

Introduzione

Nel bar della hall del Fairmont San Francisco, Brian Chesky e io siamo seduti uno di fronte all'altro, sprofondati nelle imponenti poltrone di velluto dall'aspetto quasi regale.

È inizio novembre 2015 e siamo qui perché mi piacerebbe scrivere un libro sulla sua azienda, Airbnb, la piattaforma per «la condivisione di case». Ironia della sorte ci troviamo in un albergo, e non certo in uno qualunque: siamo proprio in quello che nel 2007 ha ospitato la conferenza internazionale di design, l'evento che ha sbaragliato l'offerta alberghiera della baia e che ha insinuato nelle menti di Chesky e del co-fondatore di Airbnb la balzana idea di mettere dei materassi gonfiabili nel loro trilocale di South of Market per poterli affittare come posti letto.

Di fatto ci troviamo a una decina di metri dal luogo in cui Chesky si era imbattuto in uno dei designer che maggiormente stimava e gli aveva esposto la sua nuova idea – che l'altro aveva immediatamente respinto definendola ridicola («Spero che questa non sia l'unica cosa su cui stai lavorando» le testuali parole). È il primo commento negativo di una lunga sequenza di rifiuti e ha segnato la nascita di Airbnb, l'azienda di cui Chesky è oggi a capo, quella specie di tsunami che viene valutato attorno ai 30 miliardi di dollari e che vanta una quarantina di milioni di *guest arrival*, per usare l'espressione utilizzata dall'azienda per indicare quanti prenotano sulla loro piattaforma¹, e 3 milioni di annunci. Attualmente, ogni notte quasi un milione di persone dorme in un letto che ha trovato tramite la sua piattaforma. Ormai Chesky frequenta gli alberghi solo quando deve intervenire a qualche convegno, come questo di *Fortune*, il forum biennale che il mio datore di lavoro organizza per i CEO di tutto il pianeta. L'intervento di Chesky è stato programmato tra quello dell'ex segretario alla Difesa Leon Panetta e Jamie Dimon, CEO di JPMorgan Chase.

Dopodiché ci ritroviamo nella lounge per parlare del progetto che ho in mente. Penso che Chesky lo possa accogliere di buon grado, e così è. Con alcune riserve però. «Il problema è che un libro fotografa un'azienda in un preciso momento» mi dice ed è chiaro che ci ha riflettuto. Non capisco bene dove voglia arrivare e gli chiedo di spiegarmi meglio. «Ho 34 anni. La nostra azienda è giovane. E continueremo a inventarci cose nuove». In altre parole, lo considera prematuro. Qualunque cosa intenda pubblicare nel 2017 su Airbnb, mi dice, diventerebbe obsoleta nel giro di pochissimo, ma rimarrebbe impressa nella memoria della gente. Tutti i mezzi di informazione rimangono indietro: «L'Airbnb che tutti pensano di conoscere oggi è quello di un paio di anni prima».

Una visione che riflette le ambizioni di Chesky e anche il suo pragmatismo. Ma al tempo stesso mi dice che è pronto a collaborare e fiducioso che farò un buon lavoro. L'incontro dura una decina di minuti in tutto. Il timing è perfetto: la notte prima a San Francisco Airbnb è riuscita a fatica a evitare una proposta di referendum che intende porre dei grossi paletti alle sue attività. Di lì a poco Chesky andrà a Parigi per l'Airbnb Open, la festa annuale degli host, ovvero quanti offrono "il prodotto" su cui si basa la piattaforma Airbnb. Mentre usciamo dalla hall, racconta con entusiasmo quanto ha programmato per l'evento: per una notte, centinaia di parigini apriranno le loro case al gruppo per una serie di cene che si svolgeranno all'unisono in tutta la Ville Lumière. «Sarà uno dei più grandi dinner party del mondo!» conclude soddisfatto.

E con queste parole, il miliardario trentaquattrenne mi saluta.

