita l'uso ulteriore.
- Regolamento (UE) 2016/679, articolo 28 — responsabile del trattamento. Regime applicabile ai fornitori tecnologici che trattano dati per conto del titolare professionista.
- Zuboff, S. — *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power* (PublicAffairs, 2019). Analisi sistematica del modello di business basato sulla cattura e lo sfruttamento del comportamento.
- Reddit, Inc. — Modulo S-1 presentato alla SEC il 22 febbraio 2024, in occasione della quotazione in borsa del marzo 2024. Documentazione pubblica del cambio di modello.
- Regolamento (UE) 2022/1925 sui mercati digitali (DMA) — obblighi di trasparenza commerciale per i gatekeeper digitali designati, applicabile da maggio 2023.

[← Precedente Crittografia end-to-end, spiegata davvero](#) [Successivo → Le 24 parole: cos'è un'identità crittografica](#)

Letture recenti

- [Analisi · 18 maggio 2026 Privacy reale vs apparente: le domande da porsi](#)
- [Analisi · 18 maggio 2026 Self-hosting come pratica professionale](#)
- [Concetto · 18 maggio 2026 Le 24 parole: cos'è un'identità crittografica](#)

Porta questo articolo dove ne hai bisogno.

[↓ Markdown](#) [↓ Testo semplice](#) [↓ PDF](#)

Il file viene scaricato sul tuo dispositivo. Da lì puoi salvarlo, importarlo in Solo2 o condividerlo come preferisci. Cuadernos non decide la destinazione per te.

Sigillo di cera · SHA-256 89e5f558207823a8e187072ad0538d8b8b22fdf21c379d060e147d50384b9f93

Cuadernos Lacre · Una pubblicazione di [Menzuri Gestión S.L.](#) · scritta da R.Eugenio · a cura del team di [Solo2](#).

Questo sito non utilizza cookie e non carica risorse di terze parti. Utilizza un contatore di visite anonimo ospitato (Umami, sul nostro server europeo) e il minimo JavaScript necessario per i due controlli della testata: tema chiaro o scuro, e selettore di lingua. Senza tracker, senza profilazione, senza condivisione di dati. Se vuoi seguirci: [RSS](#).