



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Strategie d'Impresa

INNOVAZIONE DEL BUSINESS MODEL:
E-COMMERCE & SHARING ECONOMY

RELATORE

Prof. Franco Fontana

CANDIDATO

Francesco Serafini

CORRELATORE

Prof. Alessandro Zattoni

ANNO ACCADEMICO: 2015/16

INDICE GENERALE:

INTRODUZIONE	pag. 3
CAPITOLO 1: IL BUSINESS MODEL	pag. 6
1.1 BUSINESS MODEL: EVOLUZIONE TEORICA DEL CONCETTO	6
1.2 BUSINESS MODEL GENERATION & BUSINESS MODEL CANVAS	21
1.3 LA RELAZIONE TRA STRATEGIA E BUSINESS MODEL	30
1.4 MODELLI DI BUSINESS ED INNOVAZIONE	32
1.5 INNOVARE CON IL BUSINESS MODEL CANVAS	39
CAPITOLO 2: L'E-COMMERCE	pag. 44
2.1 L'E-COMMERCE: DEFINIZIONE ED ASPETTI FONDAMENTALI	44
2.2 LE TIPOLOGIE DI E-COMMERCE	51
2.3 IL TREND DELL'E-COMMERCE DEGLI ULTIMI ANNI	54
2.4 PUNTI DI FORZA/DEBOLEZZA E FATTORI CRITICI DI SUCCESSO DELL'E-COMMERCE	58
2.5 OPPORTUNITA' E MINACCE PER L'E-COMMERCE	64
2.6 LA NORMATIVA IN MATERIA DI E-COMMERCE	66
2.7 STRATEGIE DI SUCCESSO	73
2.8 I PLAYERS DEL SETTORE IN ITALIA	86
CAPITOLO 3: LA SHARING ECONOMY	pag. 91
3.1 DEFINIRE LA SHARING ECONOMY	91
3.2 FORME DI ORGANIZZAZIONE/GOVERNANCE E MODELLI DI BUSINESS	98
3.3 DALL'ECONOMIA DEL POSSESSO ALL'ECONOMIA DELL'ACCESSO	102
3.4 LA NASCITA DELLA SHARING ECONOMY: I FATTORI	104
3.5 CONTRIBUTI TEORICI SULLA SHARING ECONOMY	110
3.6 TIPOLOGIE DI SHARING ECONOMY	116
3.7 FINALITA' E PRINCIPI DELLA SHARING ECONOMY	118
3.8 BENEFICI DELLA SHARING ECONOMY	123
3.9 CRITICITA' DELLA SHARING ECONOMY	128
3.10 LA SHARING ECONOMY IN ITALIA	131
3.11 ESEMPI DI SUCCESSO	134
CONCLUSIONE	pag. 145
BIBLIOGRAFIA	pag. 147

INTRODUZIONE

La rivoluzione digitale ha completamente cambiato il modo in cui individui ed aziende comunicano, acquistano, si informano o danno informazioni. Tali cambiamenti hanno creato nuove opportunità di business e quindi un nuovo mercato caratterizzato da intermediari, concorrenza e clienti con bisogni e comportamenti diversi rispetto a quelli del mercato tradizionale. Il driver principale che ci permette di capire meglio questo mutamento così importante è sicuramente la rete Internet, divenuta ormai parte integrante della vita quotidiana. Dal giorno in cui è stato registrato il primo dominio nel 1985, Internet non ha smesso di crescere. Ha navigato attraverso recessioni multiple ed in una è arrivata vicino al collasso ma è continuata a crescere nell'uso, nelle dimensioni, nella portata e nell'impatto. Si è radicata nella vita di tutti i giorni al punto che la maggior parte di noi non pensa ad essa come qualcosa di nuovo o di speciale.

Internet è diventata, semplicemente, indispensabile! Infatti oltre a rendere disponibili più informazioni e maggiore interattività che in precedenza risultavano inesistenti, propone un nuovo mondo più ricco e complesso, fatto di marche e prodotti, all'interno del quale può essere sviluppata una relazione diretta e di lungo periodo tra consumatore ed impresa. Internet riveste un ruolo chiave per la vita di milioni di persone e l'utilizzo massiccio di questa tecnologia ha radicalmente influenzato e sta modificando tuttora l'evoluzione delle dinamiche sociali. Il web viene sempre più utilizzato per svolgere una vasta gamma di attività come per esempio la ricerca e l'acquisto di prodotti o servizi, la creazione di nuove amicizie, la lettura di recensioni e feedback, la visione di filmati, la scrittura di commenti ed opinioni, la condivisione di immagini ed esperienze. Le imprese hanno dovuto, di conseguenza e senza possibilità di tirarsi indietro, rivedere le proprie strategie di business, la loro offerta, il loro modo di interagire e comunicare con i clienti, il loro modo di fare marketing per rispondere meglio ai bisogni e alle esigenze dei consumatori. Pertanto possiamo affermare con certezza che nella situazione economica attuale Internet sta sempre più rivoluzionando l'evoluzione delle dinamiche sociali, sta rivoluzionando l'approccio con cui le aziende si propongono sul mercato e le relative metodologie di vendita, sta rivoluzionando l'approccio con cui consumatori e potenziali consumatori intendono svolgere attività quali, attività di ricerca, sviluppo di reti di persone con gli stessi interessi, lettura di recensioni o feedback, condivisioni di immagini ed esperienze, acquisto di prodotti e servizi.

Obiettivi generali di questo lavoro sono proprio quelli di andare ad analizzare come questo nuovo fenomeno mondiale ha avuto ripercussioni e ha portato profondi cambiamenti nei modelli di business di molte aziende. Queste si sono dovute molto spesso reinventare o hanno dovuto modificare radicalmente il loro business model per non essere risucchiate dal mercato in evoluzione ed annientate dalla concorrenza sempre più

flessibile e all'avanguardia. Il concetto di innovazione come proposta di valore al mercato conferma l'accoglimento di una visione dell'innovazione di natura ampia, sia tangibile che intangibile, sia incorporata in nuovi prodotti/servizi che in nuove modalità di approccio al cliente, che più in generale di business models innovativi. Per essere implementata con successo, l'innovazione strategica deve essere relazionata al modello di business. Infatti questo rappresenta l'anello di connessione tra la visione strategica e l'approccio progettuale innovativo. L'essenza dell'innovazione della strategia sta nel cambiare le regole del gioco, ossia cercare di avere un modello di business che veicola un valore migliore di qualsiasi altra azienda. Questo significa dare importanza all'identificazione delle nuove opportunità di business per poi creare una strategia competitiva attorno alle stesse. Gli innovatori radicali invece di abbattere i competitor li hanno aggirati creando nuovi spazi di mercato con proprie regole.

Nel Capitolo 1 del mio lavoro ho analizzato gli aspetti principali di un modello di business. In primis, i contributi della letteratura in tema di business model, attraverso una lettura storica di come si è evoluto nel tempo il concetto stesso in ambito aziendale e di quali sono stati gli approcci utilizzati per studiarlo. Ho definito la nozione di modello di business attraverso un'overview della letteratura manageriale che se ne è occupata nel corso del tempo, con un focus sull'ultimo decennio. In particolare ho dedicato un maggiore spazio a quello che è considerato il contributo più importante in materia di modello di business ossia il manuale di Alexander Osterwalder e Yves Pigneur "Business Model Generation", nel quale propongono il loro Business Model Canvas. Mi sono soffermato anche sull'importante legame tra business model e strategia aziendale da molti autori definito un binomio vincente. Ovviamente ho dedicato un approfondimento alla Business Model Innovation cercando di illustrare perché molte aziende hanno deciso di ridefinire o modificare il proprio modello di business.

Successivamente nel Capitolo 2 ho proposto una panoramica del settore del Commercio Elettronico quale fenomeno che ha avuto un impatto significativo a livello globale sia per le imprese ma anche per i professionisti e soprattutto per i consumatori stessi. Oggi più che mai, in un contesto di crisi globale che investe anche il nostro Paese l'E-commerce non rappresenta più un'opportunità ma diventa una responsabilità per le imprese che vogliono seriamente competere sui mercati internazionali. Sono stati analizzati i più importanti fattori di successo che lo contraddistinguono, nonché le sue diverse tecnologie e i possibili vantaggi e svantaggi che lo caratterizzano. Un focus specifico è stato effettuato in merito allo sviluppo del settore in riferimento alla posizione attuale nel mondo e in Italia. Per supportare il lavoro sono stati proposti dei casi aziendali a supporto dei contenuti teorici ed in particolare sono stati analizzati nel dettaglio i più importanti player di questo settore quali: Amazon, Alibaba ed eBay.

Nel Capitolo 3 invece ho affrontato un tema che mi è sempre stato a cuore e che ha cambiato nell'ultimo decennio il modo di fare economia: il concetto di Sharing Economy. Ci si è valsi di un approccio che, partendo da premesse e definizioni generali, ha permesso di scendere, sempre più nel particolare. Se da un

lato, infatti, la Sharing Economy rappresenta un argomento estremamente vasto, che tocca i più disparati ambiti del reale, dall'altro essa è anche un fenomeno che coinvolge le sfere più intime della mente umana. In altri termini, è un fenomeno pervasivo, che opera dal più grande al più piccolo dei livelli sociali. Considerato che la materia è vasta e di recente sviluppo, la letteratura si presenta per lo più come un caotico coro di voci, tra loro spesso in disaccordo e apparentemente prive di una base effettivamente comune. Data la novità del fenomeno e la sua attuale diffusione, gli aspetti e i temi che potrebbero essere approfonditi sarebbero molti e differenti. Tuttavia, ciò che è rilevante ai fini della presente tesi è la crescita di un nuovo mercato reso possibile da imprese che, facendo leva sui principi della Sharing Economy, consentono di mettere direttamente in contatto utenti al fine di condividere o scambiare beni, servizi, competenze di loro proprietà. Si tratta di attività di business molto recenti, che prima di essere accuratamente descritte in un'unica definizione, avranno bisogno di una maturazione e di futuri approfondimenti di ricerca. Anche per l'Economia Collaborativa ho supportato gli aspetti teorici con casi aziendali di realtà che hanno riscritto il modo di fare economia, fare competizione e fare strategia in determinati settori. Casi emblematici che giorno dopo giorno assumono sempre più connotati vastissimi sono quelli ad esempio di AirBnB, Uber, BlaBlaCar. Anche se ci sono moltissime aziende ed operanti nei settori più disparati che possono essere fatte rientrare sotto l'ombrello della Sharing Economy.

CAPITOLO 1

IL BUSINESS MODEL

1.1 BUSINESS MODEL: EVOLUZIONE TEORICA DEL CONCETTO.

Nella teoria e nella pratica il termine "business model" è usato per una vasta gamma di descrizioni informali e formali volte a rappresentare aspetti fondamentali di un business, tra cui lo scopo, le offerte, le strategie, le infrastrutture, le strutture organizzative, le pratiche commerciali e i processi operativi e le politiche. Quindi, comunica una visione di alto livello di un'organizzazione. Traendo le sue origini dalla sviluppo e dalla crescita della new economy, il termine è divenuto di uso comune sia nella pratica di business sia nella ricerca scientifica. Nasce con lo scrittore Peter Drucher che nel 1954 definisce il modello di business come uno strumento in grado di rispondere ad alcune domande, concernenti clienti, proposta di valore e costi. La diffusione del termine ha interessato in primo luogo le start-up per poi comprendere anche altre categorie di organizzazioni. Le tematiche collegate ai business models sono state analizzate da differenti settori disciplinari, con metodologie ed obiettivi ogni volta diversi. Definire dimensioni e confini del fenomeno può non essere semplice. Sempre più spesso imprenditori e manager sono alle prese con alcuni interrogativi del tipo: Quali tecniche possiamo utilizzare per progettare, testare ed implementare il nostro modello di business? Come possiamo innovare il nostro business model? Come la globalizzazione ha avuto ripercussioni su vari aspetti aziendali e quindi anche sul modello di business aziendale? Ma prima di poter affrontare queste tematiche, dobbiamo fare un passo indietro e partire dalla questione fondamentale: Cos'è davvero un business model?.

Non esiste una definizione universale sull'argomento e negli anni sono state proposte numerose classificazioni che talvolta si integrano e talvolta si scontrano. Si possono trovare definizioni semplici e concise oppure altre complesse ed analitiche. Gli autori manifestano spesso la tendenza ad intraprendere un percorso che inizia da zero piuttosto che proseguire lo sviluppo nei filoni emergenti dalla letteratura esistente. Le esperienze di ricerca sinora maturate hanno anche difficoltà a condividere un terreno comune rendendo di fatto i lavori tra loro confliggenti ed incompatibili. C'è una mancanza di assunti teorici di base comuni al punto che la letteratura fatica ad individuare una definizione condivisa. Lo stesso termine viene spesso utilizzato per indicare aspetti differenti di un medesimo fenomeno: ciò che viene descritto come modello di business da parte di un autore è invece considerato solo come una sua componente da altri. Le

diverse spiegazioni fornite tendono ad evidenziare aspetti differenti e quindi esistono definizioni astratte del concetto di business model, implementazioni reali o modelli virtuali non esistenti nel mondo reale. Inoltre variano sia nella struttura che nel contenuto. Inizialmente la definizione si riferiva al modo in cui le imprese, specialmente quelle ad alto contenuto tecnologico, si organizzavano per sfruttare quelle grandi potenzialità che Internet stava offrendo in misura maggiore di giorno in giorno. Per questo motivo i primi articoli sul concetto nascono verso la fine degli anni 90 , periodo che conosce la definitiva affermazione della rete globale nella quotidianità. Nel tentativo di risolvere i problemi derivanti dalla frammentazione di questa area di ricerca, numerosi interventi hanno tentato di riassumere le esperienze maturate in letteratura, portando alla definizione di framework, classificazioni, tipologie e tassonomie.

I temi comuni sul concetto di modello di business che ritroveremo nei vari contributi di diversi autori sono essenzialmente quattro:

- Modello di Business come nuova unità d'analisi;
- Prospettiva olistica e sistemica sul business model;
- Modello di Business come un Sistema di attività incentrato su un'azienda, i cui confini sono tuttavia più ampi di quelli aziendali;
- Doppio focus su Creazione di Valore e Appropriazione di Valore.

Uno dei primi contributi in materia è attribuibile a Timmers che affronta il tema del commercio elettronico come strumento complementare al business tradizionale oppure come un nuovo modo in tutto e per tutto di fare business. Timmers, nel suo articolo Business Model for Electronic Markets del 1998 , propone una classificazione di modelli di business infatti è ancora prematuro proporre una definizione che possa essere accettata come tale. Un modello di business consiste del concetto di business, della proposta di valore, delle fonti di reddito e delle attività e risorse per funzionare: queste caratteristiche secondo l'autore le ritroviamo anche nel modello e-business. Timmers classifica i vari modelli di business basandoti su un approccio di generazione di valore che è stato fondamentale sviluppato da Porter. Quindi i componenti di un modello e-business sono: modello die-business, concetto di e-business, value proposition, fonti di ricavi e resources/capabilities. Sulla base delle sue ricerche, il modello di business è considerato o come un'architettura per prodotto, servizi e flussi informativi forniti o come una descrizione dei potenziali benefici per i vari attori dell'impresa o una descrizione delle fonti di profitto (Timmers, 1998). Il modello di business non può fornire quei contributi necessari alla realizzazione della mission aziendale, è necessario per l'autore conoscere la strategia di marketing di un'azienda per capire le sue funzioni commerciali e i suoi vantaggi competitivi.

Friedman e Langlins interpretano meglio le opportunità offerte dalla rete globale e concentrano il loro studio su quelle relazioni interaziendali che provvedano prodotti e servizi relativamente ai bisogni ed obiettivi dei consumatori. I due autori, nella loro opera Best Intention: a Business Model for the eEconomy

del 1999, si avvicinano a quel concetto di valore e soddisfazione del consumatore che poi verrà considerato il cardine attorno al quale ruota il concetto di business model. Anche i due autori non propongono una definizione esatta di modello di business ma ne delineano alcuni aspetti che permettono di gettare le basi per un'argomentazione più completa riguardo questo concetto. Il modello di business è la logica core di un'impresa affinché questa possa funzionare (Friedman J.P., Langlinais T.C., 2000). Si passa da un traditional seller-driven model con basso livello di tecnologia di accesso e consegna del prodotto ma con una domanda finalizzata al mero prodotto ad un buyer-driven model con un elevato grado di tecnologia di accesso e consegna del prodotto con una domanda basata prevalentemente sulle intenzioni dell' acquirente.

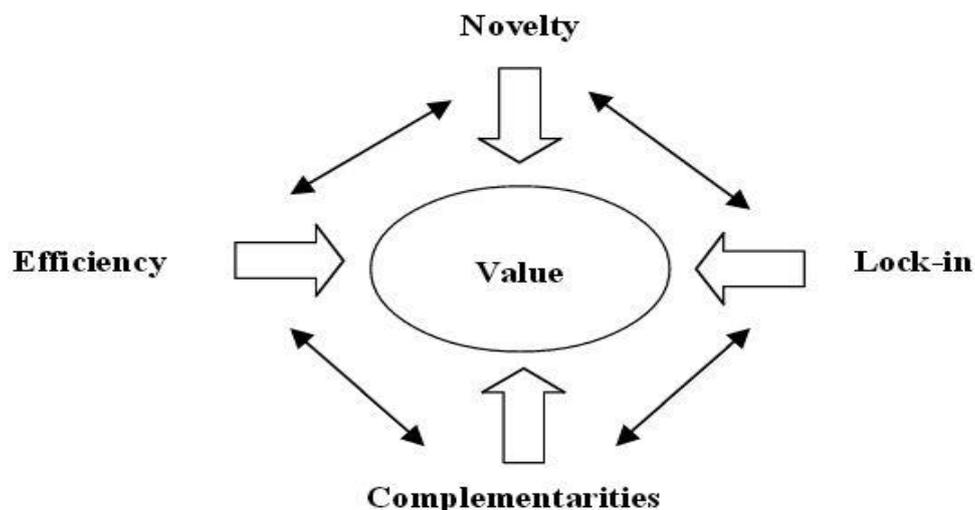
Altra definizione importante è quella proposta nel 2001 da Weill e Vitale, che nel loro articolo economico più importante Place to Space: Migrating to E-business Models in primo luogo affermano che i modelli di business sono uno degli argomenti più discussi ma nello stesso tempo meno compresi del commercio e dei mercati dell'elettronica. I due autori danno una definizione del concetto che si avvicina molto a quella data da Timmers che concepisce il business model come un'architettura. Questo punto di vista aveva già comunque dopo pochi anni raggiunto significative ripercussioni nelle menti dei lettori del tempo. Secondo Weill e Vitale un business model è una descrizione dei ruoli e delle relazioni tra clienti di un'impresa, partners e fornitori. Esso identifica i principali flussi informativi e monetari nonché i principali benefici tra i partecipanti. Gli autori propongono otto modelli di business atomici sulla base dei loro vasti studi su di una serie di aziende internazionali di quel tempo. Per ogni modello gli autori discutono gli obiettivi strategici, le fonti di entrata, i fattori critici di successo e le competenze di base necessarie per una corretta implementazione.

Uno dei più importanti contributi è elaborato da Amit e Zott nel loro lavoro Value Creation in E-business del 2001, i quali analizzano i mercati virtuali al fine di proporre una definizione di business model. La loro analisi richiama il concetto di catena del valore di Porter, la definizione di innovazione elaborata da Schumpeter , il concetto di resource-based view di Wernerfelt, la teoria della rete strategica di Gulati e l'economia dei costi di transazione di Williamson. Alla luce di questi fondamenti teorici e delle analisi empiriche da loro effettuate su 59 imprese Amit e Zott affermano che il modello di business è ciò che rappresenta il contenuto (beni o informazioni scambiate, risorse e capacità necessarie allo scambio), la struttura (parti coinvolte nello scambio e le relazioni esistenti) e la governance (modo in cui le parti controllano i flussi di informazioni,risorse e beni) delle transazioni ideate, così da creare valore attraverso lo sfruttamento di opportunità di business. Il modello di business è una configurazione architeturale finalizzata all'individuazione di opportunità.(Amit R., Zott C., 2001). I due autori sono i primi ad introdurre il concetto di network. E' una definizione coerente con le premesse ed è così elastica che può essere applicata tanto alle imprese dell'e-business tanto a quelle più tradizionali. Gli autori infine sottolineano come non si debba confondere il concetto di business model con quello di modello di profitto inteso come quelle modalità specifiche con cui un modello di business consente la generazione di reddito. Questo modello si compone

principalmente di quattro dimensioni , o quattro potenziali fonti di creazione del valore, che sono anche interconnessi tra loro

- lock-in: fenomeno che si verifica quando un agenti o un insieme di agenti o un intero settore sono intrappolati all'interno di una scelta o di un equilibrio economico dal quale è difficile uscire, anche se sono disponibili alternative potenzialmente più efficienti. Si riferisce alla capacità di un modello di business di richiedere agli utenti di effettuare operazioni ripetute;
- efficienza: Internet rende possibile aumentare l'efficienza in diversi modi, uno dei più significativi è la sua capacità di ridurre le cosiddette asimmetrie informative tra acquirente e venditore;
- novità: l'innovazione ha sempre comportato l'introduzione di nuovi prodotti/servizi o processi. Internet offre tuttavia possibilità illimitate di innovare nel modo in cui le transazioni sono abilitate, introducendo nuovi modelli di business o dei ricavi;
- complementarità: le aziende sanno da tempo che possono sfruttare la creazione di valore per i propri prodotti quando li impacchettano con prodotti complementari di altre aziende. Internet è fondamentale per la creazione di comunità virtuali online.

Figura 1: Le fonti di creazione del valore, le quattro dimensioni del modello.



Fonte: *Value Creation in E-business* (2001), autori Amit e Zott.

Nel 2002 Chesbrough e Rosenbloom, in *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation from Xerox Corporation's Technology spin-off companies* , pongono l'accento sull'innovazione anche tecnologica come fonte di valore economico e quindi indagano il ruolo occupato dal business model in questa logica. Gli autori elaborano una definizione più operativa, pertanto riconoscono le seguenti sei funzioni o attributi del modello di business: articolare la value proposition che è il valore creato per i clienti attraverso le tecnologie che caratterizzano l'offerta dell'impresa , identificare i segmenti di mercato che è l'insieme dei clienti per i quali la tecnologia è utile e ai quali ci si rivolge, definire la struttura della value chain attraverso la quale l'impresa crea e distribuisce la propria offerta e la posizione dell'impresa

all'interno di essa, stimare la struttura dei costi e i potenziali risultati economici prodotti dall'offerta in conseguenza nella prescritta value chain, descrivere la posizione dell'impresa nel value network che collega i fornitori ai consumatori senza trascurare potenziali partners e competitors, formulare la strategia competitiva dalla quale l'impresa trarrà vantaggio verso i rivali. Si viene a creare una vera e propria architettura di profitto. (Chesbrough H., Rosenbloom R.S., 2002). Creare valore è una condizione necessaria ma non sufficiente perché un'impresa tragga profitto dal suo business model. Modello di business e strategia sono due concetti legati ma distinti: il primo crea valore per il consumatore e per l'impresa e si basa su una razionalità limitata detenuta dall'impresa-clienti-terzi; la seconda crea profitti e aumento di competitività, crea valore per gli azionisti e si basa su informazioni disponibili con cui si dà vita ai processi decisionali. Il modello di business è la descrizione di come un'impresa intende creare valore nel mercato. Include quella distinta combinazione di prodotti, servizi, immagine e distribuzione che l'impresa porta avanti. Inoltre comprende l'organizzazione delle persone e le strutture operative utilizzate per eseguire il loro lavoro. Chesbrough e Rosenbloom sono venuti a comprendere l'importanza del business model attraverso un programma di ricerca condotto con la collaborazione della Xerox Corporation. Questa ricerca ha esaminato in dettaglio la cronologia delle attività che circonda più di 35 progetti di tecnologia.

Figura 2: L'architettura del profitto.



Fonte: *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation from Xerox Corporation's Technology spin-off companies* (2002), autori Chesbrough e Rosenbloom..

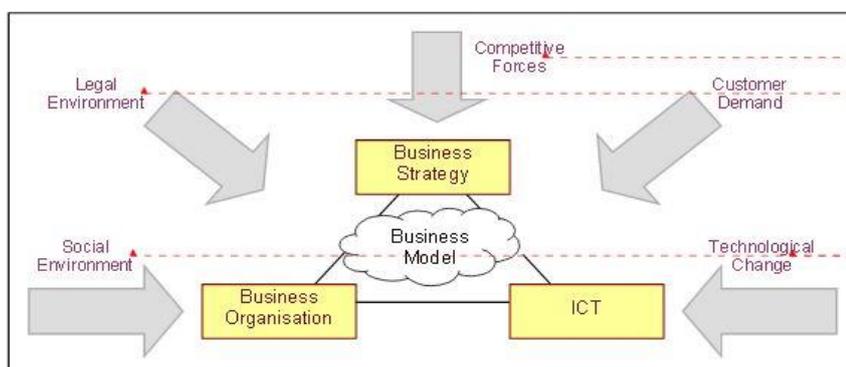
Magretta nel suo articolo pubblicato su Harvard Business Review con il nome Why Business Model Matter del 2002, notando come sia diventato di moda discutere circa il business model e di come sia stato usato-abusato-confuso elabora una sua definizione dello stesso. Secondo l'autore un modello di business è un racconto, una storia di come funziona un'impresa. Risponde a domande del tipo: chi sono i miei clienti? quanto valgono? come si può far soldi in questo business? qual è la logica che governa la trasmissione di valore ai clienti ma tenendo un profitto soddisfacente? Un business model focalizza l'attenzione su come combinare tutti gli elementi di un sistema in un tutt'uno funzionante. E' un insieme di ipotesi su come un'organizzazione funzionerà creando valore per tutti i partecipanti da cui dipende, non solo i clienti. Essenzialmente un modello di business è una teoria che è continuamente messa alla prova dal mercato. Creare un business model è come scrivere una nuova storia avente come base delle catene di valore generiche e già esistenti. Queste catene sono costituite tutte da due parti distinte: tutte le attività associate al fare qualcosa e tutte le attività associate al vendere qualcosa. Il business model non è paragonabile al business plan e non deve essere confuso con la strategia aziendale che si concentra molto sui competitors a differenza del modello di business che analizza come le componenti di un sistema stanno assieme e funzionano sinergicamente. La strategia invece si sofferma sulla competizione e spiega come l'azienda fa o farà meglio dei suoi concorrenti. Infatti l'azienda raggiunge l'apice quando è unica cioè quando non ha concorrenti che producono e offrono prodotti/servizi simili.

Questa differenza tra modello di business e strategia è ripresa ed approfondita l'anno seguente da Seddon e Lewis, nel loro lavoro Strategy and Business Models: What's the Difference?. Gli autori affermano che il modello di business riguarda di più la logica dell'impresa e di fatto è una rappresentazione astratta di alcuni aspetti della strategia di un'impresa. Riguarda la logica di un'impresa mentre la strategia concerne la competizione tra imprese e le differenze tra le stesse. Per arrivare alla definizione del modello di business è necessario astrarre tutti i dettagli posti in essere per ragioni strategiche. L'obiettivo della strategia è quello di raggiungere un ritorno superiore a lungo termine sugli investimenti. Il valore economico è creato quando i clienti sono disposti a pagare un prezzo per un prodotto/servizio che supera il suo costo di produzione. La strategia è la creazione di una posizione unica e preziosa, coinvolgendo un diverso insieme di attività. E' fare compromessi in competizione. (Seddon P.B., Lewis G.P., 2005). E' definire come tutti gli elementi di una società si incastrano tra loro e inoltre prevede una continuità di direzione. Invece il modello di business è una rappresentazione astratta di qualche aspetto della strategia di un'impresa: esso delinea i dettagli essenziali che bisogna sapere per capire come una società può con successo fornire valore ai propri clienti.

Nel 2005 Osterwalder, Pigneur e Tucci vogliono riassumere quanto precedentemente pubblicato dagli altri autori, indagando ulteriormente, anche dal punto di vista etimologico, il concetto di modello di business e pubblicando un articolo Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. Analizzano etimologicamente le parole che compongono l'espressione "business model": un modello è definito come una descrizione, una rappresentazione sintetica di un'entità complessa o di un processo; un business è

un'attività di fornire beni o servizi coinvolgendo aspetti finanziari, commerciali e industriali. Unendo le due definizioni arrivano ad affermare che esso è uno strumento concettuale contenente un set di oggetti, nozioni e le loro relazioni con l'obiettivo aziendale, al fine di esprimere la logica di business di un'impresa specifica e riguarda la creazione- trasmissione di valore ai propri consumatori. Guardando alla letteratura gli autori notano che esistono autori che usano il termine semplicemente per riferirsi al modo in cui le imprese funzionano e altri che pongono l'accento sul concetto di modello. In effetti le due visioni differiscono perché la prima vuole meramente descrivere come un'impresa fa business mentre la seconda vuole concettualizzare il modo con cui un'impresa fa business per ridurre la complessità ad un livello comprensibile di apprendimento, magari per replicare il funzionamento in altri contesti imprenditoriali. Il business model non è il business model process: il primo riguarda il come un'azienda crea valore e se ne riappropria commercializzando i propri prodotti e/o servizi, il secondo riguarda il come una nuova tecnologia è implementata nei processi aziendali. Il business model non è nemmeno strategia, anche se sono due aspetti legati tra loro: il primo è la descrizione di come tutti i componenti di un'impresa convivono per creare valore, la seconda si interessa di come quelle componenti contribuiscono alla competitività dell'impresa stessa. (Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C., 2005). Interpretando il business model come un progetto che permette di disegnare e realizzare la struttura e i sistemi dell'impresa, gli autori ideano di fatto un business triangle inteso come quella relazione tra strategia, organizzazione e sistemi che sono continuamente sottoposti a fattori esterni come le forze competitive, cambiamenti sociali e tecnologici, opinioni dei consumatori e contesti normativi. Il business model infine non è il modello di impresa: il primo si concentra sulle operazioni di creazione e trasmissione di valore ai consumatori, il secondo sull'ingegneria e sulle operazioni dell'azienda costituite da attività e processi. Il modello di business svolge cinque funzioni : capire e condividere la logica aziendale, analizzare ossia può essere inteso come un'unità di misura, gestire per migliorare la logica dell'impresa, prospettiva cioè permette di comprendere le dinamiche anche future di un'impresa, brevettare consentendo di creare prodotti e processi brevettabili.

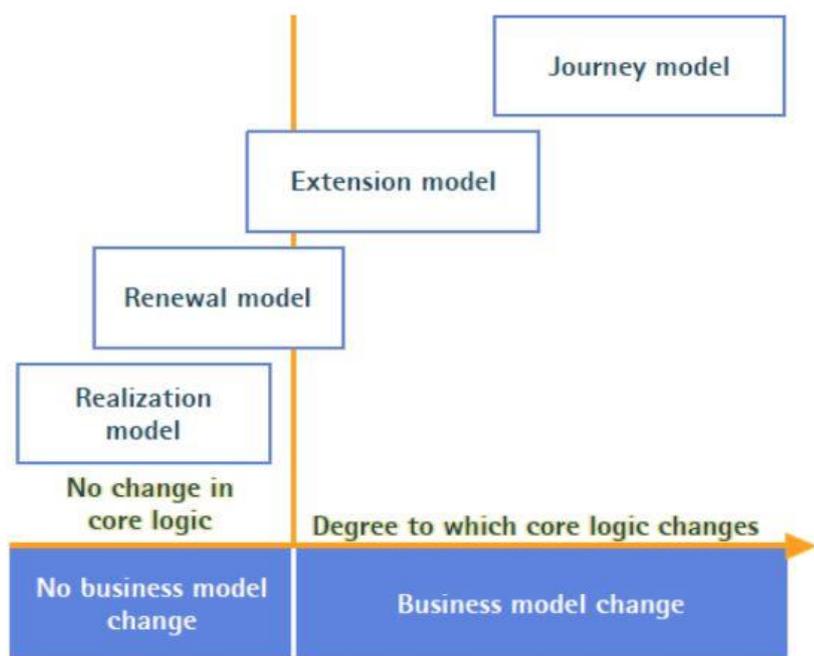
Figura 3: *Il Business Model nel Business Triangle.*



Fonte: *Clarifying Business Models: Origins Present and Future of the Concept*; Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005).

Come già evidenziavano Linder e Cantrell non è da trascurare il fattore tempo poiché il modello di business è costantemente in evoluzione e quindi deve essere ben chiaro nelle sue definizioni ed ambiti di operatività. Le due autrici, in *Changing Business Model: Surveying the Landscape* del 2000, avevano svolto un lavoro di ricerca molto importante riguardo l'argomento in esame. Prima di tutto richiamano l'attenzione sulla complessità di avere successo per qualsiasi azienda ma oltre alle difficoltà note uno dei problemi principali è che non è sufficientemente chiaro cosa sia il business model, che ruolo abbia all'interno dell'azienda, che cosa descriva e cosa non descriva. Manca essenzialmente un framework unitario che descriva correttamente il concetto. Nel loro working paper le autrici si interrogano su cosa sia un modello di business e distinguono tre situazioni diverse: a) componenti del modello di business che singolarmente non costituiscono un modello ma sono solo le varie tessere del puzzle; b) business model operativo per esprimere la logica centrale dell'organizzazione volta a creare valore. Esso spiega in estrema sintesi come un'azienda fa soldi; c) business model dinamico che vuole esprimere i cambiamenti che l'azienda opera per rimanere profittevole in un contesto sempre in cambiamento. Le autrici approfondiscono il concetto di business model dinamico e ne riconoscono quattro tipologie: realization models cioè le imprese crescono e massimizzano il profitto dalla logica operativa esistente sfruttando il potenziale delle risorse disponibili; renewal models cioè le imprese rinnovano in modo consistente i prodotti, servizi, brand e strutture, si fa leva sulle competenze esistenti per creare qualcosa di innovativo; extension models cioè le imprese estendono il loro modello di business operativo per conquistare nuovi mercati, nuove posizioni sulla filiera produttiva o nuove linee di prodotti/servizi; journey models cioè le imprese modificano totalmente il proprio modello di business operativo, non limitandosi ad una estensione. (Linder J., Cantrell S., 2000)

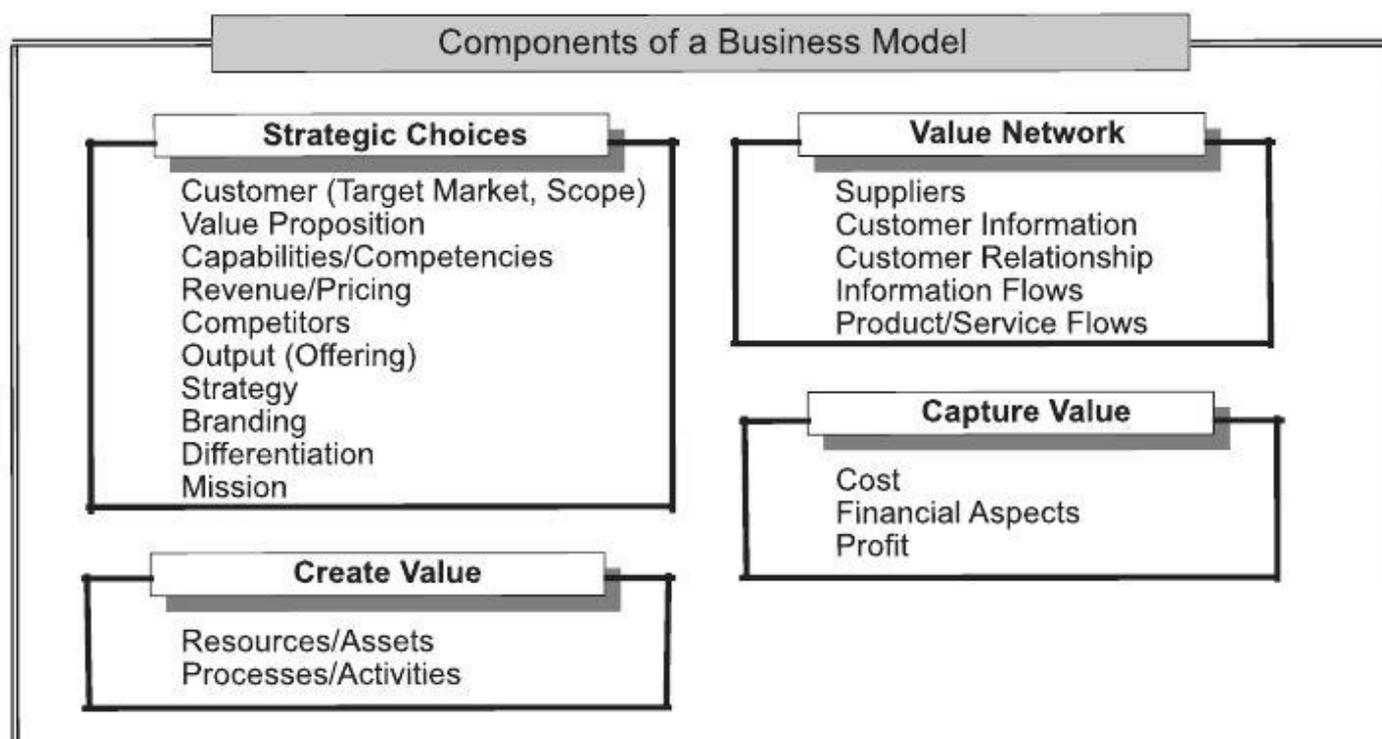
Figura 4: *Le quattro tipologie di Business Model Dinamico.*



Fonte: *Changing Business Model: Surveying the Landscape*; Linder e Cantrell (2000).

Nel 2005 Shafer, Smith e Linder, in *The Power of Business Model*, contribuiscono agli studi sul modello di business elaborando gli elementi raccolti dalle precedenti definizioni in quattro macro-categorie. Hanno individuato ben 12 definizioni di business model, dalle quali sono stati astratti 44 diversi componenti del modello di business. Questi 44 elementi identificativi sono riconducibili a scelte strategiche, creazione del valore, riappropriazione del valore e rete di valore. In seguito i teorici sono giunti ad una nuova definizione del termine partendo dal fatto che il business è fondamentalmente correlato alla creazione del valore ed alla possibilità di appropriarsi dei ritorni economici provenienti da questo valore e che un modello è una semplice rappresentazione della realtà. Grazie a questa classificazione si evince dunque che il business model è una rappresentazione della logica core sottostante un'impresa e delle scelte strategiche volte a creare e a riappropriarsi del valore in una determinata rete del valore. "Logica core e scelte strategiche" in quanto aiuta ad articolare e assumere in modo esplicito le relazioni causa-effetto e la consistenza delle scelte attuate. "Creazione e riappropriazione di valore" riflette ciò che ogni azienda dovrebbe concretizzare per rimanere in vita per un prolungato periodo di tempo. Il modello di business non è strategia ma si cerca comunque una relazione. (Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C., 2005). La strategia è uno schema di scelte, un piano di azione, un itinerario che l'azienda deve seguire per soddisfare gli obiettivi, una posizione, una prospettiva. Tutte queste sfaccettature della strategia hanno in comune le scelte e il dover compiere delle scelte e il business model vuole proprio riflettere queste scelte e le loro implicazioni operative.

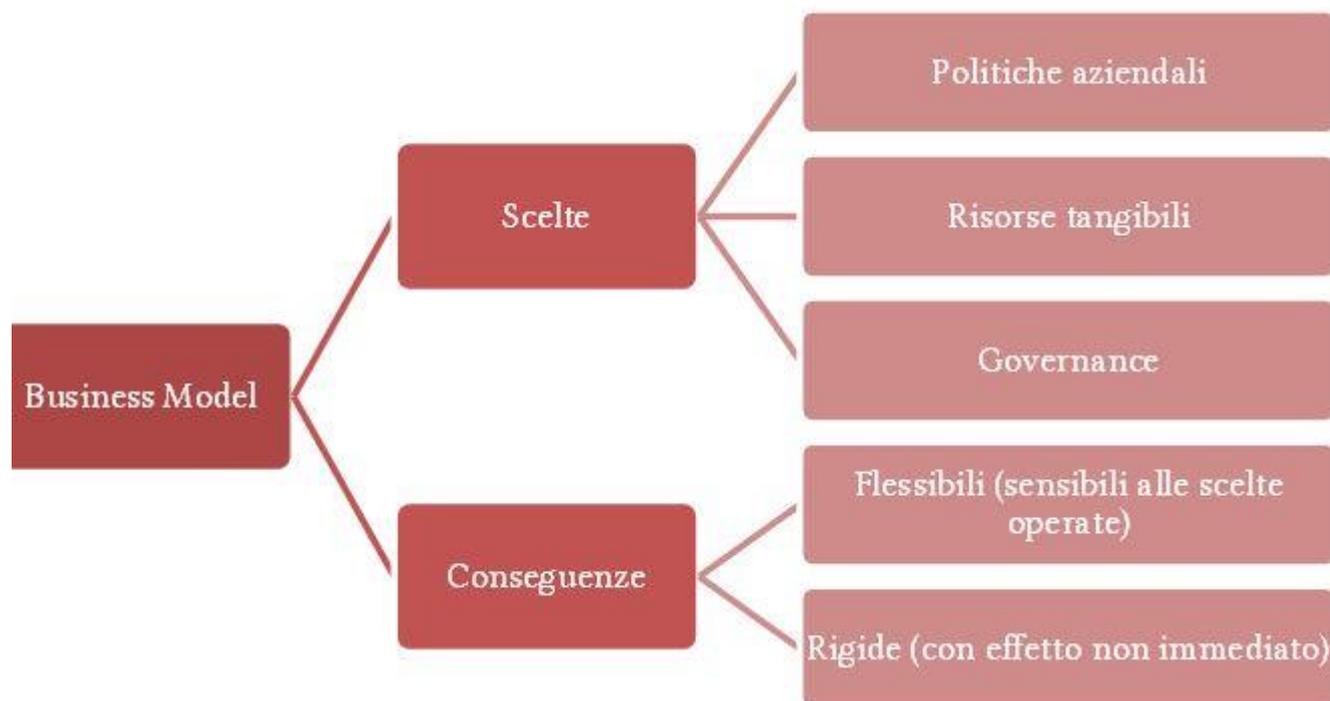
Figura 5: Le quattro categorie (scelte strategiche, creazione di valore, cattura del valore, rete del valore) di elementi che compongono un Business Model.



Fonte: *The Power of Business Model* (2005) autori Shafer, Smith e Linder.

Casadesus-Masanell e Ricart, nel loro working paper *Competing through Business Models* del 2007, riaffrontano la tematica e secondo gli autori definire il modello di business come il modo in cui le imprese lavorano è una definizione troppo generica. Loro affermano che il business model è definito dalle scelte strategiche, a volte definite da una rete di organizzazioni, che esprimono la creazione del valore e la sua riappropriazione. Le scelte strategiche sono quelle che vengono effettuate dai manager in base al modo di operare dell'organizzazione e sono di tre tipi: quelle che riguardano le azioni da compiere nell'area operativa della gestione, quelle riguardanti gli asset tangibili, quelle effettuate nel merito degli accordi contrattuali. Sono dunque importanti quelle scelte operate dal management su come un'organizzazione deve lavorare ma un modello di business non è fatto di sole scelte: non si ci deve dimenticare della componente del valore da creare e da riappropriarsene. Poiché ogni scelta comporta le sue conseguenze gli autori hanno trovato doveroso includere la relazione causa-effetto nella loro definizione. Pertanto hanno definito il modello di business come quel set di scelte e di conseguenze derivanti da quelle stesse scelte. Le conseguenze possibili possono essere rigide o flessibili. Una conseguenza è flessibile se è sensibile ai mutamenti della scelta che l'ha prodotta. E' rigida se non cambia rapidamente al mutare della scelta che l'ha generata.

Figura 6: *Le componenti del Business Model: Scelte e Conseguenze.*



Fonte: elaborazione da Casadesus-Masanell, Ricart, *Competingthrough Business Models* (2007).

Nel 2010 Teece nota come gli sviluppi nell'economia globale hanno portato ad un cambiamento dell'equilibrio tradizionale tra clienti e fornitori. C'è dunque la necessità sia di indirizzare e cogliere i bisogni dei consumatori sia di riappropriarsi del valore dall'offerta di nuovi prodotti e servizi. Teece, nel suo articolo *Business Models, Business Strategy and Innovation* propone la sua definizione di business model

come ciò che articola la logica e fornisce informazioni ed altre evidenze di come un'azienda crea e trasmette valore ai consumatori e di come lo trattiene, trasformandolo in profitto. Un modello di business articola la logica dell'impresa nel deliberare la proposizione di valore per o propri clienti e nel sostenerla attraverso una struttura profittevole dei costi e dei ricavi. Rappresenta il modo attraverso il quale l'impresa veicola valore ai consumatori, convince i clienti a pagare per il valore acquisito e converte questi pagamenti in profitti. Esso costituisce quindi una sorta di punto di incontro win-win per i consumatori e l'impresa. Il modello di business non è dunque un foglio di calcolo o un modello econometrico in quanto fa assunzioni sui consumatori, sui guadagni e sui costi, sul cambiamento dei bisogni e sul comportamento dei concorrenti. Non esiste il buon modello di business in assoluto, ogni azienda deve progettare ed implementare il suo al fine di operare al meglio. (Teece D.J., 2010). Un buon business model generalmente deve trasmettere value propositions irresistibili per i consumatori, consentire il raggiungimento di vantaggi di costo e una solida strutturazione dei rischi, consentire di riappropriarsi di un valore significativo da ciò che crea e vende sul mercato. Il design efficace non serve solamente nell'infanzia dell'azienda ma deve essere costantemente aggiornato e monitorato anche nella fase più matura per garantire sempre piena auto sostenibilità all'azienda. Il business model è più generico della business strategy ma sono entrambi necessari per evitare di perdere o trascurare ciò che costituisce fonte di vantaggio competitivo.

Amit e Zott ritornano sull'argomento del modello di business con un nuovo contributo, *Creating Value through Business Model Innovation*. Le imprese dovrebbero sostenere molti costi ed investimenti per migliorare i processi e i prodotti per ottenere una crescita dei profitti e per mantenere una certa marginalità, però oltre all'esigenza insostenibile di denaro per attuare questo tipo di prospettiva, non sempre si ha un riscontro immediato. Gli autori pertanto consigliano di dedicare quel tempo e quegli sforzi anche monetari all'innovazione del modello di business. Infatti esso può essere fonte di vantaggio competitivo ed è spesso più rilevante come si fa business piuttosto di quello che si produce. L'innovazione di business model va in certo senso a completare l'innovazione di processo o di prodotto o fornisce una valida alternativa. Il vero responsabile del successo di un'impresa è il suo modello di business che quindi diventa fonte sottoutilizzata di valore e qualcosa che difficilmente può essere replicata. Più precisamente definiscono il business model come un sistema di attività interconnesse ed interdipendenti che determina il modo in cui un'impresa fa business con i suoi clienti, partners e fornitori. (Amit R., Zott C., 2012) L'innovazione del modello può consentire di risolvere il trade-off tra costi di innovazione e benefici. Un modello di business innovativo può creare e sfruttare nuove opportunità da mercati già esistenti e può arrivare persino a creare un nuovo mercato. Gli ambiti dell'impresa sensibili all'innovazione del modello di business sono tre: il contenuto, la struttura e la governance. Questi tre elementi, imprescindibili per ogni azienda, sono modificabili e dunque innovabili.

Il contributo più apprezzabile per completezza e linee guida è sicuramente quello di Osterwalder e Pigneur che nel 2010 elaborarono il manuale del modello di business, *Business Model Generation: a Handbook for*

Visionaries, Game Charges and Challengers. In esso i due autori affrontano tutte le tematiche legate al concetto in esame. Definiscono il modello di business come la logica con cui un'organizzazione crea, trasmette e si appropria del valore. E' una definizione tanto semplice quanto importante, in quanto è ritenuto indispensabile che la nozione sia quanto più largamente condivisibile e compresa: il concetto deve essere semplice, rilevante e universalmente intuibile. La sfida che i due autori hanno voluto affrontare è stata quella di voler trasmettere il concetto attraverso una rappresentazione che ognuno potesse capire: semplice ma efficace e tale da non sminuire la complessità del funzionamento di un sistema aziendale. Gli autori ritengono utile illustrare il concetto di business model mediante uno schema definito "Canvas" costituito da nove building blocks, distinti ma interdipendenti tra loro. Questi nove elementi fondamentali, che vanno ad illustrare la logica con la quale si intende far soldi, riguardano di fatto le quattro aree più rilevanti per ogni azienda: la clientela, l'offerta, le infrastrutture e la praticabilità finanziaria. Così semplificato il modello di business si configura come un foglio di prova per la strategia aziendale che poi potrà essere implementata attraverso la struttura e i processi aziendali.

Quindi possiamo affermare che i tre principali filoni di ricerca sul modello di business sono:

- 1) E-business e Uso dell'Information Technology nelle Organizzazioni;
- 2) Innovazione e Technology Management;
- 3) Aspetti strategici.

Come abbiamo già detto precedentemente il concetto di business model si è diffuso a partire dagli anni 90, momento a partire da cui l'interesse dedicatogli è cresciuto sempre più e sono fioriti attorno ad esso pubblicazioni, libri ed articoli in riviste specializzate. Col passare degli anni la crescita esponenziale del concetto è stata tale da catturare l'attenzione di diversi studiosi che sono andati ad esaminarne l'evoluzione nel corso del tempo. Nel 2005 Ghaziani e Ventresca hanno svolto una ricerca che aveva l'obiettivo di quantificare l'utilizzo del termine "business model" negli articoli di management pubblicati dal 1975 al 2000. Durante i venticinque anni considerati il termine era stato citato per il 90,4% del totale calcolato negli ultimi 5 anni e solo il restante quasi 10% negli anni precedenti. A conferma della maggiore rilevanza che il concetto ha ottenuto negli anni è stata sviluppata un'analisi anche da Massa, Zott e Amit. La loro ricerca prendeva in considerazione il periodo compreso tra il 1975 e il 2009 e prendendo in analisi gli articoli divisi in pubblicazioni accademiche e giornalistiche. I risultati di entrambe le ricerche portano ad affermare che l'interesse ai business models è esploso nei 15 anni successivi al 1995.

Figure 1
Business Model Articles in the Business/Management Field

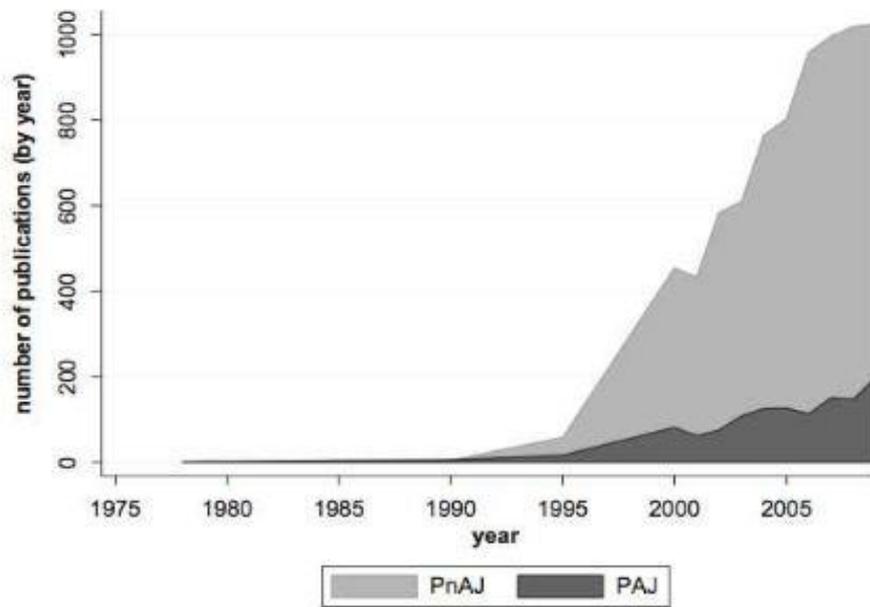


Grafico che evidenzia il trend del numero degli articoli pubblicati sul tema “business model” nel periodo compreso tra Gennaio 1975 e Dicembre 2009. Nel grafico vengono riportati con il termine PnAJ gli articoli di pubblicazioni non accademiche e con il termine PAJ gli articoli di pubblicazioni accademiche. Fonte: Business Source Complete EBSCOhost database, January 1975-December 2009, tratto da Zott C., AmitR., Massa L. (2011) *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, Journal of Management, University of Pennsylvania, p.5

Alla dinamica esponenziale della curva rappresentata nel grafico della figura sono state date diverse spiegazioni : Amit e Zott sostengono che l’interesse dedicato ai modelli di business sia cresciuto esponenzialmente a causa dell’avvento di Internet, altri autori come Prahalad & Hart, Seelos & Mair, Thompson & MacMillan credono che le principali cause coadiuvanti siano state la crescita dei mercati emergenti e il maggior interesse per i processi bottom-up¹, infine Perkmann e Spicer ritengono che il motivo principale sia da individuare nella crescita di industrie e organizzazioni basate sulle nuove tecnologie. A fronte degli innumerevoli contributi scritti in materia di business model sono state date altrettante definizioni e ipotizzate svariate classificazioni del concetto. I termini impiegati nella definizione del modello di business sono stati i più disparati, tra i principali si ricordano: statement o descrizione, rappresentazione o modello, architettura o disegno di riferimento , insieme di strumenti di gestione o metodo, struttura o set. Accanto alle

¹ Approccio bottom-up: strategia che regola la gestione di conoscenze e la risoluzione di problemi, applicata in particolare allo sviluppo dei software informatici, ma estesa anche ad altre teorie scientifiche e umanistiche. In generale, l’approccio b.-u. («dal basso verso l’alto») è un processo di sintesi, da elementi base fino a un sistema complesso. A esso si contrappone l’approccio dall’alto verso il basso (top-down), che viceversa scompone ripetutamente un modello generale fino alle sue componenti elementari.

pubblicazioni che danno una definizione dello stesso ce ne sono altre che pur trattando il tema non ne danno una definizione. Alla confusione nella definizione si accompagna la confusione circa la classificazione da attuare degli eterogenei business models. Nei vari articoli infatti vengono proposte classificazioni che seguono punti di vista e ragionamenti sempre differenti. Dopo una digressione storica possiamo provare a definire quello il business model, tenendo conto di quella che secondo molti esperti è la migliore esposizione del concetto.

Il Business Model (o modello di business) è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un vantaggio competitivo. In altri termini, ovvero con le parole di Alexander Osterwalder, ideatore del Business Model Canvas:

“Il Business Model descrive il razionale con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore.”

Un'azienda crea valore per i propri clienti quando li aiuta a: svolgere un compito importante, soddisfare un desiderio o risolvere un problema. Il successo o l'insuccesso di qualunque business dipende dalla capacità dell'azienda di creare questo valore per i propri clienti. La prima attività da svolgere per ripensare, rafforzare o migliorare un'azienda, per lanciare un nuovo prodotto/servizio, o per avviare una start-up ad alto valore, è quella di creare il proprio modello di business. Così potrà stabilire con precisione cosa bisogna fare, come bisogna farlo e per quali precisi clienti l'azienda vuole creare valore. Dunque il business model è lo strumento concettuale che si utilizza per organizzare l'attività dell'azienda, in altri termini: illustra cosa essa produce, come lo produce, per chi e con quali risorse; identifica i clienti a cui si vuole rivolgere, i fornitori da cui ottiene le materie necessarie per il ciclo produttivo, le caratteristiche del processo di produzione che vuole realizzare. Il business model è concepito per rappresentare una nuova unità di analisi che si espande al di là dei tradizionali confini d'analisi, siano essi il prodotto, l'impresa, l'industria o il network.