La prima volta che sentii parlare di Airbnb fu nel 2008. All'epoca ero responsabile della sezione di *Fortune* che si occupava di business stravaganti e avevamo sentito dire di due imprenditori in erba che avevano attirato l'attenzione dei media per aver messo in vendita, durante le elezioni presidenziali, scatole di cereali Obama O's e Cap'n McCain's da collezionisti. Erano due neolaureati della Rhode Island School of Design (RISD) che cercavano di creare il passaparola per la startup che avevano appena creato, Airbed & Breakfast, che metteva in contatto chi voleva affittare una camera della propria casa con chi era in cerca di una sistemazione. L'idea di business di per sé non mi sembrava nulla di nuovo, ma lo stratagemma dei cereali era audace e aveva attirato l'attenzione generale. Così scrivemmo un trafiletto su *Fortune*, ma non ci feci molto caso.

Nel giro di un anno o due, la società iniziò a far parlare di sé e venne captata dai radar del nostro team che si occupava di hi-tech. Qualcuno la menzionò al nostro interno dicendo che era un'azienda da tenere d'occhio. *Ma guarda*, mi dissi. *Sono quei due?* Non facendo parte di quel team, quando si trattava di aziende della Silicon Valley non sempre capivo bene di cosa si parlasse. Al tempo stesso però grazie a quel distacco riuscivo a mantenere un'opinione più obiettiva senza farmi contaminare da quelle vampate di boria che aleggiavano da quelle parti. Inoltre, come responsabile della classifica dei giovani imprenditori, *Fortune 40 under 40*, ero avvezzo alle aziende che asserivano di poter cambiare il mondo nel giro di dodici mesi e che si ritrovavano decisamente ridimensionate l'anno successivo. A volte mi dava una certa soddisfazione evidenziare quanto alcune idee fossero esagerate e iperboliche, proprio come quella che proponeva l'azienda in questione.

Mi misi a pensare a tutte le altre realtà che già offrivano la possibilità di affittare la propria casa o parte di essa: homeaway.com, VRBO.com, couchsurfing.com, bedandbreakfast.com. E mi chiesi che cosa potesse offrire di così diverso. Ricordo di essermi lamentato con un collega di queste nuove startup che pensano di poter prendere una vecchia idea, che non brilla per originalità, e di riproporla al mercato come nuova dopo averla tirata a lucido inserendola in un sito web minimalista, facile da usare e dalla grafica accattivante.

Ma questa società era diversa dalle altre e di lì a poco lo avrebbe dimostrato al mondo: Airbnb sarebbe diventata qualcosa di molto speciale. Sul sito si poteva affittare una casa per una notte; ma ben presto cominciarono a comparire soluzioni meno convenzionali: una casetta sull'albero, una houseboat, un castello o una tenda indiana. Un modo di viaggiare economico e avventuroso che attirava soprattutto i Millennials: potevano stare a casa della gente, abitare in quartieri sottovalutati dai circuiti turistici, entrare in contatto con persone affini. E tutto questo per molto meno di quanto avrebbero pagato una stanza d'albergo. Annunci e prenotazioni ben presto cominciarono a moltiplicarsi. Già nel 2011, Airbnb raccoglieva ben 112 milioni di dollari da finanziatori, veniva valutata più di un miliardo di dollari dagli investitori e raccoglieva sulla sua piattaforma prenotazioni per un milione di notti. Gli anni successivi avrebbero fatto a pezzi queste cifre: i *guest arrival* sarebbero diventati cinque, dieci, cinquanta e poi centoquaranta milioni – di cui una settantina

soltanto negli ultimi dodici mesi. E la valutazione sarebbe passata a 10, quindi a 25 per poi arrivare ai 30 miliardi di oggi. Eppure il livello di riconoscimento e di penetrazione nel mercato residenziale è ancora basso e secondo alcuni analisti Airbnb è destinata a crescere ancora e molto.

Difficile osservare un fenomeno di questo calibro e non chiedersi il perché del suo successo. In parte è una questione economica: essendo nato nel bel mezzo della Grande Recessione, ha offerto alla gente comune la possibilità di guadagnare un po' di soldi con la propria casa e un modo di viaggiare decisamente più economico. I primi a rispondere sono stati i Millennials, ma il bacino demografico si è poi ampliato per quanto riguarda sia gli host sia gli ospiti, la cui età media – aspetto curioso – è 43 anni. Mentre gli stipendi scendevano e i prezzi delle case in città cominciavano a salire, chiunque poteva monetizzare la propria abitazione grazie a Airbnb, senza esserne proprietario. Gli host nel 2015 hanno guadagnato in media 6.000 dollari, ma tanti portano a casa molto di più². Chi viaggia adora questa formula sia per i prezzi sia perché è particolare, è un'esperienza che conquista. Diversi studi hanno dimostrato che se molti non hanno ancora mai usato Airbnb, una volta provato spesso ne diventano utilizzatori assidui.