I ricercatori di modelli di business tendono ad adottare una prospettiva olistica e sistemica contrapposta a quella particolaristica e funzionale non solo su quello che i business fanno ma soprattutto come lo fanno. I modelli di business variano sensibilmente non soltanto a seconda del settore considerato, ma anche all'interno dello stesso settore. Considerando, ad esempio, il mercato degli smartphone Samsung non utilizza lo stesso business model di Apple infatti quest'ultima produce solo cellulari di altissima gamma (sopra i 500 euro) mentre Samsung è attiva in tutte le fasce del settore e quindi produce anche smartphone economici (sotto i 200 euro). Apple punta a creare un prodotto esclusivo, uno status symbol. Dato che il modello di business delinea l'organizzazione dell'azienda in tutti i suoi aspetti, il prezzo è solo uno dei fattori che possono variare. Prendendo in analisi il mercato automobilistico possiamo dire che il business model di Fiat differisce da quello della Ferrari infatti mentre la Fiat si rivolge al mercato di massa e quindi produce centinaia di migliaia di esemplari, ogni modello Ferrari è prodotto in poche centinaia di unità per un pubblico ultra-elitario. Il modello di business di un'azienda permette di conoscere i suoi connotati: lo scopo della sua attività, il modo in cui intende realizzarlo, il destinatario del suo sforzo imprenditoriale. Il modello

di business fornisce le linee guida con cui l'impresa converte l'innovazione in acquisizione di valore senza prescindere da una adeguata strategia in grado di apportare vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza, definisce un'organizzazione che consenta di condividere la conoscenza all'interno dell'azienda e valorizzare le proprie risorse umane favorendo le condizioni ideali per incentivare l'innovazione, individua i rapporti di interazione e cooperazione con fornitori e clienti valorizzando le proprie scelte di modello e/o di business, stabilisce le metodologie e gli strumenti per analizzare in modo critico e continuativo i risultati ottenuti dal proprio modello di business confrontandoli con quelli dei propri concorrenti. Il business model è uno dei principali strumenti a disposizione del management per interpretare e gestire le dinamiche interne ed esterne all'azienda.

Molte imprese o singoli imprenditori concretano i loro sforzi sul business plan aziendale trascurando molto quello che è il business model e spesso è risultato un grande errore. Il business plan indica che cosa, quanto tempo e quanti soldi servono permettere in pratica il business model. Per questo è un documento complesso, arricchito da molte pagine di analisi e previsioni. È un documento utilissimo da presentare agli stakeholders (ovvero i soggetti che hanno un'influenza nei confronti di un'iniziativa economica), agli investitori e per ottenere finanziamenti. Proprio per la sua complessità e la sua natura poco si presta alla sua funzione di pianificazione strategica. A differenza del Business Model Canvas (dove apportare modifiche, fare test e osservare come risponde tutto il sistema è abbastanza semplice), rivedere la strategia aziendale attraverso il business plan risulta molto più complicato. Per questo è consigliato di considerarlo come un documento da redigere solo dopo aver validato il proprio modello di business. In questo modo svolgerà a pieno la sua funzione, soprattutto se ci si preoccupa di adattarlo a seconda del pubblico che dovrà leggerlo. Quindi è opportuno prima progettare un business model efficiente e solo dopo compilare il business plan. Dato che un concetto chiave di ogni business model è il valore offerto, è bene chiarire come si misura il valore, utilizzando una definizione che aiuta a semplificare il concetto: Il valore percepito dal cliente è dato dalla differenza tra benefici ricevuti e costi sostenuti. Il business model diventa quindi il modo in cui l'azienda organizza se stessa e la sua offerta per creare il massimo valore possibile per i suoi clienti! Nella progettazione di un business model è quindi fondamentale utilizzare un approccio customer oriented, ovvero orientato all'offerta di soluzioni che offrano il massimo valore possibile ai futuri clienti. Mantenere uno standard di qualità elevato e praticare allo stesso tempo un prezzo finale accessibile (grazie all'utilizzo di un'innovazione tecnologica che migliora i processi) è, per esempio, uno dei migliori modi per accrescere il valore percepito.

1.2 BUSINESS MODEL GENERATION & BUSINESS MODEL CANVAS

Il Business Model Generation secondo una definizione data dagli stessi autori Osterwalder e Pigneur è un manuale per visionari, cambia gioco e amanti delle sfide che si sforzano di sfidare i modelli di business obsoleti e le imprese del futuro². Se l'organizzazione ha bisogno di adattarsi alle nuove realtà dure, ma non ha ancora una strategia che la porterà davanti ai suoi concorrenti, è necessario Business Model Generation.

Business Model Generation è il libro che detta i fondamenti del Business Model Canvas.

È stato pubblicato nel 2010 dopo uno straordinario lavoro svolto dal main team guidato da Alexander Osterwalder, Yves Pigneur e una community internazionale che ha coinvolto 470 esperti e consulenti in giro per il mondo. Il manuale affonda le sue radici nella tesi di dottorato di Osterwalder datata 2004 (The Business Model Ontology), dove viene sviluppato il primo concept del modello.

Il libro è diviso in 5 sezioni :

- 1) Il Business Model Canvas, uno strumento per descrivere, analizzare, disegnare i modelli di business;
- 2) Business Model Patterns (modelli) basato sui concetti sviluppati dai principali pensatori di business;
- 3) Tecniche di aiuto nella costruzione e disegno di un business model;
- 4) Reinterpretare la strategia attraverso le lenti del business model;
- 5) Un generico processo di aiuto nel disegnare modelli di business innovativi legando tutti i concetti, le tecniche e gli strumenti della Business Model Generation.

Non è il solito libro di letteratura manageriale, ma un vero e proprio manuale operativo con strumenti pratici ed efficaci che portano subito il lettore all'azione. Il libro è co-creato da professionisti di tutto il mondo, i quali, contribuendo come co-autori, si sentono anch'essi proprietari. I clienti che pagano non sono soltanto i lettori ma co-creatori ed imprese che desiderano libri personalizzati per i loro dipendenti e i loro clienti. E' il differente formato per un libro che lo mette in luce in un mercato molto affollato. Qualunque cosa vada oltre la creazione di contenuti viene rifornita esternamente da fornitori di servizi disponibili. Un mix di canali diretti ed indiretti ottimizza i margini ed amplia il raggio dei segmenti di clienti raggiunti dalla value proposition di questo libro: la storia del libro si presenta al marketing virale ed al processo di passaparola. Il libro ottiene ricavi tramite le vendite e le quote pagate dai co-creatori, ulteriori ricavi derivano da versioni personalizzate del libro indirizzate alle aziende e ai loro clienti. Ha raggiunto la posizione di 4° libro più venduto al mondo su Amazon, nella categoria "Sistemi di Pianificazione e Management". Business Model Generation ha "generato" un vero e proprio movimento internazionale di esperti ed appassionati del modello. Su Business Model Hub, il network ufficiale creato da Alexander Osterwalder, oggi sono presenti oltre

²"*Business Model Generation* is a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises". Written by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, co-created by an amazing crowd of 470 practitioners from 45 countries, designed by Alan Smith. The Movement.

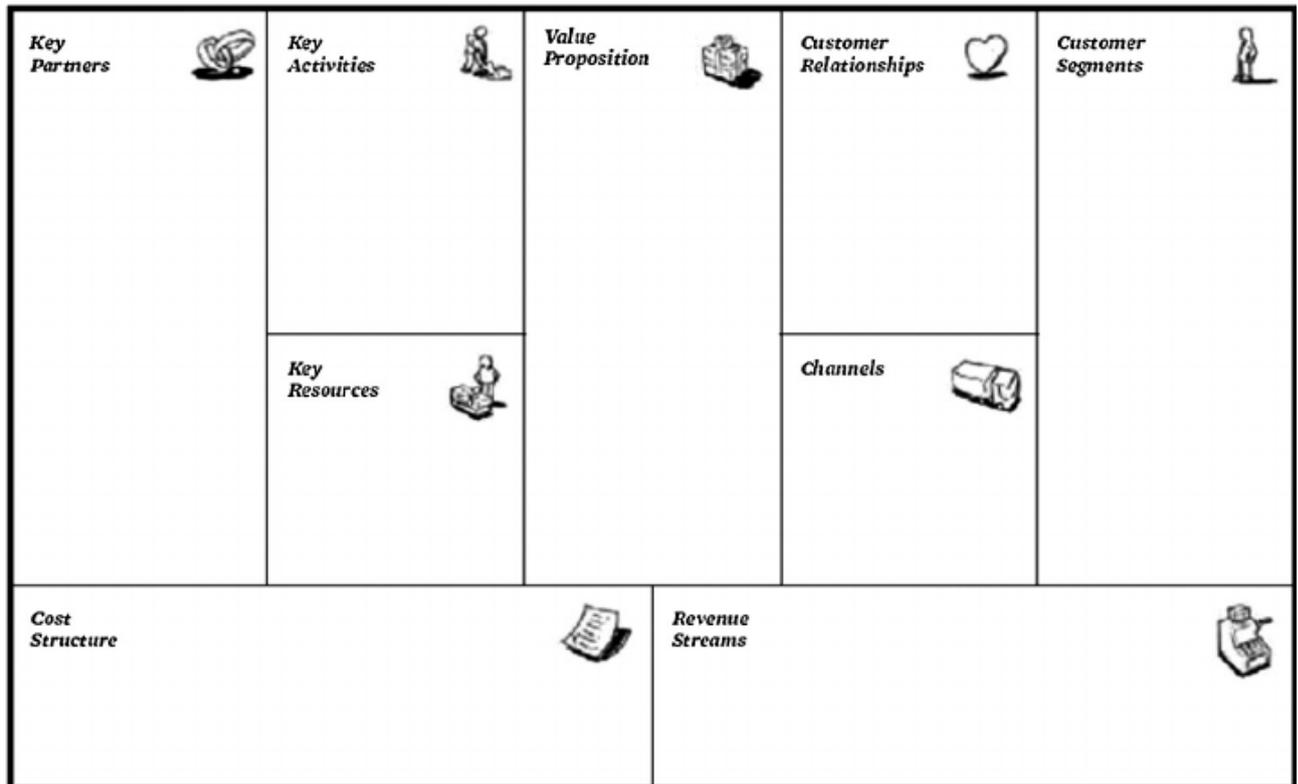
8.000 imprenditori e consulenti che ogni giorno discutono e sviluppano il modello. Business Model Generation dispone di tecniche innovative e pratiche utilizzate oggi dai maggiori consulenti e società di tutto il mondo , tra cui 3M , Ericsson , Capgemini , Deloitte e altri. Progettato per coloro che fanno e per coloro che sono pronti ad abbandonare il pensiero superato e abbracciare nuovi modelli di creazione di valore : per i dirigenti, consulenti , imprenditori e dirigenti di tutte le organizzazioni.

Il Business Model Canvas, descritto nel bestseller Business Model Generation, è uno strumento strategico che utilizza il linguaggio visuale per creare e sviluppare modelli di business innovativi o perfezionare quelli già esistenti. Si presenta sotto forma di schema grafico e consente di rappresentare visivamente il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore. E' uno schema che rende comprensibile e visuale il funzionamento dell'azienda. Sfruttando la logica del pensiero visivo esso crea una sorta di linguaggio universale consentendo di condividere e semplificare concetti complessi che riguardano il funzionamento dell'azienda, rendendoli comprensibili a tutti. E' uno strumento ideale per avere una visuale chiara e schematica di un qualsiasi progetto di business, dal nuovo prodotto che si vuole produrre alla riapertura della pizzeria sotto casa fino al grande progetto industriale.

Il Business Model Canvas è un potente framework all'interno del quale sono rappresentati sotto forma di blocchi (building blocks) i 9 elementi costitutivi di un'azienda:

1. Customer Segments (CS): i segmenti di clientela ai quali l'azienda si rivolge,
2. Value Proposition (VP): la proposta di valore contenente i prodotti / servizi che l'azienda vuole offrire,
3. Channels (Ch): i canali di distribuzione e contatto con i clienti,
4. Customer Relationships (CR): il tipo di relazioni che si instaurano con i clienti,
5. Revenue Streams (R\$): il flusso di ricavi generato dalla vendita di prodotti/servizi,
6. Key Resources (KR): le risorse chiave necessarie perché l'azienda funzioni,
7. Key Activities (KA): le attività chiave che servono per rendere funzionante il modello di business aziendale,
8. Key Partners (KP) : i partner chiave con cui l'impresa può stringere alleanze,
9. Cost Structure (C\$): la struttura dei costi che l'azienda dovrà sostenere.

Figura 7: *Il Business Model Canvas*



Fonte: *Business Model Generation* di Osterwalder e Pigneur (2010).

1) *Customer Segments*

Il blocco dei segmenti di clientela descrive le classi di persone e le organizzazioni a cui l'azienda si rivolge. Dunque i customer segments definiscono i diversi gruppi di persone o organizzazioni che un'impresa si propone di raggiungere e servire. Un segmento di clientela può essere definito attraverso dati demografici o in relazione a fattori psicografici come abitudini di consumo, bisogni e interessi. I gruppi di consumatori rappresentano diversi segmenti se i loro bisogni richiedono e giustificano un'offerta distinta, sono raggiunti attraverso differenti canali distributivi, richiedono diversi tipi di relazioni, rappresentano diverse profittabilità, sono disponibili a pagare per diversi aspetti dell'offerta. La profilazione dei clienti è un elemento chiave per pianificare l'analisi di mercato e di conseguenza per mettere a segno un business plan vincente: fare chiarezza sulle esigenze dei clienti permette di sviluppare un pacchetto di prodotti e servizi mirati, di individuare i canali di distribuzione più redditizi e di direzionare l'azienda verso il tipo di mercato all'interno del quale intende posizionarsi. Esistono differenti tipologie di segmenti di clientela: mercato di massa (elettronica di consumo), mercato di nicchia (in molti settori del B2B, Ferrari), mercato segmentato (settore bancario, 3M), mercati diversificati (Amazon e i servizi di cloud computing) e mercati multi-sided.

L'azienda cerca di rispondere ad alcune domande, quali : Per chi stiamo creando valore? Chi sono i nostri clienti più importanti?

2) *Value Proposition*

Il building block della value proposition descrive l'insieme di prodotti o servizi che creano valore per uno specifico customer segment. Ciascuna proposizione di valore consiste in un insieme selezionato di prodotti e/o servizi che provvedono a soddisfare le richieste di uno specifico segmento di clienti.

La value proposition è la promessa realistica riguardo il valore dei prodotti e servizi, sulla base dei benefici tangibili per un determinato segmento di clienti. E' la motivazione per cui il target dovrebbe preferire l'azienda rispetto alla concorrenza e pertanto ne determina la stessa forza di vendita. In tal senso è un'aggregazione o insieme di benefici che l'azienda offre ai propri clienti. Non vi è un modo univoco per creare una buona proposta di valore. Può trattarsi di un'innovazione, ossia di offrire ai clienti qualcosa di rivoluzionario, di un abbassamento di prezzo che determini un risparmio economico, oppure del miglioramento del design e delle performance di un prodotto. Elementi che possono contribuire alla creazione di valore per il cliente sono: novità (i telefoni cellulari), performance (il settore dei pc), personalizzazione (DELL nel settore dei pc), risolvere i problemi (Rolls-Royce nei motori a reazione), design (moda e settore consumer electronics), brand status e marchio (Rolex), prezzo (Esyjet, Ryanair, Southwest), riduzione dei costi e dei rischi (la piattaforma Salesforce.com e settore auto-usate), accessibilità (NetJet e i fondi comuni di investimento), convenienza ed usabilità (iPod e iTunes). In ogni caso, è il cliente il vero protagonista insieme al suo benessere e alla soddisfazione delle sue esigenze funzionali, emotive e sociali. Le domande che una società si pone sono: Che valore trasmettiamo ai nostri clienti? Quale problema dei nostri clienti stiamo cercando di risolvere? Quali bisogni dei consumatori stiamo soddisfacendo? Quale insieme di prodotti o servizi stiamo offrendo a ciascun customer segment?

3) *Channels*

Il blocco dei canali sta ad indicare l'insieme dei mezzi con cui la proposta di valore raggiunge il cliente, nelle fasi di comunicazione, distribuzione e vendita. I canali descrivono come un'azienda comunica e raggiunge i suoi segmenti di clientela per trasmettere la value proposition. L'azienda sfrutta i canali per informare i potenziali acquirenti dell'esistenza e del valore dei suoi prodotti, per renderli accessibili e permettere l'acquisto, per rafforzare la consapevolezza dei clienti riguardo i prodotti o servizi, per permettere ai clienti di acquistare specifici prodotti o servizi, per trasmettere la value proposition ai clienti e per garantire un'adeguata assistenza post-vendita. I canali possono essere diretti ossia di proprietà dell'azienda oppure indiretti (distributori ufficiali e negozi partner). Inoltre i canali possono essere fisici o digitali. La comunicazione, la distribuzione ed i canali di vendita rappresentano l'interfaccia dell'azienda con i clienti. I

canali rappresentano fondamentali touch points per i clienti e giocano un ruolo molto importante nella customer experience. L'impresa cerca di rispondere alle seguenti domande: Attraverso quali canali i segmenti di mercato vogliono essere raggiunti? Come pensiamo di raggiungerli? Come sono integrati i canali? Quale funziona meglio? Qual è il più efficiente in termini di costi? Come è possibile integrare i canali con le routines dei clienti? Come già accennato i canali possono essere propri, detti anche diretti, e sono forza di vendita, vendita online e negozi propri, oppure possono essere indiretti e sono negozi dei partners o grossisti. Possiamo individuare "cinque fasi" dei canali: 1) consapevolezza, l'impresa si domanda come rafforzare la consapevolezza dei suoi prodotti o servizi; 2) valutazione, qui si chiede come aiutare i clienti a valutare la sua value proposition; 3) acquisto, la società si interroga su come consentire ai clienti di acquistare specifici prodotti o servizi; 4) consegna, qui si domanda come consegnare la value proposition ai clienti; 5) post-vendita, l'impresa si concentra su come fornire supporto post-acquisto ai clienti.

4) Customer Relationships

Le customer relationships definiscono il tipo di relazioni che l'azienda instaura con la sua clientela. Questa forma comunicativa aiuta l'impresa ad acquisire nuovi clienti e a fidelizzare quelli già esistenti ed è quindi parte essenziale di un business plan che funziona. Interrogarsi sull'interazione con il proprio target aiuta a chiarire quale tipo di relazione si sta costruendo, a supportare l'esperienza del cliente e a rafforzare l'immagine dell'impresa sul mercato. Un'azienda dovrebbe chiarificare i tipi di relazioni che vuole stabilire con ciascun customer segment. Le relazioni vanno da personali ad automatiche e possono essere guidate da diverse motivazioni: acquisizione di clienti, ritenzione dei clienti, incremento delle vendite. E' possibile distinguere tra diverse categorie di customer relationships che possono coesistere nella relazione che un'azienda intrattiene con uno specifico customer segment: assistenza personale, assistenza dedicata personale, self-service, servizi automatici, communities, co-creazione. Le domande a cui cerca di rispondere un'azienda sono di questo genere: Che tipo di relazioni ci si aspetta di stabilire e mantenere con i clienti? Quali ha stabilito l'azienda? Quanto costano? Sono integrate con il business model aziendale?

5) Revenue Streams

Il blocco dei revenue streams descrive gli incassi che l'azienda ottiene dalla vendita di prodotti o servizi a un determinato segmento di clientela. Il flusso dei ricavi rappresenta quindi il cash che un'azienda genera da ciascun customer segment. Le variabili da considerare sono i prezzi, fissi o dinamici, e le modalità di pagamento, due aspetti fondamentali per rendere il modello di business sostenibile. I flussi di ricavi possono essere di diversa natura ed essere generati da fonti altrettanto varie: dalla vendita di prodotti fisici al compenso di un canone d'uso, dalla cessione di una licenza alle commissioni di intermediazione. Ci sono diversi modi per generare revenue streams: vendita di asset, uso gratuito, quote di sottoscrizione, cessione,

affitto, leasing, licensing, quote di brokeraggio, pubblicità. In questa fase è possibile identificare il sistema di pagamento preferito dai clienti così come il valore aggiunto per il quale il target è disposto a pagare. Un modello di business può implicare due diversi tipi di flussi di ricavi: i ricavi transazionali derivanti da un singolo pagamento dei clienti e i ricavi ricorrenti derivanti da pagamenti in corso d'essere, siano essi per trasmettere ai clienti la value proposition o per fornirgli supporto post-acquisto. Le domande che un'impresa si fa sono : Per quale valore i nostri clienti sono realmente disposti a pagare? Per cosa effettivamente pagano? Come pagano? Quanto vorrebbero pagare? Quanto ciascun flusso di ricavi contribuisce ai ricavi generali? Ci sono due diversi meccanismi di pricing:

- a) pricing fisso cioè i prezzi predefiniti sono basati su variabili statiche
 - prezzo di listino cioè prezzi fissi per prodotti individuali o servizi o altre value proposition;
 - prezzo dipendente dalle caratteristiche del prodotto, dal customer segment o dal volume cioè il prezzo dipende dal numero o la quantità delle caratteristiche della value proposition o dal tipo e le caratteristiche di un segmento di clientela oppure è una funzione della quantità acquistata;
- b) pricing dinamico cioè i prezzi variano in base alle condizioni del mercato
 - negoziazione cioè il prezzo è negoziato tra due o più partners in base al potere ed alle capacità di negoziazione;
 - yield management cioè il prezzo dipende dalle scorte e dal tempo di acquisto;
 - real-time market con prezzo che è stabilito in base alla domanda e offerta;
 - aste cioè il prezzo è determinato dal risultato di un'offerta competitiva.

6) *Key Resources*

Le key resources sono tutte le risorse chiave di cui un'impresa deve disporre per far funzionare il proprio business. Ciascun business model richiede key resources e in base al tipo di business model adottato saranno necessarie differenti risorse chiave. Tali risorse consentono ad un'impresa di creare e offrire una value proposition, raggiungere i mercati, intrattenere relazioni con i customer segments ed ottenere ricavi. A formare il bagaglio degli assets strategici concorrono le risorse umane (forza lavoro), fisiche (punti vendita, impianti, macchinari), intellettuali (software, licenze d'uso, marchi, brevetti, copyright, diritti d'autore, data base clienti) e finanziarie (prestiti, linee di credito, denaro contante). Se prendiamo in analisi alcune grandi aziende possono vedere come puntano su diversi tipi di risorse: per esempio le risorse fisiche sono fondamentali per colossi quali Wal-Mart con la sua rete globale di negozi e infrastrutture logistiche e Amazon con la sua infrastruttura di IT, magazzini e logistica; le risorse intellettuali sono un asset strategico importantissimo per aziende come Nike, Sony, Microsoft, SAP; altre imprese di grandissime dimensioni puntano molto sulle risorse umane e questo è il caso di Novartis; ovviamente moltissime aziende internazionali e non possono giocare un ruolo di primissimo ordine nello scenario mondiale grazie alle loro esose risorse finanziarie, solo per citarne alcune Apple, Ericsson e Nissan-Renault. Lo scopo è quello di

individuare le risorse più efficaci nella creazione di una specifica proposta di valore per un determinato segmento di clienti. La domanda più frequente che una società si fa è la seguente: Quali risorse chiave richiede la nostra value proposition? E quali i nostri canali distributivi? Quali invece le relazioni con i clienti? E quali il flusso di ricavi?

7) *Key Activities*

Il blocco delle key activities comprende tutte le attività necessarie per la creazione di una proposta di valore. Descrivono le azioni più importanti che un'impresa deve intraprendere affinché il suo modello di business funzioni. A queste si affiancano i processi più efficienti per raggiungere il target, mantenere le relazioni con i clienti e ovviamente generare ricavi.

Ciascun business model necessita di un numero di attività chiave che rappresentano le azioni fondamentali per far sì che un'impresa abbia successo. Come le risorse chiave esse sono richieste per creare e offrire valore, raggiungere mercati, mantenere relazioni con i clienti ed ottenere ricavi e ovviamente differiscono in base al modello di business.

Le attività chiave possono essere distinte in tre tipologie: produttive cioè relative al design, alla produzione ed allo sviluppo di un prodotto in quantità sostanziali e/o di superiore qualità; di problem solving relativo alla ricerca di soluzioni per problemi individuali dei clienti (esempi sono le attività di consulenza svolte da colossi quali Deloitte, KPMG e PwC e gli ospedali); di platform/network infatti quei business model che prevedono una piattaforma prevedono non solo risorse chiave ma anche attività chiave legate ai network (esempi come ebay, Windows e Visa).

La società si chiede quindi: Quali attività chiave richiede la nostra value proposition? E quali i nostri canali distributivi? Quali le relazioni con i clienti? E quali il flusso dei ricavi?

8) *Key Partners*

A popolare il blocco delle alleanze strategiche è la rete di fornitori e partners con cui l'azienda collabora per creare valore da offrire al cliente. Le aziende stringono partnerships per diverse ragioni ed esse rappresentano il fondamento di ciascun business model. Un'impresa non è una struttura autosufficiente quanto piuttosto un sistema che agisce all'interno di un contesto più ampio supportato da attori esterni. Stringere alleanze strategiche risponde alle necessità aziendali di ridurre i costi, diminuire i rischi della concorrenza, acquisire particolari risorse ed attività, ottimizzare i modelli di business.

Possiamo distinguere quattro diversi tipi di partnerships:

- a) alleanze strategiche tra non-competitors,
- b) coopetition ossia partnerships strategiche tra competitors,
- c) joint venture per sviluppare nuovi business,

d) relazioni tra acquirente e fornitore per assicurare forniture affidabili.

E' possibile distinguere tre motivazioni alla base della creazione delle partnerships:

- 1) Ottimizzazione ed economie di scala: la forma base di relazione tra fornitore ed acquirente è designata per ottimizzare l'allocazione di risorse ed attività, è illogico per un'azienda possedere tutte le risorse e assolvere da sola a tutte le attività. Le partnerships volte all'ottimizzazione ed alla creazione di economie di scala sono di solito utilizzate per ridurre i costi ed implicano spesso un outsourcing o una condivisione di infrastrutture, riduzione del rischio e dell'incertezza e acquisizione di particolari risorse o attività.
- 2) Riduzione del rischio e dell'incertezza: le partnerships possono essere utili a ridurre il rischio in un ambiente competitivo caratterizzato da incertezza. Non è raro che competitors stringano tra loro alleanza strategica in un'area continuando a competere in un'altra.
- 3) Acquisizione di particolari risorse o attività: le imprese estendono il proprio raggio di capacità appoggiandosi ad altre aziende per la fornitura di particolari risorse o per svolgere determinate attività. Queste partnerships possono essere motivate dal bisogno di acquisire conoscenza, licenze o per aver accesso a particolari clienti.

Le domande frequenti per un'impresa, riguardanti questo building block sono: Quali sono i nostri partners chiave? Quali sono i nostri fornitori chiave? Quali risorse chiave stiamo acquisendo dai nostri partners? Quali attività chiave svolgono?

9) *Cost Structure*

La cost structure descrive l'insieme dei costi in cui un'azienda incorre per rendere operativo il proprio business model. Creare e trasmettere valore, mantenere relazioni con i clienti e generare ricavi sono tutte azioni che prevedono dei costi. Questi possono essere facilmente calcolati dopo aver definito le risorse chiave, le attività chiave e le partnerships chiave.

Questo blocco quindi definisce i costi fissi e variabili che l'azienda deve sostenere per le risorse, le attività e i partner chiave. I costi possono essere classificati secondo logiche diverse tra loro ma comunque molto importanti, da qui la distinzione tra costi fissi e variabili o tra costi diretti e indiretti o tra costi della gestione caratteristica o finanziaria o accessoria o straordinaria. Per alcune attività contenere le spese diventa un aspetto centrale soprattutto se fra gli obiettivi del business plan vi è quello di mantenere i propri prezzi competitivi. Nell'analisi della struttura dei costi rientrano quelli fissi (affitti e stipendi) e quelli variabili ovvero dipendenti dal volume di beni e servizi prodotti. In ogni caso l'obiettivo centrale è quello di assicurarsi che i flussi di ricavi superino le spese, solo così l'attività può dirsi effettivamente sostenibile. Le domande per un'azienda sono: Quali sono i costi più importanti relativamente al nostro modello di business? Quali sono le attività chiave più costose? Quali sono le risorse chiave più costose?.

Alcuni business model tuttavia sono maggiormente guidati dai costi rispetto ad altri. Ad esempio le compagnie aeree low-cost o a “tariffe basse” hanno costruito i propri modelli di business interamente su una struttura a basso costo.

Infatti possiamo distinguere tra due ampie classi di cost structures:

- 1) cost-driven business model orientati a minimizzare i costi laddove possibile, questo approccio mira a creare e mantenere la cost structure più snella possibile utilizzando value pro position a basso costo-massima automazione-estensivo outsourcing (esempi tipici sono appunto le compagnie aeree low-cost come Easyjet, Ryanair e Southwest.):
- 2) value-driven business model cioè alcune aziende si preoccupano meno delle implicazioni in termini di costi nel designare un particolare business model ed invece si focalizzano sulla creazione del valore, una premium value pro position ed un alto grado di personalizzazione del servizio caratterizzano di solito modelli di business orientati sul valore. L'esempio più comune sono gli alberghi di lusso con i loro servizi altamente esclusivi.

Le cost structure possono avere le seguenti caratteristiche: costi fissi che rimangono invariati indipendentemente dal volume di beni o servizi prodotti (esempi sono salari, rendite ed impianti), costi variabili che variano proporzionalmente al volume di beni o servizi prodotti, economie di scala cioè vantaggio di costo che si ottiene all'aumentare dell'output, economie di scopo cioè vantaggio di costo di cui si beneficia grazie ad un più ampio scopo delle operazioni.

Il Business Model Canvas è uno strumento potentissimo e sembra la tela di un pittore, formattato con i nove blocchi, che consentono all'impresa di fornire un quadro degli attuali o nuovi modelli di business. Svolge quattro funzioni : aiutare a chiarire la natura della value pro position, individuare ordinatamente gli elementi del business model, verificare la coerenza fra i diversi elementi del business model, riconfigurare gli elementi del business model. Può essere mentalmente diviso in due parti quella destra più orientata al valore e quella sinistra più orientata all'efficienza. Il Business Model Canvas ha tre possibili campi di applicazione: portafoglio prodotti di un'impresa, un'impresa o un settore. Grazie all'intuizione di Alexander Osterwalder questo modello ha rivoluzionato il modo di rappresentare un business model. Con facilità tutti hanno la possibilità di comprendere elementi complessi che riguardano il funzionamento di un'intera azienda: questo è il vantaggio comunicativo del Canvas. In letteratura esistono differenti concettualizzazioni che descrivono il modello di business però nella maggior parte dei casi la rappresentazione visuale risulta piuttosto complessa e scarsamente intuitiva. Il lavoro di Osterwalder invece propone un unico modello realizzato a partire dalle similitudini di una vasta gamma di altri frameworks che si sono succeduti nel tempo, creando una sintesi funzionale decisamente esaustiva. La diffusione del libro Business Model Generation nel mondo e la potenza del modello ha trasformato il Business Model Canvas in uno standard internazionale e per

questo viene insegnato nelle migliori business schools del mondo come la Stanford University e la Berkley University.

Per utilizzare il Canvas può essere stampato in grandi dimensioni con l'obiettivo di facilitare il lavoro di gruppo. Le persone infatti possono iniziare a disegnare e discutere gli elementi del modello di business con post-it e pennarelli. In questo modo lo strumento favorisce la comprensione, la discussione e l'analisi del business ma allo stesso tempo anche la creatività e la condivisione. Sono inoltre disponibili applicazioni web-based che replicano il Business Model Canvas online.

1.3 LA RELAZIONE TRA STRATEGIA E BUSINESS MODEL

Nel corso degli anni, come abbiamo visto nell'elenco dei contributi del primo paragrafo, sono state fatte numerose classificazioni e definizioni di business model che talvolta si integrano e talvolta si scontrano. Si possono trovare definizioni molto semplici e concise o descrizioni più complesse ed analitiche. Non esiste una definizione universalmente accettata di business model. Alcuni autori sostengono semplicemente che un modello di business racconta la storia di come un'organizzazione funziona. Altri, più focalizzati su aspetti finanziari, affermano che un business model non è altro che una rappresentazione di come un'organizzazione genera o intende generare denaro. Altri ancora, più analitici, sostengono semplicemente che un business model è la descrizione dei ruoli e delle relazioni tra i clienti, i partners e i fornitori dell'organizzazione con il fine di identificare i maggiori flussi di prodotti, informazioni e denaro, oltreché i principali benefici per tutti i soggetti coinvolti.

Queste definizioni, certamente corrette, lasciano tuttavia in secondo piano un aspetto molto rilevante del modello di business, il punto di partenza fondamentale per la sua composizione: il legame con la strategia aziendale.

Un business model, infatti, unisce gli aspetti più delicati della strategia cioè le risorse chiave a disposizione, le attività chiave che tali risorse sono chiamate a svolgere, la struttura, i prodotti e i fattori esterni. Dunque un modello di business non è altro che il riflesso delle scelte strategiche effettuate dall'organizzazione e in quanto tale permette l'analisi, il test, la validazione e l'esecuzione di tali scelte.

“Se la strategia dice cosa fare il business model dice come farlo” permettendo di spostare la discussione dall'astratto al concreto, favorendo il dialogo tra gli attori aziendali e la creazione di un linguaggio condiviso.

Strategia e business model non sono due concetti sostitutivi ma due concetti complementari. La strategia aziendale è la definizione, da parte dell'alta direzione, di una serie di operazioni, coordinate in un piano

pluriennale di intervento, inerenti l'utilizzazione efficace ed efficiente e quindi razionale e responsabile delle risorse disponibili, il cui impiego mira al raggiungimento di un predeterminato obiettivo di fondo (Catturi G., 2005). La considerazione del modello di business permette di tener conto in maniera sistemica dell'offerta dell'azienda, delle attività svolte per realizzarla, delle risorse impiegate e della relativa struttura dei costi e ricavi. Tali variabili dovrebbero essere selezionate e poste in relazione coerentemente con il posizionamento strategico dell'azienda e con il tipo di vantaggio competitivo perseguito.

Una strategia di successo si caratterizza per un'elevata coerenza che si esprime a livello di ciascuno dei suoi elementi costitutivi e delle relazioni che legano tali elementi in un unico sistema. Il business model è lo strumento ideale per verificare la presenza di questo allineamento che, generalmente, produce risultati economici positivi. La capacità di anticipare e soddisfare le attese del mercato mediante una proposta di valore efficace si traduce in flussi di ricavi significativi e crescenti nel tempo. L'accurata gestione e il monitoraggio continuo dei processi chiave, unitamente alla capacità di costruire un network con attori esterni critici per la realizzazione della proposta di valore si traduce in una riduzione dei costi di gestione. L'identificazione puntuale delle risorse e competenze sulle quali concentrare le scelte di investimento in relazione alle evoluzioni del mercato nel medio-lungo termine permette di cogliere un vantaggio di differenziazione rispetto ai propri concorrenti e conseguire livelli di redditività superiori.

In definitiva, il business model consente di analizzare, testare, validare e ove necessario ridefinire le scelte strategiche dell'organizzazione affinando la capacità degli attori aziendali di dominare il presente ed anticipare il futuro.

Il modello di business è uno strumento per definire meglio, per attuare più concretamente, per valutare ex ante-in progress-ex post, per ridefinire eventualmente la strategia aziendale.

Il business model è l'elemento fondamentale per dare attuazione alle strategie aziendali: nell'attuale contesto ipercompetitivo la strategia aziendale deve ricevere costanti attenzioni da parte dei vertici delle imprese. Sono le dinamiche dell'ambiente esterno che lo impongono, quelle della ipercompetizione. Quest'ultima impone una elevata flessibilità strategica cioè una capacità di adattarsi alle mutevoli condizioni di ambiente esterno, frutto di frequenti rivisitazioni della strategia. Nel medio periodo possono e devono rimanere ferme la vision e la mission ma per perseguirle possono essere necessarie profonde revisioni degli intenti strategici e puntuali interventi sul modello di business. Nel contesto attuale la flessibilità strategica deve essere massima, infatti piani strategici troppo dettagliati non solo sono inutili ma rischiano anche di essere fuorvianti, rischiano di essere fonte di comportamenti allineati al piano ma disallineati rispetto all'evolversi della realtà.

La flessibilità strategica aumenta se si creano frequenti occasioni di riflessione strategica e non se si relega tali riflessioni al momento finale di elaborazione del piano. Bisogna attivare dei circuiti che con continuità inducano simili riflessioni. Tali circuiti possono essere strutturati e formalizzati come hanno proposto Kaplan e Norton con il loro Execution Premium Model o possono essere più snelli ma devono comunque catturare i tre momenti di riflessione strategica. Questi momenti della riflessione strategica sono :

formulazione della strategia, valutazione della strategia realizzata e attuazione della strategia. Cercano di rispondere a questi interrogativi:

- 1) La strategia sin qui seguita ha portato ai risultati desiderati? (valutazione della strategia realizzata)
- 2) La nostra strategia pertanto è ancora valida? (formulazione/rivisitazione della strategia deliberata)
- 3) Le scelte fatte per dare attuazione alla strategia sono ancora valide? Ed in particolare il nostro business model è ancora valido? (attuazione della strategia)

Il business model è l'insieme delle scelte attraverso le quali l'impresa decide di competere in un mercato o in un settore. Tali scelte vanno ad impattare sui processi connessi con l'offerta che si confeziona pensando ai propri clienti e sulla configurazione degli altri processi di supporto. Il modello di business quindi si riferisce a tutto quello che si ritiene necessario fare per dare seguito alla strategia competitiva che si vuole realizzare. Non a caso quindi possiamo ricordare che nella letteratura di management il termine business model ha iniziato a diffondersi quando alcuni studiosi, analizzando aziende che operavano nel medesimo settore, hanno individuato delle originalità e delle differenze nell'attuazione della strategia che si sono tradotte in differenti performance aziendali. Queste imprese avevano deciso di darsi una serie di soluzioni originali nel confezionare e proporre la loro offerta ai clienti. Come abbiamo già visto, facendo un percorso storico delle diverse definizioni ed interpretazioni del concetto di business model, esso è stato definito da alcuni autori come riflesso della strategia oppure come focus su relazioni con i partners o sulla creazione di valore per il cliente. Pertanto è fondamentale l'allineamento fra strategia e modello di business, specialmente con riferimento alla sostenibilità (Scaltegger S., Ludeke-Freund F., Hansen E., 2005). Le modalità di integrazione degli aspetti di sostenibilità nel business model possono essere varie ma devono essere direttamente correlate al grado di incorporazione degli aspetti di sostenibilità nella strategia (Stubbs W., Cocklin C., 2008). Più gli aspetti ambientali e sociali acquisiscono rilevanza nella strategia più le modifiche apportate al modello di business devono essere estese.

1.4 MODELLI DI BUSINESS ED INNOVAZIONE

Il contesto economico ed imprenditoriale si è modificato rispetto all'inizio degli anni '90 ed è in continua evoluzione:

- globalizzazione/delocalizzazione, innovazione, nuovi modelli di gestione sono fattori critici che condizionano lo sviluppo ed il successo in tutti i settori (industria, commercio, banche & finanza, servizi, ecc.);

- la cultura della gestione del cambiamento per progetti (change and project management) è sempre più importante sia per i manager interni sia per i professionisti che operano a supporto delle imprese (consulenti di management, consulenti ICT, manager a progetto, ecc.).

Come conseguenza dei cambiamenti in atto, le imprese devono comprendere la necessità di sviluppare il business in modo diverso, di prendere decisioni strategiche (relative sia al business che alle tecnologie) appropriate e di gestire la trasformazione della struttura organizzativa in modo corretto. Lo scenario di business che si va configurando a fronte dei forti trend in atto e degli esiti della crisi iniziata nel 2009 richiede un'adeguata riconfigurazione del modello di business delle imprese. Ciò sia per attivare capacità per nuovi business e per operare in una logica di "open business", sia per ridurre i costi fissi strutturali dell'azienda per aumentarne la flessibilità e la reattività. Tale priorità richiede un know-how organizzativo un po' diverso da quello tradizionalmente utilizzato. Nello scenario evolutivo attuale la trasformazione del business model dell'impresa è un passaggio obbligatorio. Essa consente infatti di: abilitare le nuove capacità di business individuate come necessarie, attivare nuovi percorsi del valore, innovare il ruolo e la posizione nella catena del valore, realizzare organizzazioni più flessibili e snelle, ridurre i costi fissi aziendali liberando risorse finanziarie e creare nuove organizzazioni di business capaci di riconfigurarsi continuamente. (Merli G., Gelosa E., Fregonese M., 2010).

Diventa fondamentale rivedere l'approccio al mercato: sviluppando i prodotti alla clientela, curando l'immagine dell'impresa e la qualità dei prodotti/servizi connessi, fornendo sistemi invece di componenti e semilavorati invece di materie prime, migliorando le relazioni con i clienti ed i fornitori. E' importante la capacità di usare le tecnologie informatiche per creare relazioni costruttive e scambiare on-line, attraverso una rete, informazioni e dati. E' vitale anche la capacità di usare le metodologie, supportate da tecnologie adeguate, per aumentare la disponibilità delle informazioni e ridurre l'incertezza nel processo decisionale. Se l'impresa riesce ad essere innovativa ed anticipativa, un efficiente sistema di comunicazione e di monitoraggio delle performance delle varie attività permette di raggiungere posizioni di vantaggio rispetto ai concorrenti. Le imprese vincenti sono quelle che riescono a combinare: innovazione, rapporti di collaborazione e partnerships con clienti e fornitori, condivisione della conoscenza, analisi critica e continua sia del proprio business che di quello dei concorrenti, attitudine a sviluppare strategie e pianificare le attività, massima attenzione alle risorse umane tra cui piani di sviluppo ed incentivazione per attrarre e mantenere talenti.

Da decenni si discute dell'inerzia che caratterizza le aziende di successo destinate, spesso, a soccombere nel lungo periodo a causa di fenomeni esterni legati all'introduzione e commercializzazione di nuove tecnologie, a cambiamenti sociali o crisi economiche. In questo modo le grandi imprese sono percepite "too big to innovative", perché progettate esclusivamente per fare efficienza ed innovazione incrementale dei propri servizi e prodotti, assillate dalla paura di cannibalizzare le fonti di ricavo e di profitto attuali.

Contemporaneamente sull'onda dei successi planetari di Google, Facebook e della mitologia che avvolge il mondo delle start-up americane, l'innovazione sembra essere esclusivamente a favore di start-up agili, veloci, dinamiche, aggressive che senza le zavorre di processi ed infrastrutture organizzative pesanti sono in grado di innovare in modo "disruptive". L'elemento di assoluta novità è la democratizzazione della tecnologia che ha permesso di costruire nei garage delle proprie abitazioni prodotti e servizi dirompenti e che ora minacciano la sopravvivenza di grandi imprese. Nel 1998 Google era il diciottesimo contendente nel mercato del motore di ricerca ed ha avuto tutto il tempo per consolidare la sua posizione sul mercato. Oggi Groupon deve confrontarsi con centinaia di competitors che hanno velocemente replicato la piattaforma tecnologica su cui la società stessa ha costruito il suo successo iniziale.

In questo contesto dove i cicli di sviluppo e di vita dei nuovi prodotti e servizi si riducono in maniera vertiginosa, innovare i propri modelli di business può costituire una strategia efficace soprattutto se perseguita da aziende con asset importanti che possono trovare nuovi modi, incrementali e/o disruptive, di generare valore per i propri clienti facendo leva su risorse difficili da replicare.

Si parla di Corporate Garage per caratterizzare quella che viene definita una nuova era nella quale le grandi aziende possono riconquistare un ruolo centrale nei modelli e nei processi di innovazione. Alle organizzazioni è chiesto di ricombinare proprie risorse e cercarne di nuove anche all'esterno, creando allo stesso tempo un contesto che non penalizzi la sperimentazione e la ricerca di nuove occasioni per creare valore.

Un modello di business è la storia di come un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore, è il modo in cui i pezzi del business si incastrano tra di loro. Apple, Starbucks, Amazon, Nespresso sono solo i casi più famosi di come aziende consolidate siano andate oltre la semplice innovazione di prodotto seguendo un approccio olistico all'innovazione e spesso sfruttando tecnologie già esistenti. E' emblematico il caso dell'Ipod di Apple: nel 2001 i lettori musicali erano già presenti sul mercato ma essa è stata la prima computer company ad includere la distribuzione della musica tra le sue attività.

Il caso Amazon spiega in maniera chiara e puntuale come un'azienda sia riuscita a sfruttare alcuni suoi asset, canali di distribuzione, per entrare in un mercato quello degli e-reader (Kindle) senza avere competenze dirette di dispositivi elettronici. Nel 2007 nessuno avrebbe mai immaginato che Amazon o Barnes&Noble con il suo Nook sarebbero diventate leader nel mercato degli e-reader.

Sfruttare asset esistenti per innovare, anche in modo incrementale, il proprio modello di business è ciò che ha fatto McDonald's con l'iniziativa di McCafè. Dunque una nuova offerta di valore per i propri clienti ma anche per nuovi clienti, sfruttando risorse (location) e competenze (preparazione di cibo) esistenti.

Si fa innovazione anche in mercati maturi o dove i propri prodotti sono delle commodity. Il caso è quello di Starbucks che ha innovato offrendo molto più di un semplice prodotto ma un'esperienza per la quale si è disposti a pagare 4 euro. Eccellente servizio clienti, ambiente accattivante, sedie comode e wifi gratuito. Starbucks si è concentrata su tutto ciò che circonda il prodotto piuttosto che sul prodotto stesso.

Ma se il prodotto fosse inserito in un modello di business innovativo?

Il già citato caso Apple mostra quanto sia efficace posizionare un prodotto all'interno di un modello di business. Qualcuno potrebbe arrivare sul mercato con un lettore MP3 migliore di quello di Apple ma pochi dei milioni di clienti possessori di un iPods ed un account su iTunes sarebbero disposti a cambiare brand. Un modello di business fresco può creare e sfruttare opportunità di nuovi flussi di ricavi e profitti in modo da controbilanciare un modello che sta velocemente invecchiando.

Gli store come un luogo dove fare un'esperienza reale capace di lasciare il segno attraverso l'uso della tecnologia già oggi disponibile. Lo store come il luogo dove i marchi possono rinforzare una relazione con i propri clienti, vissuta attraverso più canali di acquisto. Guardare al proprio modello di business immaginando in che modo legare i diversi canali di fruizione dei servizi è un esercizio che può innescare opportunità facendo leva su asset esistenti (le location, gli store, il brand) integrandoli con elementi di novità (si consideri come l'adozione dei Google Glass, gli occhiali di Google che permettono un'esperienza di navigazioni senza mani). Fornire un'esperienza accattivante ed unica potrebbe riportare negli store chi oggi preferisce un click su Amazon perché non percepisce valore nel muoversi tra scaffali pieni di libri e riviste difficili da trovare e senza avere, in tempo reale, raccomandazioni e suggerimenti.

Innovare il proprio business model è una priorità per tutte le organizzazioni anche per quelle che attraversano una fase di crescita. La storia di Blockbuster e di Netflix è l'esempio recente di come un'azienda florida e ricca non si sia accorta dell'ingresso di una piccola start-up che ha sfruttato tecnologia esistente (DVD e streaming video) per innovare un modello di business su cui Blockbuster aveva costruito il suo primo successo. La novità di Netflix sta nella distribuzione attraverso un efficiente servizio di mailing nel domicilio del cliente del film scelto evitando il viaggio verso lo store.

Blockbuster ha trascurato la minaccia di un innovativo modello di business fino a quando non è stato troppo tardi per porvi rimedio, infatti nel 2010 la società è fallita. Un nuovo verbo ha fatto la comparsa sul vocabolario: netflix, netflixed per indicare la distruzione di un modello di business di successo o per spiegare il rischio di essere distrutti, rimpiazzati da un nuovo business model.

Innovare è molto importante, George Bernard Shaw dice che “il progresso è impossibile senza cambiamento e coloro che non cambiano le proprie menti non possono cambiare null'altro”

Possiamo andare ad individuare quelli che sono tre buoni motivi per innovare:

- 1) Guida, non seguire! : essere il primo in un oceano rosso cioè in un mercato ad alta concorrenza. L'innovazione è tutto. Quando si è in prima linea si riesce a vedere quale sarà la prossima innovazione necessaria. Quando si è dietro si devono spendere le energie per recuperare terreno. Ovviamente quando parliamo di innovazione facciamo riferimento fondamentalmente alla creazione di un cambiamento , in meglio, dello stato delle cose esistenti. L'innovazione riguarda un processo che garantisce risultati maggiori di quelli di partenza. Il suo contrario si definisce regresso. Quindi se vogliamo avere successo con la nostra azienda, dobbiamo includere tra le nostre capacità la capacità di creare innovazione per primi, o nel modo migliore, nel nostro mercato. Per farlo dobbiamo saper

usare al meglio le nostre risorse anziché sprecarle all'inseguimento di altri che, per definizione, saranno sempre un passo avanti a noi.

- 2) Elimina la concorrenza: nuota in un oceano blu cioè in un mercato senza concorrenti. Abbiamo scritto “eliminare”, non “vincere” la concorrenza. Non significa certo che dovrai sopprimere fisicamente i tuoi avversari, ma piuttosto che il segreto sta nel scoprire o addirittura creare nuovi clienti, nuovi bisogni, nuove interi mercati finora inesplorati. Spazi in cui la competizione cessa di esistere. Per fare questo c'è bisogno di una forte capacità di innovazione, che con i giusti modelli e strumenti e un'adeguata applicazione si può sviluppare, e che consente di anticipare e progettare nuove possibilità che la maggior parte del resto del mondo ancora non vede.

- 3) C'è innovazione ed innovazione: scegliere la più efficace. Non tutte le innovazioni hanno lo stesso impatto. Ricerche indipendenti di IBM e Boston Consulting Group hanno chiaramente dimostrato il vantaggio competitivo - misurato rispetto agli utili – in quelle aziende che innovano l'intero modello di business rispetto a quelle che producono innovazione solo nei prodotti/servizi. Perché è così importante innovare il Modello di Business? Una delle principali ragioni, è che mentre l'innovazione di prodotto è facilmente replicabile dai concorrenti, non è così per chi riesce ad innovare in ogni settore e funzione aziendale, rendendo così il differenziale incredibilmente solido: esattamente ciò che si fa con il Business Model Canvas.

Dunque abbiamo evidenziato che un'azienda deve essere leader e non follower nel proprio segmento di mercato, eliminare la concorrenza scoprendo un blue ocean e rendere innovativo tutto il modello di business, non solo il servizio o prodotto. La conseguenza di tutti i punti precedenti è che l'innovazione del modello di business porta unicità e forza al proprio brand e di conseguenza fedeltà dei clienti, interesse, passaparola e forti incrementi economici.

Steve Jobs disse senza mezze misure che: *“L'innovazione è ciò che distingue un leader da un follower”*³. Non è elemento accessorio, un orpello, qualcosa di interessante da fare quando abbiamo qualche momento libero. Se non si innova, si è costretti a inseguire. E a fallire più facilmente.

Possiamo a questo punto affermare che la Business Model Innovation (BMI) è una forma d'innovazione radicale basata sull'esplorazione e sfruttamento di nuove opportunità imprenditoriali. Sicuramente la BMI non si colloca in una delle tradizionali tassonomie innovative, le abbraccia quasi tutte. Può riferirsi all'introduzione di un nuovo prodotto, servizio, forma organizzativa o tecnologia, ma non è definita pienamente da una di queste categorie. Ho usato apposta il termine imprenditoriale, e non “di mercato”,

³ New from the 1, New York Times bestselling author of Albert Einstein and Benjamin Franklin “Steve Jobs” by Walter Isaacson, this is the exclusive biography of S.Jobs, written with his full cooperation.

proprio per rimarcare che variare il proprio business model richiede uno sforzo differente da parte dell'azienda. Ha molti più tratti in comune con la creazione di una nuova impresa che con la tradizionale innovazione di prodotto/processo. In questo caso le fasi di esplorazione e validazione sono fondamentali per accompagnare lo sviluppo. Abbiamo visto che il modello di business non è uno strumento per la generazione di nuove imprese, ma indica il modello di funzionamento delle relazioni che l'impresa instaura con il contesto in cui opera. Il risultato dell'applicazione di questo modello è concreto: creazione di valore, generazione di profitti, successo di mercato. Per questo quando si intraprende un processo di innovazione del modello di business (BMI), i risultati attesi nel medio-lungo termine hanno un impatto 6 volte maggiore, in termini di profitti, rispetto ad un'innovazione di prodotto o servizio. Tutto questo comporta l'assunzione di un rischio maggiore e diverso: di tipo imprenditoriale appunto. L'applicazione della BMI implica un cambio di mentalità e l'innovazione diventa un processo continuo e non più sporadico. Dopotutto, tutti noi siamo stati abituati a considerare l'innovazione come quella derivante dalla applicazione di nuove tecnologie per la soddisfazione di bisogni, in parte manifesti, di clienti attuali o potenziali: il primo cambio di paradigma riguarda proprio la definizione d'innovazione. L'introduzione di un nuovo prodotto sul mercato, o l'identificazione di un nuovo mercato potenziale, sono anch'esse innovazioni che riguardano il modello di business, ma ne rappresentano solo la parte più nota e meno redditizia. Una BMI è un tipo d'innovazione che mette in discussione l'attuale modello di business, espande, di fatto, l'operatività delle aziende e le "logiche dominanti" che governano una specifica configurazione mercato/tecnologia. Può sembrare un processo molto rischioso, e lo è, se non si adottano strategie specifiche per controllare il rischio, di tipo effetto-causa appunto, o 'effectual': il focus dell'attenzione, della strategia, e delle iniziative operative che si intraprendono, è la verifica dell'effetto che una modifica di un ingranaggio del modello di business genera nel resto del meccanismo. Se l'effetto è positivo, allora vale la pena lavorare sulla causa che l'ha generato. La causa di per sé (ovvero l'innovazione di prodotto, per esempio, che si vuole introdurre) non è una garanzia di efficacia finché l'effetto rimane un'ipotesi. Se l'effetto non è un'ipotesi, allora è un segnale che l'innovazione che si desidera introdurre non è sostanziale, anche in termini di impatto. Se si ambisce ad un effetto/impatto significativo per il cambiamento/innovazione che si desidera introdurre, allora non c'è nulla che lo possa garantire sulla carta: l'unica cosa da fare è accettare il rischio e assumere tutte le misure necessario per controllarlo in modo da giungere alla verifica degli effetti ipotizzati prima di aver esaurito tutte le risorse nella progettazione delle cause.

Dopo aver definito alcuni aspetti fondamentali dell'innovazione del modello di business e riportato alcuni esempi storici di aziende che hanno avuto successo dall'innovazione possiamo classificare la Business Model Innovation come segue :

- 1) Industry Model Innovation che consiste nell'innovare la value chain muovendosi in direzione di nuove industrie, ridefinendo industrie esistenti o creandone di nuove;

- 2) Revenue Model Innovation per cui l'innovazione è rappresentata dal modo in cui i revenues sono generati per esempio attraverso una re-configurazione del mix valore prodotto-servizio oppure attraverso nuovi modelli di prezzo (caso Ebay);
- 3) Enterprise Model Innovation cioè cambiare il ruolo che un'impresa ricopre nella value chain che può implicare cambiamenti sia all'interno dell'impresa stessa che nel network con dipendenti, fornitori, clienti ed altri, inclusa la configurazione degli assets e delle competenze (caso Zara).

Esistono diverse forme per un'innovazione del modello di business:

Si parla di Open Innovation (Chesbrough H.W., 2003) quando si ha un sistema di innovazione attraverso cui le imprese piuttosto che fare affidamento su idee interne per avanzare il proprio business guardano fuori dai confini aziendali per sfruttare anche eventuali fonti di idee esterne. Poi si può avere Collaborative Entrepreneurship (Miles R.E., Miles G., Snow C., 2005) che è definito come la creazione di un valore economico basato su nuove idee emerse dalla condivisione di informazioni e conoscenza. Infine c'è Open Business Model (Chesbrough H.W., 2006) quando le imprese aprono i propri modelli di business cercando attivamente e sfruttando idee dall'esterno e consentendo ad inusuali tecnologie interne di fluire verso l'esterno, dove altre aziende possono sbloccare il proprio potenziale economico latente. L'argomento centrale è che il valore delle tecnologie in-house potrebbe non essere evidente alle aziende proprietarie.

Nuovi paradigmi tecnologici richiedono business models designati a tal fine sia per creare valore per i clienti sia per catturarne una parte perché attraverso la sostituzione tecnologica, tecnologie emergenti consentono l'apertura di nuovi sottospazi all'interno degli attuali spazi di prodotto esistenti. Per catturare il potenziale valore economico derivato dalle nuove tecnologie, di conseguenza si richiederà l'attuazione di nuovi modelli di business. Infatti il business model non è solo la logica che consente di sfruttare il potenziale economico racchiuso in una tecnologia ma anche il principio organizzativo complementare alla tecnologia necessario per conferire all'azienda vantaggio competitivo.

Il business model come logica euristica può agire come mappa mentale in grado di mediare il modo in cui le idee di business sono percepite, filtrando le informazioni di valore e non. Questa operazione di filtraggio all'interno di un'impresa dominante preclude l'identificazione di modelli che si differenziano in maniera sostanziale dall'attuale business model aziendale. Possono verificarsi barriere sottostanti la configurazione degli assets: conflitti tra assets esistenti e business models, inerzia che può emergere a causa della complessità richiesta dalla riconfigurazione degli assets e dei processi operativi. Inoltre ci sono anche barriere cognitive che si manifestano nell'incapacità dei managers, che si siano trovati ad operare all'interno dei confini di un particolare business model, nel cogliere il potenziale valore di tecnologie ed idee che non facciano già parte dell'attuale modello di business (Prahalad C.K, Bettis R.A., 1986).

1.5 INNOVARE CON IL BUSINESS MODEL CANVAS.

Oggi nel mondo aziendale, dalle grandi multinazionali alle piccole imprese a conduzione familiare si sta affermando una metodologia di straordinaria efficacia e di immediata applicazione sia per creare nuovi business models sia per potenziare quelli attuali: il Business Model Canvas. Il processo di avvio o di rinnovamento dell'impresa chiama quindi da un lato capacità creative per l'identificazione di nuove opportunità, manageriali per l'implementazione di un nuovo o rinnovato modello di business oltre a capacità relazionali e comunicative per convincere e coinvolgere le persone dell'azienda nel processo di cambiamento. Svolgere un'analisi in profondità e definire una strategia spesso fa partire dopo ma altrettanto spesso aiuta ad arrivare prima. Un nuovo modo per accompagnare l'innovazione, un modo semplice per trasformare un'idea in progetto realizzabile, un modo efficace per aiutare a disegnare nuove strategie d'impresa : tutto questo è possibile con l'utilizzo di un solo strumento che è appunto il Business Model Canvas. Uno strumento che aiuta aziende, imprenditori, startupper, professionisti ed organizzazioni ad innovare con semplicità ed efficacia il proprio modello di business. Infatti consente una gestione strategica ed imprenditoriale grazie alla quale è possibile disegnare, descrivere, inventare e trasformare il proprio business model in maniera semplice e sistematica. Consente di creare start-up innovative, migliorare modelli di business esistenti, creare i presupposti chiave per la stesura del Business Plan aziendale, condividere concetti complessi in maniera semplice, integrare e potenziare le funzioni all'interno delle aziende. Esso è uno strumento strategico, costruito sulla logica del visual thinking e consente di condividere concetti complessi in maniera semplice e creare un linguaggio universale comprensibile a tutti. Consente di focalizzare l'attenzione sui principali driver di business, in modo flessibile, trasparente e su una sola pagina. Il Canvas è uno schema grafico che sintetizza visivamente la logica con la quale un'organizzazione crea, cattura e distribuisce valore. La possibilità di vedere tutti gli elementi fondamentali di un business model in un'unica pagina incoraggia la condivisione delle diverse prospettive e la generazione di idee innovative. E' uno strumento con cui ideare nuovi business o potenziare quelli attuali creando un forte e duraturo vantaggio competitivo rispetto al mercato. E' semplice ma fondamentale per supportare le imprese del territorio nel comprendere e utilizzare appieno il proprio potenziale innovativo. Esistono ottime ragioni per innovare con il Canvas. Seguendo un particolare processo di lavoro orientato da una serie di domande chiave, si possono creare idee innovative, analizzare le realtà aziendali esistenti, migliorare i processi interni, pianificare nuove strategie di business. Le principali caratteristiche che lo rendono uno strumento potente sono:

- è un metodo completo e sistemico infatti si possono includere e rappresentare tutte le componenti e le dinamiche del modello di business e le sue relazioni sia interne che esterne;
- utilizza un linguaggio visuale così riduce la complessità e dà immediatezza, comprensibilità ed essenzialità ai progetti, riducendo incomprensioni ed errori, inoltre crea le basi per l'implementazione del progetto in azienda;

- stimola la generazione di idee e soluzioni, stimola fortemente un approccio ideativo rapido, efficiente ed orientato alle soluzioni;
- aiuta concretamente a trasformare un'idea in un progetto realizzabile, che siano nuovi prodotti o servizi, modelli di business alternativi e nuove business unit;
- è un potentissimo strumento di analisi strategica sia per il proprio modello di business sia per ogni tipo di benchmark efficace, permette infatti di leggere e analizzare con una lente unica i concorrenti, le loro strutture e i loro processi aziendali;
- favorisce e stimola il lavoro di gruppo e l'affiatamento del team, lavorare insieme alla creazione o alla ridefinizione del proprio business model porta ad una migliore condivisione e ad un maggiore coinvolgimento dei membri, riducendo i conflitti, aumentando la fiducia nei confronti del progetto e rafforzando la fiducia della squadra di lavoro coinvolta;
- richiede, coinvolge e attiva diversi tipi di "intelligenze", competenze e processi includendo sia la parte creativa che quella razionale, il tutto stimolando il meglio da ogni tipo di persona e stile individuale ma considerando ogni aspetto fondamentale: dalla creazione di una nuova-differente-innovativa proposta di valore fino al rigore richiesto dal testing e dalla verifica dei conti;
- è stato testato, verificato e applicato con successo da aziende di tutto il mondo e di ogni dimensione: tra le più famose ci sono Ericsson, Capgemini, Deloitte, 3M, PwC, Nestlè, Toyota, IBM. In Italia Beople l'ha utilizzato all'interno di numerose grandi aziende, PMI e start-up tra cui Poste Italiane, Bottega Veneta, Gruppo Api, Benetton, Allianz, Tetra Pak, Misura EMME, CNA e in università come la Ca' Foscari di Venezia e il Politecnico di Milano;
- è attualmente insegnato in Master e Centri di formazione nazionali ed internazionali come ad esempio Stanford e Berkley University;
- è facilmente integrabile con molti dei migliori strumenti strategici, come la strategia Oceano Blu e il Personal Biz Canvas (la versione del Canvas pensata per liberi professionisti, manager e dipendenti);
- è un modello in aggiornamento e approfondimento continuo: grazie ad un HUB online internazionale di consulenti esperti che lo sviluppano continuamente viene garantito un costante miglioramento unito a integrazioni periodiche e sviluppi ulteriori, che contribuiscono a mantenere attuale la sua originale efficacia e innovatività.

Attraverso il Business Model Canvas creare il modello di business di una nuova azienda oppure ridisegnare il business model della propria impresa diventa un processo partecipativo, ideativo e coinvolgente. Innovare un modello di business significa innovare la logica attraverso la quale un'azienda crea, distribuisce e cattura valore. La progettazione di un nuovo business model ossia il Business Modeling ha infatti come scopo finale la creazione di modelli di business che:

- a) soddisfino esigenze del mercato non ancora soddisfatte;
- b) introducano nuove tecnologie, nuovi prodotti o nuovi servizi;

- c) migliorino-sconvolgano-trasformino mercati esistenti;
- d) creino nuovi mercati.

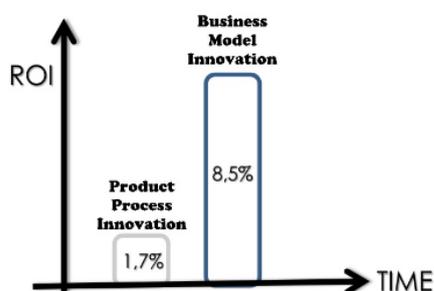
L'esigenza di progettare nuovi modelli di business è spesso correlata a situazioni nelle quali l'attuale modello di business entra in crisi e va migliorato, innovato, adattato per resistere ai cambiamenti di un mercato dinamico, oppure perché si vogliono aprire nuovi scenari. La progettazione risulta quindi indispensabile per ogni tipo di attività e porta con sé differenti sfide: trovare il giusto modello di business, testarlo, convincere il mercato ad adottarlo, renderlo capace di rispondere a bisogni sempre diversi dei propri clienti e gestire l'incertezza ad esso correlata. E' per questo che bisogna predisporre tutto l'occorrente prima di organizzare una sessione di lavoro sul business model. Dunque si deve assemblare il team di lavoro, scaricare la versione del Business Model Canvas stampabile, predisporre una bella scorta di post-it e iniziare a lavorare. Un modo efficace per progettare è quello di scandire questa attività attraverso alcune fasi specifiche. Alexander Osterwalder, nel suo Business Model Generation, ne identifica cinque e sottolinea l'importanza di considerarle come un punto di inizio e di adattare poi tutto il processo alla propria situazione, proprio come si adatterebbe il modello di business ai propri clienti.

Il Business Modeling si compone di cinque fasi:

- 1) mobilitare: in questa fase l'azienda predisporre tutto quanto è necessario per creare il nuovo modello di business. Tra le cose da predisporre ci sono anche elementi intangibili quali la crescita della consapevolezza rispetto alla necessità di innovare/migliorare il proprio business model e la motivazione a farlo. Oltre a questo va assemblato il giusto team e condiviso un linguaggio comune per poter discutere durante le altre fasi;
- 2) comprendere: in questa fase l'azienda deve ricercare ed analizzare gli elementi che serviranno poi durante la fase di progettazione. La capacità fondamentale da mettere in campo è quella di osservare: cosa fanno le persone, quali sono le esigenze dei potenziali clienti, cosa dicono gli esperti, quali sono i prodotti o servizi esistenti e come funzionano. In questa fase si deve sviluppare una conoscenza del mercato;
- 3) progettare: in questa fase bisogna generare e testare differenti modelli di business per arrivare a selezionare il migliore tra questi, occorre creare dei veri e propri prototipi di business model dalle informazioni raccolte precedentemente o in modo parallelo e scegliere, dopo un'attenta analisi, quello che ci sembra in grado di funzionare meglio;
- 4) implementare: in questa fase si entra nel mercato e il prototipo del modello di business va testato per analizzare le reazioni dei clienti;
- 5) gestire: in questa fase si adatta e si modifica il prototipo in base alle risposte avute dal mercato. La capacità richiesta è sempre quella relativa all'osservazione, questa volta su reazioni reali dei clienti,

unita alla capacità di mettere in discussione il prototipo di business model per trasformarlo costantemente in uno sempre migliore.

Le fasi si susseguono in maniera non lineare, ovvero possiamo avere dei casi nei quali alcune di loro si sovrappongono come potrebbe capitare per esempio alla fase di comprendere e a quella di progettare, o addirittura si inseguono infatti l'attività di progettazione, durante la quale si producono idee, potrebbe portare con sé l'esigenza di ritornare alla fase della comprensione e così via. E' importante adattare sempre i processi alla propria situazione: l'innovazione parte sempre e in primis da qui. Quindi i manager dovrebbero gestire la Business Model Generation in primo luogo costruendo una mappa di business model così da chiarificarne il processo sottostante. Le mappe poi diventano fonte di sperimentazione per considerare le combinazioni alternative dei processi. In secondo luogo conferendo autorità all'interno della gerarchia dell'organizzazione per la sperimentazione. Il processo tuttavia non dovrebbe considerare soltanto gli aspetti strutturali dell'organizzazione formale, ma dovrebbe focalizzarsi anche sulle dinamiche relazionali a livello dell'organizzazione informale, enfatizzando l'importanza degli aspetti comportamentali che la business model generation implica. Infine le aziende possono promuovere un rinnovo del business model prendendo parte alla sperimentazione che è concettualizzata come un processo di scoperta finalizzato all'apprendimento in conseguenza ad una serie di fallimenti prima di scoprire una valida alternativa al modello di business. In un contesto di crisi internazionale e di scarsa competitività è fondamentale focalizzare la propria attenzione sui fattori che si possono governare. Tra le principali cause del fallimento di una start-up c'è la mancanza di un modello di business. Una strategia sbagliata combinata ad altri errori come ignorare i clienti, rivolgersi ad un mercato senza domanda, costruire un team sbagliato determina l'insuccesso di un'iniziativa imprenditoriale. I fattori più importanti sono quelli interni alle aziende, ovvero legati alle loro capacità di osservare, riflettere, intraprendere e creare: in un'unica parola Innovare⁴. Innovare il proprio modello di business rende 7 volte di più rispetto ad un'innovazione apportata ai prodotti o processi.



Il grafico mette in relazione un'innovazione del modello di business con una di prodotto o processo ed evidenzia che la prima in termini di ROI (Return of Investment) è sette volte più remunerativa della seconda. Fonte: Boston Consulting Group Research

⁴ Centodieci Il Magazine di Mediolanum Corporate University, "Vuoi Innovare con semplicità ed efficacia il tuo business? Ecco uno strumento che ti aiuterà nell'impresa" articolo del 19 giugno 2015 di beople.

In un'azienda la capacità di innovare è assolutamente fondamentale. Innovare significa cambiare lo stato delle cose esistenti. E' importante innovare il proprio business model perché mentre l'innovazione di prodotto/servizio o processo è facilmente replicabile dai concorrenti, non è così per chi riesce ad innovare in ogni settore e funzione aziendale (innovare il modello di business) perché acquisisce un vantaggio competitivo non facilmente colmabile dagli altri.⁵

Per questo il Business Model Canvas è il metodo più efficace per innovare il modello di business di un'impresa. Permette di differenziarsi sul mercato e superare la concorrenza, migliorare i processi e creare efficienza nei costi, rendersi unici agli occhi dei clienti e soddisfare al meglio le loro esigenze, aprire nuovi scenari ed incrementare i propri guadagni.

⁵ WEBINAR "il Business Model Canvas: Innovare per non competere" Stefano Schillaci 6 giugno 2016

CAPITOLO 2

L'E-COMMERCE

2.1 L'E-COMMERCE : DEFINIZIONE ED ASPETTI FONDAMENTALI

Con l'avvento delle ICT (Information e Communication Technology), si ha il passaggio dalla società di massa alla società digitale: mentre la prima era basata sulla produzione di beni fisici, standardizzati rivolti ad un mercato omogeneo, la seconda si fonda sulla produzione di informazioni e conoscenza che tramite la rete Internet si diffondono velocemente. Internet rappresenta un'innovazione epocale, destinata a segnare profondamente il mondo della produzione, del commercio, delle relazioni umane, della ricerca. E mentre le prime rivoluzioni – quelle del vapore, delle ferrovie, delle autovetture – hanno impiegato decenni a conquistare tutti gli angoli del pianeta, l'avanzata di Internet e delle nuove tecnologie dell'informazione sarà molto più rapida, quasi travolgente. Non a caso ci si riferisce alle tecnologie Web con l'aggettivo disruptive (cioè dirompente), proprio ad indicare che si è di fronte ad un fenomeno di rottura rispetto alle precedenti tecnologie. Nella situazione economica attuale Internet sta sempre più rivoluzionando l'evoluzione delle dinamiche sociali, l'approccio con cui le aziende si propongono sul mercato e le relative metodologie di vendita, l'approccio con il quale i consumatori e potenziali consumatori intendono svolgere attività quali quella di ricerca, sviluppo di reti di persone con interessi comuni, lettura di recensioni o feedback, condivisione di immagine ed esperienze, acquisto di prodotti e servizi.

Le ICT rendono la società digitale, ma anche l' "economia delle cose" si trasforma in "economia della conoscenza" o net-economy, basata anch'essa su un flusso continuo di informazioni, sulla vendita personalizzata, sulla relazione con il cliente. Le imprese della net-economy devono essere flessibili per innovarsi a qualsiasi cambiamento e, per poter competere in un mercato globale devono farsi conoscere utilizzando la rete, attraverso la costruzione di un sito web. Quest'ultimo potrà avere diverse funzioni come: informazione, comunicazione e vendita (Foray D., Saraceno F., 2006).

Internet, dunque, diventa un valido strumento di comunicazione per l'impresa in rete:

essa, attraverso il sito web, è in grado di fornire al cliente una comunicazione e promozione personalizzate, un'offerta personalizzata, una transazione personalizzata, un'assistenza personalizzata. Entrare in rete, vuol dire confrontarsi ogni giorno, con il mercato globale, il consumatore globale, una competizione globale. Per rimanere sempre in gara e ottenere maggiore visibilità l'azienda deve adottare un nuovo canale di vendita:

l'E-commerce. Questo termine è l'abbreviazione di Electronic Commerce. In italiano si traduce Commercio Elettronico e sta ad indicare una specifica modalità di vendita che si realizza attraverso il supporto di un computer collegato ad Internet.

Da alcuni anni sempre più imprese si rivolgono al mondo del world wide web nella speranza di ampliare i propri mercati, di incrementare le vendite, di aumentare la notorietà del marchio, di ridurre i costi e di trovare una soluzione alla crisi. Molte di loro hanno avuto successo, altre si sono dovute arrendere davanti alle difficoltà perché non sufficientemente preparate alle insidie del web, che solo una corretta strategia ed una buona conoscenza degli aspetti legali e fiscali possono individuare e superare. Molte sono le domande da porsi prima di intraprendere la propria esperienza sul web: Meglio una presenza legata esclusivamente all'immagine oppure un negozio on-line? Meglio scegliere come clienti altre aziende o rivolgersi direttamente ai consumatori finali? Conviene limitarsi al mercato locale o puntare a clienti provenienti da ogni parte del mondo? E' meglio sfruttare le opportunità che le nuove tecnologie offrono o scegliere quelle più conosciute ed utilizzate? Tutte queste variabili vanno ad influire sui rapporti tra l'imprenditore che commercia via Internet e i soggetti con i quali viene in contatto nell'ambito di tale attività.

Oggi non essere sul web è come non esistere. Qualsiasi azienda, cliente, privato cittadino quando entra in contatto con una nuova realtà commerciale come prima cosa cerca sul web per capire chi è, quali servizi offre, come si muove. Per un'azienda la sua presenza on-line è la risposta a molti obiettivi che la stessa si pone come quello di creare relazioni a lungo termine con i propri clienti, aumentando le occasioni di contatto e dilatando l'esperienza di acquisto; di realizzare occasioni di incontro con i potenziali clienti, creando situazioni attraenti, comunicazioni interessanti e virali, facendo amare i propri valori e il proprio carattere prima ancora del prodotto/servizio; di diminuire la distanza dai clienti chiedendo loro di essere attori protagonisti nella vita dell'azienda e nello sviluppo di nuovi prodotti o processi; di veicolare i clienti sui punti vendita integrando il web con punti vendita fisici e portando clienti dal negozio on-line a quello off-line e viceversa, evitando cannibalizzazioni tra i diversi canali; di contenere i budget di comunicazione infatti comunicare on-line ha un costo inferiore rispetto ai mezzi tradizionali.

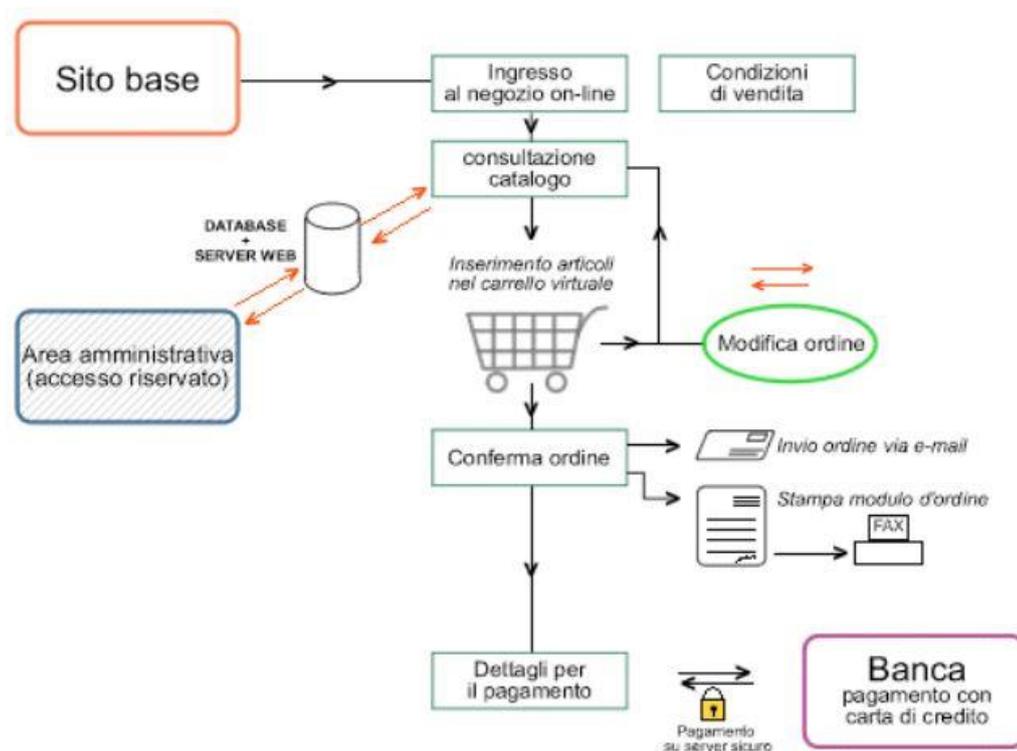
L'espressione New Economy indica i cambiamenti avvenuti nell'economia tradizionale grazie allo sviluppo e all'utilizzo delle Information and Communication Technologies (ICT). Il commercio elettronico è considerato il pioniere della New Economy perché, grazie all'intervento della rete elettronica, rivoluziona gli schemi del commercio tradizionale consentendo alle imprese di migliorare l'efficienza e la qualità dei propri servizi con una notevole riduzione dei costi. Questa evoluzione di tipo economico-aziendale è iniziata nei primi anni '90 con la nascita del commercio elettronico destinato alle imprese (B2B) e del commercio elettronico destinato al consumatore finale (B2C) ed è negli ultimi 4/5 anni che ha destato un grande interesse tra gli imprenditori che stanno introducendo nelle loro aziende nuove tecnologie per entrare nel virtuoso meccanismo della New Economy e non essere tagliati fuori dal mercato.

L'espressione "Commercio Elettronico" può indicare diversi concetti: può riferirsi all'insieme delle transazioni per la commercializzazione di beni o servizi tra produttore e consumatore realizzate tramite Internet; nell'industria delle telecomunicazioni si può altresì intendere come l'insieme delle applicazioni dedicate alle transazioni commerciali; ulteriore definizione lo descrive come l'insieme della comunicazione e della gestione di attività commerciali attraverso modalità elettroniche e con sistemi automatizzati di raccolta dati (Marmo R., Feliziani G., 2013). Il significato del termine è mutato col passare del tempo. All'inizio indicava il supporto alle transazioni commerciali in forma elettronica, generalmente ricorrendo ad una tecnologia denominata Electronic Data Interchange (EDI) (introdotta alla fine degli anni 70) per inviare documenti commerciali come ordini d'acquisto o fatture in formato elettronico. Creato dalle imprese di trasporto, divenne molto importante nelle industrie in cui circolavano volumi molto elevati di scorte. L'EDI è un modo molto semplice per automatizzare gli acquisti, i venditori al dettaglio spesso lo usano per permettere ai propri magazzini di raggiungere i fornitori direttamente nel loro database. Ai tempi della sua nascita non esisteva una rete globale quale è Internet oggi, dunque il sistema era supportato da reti di telecomunicazione private e sicure. Nonostante i vantaggi l'EDI era una soluzione molto costosa da realizzare, dato che era richiesta una linea di connessione dedicata tra i partner della transazione. Eventuali modifiche al sistema erano davvero eccessivamente onerose da apportare, in più aziende diverse utilizzavano database diversi quindi la trasmissione dei dati spesso non era così semplice e diretta. Inoltre questo non è un sistema interattivo ciò significa che venditore e compratore non possono negoziare e discutere sul prezzo delle merci, possono accettare solo i termini dati alla transazione. A causa di questi svantaggi l'EDI è rimasto a lungo alla portata esclusiva delle grandi imprese. Successivamente sono state aggiunte delle funzioni che possono venire denominate in modo più accurato come "E-commerce": l'acquisto di beni e servizi attraverso il World Wide Web ricorrendo a server sicuri, con servizi di pagamento in linea come le autorizzazioni per il pagamento con carta di credito (Chaudhury A., Kuilboer J.P., 2002). Per dare una spiegazione più completa e puntuale possiamo riportare diverse definizioni del concetto in esame, dando maggior spazio a quelle che a mio avviso risultano più adeguate e complete. Innanzitutto il Commercio Elettronico o E-commerce consiste nella compravendita, nel marketing e nella fornitura di prodotti o servizi attraverso computer collegati in una rete. Una delle definizioni che meglio ne delinea le caratteristiche e le potenzialità è quella contenuta nella Comunicazione della Commissione UE 97/157 in cui:

“ il commercio elettronico è definito come lo svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica e comprende attività diverse quali la commercializzazione dei beni e servizi per via elettronica, la distribuzione on-line di contenuti digitali, l'effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie e di borsa, gli appalti pubblici per via elettronica ed altre procedure di tipo transattivo della Pubblica Amministrazione”.⁶

⁶ Comunicazione al Parlamento, al Consiglio, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle Regioni, Un'iniziativa europea in materia di commercio elettronico, 15/04/1997 COM (97) 157

Figura 1: Flow Chart relativo all'E-commerce



Fonte: www.comefareunsitoe-commerce.it, 2000

Ancora si definisce E-commerce un insieme di transazioni commerciali tra produttore e consumatore (domanda e offerta) realizzate con l'utilizzo dei computer e reti telematiche, finalizzate allo scambio di informazioni direttamente correlate alla vendita di beni o servizi. Rappresenta per l'impresa un canale alternativo di vendita, rispetto a quello tradizionale, infatti gli attori interagiscono elettronicamente piuttosto che fisicamente e con contatti diretti. Mettendo da parte la definizione formale il commercio elettronico identifica l'acquisto, la vendita, l'ordine ed il pagamento in forma elettronica, utilizzando un'infrastruttura di rete. L'E-Commerce è l'insieme delle relazioni negoziali, cioè di transazioni commerciali aventi ad oggetto beni o servizi. Quindi con tale termine si intende, in maniera molto semplicistica, la vendita o l'acquisto tramite Internet di un prodotto o servizio ricorrendo a server sicuri, dove sono utilizzati carrelli elettronici e con servizi di pagamento on-line (Ghislandi R., 2012). Le transazioni possono essere effettuate completamente on-line, nel caso di prodotti/servizi digitali oppure solo parzialmente nel caso in cui la spedizione o il pagamento vengano effettuati off-line.

Dunque a seconda della modalità di vendita e della tipologia dei prodotti possiamo riconoscere due tipi di “commercio elettronico” :

- 1) *Commercio Elettronico Indiretto (off-line)* che abbina all'ordine e al pagamento elettronico dei prodotti acquistati la loro consegna all'acquirente tramite le vie tradizionali. E' la forma di commercio che più si avvicina a quello tradizionale in quanto i beni materiali sono visionabili su un catalogo on line nel quale vengono descritte le caratteristiche merceologiche, il prezzo, le modalità di consegna e il pagamento. A seguito dell'ordine il bene viene spedito o consegnato all'acquirente con i canali tradizionali (spedizione postale, corriere, vettore), il pagamento può avvenire direttamente al momento dell'ordine in via elettronica oppure alla consegna;
- 2) *Commercio Elettronico Diretto (on-line)* dove invece la vendita assume connotati diversi ed i beni immateriali/intangibili vengono forniti solo ed esclusivamente attraverso Internet o una rete elettronica, la cui natura rende la prestazione essenzialmente automatizzata. Gli affari si trattano e si concludono interamente in rete. In questi casi l'acquirente visiona sul catalogo on line il bene o servizio da acquistare, procede all'ordine, esegue il pagamento con sistemi elettronici, effettua il download del bene acquistato oppure gli viene fornito il servizio acquistato.

Oltre a queste due forme di commercio elettronico, che sono anche le più comuni, bisogna considerare anche le vendite di prodotti effettuate attraverso i canali tradizionali ma stimolate da Internet attraverso la pubblicità e il marketing in rete.

Alcune tipologie di prodotti e servizi appaiono maggiormente adattabili alle vendite on-line, mentre altri sono più indicati per il commercio tradizionale. Le imprese di commercio elettronico che hanno realizzato le migliori performance restando tuttavia un'entità totalmente virtuale vendono solitamente prodotti informatici come i supporti di archiviazione, il recupero dei dati, la vendita di brani musicali, i film, i corsi e i materiali didattici, i sistemi di comunicazione, il software, la fotografia e la attività di intermediazione finanziaria. Tra queste imprese possiamo segnalare: Schwab, Google, eBay, PayPal e molte altre. Un caso interessante è quello delle aziende specializzate nell'offerta di buoni sconto spendibili presso aziende locali o nazionali, come Groupon. I negozianti in rete sono in grado di riscuotere un certo successo anche nel caso in cui vendano dei prodotti o servizi concreti, non digitali. Possono essere quelli che creano imbarazzo nell'acquirente e/o quei prodotti che hanno caratteristiche standard e che non necessitano di essere provati o valutati dal vivo. Anche i pezzi di ricambio, sia per gli utenti finali sia per le necessità di un'attività industriale possono essere considerati dei buoni esempi di prodotti vendibili via Internet. Viceversa i prodotti che non sono idonei all'attività di E-commerce sono quelli con un basso rapporto valore/peso, gli articoli che hanno una componente rilevante riguardo al loro odore, gusto o tatto, i beni che necessitano di essere provati e anche qualora sia rilevante vederli per cogliere tutte le sfumature di colore.

L'E-commerce è stata un'innovazione incrementale dei siti web in cui inizialmente si trovavano certe informazioni su particolari imprese. Grazie a questo nuovo strumento è stato possibile sia per i privati che per le imprese vendere i propri servizi e prodotti direttamente ai consumatori tramite lo stesso sito. In questo modo la filiera distributiva si è accorciata permettendo così alle imprese di aumentare i propri margini di guadagno grazie ad una notevole riduzione dei costi di esercizio. Allo stesso modo ha permesso al consumatore di acquistare beni e servizi ad un prezzo più basso anche se la strategia soprattutto di brand importanti è quella di allineare il prezzo a quello dei canali tradizionali puntando alla differenziazione della piattaforma on-line e a strategie di marketing più coinvolgenti. Per valorizzare e rendere differente il proprio sito di commercio elettronico diventa importante possedere o acquisire competenze tecnologiche, commerciali, logistiche, promozionali e tecniche in quanto la pagina web andrà a sostituire sotto tutti gli aspetti un intero "anello" della filiera produttiva.

L'impresa, sfruttando l'E-commerce, può raggiungere potenziali clienti, in qualsiasi parte del mondo e quindi agevola la caduta delle barriere protettive, rappresentate dalla distanza geografica. Questo nuovo canale di vendita consente di avere un maggior assortimento di prodotti, ricchezza di informazioni, personalizzazione del prodotto, risparmio di tempo ed una maggiore convenienza rispetto alla vendita tradizionale (Antonacci F., 2015). Un esempio di impresa che ha adottato il commercio elettronico ed ha riscosso un grande successo nel mondo e conquistato la fiducia di numerosi utenti è eBay. I vantaggi sono innumerevoli sia dal punto di vista dell'utente che dell'azienda. Per l'utente possiamo così elencarli: notevoli sono le implicazioni sulla società infatti il mercato virtuale consente al consumatore di accedere a beni e servizi senza alcun vincolo geografico e temporale; c'è la possibilità di accedere ad un'ampia e diversificata scelta sia per caratteristiche sia per prezzo del prodotto; tutto ciò di giorno e di notte, tutti i giorni dell'anno festività comprese e senza dover fare la fila. Per l'azienda: il nuovo mercato consente di raggiungere un bacino molto ampio di potenziali clienti a bassi costi infrastrutturali, concorrendo con aziende di grandi dimensioni; permette una comunicazione diretta ed interattiva con il consumatore e quindi la produzione di beni on-demand; raccolta semplificata di dati di vendita necessari per il marketing; visibilità internazionale; nuovi segmenti di mercato; abbreviazione della catena di distribuzione; abbattimento dei costi di esercizio. Nonostante ciò l'E-commerce incontra anche alcune difficoltà nella sua affermazione legate sostanzialmente ai problemi della standardizzazione delle tecnologie impiegate nella realizzazione pratica, in modo che tutte le transazioni avvengano in un unico contesto elettronico compatibile e uniforme. Un altro ostacolo che il commercio elettronico incontrò nei primi anni della sua affermazioni e in determinati Paesi come l'Italia è rappresentato dalla diffidenza verso gli acquisti per via telematica, derivanti dal gusto della prova o dell'assaggio.

I consumatori hanno accolto questo nuovo modello economico meno prontamente di quello che i suoi proponenti si aspettavano. Anche in categorie di prodotti appropriati dell'E-commerce, lo shopping elettronico si è sviluppato solo lentamente.

Diverse motivazioni potrebbero giustificare la lenta affermazione:

- Dubbi riguardo la sicurezza: molte persone non usano la carta di credito su Internet per timori di furti e frodi;
- Il problema dell'accesso al commercio in rete, specie per le famiglie povere e per le nazioni in via di sviluppo;
- La scarsa diffusione di accessi ad Internet riduce di molto il potenziale per il Commercio Elettronico;
- L'aspetto sociale dello shopping: molta gente ama parlare al personale di vendita, agli altri clienti o ai loro amici e questo lato sociale dell'attrattiva dello shopping-terapia non c'è con la stessa ampiezza nello shopping in Internet (Rutigliano D., 2013).

Le tradizionali “4p” su cui fa leva il marketing (Product, Price, Place, Promotion) subiscono delle importanti influenze dal commercio elettronico. In particolare per quanto riguarda il prodotto, ci troviamo di fronte ad una gamma di scelta molto più ampia, possiamo quindi comparare molti prodotti contemporaneamente. Il prezzo è generalmente più basso con le precisazioni di cui sopra. In terzo luogo si ha uno spostamento dal negozio fisico al negozio virtuale e per rendere il negozio virtuale particolare e differente rispetto agli altri negozi ci si serve delle capacità di una figura che diventa strategica come il Web designer che curerà nei minimi dettagli la fase di disegno e progettazione del sito. Da ultimo per quanto riguarda la promozione oltre ai tradizionali mezzi di comunicazione offline (TV, stampa, radio) assumono particolare rilevanza strumenti quali: il Search Engine Marketing (SEM, ovvero quelle attività che servono a generare traffico di qualità verso un determinato sito web), il Search Engine Optimization (SEO, ovvero l'ottimizzazione di un sito affinché esca tra i primi risultati cercati nei motori di ricerca), il Social Media Marketing (SMM, ovvero l'aumento del traffico di un sito web grazie ai social network), newsletter, programmi di fidelizzazione del cliente come l'email marketing che permettono di avere un rapporto esclusivo e personalizzato per ogni singolo cliente. Strumenti di Custom Relationship Management (CRM) permettono, grazie alla raccolta ed elaborazione dati dell'utente, di profilare gli utenti e sfruttare informazioni per targetizzare l'offerta ed anche a causa delle nuove piattaforme sociali questo tipo di strumento sta cambiando e si sta evolvendo.

2.2 LE TIPOLOGIE DI E-COMMERCE

Non esiste un'unica forma di commercio elettronico perché diverso può essere l'ambiente in cui si svolge l'attività commerciale e gli stessi soggetti coinvolti. Sotto il profilo dei soggetti partecipanti al commercio elettronico si distinguono varie tipologie di rapporti, per ciascuno dei quali sono individuabili differenti principi e regimi giuridici applicabili. Dunque in base al fatto che la transazione coinvolga aziende piuttosto che singoli individui si possono distinguere diverse forme di commercio elettronico :

- *“Business to Business”* (B2B) è la forma di Commercio Elettronico che si instaura tra professionisti nel settore in cui operano. Da operatore commerciale a operatore commerciale. Comprende tutte le transazioni commerciali effettuate tra aziende. Anche se non è detto che tutti gli operatori appartengano al medesimo settore professionale tutti i soggetti operanti hanno la stessa capacità economica, dunque in questo tipo di rapporti non ci sono particolari problemi di tutela della c.d. parte debole, come invece accade quando parte negoziante del rapporto è il consumatore.
E' il commercio interaziendale o transazioni commerciali tra imprese. Questa categoria esisteva anche prima dell'avvento del World Wide Web, quando cioè lo scambio di informazioni avveniva solo in modalità testuale tra società che utilizzavano le tecnologie di rete per richiedere i prodotti ai propri fornitori, ricevendo la fattura ed effettuando il pagamento. Per transazione commerciale si intende scambio di informazioni aggiornate in tempo reale su prodotti e listini, ordini di beni o servizi e pagamento elettronico. La Dell per esempio ha dato vita a dei siti web personalizzati per oltre 113.000 aziende e clienti istituzionali in tutto il mondo. Questi siti permettono di gestire efficientemente tutte le fasi legate all'acquisto ed alla gestione dei prodotti Dell;
- *“Business to Consumer”* (B2C) è il modello di rapporto più comune e conosciuto, consta nell'acquisto di beni o servizi da parte del consumatore finale. L'azienda si relaziona direttamente con il consumatore finale. Sono le transazioni commerciali tra azienda e consumatore. L'attenzione va alla vendita di prodotti o servizi e al marketing nei confronti del cliente. La diffusione di questo tipo di rapporto coincide con quella di Internet e se da un lato ha permesso alle imprese di raggiungere direttamente e nel minor tempo possibile il maggior numero di consumatori, dall'altra per i consumatori stessi si è aperta la possibilità di aver accesso ad un'ampia sfera di prodotti stando comodamente seduti sul proprio divano o sulla propria scrivania. Questo tipo di rapporto è oggetto di attenzione da parte dell'ordinamento in quanto data la posizione debole del consumatore che molto spesso si trova a dover accettare le condizioni di contratto predisposte dall'azienda fornitrice non va sottovalutata, inoltre la mancanza di un riferimento spazio-temporale è un fattore che diminuisce ulteriormente la tutela che si riconosce al consumatore che stipula contratti negli esercizi commerciali. Uno dei casi di maggiore successo è quello di Amazon;
- *“Consumer to Consumer”* (C2C) è la forma più recente dell'E-commerce e sta diventando sempre più popolare negli ultimi anni. E' quella che si svolge tra i consumatori stessi, tra soggetti privati. E'

una forma diffusa soprattutto grazie alle aste online, siti dove il compratore e venditore si incontrano per prendere parte ad un'asta che può riguardare qualsiasi tipo di prodotto. In questi casi il sito gestisce solo l'ambiente dove le parti interagiscono, facendo gran parte del lavoro stesso. Questa è una caratteristica eccezionale: questi tipi di siti generano un enorme profitto investendo un capitale limitato e facendo gestire l'intero lavoro, dalla pubblicazione del prodotto fino alla spedizione, ai propri clienti. Questi siti permettono di entrare in contatto con un pubblico molto più ampio rispetto ai soliti mercatini delle pulci locali o agli annunci sui quotidiani. Un caso di enorme successo è rappresentato da eBay. Inoltre si promuove grazie a questi canali E-commerce lo scambio di informazioni e feedback tra gli users attivando forum che attraggono specifici target con un determinato interesse;

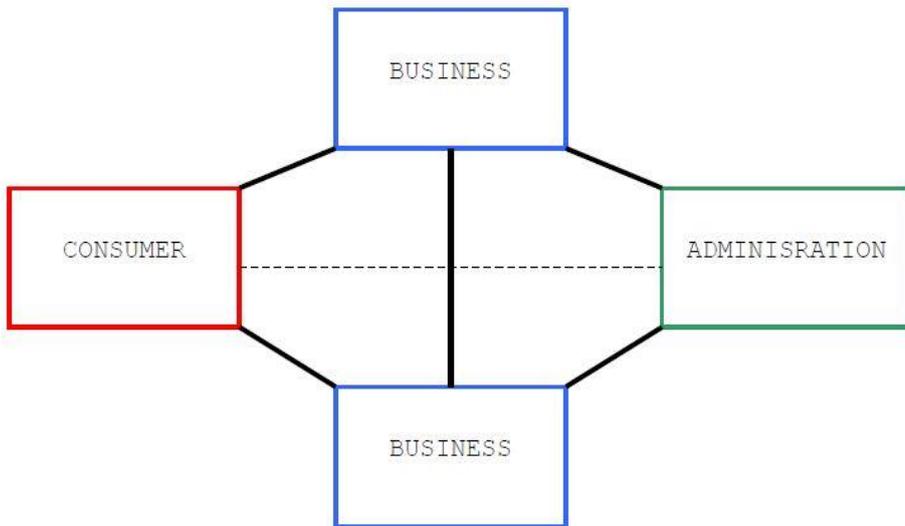
- *“Peer to Peer”* (P2P) cioè la rete paritaria o paritetica. E' un'espressione che indica un modello di architettura logica di rete informatica in cui i nodi non sono gerarchizzati unicamente sotto forma di clienti e server ma sotto forma di nodi equivalenti che possono cioè fungere sia da cliente che da server verso gli altri nodi terminali della rete. Mediante questa configurazione qualsiasi nodo è in grado di avviare o completare una transazione. L'esempio classico è la rete per la condivisione dei file ed è per questo che questi rapporti sono diffusi soprattutto per lo scambio di file musicali.

Ovviamente queste quattro forme di commercio elettronico sono quelle più importanti e ricorrenti ma non esauriscono tutte le possibili tipologie di E-commerce. Infatti esistono anche:

- *“Business to Government”* (B2G) o *“Business to Administration”* (B2A) per indicare quella forma di commercio elettronico tra operatori del mercato e strutture della pubblica amministrazione. Riguarda tutte le transazioni effettuabili tra azienda e pubblica amministrazione. Un tipo di e-commerce si realizza nel campo degli approvvigionamenti pubblici con l'E-procurement, ovvero con gli acquisti pubblici effettuati tramite piattaforme telematiche;
- *“Consumer to Business”* (C2B) che è una forma particolare di commercio poiché sono gli stessi consumatori ad offrire un determinato prezzo per un determinato bene o servizio, saranno poi le aziende a poter accettare o meno l'offerta, il tutto attraverso appositi siti intermediari che hanno il compito di smistare le offerte dei potenziali clienti alle varie aziende;
- *“Government to Business”* (G2B) ossia quel rapporto che si instaura, solitamente on-line tra Pubblica Amministrazione e Imprese. La Pubblica Amministrazione diventa uno sportello telematico tramite il quale è possibile richiedere, utilizzando la Carta Nazionale dei servizi, documenti, certificati o compilare modulistica on-line;
- *“Consumer to Administration”* (C2A) riguarda tutte le transazioni tra cittadino e pubblica amministrazione per il pagamento di tasse e contributi on-line, è ancora in una fase embrionale ma ha grandi margini di crescita;

- Esistono infine altri tipi di E-commerce, sicuramente meno frequenti di quelli già citati ma comunque da non trascurare come quelli “*Business to Employee*” (cioè dall’impresa ai suoi dipendenti), “*Business to Manager*”(cioè dall’impresa ai suoi dirigenti), “*Consumer to Government*”, “*Government to Government*”(cioè tra autorità pubbliche), “*Government to Employee*”, “*Manager to Consumer*”, “*Government to Citizen*”(cioè erogazione di servizi dall’ ente pubblico ai cittadini).

Figura 2: *Le tipologie di E-commerce adottate nello scenario attuale.*



Le problematiche associate a ciascuna categoria sono differenti. Chiunque voglia portare la sua attività su Internet può decidere di adottare anche una sola delle categorie presentate, in funzione della specifica attività aziendale e degli obiettivi da raggiungere. (Marmo R., Feliziani G., 2013).

Si possono poi distinguere tra store generalisti o marketplace, cioè coloro che vendono qualsiasi genere di prodotto (Alibaba, eBay, Etsy), store che vendono vari prodotti di un particolare settore come può essere ad esempio Yoox per l’abbigliamento ed infine store di nicchia focalizzati su particolari prodotti che il consumatore difficilmente riesce a trovare nei negozi tradizionali. Si possono poi ulteriormente distinguere le imprese Pure Players cioè quelle che hanno deciso di vendere i propri prodotti solo attraverso l’E-commerce e quelle che invece affiancano l’E-commerce al canale fisico tradizionale cioè con punti vendita aperti al pubblico.

2.3 IL TREND DELL'E-COMMERCE NEGLI ULTIMI ANNI

L'E-commerce nel Mondo e in Europa:

Il valore dell'E-commerce B2C a livello globale è cresciuto negli ultimi anni infatti ha raggiunto nel 2014 la cifra complessiva di 1.316 miliardi di dollari con un incremento del 22,2% rispetto al 2013 ed è cresciuto anche nel 2015 di un ulteriore 20% con un totale vendite che ha raggiunto quasi i 1.600 miliardi di dollari. Sono Stati Uniti e Cina che primeggiano in materia di commercio elettronico in ambito mondiale e l'accelerazione della Cina la porterà a dare un distacco su tutti nei prossimi tre anni (Fredricksen C., 2013). Sono molti infatti i cinesi che acquistano on-line e con una frequenza in costante crescita, che è dovuta anche alle vendite via mobile su cui tutti i principali operatori come Tmall e Taobao stanno investendo. Il posizionamento forte di alcuni attori in questi mercati permette loro di sfruttare le economie di scala ed entrare nei mercati esteri.

I Paesi esportatori principali sono Stati Uniti, Cina e Gran Bretagna. In Europa si tende a comprare da altri Paesi europei con l'eccezione della Gran Bretagna che vende di più verso Stati Uniti ed Australia. Il problema principale di queste vendite transfrontaliere rimangono i costi ed i tempi di spedizione. Gli operatori dell'E-commerce sono sempre più gli attori del cambiamento delle vendite transfrontaliere: Amazon, ad esempio, dopo essere stato presente 10 anni in Cina, ha stretto un accordo con lo Shanghai Free Trade Zone per il quale i clienti cinesi potranno acquistare prodotti di fornitori internazionali e le aziende cinesi potranno accedere ai mercati di Amazon fuori dalla Cina. D'altra parte negli Stati Uniti il mercato dell'E-commerce ha scosso l'economia dei grandi retailer (Nordstorm, Wal-Mart, Gap e JC Penney) che per sopravvivere hanno dovuto investire molto nella vendita on-line e non a caso sono proprio loro ad essere cresciuti più del mercato⁷.

L'E-commerce in Europa continua a crescere su binari diversi e Paesi come l'Italia nonostante una crescita percentuale simile ai più importanti players del settore, in termini assoluti rimane sempre più staccata dal resto dell'Europa. Gli oltre 700 negozi di E-commerce europei sono operativi soprattutto in Gran Bretagna, Francia e Germania e stanno utilizzando le forti economie di scala per entrare in altri mercati europei. La Gran Bretagna è apripista mondiale per il peso del Commercio Elettronico sulla vendita al dettaglio complessiva con il 13% nel 2014 e il 14,4% nel 2015 precedendo Cina e Norvegia. E' interessante osservare che i principali attori in Gran Bretagna sono i marketplace e i primi tre (Amazon, Tesco, eBay) rappresentano circa un terzo del mercato. Per contrastare le economie di scala degli operatori stranieri alcune società si stanno fondendo tra loro: come il gruppo Banzai e la fusione tra Yoox e Net-a-Porter. L'altra via seguita per raccogliere fondi da investire è la quotazione in Borsa, come il caso di Zalando che nell'Ottobre del 2014 si è quotata alla Borsa di Francoforte raccogliendo 604 milioni di euro. La vendita transfrontaliera è tuttavia ancora limitata in Europa se si considera che se da una parte il 15% dei

⁷ Fonti dei dati: eMarketer 2014, BI Intelligence 2014, ForresterResearch / Fedex 2015

clienti ha comprato da un altro Stato Europeo, dall'altra solo il 5% delle aziende vende anche verso altri Paesi europei. La Commissione Europea si è posta l'obiettivo di portare almeno un terzo delle PMI a commerciare on line entro il 2020 e verso quest'obiettivo ha stanziato parte dei fondi di finanziamento del programma Digital Growth 2014-2020. Anche i singoli Stati si sono mossi per l'E-commerce, ma spesso per tutelare i modelli del retail tradizionale; in Francia ad esempio è stata emanata una legge per il divieto di cumulo dello sconto massimo dell'editoria del 5% con quello delle spese di spedizione gratuita nel caso di Commercio Elettronico.⁸

L'E-commerce in Italia:

Sui 40 milioni di italiani che hanno accesso a internet sono 27,8 milioni coloro che possono accedere da smartphone e 10,2 milioni da tablet. Questi dati sono utili a capire che la diffusione di internet, sebbene importante, rimane lontana dagli standard degli altri Paesi. Infatti pur essendo 17esimi nel mondo per persone con accesso a internet, siamo 66esimi per penetrazione dopo Paesi come il Malawi, l'Azerbaijan e il Marocco. La banda larga in Italia è al 95% in xDSL e non fibra ottica e questo incide sulla possibilità degli italiani di poter accedere a contenuti e servizi già realtà all'estero (ad esempio il mercato del film on demand). Gli italiani sopra i 14 anni che hanno acquistato on line per uso privato sono il 34,1%, con una crescita di coloro che hanno acquistato articoli per la casa, abiti e articoli sportivi. Il valore del fatturato delle vendite on-line è stato stimato in 24,2 miliardi di Euro nel 2014 con una crescita complessiva dell'8% rispetto al 2013. Questo fatturato è composto in maniera sempre più marcata da parte dei colossi multinazionali che si stanno posizionando sul nostro mercato e che stanno trasformando in straniero l'E-commerce italiano. Lo scarso peso dell'E-commerce nel nostro Paese non deve trarre in inganno: il numero di utenti che hanno fatto almeno un acquisto on-line nella propria vita è salito vertiginosamente negli ultimi cinque anni, passando da 5 a 7 milioni. Seppure con qualche anno di ritardo rispetto ad altri Paesi dell'Europa Occidentale, il valore dell'E-commerce segna percentuali importanti di crescita anche in Italia. Sono state negli ultimi anni introdotte anche novità normative. Ad esempio, è stata recepita una norma europea sull'e-commerce a tutela degli acquirenti, che porta i termini per il recesso senza dover fornire alcuna giustificazione da 10 a 14 giorni. Se il cliente non è informato il periodo si allunga di 12 mesi, termini estesi anche a servizi di aste on line come ebay nel caso il venditore non sia un privato. Sono inoltre state vietate le caselle preselezionate per servizi extra (es. autonoleggio o assicurazione extra nel caso di acquisto di un volo). Infine sono state eliminate anche le sovrattasse per l'uso di carte di credito e di servizi di assistenza telefonica. Una normativa introdotta per rendere più equa la competizione tra aziende presenti in diversi Paesi prevede inoltre che dal 1° gennaio 2015 le operazioni di vendita verranno tassate nel Paese di utilizzo del servizio, comprese le vendite di prodotti digitali come mp3, app e software. Congiuntamente a questa norma viene introdotta la possibilità di pagare l'imposta nel Paese dell'esercente, ma con le regole e aliquote del Paese di destinazione della vendita (MOSS).

⁸ Fonti dei dati: Ecommerce Europa 2014, Commissione Europea 2015, eMarketer 2014, BritOra 2014

Per il commercio elettronico diretto (es. dove non c'è la spedizione del bene fisico) c'è ora l'obbligo della fattura contestuale alla vendita al contrario del commercio elettronico indiretto (assimilato alla vendita per corrispondenza) dove non c'è obbligo di emissione fattura o certificazione contabile. Questo vuol dire che chi vende software o prodotti digitali da quest'anno deve chiedere al cliente dati come il codice fiscale⁹. Il valore del fatturato E-commerce in Italia che già aveva registrato dei riscontri positivi nel 2014 non si è fermato nello scorso anno infatti il trend è stato ancora positivo, confermando che questo mercato è uno dei pochi a crescere ancora in modo sostenuto in un' economia generale stagnante. Nel 2015 è stata registrata un' ulteriore crescita che ha portato il valore a 28,8 miliardi di euro. (Casaleggio Associati, 2015).

Questa crescita, tuttavia, arriva soprattutto dai retailer esteri entrati in Italia con campagne pubblicitarie aggressive, oltre che da marketplace come Amazon, che è responsabile della crescita importante che ha visto il settore dei centri commerciali on-line. L'E-commerce italiano sembra quindi essere destinato agli operatori esteri, che entrano nel nostro territorio beneficiando degli investimenti in tecnologia e servizio già sostenuti in altri Paesi, mentre anche colossi quali Poste Italiane decidono di chiudere le loro iniziative di Commercio Elettronico. Il mercato dell'editoria ritorna a crescere in modo importante, ma solo grazie ai contenuti digitali come e-book, ad esempio su Kindle, film in streaming su Netflix e musica in download su iTunes e in streaming su Spotify. Un altro mercato che è cresciuto con ingenti investimenti pubblicitari nell'ultimo anno è quello dei food delivery nei suoi vari modelli di business. Sul fronte dell'advertising continuano le sperimentazioni con nuovi formati ma il costo di acquisizione delle visite rimane difficilmente comprimibile, di pari passo con l'aumento di operatori che competono per gli stessi spazi. E' quindi diventato prioritario focalizzarsi sulla conversione all'acquisto delle visite acquisite¹⁰.

Figura 3: Crescita del fatturato E-commerce italiano, espresso in miliardi di euro, in termini assoluti e percentuali.



Fonte: Casaleggio Associati 2016

⁹ Fonti dei dati: Audiweb: Sintesi e analisi della Ricerca di Base sulla diffusione dell'online in Italia, report realizzato dalla Doxa 2015, International Telecommunication Union, United Nations Population Division, Internet & Mobile Association of India, World Bank, ISTAT dicembre 2014, Commissione Europea 2015

¹⁰ Edizione Decima (2016) dell'evento "E-commerce in Italia" si è svolta Mercoledì 13 Aprile 2016 presso la Camera di Commercio di Milano. Maurizio Benzi, socio di Casaleggio Associati, ha presentato i dati del Rapporto 2016.

Nella distribuzione del fatturato E-commerce continuano a dominare i due settori più maturi, tempo libero e turismo. Il tempo libero subisce una leggera contrazione in termini percentuali nonostante una leggera crescita della spesa nel gioco on line, dovuta alla redistribuzione dei tipi di gioco, che ha penalizzato il montante delle somme rigiocate. Il settore con più alta crescita è quello dei centri commerciali on line (es. Amazon e ebay) che aumenta più del 55% il proprio fatturato, seguito dalla moda (+30%) che però ha un fatturato ancora limitato rispetto alle sue potenzialità viste oltre confine. L'affermarsi dei marketplace continua a erodere il fatturato degli altri operatori soprattutto nei settori dell'elettronica di consumo e dell'editoria, che tuttavia continua a crescere grazie al nuovo mercato digitale.