Ma Airbnb ha intercettato un ulteriore bisogno che esula dai prezzi bassi e dall'ampia possibilità di scelta. Consente un'esperienza speciale e diversa che nonostante le sue imperfezioni ha dato una risposta al crescente desiderio di poter viaggiare su scala ridotta, in modo un po' più "artigianale" rispetto a quello offerto da un hotel. Ha anche reso appetibili quartieri che non rientravano tra le classiche zone turistiche, in modo che si possa vivere un'esperienza più locale, un plus che Airbnb promuove moltissimo. Si tratta di elementi che hanno avuto grande presa sui Millennials, che provano una disaffezione crescente per le grandi marche, amano molto l'avventura e sono cresciuti con il digitale, per cui non hanno particolari problemi ad andare a casa di qualcuno precedentemente contattato su internet. E anche a molti di noi tutti questi elementi non dispiacciono.

Ma la possibilità di stare a casa di altri soddisfa anche a un bisogno più ampio: fare un'esperienza che offra un contatto umano più intenso. Alloggiare in un Airbnb o ospitare qualcuno a casa propria comporta una certa intimità: anche se l'host fisicamente non è lì, si è dato un grand affare per garantire al suo ospite un soggiorno che soddisfi le sue aspet-

tative. Entrare titubanti nello spazio privato di qualcuno, in un angolo della città in cui altrimenti non si sarebbe messo piede, permette in un certo qual modo di sentirsi benvenuti e legati con un altro essere umano. Se poi l'host è presente in casa, allora tutte queste sensazioni sono ancora più forti (uno dei primi slogan, «un modo di viaggiare umano», viene tuttora usato).

Certo, le cose possono anche non andare per il verso giusto, come è spesso successo. Ma tutte le volte che ciò non accade – ovvero nella maggior parte dei casi – si acquisisce un po' più di fiducia nel genere umano. E questo in un periodo in cui la società è più scollegata che mai con sempre più persone che vivono da sole, passano gran parte del tempo rinchiusi nelle loro auto, vivono in case isolate nei sobborghi cittadini, sono completamente prese dal lavoro o semplicemente se ne vanno in giro a testa bassa con le cuffiette nelle orecchie. Airbnb ne ha fatto un motto: «Sentirsi a casa propria, ovunque nel mondo», e promuove costantemente questa sua mission. Asserisce che la sua piattaforma consente di vivere un'esperienza «trasformatrice», un «viaggio di trasformazione per sentirsi a casa nel mondo». Certo, il loro idealismo esagerato può risultare sgradevole, a dir poco stucchevole. Ma l'esperienza che Airbnb offre ci fa riconquistare qualcosa che avevamo perso, allontanandoci dagli altri. Entrare in uno spazio imperfetto e unico nel suo genere, che è stato preparato per noi da qualcuno di reale – anche se gestito da un'agenzia, come molto spesso accade oggi, soprattutto nei luoghi di vacanza – va a toccare una corda che nessuno sfiorava da tempo e di cui sentivamo la mancanza anche se magari non ce ne eravamo accorti.

Certo, non per tutti è così e la crescita di Airbnb non è stata tutta rose e fiori. In molte città e località nel mondo, l'attività che la piattaforma consente di mettere in atto – persone che affittano la loro casa o parte di essa ad altri individui per brevi periodi – è illegale. La legge è diversa da città a città e da paese a paese, e con lo sviluppo di Airbnb sono aumentate le critiche di quanti sfruttano tali norme per cercare di contenere questa ondata perturbatrice con cui si ritrovavano a fare i conti. La lotta al nemico comune ha portato alla formazione di una coalizione anomala che vede riuniti liberal, grandi costruttori edili, sindacati e settore alberghiero (dove il termine Airbnb è tabù). E poi in molte città ci sono residenti e condomini per nulla contenti del via vai di gente di passaggio e dei cambiamenti che porta nei loro quartieri. Tra l'altro, secondo le voci

critiche Airbnb ha unito le proprie forze con quelle di agenzie immobiliari che si sono accaparrate unità abitative per trasformarle in Airbnb a tempo pieno. E ciò ha spesso peggiorato la crisi del mercato immobiliare. In diverse città, tra cui New York e San Francisco, sono allo studio norme per limitarne lo sviluppo. E più Airbnb si espande più dura si fa la lotta.