I marketplace che si sono posizionati sul mercato italiano sono principalmente Amazon (utilizzato dal 63% degli esercenti presenti sui marketplace) ed eBay (57%). Ci sono però nuovi attori come Pixplace di Pixmania che permettono la vendita in tutta Europa, Etsy che forse è il modo più facile per entrare nel mercato statunitense per prodotti artigianali, Alibaba che ormai è un'iniziativa globale destinata non più solo al Business to Business e iniziative nostrane come Buy-me.

Figura 4: La distribuzione del fatturato in Italia.



Fonte: Casaleggio Associati 2016

I numeri parlano chiaro e possiamo affermare che il Commercio Elettronico è una realtà che si sta affermando sempre più anche nel territorio italiano ma sicuramente con un ritmo che non può essere paragonato a quello di altri colossi mondiali ed europei.

Nonostante oggi i Paesi dove l'E-commerce ha un peso maggiore rispetto all'Italia siano tanti, un aspetto importante da sottolineare è il seguente: l'Italia è stato uno dei primi Paesi nell'ambito E-commerce. Infatti

in un comunicato stampa del 19 Febbraio 1996 Olivetti Telemidia annunciava l'apertura di Cybermercato, il primo negozio virtuale italiano ed uno dei primi in tutta Europa. All'indirizzo www.mercato.it, che oggi non esiste più, era possibile acquistare libri, articoli da regalo, computer, prodotti multimediali ed altro ancora. L'iniziativa era promossa da La Rinascente, le case editrici Franco Maria Ricci e Mc-Graw Hill, Apple, Olivetti, Vobis, Dessilani, Parmador e altri.

2.4 PUNTI DI FORZA/DEBOLEZZA E FATTORI CRITICI DI SUCCESSO DELL'E-COMMERCE

Ricorrendo ad un' analisi SWOT (Barney J.B.) , strumento di pianificazione strategica particolarmente efficace, possiamo andare ad individuare quelli che sono i punti di forza e debolezza, minacce e opportunità delle piattaforme di Commercio Elettronico. I punti di forza e debolezza sono fattori interni al business quindi in questo caso si riferiscono al mercato del commercio elettronico mentre le opportunità e le minacce si riferiscono a fattori esterni.

Punti di forza (Strenghts)

Il Commercio Elettronico ha rappresentato e continuerà a rappresentare un'importantissima innovazione nella modalità di vendita che ha avuto un impatto radicale nello scenario nazionale ed internazionale soprattutto a causa dei moltissimi vantaggi che questo sistema genera per tutti gli attori che ne prendono parte. Comprare e vendere tramite Internet è comodo, veloce, semplice ed economico. La comodità, la convenienza e l'informazione sono solo alcuni dei vantaggi più significativi derivanti dall'utilizzo di piattaforme di E-commerce. La flessibilità, la visibilità e l'economicità ne rappresentano altri che spingono sempre più imprese ad incrementare la loro presenza on-line. Nello specifico possiamo provare a elencare quelli che sono, a mio avviso, i principali punti di forza del Commercio Elettronico, cercando di seguire due prospettive quella del cliente e quella dell'azienda.

Per l'azienda:

- Accorcia le distanze (non ci sono più limitazioni geografiche) : con un sito di E-commerce, il "terreno di gioco" non è una specifica area come quando ci si serve di uno store fisico, ma il mondo

intero; inoltre con l'avvento dell'M-commerce, ovvero l'E-commerce nel dispositivo mobile, sono spariti le ulteriori limitazioni geografiche;

- Costi più bassi questo è uno dei vantaggi più significativi dell'E-commerce per l'azienda ma parte di questi costi più bassi può essere a vantaggio dei consumatori con prezzi scontati. Aspetto molto importante è dunque la convenienza infatti un acquisto tramite web molto spesso è decisamente più conveniente. Alcune delle azioni che possono portare ad una riduzione dei costi sono riferibili: al marketing infatti grazie al traffico generato dai motori di ricerca, al pay per click, ai social media ci può essere una sensibile riduzione degli stessi; al costo del lavoro cioè i processi automatici di cassa, fatturazione, pagamento e altri processi operativi riducono il numero dei dipendenti di un'impresa; ai beni immobili perchè un venditore E-commerce non necessita di un grande investimento in beni immobili;
- Possibilità di ottenere nuovi clienti grazie alla visibilità dei motori di ricerca: non è difficile per un consumatore seguire un link nei risultati dati dai search-engine ed imbattersi in un nuovo sito di E-commerce di cui non aveva conoscenza;
- Creare una comunicazione one to one (su misura per il consumatore): usando le informazioni che ogni consumatore inserisce nel form di registrazione il venditore E-commerce ha accesso ad una quantità rilevante di informazioni e potrà usare queste per inviare al cliente comunicazioni via mail personalizzate, affini a quelle del precedente acquisto o dei precedenti interessi;
- Creare mercati per prodotti di nicchia: per acquirenti e venditori di prodotti di nicchia può essere difficile trovarsi nel mondo fisico mentre nel mondo virtuale è solo questione di una corretta selezione delle parole chiave nel motore di ricerca da parte del consumatore;
- Vantaggi per il venditore che sono principalmente tre : 1) la flessibilità infatti in base alle proprie esigenze e i propri impegni è facile pianificare ogni giorno qualche ora da dedicare ad un nuovo importante progetto di vendita con Internet. La casella e-mail raccoglie comunicazioni ed ordini che potranno essere evasi appena possibile; 2) la visibilità infatti non esiste piazza al mondo più frequentata di Internet. Dopo una prima fase di pubblicità gli stessi gestori si meravigliano della quantità di visite e contatti ricevuti. Chi possiede un'attività commerciale e vuole aprire un nuovo canale di vendita on-line non deve trascurare l'ottimo ritorno positivo a livello d'immagine che il sito produce e che giova anche all'attività tradizionale; 3) l'economicità infatti iniziare un nuovo progetto di vendita on-line non richiede grossi investimenti sia per la realizzazione della vetrina virtuale sia per la pubblicità sia per l'organizzazione aziendale. Inoltre un buono progetto di E-commerce basato su opportuni contatti commerciali con i fornitori permette di ridurre al minimo gli investimenti di magazzino.

Per il consumatore:

- Individuare un nuovo prodotto velocemente: in un sito di e-commerce il consumatore può cliccare attraverso una navigazione intuitiva o usare una casella di ricerca per restringere immediatamente la ricerca del prodotto e alcuni siti ricordano al consumatore la lista delle preferenze e della spesa per facilitare la ripetizione dell'acquisto;
- Eliminare costi e tempi per gli spostamenti: non è inusuale per il consumatore percorrere anche lunghe distanze per raggiungere il suo negozio fisico preferito. L'E-commerce permette loro di visitare lo stesso negozio virtualmente, con pochi click di mouse e anche di evitare lunghe e noiose code. Si parla di convenienza nei movimenti (non serve muoversi in auto o tramite servizi pubblici) e nel tempo risparmiato (bastano pochi minuti per ordinare un prodotto o servizio);
- Possibilità di comparare più negozi e brand: l'E-commerce facilita la comparazione tra negozi e ci sono vari servizi on-line che permettono al consumatore di sfogliare molti venditori e-commerce e trovare il prezzo migliore;
- Possibilità di accumulare abbondanti informazioni: i siti di E-commerce possono mettere a disposizione dei clienti informazioni addizionali che difficilmente gli addetti del negozio riescono a fornire su tutta la linea di prodotti. L'informazione è un aspetto fondamentale infatti comprare con Internet permette di vagliare con calma la scelta di acquisti importanti grazie alla grande mole di informazioni che facilmente si riescono a reperire, ai consigli e ai commenti di altri consumatori, alla vasta gamma di prodotti e di alternative proposte;
- Permette offerte, affari e sconti: Il consumatore attraverso pochi click può usufruire di più offerte e di più sconti senza dover necessariamente spostarsi alla ricerca degli sconti e delle offerte dei vari negozi;
- Rimanere aperti tutto il giorno: L'apertura del negozio è adesso 24/7/365 (24 ore al giorno, 7 giorni alla settimana, 365 giorni all'anno); dal punto di vista del venditore questo accresce il numero di ordini che riceve, dal punto di vista del consumatore un negozio sempre aperto è molto più conveniente. L'E-commerce è principalmente comodo: i negozi sono aperti tutti i giorni compreso i festivi e bastano pochi click da casa o dall'ufficio per acquistare il prodotto o servizio desiderato. La comodità nel ricevere la merce direttamente a casa è un importante valore aggiunto di questa nuova forma di commercio;
- Cortesia: un ulteriore aspetto che fa propendere un consumatore per un acquisto on-line è la cortesia infatti i commessi virtuali trattano con dovuta premura i propri clienti nell'intento di fidelizzarli e tendono a colmare le lacune umane attraverso l'utilizzo di strumenti tecnologici.

Punti di debolezza (Weaknesses)

Abbiamo fin' ora parlato del Commercio Elettronico evidenziando tutti i suoi aspetti positivi ma ci sono anche delle elementi da non sottovalutare che costituiscono o potrebbero costituire problemi che sono sicuramente un deterrente per il suo sviluppo e per la sua applicazione su scala mondiale. L'impossibilità di conoscere direttamente il prodotto e il suo fornitore, la sicurezza della transazione, la privacy, la rete non del tutto efficiente e scarsa diffusione del personal computer sono solo alcuni delle minacce che l'E-commerce potrebbe incontrare.

Nella transazione face to face , clienti e venditori ricorrono ad un certo numero di segnali fisici per stabilire che stanno trattando con un partner degno di fiducia. I compratori possono osservare i cartellini con il nome degli impiegati, provare accuratamente la merce e trattenere la prova dei loro acquisti. Nello stesso tempi i venditori possono controllare firme e carte d'identità dei loro clienti ed accertare la corretta tenuta della modalità di pagamento. Nel commercio elettronico tutto questo non è possibile e nessuno di questi metodi è applicabile. Il basso costo d'ingresso e la facilità con cui grafica e testo possono essere copiati rendono possibile quasi a chiunque la creazione di un sito che paia rappresentare un'organizzazione aziendale solida ed affermata. Non sono nuove le notizie di falsi negozi virtuali creati per impersonare la versione web di attività esistenti al fine di ottenere illegalmente numeri di carte di credito. Un concorrente oppure un cliente contrariato possono inserire un errore nel sito Web dell'azienda, in modo da indurlo a rifiutare un servizio a potenziali clienti o a dare inizio ad altre operazioni non autorizzate. Fonti intenzionali o accidentali talvolta provocano cambiamenti al contenuto di una comunicazione durante il percorso. Nome dell'utente, numeri di carte di credito e totale in valuta sono tutti vulnerabili a simili alterazioni.

Per questo sono stati sviluppati dei sistemi di sicurezza atti a garantire l'integrità di tutte le fasi della transazione. I dati provenienti dall'America, sono espliciti: la continua crescita dell'*e-commerce* è confortante. A preoccupare, però, è il fronte della sicurezza. Infatti, i problemi legati alla sicurezza informatica sono in costante aumento. Nello specifico elenchiamo i principali punti di debolezza delle piattaforme di E-commerce.

Per il cliente:

- Mancanza della possibilità di toccare con mano il prodotto: la mancanza di toccare con mano il prodotto, di provarlo, di avere rassicurazioni e contatto umano con gli addetti vendita può essere d'ostacolo per l'acquisto da parte di molti potenziali clienti;
- Molti prodotti non possono essere acquistati on-line: ci possono essere beni non acquistabili on-line come quelli che fanno parte della categoria "deperibili" o quali di notevole dimensione. Inoltre possono esserci beni particolarmente delicati da spedire dal punto di vista logistico, tele per cui l'acquirente deve essere ben a conoscenza degli eventuali inconvenienti da sopportare se tali beni devono essere restituiti o sostituiti;

- Il ritardo nella consegna dei prodotti: per quanto possono essere veloce la consegna del prodotto che il consumatore ha acquistato nel sito di e-commerce, non può arrivare prima del giorno seguente all'acquisto;
- L'E-commerce non ti permette di provare un prodotto prima dell'acquisto: molti consumatori hanno la necessità di verificare di persona se il prodotto sia adeguato, prima di comprarlo e questo tiene ancora distante molti potenziali clienti dall'acquisto on-line;

Per l'azienda:

- Chiunque può sviluppare un sito E-commerce: se da una parte questo può favorire il consumatore aumentando la concorrenza e abbassando quindi il prezzo, dall'altra ci possono essere molti venditori on-line poco corretti e poco seri. Questo potrebbe comportare che molti possibili acquirenti si sentano sicuri a fare acquisti solamente nei siti di e-commerce più famosi;
- Dipendenza dai motori di ricerca: il traffico di uno store on-line dipende da come esso è posizionato sui motori di ricerca, il venditore deve quindi essere continuamente aggiornato sui sistemi in base ai quali i motori di ricerca effettuano i ranking e ottimizzare il proprio sito di conseguenza con le tecniche SEO (Search Engine Optimization);
- Sicurezza: questo elemento tiene ancora lontani molti consumatori dall'E-commerce poiché quando si fa un acquisto on-line si deve provvedere all'inserimento del proprio indirizzo mail e alle informazioni della propria carta di credito. In molti casi questi siti sono in grado di catturare molte altre informazioni relative al proprio comportamento on-line e alle proprie preferenze. Questo potrebbe portare a frodi sulla carta di credito o peggio a furti d'identità;
- Differenze culturali: data la possibilità di globalizzare il proprio business, il contenuto del sito potrebbe essere visualizzato da moltissime persone di culture diverse, potendo risultare poco opportuno per alcuni di essi. Sarebbe opportuno che ciascun venditore e-commerce si aggiorni sulle differenze culturali dei diversi paesi e adatti il contenuto ad ognuno di questi paesi, magari personalizzando il contenuto del sito nel momento in cui il consumatore seleziona la lingua.

Fattori critici di successo:

Le aziende che vendono prodotti o servizi su Internet per avere successo devono ottenere credibilità e visibilità nel Web e per raggiungere questo risultato non è sufficiente disporre di un server sicuro. Per ottenere credibilità le aziende devono sapere costruire per gli utenti del loro sito Web, un'esperienza positiva non solo durante la fase del processo di acquisto, ma anche prima e dopo, per far sì che l'utente desideri ripetere l'esperienza e la consigli ad altri utenti. Creando un'esperienza positiva per i loro clienti e tramite messaggi pubblicitari e tecniche di SEO le aziende costruiscono una reputazione o immagine d'impresa di successo. I fattori di successo sono:

- a) tempi di risposta rapidi infatti i potenziali acquirenti sono fugaci e se il sito non è veloce, semplicemente clickano via su un altro sito. I visitatori di siti on-line sono volubili e se il sito web non cattura la loro attenzione nell'arco di tempo che va dai 5 agli 8 secondi, vanno da qualche altra parte. Bisogna essere veloci anche nel rispondere alle domande o ai reclami dei clienti. Per questo un sito E-commerce deve avere una buona usabilità che consiste nella facilità da parte di qualsiasi utente di raggiungere l'obiettivo che si è preposto;
- b) qualità della risposta ed interattività quindi il sito web deve essere leggibile, con grafica appropriata e deve fornire informazioni pertinenti e significative. I visitatori, generalmente, non sono interessati alla storia e alle dimensioni dell'azienda ma il loro interesse è principalmente rivolto a quello che l'azienda gli può offrire. Pubblicare sul web manuali, informazioni tecniche e risposte alle domande più ricorrenti, magari in aree riservate o forum, significa spesso rispondere ai loro quesiti prima ancora che se li pongano;
- c) navigabilità: è importante creare un sito Web che incontri tutti i bisogni concepibili e immaginabili di tutti i clienti potenziali. Ad esempio i titoli, sottotitoli e categorie devono essere semplici e indicative e non ambigue e incomprensibili. Il sito Web deve essere facile e intuitivo da usare. Il contenuto deve essere chiaro e la terminologia deve avere senso anche per chi usa Internet per la prima volta (ad esempio un potenziale cliente);
- d) tempo di *download*: di nuovo, deve essere rapido, per via del fatto che la maggior parte delle persone che comprano in Internet considerano se stesse "ricche di contanti ma povere di tempo". Il sito deve garantire la sicurezza e ispirare fiducia. Una delle più grandi barriere ad acquistare prodotti e servizi tramite Internet è la paura che le proprie informazioni personali come ad esempio numero della carta di credito, possano essere rubate o usate in modo fraudolento. E' importante quindi che l'azienda che vende in rete fornisca informazioni che permettano all'utente di identificarla nel mondo off-line oltre che ad usare sistemi per pagamenti sicuri;
- e) esecuzione e adempimento: gli acquirenti online devono avere fiducia ed essere sicuri che riceveranno le merci o i servizi richiesti e che questi siano forniti entro un limite di tempo accettabile (che normalmente è molto più veloce rispetto ai tempi del tradizionale ordine postale). E' inoltre di uguale importanza che le aziende siano veloci ed efficienti nel correggere gli errori e che le merci insoddisfacenti possano essere mandate indietro senza dover pagare delle penali;
- f) aggiornamento e disponibilità: proprio come le vetrine di un negozio hanno bisogno di essere costantemente aggiornate e allestite, i siti Internet richiedono nuovi design e di essere frequentemente re-predisposti e aggiornati. Il sito Web deve essere raggiungibile 24 ore su 24, 7 giorni alla settimana. Il tempo che il sito Web non è accessibile deve essere ridotto al minimo e preferibilmente dovrebbe essere sempre accessibile. (Krug S., Sansone B., 2014)

2.5 OPPORTUNITA' E MINACCE PER L'E-COMMERCE

Opportunità (Opportunities)

- Mercato on-line in crescita: il numero di utenti di Internet è in continua crescita, connessioni sempre più veloci, diffusione degli smartphone e del correlato M-commerce (ovvero l'e-commerce su dispositivi mobili), le generazioni future si sentiranno più sicure e sarà sempre più comodo acquistare on-line. Tutti questi fattori ci inducono a pensare che l'E-commerce è in continua crescita e sarà senza dubbio una grande opportunità per tutti coloro che volessero sviluppare un nuovo business.
- Apertura globale del proprio business: per tutti coloro che già effettuano una vendita magari attraverso un negozio fisico potrebbero attraverso l'E-commerce vendere i propri prodotti in altri mercati magari potenzialmente più ricchi ed interessanti del proprio paese d'origine;
- Forti collegamenti business to business: grazie ad Internet e all'E-commerce le imprese hanno molta più possibilità di cooperare e collaborare tra loro, di conseguenza la filiera ha l'opportunità di espandersi fortemente.

Minacce (Threats)

- Sicurezza e Privacy : come è già stato accennato tra gli svantaggi, il tema sicurezza è molto delicato soprattutto per la minaccia esterna, derivante dalle possibili frodi sulla propria carta di credito, furti d'identità, salvaguardia dei dati personali che si inviano al momento della registrazione. Esistono due tipologie di attacchi da Internet alla rete:
 - 1) attacchi passivi che servono per ottenere il maggior numero di informazioni riguardanti la rete in esame, ma non hanno la finalità di intrusione ostile (es. Sniffing delle informazioni che viaggiano sulla rete al fine di acquisire i contenuti delle transazioni per analisi personali successive sui dati o per conto di terze parti);
 - 2) attacchi attivi cioè a seguito delle informazioni raccolte mediante attacchi passivi è possibile attaccare i sistemi individuati per attuare modifiche ai dati, bloccare servizi, ottenere informazioni riservate (es. Bombing che consiste nell'inviare la stessa e-mail ripetutamente ad un indirizzo; Spamming che è una variante e consiste nell'inviare a centinaia o migliaia di utenti un'e-mail, può essere molto devastante se chi riceve la mail risponde a sua volta al messaggio).
- Competizione: come già era stato accennato in precedenza, le barriere all'entrata per sviluppare un sito di E-commerce sono molto basse, di conseguenza se da una parte avvantaggia i consumatori dall'altra è una minaccia per tutti coloro che volessero sviluppare il proprio business su una piattaforma di E-commerce perché un alto livello di competizione porta ad abbassare i prezzi a tal punto che nonostante i costi siano più bassi, il margine di contribuzione viene comunque ad essere inferiore a quello del business off-line, oltre alla possibile minaccia che on-line si inseriscano player poco seri e scorretti.

- **Pishing:** un altro preoccupante fenomeno, in termini di sicurezza informatica, è sicuramente il pishing che è un sistema illegale per raccogliere dati sensibili come le informazioni sulla propria carta di credito o accessi ad account bancari. La stragrande maggioranza dei messaggi di pishing avviene partendo da indirizzi email rubati (nei quali cioè gli autori si sono introdotti illegalmente) o falsificati alla perfezione (agli occhi dell'utente finale) sulla base di una sintassi nota oppure attraverso l'ausilio di siti imitatori delle aziende-specchietto. Tali minacce possono provocare una perdita di integrità delle basi di dati, una perdita di profitti, un aumento dei costi per i sistemi di sicurezza, una perdita di dati critici, una perdita di informazioni commerciali segrete e danni alla reputazione aziendale;

Le condizioni che possono favorire un attacco sono la disponibilità di software e tool facilmente scaricabili dai siti Internet utilizzati per effettuare uno scan delle porte e per rubare le password, la mancanza di consapevolezza di sicurezza e di adeguato training degli utenti, lo sfruttamento della vulnerabilità della sicurezza delle reti e dei sistemi operativi, la scarsa sicurezza svolta dai firewall e dai sistemi operativi.

I Rischi per l'E-commerce possono quindi essere classificati in tre macroaree:

- a) *Rischi di mercato* che sono di facile intuizione e incidono su domanda, redditività, tempi di consegna, canali di distribuzione, customer relationship, visibilità, innovazione di prodotto o di servizio;
- b) *Rischi di business* sono quelli legati all'assenza di competenze nell' E-business, al rapido e sensibile cambiamento, alla vulnerabilità nella competizione, all'interazione tra canali elettronici e canali fisici ed infine alla mancanza di accordi per livelli di sicurezza con terze parti;
- c) *Rischi IT* sono quelli legati alla mancanza di politiche di sicurezza e di procedure e al contingency plan inefficiente.

A tali rischi si aggiungono quelli derivanti dal disegno e dalla gestione di progetti *e-business* (rischio di inadeguato controllo del progetto, tempistica, controlli e certificazione, rischi legati al cambiamento di tecnologie richieste dal progetto, ecc.).

Il problema della sicurezza costringe le imprese a costosi investimenti, senza ritorno, per l'acquisto e il costante aggiornamento di sistemi di protezione. Le violazioni alla sicurezza delle aziende, perpetrate dagli hackers, hanno come conseguenza la perdita di fiducia nel sistema da parte dell'utente finale, il cliente del B2C, che abbandona l'idea di fare acquisti in rete per non diffondere i propri dati e quelli della propria carta di credito su Internet. E' per quest'ultimo motivo che sono ancora presenti diversi metodi di pagamento off-line.

Due inconvenienti che creano incertezza alle aziende per il passaggio all'E-commerce sono i considerevoli investimenti necessari per server aggiuntivi, rispetto a quelli già posseduti, e le spese per il software dedicato al commercio elettronico che è tanto più costoso quanto maggiormente si integra con i sistemi informativi già presenti nell'impresa.

A un primo livello di approssimazione, è possibile suddividere le tecniche per rendere sicuro un sistema in rete in due grandi categorie: le tecniche che operano sui protocolli di rete, modificando quelli tradizionali al fine di introdurre prestazioni di sicurezza, e quelle di tipo architetturale che mirano a rendere sicuro un sistema introducendo appositi apparati, per esempio firewall, e/o modificando la struttura stessa della rete riducendo le vulnerabilità esistenti. Prima di poter esaminare, in dettaglio, alcune delle possibili soluzioni atte a rendere sicura una rete aziendale e i suoi servizi, sembra utile riassumere i fondamentali concetti di crittografia, che come noto è la base concettuale per realizzare le fondamentali proprietà della sicurezza: segretezza, autenticazione, non ripudio.

Senza dubbio le opportunità di crescita e i vantaggi che caratterizzano l'E-commerce sono elementi da tenere in forte considerazione per tutti coloro che volessero sviluppare il proprio business, grazie alle potenzialità e possibilità offerte dal commercio on-line. Dall'altra parte i consumatori potrebbero essere scettici nell'acquistare presso siti di E-commerce poco noti o che all'occhio del consumatore non trasmettano fiducia; di conseguenza una buona parte di acquirenti on-line si riserverebbe di fare acquisti solamente nelle pagine web più note, nei siti dei brand più noti, che hanno investito molto per tutelare la riservatezza dei clienti e rendere sicuro il loro acquisto. Come avevamo già accennato in precedenza è proprio la qualità della pagina web, la sicurezza offerta ai propri clienti, che permette ai siti di grandi marchi e a qualche altro player noto nel commercio on-line, di tenere margini di contribuzione e quindi prezzi più alti rispetto ad altri player, mettendo così "fuori gioco" numerosi venditori che avevano puntato sull'e-commerce per lo sviluppo del proprio business.

2.6 LA NORMATIVA IN MATERIA DI E-COMMERCE

Per vendita on-line si intende una vendita effettuata tramite Internet, mediante accesso del compratore al sito web del venditore. La vendita on-line rientra dunque nell'ambito dell'E-commerce, ossia quell'insieme di pratiche dirette alla commercializzazione di un bene o di un servizio per via telematica. La tutela dei

consumatori impone al venditore di adempiere a particolari obblighi informativi, a protezione della parte debole del rapporto.

Il Codice di Consumo non contiene una disciplina specifica della vendita on-line ma si limita a rinviare al D. Lgs. 9 Aprile 2003 n 70¹¹ relativo all' E-commerce. La direttiva sul commercio elettronico detta una disciplina generale per qualsiasi tipo di servizio anche non remunerato fornito in via elettronica sia nel settore del Business to Consumer sia in quello del Business to Business. Rimane escluso solo quello del Consumer to Consumer. Il decreto legislativo si applica, da un lato a tutti i prestatori dei servizi di commercio elettronico, intesi come qualsiasi persona fisica o giuridica che presta un servizio della società dell'informazione, e dall'altro lato a qualsiasi destinatario del servizio, inteso come il soggetto che a scopi professionali e non utilizza un servizio della società dell'informazione. Sono escluse dal campo di applicazione alcune attività specifiche quali tra le quali il gioco d'azzardo, i rapporti con l'amministrazione finanziaria e il trattamento dei dati personali nel settore delle telecomunicazioni. Il D.Lgs. 70/2003 non esaurisce la disciplina del commercio elettronico, che è regolamentata anche dalle norme in tema di privacy, di vendita a distanza, ecc.

Semplificando, si può affermare che i principi fondamentali della normativa sulla vendita on line sono sostanzialmente 4: libertà, non discriminazione degli strumenti telematici, principio del Paese d'origine, tutela del consumatore.

Il primo principio, di libertà, intende alludere al fatto che, almeno tendenzialmente, tutti i beni/servizi possono essere oggetto di E-commerce (salvo alcune ovvie esclusioni, come quando si versa in materia di salute pubblica, ecc.).

Il secondo principio, di non discriminazione della contrattazione in via telematica, allude al fatto che chi apre un negozio on line non deve essere sottoposto a una disciplina più restrittiva di chi apre un negozio fisico: non sono pertanto richieste autorizzazioni diverse da quelle dei negozi fisici.

Poiché le vendite su Internet non sono per natura limitate a un singolo Paese, ma possono teoricamente interessare compratori situati in Stati diversi da quelli del venditore, cosa accade in caso di contenzioso?

A tal proposito, è importante ricordare il principio del Paese d'origine (Mercato Interno). Secondo tale principio, nell'E-commerce tendenzialmente la vendita è regolata dalla legge dello Stato ove si trova il domicilio/sede del venditore. Va subito evidenziato che questo terzo principio del Paese d'origine si applica nelle vendite a non-consumatori (cd. B2B). Ad esempio, in caso di contenzioso fra un venditore tedesco e un'impresa italiana che acquista un prodotto on line dal sito web dello stesso venditore, si applicherà la legge tedesca. Nel caso di vendite effettuate ad acquirenti non professionali (i consumatori), il principio del Paese d'origine (Mercato Interno) è destinato a cedere il passo al quarto principio della tutela del consumatore. In forza di tale principio, nel caso di vendite ad acquirenti consumatori (cd.B2C), si applicano inderogabilmente alcune norme della legge dello Stato del domicilio del consumatore che

¹¹ D.lgs 70/2003 è il decreto di attuazione della Direttiva 2000/31/CE relativa a taluni aspetti giuridici dei servizi della società dell'informazione, in particolare il commercio elettronico, nel mercato interno

prevedono precise obbligazioni in capo al venditore: questo perché si presume che il consumatore conosca meglio le normative di casa propria e si aspetti un certo genere di tutela. Tornando al nostro esempio, in caso di contenzioso fra un venditore tedesco e un consumatore italiano che acquista un prodotto on line dal sito web dello stesso venditore, si applicheranno alcune norme inderogabili della legge italiana a protezione del consumatore.

La direttiva 2000/31/CE¹², recepita in Italia con il d.lgs. n. 70 del 2003, instaura un vero e proprio spazio senza frontiere per i servizi della società dell'informazione attraverso la creazione di regole uniformi in una fetta di mercato che per sua stessa definizione è senza confini.

Il decreto n. 70/2003, che attua tale direttiva Europea, è quindi “diretto a promuovere la libera circolazione dei servizi della società dell'informazione fra i quali occupa un ruolo di primo piano il commercio elettronico”. Il decreto ha introdotto l'obbligo di inserire alcune informazioni importanti e generali sul sito web, alcune norme in materia di comunicazioni pubblicitarie, alcune regole in materia di contrattazione telematica, alcuni principi in materia di responsabilità. Con riferimento al campo di applicazione del decreto, occorre precisare che esso regola i servizi forniti da prestatori stabiliti sul territorio italiano.

Si tratta di un aspetto particolarmente importante poiché segna l'adesione del nostro legislatore al c.d. “principio del Paese di origine”, espressamente indicato dalla direttiva 2000/31/CE.

Secondo questo principio, che si riferisce al settore della responsabilità per fatto illecito, un operatore è tenuto al rispetto delle sole norme del Paese nel quale è stabilito “anche se la sua attività si rivolge verso altri Stati membri dell'Unione Europea”.

Le disposizioni del decreto non possono, poi, in alcun modo, limitare la libera circolazione dei servizi della Società dell'Informazione provenienti da un prestatore stabilito in un Paese membro dell'U.E. (salvo, su quest'ultimo punto, tutta una serie di deroghe che per motivi di sintesi si omette di indicare). Quanto poi ai requisiti per fornire un servizio, in via generale, non è necessaria un'autorizzazione preventiva; ciò non significa che non vi siano obblighi derivanti da altre normative.

Il legislatore ha inoltre disciplinato anche il c.d. fenomeno dello “spamming”. Quando questo tipo di comunicazioni vengono inviate per e-mail devono necessariamente essere immediatamente identificate come comunicazioni commerciali, quindi al consumatore deve essere chiara fin dal momento in cui riceve la mail il fine di quest'ultima, che deve contenere l'indicazione che il destinatario può opporsi al ricevimento futuro delle stesse e/o di messaggi simili. Il decreto quindi legittima l'invio del primo messaggio pubblicitario ponendo l'onere di non riceverne più in capo al consumatore. Una volta scelto il prodotto o il servizio al consumatore basterà acquistare con un “click”. Esattamente così che avviene la conclusione del contratto, trattandosi infatti del c.d. “point and click” per l'appunto.

Una volta cliccato, infatti, il prestatore del servizio dovrà riepilogare le condizioni generali di vendita e quelle particolari applicabili al contratto (caratteristiche del bene o del servizio, il prezzo, i mezzi di

¹² Direttiva 2000/31/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del Giugno 2000 relativa a taluni aspetti giuridici dei servizi della società dell'informazione, in particolare il commercio elettronico, nel mercato interno (Gazzetta Ufficiale C.E. n.L 178 del 17 Luglio 2000)

pagamento e di consegna, le modalità di recesso) e a questo punto si applica la presunzione di conoscenza, ossia l'ordine e la ricevuta si considerano pervenuti quando le parti alle quali sono indirizzati hanno la possibilità di accedervi: si tratta di una scelta peculiare del nostro legislatore.

E' necessario comunque precisare che il decreto non esaurisce la disciplina del contratto di e-commerce. Infatti, questo è comunque disciplinato dalla normativa generale sui contratti disciplinata dal Codice Civile, ad esempio in tema requisiti del contratto, conclusione, adempimento o inadempimento. Inoltre resta applicabile, nel caso di servizi offerti a consumatori, tutta la normativa del Codice del Consumo riguardo i contratti a distanza, le clausole abusive e la pubblicità ingannevole o comparativa. Oltre alle norme civilistiche generali e quelle specifiche sul Commercio Elettronico, l'E-commerce è soggetto alle norme dirette alla specifica tutela dei consumatori contenute nel Codice di Consumo (Decreto legislativo 6 Settembre 2005 n 206).

L'Italia ha recepito le varie direttive europee in materia di privacy con il d.lgs. n. 196 del 2003 (Testo Unico, entrato in vigore il 1° gennaio 2004), conosciuto come il Codice in materia di protezione dei dati personali. Le finalità del d.lgs. 196/2003 consistono nel riconoscimento del diritto del singolo sui propri dati personali e, conseguentemente nella disciplina delle trattamento dei dati ossia la raccolta, l'elaborazione, il raffronto, la cancellazione, la modificazione, la comunicazione o la diffusione degli stessi. Il diritto assoluto sui propri dati è esplicitamente riconosciuto dall'art. 1 del Testo Unico, il quale afferma che "Chiunque ha diritto alla protezione dei dati personali che lo riguardano". Tale diritto appartiene alla categoria dei diritti della personalità. Il diritto sui propri dati è differente dal diritto alla riservatezza, in quanto non riguarda solamente informazioni inerenti la propria vita privata, ma si estende in generale a qualunque informazione relativa ad una persona, anche se non coperta da riservatezza, sono dati personali ad esempio il nome o l'indirizzo della propria abitazione. Lo scopo della legge non è quello di impedire il trattamento dei dati, ma di evitare che questo avvenga contro la volontà del soggetto che detiene il diritto, infatti, il Testo Unico, definisce i diritti degli interessati, le modalità di raccolta e i requisiti dei dati, gli obblighi di chi raccoglie, detiene o tratta dati personali e le responsabilità e sanzioni in caso di danni.

Si deve considerare che Internet e le reti telematiche costituiscono un aspetto a forte rischio per i dati personali. L'affermarsi dell' E-commerce, infatti ha posto il problema della tutela dei dati personali online, raccolti mediante Internet, con particolare riferimento ai dati trattati nell'ambito di attività di commercio elettronico. La prassi del commercio elettronico è, senza dubbio, caratterizzata da numerose occasioni di raccolta dei dati personali del cyber-consumatore, mediante la richiesta di compilazione di generici formulari elettronici o diversi e propri ordini di beni o servizi o addirittura alla raccolta automatica di dati personali mediante i c.d. cookie. Lo scopo primario dell'acquisizione di tali informazioni è quello del lucro derivante dalla cessione di tali informazioni, di solito preziose per le imprese di pubblicità, ma anche per le imprese che svolgono ricerche e consulenze di mercato ed hanno necessità di avere dati sempre aggiornati, anche con riguardo al mercato telematico.

Per la legge italiana l'immissione dei cookies nel sistema informatico dell'utente, automatica ed all'insaputa di questi deve ritenersi illecita. Il Codice si occupa, pertanto, anche delle regole da adottarsi nella rete Internet e, in generale, nelle reti telematiche promuovendo l'adozione di un codice di buona condotta della rete. La Commissione europea il 25 gennaio 2012 ha presentato la proposta relativa al nuovo Regolamento Europeo in materia di protezione dei dati, che va sostituire la direttiva 95/46/CE, detta Direttiva Madre. Ricordiamo che i regolamenti dell'Unione Europea sono immediatamente esecutivi, non richiedendo la necessità di recepimento da parte degli Stati membri e quindi possono garantire una maggiore armonizzazione normativa all'interno dell'Unione.

L'entrata in vigore di questo Regolamento ha permesso che le stesse direttive siano contemporaneamente in vigore in ventisette stati membri UE uniformandoli sotto un unico codice. Ha introdotto nuove tutele a favore degli interessati, e inevitabilmente nuovi obblighi a carico dei responsabili del trattamento di dati personali.

Viene introdotto il diritto dell'interessato alla "portabilità del dato" (ad. es. nel caso in cui si intendesse trasferire i propri dati da un social network ad un altro) e del diritto all'oblio per cui ogni individuo potrà richiedere la cancellazione dei propri dati in possesso di terzi (per motivazioni legittime). Questo può accadere ad esempio in ambito web quando un utente richiederà l'eliminazione dei propri dati in possesso di un social network o di altro servizio web. Per titolari e responsabili del trattamento le novità sono parecchie. Il principio della accountability comporta l'onere di dimostrare l'adozione di tutte le misure privacy in capo a chi tratta i dati. Bisogna redigere e conservare opportune documentazioni attestanti il "modello organizzativo e di sicurezza privacy", sono necessarie "valutazioni d'impatto sulla protezione dei dati personali", in caso di trattamenti rischiosi, e verifiche preliminari per diverse circostanze da parte del Garante della privacy. Viene superata la prassi di notificazione all'autorità, con notevole semplificazione per le attività d'impresa. Un'ulteriore novità rappresenta l'obbligo, per le imprese con oltre 250 dipendenti e per tutti gli enti pubblici, di nominare un "responsabile della privacy", interno o esterno, con un'ampia conoscenza della normativa, che sarà in relazione diretta con i vertici aziendali.

Nel caso dell'E-commerce, gli obblighi che la legge italiana (D.Lgs. 70/2003) pone in capo al venditore sono essenzialmente obblighi informativi. In via generale, si ricorda che la normativa prevede l'obbligo di dare un certo numero di informazioni sin dal primo invio di comunicazioni telematiche ai potenziali clienti. Tali comunicazioni possono essere inviate via email, sms, mms, newsgroup, chatline, mailing list, ecc.

Il venditore deve specificare: che si tratta di comunicazione commerciale; chi è il mittente; che si tratta di un'offerta promozionale e le relative condizioni d'accesso; che si tratta di concorsi o giochi promozionali e le relative condizioni di partecipazione. In particolare, se il venditore invia al potenziale acquirente delle e-mail non sollecitate cioè che non fanno seguito ad una richiesta del cliente e contenenti delle comunicazioni commerciali, deve: identificarle come tali fin dal momento in cui il destinatario le riceve; indicare che il destinatario può opporsi in futuro al ricevimento di tali comunicazioni. Sono previste delle sanzioni pecuniarie a carico del venditore in caso di violazione di questi obblighi.

Passando ora ad esaminare il contenuto del sito Internet vero e proprio, alcune informazioni devono essere obbligatoriamente inserite dal venditore sulla propria “vetrina virtuale”, a prescindere dalla natura professionale o meno dell’acquirente (e ovviamente in aggiunta a quelle specificamente inerenti al prodotto o al servizio offerto):

- 1) il nome, la denominazione o la ragione sociale (il nome della società);
- 2) il domicilio o la sede legale;
- 3) un contatto rapido (compresa l’e-mail);
- 4) il numero REA o il numero di iscrizione al Registro delle Imprese;
- 5) se l’attività è soggetta a concessione: numero della concessione ed estremi della competente autorità di vigilanza;
- 6) alcune informazioni particolari per le professioni regolamentate (Ordine di appartenenza, titolo professionale, ecc.);
- 7) il numero di partita IVA (l’indicazione della stessa anche su siti meramente pubblicitari);
- 8) l’indicazione “in modo chiaro ed inequivocabile” dei prezzi e delle tariffe, evidenziando se comprendono le imposte, i costi di consegna ed altri elementi aggiuntivi da specificare;
- 9) se un’attività è soggetta ad autorizzazione o l’oggetto della prestazione è fornito sulla base di un contratto di licenza d’uso: indicazione delle attività consentite al consumatore e al destinatario del servizio e gli estremi del contratto di licenza.

Le informazioni elencate vanno inoltre costantemente aggiornate. In particolare, se la vendita è effettuata a consumatori, prima dell’inoltro dell’ordine il venditore deve obbligatoriamente informare il potenziale acquirente in merito: al fatto che la conclusione del contratto sarà ottenuta dopo aver completato varie fasi tecniche intermedie; al modo di archiviazione del contratto concluso e le relative modalità di accesso; ai mezzi tecnici messi a disposizione del destinatario per individuare e correggere gli errori di inserimento dati prima dell’inoltro dell’ordine; all’adesione del venditore a eventuali codici di condotta; alle lingue utilizzabili oltre all’italiano per concludere il contratto; agli strumenti di composizione delle controversie. Eventuali condizioni generali di vendita devono essere messe a disposizione del consumatore in modo da consentire la memorizzazione e la riproduzione. Anche in questo caso sono previste sanzioni pecuniarie in caso di violazione. In base all’art 21 del decreto in questione la mancata indicazione nel sito delle informazioni generali obbligatorie è punita, salvo che il fatto costituisca reato, con il pagamento di una sanzione amministrativa pecuniaria da 103,00 euro a 10.000,00 euro.

Per manifestare il proprio assenso, il compratore deve “cliccare” sul tasto corrispondente (cd. point and click). Un problema che si può generare è che in dottrina la sottoscrizione telematica (point and click) non è considerata sufficiente ai fini dell’approvazione per iscritto delle clausole vessatorie. Il venditore deve inviare la ricevuta dell’ordine ricevuto (anche questo adempimento è obbligatorio in caso di consumatori). La ricevuta deve contenere: un riepilogo delle condizioni generali e particolari applicabili al contratto; le

informazioni relative alle caratteristiche essenziali del bene o del servizio fornito; l'indicazione dettagliata del prezzo e dei mezzi di pagamento, dei costi di consegna e dei tributi applicabili; l'indicazione del diritto di recesso.

Il prestatore di servizi, sin da prima della stipulazione del contratto, è tenuto a fornire ai clienti oltre all'indirizzo e-mail altre informazioni che consentano una comunicazione diretta ed efficace. Non necessariamente un numero di telefono ma può essere sufficiente anche una maschera di richiesta di informazioni elettronica, fatte salve situazioni di impossibilità di accesso alla rete in cui l'utente ha diritto di richiedere un canale diretto di comunicazione. La normativa sull'E-commerce prevede una serie di obblighi di contenuto informativo e operativo da rispettare nel corso della conclusione di un contratto in via telematica. Tale disciplina può essere derogata solo in caso di rapporti tra imprenditori, mentre è inderogabile se il destinatario del servizio è un consumatore. Le norme sulla conclusione dei contratti si applicano anche agli ordini inoltrati in via telematica. L'ordine e la ricevuta si considerano pervenuti quando le parti alle quali sono indirizzati hanno la possibilità di accedervi: presunzione di conoscenza.

La vendita on line costituisce una specie di vendita a distanza e come tale è regolamentata, specialmente per quanto riguarda la tutela del consumatore. Numerosi sono gli obblighi informativi che gravano sul venditore (ad esempio: sull'esistenza del diritto di recesso, sulle modalità di pagamento, ecc.); in caso di mancata osservanza degli obblighi informativi, aumentano notevolmente i termini concessi al consumatore per il recesso.

L'esercizio del diritto di recesso:

- a) Se gli obblighi di informazione che gravano sul venditore sono stati rispettati, il diritto di recesso può essere esercitato dal consumatore: per i beni entro 10 giorni lavorativi dal ricevimento della merce da parte del consumatore, per i servizi entro 10 giorni lavorativi dalla conclusione del contratto. Se gli obblighi di informazione che gravano sul venditore non sono stati inizialmente rispettati, il diritto di recesso può essere esercitato dal consumatore, sia per i beni, sia per i servizi, entro 10 giorni lavorativi, che decorrono dal giorno in cui tali obblighi sono stati soddisfatti successivamente alla conclusione del contratto e comunque entro 3 mesi dalla stessa conclusione del contratto.
- b) Se gli obblighi informativi non rispettati dal venditore riguardano proprio il diritto di recesso, allora il termine di recesso concesso al consumatore è: per i beni 60 giorni dal giorno del loro ricevimento, per i servizi 90 giorni dalla conclusione del contratto.

Il diritto di recesso si esercita: con l'invio entro il termine di dieci giorni di una raccomandata con avviso di ricevimento alla sede del venditore; è possibile inviare la comunicazione anche mediante telegramma, posta elettronica o fax, a condizione che tale comunicazione sia confermata mediante lettera raccomandata con avviso di ricevimento inviata entro le 48 ore successive.

Nella comunicazione si devono inserire i propri dati e quelli relativi all'acquisto effettuato via Internet. Si deve specificare la volontà di recedere dal contratto, anche se non è necessario menzionare i motivi. Si deve richiedere al venditore di restituire il prezzo pagato nel minor tempo possibile e comunque entro il termine

massimo di 30 giorni dalla ricezione della comunicazione. E' opportuno segnalare che, in caso di mancata restituzione del prezzo entro il termine suddetto, ci si rivolgerà al Giudice. Solamente se ciò è espressamente previsto nell'offerta o nell'informazione data dal venditore, anziché inviare la specifica comunicazione il consumatore può limitarsi alla restituzione della merce, sempre entro il termine di dieci giorni dal ricevimento. Se non è stato previsto diversamente dal contratto, le spese di restituzione sono a carico del venditore. Per tutte le controversie relative alla conclusione di contratti a distanza è competente il giudice del luogo di residenza o domicilio del consumatore, se ubicati nel territorio dello Stato. Tale competenza è inderogabile e non può essere modificata neppure con l'accettazione del consumatore.

2.7 STRATEGIE DI SUCCESSO

A questo del lavoro mi sembra opportuno andare ad analizzare tre importantissimi players mondiali che rientrano tra quelle più rappresentativi nel settore dell'E-commerce: Alibaba fondata in Cina, Amazon fondata a Siattle (USA) ed Ebay fondata in California (USA)

Alibaba

Alibaba è una delle principali piattaforme E-commerce mondiali. E' una compagnia cinese privata con sede a Hangzhou, composta da una famiglia di compagnie attive nel campo del commercio elettronico, quali mercato online, piattaforme di pagamento e compravendita, motori di ricerca per lo shopping e servizi per il cloud computing. E' stata fondata nel 1999 da diciotto persone guidate da Jack Ma e la loro prima piattaforma aveva il nome di Alibaba Online. Inizialmente il progetto di sviluppo è avvenuto all'interno dell'appartamento di Jack Ma, il cui scopo era quello di rendere facile per chiunque volesse ed in qualsiasi luogo l'acquisto e la vendita di beni nel mondo. Un servizio commerciale con lo scopo di connettere i produttori cinesi con acquirenti e distributori stranieri.

Jack Ma in una famosa intervista racconta l'episodio che decise il nome della compagnia: *"Sedevo in un caffè di San Francisco, e mi venne in mente che il nome "Alibaba" suona bene. Domandai a una cameriera che passava di lì "Sa qualcosa di Alibaba?". Lei disse di sì. Domandai che cosa sapesse di Alibaba, e lei disse "Alibaba e i quaranta ladroni". "Ecco il nome!" pensai. Dopo andai per strada e cominciai a domandare in giro a 30 persone diverse se sapevano di Alibaba. Indiani, tedeschi, da Tokyo alla Cina, tutti conoscevano Alibaba. Alibaba aprì il sesamo. Alibaba è una persona buona, lesta negli affari e aiutò il suo*

villaggio. Così facile da pronunciare, e nome internazionale. Alibaba apre il sesamo di piccole e medie compagnie. Abbiamo registrato pure "Alimama", nel caso qualcuno volesse sposarci”

Proprio come Amazon è noto alla maggior parte dei consumatori americani come un titano di E-commerce, il mercato dell'E-commerce in Cina è dominata da Alibaba. Anche se la società opera attraverso una combinazione unica di modelli di business, il core business di Alibaba assomiglia a quella di eBay. Alibaba funge da intermediario tra acquirenti e venditori on-line e facilita la vendita di beni tra le due parti attraverso la sua vasta rete di siti web. Il più grande sito, Taobao, funziona come un mercato senza commissioni dove né i venditori né acquirenti pagano una tassa per il completamento di transazioni. Piuttosto, i venditori attivi su Taobao pagano per essere classificati nella parte più alta della lista sul motore di ricerca interno del sito, generando introiti pubblicitari per Alibaba che assomiglia molto al modello di core business di Google. Mentre la maggior parte dei venditori che utilizzano il sito Taobao sono i commercianti più piccoli, Alibaba ha anche uno spazio dedicato ai rivenditori più grandi. Tmall è il sito di E-commerce di proprietà e gestito da Alibaba che si rivolge ai marchi ben noti, tra cui Gap, Nike e Apple. Anche se Tmall ha una frazione del numero di venditori attivi quotati su Taobao, Alibaba è in grado di generare entrate da depositi, canoni di utenza annuali e le commissioni di vendita praticati ai rivenditori che utilizzano il sito. Oltre ai suoi siti di E-commerce, Alibaba è emerso come un concorrente nel sistema finanziario cinese. Per combattere le preoccupazioni dei clienti sulla sicurezza e la validità delle transazioni effettuate on-line, Alibaba ha creato Alipay. Come un sistema di pagamento sicuro, Alipay protegge gli acquirenti e i venditori da eventi sgraditi. Oltre alla sua piattaforma PayPal-like, Alibaba ha anche un'altra fonte di entrate ossia il suo recente ramo d'azienda di micro-credito che si rivolge a singoli debitori.

Sin dalla sua infanzia Jack Ma ha sempre avuto un forte senso di responsabilità ed un'estrema capacità di capire le necessità altrui, nei primi anni del suo lavoro quale insegnante d'inglese, capì come la situazione di chiusura della Cina al mondo occidentale rappresentasse un problema per lo sviluppo stesso del paese. Da ciò imparò una semplice lezione che gli sarebbe poi valsa negli anni a seguire la copertina del settimanale americano "Forbes", quale filantropo e uomo d'affari più promettente d'Asia dell'anno. La semplice lezione che Jack Ma imparò è che la scarsità genera possibilità, in qualsiasi luogo e in qualsiasi tempo. Nella fattispecie la chiusura della Cina al mondo occidentale e la scarsa presenza di persone che parlassero l'inglese permisero a Jack di investire la sua abilità nel campo dell'insegnamento della lingua inglese, questo semplice esempio racchiude in sé il modo di agire di Jack Ma. La situazione di scarsità di comunicazioni internet nel mondo del commercio fece intendere a Jack, come in Cina a differenza di altri paesi mancasse una rete di comunicazione che avrebbe potuto collegare milioni di produttori con il mercato reale. La scarsità dunque genera possibilità e se un sistema è assente non rimane che crearlo, una ghiotta opportunità per chi avesse voluto importare in Cina un sistema di commercio rivoluzionario. Jack Ma intese tale sfida come

l'occasione che lo avrebbe reso capace di facilitare l'incontro tra la domanda e l'offerta per il suo paese ma in un modo che nessuno fino a quel momento aveva mai provato a fare.

Il primo degli obiettivi da lui fissato è quello di facilitare il business in ogni parte della terra, un business che ha bisogno di crescere e di innovarsi continuamente con strumenti sempre nuovi in un turbine d'innovazioni tecnologiche che lo spingono sempre più in alto. Internet rappresentò la tecnologia innovativa di cui Jack Ma intendeva fare uso, sicuramente altre imprese prima di allora avevano inteso la necessità di dotare la Cina di un sistema rivoluzionario di fare impresa, ma certamente va dato atto a Jack Ma dell'originalità e della lungimiranza nel creare per primo in Cina un business nuovo con valori nuovi. Va chiarito che il tipo di business così com'è stato inteso non mirava a creare benefici esclusivamente alla singola impresa ma al contrario si prefiggeva l'obiettivo di creare benessere economico per la collettività. Il secondo obiettivo prefissato è stato infatti quello di creare un sistema di business indispensabile per ogni società, azienda o businessman. Alibaba Group mira a essere un partner strategico, uno strumento su cui contare per condurre un business vincente in Cina ma anche in qualsiasi altra parte del mondo. L'ultimo obiettivo prefissato da Jack Ma fu di costruire una compagnia che sarebbe durata 102 anni. Certamente un business vincente è quello che dura nel tempo e che resiste alle difficoltà di percorso; 102 anni è il limite che Jack Ma si è imposto per condurre la propria "creatura" alla vetta del successo. Sicuramente un limite di tempo molto ampio se si pensa che Alibaba Group compie appena 15 anni dall'anno della sua fondazione ad oggi, l'obiettivo che si è posto Jack Ma è in realtà una sfida che lancia ai posteri. Come già accennato, oltre agli obiettivi principali sono stati segnati anche dei valori, che sono stati individuati in sei punti qui di seguito riportati. Questi valori non sono cambiati negli anni ma al contrario hanno permeato in modo decisivo la linea strategica di Alibaba Group:

1) "il cliente sopra ogni cosa" questo è il punto che forse caratterizza maggiormente Alibaba Group. L'idea fondamentale è che il cliente stesso rappresenta il "motore" del sistema, che sia un compratore o fornitore esso è pur sempre un cliente che arricchisce il gruppo in termini economici, se il cliente è soddisfatto, sarà propenso a tornare e il gruppo potrà espandersi ulteriormente.

2) "lavoro di squadra" per molti può sembrare un'ovvietà ma la stretta collaborazione all'interno di Alibaba Group ha permesso di superare molte difficoltà sino a questo momento, i problemi non sono mancati ma l'idea che serpeggia tra lo staff di Alibaba è: "il cliente ti supporta finanziariamente, il gruppo sta dalla tua parte e gli investitori sono pronti a lasciarti non appena avvertono il pericolo". La semplice cognizione psicologica rende ogni singolo lavoratore parte integrante del gruppo, ogni guadagno è il guadagno di tutti e ogni perdita è la perdita di tutti.

3) "favorire il cambiamento" Ogni persona all'interno di Alibaba Group deve intendere il "cambiamento" come l'elemento che porta all'innovazione. Seguendo il principio della selezione naturale, chi riesce ad adattarsi al cambiamento riesce allo stesso tempo ad adattarsi alle esigenze del consumatore.

4) “passione” la passione motiva il singolo che a sua volta motiva il gruppo, un gruppo ben unito e appassionato porta al successo, una strategia di successo porta alla vittoria. L’idea di Jack Ma è di portare il proprio team al successo, creando una passione latente che possa influenzare in maniera positiva il comportamento di tutti i dipendenti all’interno dell’azienda.

5) “sincerità” la sincerità del gruppo nei confronti di se stessi e del proprio comportamento porta all’autocritica che costituisce uno strumento indispensabile nel lavoro di tutti i giorni.

6) “dedizione” forse uno dei valori cui Jack Ma ha prestato maggiore attenzione, nel costruire il proprio business, ogni impiegato all’interno di Alibaba Group deve prestare attenzione a soddisfare e supportare il cliente in ogni momento. La dedizione nel proprio lavoro si traduce in passione che porta ad una condotta diligente.

La strategia di ogni azienda è composta di obiettivi e valori, spesso e volentieri essi rientrano in una sfera prettamente teorica che può distaccarsi alle volte dalla realtà dei fatti. Abbiamo descritto i tre obiettivi e i sei valori che possono essere definiti “teorici” così come sono proposti nel sito stesso di Alibaba Group. E’ bene chiarire sin da subito che una strategia di successo, oltre alla fortuna e alla conformità delle situazioni, ha pur sempre un’origine. Nel caso di Alibaba Group, Jack Ma incarna appieno la strategia del gruppo. In un’intervista con Trudy Dai ex capo dipartimento delle Risorse Umane Alibaba Group, ha spiegato come la figura di Jack Ma rappresenta l’esempio guida all’interno del gruppo, una sorta di esempio vivente fonte d’ispirazione. Jack Ma nei suoi seminari ha sempre evitato un “indottrinamento” dell’ascoltatore che sarebbe risultata una chiara mossa propagandistica, al contrario utilizzando la sua proverbiale semplicità espositiva accompagnata dalla vicinanza al suo team ha suscitato un interesse misto a ispirazione definito nella cultura cinese ossia indurre effetti positivi nel gruppo grazie all’ideologia del leader. Come afferma Trudy Dai, Jack Ma è un uomo idealista che tende a realizzare sempre i suoi ideali: “Ciò che pensa lo dice, ciò che dice lo fa!”. Un esempio fra tutti è stata l’idea alla base della nascita di Alibaba Group; aiutare le migliaia di piccole e medie imprese sparse per tutta la Cina e nel resto del mondo a intraprendere un business che prima era ritenuto impossibile. In secondo luogo Trudy Dai afferma come nel gruppo si è andato a creare una suddivisione per importanza nei confronti degli agenti esterni, al primo posto troviamo il cliente, che come visto in precedenza rappresenta il fulcro del sistema, al secondo posto vi sono i dipendenti e il team che lavora assiduamente rappresenta la “famiglia” di Alibaba e al terzo e ultimo posto vi sono gli investitori che finanziano economicamente il gruppo, ma per importanza sono collocati all’ultimo posto poiché sono soggetti all’andamento ciclico del mercato. Degno di nota infine è il requisito minimo richiesto da Alibaba Group per la collaborazione o fusione con altre aziende, ognuna di esse deve intendere il “cliente” come la parte più importante del proprio business. Per Jack Ma il denaro non è mai stato l’obiettivo principale nel condurre il proprio business, al contrario i profitti iniziali sono sempre stati molto limitati. Una celebre frase che Jack Ma spesso ha ripetuto ai suoi dipendenti sarebbe proprio: “Un agente non deve fissare la propria attenzione ai cinque yuan nella tasca del suo cliente, ma deve piuttosto preoccuparsi di trasformare i cinque

yuan in cinquanta, solo allora potrà finalmente ottenere quei cinque yuan.” di qui l’esigenza nell’accompagnare il cliente verso un affare vincente, solo allora il guadagno è per entrambe le parti. La cultura d’azienda di Alibaba Group è spesso descritta come la mescolanza tra occidente e oriente, “L’acume occidentale misto all’operosità orientale, tutto per il mercato”. Sebbene questo pensiero rifletta l’importanza del mercato occidentale, va tenuto in considerazione come Jack Ma oltre ad una buona conoscenza del mercato occidentale possiede una conoscenza del mercato cinese a 360 gradi, che nel caso specifico ha fatto la differenza. Come visto in precedenza, infatti, l’esempio di Ebay e Yahoo!China spiega come la conoscenza del mercato locale sia di cruciale importanza per condurre un business vincente, limitarsi a copiare una strategia in un mercato straniero di cui s’ignora il funzionamento, comporta un dispendio superiore di fondi e nel peggiore delle ipotesi l’uscita dal mercato in questione

Amazon

Amazon è una delle principali aziende di commercio elettronico statunitense con sede a Seattle, nello stato di Washington, Stati Uniti D’America. Inizialmente aveva una sede differente a Bellevue: il garage di Jeff Bezos ,che fondò la società nel 1994. Bezos ribattezzò la sua azienda con il nome "Amazon" dal nome del Rio delle Amazzoni. Il 16 Luglio 1995 il sito andò on-line e divenne visibile a tutti gli utenti del web. Man mano che si diffondeva il passaparola il piccolo team dell’azienda si accorse di aver aperto una strana finestra sul comportamento umano.

Gli early adopter di Internet ordinavano manuali di informatica, raccolte delle strisce a fumetti di Dilbert, manuali per riparare antichi strumenti musicali e guide di ogni tipo.

La società iniziò infatti come book store on-line ed inusualmente rispetto alle altre il business plan non prevedeva profitti per i primi quattro/cinque anni. Questo lento piano di sviluppo ha portato molti stakeholders a lamentarsi del fatto che la compagnia non avrebbe fatto profitti abbastanza velocemente da giustificare un investimento nelle quote della società. Ma fu proprio questo che salvò Amazon dalla bolla finanziaria che scoppiò all’inizio del XXI° secolo in tutto il settore delle dot-com. Il suo visionario fondatore Jeff Bezos non si accontentava di essere un libraio alla moda, voleva che Amazon offrisse un assortimento illimitato e una comodità senza pari, a prezzi più bassi di chiunque altro: voleva che diventasse il “negozio globale”. Per realizzare la sua grandiosa visione, ha sviluppato una cultura aziendale improntata a un’ambizione sfrenata e a segreti mai rivelati. Almeno fino a oggi (Brand Stone, 2013).

Rispetto agli altri grandi innovatori della tecnologia – Jobs, Gates, Zuckerberg – Bezos è un uomo estremamente riservato. Ma la sua incessante ricerca di nuovi mercati spinge Amazon in avventure emozionanti e rischiose, come il Kindle e il cloud computing, per trasformare il commercio come Henry Ford trasformò l’industria: con una temerarietà pari solo al suo impegno per offrire la customer experience perfetta.

Fin dalla nascita Amazon era una libreria virtuale in grado di vendere libri in quantità 10 volte superiore a quelli venduti dalla più grande catena di libri del momento, pur non avendo una sede fisica di riferimento. Pur essendo first mover nel mercato delle vendite online, Amazon si è trovata ad affrontare una crescente concorrenza nel momento in cui anche altre librerie, di tipo tradizionale, decisero di vendere online. In particolare, la concorrenza mise in luce l'incapacità iniziale di Amazon di proporsi come una "vera libreria", limitando la sua attività esclusivamente alla mediazione del libro su web, non avendo, come abbiamo già detto, un'ubicazione fisica. Così

Amazon cercò di affermarsi sul mercato praticando prezzi di vendita più bassi rispetto a quelli dei concorrenti, per far ciò individuava l'offerta più conveniente tra quelle ricevute da una moltitudine di fornitori, smistando l'ordine tramite una funzione centralizzata, in modo da minimizzare le scorte ed evitare il ricorso ad intermediari.

Per superare le criticità dovute alla concorrenza, Amazon puntò:

- 1) ad una maggiore tempestività ed efficienza nel ciclo ordine-consegna, realizzando nel 1999 cinque grandi magazzini per lo smistamento;
- 2) alla diversificazione delle vendite, offrendo, oltre ai libri, CD, giocattoli, articoli per la casa, prodotti dell'elettronica di consumo;
- 3) a una politica di sconti dalla quale, però, fu costretta a retrocedere in breve tempo per mancanza di profitti.

Amazon cerca di essere l'azienda più customer-centric del pianeta, dove i clienti possono trovare e scoprire tutto ciò che potrebbero voler acquistare online, al prezzo più basso del mercato.

Non a caso, la vision di Amazon, dichiarata nel 2004 dal suo CEO, Jeff Bezos, è la seguente:

"The uniting vision is that the philosophy is the same: customer-centricity, starting from the customer and working backwards, doing innovative things – the sort of cultural biases inside Amazon".

Per quanto riguarda invece la mission, l'obiettivo principale è di offrire prodotti e servizi di qualità, usando la migliore tecnologia disponibile, ad un prezzo ragionevolmente contenuto. Al riguardo, oltre agli interessi dell'azienda e degli shareholders, è fondamentale l'aumento dell'espansione geografica al fine di sviluppare la clientela e migliorare vantaggio competitivo e infrastrutture.

I principali values, invece, si possono individuare in: bisogni del cliente; innovazione; economicità; rispetto per l'ambiente. Amazon promuove un modello di business classico, basato sui principi della old-economy sfruttando i vantaggi di internet. Il modello di riferimento è "low price - large selection - convenience"

Molte imprese E-commerce sono fallite perché, dopo il successo iniziale, non sono riuscite a ottenere la fedeltà d'acquisto da parte dei loro clienti. Amazon, invece, ha raggiunto entrambi lavorando duramente per fornire funzionalità "easy to use", acquisti facili e veloci, customer care tempestivo, contenuti sempre aggiornati ed un ambiente di pagamento che ispira fiducia. Al riguardo, è interessante osservare che, nel

2008, tra le informazioni pubbliche reperite presso la Securities and Exchange Commission (SEC), figura la seguente descrizione della vision di Amazon: “Concentrarsi inesorabilmente sull'esperienza del cliente, offrendo prezzi bassi, convenienza e una vasta selezione di merce.”

Nel Report annuale 2010, il già citato CEO di Amazon, Jeff Bezos, si sofferma sull'importanza della tecnologia per implementare l'attenzione al cliente. Le parole di Bezos dimostrano come la tecnologia sia il driver principale per raggiungere il vantaggio competitivo. Un esempio recente, al riguardo, è stata la fornitura, da parte di Amazon, delle infrastrutture necessarie per scaricare l'aggiornamento per il Kindle "Whispersync", utile ai lettori di ebooks. Questa scelta deriva dal fatto che, nel 2011, Amazon.com ha venduto più ebooks che libri tascabili, anche grazie al fatto che le applicazioni Kindle sono disponibili su dispositivi Apple iOS, Android e PC come parte di una proposta "Buy Once, Read Anywhere", che Amazon ha sviluppato, proprio per il Kindle, che è uno dei suoi prodotti di punta.

I principali fattori di successo di Amazon possono essere così sintetizzati:

- a) customer-centric innovation: l'utente al centro del progetto; prima la soddisfazione del cliente, poi il successo aziendale;
- b) attività di intermediazione, giudicata particolarmente affidabile e sicura;
- c) notorietà, tale da indurre il cliente del web ad associare naturalmente ad Amazon la vendita online di articoli e di conseguenza preferirlo rispetto ad altri competitor meno noti;
- d) vendita a prezzo di costo: Amazon può permettersi di vendere articoli anche al di sotto del prezzo di costo affinché il magazzino venga costantemente rinnovato per rimanere in linea con il mercato;
- e) spedizione pressoché gratuita: grazie a un efficiente sistema di distribuzione, Amazon dispone di diversi magazzini in vari punti del mondo (14 in Usa e Canada, 8 in Europa, 4 in Asia) e, grazie al grande potere contrattuale con gli spedizionieri, può offrire un costo di spedizione gratuito per un minimo di spesa di 25 \$;
- f) Long Tail: Amazon è un'impresa “a coda lunga”, in grado di offrire online non solo i prodotti di massa più in voga del momento, ma anche oggetti di nicchia.

A partire dal 1997, inoltre, Amazon ha architettato un sofisticato sistema di “raccomandazioni” che, sfruttando la profilazione dell'utente, consiglia i prodotti con le formule: “Ti potrebbe interessare anche...”; “I clienti che hanno acquistato questo hanno anche acquistato...”, “Spesso viene acquistato insieme a...”

Ulteriori elementi di successo sono direttamente riconducibili alla usability del sito www.amazon.com, le cui caratteristiche principali sono: informazioni dettagliate sui prodotti, pagine web create su misura dei clienti, notifiche personalizzate, sistemi sicuri e certificati di pagamento, presenza di editoriali e di recensioni da parte dei clienti, possibilità di caricare le proprie immagini per recensioni e, per quanto riguarda la sezione books, la funzione “look inside the book”, liste di raccomandazioni e di desideri, guide all'acquisto. In particolare, se un cliente già conosce il prodotto di proprio interesse, può

visualizzarne online tutte le informazioni correlate, paragonarlo ad altri oggetti simili e procedere all'acquisto. Tuttavia, ad esempio, se un cliente non ha un'idea precisa del libro da acquistare può effettuare online una ricerca per autore, titolo o argomento, esaminarne il contenuto e lo stile, visionarne passi o capitoli interi, visionare i feedback di altri lettori.

Per capire meglio Amazon, infine, è interessante l'analisi del Work System Framework, all'interno del quale ritroviamo gli elementi che interagiscono con l'ambiente e l'infrastruttura per la definizione delle strategie aziendali:

- clienti: persone che acquistano, rivenditori, reparto spedizioni di Amazon.com:
- prodotti e servizi: informazioni sui singoli prodotti, sullo stato dell'ordine, sugli articoli eventualmente venduti;
- business process: dopo il login su www.amazon.com, il cliente identifica i prodotti desiderati o fornisce dei criteri di ricerca e, dopo aver letto le relative informazioni, decide se ordinare. In caso positivo, Amazon ricerca i prodotti nel suo magazzino e ne predispone la spedizione al cliente dopo averli confezionati; qualora non ne abbia la disponibilità, li ordina al suo fornitore e li spedisce al cliente dopo averli ricevuti nei propri magazzini;
- partecipanti: le persone interessate all'acquisto; il reparto di gestione degli ordinativi ai propri fornitori; il reparto spedizioni;
- informazioni: gli ordini; il prezzo e le altre informazioni per ogni articolo; la storia degli acquisti dei clienti per ogni tipologia di articolo;
- tecnologia: pc, tablet e mobile utilizzati dai clienti, pc e reti utilizzati da Amazon.com per il processo di evasione degli ordini; internet.

Il modello di business di Amazon è differente rispetto al modello di Alibaba. Lo stesso Jack Ma ha definito la società di Seattle come una vera compagnia di E-commerce.

Amazon infatti non fattura solamente grazie alla pubblicità e servizi extra offerti ai propri clienti come Alibaba, ma riceve commissioni per ogni prodotto che viene venduto grazie alla sua piattaforma ed anche un abbonamento mensile nel caso di grandi quantitativi venduti. In particolare si distinguono due tipi di venditori, Individuali e Professionisti. (Scotti M., 2015).

Inizialmente il business di Amazon era solamente B2C, nel 2011 anche i consumatori hanno iniziato a vendere i propri prodotti sulla piattaforma e da qualche anno ha compiuto l'ultimo step, ovvero il passaggio al B2B. Le altre caratteristiche innovative del modello di business di Amazon è di rendere possibile ai clienti di recensire i prodotti sulla pagina, valutandoli da 1 a 5, che denota una propensione ad un E-commerce maggiormente "social" e la figura degli Associate.

Un Associate è essenzialmente un venditore indipendente che riceve una commissione per indirizzare i clienti al sito di Amazon.com, attraverso dei link sui loro siti. Se attraverso uno di questi il cliente arriva poi a un acquisto, il "referente" riceve una commissione.

Il mio lavoro si è concentrato sull'innovazione dei modelli di business, a questo punto mi sento di affermare che una delle aziende che più ha saputo innovare il proprio business model nel corso degli anni è stata sicuramente il colosso americano dell'E-commerce. Infatti nata già come una scommessa persa oggi è un colosso del B2C che opera nel settore dell'E-commerce vendendo direttamente ai propri clienti oltre ai libri anche prodotti di elettronica, computer, telefonica, abbigliamento e accessori di ogni tipo, musica, arredamento, prodotti per la casa e il giardinaggio, giocattoli, accessori per automobili, copertoni compresi. E' sbarcata anche nel B2B. Valorizzando alcuni asset strategici creati a supporto del business originario della vendita dei libri on-line oggi si propone a chiunque voglia vendere on-line i propri prodotti, qualsiasi prodotto, come il Marketplace più efficace, la miglior vetrina a disposizione su Internet. A questo si è aggiunto alcuni anni fa un altro filone estremamente profittevole sempre nel settore B2B, quello della vendita come servizio delle infrastrutture tecnologiche di data center per le aziende. L'asset valorizzato in questo caso è stata la grande esperienza maturata nella implementazione e gestione dei propri portali di E-commerce, infrastrutture complesse ed estremamente affidabili. Amazon è partita da un modello di business sicuramente innovativo per quei tempi, ma abbastanza lineare e che si è modificato negli anni sino a diventare un vero e proprio impero attivo su molteplici fonti.

Le componenti fondamentali del modello di business originario di Amazon:

1. un segmento di clientela definito, quello dei lettori propensi all'acquisto on-line;
2. un prodotto e una value proposition chiari: un vastissimo catalogo di libri, prezzi scontati, consegna a casa in tempi rapidi;
3. un solo canale di vendita, quello on-line del portale amazon.com;
4. una gestione delle relazioni con i clienti basata sul self-service e una assistenza on-line di qualità;
5. unica fonte di ricavi derivanti la vendita dei libri a margini contenuti (si punta sui volumi);
6. tutte le attività chiave costruite intorno alla raccolta degli ordini e alla consegna dei libri;
7. partnership strategiche in tutto il mondo nel settore della logistica;
8. infrastrutture tecnologiche affidabili e performanti (il portale di e-commerce), risorsa strategica studiata per non deludere mai i propri clienti;
9. una struttura dei costi abbastanza semplice.

Amazon oggi lavora con un modello di business alquanto complesso e forti aree di ottimizzazione e valorizzazione dei propri asset:

1. tre segmenti di clientela: i clienti consumer che acquistano on-line, direttamente da Amazon o dai suoi partner/clienti, praticamente qualsiasi cosa; le aziende interessate ad attivare un canale di

vendita on-line (partner/clienti Amazon); le aziende che hanno l'esigenza di infrastrutture tecnologiche affidabili e performanti;

2. prodotti, servizi e value pro position chiari: un vastissimo catalogo di prodotti (non più solo libri), prezzi scontati, consegna a casa in tempi rapidi; una "piattaforma" e-book completa di dispositivi (reader) a prezzi estremamente aggressivi e un ricchissimo catalogo di testi anche gratuiti; una "piattaforma" tablet con sistema operativo Android completa di dispositivi di qualità a prezzi competitivi e un buon catalogo di applicazioni e contenuti multimediali (musica e video); una piattaforma di e-commerce efficace, sicuramente una delle migliori e meglio posizionate in rete; un'infrastruttura di cloud computing e servizi web affidabile e performante sulla quale implementare a costi competitivi e flessibili le proprie applicazioni e i propri servizi; un partner di prestigio e un brand estremamente forte;
3. il canale di vendita on-line dei portali Amazon e aws.amazon.com per i mercati B2C e B2B e una forza di vendita diretta che opera sui clienti Business di dimensioni maggiori;
4. una gestione delle relazioni con i clienti che continua ad essere basata principalmente sul self-service e con una assistenza on-line di livello per i clienti Business;
5. ricavi derivanti dalla vendita dei prodotti direttamente gestiti da Amazon (compresi i dispositivi kindle e gli e-book), dalle commissioni sulla vendita dei prodotti dei partner Amazon, dalla vendita dei servizi di infrastruttura tecnologica alle aziende;
6. le attività chiave sono ormai estremamente diversificate e parte di queste sono valorizzate "servendo" differenti linee di business creando aree di ottimizzazione;
7. lo stesso vale per partnership strategiche, non più limitate ovviamente ai fornitori della logistica;
8. le infrastrutture tecnologiche e la capacità di implementazione e gestione sono state valorizzate divenendo oggi risorse realmente strategiche sulle quali si fonda non più solo il portale di e-commerce ma tutto il business Amazon;
9. la struttura dei costi è diventata estremamente complessa, ma le aree di ottimizzazione fra le varie componenti del Business Amazon sono enormi portando vantaggi rilevanti ai bilanci dell'azienda.

Ovviamente il passaggio fra il primo modello e quest'ultimo descritto è stato per passi successivi, anche se decisamente rapido. Le parole d'ordine sono sempre state quelle della valorizzazione degli asset (i clienti, i processi, le infrastrutture, le partnership...), dell'innovazione, della diversificazione e della crescita (De Carli G., 2013).

Grazie a tutto questo sistema strategico di ricavi e di marketing, Amazon è riuscita ad imporsi nel mondo come la prima compagnia di E-commerce in termini di fatturato. Ben 89 miliardi di dollari registrati nel 2014, come già detto quasi 10 volte superiore al fatturato di Alibaba e 4/5 volte superiore a quello di Ebay. Nonostante questo articolato modello di vendite, a causa dei numerosi investimenti che stanno caratterizzando la politica di espansione di Amazon, la portano ad essere dietro sia Alibaba che Ebay per

quanto riguarda gli utili aziendali che si presentano negativi nel 2014 a differenza degli altri due competitors, per lo più dovuta ad una politica di investimento ed espansione.

eBay

L'asta è uno specifico strumento utilizzato fin dal passato, per determinare il rapporto di scambio, ovvero il prezzo, che deve essere pagato per il godimento di un bene, di un servizio o di un diritto. Con il termine "asta online" si intende un particolare tipo di asta che viene effettuata per tutta la sua durata su internet. Esistono due tipologie di aste online: l'asta al rialzo e l'asta al ribasso. Nella prima il venditore inserisce un'inserzione relativa all'oggetto in vendita e stabilisce un prezzo di base ed un termine ultimo per presentare le offerte. Un sistema meno diffuso è quello delle aste al ribasso dove il prodotto viene aggiudicato all'utente che effettua l'offerta più bassa.

Ebay è il sito di aste online più conosciuto al mondo ed è stato fondato a San Jose (California) il 3 settembre 1995 dal programmatore Pierre Omidyar come parte di un suo sito personale. Il primo oggetto venduto è stato un puntatore laser rotto per \$14.83. Stupito dalla vendita riuscita, contattò immediatamente via e-mail l'acquirente chiedendogli se avesse ben compreso la natura dell'oggetto: l'acquirente rispose che collezionava puntatori laser rotti. Dalla nascita del sito ufficiale sono state aperte diverse filiali in tutto il globo. eBay è un sito E-commerce la cui mission è la volontà di aiutare gli utenti a commerciare qualsiasi cosa, dovunque si trovino. Le caratteristiche del sito sono chiaramente definite e consistono nella definizione, da parte del venditore, dell'offerta per il prodotto o servizio che intende mettere all'asta, e dalla raccolta delle offerte e attività di banditore da parte di eBay stessa. Nel volgere di un breve lasso temporale, ha inciso nelle vicende del commercio elettronico ed è entrato di diritto nella storia di Internet: ne è riprova il dato di fatto che se si pronuncia il nome eBay è molto difficile che il nostro interlocutore non sappia di cosa stiamo parlando. Si assesta ovunque come protagonista, dai risultati di ricerca sul più noto fra i motori di ricerca (Google) ai post nei forum, dai blog alla stampa cartacea. Nato come sito di "baratto" è oggi una delle realtà più affermate ed importanti, anche se negli ultimi anni ha attraversato anche un'evidente fase di declino. Sarà anche per questo che il gigante si è risvegliato: forse rivendica la propria supremazia ed è intenzionato a riprendersi una posizione preminente in rete, dopo essere stato scalzato da altri giganti come Amazon, Google, Facebook, Microsoft o Apple.

Se Alibaba è orientata a tutte e tre le più comuni forme di vendita on-line grazie ad unità di business parallele come Tmall e Taobao, mentre Amazon è maggiormente focalizzato sul commercio on-line B2C, Ebay fa del commercio on-line C2C il proprio core business. Il modello di business originario era "Consumer to Consumer" (C2C), col tempo si sono aggiunte anche le tipologie "Business to Consumer" (B2C) e "Business to Business" (B2B). E' considerato il più famoso marketplace che dà la possibilità di vendere o comprare oggetti sia nuovi che usati in qualsiasi momento, da qualunque postazione Internet e con

diverse modalità, incluse le vendite a prezzo fisso e a prezzo dinamico, comunemente definite come "aste online". La strategia del colosso americano si focalizza soprattutto nell'offrire un ottimo prodotto e servizio.

Il vero prodotto di eBay è il sito internet dinamico, soggetto a continue modifiche e aggiornamenti, basato su un server centrale situato in California, in cui si possono effettuare compravendite secondo le seguenti modalità. Asta online; Compralo subito; Negozi eBay; eBay motors.

Il servizio principale è l'intermediazione commerciale tra gli utenti, che garantisce loro semplicità e sicurezza nelle transazioni. C'è particolare attenzione su pagamenti e spedizioni e i principali strumenti a disposizione sono: Paypal; Mobilmart; eBoost; DHL; Arbitri online; Escrow!

Con oltre 80 milioni di conti nel mondo Paypal è leader nei pagamenti online. Con Paypal chiunque possieda un indirizzo email può pagare e ricevere pagamenti in tutta sicurezza. Per gli acquirenti è gratis, si paga in tutta sicurezza tramite la carta di credito o carta prepagata, senza dover fornire dati sensibili al venditore. Per i venditori, pagando una commissione a transazione, è possibile ricevere pagamenti sicuri e veloci.

I punti di forza di eBay, che hanno consentito alla società americana di fare ingenti ricavi e di essere tra i leader del settore, sono:

- 1) Abilità nell'attrarre compratori e venditori;
- 2) Alto volume di transazioni e selezione dei prodotti offerti;
- 3) Customer service;
- 4) Qualità riconosciuta;
- 5) Capacità di soddisfare le attese di tutti, anche al di là delle loro aspettative (ogni giorno si ha a disposizione 25 milioni di oggetti tra cui scegliere. Si possono infatti trovare dalle ultime novità agli oggetti più rari, una assistenza clienti sempre a disposizione e programmi di protezione eBay e PayPal).

Contestualmente possiamo evidenziare anche dei punti di debolezza, quali:

- 1) Affidabilità delle consegne e sicurezza dei pagamenti;
- 2) Interazione e coesione della community;
- 3) Affidabilità del sistema;
- 4) Accessibilità del sito;
- 5) Qualità degli strumenti di ricerca.

Un acquirente ha a disposizione due modalità per acquistare i prodotti: navigare per categorie di prodotto o ricorrere ad una ricerca per parole chiave. Un servizio molto importante per l'acquirente (e per il venditore) è il sistema di feedback che serve per dissipare eventuali dubbi quando si compra da un venditore che non si conosce. Si possono consultare commenti sul venditore lasciati precedentemente dagli acquirenti e vedere

dettagli del suo feedback, cioè il numero di giudizi positivi negativi o neutri ricevuti. Per essere acquirenti basta registrarsi sul sito, fornendo solo alcuni dati essenziali, tra cui: l'indirizzo dell'abitazione per il ricevimento della merce; a questo punto si può subito cominciare a fare acquisti. L'acquirente ha l'obbligo di pagare entro tempi ragionevoli e/o di dare eventuali comunicazioni su eventuali problemi per il saldo della transazione: in caso di insolvenza sarà a discrezione del venditore (eventualmente dopo l'apertura di una controversia) se concludere la transazione senza conseguenze o stimolare l'acquirente ad adempiere il suo compito.

Per vendere un prodotto è necessario compilare una scheda d'identificazione utilizzando il proprio username, scegliendo se vendere con asta o a prezzo fisso e fornendo una breve descrizione dell'oggetto. A differenza dell'acquirente, il venditore sostiene dei costi, in particolare: la tariffa di inserzione e la commissione sul valore finale. (Arona G., Ongaro M., 2008).

Al centro della strategia di eBay un ruolo importantissimo è svolto dal consumatore ed è per questo che cerca in ogni modo di offrire diverse modalità d'acquisto e diverse forme di tutela. L'utente che acquista gode di diritti chiari e precisi: ricevere la merce entro i tempi stabiliti (da una settimana a massimo un mese), la merce deve corrispondere alla descrizione e all'eventuale foto dell'inserzione ed essere integra. Se questi diritti vengono violati l'utente, sempre dopo l'apertura di una controversia, può esser risarcito e ricevere assistenza, tranne nel caso di pagamenti non autorizzati come l'invio di denaro in busta o con altri metodi non sicuri e/o non accettati dal sito. L'acquirente viene valutato a sua volta dal venditore con il sistema dei feedback: deve quindi comportarsi in maniera consona e diligente esattamente come dovrebbe fare la controparte.

Come per Amazon, si possono distinguere due tipi di venditori, quelli professionali adatto più per commercianti con partita IVA, ai quali è permesso di aprire un negozio virtuale su Ebay a pagamento dove si può esporre la propria merce; esistono poi per questo tipo di venditori delle agevolazioni e sconti sulle inserzioni e le commissioni di vendita. I venditori non professionali che viene scelto da molti venditori privati che desiderino vendere i propri prodotti nuovi o usati; per questo tipo di venditori il prezzo da pagare è relativo alle commissioni su inserzioni e vendita dei prodotti (Ongaro M., 2013).

Una caratteristica fondamentale della fruizione dei servizi di eBay è la fedeltà dei clienti che in media sostano sul sito per 111 minuti e che ne fanno il terzo web site per tempo di permanenza degli utenti. Il modello di business di eBay si basa su una percentuale, tratta dal venditore e dall'acquirente, avendo compiuto la scelta di non inserire una quota rilevante di pubblicità sulle proprie pagine. Il valore aggiunto per il consumatore consiste tanto in un risparmio nel trovare l'oggetto quanto nella possibilità di raggiungere una vasta comunità con interessi coincidenti, mentre per eBay esso va oltre la semplice commissione e coinvolge la forte notorietà del marchio tra in consumatori, la possibilità di essere a contatto con una grande ed attiva comunità ed infine la possibilità di definire dei profili utente assai accurati e molto interessanti per il marketing.

Oltre al prodotto, servizio e consumatore un ruolo di primo piano nella scelte strategiche di eBay è stato tenuto dai competitors. Ebay fin dai primi anni dalla sua nascita non ha mai perso di vista quelli che erano i suoi principali rivali e ha adottato spesso strategie di riflesso o per muoversi in anticipo. Ebay e Amazon sono storici big del settore E-commerce e hanno vissuto vicende differenti ma parallele. Sono nate quasi in contemporanea: Amazon nel 1994 e Ebay l'anno successivo. Amazon era essenzialmente una libreria online, che vendeva direttamente, mentre Ebay era un mercatino pensato per i privati, che vendevano e compravano oggetti usati oppure da collezione usando essenzialmente l'asta online. Così Amazon ha puntato sempre sul prezzo fisso mentre Ebay nasce con il prodotto proposto in vendita all'asta. La principale differenza tra questi due giganti dell'E-commerce sta nel business model: con Amazon abbiamo una vendita diretta dove il prodotto supervisiona l'intero processo E-commerce, mentre su eBay avviene l'opposto: le vendite sono indirette, dove la società agisce da mediatore o in poche parole, facilita soltanto l'incontro tra gli utenti. Durante la navigazione e l'acquisto di un determinato oggetto sono immediatamente visibili i punti di forza di Amazon. Qui infatti la ricerca è assai intuitiva, la descrizione dell'oggetto è esauriente, il pagamento è mediante un circuito prescelto e dopo pochi giorni l'oggetto acquistato è in casa del cliente. Su Ebay invece gli acquisti non sono affatto così tempestivi. Ogni vendita avviene su un differente annuncio pubblicato da un venditore e una volta completata la transazione per aggiudicarsi l'oggetto (via asta o con il prezzo fisso), è necessario entrare in contatto con il venditore stesso, per definire le modalità di pagamento e spedizione che vengono già anticipate sulla descrizione dell'inserzione, ma che spesso non sono veritiere. Inoltre per quanto riguarda le tariffe, su Ebay variano a seconda della messa in vendita (asta o compralo subito) e del tipo di negozio. A queste si aggiungono le commissioni che trattiene PayPal, quando si usa il suo sistema di pagamento. Amazon invece raccoglie il pagamento del cliente e lo deposita nel conto corrente del venditore al netto delle tariffe: il salasso sembra solo meno pesante.

2.8 I PLAYER DEL SETTORE IN ITALIA

Le molte difficoltà riscontrate per rilevare e classificare in base al giro d'affari le maggiori piattaforme di E-commerce in Italia, per ovvi motivi di natura fiscale, ci suggeriscono di provare ad analizzare l'impatto del commercio elettronico nel nostro Paese e di conseguenza provare a stilare una classifica tenendo conto della popolarità delle stesse. Popolarità significa soffermarsi su aspetti e dati reperibili quali gli accessi al sito, le citazioni del brand su altri siti (la c.s. affiliation campaign) o le citazioni su blog o forum.

I player più importanti in Italia che fanno parte del settore dei marketplace (centri commerciali), ovvero quelle piattaforme E-commerce multi prodotto, sono Ebay, Amazon e Groupon. Anche in Italia troviamo quindi al top della classifica due piattaforme leader mondiali quali Amazon ed Ebay. E' proprio il settore dei "centri commerciale" ad essere insieme a quello dei servizi uno di quelli più trainanti per il fatturato E-commerce nel nostro territorio. Per il settore viaggi, Booking.com è l'operatore più popolare seguito da Trenitalia, eDreams e Ryanair. I siti di Zalando, Yoox, Bonprix e La Redoute sono i più visitati per l'acquisto di capi di abbigliamento ed accessori. Mentre per l'editoria che include libri, magazine, musica, DVD ed e-book, i siti di riferimento sono IBS, iTunes, Hoepli, Feltrinelli. Il settore dell'elettronica è guidato da operatori multi canale come Media World, Apple, Euronics. Molto frequentati anche i siti identificati come centri commerciali che propongono vendite esclusive come Privalia, Vente Privee e Saldi Privati, oppure presentano un assortimento di prodotti di varie categorie merceologiche come Pixmania, e i siti di tempo libero in cui sono inclusi i principali operatori del gioco on-line quali William Hill, Sisal, Snai, Better e Lottomatica.

Il dato negativo che emerge consiste negli spazi lasciati vuoti dalle nostre imprese nazionali a favore invece di grandi economie di scala internazionali, in settori particolarmente presi di mira come la moda, l'editoria e l'elettronica, rischiando che l'E-commerce italiano divenga sempre più straniero. Si tratta del peso sempre più rilevante che stanno assumendo i marketplace come *Amazon* ed *Ebay*. Essi, infatti, sono i maggiori responsabili del cambiamento attuale e stanno assumendo sempre di più una posizione dominante all'estero, con alte probabilità che accada anche in Italia, a causa anche della scarsa resistenza a questo fenomeno da parte delle nostre aziende. Le ragioni di questa grande diffusione dei marketplace risiedono innanzitutto, in vasti assortimenti di prodotti a prezzi generalmente più convenienti e nella maggiore possibilità di ottenere valutazioni e recensioni, che convincono gli utenti a servirsene per i loro acquisti senza dover visitare altri siti. Inoltre, il livello di servizio al cliente e la loro capacità di gestione della logistica, assumono un ruolo decisivo, offrendo un servizio ottimale costante e una particolare flessibilità nelle opzioni di spedizione. D'altro canto, c'è da segnalare una forte propensione da parte degli altri esercenti online a sfruttarne la visibilità ed i servizi messi a disposizione. Per questo motivo, se da una parte i marketplace risultano essere una presenza scomoda e ingombrante, dall'altra possono essere un mezzo per le nostre imprese per espandere le vendite all'estero ed acquisire quei modelli logistici che sono strategici per migliorare il servizio al cliente. Sono, infatti, diversi gli attori medio piccoli dell'E-commerce italiano che hanno iniziato a vendere all'estero durante il 2014, tramite questi canali, accorgendosi che il mercato in alcuni casi è molto meno sensibile al prezzo rispetto a quello italiano e permette quindi margini più alti. Circa due terzi dei nostri esercenti italiani, però, non ha ancora deciso di servirsene a causa principalmente di elevate commissioni, che possono arrivare fino al 25% per alcuni prodotti, per timore di mettere in concorrenza i propri canali di vendita più redditizi e per la mancanza del know-how necessario per gestire la vendita sui marketplace. Andando ad analizzare le principali piattaforme di E-commerce che sono state fondate in Italia e che non derivano da un business tradizionale già esistente, ma che sono state

appositamente create per essere società di E-commerce troviamo nelle prime posizioni: Yoox, Saldiprivati ed ePrice. Il primo fa parte della categoria ‘Moda’ quindi ha a che fare con tutto ciò che riguarda abbigliamento ed accessori, Saldiprivati rientra nella categoria ‘Centri Commerciali’, quindi un E-commerce multi prodotto mentre ePrice fa parte della categoria elettronica ed è un marketplace italiano di prodotti high-tech. Nonostante questi tre siano casi di siti E-commerce che hanno avuto un discreto riscontro nel mercato italiano e siano in continua crescita, non possono essere paragonati con i più famosi Amazon, Ebay, Zalando, Groupon, Privalia, Groupalia, Booking.com, tutte piattaforme on-line non fondate in Italia che dimostrano quanta ‘strada’ ci sia ancora da fare in Italia per ottenere una reputazione ed una posizione adeguata nel panorama mondiale ed europeo. Dopo aver analizzato precedentemente nel presente lavoro tre dei principali player del Commercio Elettronico mondiale, ritengo opportuno dedicare almeno poche righe ad un’azienda tutta italiana nel settore che in questo capitolo sto provando ad approfondire nei suoi aspetti fondamentali : il caso Yoox.

Yoox

Yoox è un negozio on-line ma più che un negozio è una boutique. Vende abbigliamento ed accessori uomo/donna, esclusivamente griffato. Ritira direttamente dalle case di abbigliamento i prodotti più belli delle collezioni precedenti e le fine serie di negozi per rivenderli attraverso l’on-line. E’ leader nel settore E-commerce per la vendita di capi di abbigliamento ed accessori. E’ italiano uno dei web-site più famosi in tutto il mondo, un venditore di prodotti di classe e di tendenza. Il nome stesso ne rivela la natura: Y e X rappresentano il cromosoma maschile e quello femminile e questi ultimi racchiudono al proprio interno lo zero del codice binario, linguaggio fondamentale dell’era informatica. Yoox nasce nel 1999 da un’idea di Federico Marchetti con l’obiettivo di dar vita ad un canale di distribuzione alternativo per i capi di abbigliamento e gli accessori moda di fine stagione.

Yoox.com nasce dall’idea del giovane imprenditore bolognese oggi considerato una sorta di “genio” per avere avuto il merito di essere stato il primo in Italia ad “applicare Internet alla moda”

In effetti, all’inizio del nuovo millennio, il mercato della moda non sembrava essere molto accessibile per nuove imprese, vista la presenza di brand prestigiosi e già affermati, che fra l’altro risultavano essere già in concorrenza fra loro. Eppure, Yoox.com riuscì a registrare fin da subito uno straordinario successo, il cui culmine fu raggiunto nel 2009, quando fu l’unica impresa a quotarsi sul mercato azionario italiano, per via della crisi economica in corso. Il suddetto caso è un esempio di “uso creativo della tecnologia”, in quanto Internet e l’E-commerce erano già in uso da tempo, ma nessuno aveva mai importato prima la suddetta tecnologia nel mondo dell’alta moda. Inizialmente, Yoox fu una sorta di “outlet virtuale”, che si occupava della vendita di capi firmati delle passate stagioni a prezzi scontati, ma nel corso del tempo riuscì ad evolversi, sia promuovendo stilisti emergenti e vendendo collezioni nuove, sia “affittando” la propria

piattaforma a grandi stilisti già affermati, gli stessi che inizialmente non avevano accolto di buon grado l'innovazione, ma che col tempo sono stati costretti a ricredersi, arrivando addirittura a servirsene.

In un'intervista a Repubblica dell'8 Ottobre 2015 Federico Marchetti ha affermato: *“Quando ho fondato la mia start-up ho ragionato sul fatto che l'Italia è il primo produttore di prodotti di alta moda ed il terzo consumatore al mondo. Io ho cercato di portarla on-line”*

La giovane impresa riesce ad affermarsi e a raggiungere uno strepitoso successo non prima di aver affrontato le remore e le ostilità dei finanziatori e degli incumbents nel settore. Infatti, all'epoca della nascita della start-up, il mercato della moda era caratterizzato dalla permanenza e dal rafforzamento di brand già affermati, i quali non lasciavano spazio all'ingresso di nuovi entranti. Si poteva parlare, a quel tempo, di un mercato maturo e inaccessibile, che tuttavia Yoox riuscì a penetrare in una maniera inedita, ossia “reinventando” il business in questione. Fu questo l'elemento di differenziazione di questa promettente impresa, che anziché agire sui prodotti in sé, ha deciso di variare il modo in cui gli stessi vengono resi disponibili al cliente, proponendo un canale alternativo di vendita. La riconfigurazione del business fa di Yoox un “first mover” (Resca, D'Atri, 2008), in quanto fu la prima organizzazione ad aver introdotto questa innovazione nel mondo della moda. Si tratta di uno stravolgimento sia del tempo, in quanto il negozio virtuale non presenta gli orari di apertura e chiusura dei negozi tradizionali; sia dello spazio, poiché dà la possibilità di acquistare abbigliamento e accessori comodamente da casa. In tal modo, la domanda può essere soddisfatta sul luogo e nel momento desiderato dal cliente.

La linea strategica di Yoox fa riferimento in modo imprescindibile al rispetto dei valori fondamentali che caratterizzano lo svolgimento delle attività aziendali a tutti i livelli. I suoi valori sono:

- 1) Anima rappresentata dalle persone che ci lavorano, il loro cuore, il loro talento e il loro cervello sono il motore di Yoox Group;
- 2) Etica: il successo di Yoox si fonda su onestà, trasparenza, integrità e riservatezza nei confronti del cliente e nelle relazioni tra le persone e sulla capacità di tradurre in credibilità e risultati una visione etica condivisa;
- 3) Innovatività: Yoox Group è differente e crea con la propria qualità, creatività ed innovazione un'identità specifica e distintiva;
- 4) Performance eccellente: l'obiettivo di Yoox è l'eccellenza nella velocità e qualità dei risultati, promossa attraverso un ambiente riconoscente e valorizzante le performance e il potenziale delle persone che ci lavorano;
- 5) Sentire il cliente: la capacità di ascolto e di mettersi nei panni dei clienti è la forza dell'impresa italiana;
- 6) Internazionalità: l'espansione internazionale di Yoox richiede la capacità di accogliere e rispettare le differenze anche di ordinamento dei diversi Paesi generando contatto e integrazione con la propria identità locale;

- 7) Codice genetico italiano: Yoox è un brand nato in Italia da cui attinge la vocazione estetica, il prodotto moda e design conosciuto in tutto il mondo e la capacità di coniugare flessibilità e complessità;
- 8) Crescita fertile: la crescita di Yoox ha come componente fondamentale il miglioramento continuo nell'eliminazione degli sprechi e nell'ottimizzazione delle energie nel rispetto dell'ambiente che ci circonda, perché la società crede fortemente che l'energia per le idee del futuro sia verde.

Yoox si è affermata tra i leader di mercato attraverso due linee strategiche: multi-brand costituita da yoox.com e thecorner.com e mono-brand di cui fanno parte gli online stores dei principali brand della moda. Ha dunque uno store virtuale di moda e design multi-brand leader nel mondo e grazie a consolidate relazioni dirette con designer, produttori e dealer autorizzati offre una selezione infinita di prodotti difficili da trovare: un'ampia scelta di capi d'abbigliamento e accessori di fine stagione dei più importanti designer al mondo, proposte di moda eco-friendly, capsule collection esclusive, un assortimento unico di oggetti di design, rari capi vintage e originali libri d'arte.

Ha anche una boutique on-line che presenta una selezione di abbigliamento ed accessori di ricerca per uomo e donna attraverso mini-store dedicati. L'elemento chiave di questo innovativo retail concept è il corner: mini-store e piattaforma creativa dedicati ad ogni brand per presentare le ultime collezioni attraverso contenuti multimediali, permettendo ai visitatori di vivere a pieno il mondo dei designer e le loro ispirazioni. Dal 2006 Yoox Group progetta e gestisce anche gli online stores mono-brand dei principali brand di moda che intendono offrire su internet la stessa collezione disponibile attualmente nei negozi. L'azienda mette a disposizione dei brand un'esperienza unica e la sua infrastruttura per creare online stores che siano capaci di brillanti risultati di vendita, sia di trasformare lo shopping experience in una vera brand experience.

Il caso Yoox potrebbe costituire un esempio utile da seguire per quelle imprese che, muovendo i primi passi, reputano probabilmente troppo azzardato e rischioso tentare di innovare un business nel quale non sono ancora entrate, e di conseguenza preferiscono imitare gli incumbents nel settore o accontentarsi delle nicchie che essi lasciano loro da coprire. Ciò che sottovalutano queste nuove entranti, tuttavia, sono i vantaggi conseguibili adottando una strategia simile a quella messa in atto da Yoox, ovvero quella di "reinventare il proprio business".

E ci è riuscito. Perché oggi possiamo dire che, con un valore di 3,8 miliardi di euro, Yoox è il primo unicorno italiano, se con unicorno intendiamo una tech company che abbia raggiunto e superato una valutazione pari ad un miliardo e che come discriminante abbia che sia nata e cresciuta col fund raising (raccolta fondi).

Per storia e modello di business dietro Yoox ci sono tutti i classici elementi della storia di una startup e a guardarli bene si possono leggere in filigrana gli step che servono per crearne una di successo, e cosa oggi manca alle nuove *digital company* per fare lo stesso.

CAPITOLO 3

LA SHARING ECONOMY

3.1 DEFINIRE LA SHARING ECONOMY

La Sharing Economy possiamo definirla come un fenomeno antico, antichissimo con un nome nuovo. Nel passato era consuetudine chiedere in prestito un qualsiasi oggetto ad un vicino che si conosceva. Questa pratica è stata da sempre utilizzata e non ha determinato problemi finché le persone si conoscevano bene e ci si poteva fidare della loro reputazione. Facendo un salto in avanti fino agli anni 90, chiedere in prestito qualcosa non era più di tendenza e anzi quando si voleva qualcosa era più semplice comprarlo anziché chiederlo, primo perché i prezzi erano accessibili e secondo perché così si poteva avere il bene sempre a disposizione. Parte di questa inversione di tendenza è stata caratterizzata dal diverso modo in cui le persone socializzavano, fidarsi dei vicini era diventato strano, alle volte pericoloso. Le persone che conoscevano molto bene i loro vicini erano diventati una minoranza e inoltre si è fatta strada una tendenza indirizzata al possesso. La prima apparizione del termine è avvenuta a partire dalla seconda metà del 2000 quando lo sviluppo delle nuove tecnologie e la coscienza di un necessario miglior sfruttamento delle risorse hanno creato l'esigenza di rivedere i modi di produzione, uso e consumo delle stesse. Una delle prime personalità importanti che ha utilizzato il termine, anche fautore del trend, è il professore dell'Università di Harvard Yochai Benkler. Egli fu uno dei primi a concepire l'utilizzo di open source software dichiarando che attraverso l'utilizzo di questi software si può mitigare l'effetto negativo indotto da una produzione orientata al consumo piuttosto che all'utilizzo, condividendo le risorse a disposizione. Sebbene la condivisione di beni sia sempre stata un'abitudine reciproca tra le persone che sono vicine tra loro (vicini di casa, la famiglia e gli amici), negli ultimi anni il concetto di condivisione si è evoluto da una pratica della comunità ad un modello di business redditizio. Questa legittimazione crescente riflette i fenomeni di reti peer-2-peer, il consumo collaborativo e l'economia di accesso.

Nel mercato economico attuale l'idea di "Economia della Condivisione" si sta affermando sempre di più assieme ad una nuova consapevolezza su quello che è considerato come l'utilizzo e possesso dei beni. Proprietà vs Accesso, si tratta di questo contrasto tra forze che determinano un cambiamento che avviene giorno dopo giorno nella società. Complici di questo cambiamento sono le nuove tecnologie. La ragione della diffusione esponenziale di forme nuove di produzione e scambio che vanno sotto il nome di sharing

economy è legata al progresso tecnologico degli ultimi anni: Internet, sistemi di geolocalizzazione, smartphone, hanno causato un radicale abbassamento dei costi di comunicazione, di coordinamento e di monitoraggio dei comportamenti. Ed hanno dato origine a due fenomeni che stanno alla base di molte delle nuove strutture economiche: per un verso, modalità di fruizione dei beni basate sull'accesso temporaneo e condiviso in alternativa all'acquisto ed al consumo proprietario; per altro verso, la riduzione del ruolo e del numero degli intermediari tradizionali, che ha permesso in molti settori di eliminare tanti passaggi della catena di produzione e distribuzione, e ha consentito l'incontro degli attori economici privati su piattaforme on line a costi molto ridotti. "Sharing is Caring" è un modo di dire per sottolineare quanto condividere qualcosa sia un atto socialmente riconosciuto come nobile. In questi ultimi anni si parla molto di Sharing Economy, Peer Economy, Consumo Collaborativo... allo stesso tempo, si rincorrono sui giornali notizie, articoli, inchieste sull'avvento nel mercato di Uber, Airbnb, Gnammo, BlaBlaCar, Couchsurfing e tante altre aziende sviluppatesi grazie a questo nuovo sistema economico. Sicuramente è un fenomeno che ha rivoluzionato il nostro modo di consumare - tant'è che nel marzo 2011 Time identificò l'economia della condivisione come una delle 10 idee che avrebbero cambiato il mondo (Walsh B., 2011) – soprattutto nel settore turistico: basti pensare, che solo in Italia il 15% delle piattaforme collaborative esistenti riguarda proprio questo settore. (Mappatura delle piattaforme italiane ad opera di Mainieri M., 2015)

La sharing economy è un sistema economico emergente, comparso verso la fine degli anni 90 con la nascita di alcune importanti società come eBay, ma è letteralmente esploso negli ultimi anni, tanto da aver rivoluzionato il sistema dei consumi, mettendo al centro la collaborazione tra persone e la condivisione di beni o servizi. Marta Mainieri, una delle voci più autorevoli in Italia, nel libro "Collaboriamo" traccia il percorso che ci ha trasformato da utenti in persone, da consumatori in co-creatori di un'esperienza o di un prodotto, da persone in cittadini, abitanti di uno spazio in cui vogliamo essere protagonisti. L'autrice sostiene che a partire dagli anni duemila l'utente non si accontentava di fruire passivamente di un contenuto ma partecipava o contribuiva attivamente alla sua creazione. Oggi questo spirito di condivisione è cresciuto talmente tanto che sta interessando beni a cui non avremo mai pensato prima come l'abitazione, la macchina e tante altre, raggiungendo una vastità del tutto inimmaginabile e aumentando a dismisura le possibilità di contatto e di scambio. La tecnologia digitale ha permesso di reinventare e riscoprire principi che sono sempre esistiti. In particolare nel Medio Evo, secondo l'economista Jeremy Rifkin nella sua opera "La società a costo marginale", la collaborazione era alla base dell'organizzazione della vita economica. Si trattava della più antica forma di attività istituzionalizzata a gestione democratica (Rifkin J., 2014), sorta durante il feudalesimo quando i Signori imponevano alla popolazione locale il versamento di tributi tramite il lavoro nei campi patronali o con la consegna di parte della produzione agricola.

Piattaforme Online sono in grado oggi di mettere in collegamento persone e cose, possibilità che fino a qualche anno fa sarebbe parsa come futuristica e impossibile. AirBnB, BlaBlaCar, Couchsurfing, Ebay, Wikipedia, Mooc, KickStarter, TOBIKE, Sharemymeal e numerosi altri sono i siti e i servizi che stanno

letteralmente rivoluzionando il nostro approccio ai servizi e alle connessioni umane. Quello che è mio può essere tuo, basta pagare un prezzo e alle volte addirittura gratuitamente come un semplice scambio o baratto. Questo è il concetto base di un modello economico che è in continua espansione e di cui non si conoscono ancora i limiti e le potenzialità. Cosa significa, che questa potrebbe essere una nuova rivoluzione economica, culturale e sociale? La risposta è sì, nuovi modi di consumare, comunicare e condividere prendono lo spazio che i vecchi metodi lasciano vuoti perché lenti, non sostenibili e soprattutto poco social. La comunità gioca un ruolo fondamentale nel concetto di sharing economy, si è parte di un gruppo di persone che condivide valori profondi e di cambiamento della società, con l'obiettivo di dare al pianeta un futuro migliore e preservarlo dopo i tanti danni che il capitalismo e il consumismo hanno causato. Un cambiamento dovuto e quasi naturale visto che tutto ha un equilibrio dinamico e se prima la tendenza era avere, possedere e consumare, ora l'ago della bilancia tende verso accedere, utilizzare e rendere disponibile. Non è un fenomeno legato solo all'ambito economico ma al contrario sta investendo anche ambiti relazionali, sociali e organizzativi generando valori, opportunità e cambiamenti.

Definire la sharing economy non è semplice, per via della vastità del fenomeno e dei suoi vari campi d'azione. Ciò si coglie già dal vasto numero di nomi con cui il fenomeno viene individuato: c'è chi vi si riferisce con il termine Sharing Economy, chi dice Collaborative Consumption, chi ancora the Mesh, chi Internet delle Cose, chi Economia dei Makers e così via.

Non è semplice e immediato dare una definizione del termine come molto spesso diventa complicato dare una definizione univoca di fenomeni di grande portata e con molti effetti che si ripercuotono in molteplici ambiti. Non è infatti un fenomeno di nicchia, al contrario è un movimento crescente di portata globale con milioni di persone che vi partecipano. La confusione e la difficoltà di dare una definizione univoca del termine è dovuta anche al fatto che, negli ultimi anni, molte aziende o organizzazioni si sono auto dichiarate appartenenti a questa tipologia di imprese per poter godere dei benefici derivanti dalla crescente importanza attribuitagli e dalla crescente accettazione del valore della condivisione da parte dei consumatori (Schor J., 2014).

Il termine si riferisce ad una serie di esperienze e casistiche empiriche molto differenti tra loro, così come diversi attori lo utilizzano in modo flessibile e non sempre coerente. Ci sono anche numerose altre espressioni, quali Peer Economy, Crowd Economy, Access Economy, Gig Economy, The Mesh, usate in modo parzialmente intercambiabile per definire lo stesso fenomeno o alcuni suoi specifici aspetti. Ciascuna di queste espressioni porta con sé importanti spostamenti di significato e tende ad enfatizzare alcune implicazioni piuttosto che altre, generando in questo modo una certa confusione a livello di analisi e suscitando sentimenti contrastanti nel pubblico di osservatori e stakeholders.

Nonostante i confini della materia non siano chiari e una definizione organica sia assente, tutti gli autori, o quasi, tendono a convergere su alcuni aspetti cruciali. Tra questi, quello che appare come il cambiamento più significativo, e che nessun esperto della materia manca di sottolineare, è il progressivo affermarsi della

preferenza degli utenti per l'accesso ad un bene o un servizio, piuttosto che per il possesso di quel bene o servizio.

Il termine 'Economia Condivisa' è un termine relativamente recente poco usato nella letteratura scientifica corrente. L'economia condivisa descrive un modello di business che si basa sulla condivisione di risorse tra gli individui attraverso servizi peer-2-peer, consentendo ai clienti di accedere ai beni quando necessario. La sharing economy si propone come un modello economico basato sulla condivisione e sulla collaborazione che avviene principalmente tra pari, senza un processo di intermediazione, o che può avvenire in alternativa, in minor misura, in una dimensione di Business-to-Business o Business-to-Consumer. Si è proposta recentemente come modello valoriale e comportamentale alternativo e completamente differente rispetto al sistema di produzione e consumo capitalistico, tanto che è considerata una critica al capitalismo ed una forma di economia più democratica, sostenibile e equa che è auspicabile sostituire al modello di produzione e consumo attuali.

Il termine è molto spesso attribuito, in modo generale, a qualsiasi piattaforma che abbia lo scopo di combinare domanda e offerta tra beni desiderati e beni posseduti. Tale applicazione generale del concetto, molto spesso, genera confusione con rispetto a ciò che realmente è la sharing economy.