Mettere insieme degli sconosciuti ha anche avuto conseguenze che Airbnb non aveva preventivato, quali furti, aggressioni o negligenze da parte degli host che hanno portato a incidenti della peggior specie. E negli ultimi anni la startup ha dovuto affrontare un ulteriore attacco sul suo sito: la presenza di discriminazioni, razziali e non.

La cosa non dovrebbe sorprendere. Quando si crea un mercato aperto che permette alla gente di entrare liberamente in contatto, qualsiasi aspetto della società si riflette sulla piattaforma. L'azienda avrà anche creato il brand basandosi sul buon cuore delle persone ma, al di là di ciò in cui crede, l'assunto non può essere valido per tutto il genere umano.

Questo genere di notizie ha creato una sorta di isteria nelle menti di quanti conoscono Airbnb solo per sentito dire. «Meglio che ti affretti a scrivere prima che crolli tutto» mi ha detto uno a cui ho parlato del mio progetto. All'apice di una controversia sulla discriminazione, nella segreteria telefonica ho trovato un messaggio di mio padre che con tono austero diceva: «Spero che tu non abbia risposto solo perché stavi guardando il servizio di NPR su come Airbnb discrimina i neri» (di fatto non era Airbnb a farlo bensì le persone sulla sua piattaforma, ma il fatto che non avesse previsto evenienze di questo tipo ha suscitato non poche critiche).

Al tempo stesso, il fenomeno si è espanso ben al di là dei Millennials. Oggi Airbnb viene usato da baby boomer, da ultrasessantacinquenni e da così tante persone – tra cui celebrità come Gwyneth Paltrow e Beyoncé – che alcuni pionieri, quelli che l'hanno considerato un esperimento sociale con cui misurarsi prima degli altri, lo reputano troppo mainstream.

Ma che ci piaccia o meno, Airbnb ha catturato la nostra immaginazione. È diventato espressione dello spirito della nostra epoca. È stato oggetto di satira al *Saturday Night Live*. È stato inserito in *Silicon Valley* prodotto da HBO. Prima o poi qualcuno scriverà una commedia romantica la cui trama ruoti attorno alle peripezie di un host Airbnb. È stato usato anche dal marketing per creare interessanti brand extension: per alcune settimane prima dell'uscita di *Teenage Mutant Ninja Turtles 2*, i produttori del film, Nickelodeon and Paramount Pictures, hanno convertito in vero

covo delle Ninja un appartamento a Tribeca e lo hanno messo su Airbnb. E poi può essere fonte di creatività, come è accaduto durante la grande nevicata che si è abbattuta sul Nordest a inizio 2015 e che ha spinto un hipster di Brooklyn a proporre un “mini igloo x 2” sul sito (annuncio che Airbnb ha poi rimosso perché non rispettava i suoi standard, regalando però un buono da 50 dollari al suo fantasioso ideatore).

Nell’idea di partenza non c’è nulla di nuovo. Come Chesky ama ricordare, l’unico a non avergli detto inizialmente che Airbnb era una pessima idea era stato il nonno, che sentendo quello che voleva realizzare aveva assentito: «Certo, è come si viaggiava ai miei tempi».

Ed è vero: che parliate con proprietari di case, affittuari, ragazze alla pari o altro, molti vi diranno che hanno vissuto situazioni di “condivisione” ben prima dell’invenzione di Airbnb o anche di internet. E alcuni personaggi passati alla storia sono stati ai loro tempi l’equivalente degli attuali utenti di Airbnb. Lee Harvey Oswald (ritenuto responsabile dell’assassinio di John Kennedy) pagò 8 dollari per una stanza a Dallas (e la casa oggi è stata trasformata in un museo, visitabile). Isadore “Issy” Sharp, fondatore e presidente della catena Four Seasons Hotel, ha dichiarato di aver imparato l’ospitalità dai genitori, che affittavano camere della loro casa nel quartiere ebraico di Toronto in cui è cresciuto. Anche Warren Buffet ha dichiarato che i suoi genitori ospitavano dei viaggiatori – tra cui George McGovern durante la campagna presidenziale. C’è persino una pagina di Wikipedia dedicata allo homesharing ma Airbnb non viene neppure citata.