Al fine di fare chiarezza sulla questione e per iniziare a definire la terminologia usata in questo elaborato, definiamo la sharing economy come un sistema che ha lo scopo di facilitare la condivisione di beni, servizi e competenze; condivisione che può avvenire tra pari (peer to peer) e non (business to peer). Si ci riferisce a dei modelli di business che consentono a produttori e consumatori di condividere un bene o servizio. Questi modelli prendono solitamente le sembianze di una piattaforma, digitale o basata su un'app per dispositivi mobili, che rende possibili delle transazioni tra un dato numero di utenti, tra loro in rapporto di parità o non. L'espressione designa quindi nello specifico tutte quelle attività di produzione e scambio riconducibili alla "maniera tradizionale di condividere, scambiare, prestare, affittare e regalare ridefinita attraverso la tecnologia moderna e le comunità"¹³, in cui la fruizione dei beni è basata sull'accesso temporaneo e condiviso in alternativa all'acquisto ed al consumo proprietario. Attraverso un ampio spettro di pratiche dirette a sfruttare al meglio la funzionalità di beni che presentano una capacità in eccesso rispetto all'uso individuale, l'economia della condivisione sfrutta l'inedita possibilità, offerta dall'innovazione tecnologica, di spostare la capacità inutilizzata di beni che nell'economia tradizionale erano, e tuttora sono, acquistati dal singolo e pertanto sottoutilizzati. All'interno di questo modello, che talvolta si definisce anche economia della condivisione, peer economy o consumo collaborativo, rientra un vasto e composito complesso di pratiche e strutture organizzative che sono fondate su una comunità di soggetti (i cosiddetti peers o "pari") in opposizione ai sistemi centralizzati di tipo tradizionale, sulla condivisione di risorse e sul ricorso alle nuove tecnologie.

¹³ Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema "Il consumo collaborativo o partecipativo: un modello di sviluppo sostenibile per il XXI secolo", Bruxelles, 21 Gennaio 2014. Relatore: HernandezBetaller

La sharing economy fu definita come un'economia fondata sui "mercati tra pari" e i cosiddetti "modelli di business basati sull'accessibilità". Secondo questa definizione, i protagonisti di questa economia sarebbero quindi tutte quelle aziende la cui value proposition consiste nel creare un matching tra un consumatore che possiede una determinata risorsa ed un consumatore che contestualmente ha bisogno di quella risorsa, al momento giusto e a fronte di un ragionevole costo di transazione. Alla luce delle evoluzioni e dei dibattiti più recenti, questa definizione appare molto restrittiva se si considera la moltitudine di altri modelli che reclamano oggi uno spazio all'interno dell'Economia Collaborativa. Se si pensa che vengono oggi fatti rientrare in essa anche il movimento dei cosiddetti makers, le banche del tempo, le social street o le valute complementari, ci si rende conto di come parlare di aziende che fanno matching per mercati tra pari non sia più sufficiente e si debba trovare una definizione più ampia e versatile, che possa tenere insieme fenomeni diversi sulla base di caratteristiche comuni. Le descrizioni più ampie ed omnicomprensive la definiscono semplicemente come un insieme esteso e variegato di pratiche e modelli che utilizzano le tecnologie digitali per facilitare la collaborazione tra pari e massimizzare l'uso di risorse latenti. Queste definizioni identificano, quindi, come caratteristiche di base l'elemento tecnologico e quello peer-to-peer.

Queste definizioni aprono la strada ad una lettura del fenomeno più ampia e articolata, che accoglie al suo interno diverse tipologie di "collaborazione" e, di conseguenza, diversi ambiti in cui si può attuare il modello. Sempre secondo il rapporto di Nesta (Stokes et al. 2014), che riprende ed espande la concettualizzazione di Botsman e Rogers (2010), i pilastri della Sharing Economy sono quattro: Collaborative Consumption, Collaborative Production, Collaborative Learning e Collaborative Finance. A questi, il dibattito più recente tende a includere un quinto pilastro, quello della Governance Collaborativa.

Il *consumo collaborativo* fa riferimento a piattaforme e realtà innovative che stanno progressivamente rielaborando in modalità peer-to-peer i tradizionali concetti e pratiche della condivisione (sharing), il baratto (bartering), il commercio (trading), il noleggio (renting), la donazione (gifting) e lo scambio (swapping). Queste pratiche e concetti vengono reinventati ed estesi attraverso le tecnologie della rete in modi e tempi mai resi possibili prima. Si va da enormi mercati come eBay e Craigslist, ai modelli di peer-to-peer travel come Airbnb, a servizi come il car sharing di Zipcar, agli innumerevoli casi di food swap, home swap e così via. In virtù dell'ampiezza di questo fenomeno, l'economia collaborativa viene spesso identificata con il solo consumo collaborativo.

La *produzione collaborativa*: si tratta di pratiche in cui un gruppo di persone collabora per produrre e innovare insieme. Gli esempi più comuni sono l'open-manufacturing e l'open-design. Si tratta di movimenti complementari che stanno cercando di applicare i principi di apertura e collaborazione diffusa tra gli individui nello sviluppo di prototipi e la manifattura di beni materiali. Gli attori chiave sono i cosiddetti

Fabrication Laboratories (FabLabs),laboratori aperti, attrezzati con macchinari e strumenti tecnologici (come le stampanti3D), nati con l'aspirazione di permettere agli utenti di auto-fabbricare qualunque cosa e di stimolare l'innovazione diffusa. È possibile usare i FabLab per scopi commerciali,ma qualsiasi cosa venga prodotta al loro interno viene messa a disposizione della comunità di riferimento per migliorare il processo inclusivo e collaborativo. In termini generali, inoltre, possono rientrare nella definizione anche i coworking e i luoghi di aggregazione di più soggetti che condividono competenze, tempo e risorse a fini di lavoro e produttivi.

L'apprendimento collaborativo: sono le pratiche di condivisione di conoscenza quali corsi, conferenze e contenuti scientifici o educativi liberamente prodotti, condivisi e messi a disposizione per chiunque. Alcuni esempi sono: Wikipedia, i cui contributori sono persone comuni che fanno uso di una piattaforma web per nutrire una conoscenza collettiva, orizzontale ed accessibile; i MOOC, corsi online aperti, pensati per una formazione a distanza che coinvolga un numero elevato di utenti, faciliti il contatto e l'accesso contemporaneo ai contenuti messi a disposizione.

La *finanza collaborativa:* si tratta di nuovi strumenti finanziari e monete alternative in cui la dimensione peer-to-peer permette alle persone di scegliere a chi destinare un prestito o un finanziamento,diversamente da come avviene in un'istituzione finanziaria classica. Le tipologie di finanza collaborativa vanno dal crowd-funding al crowd-sourced equity, dal lending peer-to-peer ai mini-bond legati a PMI e ai pagamenti in valuta alternativa. Come per il consumo, la finanza collaborativa si caratterizza per il coordinamento della domanda(persone o aziende che hanno bisogno di finanza) e dell'offerta (persone disposte ad offrire risorse) operato da piattaforme digitali.

La *governance collaborativa:* si tratta di nuovi meccanismi di governance orizzontali e partecipativi, a livello urbano o all'interno delle imprese. Per quel che riguarda i centri urbani, si intende la produzione di nuove e più forti relazioni tra i cittadini, la pubblica amministrazione, i privati e il terzo settore. Alcuni esempi sono i processi di regolamentazione dei beni comuni, di coinvolgimento dei cittadini nella definizione di nuovi bisogni al fine di trovare nuovi strumenti per soddisfarli.

Molti esperti del settore invece non preferiscono parlare dei pilasti su cui si basa l'economia collaborativa perché secondo il loro punto di vista non possono essere classificati così schematicamente ma preferiscono limitarsi a definire quattro grandi famiglie che rientrano nel contesto della Sharing Economy:

- 1) *Collaborative Economy* (Economia Collaborativa) cioè un'economia basata sulla costruzione di un network tra individui e comunità che agisce in maniera opposta al sistema centralizzato e che produce, trasforma, usa e apprende in maniera diversa e collaborativa. Il termine si riferisce ad una

serie di sistemi di consumo che hanno la funzione primaria di sbloccare e liberare il valore insito in beni e risorse che non sono usati al massimo livello delle loro capacità. Attraverso piattaforme che facilitano l'incontro tra domanda ed offerta si evita completamente lo stadio degli intermediari e dei canali distributivi. Come conseguenza si assiste ad un radicale cambiamento delle dinamiche tradizionali della domanda ed offerta.

- 2) *Collaborative Consumption* (Consumo Collaborativo) ossia un modello economico basato sulla condivisione, lo scambio, il commercio e l'affitto di prodotti o servizi privilegiando l'accesso piuttosto che il possesso. E' un ripensamento non solo nei confronti di cosa consumiamo ma su come consumiamo. E' un insieme di sistemi di consumo che reinventano i tradizionali comportamenti d'acquisto o di mercato. Azioni principali diventano l'affitto, il prestito, il baratto, la condivisione ed il regalo. Strumento centrale ed imprescindibile è l'utilizzo di Internet che amplia la scala di azione del fenomeno, efficienza dello scambio e le possibilità di interazione. Con questo termine solitamente si intende una sfumatura del più grande fenomeno della Sharing Economy.
- 3) *Sharing Economy* (Economia della Condivisione) cioè un modello economico basato sull'utilizzo di risorse inutilizzate, da spazi liberi a skills per apprendere in maniera condivisa in maniera gratuita o meno.
- 4) *Peer Economy* (Economia tra Pari) ossia un mercato economico basato sulle relazioni tra individui (peers) che facilitano la condivisione e il commercio diretto di prodotti e servizi basato sulla fiducia creata tra i peers. Sono tutti quei sistemi che hanno lo scopo di connettere venditori e compratori facilitando lo scambio di risorse o beni direttamente tra pari.

Per comprendere al meglio il fenomeno della sharing economy non si possono considerare i termini sopra elencati in modo separato. I quattro termini non descrivono fenomeni distinti, al contrario indicano diverse sfumature dello stesso macro fenomeno che sta rivoluzionando il nostro modo di comprare e di intendere le tradizionali relazioni economiche e su cui si è basato tradizionalmente il nostro sistema economico.

Si noti come le attività economiche che rientrano nella sharing economy di fatto non siano una novità: la condivisione, il baratto, il prestito, lo scambio, il noleggio hanno rappresentato le prime forme di rapporti economici, hanno sempre costituito una parte integrante del tessuto sociale ed economico e tuttora ne fanno ancora parte. La grande novità della sharing economy è la scala in cui avviene la condivisione e il mezzo utilizzato. La condivisione tradizionalmente avveniva solo tra poche persone, verso le quali si nutrivano spesso rapporti di conoscenza e/o fiducia ed erano limitati perlopiù a persone residenti nelle zone limitrofe mediante accordi stretti di persona. Ora invece la condivisione avviene su una scala molto più ampia, coinvolgendo sconosciuti che abitano a chilometri di distanza e utilizzando tecnologie digitali.

Nel complesso, i nuovi modelli di azione, le logiche di relazione e il nuovo ordine discorsivo che l'economia collaborativa propone, stanno attirando l'attenzione di una notevole quantità di realtà e di cittadini,

generando un dibattito a livello internazionale e nazionale che sottende un forte desiderio di innovazione e ricerca di modelli alternativi al sistema economico e sociale esistente.

3.2 FORME DI ORGANIZZAZIONE/GOVERNANCE E MODELLI DI BUSINESS

Sotto l'ombrello della Sharing Economy rientrano modelli di produzione e scambio molto diversi tra loro per forme organizzative e strumenti di remunerazione. Alcuni di questi modelli rispondono a logiche di scambio di mercato e di reciprocità piena e sono orientati al profitto, magari secondo schemi innovativi; altri contemperano scopi sociali e ritorno economico; altri ancora si inscrivono nella logica della condivisione secondo una reciprocità c.d. indiretta, in cui la contropartita è solo eventuale. Uno dei libri più noti sul tema titola "What is mine is yours" cioè "Quel che è mio è tuo" (Botsman R., Rogers R., 2010); il più realista *The Economist*, completa la frase: "Quel che è mio è tuo ... pagando una commissione"¹⁴.

La sharing economy è, infatti, popolata da un misto di imprese orientate al profitto ed organizzazioni non profit, ed al suo interno si fanno solitamente rientrare realtà economiche assai diverse tra loro. L'aspetto centrale su cui si dividono gli osservatori è proprio il rapporto tra economia della condivisione, organizzazione ed economia di mercato, e tali differenze di vedute si riflettono nella disputa senza fine sulle diverse definizioni del concetto in esame.

Volendo riassumere qui una pluralità di posizioni, secondo una prima più rigorosa accezione l'espressione è riservata esclusivamente a quelle pratiche che si collocano al di fuori del mercato, sono orientate alla collaborazione tra pari ed alla condivisione, e non prevedono remunerazione o profitti ed a volte neppure l'uso del denaro (al più, la copertura dei costi) né tanto meno l'intermediazione di soggetti con scopo di lucro. In questo senso ristretto, la condivisione si svolge entro una comunità tra pari secondo modalità non orientate al profitto ma al sociale e la piattaforma digitale che intermedia l'incontro tra pari è gestita con criteri di servizio. L'accento è posto sulla comunità e sulla circostanza che ciò che viene messo in condivisione – beni, servizi, competenze - sia di persone fisiche.

Più spesso l'espressione Sharing Economy è utilizzata in modo ampio e vi si fanno rientrare modelli di mercato e di profitto, in cui la piattaforma guadagna dall'attività di intermediazione, generalmente prelevando una commissione su ogni transazione. In questi casi l'aspetto di "condivisione" deriva dall'adozione di schemi innovativi, che pongono al centro la comunità di utenti, avvalendosi delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie e di piattaforme digitali, e soprattutto dall'adozione di strategie di

¹⁴ *The Economist* (2013) *The Rise of the Sharing Economy*, 9 Marzo 2013

ottimizzazione dell'uso delle risorse poste in condivisione che ne favoriscono un migliore e più efficiente utilizzo. In mezzo a questi due poli si posizionano una serie di attività di non facile inquadramento, nelle quali motivazioni estrinseche ed intrinseche (Benkler Y., 2011) sono entrambe presenti in misura variabile, e che interagiscono con i mercati tradizionali, talvolta integrandosi, altre volte in concorrenza. Sotto il profilo organizzativo, in alcuni casi l'impresa gerarchica di tipo tradizionale mantiene una posizione di centralità; in altri cede il passo a nuove strutture organizzative; in altri ancora manca del tutto. Nascono così pratiche molto diverse tanto per i meccanismi di governance, centralizzati o diffusi, quanto per gli scopi, orientati alternativamente all'accumulazione del capitale o alla comunità e ai beni comuni, dando vita a diversi possibili futuri "scenari" cui ciascuna organizzazione può dar luogo (Kostakis V., Bauwens M., 2014). I beni, servizi e competenze a cui si fa riferimento non sono utilizzati al massimo della loro capacità, possono quindi definirsi sottoutilizzati. Nel termine "bene o servizio sottoutilizzato", citato nella definizione del termine Sharing Economy, rientrano risorse, prodotti ma anche competenze, conoscenze ed esperienze. È importante sottolineare che il comportamento dell'utilizzatore implica sempre la condivisione, che è il principio basilare.

Il meccanismo di condivisione avviene attraverso l'uso di piattaforme digitali, può essere gratuito o può prevedere il pagamento di una percentuale caricata sul totale della transazione. Nel termine rientrano una vasta gamma di piattaforme digitali ma anche, in minor misura, attività off-line: si comprendono sia espressioni della Sharing Economy di grande successo, ad esempio Airbnb, sia piccole iniziative che si realizzano al di fuori della rete, ad esempio le biblioteche di libri usati o mercatini di seconda mano. In tale elaborato ci si limiterà ai fenomeni che nascono on-line. Di fronte a queste novità, la questione che si pone all'interprete è duplice.

Occorre innanzitutto comprendere, attraverso un'analisi dei costi transattivi, quando e perché un modello ha successo: spostare la capacità in eccesso di un bene ha costi diversi a seconda che questo avvenga attraverso il mercato o lo scambio sociale. Ed anche sul piano della trasmissione delle informazioni ciascuna organizzazione presenta le proprie peculiarità: mentre il mercato esige informazioni formalizzate per far funzionare efficacemente il sistema dei prezzi, i meccanismi sociali sono più adatti a gestire forme di comunicazione più sottili e sfumate e come tali meno codificabili (Polanyi M., 1962). Per altro verso, occorre ragionare sulle scelte strategiche da compiere a livello collettivo per favorire le strutture organizzative più adatte a raccogliere le sfide che l'innovazione tecnologica pone sulla distribuzione della ricchezza e sui processi di innovazione sociale. Dal punto di vista legale e organizzativo, sia organizzazioni a scopo di lucro, cooperative e sia organizzazioni no profit possono rientrare nel fenomeno che stiamo qui descrivendo. Le operazioni, la natura delle piattaforme e gli impatti nel lungo periodo sono configurati da due variabili: l'orientamento della piattaforma (profit-no profit) e la struttura del mercato (peer to peer o business to peer). Le due variabili si incrociano nella tabella riportata di seguito; per ogni quadrante è indicato un esempio di piattaforma di Sharing Economy.

Figura 1: La matrice delle piattaforme di Sharing Economy

	Peer to peer	Business to peer
No-Profit		
Profit		

Fonte:elaborazione personale Schor J.(2014) *Debating the Sharing Economy*.

L'economia collaborativa ha favorito la nascita di nuovi modi di fruizione delle risorse basati sull'accesso temporaneo, in alternativa all'acquisto e al consumo proprietario, con la diffusione di pratiche dirette a sfruttare al meglio la funzionalità di beni che hanno una capacità in eccesso rispetto all'uso individuale. Per esempio, le persone oggi possono mettere a reddito l'auto di proprietà e abbonarsi a un servizio di carsharing, favorendo la transizione dalla vendita di beni alla fornitura di servizi. L'accesso a tali forme ha favorito anche fenomeni di commodification, ossia di creazione ex novo di mercati prima inesistenti: i beni "passaggio in auto" (Blablacar) o la "stanza libera" (Airbnb). Come si gioca, quindi, la questione dell'accesso e dello scambio di risorse private (appartenenti agli individui) rispetto ai temi della proprietà e delle forme di governance?

L'espressione sharing economy indica sia servizi forniti da aziende (che poi vengono usati dalle persone per condividere tra loro) sia forme organizzative dal basso in cui le persone si dotano direttamente di piattaforme per condividere e far circolare le risorse. Questo secondo meccanismo ha il vantaggio non trascurabile di mantenere il controllo del sistema e tutti i vantaggi all'interno della comunità di partecipanti. A questo proposito, secondo Kostakis e Bauwens (2014) i meccanismi di governance (centralizzati o diffusi) e gli scopi (volti al profitto o di tipo sociale) danno vita a una serie di combinazioni che gli autori hanno sintetizzato in quattro "scenari", orientati alternativamente all'accumulazione del capitale o alla comunità e ai beni comuni.

Le forme tipiche di governance e di assetto organizzativo delle piattaforme più citate sono di tipo capitalistico con controllo centralizzato e non permettono forme di redistribuzione o di mutualismo (Uber, Airbnb). Esistono poi modelli opposti di piattaforme peer-to-peer fortemente democratiche ed orizzontali, per esempio quelle usate per creare monete comunitarie o attivare circuiti di scambio di cibo locale, i progetti basati sull'open source che sviluppano sistemi aperti come Linux e Wikipedia. La loro caratteristica distintiva è quella di perseguire un'idea di valore sociale, culturale e politico che va oltre la dimensione strettamente economica, spesso producono scarso valore monetario e tendono a essere più facilmente gestite informale o non profit.

Dall'analisi condotta, quindi, si può affermare che non esiste una forma di governance "tipo" che caratterizza i fenomeni di economia collaborativa, ma ci sono esperienze estremamente diverse, che vanno dai modelli più democratici a quelli in cui prevale una governance accentrata e una forte accumulazione del capitale.

La sharing economy viene spesso presentata come un modello economico alternativo a quello tradizionale, in cui vengono modificate le dimensioni proprie degli scambi economici (proprietà/condivisione, produttore/consumatore, domanda/ offerta ecc.). Esistono in realtà modi molto diversi di condivisione/collaborazione che corrispondono a modelli di business altrettanto eterogenei. Si passa da esperienze in cui non esiste alcuno scambio monetario (es. Shareyourmeal) o di tipo volontaristico (banche del tempo, social street), fino ad arrivare a modelli tradizionali for profit di mercato (Airbnb, Uber) passando per alcuni casi ibridi (BlaBlaCar). Alcune compagnie partono abilitando gratuitamente l'accesso e lo scambio di servizi tra utenti per poi, una volta formata una massa critica, introdurre una fee su ciascuna transazione o un abbonamento. Nel complesso, i modelli di business più diffusi tra le piattaforme si basano su 4 principali fonti di ricavo: la percentuale sulla transazione, l'abbonamento, la pubblicità e gli accordi con grandi marchi. Questi si combinano e si caratterizzano in ciascun caso delineando diverse esperienze.

- a) Percentuale sulla transazione: è il modello di business principale. Il caso di riferimento è Airbnb, in cui la compagnia guadagna attraverso una fee su ciascuna transazione. Il valore della transazione varia a seconda del bene che si scambia, si vende o si condivide, va da un minimo di 6 euro in media a un massimo di più di 1000 euro. Nella maggior parte dei casi, tuttavia, si aggira tra i 5 e i 50 euro;
- b) Abbonamento mensile o annuale: in questo caso la compagnia guadagna attraverso una membership, mensile o annuale a seconda dell'uso da parte dell'utente. Questo modello di business non permette generalmente grandi volumi di affari;
- c) Pubblicità sul sito: è una modalità tipica per le piattaforme soprattutto italiane;
- d) Accordi con grandi marchi/sponsorship: è una modalità usata da alcune aziende italiane, per esempio Fubles, che propone a grandi aziende l'organizzazione di eventi per la propria community dedicata al calcetto. Questo modello non è di facile attuazione poiché funziona solo se porta reale vantaggio alla community, altrimenti queste azioni vengono recepite come intrusive e possono quindi essere respinte.

3.3 DALL'ECONOMIA DEL POSSESSO ALL' ECONOMIA DELL' ACCESSO

Nella sharing economy assistiamo allo spostamento, per quanto riguarda la fonte di creazione del valore per il consumatore, dal principio del Possesso al principio dell'Accesso. Il punto di partenza è la constatazione che il modello produttivo attuale, definito iperconsumistico, è basato sullo sfruttamento illimitato di una serie di risorse che invece sono, per loro natura, limitate. Tale sistema sarà oggetto di ripensamenti in particolare per quanto riguarda i principi che ne stanno alla base e le fonti che ne costituiscono il sostentamento. Le persone saranno definite in base ai beni e servizi a cui possono avere accesso, da come e cosa possono condividere, dal sentimento di comunità e dalla reputazione. Attraverso le tecnologie di rete, comunità, imprese e consumatori iniziano a basare la propria attività economica sull'affitto, prestito, scambio, baratto e condivisione di beni e servizi; essendo incrementata l'efficienza e le possibilità di connessione grazie a Internet è aumentata la convenienza e la facilità di ottenere l'accesso ai beni piuttosto che alla proprietà.

In quasi tutti i mercati sta avvenendo un ripensamento dei modelli di business che è orientato verso un adattamento alle nuove tendenze dei consumatori e alle nuove tecnologie.

Si possono individuare tre ondate di cambiamenti e innovazioni che hanno scandito il passaggio ad un'economia della condivisione e dell'accesso:

- 1) La prima ondata ha avuto inizio negli anni '90. Avvenimento centrale del decennio, che termina con il nuovo millennio, è stato l'avvento di internet e, conseguentemente, la nascita di un mondo che per la prima volta era realmente interconnesso. Fattori significativi di questo periodo sono la progressiva eliminazione degli intermediari e il venir meno dei margini tipici di una catena del valore verticale. Si predilige un'organizzazione e una catena del valore orizzontale. Venendo meno gli intermediari, i vantaggi dell'introduzione di queste tecnologie si concretizzano in un'esperienza di acquisto on-line meno costosa e più veloce rispetto al modello tradizionale.
- 2) La seconda ondata è caratterizzata dalla creazione di una nuova concezione di valore. L'accesso diventa il valore centrale del nuovo modello economico e conseguentemente cambiano anche aspettative e meccanismi di soddisfazione dei bisogni. Potenzialmente qualsiasi persona può diventare fornitore di un bene o servizio una volta eliminata la figura dell'intermediario. Airbnb permette a chiunque di offrire in affitto stanze o appartamenti privati in tutto il mondo; Amazon permette a chiunque di poter diventare un retailer.
- 3) La terza ondata vede Internet e l'economia dell'accesso come motore di una nuova rivoluzione sociale. Il consumatore si trovando davanti alla possibilità di scegliere tra la proprietà e l'accesso inizia a preferire l'accesso condiviso di beni e servizi, attribuendo una grande importanza al bisogno di socialità al sentimento di comunità che viene soddisfatto attraverso l'interazione con gli altri consumatori. L'interazione con altri consumatori genera esternalità positive, come esperienza, apprendimento e relazioni (Rifkin J., 2000).

Una precisazione deve essere fatta: questi tre fenomeni non indicano stadi sequenziali e separati ma piuttosto convivono insieme e devono essere considerati unitamente per comprendere il passaggio verso un'economia dell'accesso. L' Era dell'accesso ha creato il terreno adatto per la nascita della sharing economy. L'era dell'accesso è costruita su una serie di principi e assunti economici totalmente differenti rispetto al passato, che caratterizzavano la così detta "Era del Mercato". Il fulcro non è più considerato la proprietà intesa come possesso, ossia la proprietà privata, ma al contrario le fondamenta del sistema economico sono costituite dall'Accesso, dalla garanzia di disponibilità di beni e servizi condivisibili e quindi dalla possibilità di ottenere la proprietà temporanea. La contrapposizione tra le due fasi è evidente, e lo diventa ancora di più se consideriamo che uno dei principi base del capitalismo e dell'era industriale è che i processi di acquisizione e accumulazione di capitale fisico e di proprietà siano parte integrante di tutte le fasi e aspetti della nostra vita. L'uomo esprime la propria identità attraverso ciò che possiede e anche il suo modo di relazionarsi con l'esterno e nella sfera privata è plasmato dal principio della proprietà.

Se si parla di sharing economy quindi non si può fare altro che assistere ad un cambiamento di tendenza: i mercati, intesi come luogo fisico dello scambio, stanno lasciando spazio alle reti, c'è un focus sempre maggiore sui servizi invece che sui prodotti, l'oggetto di scambio non è più un bene, un prodotto fisico, ma sempre di più il servizio. Altro aspetto fondamentale è la ricerca e l'importanza della dimensione esperienziale connessa alla fruizione del servizio.

Le tendenze fino a qui considerate possono essere applicate sia a livello di mercato, ma anche a livello di impresa e di consumatore. Le imprese, di fronte a un'economia sempre più rapida e mutevole dal punto di vista tecnologico e in seguito alla constatazione di un' abbreviazione del ciclo di vita dei prodotti, tendono ad intraprendere sempre di più una strada che le porta a abbandonare le forme di proprietà. Alla proprietà si preferisce l' adattabilità e la reattività ai cambiamenti.

Si noleggiano macchinari e attrezzature invece che comprarle; si riducono le scorte, favorendo produzione personalizzate e Just in time; si assiste ad una crescente terziarizzazione delle attività. Internet ha dato una forma nuova alle relazioni: le imprese ora sono interconnesse, cercano la collaborazione e la comunicazione, e non esclusivamente la competizione tra di esse. Una maggiore interconnessione e comunicazione aumenta la possibilità che queste ultime stringano alleanze strategiche al fine di condividere risorse, conoscenze, rischi e utili. Questi cambiamenti rispondono alla necessità di essere meno rigide, più flessibili e reattive. Nell' Era dell'Accesso le parole chiave diventano condivisione e collaborazione, piuttosto che competizione; in aggiunta il network in cui si posiziona l'impresa diventa uno dei motivi principali del suo successo, in quanto costituisce l'insieme potenziale delle risorse complementari di cui ha bisogno. Il consumatore intraprende la strada dell'accesso. Attribuisce una maggior importanza all'esperienza della condivisione e tende ad attribuire una minor peso alla soddisfazione dei bisogni generata attraverso la proprietà.

Quello che sta avvenendo nell'era dell'accesso è l'inizio di un processo di dematerializzazione del tangibile. Ciò non significa che il sistema valoriale e i comportamenti di consumo basati sulla proprietà e sul possesso

verranno cancellati. Il consumatore continua ad attribuire ad alcuni beni specifici un elevato valore e quindi, per il momento, non sarà disposto a dividerli. L'aspetto più interessante è che, rispetto alle generazioni precedenti, il consumatore inizia ad attribuire un peso rilevante alla possibilità della condivisione come una via alternativa concreta al possesso (Botsman R., Rogers R., 2010).

Percepisce i sacrifici che deve sostenere per acquistare un bene (che verrà inevitabilmente sostituito nel giro di poco tempo con una versione più nuova) come inutili potendo godere del bene attraverso forme di condivisione. Si può notare come ci sia una differenza di comportamento d'acquisto tra beni durevoli a basso prezzo e beni durevoli più costosi. I beni durevoli a basso prezzo continuano ad essere acquistati mentre i beni più costosi sono di proprietà di un individuo o fornitore che li condivide, consentendone l'uso, affitto o altre forme di accordo, in via temporanea. L'accesso non si limita solo a beni materiali ma si estende più in generale anche a beni immateriali ad esempio conoscenza, competenze, cultura. Non più accumulazione di capitale fisico e proprietà ma smaterializzazione, forme intangibili di potere e importanza dei servizi. Si evidenzia nuovamente che tutti questi sistemi e modelli che si basano sul consumo collaborativo, per il momento, non sostituiscono ma si affiancano come alternativa ai modelli tradizionali. Quindi il concetto e l'importanza della proprietà non sono e non verranno nel breve periodo relegati ad una posizione di seconda importanza (Gansky L., 2012). Il percorso futuro dell'Era dell'accesso dipenderà non solo dalla semplice somma del successo delle varie piattaforme di Sharing Economy ma soprattutto dal sostegno e dagli incentivi che riceveranno da governi e amministrazioni.

3.4 LA NASCITA DELLA SHARING ECONOMY: I FATTORI

Sin qui si è parlato della sharing economy in termini molto ampi e si è data una, seppur generica, definizione. Come in quasi tutti gli ambiti della conoscenza umana, tuttavia, per capire un fenomeno bisogna dapprima capire quali ne siano le cause scatenanti. Bisogna chiedersi a quali esigenze i servizi collaborativi rispondano e quali elementi hanno fatto e continuano a fare sì che le risposte offerte da questi servizi siano rilevanti. Sono molti coloro che concordano sul fatto che le Sharing Economies siano sorte come naturale risposta alla crisi finanziaria d'inizio secolo, ma anche come desiderio di uno stile di vita più sostenibile che metta maggiormente al centro l'individuo e l'ambiente, e non da ultimo come risposta a una crescente esigenza di sentirsi parte di qualcosa in un mondo che è sempre più vasto e sovrachiante. Indubbiamente questi sono fattori importanti, ma qual è il vero driver del cambiamento?

Fattori sociali

- 1) **Cambiamento del sistema valoriale:** i consumatori, in parte come reazione nei confronti della crisi, stanno ripensando ai valori basilari del loro stile di vita e ciò che è considerato o meno fonte di valore. Il sistema valoriale che promuove l'individualismo, il culto dell'io e del benessere personale, valori tipici della mentalità capitalista, sta lasciando poco a poco spazio a valori completamente differenti. La comunità, le relazioni, la riscoperta dell'importanza del proprio tempo libero e la sempre minor tolleranza verso gli sprechi. In particolare si riscontra un forte e crescente desiderio di socialità e di appartenenza. Conseguentemente si assiste alla nascita di un nuovo approccio ai consumi; la soddisfazione dei bisogni è generata, non più solo con l'acquisto di prodotti, ma attraverso la ricerca di esperienze o situazioni di consumo che rafforzino i valori sopraelencati. Il consumatore è sempre più sensibile a tematiche ambientali, etiche e di sostenibilità. Attribuisce valori positivi a imprese e organizzazioni che agiscono in rispetto di questi valori e tende a favorirle nel processo di scelta e d'acquisto. Già R. Botsman aveva individuato quelli che potevano essere considerati driver del cambiamento: in primo luogo una value shift, ovvero un cambiamento nella sfera dei valori individuali e poi come conseguenza implicita il fatto che si stia iniziando a comprendere che benessere personale e benessere collettivo sono tutt'altro che fenomeni slegati (Botsman R., Rogers R., 2011). La sharing economy si propone come una alternativa più sostenibile poiché basata sul riuso di beni e sulla riduzione degli sprechi;
- 2) **L'aumento della popolazione mondiale:** questo fenomeno porterà un aumento della popolazione nelle aree urbane favorendo quello che è lo scambio creato dalla sharing economy. La domanda e l'offerta nelle aree urbane crescerà e sarà più facile far incontrare questi due fattori in un contesto urbano di Economia della condivisione;
- 3) **Desiderio di comunicazione:** gli individui hanno il desiderio di comunicare, socializzare e creare comunità. Il modello della sharing economy è indirizzata verso un nuovo desiderio di comunicare, non solo attraverso social network ma soprattutto a livello reale sentendosi parte di una comunità con dei valori di base;
- 4) **Fattori di sostenibilità:** c'è una crescente consapevolezza dell'impatto ambientale delle nostre pratiche di consumo. L'aumento delle responsabilità sociali delle imprese (CSR) attraverso programmi specifici rendono riconoscimento alla gravità e consapevolezza del problema;
- 5) **Altruismo generazionale:** sentirsi responsabili per le persone in situazioni economiche difficili e dare avvio ad un cambiamento. Essere cosciente delle vecchie e nuove norme sociali. Una norma sociale insegnata dalla sharing economy è quella di credere in una comunità che lavora e collabora assieme al fine di assicurare un futuro sostenibile alle future generazioni.

Fattori tecnologici

Limitarsi a parlare di un mutamento valoriale e fattori sociali non è però sufficiente. Sorge subito spontanea la domanda circa quali siano le cause all'origine di questo rinnovamento nella sfera dei valori. È possibile che la nuova apertura alla condivisione sia il risultato di medio periodo di quelle innovazioni introdotte quasi un ventennio fa dalla nascita del Web 2.0? È pensabile che parte di questo cambiamento dipenda dall'introduzione massiccia degli smartphone a partire dal 2007 e parallelamente dei social network, che rivestono ormai un ruolo centrale nella vita del 29% della popolazione mondiale? Sembra essere di quest'avviso L. Gansky, autrice di *The Mesh*, quando scrive "i modelli di business *mesh* stanno fiorendo grazie alla crescita dei social media, di Internet, delle reti wireless e dei dispositivi mobili (Gansky L.,2012).

- 1) Le nuove tecnologie: come accennato sopra, un primo avvenimento che ha favorito l'emergere di tale sistema è l'avvento di Internet e del Web 2.0. A partire dai primi anni del 2000 i sistemi di comunicazione e le nuove tecnologie hanno acquisito il ruolo di creatori di network, di relazione e transazioni: si sono imposti quindi come facilitatori della comunicazione. Sono nati infatti i primi social network come Myspace, Facebook, LinkedIn. Solo in un secondo momento si inizia ad utilizzare le dinamiche comunicative dei social network per creare nuovi servizi in cui la comunicazione si univa allo scambio. Gli utenti hanno la possibilità, mai registrata in precedenza, di interagire tra di loro, scambiarsi informazioni, dialogare con qualsiasi altro utente in qualsiasi paese del mondo in tempo reale. Gli utenti diventano protagonisti e non più semplici ricettori passivi di informazioni; escono dalla dimensione individuale e si inseriscono in un movimento di condivisione di valori, linguaggi e azioni di ampio raggio. Sfruttando queste nuove funzionalità dalla rete sono nate nel 2003 Ebay, sito di aste online; Couchsurfing, il primo permette di mettere in contatto chi viaggia e cerca un alloggio con chi lo offre gratuitamente contribuendo a creare relazioni di amicizia e una nuova concezione del viaggiare; Freecycle, piattaforma che permette di regalare oggetti non più utilizzati;
- 2) Social Networking: i social network aiutano a facilitare le transazioni peer-2-peer facendo corrispondere domanda e offerta;
- 3) Dispositivi mobili e piattaforme: l'aumento dei dispositivi smartphone e tablet ha contribuito all'aumento della richiesta di servizi correlati, ad esempio le Apps. Numerose delle start-up nell'economia condivisa sono nate per far fronte a questa domanda, basti pensare a tutte le Apps che sono oggi disponibili nei diversi Apps store. Inoltre, altri servizi come ad esempio il GPS-mapping in tempo reale, dà ai clienti la possibilità di individuare la corrispondenza più vicina di beni e / o servizi. Questo permette una geo localizzazione degli stessi, aumentando la facilità di ritrovamento delle attività commerciali, una più rapida ed efficace messa in relazione e una più elevata possibilità di guadagno da parte delle attività commerciali;

- 4) Sistemi di Pagamento: sistemi di pagamento e fatturazione veloci aiutano i clienti ad avere fiducia nelle transazioni online. Ad oggi la maggior parte dei pagamenti avviene con carta di credito e alcuni permettono l'uso di carte regalo, ma nel futuro prossimo, nuovi metodi di pagamento virtuale saranno a disposizione delle persone ed in uso, basti pensare alla mobile currency o al BitCoin market. Non solo, già oggi si sta facendo avanti il nuovo metodo di pagamento attraverso Smartphone, probabilmente sarà una rivoluzione legata alla nostra relazione con il denaro. Non più fisico ma sempre più virtuale, alimentata dagli smartphone e resa estremamente più rapida;

I fattori precedentemente elencati agiscono ugualmente verso la creazione e il riconoscimento globale dell'economia condivisa. Più questi fattori sono sviluppati e integrati nella vita quotidiana maggiore è il grado di accettazione della sharing economy nella società. Ad esempio, con il riconoscimento di un consumismo che uccide le risorse e un'attenzione maggiore verso i temi ambientali e di sostenibilità, i consumatori inizieranno a cercare diverse alternative disponibili sul mercato e cercare prodotti e servizi che rispettino l'ambiente, le persone e le comunità. Inoltre tramite l'utilizzo dei social network si può creare un legame che crea subito fiducia nei confronti dell'utilizzatore. Una situazione win-win per tutti gli stakeholders presenti nella transazione.

Anche la famosa sociologa J.Schor concorda sull'importanza dell'avvento di Internet infatti afferma che la sharing economy è diventata un fenomeno globale grazie a due elementi: l'espansione delle piattaforme in più paesi e l'affermazione a livello mondiale del concetto e dell'idea di "*sharing*". Benché utili, questi due punti non bastano a spiegare la progressiva crescita di importanza del fenomeno e richiedono l'intervento di ulteriori fattori esplicativi. Parte delle ragioni che spiegano la fioritura delle piattaforme digitali della sharing economy sta anche nel fatto che queste possono svilupparsi a costi marginali bassissimi, appoggiandosi a un'infrastruttura già esistente e consolidata, della cui costruzione non hanno dovuto assumersi i costi e che prende il nome di Internet. La sharing economy è dunque favorita, oltre che dallo sviluppo quasi gratuito di cui può godere, anche da un'attenzione particolare. Se infatti all'inizio degli anni duemila l'attenzione era rivolta alla creazione di sistemi sociali di comunicazione, oggi questa attenzione si sta ampliando anche in direzione di sistemi sociali di scambio che fanno leva sull'affermazione delle logiche dei social network. Le parole di Marta Mainieri sembrano fornire una sintesi precisa di questo mutamento "la crisi (economico-finanziaria) agisce come fattore abilitante.... L'adozione di massa di Internet e dei media digitali, permette di aprire nuovi mercati e, contemporaneamente, agisce sulle persone trasformandole da semplici utenti a persone consapevoli e attive, capaci di organizzarsi e di farsi ascoltare e, successivamente, anche di uscire dalla rete e incidere concretamente nella vita di tutti i giorni." (Mainieri M., 2012).

Fattori economici

- 1) Crisi economica del 2008: oltre ad essere figlia dell'avvento e diffusione di Internet, la sharing economy è anche figlia della crisi economica mondiale esplosa nel 2008. Dapprima solo legata al settore finanziario locale statunitense, la crisi economica è in seguito divenuta una crisi sistemica e di portata globale. Tale modello si è proposto, in un contesto di crisi, come una possibile via per la sopravvivenza e aiuto in situazioni di difficoltà economica o come occasione di una rinascita e adozione di un modello più sostenibile e equo di fronte agli evidenti punti di debolezza del nostro sistema economico messo in discussione. La crisi del 2008 è stata caratterizzata in particolare da una crisi della liquidità e una crisi della fiducia: il sistema bancario non aveva più fiducia nel sistema e conseguentemente sospese tutti i prestiti sia ai clienti e al sistema bancario. Quest'ultimo entra in crisi di liquidità ed è costretto a vendere titoli, azioni, obbligazioni in loro possesso causando così una caduta del loro valore. La crisi da finanziaria è diventata quindi economica in senso generale, poi sociale e valoriale. Di fronte a questo scenario sono nati e si stanno affermando modelli e sistemi economici, commerciali e di organizzazione del lavoro e del tempo personale che si pongono, non come sostituti, ma, per il momento, come alternative al sistema tradizionale. Il nuovo modello fa dei termini collaborare, condividere e fiducia le parole chiave e i principi base; se il sistema tradizionale è caratterizzato da una crisi della fiducia a livello generale questo, al contrario, fa della fiducia la base. La sharing economy propone un sistema valoriale completamente differente: predilige il principio dell'accesso e dello scambio a quello della proprietà e dell'acquisto, il servizio al prodotto, la fiducia, la collaborazione invece chela competizione e la filiera corta con l'eliminazione di tutti gli intermediari e il contatto diretto tra compratore e venditore. Concetto centrale è l'empowering, ossia tutti i servizi e le piattaforme di consumo collaborativo hanno come focus principale e forza prima il consumatore: sono ideate e create da consumatori e hanno lo scopo di servire questi ultimi. Il modello che si impone quindi è un modello con forze, potere e controllo orizzontali. Il tradizionale sistema gerarchico, di imposizione delle direttive e di controllo top-down viene abolito. La crisi economica è stato un fattore favorevole alla nascita della sharing economy: da un lato ha messo in luce i punti deboli e le contraddizioni del sistema economico, dall'altro ha offerto molte opportunità di cambiamento. In corrispondenza agli anni centrali di turbolenza economica, cioè tra 2008 e 2010, sono nate diverse piattaforme digitali. Sono nati ad esempio: The Hub Londra (uno dei primi, se non il primo servizio di lavoro condiviso in termini di spazi e di risorse), nel biennio è nato a San Francisco Airbnb; inoltre possiamo citare anche Taskrabbit, piattaforma che fornisce l'opportunità di contatto a chi ha necessità di svolgere dei piccoli lavori e chi ha la possibilità di soddisfare tale domanda; attraverso Landshare chi ha un terreno può farlo coltivare a chi ne ha tempo e voglia; Prestiamoci, piattaforma italiana per i prestiti tra pari. La crisi economica ha reso inoltre i consumatori più inclini a un cambiamento delle loro attitudini e più aperti nei confronti dei nuovi

brand. Tutti i fattori che verranno esplicitati in seguito vanno considerati unitamente a quello di cui sopra al fine di comprendere la nascita del fenomeno;

- 2) Monetizzare le risorse inutilizzate: le risorse che hanno una durata di vita maggiore possono oggi essere condivise e rese disponibili alla comunità creando quindi un valore aggiunto ed un profitto. Alcune risorse non vengono usate durante tutto il loro ciclo di vita e restano inutilizzate durante la maggior parte del tempo. Ad esempio un trapano viene usato in media solo 12 minuti durante tutto il suo ciclo di vita, dall'acquisto alla messa in discarica. Questo, non solo è uno spreco evitabile, ma non aiuta un reale ed efficiente utilizzo delle risorse disponibili;
- 3) Aumento della flessibilità finanziaria: l'aumento della globalizzazione e comunicazione nel mondo permette alle persone di scoprire la possibilità di guadagno resa disponibile dalle risorse inutilizzate. Si sperimenta l'indipendenza che deriva dalla possibilità di accesso alle risorse senza averne il possesso. I proprietari trovano delle nuove possibilità di guadagno ed una indipendenza finanziaria, i non proprietari in cambio ricevono maggiore flessibilità avendo la possibilità di investire in altri prodotti;
- 4) Accesso e proprietà: oggetti che prima erano cari e inaccessibili sono resi disponibili dalla Sharing Economy a nuovi segmenti di mercato che prima non potevano permetterselo. Permette l'apertura di nuovi mercati per il business di diversi tipi di prodotti e servizi, ampliando la possibilità di riuscire a soddisfare quelli che sono i desideri e le volontà delle persone;
- 5) Afflusso di Venture Capital (VC): gli investitori sono essenziali per la crescita dell'economia condivisa. Oggi le imprese guardano con interesse questa nuova economia e investono. In tempi recenti è infatti diventata sempre più evidente la presenza di un altro elemento che aiuti a spiegare gli imponenti sviluppi della Sharing Economy negli ultimi anni. Si tratta dell'intervento massiccio operato da alcune delle più grandi firme del venture capital, impegnate a riversare cifre immense a sostegno delle start-up della condivisione.

È molto difficile trarre delle conclusioni su quali dei fattori considerati giochino un ruolo maggiore e quali un ruolo minore, ciò che qui rileva è che ciascuno di essi impatta in una certa misura.

Allo stesso modo, non è facile capire se le nuove tecnologie siano il fattore abilitante della condivisione o piuttosto il frutto, la conseguenza, di una maggior propensione a condividere che ha portato con sé l'esigenza della creazione di luoghi virtuali di condivisione. I due fattori, tecnologia e spirito di condivisione, sembrano progredire assieme, influenzandosi a vicenda. Pur non essendo, in questa sede, capaci di stabilire in via definitiva quale sia la causa e quale l'effetto, si può comunque affermare che le moderne tecnologie informatiche si rivelino abilitanti per il settore collaborativo su due versanti: da un lato predispongono gli individui verso l'assunzione di una mentalità più collaborativa; dall'altro, in termini più concreti, consentono l'accesso a un flusso di informazioni mai visto prima e un'allocazione quanto mai efficiente delle risorse, facendo incontrare domanda e offerta a una velocità prima impensabile.

Un aumento dell'attività di sharing può essere riconosciuta dal crescente numero di imprese che hanno iniziato ad operare nel settore, e la loro crescita esplosiva a livello di mercato e business. Alcuni esempi: Airbnb (appartamenti per privati), Zipcar (noleggio auto), Spotify (streaming musicale), eRetah (che permette la lettura di qualsiasi libro tramite il pagamento di un canone mensile). L'aumento dell'economia condivisa e il suo riconoscimento a livello mondiale è guidata e permessa dai fattori che si stanno evolvendo ora. Con l'evoluzione di questi fattori anche la sharing economy evolve e si sviluppa. I trend che stanno contribuendo a cambiare e rendere possibile l'economia della condivisione si possono quindi riassumere in tre fattori principali:

Fattori Sociali, Fattori economici, Fattori tecnologici.

3.5 CONTRIBUTI TEORICI SULLA SHARING ECONOMY

Esistono due punti di vista teorici completamente differenti riguardo al concetto della condivisione, i quali nonostante sono stati elaborati alcuni anni fa hanno influenzato ed influenzano ancora le menti di molte persone.

La condivisione come tragedia

Dal 1968 Garret Hardin, con la pubblicazione del suo saggio (Hardin G., 1962), ha influenzato profondamente le opinioni riguardanti il concetto di condivisione fino ai nostri giorni.

Il punto di partenza del saggio è l'ipotesi dell'esistenza di un pascolo che sia aperto a tutti, che sia quindi condiviso, nel quale ciascun pastore si trova nella condizione di avere un grande beneficio derivante dalla vendita del suo bestiame e di dover sostenere costi bassi per l'accesso e per il mantenimento del pascolo, essendo il costo totale diviso tra tutti i pastori. Il bene comune è sovra sfruttato. Anche in questa situazione ogni pastore, guidato solamente dal principio di self interest e spinto al costante tentativo di massimizzazione del proprio benessere personale, aggiungerà ulteriore bestiame al pascolo al fine di appropriarsi completamente dei ricavi provenienti dalla vendita di quest'ultimo, rimanendo valido che i costi degli spazi condivisi rimangono bassi.

Hardin afferma, ricorrendo alla metafora del pascolo, che ogni uomo è guidato esclusivamente dal principio del self-interest e dal desiderio di massimizzazione del proprio benessere anche a discapito del benessere comune. A questo proposito si nota come il pensiero sostenuto da Hardin sia completamente opposto a quello di Adam Smith. Sebbene anche Smith sostenga che l'uomo sia guidato dal principio del self-interest ipotizza infatti l'esistenza del meccanismo della mano invisibile che è in grado di garantire il raggiungimento

del benessere pubblico. Secondo la teoria qui esposta è a questo punto che si verifica la tragedia. Ogni uomo, guidato dal principio del self interest, è spinto a incrementare senza limiti il proprio benessere. Ogni uomo sottrae unità di risorse dalla quantità di risorse totali disponibili di cui è formato il bene comune senza apportarne nessuna in cambio. I "commons" di cui parla Hardin fanno riferimento a tutti quei beni di proprietà comune che generano un flusso finito di benefici; tali bene inoltre hanno la caratteristica di essere accessibili a chiunque e di non essere escludibili, ossia che è molto difficile e costosi escludere i potenziali utilizzatori dal godimento del bene. Oltre ad essere guidati dal principio del self interest e dal desiderio di massimizzazione del proprio benessere, si assume che gli attori del sistema considerino una prospettiva di benessere nel breve periodo, che siano omogenei in riferimento alle informazioni riguardo il sistema, alle capacità, alle risorse e dal punto di vista culturale. In conclusione un qualsiasi bene comune sottoposto alla condivisione è destinato ad essere danneggiato e impoverito poiché sovrautilizzato. Hardin sostiene inoltre che gli individui restano intrappolati in questo circolo di deterioramento, non lasciando prospettive di miglioramento futuro. L'ipotesi che l'uomo sia guidato esclusivamente da principi egoistici di massimizzazione del proprio benessere a discapito di quello degli altri non può essere sempre considerata valida; ulteriore punto debole della teoria è che Hardin non ha tenuto in considerazione la possibilità che possano nascere relazioni comunicative tra gli appartenenti al gruppo che utilizza il bene condiviso e non ci sia nessun ordine o legge che regoli, seppur in minima parte, l'utilizzo delle risorse.

La condivisione come successo

Il secondo contributo teorico è ad opera del premio Nobel per l'economia, Elinor Ostrom. Il punto chiave del pensiero della Ostrom è stato quello di approfondire i meccanismi che regolano il comportamento cooperativo e della condivisione. Elinor Ostrom offre nel suo saggio una visione completamente differente in quanto sostiene che grazie alla comunicazione, gli individui sono in grado di introdurre dei principi in grado di regolamentare l'utilizzo, la gestione e limitare l'uso delle risorse ma anche in grado di conservarle nel lungo periodo.(Ostrom E., 1990).

Gli individui sono in grado di conservare i beni comuni nella condizione in cui siano in possesso di informazioni affidabili e credibili riguardo i costi e i benefici derivanti dall'utilizzo e dalla condivisione delle risorse, inoltre devono trovarsi nella condizione di avere la possibilità di decidere in modo autonomo le regole di gestione.

Il contributo più significativo della Ostrom è stato quel di aver descritto e sviluppato una teoria secondo la quale gli individui, nella condizione in cui siano informati e abbiano un minimo grado di autonomia e di controllo reciproco, possono intraprendere azioni e comportamenti al fine di utilizzare, conservare e proteggere le risorse comuni evitando la degradazione, il sovra utilizzo delle stesse. L' intervento dello stato non è più necessario come l'introduzione di diritti di proprietà personali sul bene comune.

Quindi la tragedia, che secondo Hardin è inevitabile, si può evitare al verificarsi delle condizioni sopra espresse.

Dopo aver spiegato nel precedente paragrafo quali sono le numerose concause che hanno come esito il progressivo crescere di importanza della Sharing Economy, è opportuno ora discutere delle diverse forme che essa può assumere. A tal fine, nel presente paragrafo si offrirà una panoramica degli interventi proposti da tre importanti esperte del settore: R. Botsman, L. Gansky, M. Mainieri.

Intervento di Botsman

Massima esperta del settore, è proprio R. Botsman a suggerire che stanno prendendo parte a forme di condivisione molto diverse tra loro, persone provenienti da una vasta gamma di gruppi culturali, socioeconomici e demografici. L'autrice in un suo articolo molto importante (Botsman R., 2015) spiega che molto spesso il termine Sharing Economy è usato in maniera impropria e creando così confusione nella mente delle persone. Molti termini vengono utilizzati per descrivere una vasta banda di start-up e modelli che in qualche modo utilizzano le tecnologie digitali per soddisfare direttamente i clienti di servizi e beni, bypassando gli intermediari tradizionali. I termini consumo collaborativo, economia tra pari, economia collaborativa, economia on-demand, consumo collaborativo sono spesso utilizzati come sinonimi, anche se significano cose molto diverse, così come lo sono le idee che vanno di pari passo come crowdfunding, crowdsourcing e co-creazione. Il termine sharing economy è usato in maniera inadeguata molto spesso con riferimento a quelle idee che prevedono un modello efficiente di combinazione tra domanda ed offerta ma con zero combinazione e condivisione. Molte imprese quindi sono gettate sotto lo stesso ombrello dell'Economia della Condivisione come parte del cambiamento epocale nel comportamento dei consumatori che utilizza lo smartphone come telecomando per accedere in modo efficiente le cose nel mondo reale.

I volti del consumo collaborativo sono dunque molti e Botsman opera la prima distinzione tra di essi facendo appello alle due diverse modalità con cui si può avere accesso alle realtà collaborative. Gli utenti delle piattaforme si possono infatti dividere in due macrocategorie: fornitori di servizi (peer providers) e consumatori di quegli stessi servizi (peer users). In realtà, l'esperienza insegna che la mentalità collaborativa è piuttosto pervasiva e finisce spesso con il trasformare l'utente in una figura che è al contempo consumatore e fornitore, ovvero un prosumer. Inoltre nonostante gli utenti sono spinti a partecipare dal fatto che condividono una medesima mentalità, essi lo fanno per un numero di ragioni diverse (ottimismo sociale, bisogno di trovare modi più efficienti di agire, risparmiare tempo e denaro, condurre una vita più sostenibile, avere accesso a servizi migliori, costruire relazioni con persone reali piuttosto che con marchi) con la conseguenza che diverse saranno anche le modalità di prendere parte alla condivisione.

Secondo la Botsman quando ci chiediamo se una società è dentro o fuori dalla famiglia dell'Economia della Condivisione, forse è meglio cercare di filtrarli in base a criteri chiari rispetto che definizioni. L'autrice definisce cinque ingredienti o key criteria fondamentali per le aziende realmente collaborative:

- 1) L'idea di base del core business è quella di andare ad utilizzare e quindi sbloccare il valore degli assets sottoutilizzati o inutilizzati (idling capacity), sia che si tratti di benefici monetari sia non monetari;
- 2) L'impresa dovrebbe avere una chiara mission guidata dal valore ed essere basata su principi significativi quali la trasparenza, l'umanità, l'autenticità che influenzano le decisioni strategiche nel breve e lungo termine;
- 3) I fornitori sul lato dell'offerta dovrebbero essere valutati e rispettati e le società dovrebbero essere impegnate nel rendere la vita di questi fornitori economicamente e socialmente migliore;
- 4) I clienti sul lato della domanda delle piattaforme dovrebbero beneficiare della possibilità di ottenere beni e servizi in maniera più efficiente;
- 5) Il business deve essere costruito su mercati distribuiti o reti decentralizzate che creano un senso di appartenenza, responsabilità collettiva e reciproco vantaggio attraverso la comunità che costruiscono.

Inoltre l'autrice afferma che i termini più volte usati come sinonimi non sono tali, non si sovrappongono mai tra di loro ma ci sono differenze distinte.

- a) Collaborative Economy: un sistema economico di reti e mercati decentralizzati che sblocca il valore delle attività sottoutilizzate combinando bisogni e averi, in modi che ignorano intermediari tradizionali. Buoni esempi possono essere Etsy, Kickstarter, Vandebro, LendingClub, Quirky, Transferwise, Taskrabbit;
- b) Sharing Economy: un sistema economico basato sulla condivisione di beni o servizi sottoutilizzati, gratuitamente o a pagamento, direttamente da privati. Esempi: AirBnB, BlaBlaCar, Cohealo, JustPark, SkillShare, Landshare, RelayRides;
- c) Collaborative Consumption: la reinvenzione dei comportamenti del mercato tradizionale - prestito, scambio, condivisione, baratto, lifting - attraverso l'uso della tecnologia prendendo uno spazio con modi e su una scala impossibile prima dell'avvento di Internet. Esempi: Zopa, Zipcar, Yerdle, Gettable, Freecycle, eBay;
- d) On-demand Services: le piattaforme che direttamente combinano le esigenze dei clienti con i fornitori che immediatamente consegnano beni e servizi. Esempi: Instacart, Uber, Washio, Shuttlecook, DeskBeers, WunWun.

Secondo la Botsman più crescerà il fenomeno della Sharing Economy e più saranno differenti le posizioni di esperti e non su cosa è o non è l'Economia della Condivisione. Essa in ogni caso è una posizione unica per riflettere il nostro desiderio di esseri umani di connettersi direttamente e di sentirsi parte della comunità più grande di noi stessi, che ha uno scopo molto più elevato del semplice scambio di cose, spazio e talento.

Inoltre l'autrice definisce anche quelle che sono le principali tipologie (modelli di business) in cui può espletarsi la Sharing Economy, che analizzerò in un apposito paragrafo (3.6).

Intervento di Gansky

L'autrice e imprenditrice americana si limita ad individuare delle caratteristiche che considera essere comuni alla maggior parte delle imprese che offrono servizi collaborativi, da lei definite Mesh Businesses¹⁵. Se questi stanno fiorendo grazie alla crescita dei social media, di internet, delle reti wireless e dei dispositivi mobili, e se fanno uso dei dati provenienti da qualsiasi fonte per offrire agli utenti servizi di alta qualità e on-demand, allora le caratteristiche che presenteranno sono quattro:

- 1) al centro di ciò che offrono deve esserci un servizio di condivisione, sia questa di beni, servizi o materie prime;
- 2) presentano un approccio d'avanguardia nell'utilizzo del web e dei dati forniti dai dispositivi mobili;
- 3) l'attenzione è focalizzata sulla condivisione di beni tangibili e l'impatto che questo comporta a livello locale;
- 4) il lavoro di informazione e divulgazione riguardo le attività e possibilità offerte avviene di persona ed è sostenuto soprattutto dai servizi di social networking.

L. Gansky afferma che non è necessario che un'azienda presenti simultaneamente le quattro caratteristiche per essere riconosciuta come mesh, basta averne anche solo alcune per rientrare nell'universo di the mesh, ovvero della sharing economy. Ciò che invece L. Gansky afferma essere la premessa comune a tutte queste forme di business è che: quando le informazioni riguardo a dei beni sono condivise, il valore di quei beni aumenta, per le aziende, per gli individui e per la comunità nel suo insieme.

Gansky suggerisce che esistono due diversi modelli di impresa mesh: il modello full mesh e quello own-to-mesh. Nel primo, che corrisponde quasi interamente ai sistemi prodotto servizio di R. Botsman, una compagnia compie l'investimento di capitale necessario per avviare l'attività e deriva i propri profitti dai mini-prestiti on-demand che offre ai suoi utenti. Nel secondo modello, invece, una compagnia si limita alla creazione e gestione di una piattaforma che consenta agli utenti di scambiare beni il cui possesso rimane nelle loro mani. In quest'ultimo caso i profitti per le imprese che mettono a disposizione la piattaforma, derivano dalle percentuali che impongono su ogni transazione o dalle formule di abbonamento che propongono.

¹⁵Mesh Businesses intesi come quel tipo di impresa capace di comprendere e sfruttare la tempesta che si sta verificando grazie alla vasta diffusione dei dispositivi mobili, servizi istantanei di geolocalizzazione, crescita dei social networks, cambiamenti nelle abitudini di consumo e diffondersi di piattaforme collaborative digitali

Intervento di Mainieri

Nella definizione elaborata da M. Mainieri, conoscitore del fenomeno numero uno in Italia, la nozione di economia collaborativa si restringe notevolmente. Sotto l'ombrello dei servizi collaborativi vengono fatte rientrare solo quelle realtà che si caratterizzano per essere peer-to-peer, poiché solo i servizi P2P fanno innovazione sociale, e per il fatto di avere luogo grazie alle piattaforme digitali. M. Mainieri parla dunque di un'economia collaborativa digitale, che tra tutte le realtà collaborative sembra la sola capace di un'affermazione di stampo globale.

Come per le classificazioni già esposte, anche Mainieri offre una descrizione delle diverse forme che lo scambio può assumere: gratuito o mediante scambio di denaro (sia reale che virtuale), sincrono o asincrono, e sempre finalizzato alla massimizzazione dell'uso di un bene. L'esperta italiana differenzia inoltre tra: servizi condivisivi ove un oggetto viene messo in comune tra più utenti; servizi basati sullo scambio ove un oggetto viene passato di mano in mano; piattaforme che collegano utenti interessati alla vendita di un bene con utenti interessati all'acquisto di quel bene.

Elemento di novità nella definizione di M. Mainieri e assente nelle due precedenti, è il riconoscimento che la maggior parte di queste piattaforme non è no profit ma finalizzata ad avere dei margini di profitto. I suddetti ricavi si ottengono, secondo l'autrice, in quattro modi: prelevando una percentuale su ogni transazione, chiedendo agli utenti il pagamento di un abbonamento, commercializzando parte del proprio software ad altri, o offrendo servizi pubblicitari di varia natura a terzi. La presa di coscienza del fatto che a muovere molti dei provider di servizi collaborativi non sia la buona fede, ma il profitto, è interessante proprio poiché il dibattito è particolarmente vivo per quanto riguarda l'individuazione del fattore motivazionale alle spalle della Sharing Economy. Ci si chiede infatti se le motivazioni dei consumatori siano la fiducia accresciuta o il risparmio, e se quelle dei fornitori siano la buona fede o il profitto. Fatte le dovute premesse generali, è possibile ora riportare quali siano secondo M. Mainieri i cinque elementi caratterizzanti l'economia collaborativa: pieno sfruttamento delle risorse; uso di piattaforme digitali quali elementi abilitanti e veicolanti reputazione, fiducia e status di appartenenza per gli utenti; proprietà degli asset che generano valore per le piattaforme nelle mani delle persone che usano quelle piattaforme; collaborazione come elemento centrale di un rapporto tra pari; uso della tecnologia digitale come supporto necessario.

Infine, non si è voluta riportare per intero la classificazione proposta da J. Schor a causa della somiglianza con quella di R. Botsman. Tuttavia, Schor propone una categoria che nessuna delle precedenti autrici sembra aver notato con particolare interesse. Si tratta di quelle attività di sharing volte alla condivisione di asset produttivi, ovvero di quel tipo di condivisione volto a rendere possibile la produzione più che il consumo. Esempio storico di questo tipo di realtà sono le cooperative, mentre oggi qualcosa di analogo si può rinvenire in piattaforme come Skillshare.com o negli spazi di co-working. In definitiva, si può dire che tutte le classificazioni esposte si basano sulla presa in esame di più fattori, il cui scopo è quello di fornire informazioni su chi sta condividendo, cosa sta condividendo e come lo sta facendo.

3.6 TIPOLOGIE DI SHARING ECONOMY

Il concetto di sharing economy è vasto e racchiude in sé diversi concetti che riguardano diverse tipologie di beni e servizi che hanno in comune un unico scopo: dare un migliore ed universale accesso ai beni e servizi includendo la condivisione e la “non proprietà”

Considerando l' economia della condivisione come un sistema in cui sorge un insieme di servizi collaborativi, è possibile individuare dei sottosistemi imprenditoriali cui questi servizi appartengono. Gli elementi distintivi della sharing economy quali la tecnologia web e digitale, la massa critica, la capacità inutilizzata, la fiducia e la cooperazione, si combinano in vario modo rendendo possibili una serie di iniziative imprenditoriali che in base alla loro rilevanza, al loro scopo e alle modalità con cui vengono messe in atto possono essere organizzate in tre sottosistemi imprenditoriali.

R. Botsman e Rogers R. sostengono che le realtà collaborative si possano suddividere in tre diversi gruppi:

- 1) *Sistemi prodotto servizio* (Product Service Systems, PSS): sistemi che traggono origine dal fatto che un numero crescente di persone si stia convertendo al cosiddetto usage mindset, ovvero quella disposizione mentale in ragione della quale si preferisce pagare per avere saltuariamente accesso a un bene piuttosto che detenerne il pieno possesso.

In questo tipo di sistemi l'accesso al bene o servizio può essere garantito da una compagnia che si occupa di fornirlo (Zipcar, Car2Go), oppure da un pari che mette a disposizione un asset, tanto materiale quanto immateriale, di cui non sta usufruendo in quel momento (RelayRides). L'accesso al bene/servizio può essere gratuito o avvenire tramite forme di pagamento che prevedano tanto transazioni di denaro quanto scambi di altro tipo. Mentre nel primo caso c'è un margine d'innovazione ma comunque non ci si discosta in modo rivoluzionario dai tradizionali servizi di noleggio (il cambiamento più significativo è l'accresciuta accessibilità grazie alle nuove tecnologie mobili e a un'innovativa modalità di posizionamento sul mercato da parte degli operatori), il secondo esempio ha in sé qualcosa di straordinario e mai visto prima su così ampia scala. In generale, il vantaggio di questi sistemi è quello di estendere il ciclo di vita di un prodotto sfruttandone tutto il potenziale. Un oggetto che altrimenti rimarrebbe parzialmente inutilizzato viene così adoperato un maggior numero di volte. Conseguenza dell'accresciuta condivisione di asset sottoutilizzati è l'abbassarsi della domanda di quegli stessi asset, con un impatto positivo in termini ambientali. Dal punto di vista dei consumatori di quei beni e servizi, i vantaggi sono: assenza di pagamento immediato a fronte dell'accesso al bene/servizio, assenza degli oneri legati al possesso di un bene (manutenzione, riparazioni, assicurazioni,etc), ampliata gamma di opzioni tra cui scegliere. Per quanto riguarda i fornitori privati il beneficio principale sta nell'avere a disposizione nuove fonti di reddito senza dover effettuare nuovi investimenti. I sistemi prodotto-servizio si possono inoltre dividere a loro volta in due categorie: gli usage PSS e gli extended-life PSS. Nei primi un prodotto

posseduto da un privato o da una compagnia, viene messo a disposizione e utilizzato da più utenti; nei secondi invece, l'attenzione si sposta sull'allungamento del ciclo di vita del prodotto prevedendo una serie di servizi postvendita finalizzati appunto a fare in modo che il prodotto duri più a lungo;

- 2) *Mercati redistributivi* (Redistribution Market): mercati che grazie all'uso dei social network e delle piattaforme digitali riescono a garantire una più efficiente allocazione delle risorse, grazie all'incontro pressoché istantaneo tra bisogni e offerte, spostando le risorse da dove abbondano a dove invece scarseggiano e sono richieste.

Questa definizione deriva da un "riutilizzo" delle risorse inutilizzate o scartate da un precedente utilizzatore o proprietario. In questo modo si attua quello che è considerato come il modello 4R – Riduci, Riusa, Ricicla, Ripara. Questo modello è particolarmente vincente a livello ambientale e consumistico permettendo un allungamento del ciclo di vita del prodotto. Le forme di pagamento che si trovano in questi mercati sono: lo scambio gratuito, la remunerazione in denaro o "punti" riutilizzabili, o una combinazione dei due sistemi. I beni scambiati possono essere simili o avere valore diverso, così come le parti dello scambio possono essere dei vicini di casa o degli sconosciuti che vivono a centinaia di chilometri di distanza. In generale, questi mercati favoriscono il riutilizzo e la re-immissione nel circuito dello scambio di oggetti che altrimenti finirebbero per essere gettati. Ciò comporta una riduzione degli sprechi di risorse che la produzione di nuovi prodotti genererebbe;

- 3) *Stili di vita collaborativi* (Collaborative Lifestyle): tutte le situazioni in cui asset intangibili come tempo, spazio, competenze e denaro vengono condivisi e scambiati. Come la maggior parte dei servizi collaborativi, anche questi possono avere luogo a livello sia locale che globale. Gli stili di vita collaborativi sono caratterizzati dal fatto che richiedono alti livelli di fiducia reciproca poiché l'oggetto dello scambio è l'interazione stessa (tra due o più utenti). Come conseguenza di questa interazione ad alta connessione tra gli utenti, il capitale sociale della comunità ne esce accresciuto grazie alle nuove relazioni sviluppatesi. Più che un modello è considerato uno stile di vita. Infatti le persone con passioni, bisogni o interessi comuni possono ritrovarsi per scambiarsi assets meno tangibili come tempo, skills o denaro. Permettono lo scambio di conoscenze e la trasmissione di capacità che altrimenti non potrebbero essere valorizzate. Il sentimento di comunità è parte fondamentale del pensiero socio-economico della Sharing Economy e del suo stile di vita.

3.7 FINALITA' E PRINCIPI DELLA SHARING ECONOMY

Nonostante le attività siano molto varie e nonostante si possano definire appartenenti alla Sharing Economy anche organizzazioni il cui oggetto di condivisione può essere molto differente, le sue finalità possono essere raggruppate in quattro macro categorie:

- 1) Ridistribuzione e riuso;
- 2) Estensione e massimizzazione dell'utilizzo di asset durevoli;
- 3) Scambio di beni e servizi;
- 4) Condivisione di asset produttivi.

1) Ridistribuzione e riuso

Se parliamo di beni fisici, una delle attività principali della Sharing economy non è la produzione quanto, piuttosto, favorire la circolazione e lo scambio di beni già esistenti.

Si assiste alla nascita di una sorta di un mercato di seconda mano tanto che Botsman e Rogers affermano: "redistribution is becoming a way of life". Nel 1995 iniziano a prendere forma due delle piattaforme che in seguito diventeranno due famosi esempi di Sharing economy: Ebay e Craigslist.

Entrambe hanno lo scopo principale di fare in modo che prodotti non più voluti e ancora funzionanti trovino una seconda vita evitando quindi sprechi e impiego inutile di risorse. Oggi sia in Ebay che in Craigslist sono in vendita anche prodotti nuovi, tuttavia inizialmente il focus di entrambe era riposizionare nel mercato prodotti usati. Sono nate in seguito altre piattaforme simili o che favoriscono il baratto Swapstyle.com, lo scambio libero di beni Freecycle. Bisogna sottolineare inoltre che tali attività servono sia nicchie di mercato che mercati più densi, con una grande domanda. Le organizzazioni che stiamo qui descrivendo, operando sul web, sfruttano il principio della coda lunga.

Il termine coda lunga, coniato da Anderson, descrive il fenomeno per cui i prodotti di nicchia generano una quota significativa rispetto alla domanda di tutti i prodotti. Internet ha reso molto più facile la vendita di prodotti mirati a soddisfare i bisogni di particolari tipologie di consumatori che altrimenti, a causa degli elevati costi espositivi, non avrebbero mai trovato luogo nei classici punti vendita. Il Web ha permesso quindi di aumentare l'assortimento disponibile per il consumatore. L'importanza del fenomeno è dovuta al fatto che la somma delle vendite generate da pochi esemplari di migliaia di prodotti diversi è in grado di superare le vendite generate da pochi prodotti venduti invece in grandi quantità. (Hinz O., Eckert J., Skiera B., 2011).

2) Estensione e massimizzazione dell'utilizzo di asset durevoli

Abitualmente vengono acquistati beni durevoli che però non sono sfruttati al pieno delle loro capacità per mancanza di tempo o semplicemente poiché l'accumulo e l'abbondanza di beni fa in modo che non si ci siano spesso occasioni d'uso. Ognuno di noi si ritrova quindi a possedere una grande quantità di beni che sono

sottoutilizzati, ad esempio basti pensare a un bene che utilizziamo solo per determinati momenti del giorno o periodi dell'anno o solo in particolari occasioni.

La sharing economy offre la possibilità di estendere l'utilizzo di questi beni massimizzandone l'utilizzo e ottimizzando l'investimento sostenuto per l'acquisto. La piattaforma Zipcar permette a chiunque di affittare, anche solo per poche ore durante la giorno, la propria macchina favorendo quindi il massimo sfruttamento delle potenzialità dell'oggetto e la massimizzazione dell'investimento, generando in aggiunta un ritorno economico. Oltre al settore del trasporto, un bene durevole sottoutilizzato può essere costituito da una stanza, un appartamento o più semplicemente un divano o un letto. Facciamo qui riferimento a Airbnb e Couchsurfing, nel secondo caso. Entrambe la piattaforme prevedono la condivisione del medesimo oggetto, in generale lo spazio non utilizzato. La differenza è che Airbnb prevede la condivisione conseguente a pagamento mentre chi condivide il proprio divano su Couchsurfing lo fa in modo gratuito.

Il fine principale della attività che rientrano in queste macro categoria è quindi fornire agli utenti un accesso facile e a basso costo a beni e servizi, offrendo la possibilità in alcuni casi di avere un ritorno economico più o meno stabile nel tempo.

3) Scambio di beni e servizi

Rientrano nella terza categoria tutte le piattaforme che favoriscono l'incontro tra domanda e offerta per quanto riguarda i beni e i servizi.

Lo scopo principale della piattaforma Task Rabbit è di creare un luogo di incontro tra chi offre la propria disponibilità a svolgere dei lavoretti e chi invece, per mancanza di tempo o competenze, ne ha bisogno. Per la maggior parte degli utenti Task Rabbit non è da considerarsi al pari di un semplice ufficio di collocamento. Al contrario, il profilo medio dell'utente del sito è piuttosto alto: si contano donne professioniste, pensionati, cuochi ecc.. .E' considerato uno strumento per raggiungere un fine diverso dalla ricerca del lavoro; ad esempio è un mezzo per assicurarsi un'entrata extra per un viaggio, perseguire la propria passione senza abbandonare l'impiego principale

4) Condivisione di asset produttivi

Nella quarta macro categoria rientrano tutti quei servizi e piattaforme di Sharing Economy che hanno come scopo principale la condivisione di asset o spazi al fine di permettere e favorire la produzione, piuttosto che il consumo.

Attraverso la piattaforma Skillshare si possono condividere competenze e capacità impartendo delle lezioni off-line su qualsiasi cosa si voglia, si può imparare a cucinare un particolare piatto, si possono seguire lezioni di imprenditoria o tecnologia.

La Sharing Economy ha dentro il suo DNA alcuni principi guida o condizioni che formano le fondamenta del movimento e che contribuiscono a renderlo così innovativo e attraente. L'idea principale è quella di

migliorare l'utilizzo delle risorse disponibili. Questo avviene tramite l'utilizzo di nuove forme di consumo e comportamenti volti ad una condivisione dei beni e dei servizi in un'ottica di miglioramento generale della società. In una visione più globale questi nuovi modelli sono possibili grazie a comportamenti virtuosi che coinvolgono la fiducia degli utilizzatori in un'ottica di comunità.

Tutti i principi sono ugualmente importanti e per capire meglio il fenomeno della Sharing Economy devono essere considerati unitariamente. (Botsman R., Rogers R., 2010)

1) Massa critica

Un sistema collaborativo per funzionare deve comprendere un numero di utenti e possibilità di scelta sufficienti a renderlo un'alternativa preferibile (o perlomeno competitiva) rispetto a un business tradizionale. Con il termine massa critica si descrive l'esistenza, in un sistema di riferimento, di una soglia superata la quale il sistema è in grado di auto sostenersi. Il raggiungimento della massa critica è di vitale importanza se parliamo di sharing economy. Una ragione è connessa con il concetto di soddisfazione. Un consumatore si sente soddisfatto se ha la possibilità di scegliere tra un gamma abbastanza ampia di prodotti, ossia se si trova davanti una possibilità di scelta adeguata alle sue aspettative. Il raggiungimento della massa critica è importante al fine di offrire un'alternativa che sia considerata valida dai consumatori, rispetto al tradizionale modello di consumo. In altri termini, ad esempio, una piattaforma di bike sharing dovrà offrire un certo numero di biciclette e di numero postazioni affinché il consumatore percepisca l'alternativa ai tradizionali mezzi di trasporto come adeguata. La massa critica in questo caso ha la funzione di rendere ottimale l'accesso, di incoraggiare i potenziali utilizzatori a scegliere la bici al posto di altri mezzi di trasporto, di portarli alla decisione di non comprare una propria bicicletta e che percepiscano convenienza e facilità di utilizzo generati dalla piattaforma di condivisione. Chiaramente il livello di massa critica non è uno standard predefinito ma varia a seconda del contesto, dei bisogni e della tipologia di utenti che fanno uso del servizio. Il raggiungimento della massa critica è però fondamentale anche per un secondo motivo: la cosiddetta social proof.

Con questo termine si intende ciò che i membri originari di una comunità collaborativa incarnano, ovvero la dimostrazione concreta che quel servizio o sistema è valido e utile e che il piccolo cambiamento di abitudini che richiede merita di essere compiuto.

Il potenziale rischio di scarsità è uno dei principali fattori che frenano e bloccano la condivisione.

Non esiste una formula per determinare la massa critica, può variare e dipende dal bene o servizio, dalle aspettative e bisogni degli utenti. In aggiunta la massa critica è un fattore fondamentale perché fa in modo che si formi un gruppo di primi utilizzatori della piattaforma. La soddisfazione di questo gruppo di primi utilizzatori costituisce la prova che tale servizio rappresenta per tutti gli altri potenziali utilizzatori una garanzia, una rassicurazione che costituisca un qualcosa che dovrebbe essere provato. La soddisfazione e la rassicurazione generate permettono di vincere le esitazioni iniziali e le barriere psicologiche che normalmente esistono quando un consumatore entra in contatto con nuove abitudini e modelli di acquisto.

2) *Power of idling capacity*

Elemento necessario per il funzionamento di una sharing economy è l'esistenza di asset sottoutilizzati o non competitivi. Se ogni unità, oggetto, dote e capacità fosse sfruttato appieno, un'Economia Collaborativa sarebbe se non impensabile quantomeno molto difficile da realizzare e questo per due ragioni: in primo luogo poiché non è possibile condividere qualcosa di cui si sta usufruendo pienamente; in secondo luogo poiché un essere razionale ed egoista come l'uomo, seppur pervaso da una mentalità collaborativa, non sarà mai disposto a mettere in condivisione asset altamente competitivi, che lo rendono un vincente nel proprio settore.

Sono due gli asset che un individuo qualsiasi, cioè non pervaso da una forte ideologia, è disposto a mettere in condivisione: ciò di cui non fa un ampio uso e ciò che ai suoi occhi ha scarso valore indipendentemente da quanto ne usufruisca.

Il termine dunque fa riferimento alla capacità nascosta, ossia sottoutilizzata dei beni. E' sufficiente pensare a tutti gli oggetti che acquistiamo e utilizziamo solo indeterminate occasioni o per pochi minuti durante il giorno. Questi prodotti, non utilizzati al massimo delle loro potenzialità, comportano in ogni caso dei costi per l'acquisto, per il mantenimento, per le riparazioni e infine i costi che devono essere sostenuti per comprare la nuova versione del prodotto.

Si stima che nel Regno Unito e negli Stati Uniti d'America circa l'80% dei beni posseduti venga utilizzato solo una volta al mese. La sharing economy ha lo scopo di favorire lo sfruttamento, il ricollocamento e distribuzione di questa capacità nascosta attraverso l'utilizzo di piattaforme on-line. La "idling capacity" non è propria solo di prodotti fisici; al contrario anche fattori intangibili come la conoscenza, lo spazio, le capacità possono essere sottoutilizzati ed essere quindi sottoposti ad azioni di riallocazione e redistribuzione. In media una macchina rimane inutilizzata il 92% del suo tempo, dal momento dell'acquisto a fine ciclo, questo crea uno spreco che ad esempio è stato la base per la proliferazione delle piattaforme di car sharing con l'intento di migliorare l'uso dei veicoli e degli spazi delle persone durante i tragitti. Infatti nella maggior parte dei tragitti che un autovettura compie, li compie con a bordo un solo conducente, quando i posti disponibili sono in media quattro. Da qui il recente boom del servizio Blablacar, che ad oggi compete con altri mezzi di trasporto tradizionali.

3) *Credenza nel Commons*

Un altro principio fondamentale è la credenza e la fiducia nell'esistenza di beni di proprietà comune che possono essere gestiti ed utilizzati in condivisione tra tutti gli appartenenti a una medesima comunità. Solo a fronte di una credenza diffusa nel valore di ciò che è condiviso è possibile che pratiche collaborative si radichino nella società. Oggi, chiunque nel mondo sia in rete, ovvero online, entra a far parte del più grande commons mai visto nella storia, Internet. Senza un terreno di condivisione, quale è la rete, e senza che esista fiducia in tale terreno, diventa impossibile pensare un mondo di collaborazione e condivisione.

La proprietà comunitaria è possibile attraverso il bilanciamento tra gli interessi personali di ogni singolo individuo e gli interessi della comunità.

Secondo l'economista Elinor Ostrom la stessa azione di condivisione crea le condizioni necessarie per l'autoregolazione e corretto uso delle risorse evitando uno sfruttamento eccessivo o danneggiamento delle medesime.

4) Accesso e non proprietà

Il concetto di proprietà privata del bene, tipico del modello consumistico è messo in discussione in favore di un nuovo modello, quello dell'accesso. Invece di comprare un bene ed utilizzarlo semplicemente qualche volta, si può pensare di utilizzare quel bene o servizio solo quando se ne ha realmente bisogno e solo per il tempo necessario. Sembra logico e naturale ma è uno stile di approccio alle cose molto diverso. Pensare di non possedere più un oggetto ma "semplicemente" di utilizzarlo quando serve presuppone alcune responsabilità. Tutti i fruitori sono responsabili dell'oggetto e del suo funzionamento, si deve quindi utilizzarlo in coscienza di un futuro utilizzo da parte di qualcun altro.

5) Fattore F (Fiducia)

La sharing economy in tutte le sue declinazioni, ha come condizione necessaria la fiducia nei confronti degli altri utenti della piattaforma o delle persone con cui si decide di condividere un determinato bene. Elemento individuato dall'autrice di *What's mine is yours* è la fiducia tra sconosciuti. Se manca una cultura della fiducia, la sharing economy diventa semplicemente impensabile. I meccanismi di fiducia nascono dal basso e vengono mantenuti da relazioni tra pari che regolano il funzionamento e il controllo delle piattaforme.

Inoltre venendo meno la fase di intermediazione e la figura dell'intermediario dovranno essere implementati meccanismi che favoriscano l'incontro tra gli utenti, il confronto, la trasparenza e il dialogo per ultima la fiducia. Nella Sharing Economy la fiducia è una condizione sine qua non. In un contesto di community e condivisione ci deve essere fiducia nel prossimo e per questo le piattaforme di sharing richiedono dati e feedback per fornire fiducia agli utilizzatori. Ad oggi un metodo molto usato e semplice è quello di utilizzare il profilo facebook per iscriversi ai siti. In questo modo, tramite il proprio profilo pubblico è possibile mostrare un'identità.

6) Trasparenza e dati a disposizione

In un contesto di condivisione è fondamentale la trasparenza. Infatti l'informazione viene condivisa e permette di venire a conoscenza di tutte le implicazioni e caratteristiche di un bene o servizio. Ad esempio in AirBnB le informazioni e i dati a disposizione permettono una limpida comunicazione tra i due stakeholder coinvolti. Un'altra modalità è la condivisione dei dati che i governi o le pubbliche amministrazioni mettono a

disposizione dei cittadini. Questo comporta la creazione di trasparenza, condivisione e creazione del valore, infatti a lungo termine una condivisione delle informazioni crea valore all'interno della società.

7) *Il contesto urbano*

Per la prima volta nella storia del genere umano la maggior parte della popolazione mondiale non risiede in zone rurali o di campagna bensì in contesti urbani o di città. Questo fenomeno deriva dal fatto che c'è una trasformazione delle economie, da una società agricola o industriale ad una più concentrata sulle tecnologie e servizi. Il cambiamento era già in atto da sempre ma il fenomeno è in continua e costante accelerazione soprattutto negli ultimi 50 anni. Entro il 2030, 6 cittadini su 10 vivranno nelle città e questo numero è ancora destinato a crescere. Più di 500 città nel mondo ora hanno più di un milione di abitanti e più di 3 miliardi di persone entro il 2050 passeranno dalla lower class alla classe media, pretendendo di entrare a far parte di un'economia che sarà sempre più urbana e all'interno del contesto economico delle città. Questo contesto ha accompagnato e promosso la proliferazione di piattaforme social di Sharing Economy e permesso una condivisione dei dati da parte delle istituzioni. Questi dati vengono poi utilizzati dai piccoli-medi imprenditori per i loro business.

8) *Waste as food*

Ripensare i prodotti e riproporli per durare più a lungo rispetto il loro normale ciclo di vita media. A livello ambientale alcune delle risorse disponibili e riproducibili dal pianeta sono in estinzione. Infatti il 20 Agosto 2013 ha avuto luogo l'Earth Overshoot Day. Questo significa che è stato superato il limite di risorse disponibili per l'intero anno prima della fine dello stesso. Vale a dire che c'è bisogno di due pianeti per soddisfare i fabbisogni del genere umano e questo comportamento non è, nel lungo periodo, sostenibile.

3.8 BENEFICI DELLA SHARING ECONOMY

Le motivazioni che portano il consumatore a scegliere un modello sharing economy rispetto a un modello tradizionale possono essere numerose e molto diverse tra di loro. La grande complessità delle motivazioni rispecchia la grande varietà sia delle piattaforme sia delle attività coinvolte. L'alternativa sharing economy genera una serie di benefici verso cui il consumatore è sensibile e ai quali attribuisce valore. Le motivazioni alla base della scelta dell'alternativa sharing economy generano una serie di benefici che possono essere raggruppati in due grandi categorie: i benefici razionali e i benefici emozionali.

Nei benefici razionali rientrano benefici: economici cioè consapevolezza di ottenere risparmio di denaro e tempo, ambientali quindi consapevolezza della sostenibilità, stile di vita cioè il consumatore può aumentare la flessibilità e la praticità di godimento del bene e servizio

I benefici emozionali: generosità, comunità e reputazione, stile di vita cioè il consumatore percepisce di essere più responsabile e di scegliere un'alternativa di consumo intelligente.

Benefici personali e sociali

L'uso di piattaforme di condivisione genera benefici a livello sociale e personale. L'adozione della sharing economy è un valido mezzo per instaurare relazioni tra individui, il più delle volte sconosciuti, aumentando, in tale modo, il network di contatti. In altri termini è un mezzo considerato valido al fine di soddisfare il bisogno di socializzazione e di appartenenza. La percezione di entrare a far parte di una community, di condividere valori e obiettivi è quindi considerato un forte fattore motivazionale e generatore di benefici. Con l'avvento dei social media si è ampliato il tradizionale concetto di conoscente e di "amico". Si possono instaurare relazioni di fiducia non più solo con una persona vicina territorialmente, con cui si condividono esperienze "reali", ma anche con una persona sconosciuta e geograficamente lontana con la quale però si condividono valori, conoscenze e risorse raggiungendo il medesimo fine, ossia quello della soddisfazione del bisogno di socialità.

Nel 1943 Abraham Maslow pubblicò " A Theory of Human Motivation" nella quale vengono identificati 5 macrogruppi di bisogni che guidano la scelte a livello personale ed'acquisto degli individui. In sostanza tutte le azioni umane sono mirate al soddisfacimento delle 5 categoria di bisogni indicati nella piramide, partendo dai bisogni posizionati alla base e procedendo fino al vertice. Alla base della piramide Maslow posiziona i bisogni fisiologici, ossia i bisogni fondamentali per la sopravvivenza, ad esempio bere, mangiare, respirare. Successivamente si trovano i bisogni legati alla sicurezza, benessere fisico e sicurezza economica. Sul terzo grado della piramide vengono posizionati i bisogni sociali, ossia tutti i bisogni che gli individui soddisfano trovandosi a contatto con altri individui, ad esempio amicizia, affetto. Per concludere si trovano i bisogni di stima e al vertice della piramide si trova il bisogno di autorealizzazione di sé (Fontana F., Caroli M., 2013).

La piramide dei bisogni di Maslow è ancora considerato un modello valido per capire ciò che è importante per il consumatore e ne guida i comportamenti. I servizi e prodotti che rientrano nella categoria della Sharing economy, ad esempio Zipcar, Craigslist, Airbnb, hanno la capacità di soddisfare i bisogni alla base della piramide (bisogno di alloggio, trasporto..) ma allo stesso tempo hanno la facoltà di soddisfare bisogni appartenenti ai gradi più alti (in particolare bisogni di socializzazione, stima, autorealizzazione). In altri termini si può affermare che il consumatore attraverso l'acquisto di un particolare prodotto e/o servizio, portatore di una serie di ideali e valori, cerca il soddisfacimento dei propri bisogni, di costruire e affermare la propria identità che viene rafforzata tramite l'acquisto condivisione del medesimo prodotto o servizio. Tuttavia bisogna segnalare come molte piattaforme permettano in realtà la nascita di contatti e relazioni temporanee, favoriscano la nascita di relazioni superficiali legate alla semplice transazione o utilizzo del

prodotto, servizio. Le relazioni che nascono attraverso la condivisione e la Sharing Economy nutrono ciò che è stato definito dallo psicologo Marilyn Brewer il nostro "social self", ossia il nostro bisogno di socialità, che ha come fine ultimo quello di ottenere connessione e appartenenza. I benefici sociali ed etici quindi sono molto importanti sia a livello di singolo consumatore sia a livello di impresa.

Reputazione ed influenze sociali

La reputazione è considerata una ricompensa personale e nasce da un'interazione positiva con i bisogni e il rispetto verso gli altri, dal rispetto delle regole, dal portare a termine gli impegni.

L'avvento del Web ha spostato la reputazione da uno spazio circoscritto di interazioni con amici, familiari a uno spazio molto più ampio: oggi infatti chi utilizza piattaforme di sharing economy si crea una reputazione on-line. Se da un lato, grazie a Internet, è più facile creare la propria reputazione in seguito all'aumento delle possibilità di contatto, dall'altro è necessaria una maggiore attenzione e responsabilità personale in quanto le azioni e i contatti si sviluppano in uno spazio virtuale pubblico. Ogni azione è sottoposta a un maggior livello di controllo da parte degli altri membri che, lasciando feedback e commenti negativi, la possono danneggiare o incrementare.

La reputazione che ogni persona si costruisce è considerata come un lasciapassare spendibile per ottenere l'accesso a prodotti e servizi condivisi; conseguentemente è in grado di influenzare le decisioni di acquisto o la possibilità di usufruire o meno di un particolare servizio. Si instaura il seguente circolo virtuoso: partecipando attivamente in una comunità di condivisione si genera e/o si incrementa, attraverso feedback, la propria reputazione e quella degli altri membri della comunità. Tale ricompensa, in termini di reputazione, a sua volta favorisce e stimola i consumatori a ripetere l'esperienza e parteciparvi in modo sempre più profondo. Si parla infatti di "capitale di reputazione". La sharing economy sta costruendo un sistema di reputazione a livello globale che è rappresentato dalla storia on-line, contestuale a una particolare piattaforma, dell'utente. Il capitale di reputazione si estenderà fino a dare una visione complessiva che rappresenti un tracciato di tutte le operazioni nelle varie piattaforme. In altre parole ciò che viene valutato attraverso il capitale di reputazione è "l'integrità, la benevolenza e la competenza delle persone che frequentano piattaforme collaborative". La reputazione e la fiducia stanno acquistando una sempre maggior importanza e probabilmente diventeranno uno dei fattori di maggior influenza e potere per quanto riguarda l'accesso alle forme di sharing economy, prendendo il posto del denaro e del potere individuale. Un altro fattore che può influenzare la decisione di partecipare a un'esperienza di sharing economy sono il grado delle influenze socio-culturali. Tali influenze nascono nei rapporti che un individuo ha con altri individui e contribuiscono a orientare il suo comportamento.

L'influenza personale si divide in: Leadership d'opinione e il passaparola.

Gli opinion leader sono individui che sono in grado di influenzare, direttamente o meno, altre persone. Sono considerati come "esperti" in un particolare campo o nei riguardi di un particolare prodotto. Il passaparola invece avviene tra persone legate da rapporti di fiducia reciproca, è un potente mezzo di informazione e di

scambio di opinioni. Le influenze socio-culturali derivano anche dai gruppi di riferimento e dalla famiglia. Il gruppo di riferimento è formato da tutte le persone che condizionano gli atteggiamenti e i comportamenti degli individui. I gruppi di riferimento si distinguono in: gruppi di appartenenza, famiglia o associazioni; gruppi di aspirazione, rappresentano tutti i valori e i modelli a cui l'individuo aspira; gruppi di dissociazione. Inoltre la classe sociale, intesa come gruppi omogenei all'interno della società formati da individui che condividono gli stessi valori, interessi e comportamenti, e la cultura sono fattori importanti che possono influenzare la scelta di un modello di sharing economy.

Benefici economici

Nell'aspetto razionale che spinge gli individui ad adottare un modello di sharing economy entra senza dubbio una logica di minimizzazione del sacrificio economico. Il consumatore sarà incentivato a sostituire l'acquisizione della proprietà esclusiva del bene con una opzione di sharing economy se quest'ultima comporta un minore sacrificio economico. Alla minimizzazione dei costi si somma un altro beneficio: il risparmio. Il risparmio viene misurato sia in termini di denaro, sia in termini di tempo impiegato nel processo di ricerca delle informazioni, valutazione delle alternative e infine di acquisto del bene. Il processo decisionale che porta il consumatore all'acquisto si compone di 5 fasi. Nella prima fase il consumatore percepisce di avere un bisogno che non è soddisfatto, inseguito inizia la fase di ricerca delle informazioni e la valutazione di tutte le alternative per meglio soddisfare il proprio bisogno. Lo stadio successivo consiste nella decisione d'acquisto e il comportamento post-acquisto. Secondo tale teoria inoltre il consumatore compie diverse tipologie di acquisti: acquisti di routine, acquisti ponderati e complessi. Partendo dalla prima tipologia e procedendo nell'analisi delle altre si assiste ad un crescente aumento del tempo e dei sacrifici per la ricerca delle informazioni, per la valutazione delle alternative e una diminuzione della frequenza di acquisto (Foglio A., 2008). Se facciamo riferimento alla sharing economy vediamo come in realtà cambino i presupposti degli acquisti ponderati e complessi e quindi le dinamiche alla base del tradizionale comportamento d'acquisto. Diminuisce il sacrificio economico necessario per godere di beni costosi, grazie alla condivisione, il livello di investimento di tempo e ricerca delle informazioni, delle alternative e diminuisce la percezione del rischio.

Un ulteriore beneficio che si ottiene è la ricompensa economica. Chi adotta questo modello può godere di un ritorno economico, di un profitto. Tale fattore è indicato come uno delle più importanti. Si può godere di un'entrata secondaria periodica aggiuntiva che può essere avere un peso più o meno significativo nella gestione dell'economia dell'individuo. Molto spesso sono i siti stessi a mettere in primo piano il fattore della ricompensa economica al fine di attrarre nuovi clienti e consolidare i vecchi. Airbnb ha implementato una funzione speciale attraverso la quale gli utenti hanno la possibilità di vedere costantemente e sin dall'inizio il credito accumulato grazie all'utilizzo della piattaforma; Etsy si concentra sul profitto attraverso una chiave più emozionale. Nel sito si possono trovare le storie di utenti-artigiani che grazie alle vendite realizzate

tramite la piattaforma hanno potuto trasformare il proprio hobby in un lavoro a tempo pieno e adeguatamente retribuito.

Il beneficio economico, sia nell'accezione di profitto sia di risparmio, è una forza attrattiva importante e ha un duplice effetto. Il primo effetto si misura a livello dell'individuo che in questo modo ha a disposizione un'entrata extra che può costituire un mezzo valido per intraprendere passioni o desideri o più semplicemente per arrotondare il budget mensile. Il secondo effetto agisce a livello della comunità e comporta uno spostamento della ricchezza e dell'attenzione dai grandi mercati tradizionali ai piccoli mercati locali.

Attitudine ed ideologia

Se parliamo di fattori che influenzano il comportamento generale dell'individuo, e quindi anche l'acquisto o il meccanismo di condivisione, rientra l'attitudine (Hamari J., Sjøklint M., Ukkonen A., 2015). Non sempre avere attitudine e predisposizione nei confronti di determinati valori si concretizza automaticamente in comportamenti coerenti con tali valori. Alcune volte si può riscontrare quindi una discrepanza tra attitudine e comportamento. Le cause di questo gap possono essere le seguenti: perseguire comportamento considerato ideologicamente come il più corretto può essere costoso sia in termini economici sia in termini di tempo investito nella ricerca dell'alternativa; il consumatore non è in grado di capire i reali benefici della sua scelta; il consumatore non è informato in modo adeguato.

Queste barriere si riscontrano anche in riferimento all'adozione dell'alternativa sharing economy.

Il consumatore può percepire ad esempio la condivisione piuttosto che l'acquisto del bene come più sostenibile o più democratica, tuttavia questo non vuol dire che sicuramente preferirà questa opzione. Le piattaforme di sharing economy possono però aiutare lo sviluppo di una maggiore consapevolezza rispetto a tali tematiche e contribuire a colmare l'asimmetria informativa .

Nonostante l'esistenza di queste barriere si evidenzia come il possedere un'attitudine nei confronti della condivisione generi a sua volta una maggiore tendenza alla partecipazione alla sharing economy. In aggiunta è stato osservato che la componente ideologica è un importante fattore di motivazione. La volontà e la percezione di contribuire a una trasformazione socioeconomica democratica e sostenibile, trasformazione insita nel fenomeno della Economia della Condivisione, favorisca una propensione verso la stessa.

Sostenibilità

E' stato evidenziato come la consapevolezza della sostenibilità dei prodotti e servizi offerti dalla sharing economy sia uno dei fattori determinanti.

L'Economia della Condivisione può essere intesa come un' opportunità economica, un comportamento di consumo più sostenibile e come una forma più sostenibile e democratica di economia (Martin Chris, 2016). Il tema della sostenibilità può essere perseguito a livello di consumatore e a livello di impresa. Il singolo consumatore può perseguire la sostenibilità decidendo di adottare un comportamento di consumo e stile di vita che generino minori impatti ambientali, accrescendo la consapevolezza e le informazioni riguardo ai

processi produttivi e alle conseguenze del proprio stile di vita. La Sharing Economy sostiene che attraverso un comportamento di consumo basato sulla condivisione sia possibile dar vita ad una forma di consumo più sostenibile. A livello di impresa la sostenibilità può essere perseguita attraverso la Corporate Social Responsibility, ossia attraverso l'implementazione di strategie e attività che mirino allo sviluppo e salvaguardia della responsabilità aziendale a livello ambientale. Inoltre la sostenibilità può essere perseguita attraverso il modello di business della sharing economy e l'offerta di un servizio che consenta la condivisione dei prodotti. Nel modello economico della sharing economy trova completa applicazione la regola delle 5 R: Ridistribuzione, Riduzione, Riciclo, Riuso, Riparazione (Kopnina H., 2015). L'accesso anziché il possesso e la condivisione hanno un grande potenziale di sfruttamento più efficiente delle risorse e di riduzione degli sprechi. Il prolungamento della vita dei prodotti ad uso intensivo di risorse e l'estensione d'uso ottimizza il consumo di risorse e ridistribuisce quelle già impiegate (Lieismann K., Schimtt M., Rohn H., Baedeker C., 2013). La sharing economy può essere considerata come una nuova via da seguire per il raggiungimento della sostenibilità. Botsam e Rogers sostengono che può rappresentare un modello in grado di fermare le pratiche non sostenibili basate sull'iperconsumo, principio su cui si è costruita l'economia capitalista.

Il modello consiste nella revisione del sistema basato sulla crescita e sfruttamento incondizionato di una serie di risorse che invece, per loro natura, sono finite e limitate. Antonio Zoppetti, nella prefazione di "Collaboriamo!", afferma che la sharing economy rappresenta "una critica al capitalismo e alle sue contraddizioni". La sostenibilità è perseguita attraverso l'introduzione e l'affermazione di valori che sono completamente differenti rispetto al passato. Valori quali la libertà, la democrazia, la giustizia sociale e il rispetto ambientale.

3.9 CRITICITA' DELLA SHARING ECONOMY

In questo paragrafo si è voluto riportare anche le principali criticità che la sharing economy vive e il punto di vista di chi si mostra perplesso e incerto nei confronti di questo fenomeno, sostenendo che alle sue spalle non vi sia altro che il solito interesse personale congiuntamente a velleità predatorie e sfruttatrici.

I punti critici sono numerosi e variano per tipologia e rilevanza. Si va da problemi di ordine legale, a questioni di etica, passando per problematiche di tipo economico e non solo. Chi si mostra poco convinto dal fenomeno collaborativo si chiede se questo evolverà nel rispetto degli obiettivi dichiarati (maggior trasparenza, giustizia, sostenibilità) o se invece finirà col prendere le forme del business tradizionale. La sharing economy rappresenterà realmente quell'innovazione perturbante, e sconvolgerà veramente gli

equilibri mondiali come sostengono i suoi promotori? E se anche sarà foriera di un cambiamento, sarà questo un miglioramento⁵³? Queste sono le domande che affollano la mente degli scettici. I critici muovono le loro perplessità esattamente lungo le stesse linee che i sostenitori enfatizzano come i punti vincenti del fenomeno. Così sorgono dubbi circa l'effettiva maggior sostenibilità dell'economia collaborativa, come non mancano le incertezze sulla capacità di questa realtà di garantire standard lavorativi opportuni e di avere quell'impatto tanto invocato in termini di capitale umano.

Problemi legali

Innanzitutto, il fenomeno collaborativo ha luogo in un contesto di vuoto normativo e ciò implica una serie di complicazioni. L'assenza di normative significa incertezza in materia fiscale, ma anche in materia di privacy e di garanzia di standard qualitativi minimi, questo per citare solo alcuni degli esempi più eclatanti. Ma vuoto normativo significa anche che i proprietari delle piattaforme, in totale assenza di linee guida, dispongono di carta bianca nei confronti dei loro utenti, generando così un serio problema di tutela dei consumatori. Infine, sempre nel contesto della totale assenza di legislazione, risulta poco chiaro in capo a chi sorgano istituti giuridici come la responsabilità.

Problemi etico-sociali

Oltre al problema legale, ne sussistono anche di tipo etico, non di rado infatti le piattaforme sono accusate di sfruttamento del lavoro nei confronti dei loro utenti e fruitori e rimangono molto forti i dubbi circa una loro presunta accresciuta sostenibilità¹⁶. Nell'ambito della sua ricerca, J.Schor ha notato come siano del tutto assenti studi che provino che le economie collaborative sono più rispettose dell'ambiente. Non solo, la sociologa sostiene anche che il carsharing, avendo reso più economico l'accesso alle auto, ha permesso a più persone di accedervi, con la conseguenza di aver aumentato la quantità complessiva di emissioni di anidride carbonica. Spingendo il medesimo ragionamento su scala più ampia, la ricercatrice americana trae anche la conclusione che le piattaforme stanno creando nuovi mercati con l'effetto di espandere i volumi del commercio e di spingere la capacità di acquisto. "Non si stanno limitando a spostare gli acquisti da un produttore a un altro, ma stanno generando attività economiche che altrimenti non sarebbero esistite". Tutto ciò ha tanto degli aspetti positivi, quanto negativi, specie intermini ambientali.

Problemi economici

Da sottovalutare non è nemmeno l'impatto economico del fenomeno, che riducendo la domanda di molti beni e servizi, genera un abbassamento dei livelli produttivi e un conseguente problema occupazionale. Molte perplessità sorgono infine riguardo alla progressiva corporatizzazione delle piattaforme collaborative

¹⁶ E' emblematica la polemica sorta in California per quanto riguarda l'individuazione della categoria lavorativa cui appartengono gli autisti di Uber ed il problema di contrattazione collettiva che stanno vivendo.

che, come si è visto, sono oggetto di investimenti sempre maggiori da parte dei venture capitalists. Se infatti una piattaforma deve rispettare l'imperativo di produrre profitti, questo condizionerà le forme con cui avverranno gli scambi al suo interno e quanto i profitti verranno condivisi tra utenti e direzione. Il fatto che le piattaforme con il maggior successo siano anche quelle maggiormente supportate dal capitale d'investimento, dovrebbe rappresentare quanto meno un campanello d'allarme che indichi che in fin dei conti queste piattaforme sono molto più integrate nel sistema economico corrente di quanto non si creda. Un'ultima questione aperta e dibattuta riguarda la possibilità di esportare questo modello nelle comunità più povere. Se infatti è vero che spesso nelle fasce sociali più disagiate le pratiche collaborative sono conosciute ed applicate, i motivi che le generano sono del tutto diversi da quelli che inducono a condividere nella sharing economy. In primo luogo bisogna ricordare che spesso il possesso è veicolo di status e dunque per una società in via di sviluppo, che sta iniziando a prendere familiarità con l'idea di possedere beni mediamente costosi, potrebbe rivelarsi più difficile l'idea di accettare di condividere quei beni a cui è legato l'appena guadagnato status sociale. Questa posizione è interessante poiché apre delle prospettive, ma potrebbe allo stesso tempo rivelarsi fuorviante poiché sottintende che i paesi in via di sviluppo debbano necessariamente seguire la falsariga dei paesi sviluppati. Altra posizione da prendere in considerazione è quella di D. Davison, che afferma che la condivisione potrebbe rivelarsi difficoltosa per le fasce più povere poiché "le persone che sono state a lungo prive di mezzi, agiscono spesso secondo una mentalità che li induce a non condividere ciò che hanno, poiché non sanno se e quando avranno nuovamente accesso a quelle risorse". Se così fosse buona parte del fascino della sharing economy andrebbe perduto, ma è ancora troppo presto per trarre conclusioni definitive.

Problemi individuali

Se quelli appena elencati sono problemi di ordine macro-sociale, ci sono poi anche aspetti che si rivelano complicati a livello dei singoli. La sharing economy può infatti essere percepita come sovraccaricante. È difficile immaginare una realtà in cui si possedano pochi beni fondamentali e in cui molto di ciò che viene utilizzato è condiviso con altre persone. I margini di incertezza riguardo l'effettiva possibilità di avere accesso a tutto il necessario, risultano troppo ampi per molte persone. A ciò si aggiungono fattori di ansia e stress dovuti alla paura di cedere a sconosciuti qualcosa che si è faticato per ottenere, ma anche al timore di "rovinare" qualcosa che si è avuto in prestito. Ci sono poi individui cui fa paura la prospettiva di un Internet delle cose in cui tutto è dotato di sensori, collegato, condiviso e capace di informare in tempo reale sull'andamento di qualunque cosa accada. Mentre i fautori di un mondo iperconnesso vedono un potenziale enorme per la riduzione degli sprechi in un futuro del genere, i critici temono di essere spiati, si sentono schiacciati da quella che percepiscono come una valanga di informazioni e spesso invocano con tono romantico un ritorno al passato.

3.10 LA SHARING ECONOMY IN ITALIA

L'Italia condivide e fa tendenza. Che sia una macchina, una casa, uno spazio culturale o una cena, la nuova frontiera del guadagno è mettere in comune. Si chiama sharing economy e mai come negli ultimi mesi nel nostro Paese abbiamo imparato a creare valore semplicemente condividendo online beni e servizi e promuovendo lo sviluppo sostenibile. Al punto che siamo tra i primi tre Paesi in termini di utenti e conoscitori, dietro la Turchia e la Spagna.

Analizzando i dati, la sharing economy appare come un trend sempre più in crescita, addirittura del 34% nell'ultimo anno: la stima di fatturato del 2016 si attesta sui 13 miliardi di euro, ma secondo le previsioni nel 2025 si toccheranno i 300 miliardi di euro. Tanti i servizi e le piattaforme più popolari che incidono sul successo quotidiano del concetto 'condivido e ci guadagno': si va da ScambioCasa e AirBnB, i portali che permettono di scambiare la propria casa con quella di un altro utente o di affittare camere e appartamenti ai turisti, fino a BlaBlaCar per condividere viaggi e passaggi in auto oppure ai servizi di BikeMI e Car2Go per prendere in prestito bici o auto e pagarne l'effettivo utilizzo. Meno conosciuta ma in crescita è Gnammo, la piattaforma che con il social eating offre la possibilità di organizzare pranzi e cene in casa o in altre location.

Il web è un canale alla portata di tutti in cui la sharing economy prospera: con la giusta strategia tante attività emergenti possono aumentare di molto i propri affari. Insomma, possiamo tutti diventare imprenditori e manager. Proprio per queste caratteristiche parliamo di un mondo per giovani creato dai giovani perchè indiscutibilmente legato alle nuove tecnologie. Ma non ci sono solo i beni di consumo nella lista delle condivisioni. Lo dimostra Soisy, una startup di prestito tra privati che permette a chi ha bisogno di un prestito personale di essere finanziato da investitori privati. La formula vincente? Lo scambio winwin grazie a cui gli investitori ottengono rendimenti più alti del mercato e i richiedenti ottengono prestiti meno cari con un processo rapido e 100% online. A fondare Soisy è stato Pietro Cesati, ex risk manager di Bnl che ha smesso di credere nel modello bancario per affidarsi proprio all'Economia Collaborativa.

Come tutte le innovazioni, anche la sharing economy ha bisogno di una base normativa di riferimento. Per questo è stata presentata alla Camera un'apposita proposta di legge di disciplina, firmata dagli onorevoli Veronica Tentori e Ivan Catalano. Mi piace definirla una startup legislativa in via di evoluzione. Tra gli obiettivi della legge c'è quello di favorire la partecipazione attiva dei cittadini e lo sviluppo di nuove professionalità, senza trascurare la trasparenza e l'equità fiscale, più che mai necessarie come ha dimostrato il caso Uber. Fatte queste premesse iniziali, possiamo ad analizzare alcuni dati ufficiali che sono stati rintracciati in una ricerca molto importante in materia, forse la più importante in Italia. Parliamo della ricerca realizzata da Collaboriamo.org con il supporto di Phd Italia e coordinata da Marta Mainieri: Sharing Economy, la mappatura delle piattaforme italiane 2015.

Questa indagine ha come oggetto di studio le piattaforme collaborative le quali sono solo una porzione del vasto universo di pratiche che compongono l'economia collaborativa che hanno ciascuna caratteristiche e provenienze differenti. Per piattaforme collaborative si intendono tutti quei servizi che, attraverso le

tecnologie digitali, mettono direttamente in contatto le persone promuovendo lo sfruttamento a pieno delle risorse attraverso l'affitto, la condivisione, lo scambio e la vendita di beni, competenze, tempo, denaro, spazio. Queste piattaforme, cresciute sulla scia di Airbnb, costituiscono il cuore di quella che viene definita più comunemente sharing economy le cui opportunità, e i rischi, sono al centro di un dibattito acceso sia in Italia che all'estero. Oggetto di questa indagine sono dunque solo le piattaforme veicolate attraverso le tecnologie digitali che non erogano servizi o prodotti dall'alto verso il basso, ma agiscono da abilitatrici, non solo mettendo direttamente in contatto chi cerca con chi offre, ma anche diventando veicolo di reputazione, fiducia e appartenenza, non interferendo in alcun modo nell'incontro. Aziende come Uber Pop che decide il prezzo della corsa, seleziona il personale e così via non viene dunque considerata nella presente indagine così come non vengono prese in considerazione le piattaforme che mettono in contatto professionisti perché si ritiene che siano forme di innovazione di mercato dovute all'introduzione della tecnologia e non servizi che propongono un ripensamento più sistemico del modo di fare economia come quelle collaborative. Sono 118 le piattaforme censite e molti tra i 118 servizi collaborativi mappati sono costituiti da società giovani e ai primi passi, ancora alla ricerca del loro modello di business.