Per il mio partner, cresciuto da una madre single a New York, era normale che qualcuno occupasse la seconda camera da letto della casa. Anni dopo ha cominciato a farlo anche lui, ospitando due o più studenti per un semestre nella sua casa su tre piani di Brooklyn. Ed è stato così che ho conosciuto Lucien, esperto di IT olandese che stava nella camera a piano terra, e Ariane, la studentessa francese di filmografia della stanzetta all’ultimo piano. E che ho visto alimenti che ciascuno riponeva nel frigo comune e gli strani prodotti per l’igiene presenti nel bagno. Secondo il mio partner tutto quello spazio extra andava sfruttato ed era davvero interessante essere circondato da studenti di altri paesi con cui avere conversazioni stimolanti e ampliare i propri orizzonti.

E poi naturalmente entrano in gioco le locazioni a breve termine per

le vacanze, tipiche dell'era moderna. Esistono da decine di anni grazie a grandi player come HomeAway o VRBO oppure attraverso siti di nicchia come Bedandbreakfast.com o, ancor prima, annunci su Craigslist oppure a pagamento.

«Una delle caratteristiche di base della sharing economy è che nessuna idea è nuova» sottolinea Arun Sundararajan, professore alla New York University e autore di *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*.

L'assoluta novità introdotta da Airbnb sta nell'aver eliminato le barriere e aver creato una piattaforma che tutti riescono a usare. A differenza dei siti che l'avevano preceduto, gli annunci Airbnb sono incentrati sulla personalità dell'host. L'azienda ha investito in servizi fotografici professionali per assicurarsi che gli spazi apparissero belli e invitanti e ha fatto in modo che la ricerca, la messaggistica e i pagamenti risultassero autonomi e lineari (Airbnb vanta una delle infrastrutture di backend più sofisticate dalla Silicon Valley). Per incrementare la fiducia si è dotata di una serie di strumenti, come le recensioni incrociate tra host e ospiti, che possono essere redatte solo alla conclusione del soggiorno, o con un sistema di verifica dell'identità.

C'è un altro motivo per cui Airbnb è così diversa: opera in un contesto urbano. Prima la maggior parte delle aziende che si occupavano di locazione si focalizzavano sulle seconde case o su alloggi in località di villeggiatura. Inoltre, nonostante tutto l'interesse che può suscitare la casetta sull'albero o la houseboat, la maggior parte degli annunci riguarda appartamenti di uno o due locali. È questo il fattore che rende questa startup così attraente per molti e minacciosa per il settore alberghiero. Airbnb ha spronato la gente comune a trarre vantaggio dallo spazio di cui disponeva, cambiando la vita di chi viaggia e di chi affitta.

Oltre ad aver ribaltato i concetti di hotel, viaggi, spazi e fiducia, Airbnb ha fatto a pezzi anche i fondamenti del management tradizionale. Uno degli aspetti da sottolineare è infatti l'iniziale mancanza di esperienza dei fondatori e la rapidità con cui Chesky, Gebbia e Nathan Blecharczyk – che i primi due hanno coinvolto dopo quel primo weekend come terzo fondatore per le sue capacità tecniche – hanno dovuto imparare a essere dei leader. Nel giro di pochissimo Airbnb è diventata un'azienda adulta

con valutazioni e aspettative – e problemi – in linea con il suo profilo. Ma, a differenza di altre aziende in cui i fondatori si dividono o a un certo punto si affidano a professionisti, i tre leader sono ancora insieme e attivi, alla guida della navicella che si sono costruiti.

L'evoluzione più sorprendente è quella di Chesky, il CEO, oggi trentacinquenne. Da outsider totale – a cui non mancavano solo conoscenze di business ma anche le capacità per costruire qualcosa di più di un sito standard – nel giro di poco tempo ha imparato a gestire un'azienda da 30 miliardi di dollari e con più di 2.500 dipendenti.

Ma se il merito viene sempre ascritto perlopiù a Chesky, Airbnb non esisterebbe se non fosse per la simultanea presenza dei tre fondatori. Gebbia, anche lui trentacinquenne, è un personaggio controcorrente, dalle idee ardite, che ha dimostrato fin dall'infanzia il pallino per gli affari. Blecharczyk, 33 anni, è un talento naturale dell'informatica che si è guadagnato un milione di dollari scrivendo e vendendo software online mentre era ancora alle superiori e che da solo ha messo in piedi il nucleo fondante dell'infrastruttura che ha tanto contribuito al successo del sito. I tre non potrebbero essere più diversi di così tra loro e, se Chesky è a capo dell'azienda, Gebbia e Blecharczyk negli ultimi anni si sono costruiti un percorso personale e hanno trovato dei ruoli consoni alle proprie capacità.

Mentre il libro sta andando in stampa, la società sta mettendo a punto un annuncio che, parola di Chesky, sarà uno dei più importanti della vita della giovane azienda e segnerà un deciso riposizionamento: un ambizioso passo avanti, che va oltre gli alloggi per includere il “resto del viaggio” con una serie di nuovi prodotti, strumenti, attività. Invece di essere semplicemente il mezzo per prenotare un soggiorno in una casa, Airbnb vuole diventare la piattaforma per attività speciali e totalizzanti come allenarsi con i supermaratoneti in Kenya o potare i bonsai con altri appassionati nella città in cui si abita. Vuole essere il mezzo con cui prenotare ristoranti, mezzi di trasporto terrestri e in futuro anche voli aerei. Una mossa ardita e una nuova linea di business immensa per un'azienda così giovane il cui core business registra quasi un raddoppio anno dopo anno.

Di fatto, Airbnb cresce e si trasforma a un ritmo tale che ci saranno sicuramente altri cambiamenti non appena il libro sarà stato stampato, prima che venga distribuito. E altri ancora più dirompenti in futuro. Giunto alle ultime battute ho cominciato a capire che cosa avesse voluto dirmi

Chesky durante il nostro incontro al Fairmont. Una volta al corrente delle intenzioni future, gli ho detto che il banale business di affittacamere di Airbnb mi sembrava ormai superato. Lui mi ha guardato e molto serio, indicando la slide che mi aveva appena mostrato, mi ha risposto: «Spero che anche tutto questo ben presto sia vecchio».

Creare e far crescere Airbnb non è stata una passeggiata. E ci saranno ancora molti ostacoli da superare: battaglie legali ancora in corso e altre che verranno. Altre brutte storie e racconti di comportamenti umani orribili. I fondatori dovranno affrontare altri test importanti mentre espandono l'attività e preparano l'azienda per un eventuale IPO. Finora Airbnb è riuscita a preservare quel delicato equilibrio tra crescita e mantenimento della propria mission, soprattutto perché ha potuto scegliere gli investitori con cui condividere gli orizzonti di lungo periodo. Ma mentre si appresta a debuttare sul mercato, sarà obbligata a fare i conti con le pressioni dei grandi investitori istituzionali.

Qualunque cosa accada, Airbnb ha già avuto un impatto forte e duraturo. Ha stabilito dei record in termini di crescita e ha dimostrato che una società da 30 miliardi di dollari può essere gestita in maniera diversa. Ha ridefinito il modo in cui percepiamo lo spazio attorno a noi e le persone che non conosciamo. Ha cambiato il modo in cui viaggiamo, aprendo un nuovo mercato alle cosiddette "sistemazioni alternative", e sta catalizzando l'interesse di decine di altre startup e di grandi catene alberghiere. E ora punta a cambiare il modo in cui viviamo i posti nuovi dove andiamo e il modo in cui viviamo a casa. Lo ha fatto contro ogni previsione, quando quasi tutti l'avevano ritenuta una pessima idea e in barba alle pressioni delle forze tradizionali del settore. E tutto questo perché quei tre ragazzi sprovveduti avevano avuto un'idea balzana. Una storia che rimarrà scritta nel tempo. E che può essere fonte di ispirazione per chiunque abbia un'idea insolita, di quelle che a detta di tutti non funzioneranno di certo.

Ecco la storia.

Note

¹ *Guest arrival* indica il numero di persone che arrivano su Airbnb per un nuovo viaggio, indicatore in linea con quelli usati dal settore turistico.

² Espressioni come «condivisione», «host», «guest» sono diventate uno standard e quindi le userò nel libro senza ironia.