Si contano 91 aziende italiane e 27 straniere con uffici in Italia e si rileva che, mentre le prime decrescono rispetto al 2014, le seconde aumentano. Le 118 piattaforme censite sono state suddivise in 12 settori, 3 sono i settori nuovi rispetto alle ricerche di anni precedenti: compare il settore cultura che non comprendeva alcun servizio rilevante, e la macro-categoria "servizi beni di consumo" è stata scomposta in settori più circoscritti a seconda della tipologia del bene o del servizio scambiato. Le nuove categorie, che sostituiscono quella generica di "servizi e beni di consumo" sono: scambio/affitto/vendita di beni, servizi alle persone e servizi alle imprese. Il settore cultura è invece un settore completamente nuovo inserito per le numerose piattaforme comparse quest'anno.

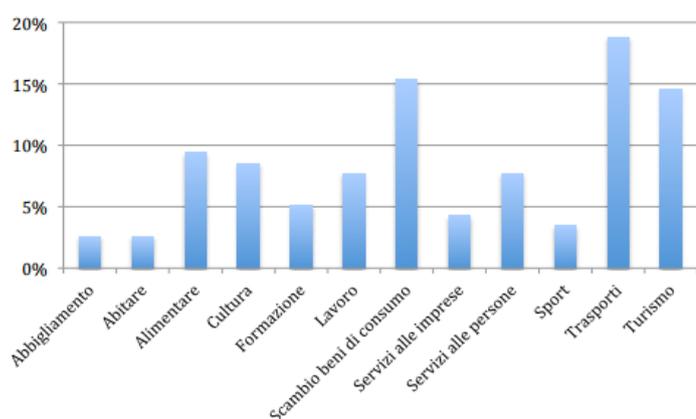


Grafico 1: Le piattaforme italiane suddivise per settori. Fonte: Mappatura delle piattaforme italiani 2015 Marta Mainieri.

Un primo significativo dato che emerge da questa indagine è che si assiste ad una crescita di piattaforme quasi in tutti i settori. Questo indica che la tipologia di servizio offerto dall'economia collaborativa è un

modello che ben si adatta ad ogni genere di settore. Come secondo dato rilevante si osserva che, nel corso dell'ultimo anno, sono comparse sulla scena piattaforme collaborative nel settore della cultura che rappresentano una quota di un certo peso all'interno dell'universo mappato. Sono confluite in questo settore le piattaforme di scambio libri che prima ricadevano nella categoria "servizi beni di consumo", tuttavia ad esse si sono aggiunte realtà che promuovono un modo nuovo di fare e consumare cultura.

Gli ambiti però in cui si concentrano maggiormente le aziende dell'Economia Collaborativa italiana rimangono i trasporti che passano dal 12% del 2014 al 18,6% attuale e il turismo, anch'esso in crescita, dal 10% al 15%. Altro settore in cui le piattaforme collaborative sono particolarmente numerose è quello dello scambio o la condivisione di diverse tipologie di beni. Per quanto riguarda gli utenti si conferma quanto rilevano dagli studi internazionali e quanto descritto nella precedente mappatura della stessa autrice: uomini e donne frequentano le piattaforme collaborative in modo sostanzialmente uguale anche se le donne (52,8%) superano leggermente il pubblico maschile (47,2%). Se da un punto di vista quantitativo tra uomini e donne non si rilevano differenze sostanziali, da quello qualitativo, ossia quali piattaforme frequentano più assiduamente i due generi, emergono due mondi abbastanza distinti.

Gli uomini sono i principali utenti di servizi di trasporto e sport, le donne, invece sembrano frequentare le piattaforme per dare risposta a bisogni (domestici per lo più) e interessi (culturali e sociali). Sono infatti le principali utenti di servizi alla persona (piccoli lavori o aiuti domestici come baby sitter o pet-sitter), marketplace generici (principalmente per smaltire abbigliamento o giochi dei figli), piattaforme di social eating, ma anche di quelle legate al turismo (dalla ricerca di guide a quella di case per le vacanze), alla cultura (scambio libri, teatro, arte e letteratura) e alla formazione. L'utente medio delle piattaforme collaborative ha un'età fra i 34 e i 54 anni (49%) e tra i 18 e 34 anni (44%), pochi gli over 54 (6%) e ancora meno i giovanissimi under 18 (1%). Rispetto alla precedente mappatura è sempre più evidente che il fenomeno dell'economia collaborativa interessa soprattutto persone non giovanissime infatti la fascia tra 34 e i 54 anni cresce in modo significativo (dal 43% al 49%) a differenza di quella tra i 18 e 34 anni che cala dal 51% al 44%.

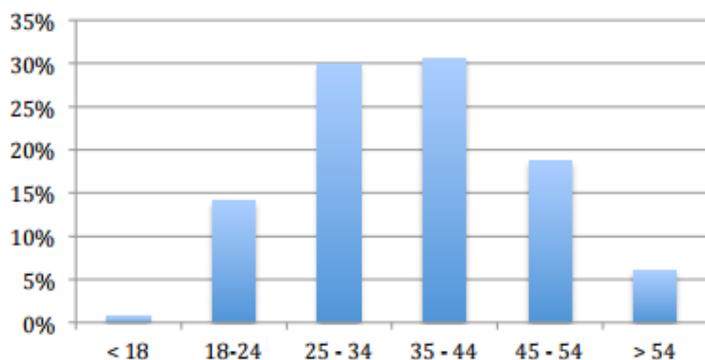


Grafico 2: Le fasce di età di chi frequenta le piattaforme collaborative. Fonte: Mappatura delle piattaforme italiane 2015, Marta Mainieri.

3.11 ESEMPI DI SUCCESSO

A questo punto del lavoro mi sembra opportuno dedicare un pò di spazio a quelle che sono le maggiori piattaforme che possono considerarsi appartenenti al vastissimo fenomeno della Sharing Economy. Ho deciso dunque di esaminare più nello specifico due start-up che possono considerarsi esempi di successo dell'Economia Collaborativa nel mondo.

AirBnB

Siamo a San Francisco, nell'Ottobre del 2007, in un appartamento nella zona di South of Market. Qui convivono due amici, Joe Gebbia e Brian Chesky, di 26 anni ed ex compagni di studi alla Rhode Island School of Design. Loro hanno un sogno nel cassetto: fare una start-up. Ma a tarpare loro le ali un bel giorno arriva una lettera. Il proprietario di casa vuole aumentare l'affitto del 25%, pena lo sfratto. In banca hanno 1000 dollari in due, devono tirarne fuori 1150. I due ragazzi discutendo del loro problema aritmetico pensano che a San Francisco stava in quel periodo per iniziare un importante evento. In città non si trovava posto per dormire e gli hotel erano tutti pieni. I due amici decidono di affittare lo spazio extra del loro loft, comprando dei materassini gonfiabili e scattando alcune foto che mandano ai blogger che seguono la manifestazione. Prezzo: 80 dollari a notte con colazione compresa. In quello stesso weekend un indiano, una ragazza di Boston e un padre di famiglia dello Utah dormono nel salotto. In una settimana Joe e Brian guadagnano 1000 dollari, pagano l'affitto e capiscono di avere trovato una strada per sbarcare il lunario. Aumentano di giorno in giorno le persone che chiedevano stanze non solo a San Francisco ma in tutte le parti del mondo. A questo punto i due decidono di coinvolgere nel progetto il loro coinquilino, ingegnere e programmatore Nathan Blecharczyk ed in cinque giorni costruiscono il sito, inventano il marchio, iniziano a studiare come farsi pubblicità. Quindi l'idea di AirBnB dimostra come spesso le buone idee nascono dall'urgenza. (Eleonora Chioda, 2016). Nasce AirBnB nome abbreviato per "air bed and breakfast", dove air bed significa proprio materassino gonfiabile.

Airbnb è una delle più promettenti startup, anche se con i numeri che macina chiamarla startup fa un po' sorridere, della nuova generazione che consente a chiunque di condividere un proprio spazio inutilizzato mettendolo in affitto per un periodo limitato di tempo.

E' una community marketplace generalmente tra privati per l'affitto di spazi, molto affidabile sul quale le persone possono pubblicare, scoprire e prenotare alloggi unici in tutto il mondo, sia dal proprio computer che da cellulari o tablet.

Su AirBnB è possibile trovare Bed & Breakfast, case, appartamenti, ville, castelli. Mette in contatto queste strutture con una community di viaggiatori internazionali sfruttando i social network e gli effetti rete.

Andrea La Mesa, managing director di AirBnB Italia in un'intervista rilasciata il 30 Marzo 2012 a Market Revolution afferma: *“La nostra missione è di mettere in contatto persone che hanno a disposizione spazio in più con quelle che stanno cercando un posto dove stare. Se avete una casa, una stanza o anche un divano che non state utilizzando Airbnb fa al caso vostro: chi ospita (gli host), semplicemente condividendo quello che ha già, può guadagnare del denaro. Se invece volete visitare metropoli, una città d'arte o un angolo di campagna come non avete mai fatto prima, Airbnb vi consente di accedere a spazi unici per potervi immergere completamente nella cultura della vostra destinazione (i guest). Noi lo definiamo un modo di viaggiare umano!”*

Airbnb rappresenta il caso più emblematico di introduzione di un nuovo modello di business in un settore maturo sfruttando le opportunità del network.

Appartiene alla *sharing economy*, l'economia dello scambio, della collaborazione. Non interessa più al cliente il possesso infatti l'accesso e l'uso sono diventati più importanti. Oggi si possono prendere in prestito o affittare auto con GetAround o Whipcar, una bici con Splinster, il tosaerba o una tenda da compeggio con NeighborGoods. Airbnb ha applicato questo modello al mondo del turismo, permettendo a chiunque di diventare un imprenditore di questo settore.

Oggi AirBnB viene considerato il più grande hotel del mondo senza avere una stanza di sua proprietà. Sia che si tratti di un appartamento per una notte, di un castello per una settimana o di una villa per un mese, Airbnb mette in contatto le persone tramite autentiche esperienze di viaggio, a qualsiasi prezzo, in più di 34000 città e 191 paesi. Inoltre, grazie al fantastico servizio di assistenza clienti e a una community di utenti sempre in crescita, Airbnb è il modo più facile per trarre profitto dal tuo spazio in più, mostrandolo a un pubblico di milioni di persone.

Airbnb è un nuovo modo di viaggiare ai tempi di Internet e dei social network. Si tratta di una community online che permette a chi viaggia di trovare una sistemazione più economica del tradizionale albergo e a chi a una casa con determinate caratteristiche di offrire una stanza o l'intero alloggio in affitto per brevi periodi. Le sistemazioni disponibili sul portale sono le più disparate e non mancano soluzioni stravaganti. Insieme alla camera in condivisione nell'appartamento in centro storico di una capitale, si possono ad esempio trovare la casa sull'albero, il castello in campagna o la vecchia abbazia.

L'esperienza di viaggio diventa sociale: connessione con Facebook, condivisione dell'esperienza, recensioni e feedback, condivisione di informazioni locali, raccomandazioni dei propri amici, gruppi di interesse, profili personali e creazione di una reputazione. Il risultato è una community di viaggiatori internazionali. AirBnB è l'evoluzione del mercato degli affitti a breve termine. Dal punto di vista dell'offerta permette a chiunque di entrare nel mondo del turismo. Dal punto di vista della domanda offre invece un modo di viaggiare unico: vivere i luoghi che si visitano e creare veri e propri legami tra ospiti e ospitanti da tutto il mondo. Proprio per

questo non si può considerare in competizione con il mondo della hospitality tradizionale ma complementare, tant'è che Airbnb si sta sviluppando proprio nei mercati più saturi.

I punti di forza del portale americano sono tre: la community, il brand e la cultura aziendale.

La community è la spina dorsale. Airbnb è riuscita a costruire in poco tempo una community vastissima con un altissimo livello di fiducia tra i suoi utenti. L'arma vincente è stata senza dubbio la forte integrazione "social" del servizio che offre. Airbnb fa in modo che i suoi membri si raccontino, condividano le loro storie, i loro viaggi; invita a connettere all'account del servizio i profili sociali (Facebook, Twitter, LinkedIn) proprio per esser riconosciuti come persone e non come utenti anonimi e "dare referenze". Inoltre verifica continuamente gli spazi (che corrispondano alle foto uploadate) e i proprietari, con cui comunica il più possibile a voce, richiede profili completi e chiari, fornisce assistenza 24/7 e ha introdotto (momentaneamente solo per alcuni paesi) una garanzia di \$50,000 per i nostri *host*.

In secondo luogo il brand: sotto questo aspetto può essere considerata first mover mentre gli altri sono i follower. Airbnb è riconosciuto e riconoscibile. Airbnb è viaggio, incontrare, conoscere persone di cui ti puoi fidare.

Terzo aspetto è la cultura aziendale. La start-up crede molto in quello che fa: vuole offrire il modo migliore di viaggiare possibile. Si mette alla prova tutti i giorni, ma lo fa divertendosi. Non è una *company* tradizionale, né lo vuole diventare. Tutto questo contribuisce a rendere Airbnb un'azienda veloce, forte e con delle operations performanti.

Facendo riferimento più nello specifico al modello di business possiamo dire che Airbnb fa da intermediario tra chi offre e chi cerca spazi. Diversamente da alcuni competitor, non chiede alcuna *fee* ai proprietari, che pubblicano i loro annunci gratuitamente. Le revenues vengono dai viaggiatori a cui addebita un costo del servizio che va dal 6% al 12% (in una percentuale inversamente proporzionale al valore della transazione) in base alla prenotazione. A chi ospita invece, addebita un 3% di costi del servizio per ogni prenotazione completata per coprire le spese di gestione dei pagamenti degli ospiti.

Si è scritto molto sulla portata rivoluzionaria del business model di Airbnb, campione della *sharing economy* e incubo dell'hotellerie tradizionale. Meno noto, ma altrettanto interessante, è il modello organizzativo di Airbnb. L'azienda americana punta a costruire quello che nell'articolo di Forbes si definisce "*workplace as an experience*", ovvero un contesto lavorativo in cui tutti gli elementi fisici, emozionali, intellettuali e virtuali sono pensati e orchestrati per ispirare ai collaboratori un'esperienza lavorativa motivante in cui le persone possano esprimere pienamente se stesse.

L'obiettivo è quello di creare un contesto lavorativo che offra un'esperienza di lavoro ottimale per i collaboratori: massima autonomia e flessibilità, trasparenza, ambiente fisico focalizzato sulla persona e non sulla mera produttività, tecnologie collaborative e grandi sforzi nel mantenere elevato il senso di scopo personale e aziendale. Tutte le organizzazioni "tradizionali" oggi manifestano, pur con intensità diverse, gli stessi problemi: scarsa motivazione delle persone, bassa capacità di adattamento e difficoltà a sviluppare

innovazione. Modelli come quelli adottati da Airbnb non devono essere considerati originali e innovativi, bensì semplicemente adatti e coerenti ai nostri tempi, sia dal punto di vista delle necessità di business (velocità, cambiamento), sia dal punto di vista delle moderne teorie motivazionali e delle caratteristiche delle nuove generazioni di lavoratori.

Possiamo a questo punto provare a definire un Business Model Canvas per Airbnb:

- 1) Customer Segments sono da un lato gli Hosts ossia le persone che hanno una proprietà e vogliono monetizzare affittando il loro spazio disponibile; possono creare una lista per le loro proprietà sul portale, aggiungere dati delle strutture ed impostare le loro condizioni d'affitto; possono accettare o rifiutare una prenotazione dopo aver letto recensioni o profili personali dei viaggiatori. Dall'altro lato ci sono i Travellers o Guests sono le persone che prenotano gli spazi a disposizione elencati sul sito; hanno la possibilità di ricercare un immobile filtrando secondo posizione, condizioni d'affitto o servizi forniti; possono prenotare un posto pagando sul portale.
- 2) Value Proposition per gli Hosts è rappresentata dalla possibilità di guadagnare su uno spazio non utilizzato, Airbnb fornisce assicurazione ai proprietari di case, per i Guests c'è la possibilità di prenotare un posto per stare in famiglia in alternativa al classico albergo e i prezzi sono quasi sempre inferiori.
- 3) Channels sono il sito web e l'applicazione mobile sia per Android che per Apple.
- 4) Customer Relationships sono rappresentate dal servizio clienti sempre attivo 7 giorni alla settimana e 24 ore al giorno, ovviamente dai social media, dalle offerte promozionali che i clienti, soprattutto quelli più ricorrenti, ricevono quasi quotidianamente, e dalle varie forme di assicurazione offerte dal portale.
- 5) Revenue Streams : Airbnb offre la possibilità di inserire annunci gratuiti per i proprietari di immobili e ai viaggiatori di sfogliare gli spazi indicati e selezionare quello che meglio si adatta alle loro esigenze sulla piattaforma . Il modello di business di Airbnb è tale che la prenotazione e transazioni monetarie sono effettuate sulla piattaforma. L'azienda guadagna la sua quota di ricavi da 2 diverse fonti: a) commissione dai proprietari pari al 10% su ogni prenotazione ricevuta; b) transazione dai viaggiatori pari a 3% dell'importo della prenotazione confermata.
- 6) Key Resources sono gli Hosts locali, la tecnologia, dipendenti qualificati, la piattaforma, il brand, la comunità di Hosts e Guests,

- 7) Key Activities sono lo sviluppo e la gestione del prodotto, costruzione del network degli Hosts e gestione degli Hosts, costruzione del network dei Guests e gestione degli stessi, marketing, pagamenti on-line ed internazionali, gestione dei fotografi.
- 8) Key Partners sono in primis ancora una volta da un lato gli Hosts dall'altro i Guests, ma anche i fotografi, gli investitori e i processori di pagamento.
- 9) Cost Structure è rappresentata dai costi sostenuti per le tecnologie abilitanti, i salari da pagare ai dipendenti della società, i pagamenti per i fotografi professionali, costi sostenuti per il marketing.



Uber

Per spiegare il caso Uber bisogna fare qualche passo in una diversa direzione, sono infatti molti i servizi accessibili in Internet che hanno negli ultimi anni determinato nuovi ruoli e nuove modalità d'uso. Molti di noi, connessi in rete, hanno almeno una volta prenotato un treno o un aereo tramite Internet ricevendo in cambio un biglietto elettronico, hanno prenotato un agriturismo dopo aver effettuato una ricerca caratterizzata da molti filtri particolarmente selettivi, hanno verificato i giudizi di altri utenti o hanno acquistato da un negozio online. Dunque molti dei servizi commerciali a nostra disposizione sono entrati in simbiosi con la rete: più veloci, pratici, raggiungibili tramite smartphone e personal computer, soggetti al parere degli utenti. Il servizio taxi era estraneo a questo processo di rinnovamento questo finché servizi come Uber hanno preso piede tra i cyber utenti determinando una piccola rivoluzione.

Uber è un'azienda con sede a San Francisco (USA) che fornisce un servizio di trasporto automobilistico privato attraverso un'applicazione software mobile (app) che mette in collegamento diretto passeggeri e autisti. E' un servizio di trasporto che sta a metà tra il servizio taxi e il noleggio di macchine private. E' stata fondata a San Francisco in California da Travis Kalanick e Garrett Camp nel 2009. Durante una nevosera serata a Parigi nel 2008 Kalanick e Camp non riuscivano a fermare un taxi. Fu così che ebbero un'idea: "E se si potesse richiedere una corsa con un solo clic? Hanno così risolto con una piccola idea un bisogno grandissimo. All'inizio si trattava di un' app per richiedere auto di lusso in alcune zone metropolitane. Oggi Uber sta cambiando il tessuto logistico delle città di tutto il mondo. Che si tratti di una corsa, di un sandwich o di un pacco, si avvale delle migliori tecnologie per dare alle persone quello che vogliono, quando vogliono. Ormai la società conta più di un miliardo di contatti e permette di mettere in contatto clienti che hanno bisogno di un passaggio con autisti che hanno bisogno di guadagnare guidando la propria auto superando confini, lingue e culture. Il modello di business di Uber è quello di un marketplace: l'app è gratuita e agevola il contatto tra utente e driver che paga una commissione sulla corsa. Il benefit di Uber per l'autista è quello di avere un completamento alla sua attività regolare. Quando ha un'ora disponibile, tra un servizio e l'altro, si mette online e gli utenti possono prenotarlo. La società lavora riempiendo gli spazi, un po' nella logica di Airbnb che non costruisce alberghi ma utilizza il tuo appartamento quando a te non serve. Potenzialmente il servizio si rivolge a tutti ma il principale target è rappresentato dai digital savvy che viaggiano molto, hanno bisogno di una soluzione comoda e funzionale, vivono nelle grandi città e per un servizio migliore sono disposti a spendere un 20% in più. Nel panorama della mobilità Uber si inserisce come innovatore, in particolare come un attore della sharing economy. E' parte integrante dell'Economia della condivisione con l'obiettivo di aiutare a spostare il concetto di ownership verso l'accesso. La sharing economy sta cambiando radicalmente diversi settori produttivi, dal turismo ai trasporti. Aziende come Airbnb e Uber ne stanno modificando lo scenario introducendo un nuovo modello di business. L'azienda vuole offrire alle persone più alternative possibili al semplice acquisto di automobili. Per tutte le donne e gli uomini che guidano con Uber, l'app rappresenta una nuova e flessibile fonte di guadagno. Per quanto

riguarda le città secondo i fondatori Uber dà vigore alle economie locali, migliora l'accesso ai trasporti e rende le strade più sicure.

Tra le principali caratteristiche di Uber troviamo:

- 1) La facilità d'uso tramite smartphone, i pulsanti da premere sono facili ed intuitivi, l'interfaccia semplice ed immediata;
- 2) La possibilità di essere geolocalizzati tramite il proprio telefonino, l'utente non deve conoscere la via dove è posizionato. Questo aspetto è molto comodo per chi è frequentemente in giro per motivi di lavoro o personali e non conosce con precisione i luoghi oggetto del suo spostamento;
- 3) Il pagamento, sicuro, tramite carta di credito, che non toglie contante utile per imprevisti o altri spostamenti, a maggior ragione se si è in un paese straniero, e la conseguente possibilità di avere un resoconto dei pagamenti effettuati con la carta;
- 4) La possibilità di seguire, tramite mappa, il percorso realizzato dal veicolo, aspetto solo apparentemente secondario, a noi tutti piace avere la "situazione sotto controllo";
- 5) La presenza di dichiarati meccanismi che determinano il costo che, pur variando da città a città, permettono di avere la percezione di quanto si dovrà pagare a fine corsa;
- 6) La possibilità di commentare il servizio o semplicemente di accedere ai commenti degli altri;
- 7) La possibilità di scegliere la tipologia di mezzo da utilizzare, l'idea di poter scegliere un SUV o una macchina di lusso è di per se stimolante, anche se poi si finisce quasi sempre per scegliere un taxi.

Succede, in questo caso, che un grande modello di consumo resti in voga per alcuni decenni a prescindere dai cambiamenti che coinvolgono il contesto ed i consumatori, poi, bruscamente, con il sopraggiungere di una nuova offerta, basata su nuove dinamiche e nuovi modi d'interagire, diviene obsoleto. Il nuovo modello di business permette di usare mappe, come Google, di commentare e leggere commenti, come Tripadvisor, di effettuare un pagamento online, come con eBay o Amazon, di seguire l'auto in arrivo sulla mappa come quando si è in attesa di ricevere un pacco da un corriere, come fa ad esempio UPS. In pratica il nuovo servizio è un raccordo di funzionalità social 2.0 già esistenti applicate ai taxi e alle auto di lusso. A prescindere dalla qualità del servizio e dei costi, relativamente ai quali le opinioni sono numerose e divergenti, il nuovo sistema è più agile per la prenotazione, la supervisione e la partecipazione attiva. Inoltre Uber utilizza strategie di marketing molto innovative ed accattivanti, come la recente distribuzione di

gelati alla clientela, questo mentre la concorrenza, seppure in un momento di giustificata grande difficoltà minaccia scioperi e blocchi del traffico. A prescindere dalle battaglie legali e istituzionali in corso, relativamente alle quali non abbiamo nessuna competenza nè voce in capitolo, c'è l'evidente necessità di adeguare il servizio. Basare, in una città metropolitana come Roma o Milano, un servizio importante e capillare come quello dei taxi sulle sole chiamate telefoniche vuol dire non percepire il cambiamento che Internet, e in particolare gli smartphone hanno determinato nella clientela attiva. D'altronde, o forse purtroppo, o forse inevitabilmente, i tassisti non sono l'unica categoria nel "vortice del cambiamento": le videoteche, le rivendite di CD musicali, le librerie, le agenzie viaggi, i negozi di elettronica, le edicole, ... sono tutte attività commerciali in fortissima e vitale competizione con gli strumenti forniti dalla rete. La rete crea/propone nuovi servizi basati su elementi tecnologici innovativi e poi, sotto la spinta degli utilizzatori, evolve questi servizi che diventano social, su mappa, in tempo reale, dinamici. Si innesca un processo circolare, spesso globale, che diffonde ed innova. Processo spesso in forte competizione con le consuetudini e le regole pre-esistenti. Allora come si può reagire al cambiamento? Bisogna chiedersi perché gli utenti si spostano verso il nuovo servizio e applicare, dove possibile dei correttivi, delle migliorie. I taxi possono recuperare il gap, devono (forse lo stanno già facendo), in collaborazione con le istituzioni locali, attivare analoghi strumenti software, strumenti "smart", vicini alle necessità di una nuova generazione di utenti, devono essere visibili e disponibili in rete. Altre strategie, tese a fermare o rallentare il cambiamento in atto, avrebbero la meglio solo nel brevissimo periodo, per essere poi di nuovo superate da nuovi servizi ad alto contenuto tecnologico e dal frenetico utilizzo dei cyber utenti.

Una delle questioni che ritorna spesso quando si parla di Uber è quella relativa al problema della regolamentazione. La sharing economy si muove spesso in una "zona grigia" di difficile interpretazione. In Italia, ci si aspetta che la regolamentazione avvenga in maniera naturale successivamente ad un'innovazione. Purtroppo non è così. È normale che innovazioni disruptive siano in qualche modo non coperte dalle leggi contemporanee. Negli Stati Uniti questo è ben compreso dalle startup. Perciò l'atteggiamento che si ritrova è quello di coraggio di fare business in zone deregolate, perché si ha la speranza che se c'è un vantaggio per il consumatore, le istituzioni si adattino e lascino fare. In Italia, molto spesso si tende a chiedere permesso prima di innovare, e non sempre il permesso è accordato. Il cambiamento in Italia è bloccato da una parte da questa mancanza di coraggio e dall'altra dall'altissimo costo del fallimento, economico e morale. Uber è finita sotto la lente della Commissione Europea dopo le proteste dei tassisti che la accusano di concorrenza sleale e violazione delle leggi nazionali. Nei normali servizi di Uber, le auto sono guidate da autisti professionisti: sono dotati di una licenza e le loro auto sono registrate per il trasporto a pagamento di clienti. Quel servizio però è contestato dai tassisti perché, al contrario del tradizionale noleggio con conducente, le auto non attendono le chiamate dei clienti in un'autorimessa bensì in giro per la città, e concordano il prezzo con l'utente attraverso l'app prima dell'erogazione del servizio. Il sistema di calcolo del costo della corsa è simile a quello dei taxi, calcolato in base alla distanza percorsa o in base al tempo

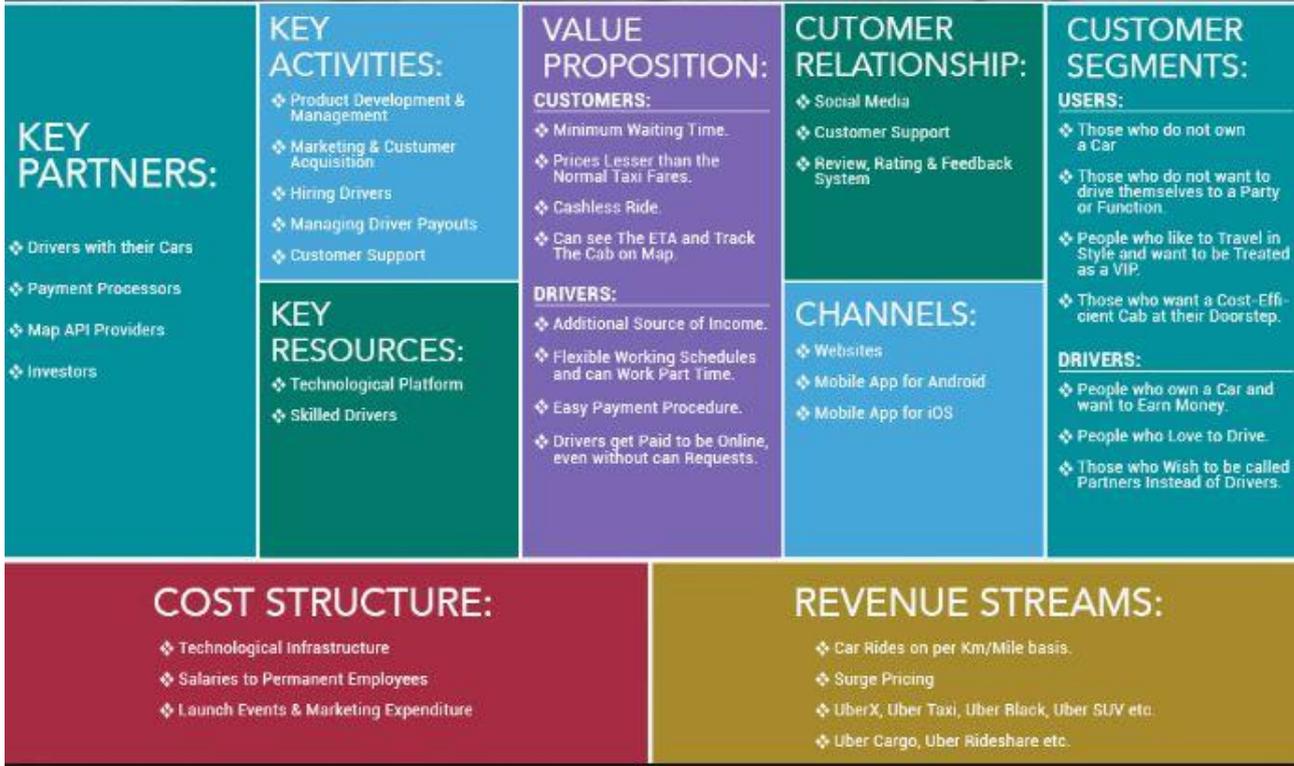
trascorso. Il pagamento, tuttavia, non è effettuato direttamente tra il conducente e il cliente, ma direttamente tra quest'ultimo e Uber, attraverso una carta di credito.

Il prezzo varia in base al servizio offerto. Uber mette a disposizione 6 opzioni diverse, corrispondenti a 6 fasce di qualità del servizio: *UberX* cioè l'opzione lowcost di Uber, la corsa è effettuata su un'utilitaria; *UberTAXI* cioè il classico taxi in versione Uber; *UberBLACK* cioè l'opzione "originaria" di Uber, la corsa avviene su una berlina; *UberSUV* con l'autista che sarà a bordo di un SUV; *UberXL* con l'autista che sarà a bordo di un'auto con 6 o più posti; *UberLUX* cioè la corsa avviene attraverso un'auto elegante e costosa. Uber propone anche un altro servizio: *UberPOP*. Si tratta di un servizio in parte assimilabile ad un servizio di tipo "taxi", in cui - attraverso la stessa app Uber - è possibile ottenere passaggi da privato a privato. UberPop è quindi un servizio specifico di Uber che permette a chiunque di registrarsi come autista e usare la propria macchina per trasportare clienti paganti. UberPop ha avuto un grande successo perché permetteva agli autisti di guadagnare senza dover richiedere permessi o ottenere licenze e perché permetteva agli utenti di risparmiare molto: rispetto ai classici servizi Uber ma anche rispetto a un taxi.

Anche per Uber proviamo a delineare un Business Model Canvas:

- 1) Customer Segments sono da un lato gli Users dunque tutte quelle persone che non hanno una macchina propria per viaggiare, quelle che sono in altre città per lavoro o vacanza e necessitano di un servizio di trasporto simile ad un taxi e quelle che vogliono vivere una particolare esperienze a bordo di un SUV o di una macchina di lusso. Dall'altro lato troviamo i Drivers ossia persone che con la propria auto vogliono monetizzare, persone che amano guidare, persone che lavorano già nel servizio di trasporto e che vogliono guadagnare anche nelle ore libere.
- 2) Value Proposition per il consumatore finale il valore offerto dall'applicazione è sicuramente in termini di tempo da aspettare per usufruire del servizio, di prezzo minore rispetto ad un normale servizio taxi, di comodità. Uber inoltre dà agli Users la possibilità di ricorrere a diverse forme di pagamento e di scegliere la modalità di viaggio più consona alle sue esigenze. Consente inoltre il monitoraggio del percorso e la conoscenza ex-ante della tariffa per la corsa. Per i Drivers il valore offerto da Uber può essere visto non solo in termini di guadagno monetario ma anche di grande flessibilità che l'applicazione lascia agli stessi. Completano la value proposition per i guidatori la facilità nelle procedure di pagamento e l'efficienza del servizio.
- 3) Channels come per Airbnb e la maggior parte delle start-up del nuovo millennio i canali sono tutti digitali, quindi ricoprono un ruolo di primissimo piano i siti web e le applicazioni per Android e IOS. Molto importanti anche i social media e gli eventi organizzati dall'azienda stessa.

- 4) Customer Relationships sono caratterizzate ovviamente dai social media, dai svariati sistemi di supporto ed assistenza al cliente ma anche dal sistema molto innovativo di Revisione-Rating-Feedback offerto da Uber per consentire ai propri Customer Segments di avere informazioni importanti su chi hanno di fronte ed incentivare un sistema basato sulla sicurezza e fiducia reciproca.
- 5) Revenue Streams : il sistema di calcolo del costo della corsa è simile a quello dei taxi, calcolato in base alla distanza percorsa o in base al tempo trascorso. Il pagamento, tuttavia, non è effettuato direttamente tra il conducente e il cliente, ma direttamente tra quest'ultimo e Uber, attraverso una carta di credito. Il prezzo varia in base al servizio offerto. Uber mette a disposizione 6 opzioni diverse, corrispondenti a 6 fasce di qualità del servizio già analizzate precedentemente.
- 6) Key Resources in primis la risorsa più importante e che sta alla base di tutto il servizio è la piattaforma tecnologica di Uber basata su un sistema di geocalizzazione delle persone e l'algoritmo per il calcolo della tariffa. Ruolo di primo ordine però è svolto anche dall'abilità dei Drivers per far sì che il consumatore possa fidarsi dell'applicazione e consentire alla stessa di crescere ancora di più.
- 7) Key Activities sono sicuramente la gestione e lo sviluppo del prodotto, marketing, acquisizione e gestione degli utenti, assunzione dei diversi guidatori, gestione dei pagamenti, attività di supporto ed assistenza al cliente, costruzione di un network di ingente portata.
- 8) Key Partners sono i Drivers con le automobili di loro proprietà, i processori di pagamento, i fornitori del sistema di mappatura mondiale, tutti i diversi investitori, le autorità locali.
- 9) Cost Structure rientrano in questo building block tutti i costi che l'azienda sostiene per lo sviluppo e la manutenzione della piattaforma e delle tecnologie abilitanti, i salari che Uber paga ai suoi dipendenti e responsabili, le spese che sostiene per organizzare eventi volti alla fidelizzazione e all'acquisizione di clienti, le spese di marketing sia on-line che off-line, i pagamenti ai Drivers.



CONCLUSIONE

Lo studio effettuato da questa tesi, in maniera globale, riguardo alla Sharing Economy ed all' E-commerce, mi ha permesso di comprendere meglio i due fenomeni, capirne le potenzialità e i lati ancora non molto chiari. In una società in continuo e veloce cambiamento l'innovazione portata da questo trend non è ancora facilmente comprensibile ma si tratta di qualcosa che avrà un impatto forte, non solo sull'economia ma sui nostri stili di vita. Si può partire da qualsiasi ambito perché tutti ne sono toccati. Il presente lavoro di tesi ha cercato di descrivere l'andamento e l'evoluzione dei due fenomeni che negli ultimi anni si sono sviluppati in modo esponenziale e hanno contribuito a delineare nuovi comportamenti d'acquisto e nuovi stili di consumo che stanno modificando in modo repentino l'economia attuale. I principali aspetti che emergono sono quelli associati ad un mercato che, grazie al web, diventa globale con vantaggi indiscutibili per i consumatori. Ovviamente però diventa fondamentale una ridefinizione dell'offerta che dovrà necessariamente adeguarsi alle trasformazioni ed innovazioni imposte dal web. E' indispensabile, infatti, non solo offrire prodotti che soddisfino i desideri del consumatore ma puntare su tutti quelli elementi che possano favorire una relazione di tipo virtuale, fondata su una serie di elementi significativi quali il brand, la web usability, i servizi di pagamento e di assistenza.

La rivoluzione informatica, portata da Internet e l'avvento di innovazioni tecnologiche hanno scosso le fondamenta del mercato e del commercio tradizionale. Questo periodo di cambiamento ha gettato le basi per nuove forme alternative legate alla frenesia ed alla dinamica dello stile di vita caratterizzante questo millennio. La rete e la digitalizzazione hanno accorciato le distanze, ridotto i tempi, velocizzando e rendendo tutto molto più istantaneo ed immediato, portando alla dematerializzazione della realtà tangibile e concreta e creandone un'altra, quella virtuale. Questo è l'habitat naturale della Sharing Economy e dell'E-commerce che, adattandosi alle nuove tendenze, sfruttano tutte le caratteristiche del web e della rete. Per comprendere al meglio ciò che sta accadendo bastano pochi numeri: nel 2003 Facebook e gli smartphone non esistevano e gli utenti Internet erano circa 800 milioni. Oggi Facebook conta più di un miliardo e mezzo di utenti, le subscriptions a smartphone sono circa 2 miliardi e si contano circa 4 miliardi di utenti Internet. Ma non è solo un discorso di persone infatti ad oggi ci sono 5 miliardi di oggetti e dispositivi connessi in rete. Tutto questo implica che ogni cosa o persona diventa connessa, che da queste connessioni si generano un'enorme quantità di dati e che tali dati, abilitati da software sempre più evoluti, forniscono al business ed alle imprese una sorta di "intelligenza" che va a permeare tutti i processi aziendali. La rivoluzione digitale sta cambiando tutto in maniera radicale e ad una velocità impressionante. Aziende che fino a pochi anni fa vantavano solide leadership di mercato sono state travolte da nuovi entranti, capaci di attivare innovativi modelli digitali, "distruttivi" dell'esistente. La digital disruption ha abbassato le barriere all'ingresso in molti

settori causando il collasso di relazioni consolidate e durature nel tempo. In un mondo digitalizzato il cliente è divenuto più informato ed esigente. Come risposta l'azienda deve a sua volta utilizzare ogni tipo di informazione per generare conoscenza utile a soddisfare il cliente e questo lo fa utilizzando ad esempio tecniche di analisi predittiva o artificial intelligence, due nuove frontiere del digitale. Nessun settore ne è esente e la rivisitazione del business model dovrà ovviamente andare nella direzione della cosiddetta “digital economy” ossia un'economia in cui i paradigmi tradizionali sono cambiati, i cicli tecnologici si accorciano sempre più e il valore viene creato sfruttando la crescente densità di interazioni fra business, persone e cose. La “riaggregazione” della catena del valore, non necessariamente simile a quella originaria, potrà avvenire mediante l'utilizzo di interfacce digitali che ogni azienda dovrà costruire per connettersi e collaborare con altre parti dell'ecosistema.

Per sopravvivere ed accrescere il proprio valore le aziende non dovranno modificare il proprio business model solo una volta ma lo dovranno fare in maniera continuativa e se necessario cercando di leggere la natura fluida della digital economy. Per essere competitivi in questi contesti tutti i player dovranno investire in infrastrutture IT flessibili e aperte all'integrazione di altri prodotti e servizi. Inoltre queste evoluzioni si dovranno inevitabilmente riflettere nelle strutture organizzative e manageriali delle aziende che dovranno assimilare e implementare una cultura digitale. Il risultato finale sarà la mutazione verso processi agili, adattabili e supermanovrabili in ottica customer-centric.

Stiamo vivendo tutti in un'epoca di grandi cambiamenti e se non si vuole essere travolti dalla digital disruption non si può fare altro che abbracciarla come suggerisce James McQuivey, CMO di Forrester.

BIBLIOGRAFIA

CAPITOLO 1

IN PRINT:

- Adner R. (2012) *The Wide Lens: A New Strategy for Innovation*. New York: Port-folio Hardcover;
- Amit R., Zott C (2012) *Creating Value Through Business Model Innovation*, MIT Sloan Management Review, vol 53;
- Amit R., Zott C. (2001) *Value Creation in e-business*, Strategic Management Journal, vol 22, pp 493-520;
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E.(2007) *Competing through Business Models*, Working Paper n713, IESE Business School;
- Catturi G. (2005) *Appunti di Economia e Governo aziendale- Parte prima: Il quadro concettuale*, Copinfax, Siena;
- Chesbrough H.W. (2010) *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, Long Range Planning 43, pp 354-363;
- Chesbrough H.W (2006) *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA;
- Chesbrough H.W.(2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA;
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002) *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation from Xerox Corporation's Technology spin-off companies*, Industrial and Corporate Change, vol 11;
- Christensen C. (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA; Christensen C., Raynor M., (2003) *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA;
- Dell M. (2008) *The Early Entrepreneurial Years in Starting a Business*, Harvard Business School Press;
- Euchner J., Ganguly A. (2014) *Business Model Innovation in practice*, Research-Technology Management;
- Kaplan, Norton (2009) *Execution Premium: Applicare la strategia per il vantaggio competitivo*, Etas Libri Milano;
- Kearns D., Nadler D.,(1992) *Prophets in the Dark: How Xerox Reinvented Itself and Beat Black the Japanese*, Harper Business, New York, p.88;
- Friedman J.P. , Langlinalis T.C. (1999) *Best Intentions: a Business Model for the eEconomy* eEconomy Outlook 1999, Accenture;
- Girotra K., Netessine S., (2014) *The Risk-Driven Business Model : Four Questions that Will Define your Company*, Cambridge, MA: Harvard Business Review Press;
- Linder J., Cantrell S.(2000) *Changing Business Model: Surveying the Landscape*, (a Working Paper from the Accenture Institute for Strategic Change);
- Magretta J. (2002) *Why Business Model Matter*, Harvard Business Review, vol 80, n 5, pp 86-92;
- Merli G., Gelosa E., Fregonese M. (2010) *Surpetere, la competizione creativa, efficace e sostenibile*, Edizioni Angelo Guerini e Associati, Milano;
- Miles R.E, Miles G., Snow C.(2005) *Collaborative Entrepreneurship: how communities of networked firms use continuous innovation to create economic wealth*;
- Osterwalder A., Pigneur Y.(2010) *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Charges and Challengers* , John Miley & Sons, Inc.;
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. (2005) *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept*, Communication of the Association for Information Systems, vol 15;
- Pavie X., Hsu E., Rodle H.J.T., Tapia R.O. (2013) *How to Define and Analyze Business Model Innovation in Service*. ESSEC

Working Paper 1323, France, ESSEC Business School;

Prahalad C.K., Bettis R.A. (1986) *The Dominant Logic: a New Linkage between Diversity and Performance*, Strategic Management Journal, vol7, issue 6, pp 485-501;

Porter G. (1973) *The Rise of Big Business*, Harland Davidson, Arlington Heights, Illinois, p.49;

Scaltegger S., Ludeke-Freund F., Hansen E. (2011) *Business Cases for Sustainability and the Role of Business Model Innovation: Developing a Conceptual Framework*. CSM, Luneburg;

Seddon P.B., Lewis G.P.(2005) *Strategy and Business Models: What's the Difference?* 7th Pacific and Asia Conference on Information Systems, 10-13 Luglio 2003;

Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C. (2005) *The Power of Business Model*, Business Horizon, Kelley School of Business, Indiana University, vol 48, pp199-207;

Stubbs W., Cocklin C., (2008) *Conceptualizing a Sustainability Business Model*, Organization & Environment, 21, pp 103-127;

Teece D.J.(2010) *Business Models, Business Strategy, and Innovation*, Long Range Planning, Elsevier n2-3, pp 172-194;

Teece D.J. (2006) *Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy*, Research Policy;

Teece D.J., Pisano G.,(2007) *How to Capture Value from Innovation: Shaping Intellectual Property and Industry Architecture*, California Management Review 50, pp.278-296;

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (2007) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal 18, pp.509-533;

Timmers P. (1998) *Business Models for Electronic Markets* , International Journal of electric markets, vol.8, pp 3-8;

Tushman M., O'Reilly C., (1996) *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*, California Management Review, pp 8-30;

Weill P., Vitale M. (2001) *Place to Space: Migrating to E-business Models*, Harvard Business Review Press, 1st edition;

Williamson O.E. (1983) *Organizational Innovation: the Transaction-cost Approach*, in Ronen J. (ed.), Lexington Books, Lexington, MA.

ONLINE:

<http://www.businessmodelcanvas.it/cosa-è-un-businessmodel.html>

<http://www.businessmodelgeneration.com>

<http://www.oilproject.org/lezione/il-modello-di-business-definizione-ed-esempi>

<https://www.danea.it/blog/business-model-canvas/>

<http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/business-model-canvas.html>

<http://www.businessmodelcanvas.it>

<http://www.alexosterwalder.com>

<http://www.startupacademy.it>

<http://www.modellidibusiness.com>

<http://www.liveintangibles.it/strategia-business-model-il-binomio-vincente>

<http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/business-modeling.html>

<http://sloanreview.mit.edu/article/creating-value-through-business-model-innovation/>

<http://www.brncommunity.sitew.com/fs/Root/8oex8-Chesbrough>

<http://sloanreview.mit.edu/article/how-to-identify-new-business-models>

<http://hal-essec.archives-ouvertes.fr/docs>

<http://www.sustainability.com/library/model-behavior>

<http://www.larepubblica.it/il-modello-di-business>
<http://www.insead.edu/facultyresearch/research>
<http://blog.business-model-innovation.com/value-creating-through-values-in-business-models/>
<http://www.smh.com.au/business/what-to-learn-from-sonys-greatest-mistake.html>
<http://businessmodelalchemist.com/what-is-business-model.html>
<http://www.fastcompany.com/leadership-now/do-you-really-understand-what-your-business-model-is>
<http://www.elsevier.com/locate/lrp>
<http://www.ilsole24.it/economia/business-model>

CAPITOLO 2

IN PRINT

Antonacci Francesco (2015) *eCommerce Marketing e Vendite: strumenti e strategie per vendere on-line*, Web e Marketin 2.0, Hoepli;

Arona G., Ongaro M.,(2008) *Il libro dei Powerseller Ebay 2008*, Lampi di stampa;

Audiweb (2013), *Sintesi e analisi dei risultati della Ricerca di Base sulla diffusione dell'online in Italia*, Report realizzato dalla Doxa;

Belch G. and Belch M. (2011), *Advertising and Promotion: an integrated marketing Communication prospective*, Irwin/McGraw-Hill, New York ;

Brad Stone (2013) *Vendere tutto: Jeff Bezos e l'Era di Amazon* , Hoepli Editore, Collana Business & Technology;

Business International (2012), *E-commerce: scenari, trend, limiti e opportunità*, ricerca presentata in occasione dell'evento "E-commerce Power 2013" organizzato in collaborazione con Fiera di Milano Media;

Casaleggio Associati (2015) *E-commerce in Italia*, Report;

Chaudhury A., Kuilboer J.-P-, (2002) *e-Business and e-Commerce Infrastructure*, McGraw-Hill;

Comunicazione al Parlamento, al Consiglio, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle Regioni, Un'iniziativa europea in materia di commercio elettronico, 15/04/1997 COM (97) 157; D.lgs 70/2003 è il decreto di attuazione della Direttiva 2000/31/CE relativa a taluni aspetti giuridici dei servizi della scosietà dell'informazione, in particolare il commercio elettronico, nel mercato interno;

De Carli Giovanni (2013) *Il Modello di Business di Amazon: una lezione anche per le piccole imprese*, Valorizzazione degli asset, innovazione, crescita, art sul Sole 24 Ore;

Digital Advisory Group – DAG (2013), *Sviluppare l'economia digitale in Italia: un percorso per la crescita e l'occupazione*, Report promosso da American Chamber of Commerce in Italy con il contributo di McKinsey;

Direttiva 2000/31/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del Giugno 2000 relativa a taluni aspetti giuridici dei servizi della società dell'informazione, in particolare il commercio elettronico, nel mercato interno (Gazzetta Ufficiale C.E. n.L 178 del 17 Luglio 2000);

Fario M. e Storti V. (2000), *Commercio elettronico: una guida per imprese e consumatori*, Cuen;

Foray D., Saraceno F. (2006) *L' Economia della conoscenza*, Il Mulino, Universale Paperbacks Fredricksen C. (2013) *Ecommerce Sales Topped \$1 Trillion for First Time in 2012*;

Ghislandi Roberto (2012) *Il Manuale dell'E-commerce: imparare a convertire le visite in vendite, vendere dallo schermo di PC, smartphone e tablet*, Apogeo Editore;

Krug S., Sansone B.,(2014) *Don't make me think*. Un approccio di buon senso all'usabilità web e mobile, Editore: Peachpit;

Maltraversi Marco (2011) *SEO & SEM* . Guida avanzata al Web Marketing, DigitalProLifestyle;

Marmo R., Feliziani G. (2013) *Vendere con il Social Commerce*, Edizioni FAG;

Ongaro Maurizio (2013) *Truffe su eCommerce, in particolare su Ebay: come evitarle e sventarle*;

Rutigliano Daniele (2013) *E-commerce vincente: avviare e promuovere il proprio business online*, Hoepli;

Sala Francesco (2013) *Metti l'arte nel carrello. Con un click su Yoox*, in Artribune;

Scotti Marco (2015) *Codice Amazon: Trucchi e Segreti dell'azienda che ha rivoluzionato lo shopping*, Lantana Editore;

Timmers P. (2000) , *Electronic Commerce – Strategies and Models for Business-to-Business Trading*. John Wiley & Sons;

Turban E., Lee J., King D. and Chung H.M.(1999), *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. Prentice Hall;

Vietri D., Cappellotto G. (2011), *E-commerce*, Hoepli, Milano;

Wee Willis (2012) *China's Alipay Has 700 Milion Registered Accounts, Beats PayPal?* Su Teach in Asia.

ONLINE

<http://www.ecommerce.about.com/od/eCommerce-basics/tp/Advantages-of-eCommerce.htm>

<http://www.azilia.com/jack-ma-says-china-e-commerce-entering-golden-period>

<http://www.amazon.it>

<http://services.amazon.it/servizi/vendita-su-amazon/piani-e-tariffe.html>

<https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2015/04/Focus-E-commerce-2015-Web.pdf>

<http://blog.startupitalia.eu/78558-20151008-yoox-billion-company-unicorno>

<https://www.jobmeeting.it/magazine/giovani-e-lavoro/protagonisti-dellinnovazione-federico-marchetti>

http://www.repubblica.it/economia/2015/04/01/news/federico_marchetti_yoox_e_net-a-porter_insieme_piu_forti_la_moda_di_lusso_crescera_online_-110958366/

http://www.straight-on.com/ecommerce_definition.htm

http://images.es.camcom.it/f/UEIstruzioniperluso/10/1052_ESUCCP_1972013.pdf

<https://www.amazon.it/commerce-Progettare-realizzare-negozio-successo/dp/8820348047>

<http://www.commerce.net/research/barriers-inhibitors/2000/Barriers2000study.html>

<http://www.businessonline.it/e-commerce.htm>

<http://espresso.repubblica.it/plus/articoli/2016/02/08/news/italia-cina-e-il-momento-di-puntare-sull-e-commerce-1.249292>

<http://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/e-commerce.html>

<http://www.partitaivaonline.com/aprire-negozio-online/>

<http://www.f-merchant.com/e-commerce.html>

https://it.wikipedia.org/wiki/Commercio_elettronico

<https://www.fiscoetasse.com/approfondimenti/11798-il-commercio-elettronico-normativa-e-adempimenti.html>

http://www.adiconsum.it/files/guide_tematiche/COMMERCIO%20ELETTRONICO.pdf

<http://www.sevenlike.com/blog/differenze-tra-commercio-elettronico-diretto-ed-indiretto/>

<http://it.ccm.net/contents/766-introduzione-all-e-commerce-commercio-elettronico>

<http://www.istat.it/it/archivio/commercio+elettronico>

<http://www.ranked.it/web-marketing/ebay-modello-business-efficace/>

<http://www.giovannicappellotto.it/2650-ebay-modelli-business/>

<http://www.ebay.it/>

<http://www.treccani.it/enciclopedia/e-commerce/>

http://dizionari.corriere.it/dizionario_italiano/E/e-commerce.shtml

http://www.lavoroimpresa.com/art/473_commercio_elettronico_definizione_classificazione_operazioni_servizi_-commerce
<http://www.hyperlabs.net/ergonomia/verzelloni/commercio/03.html>
<http://www.i-dome.com/articolo/2626-Le-diverse-forme-di-commercio-elettronico-parte-I.html>
<https://www.kmu.admin.ch/kmu/it/home/consigli-pratici/gestire-una-pmi/e-commerce/forme-di-e-commerce.html>
http://www.repubblica.it/economia/2016/06/15/news/alibaba_e_la_contraffazione_i_falsi_sono_meglio_degli_originali_difficile_fermarli_-142051754/
http://www.lastampa.it/2016/06/15/esteri/il-guru-di-alibaba-esalta-i-falsi-cinesi-migliori-di-quelli-con-il-marchio_/pagina.html
<http://amazon-press.it/>
<http://www.cameracivileveneziana.it/news/images/Avv.IvanRigatti-Commercioelettronico.pdf>
<http://www.pmi.it/impresa/normativa/articolo/73818/il-nuovo-regolamento-sulle-vendite-online-e-a-distanza.html>
http://www.dirittierisposte.it/Schede/Tutela-del-consumatore/Contratti-del-consumatore/vendita_on_line_commercio_elettronico_id1120579_art.aspx
<https://www.danea.it/blog/normativa-ecommerce/>
<http://www.economist.com/news/leaders/215773981-chinas-e-commerce-giant-could-generate-enormous-wealth-provided-country-rulers-leave-it>
<http://www.alibabagroup.com>

CAPITOLO 3

IN PRINT

Agyeman J., McLaren D., Schaefer-Borrego A., (2013) *Sharing Cities*, Friends of Earth Briefing Paper;
 Aigrain P. (2012) *Sharing: Culture and the Economy in the Internet Age*, Amsterdam University Press;
 Bardhi F., Eckhardt G., (2012) *Access based consumption: The case of car sharing*, Journal of Consumer Research, 39, pp 881-898;
 Belk R. (2010) *Sharing*, Journal of Consumer Research, 36, pp 715-734;
 Belk R., Llamas R., (2012) *The Nature and Effects of Sharing in Consumer Behavior*, New York;
 Benkler Y. (2011) *The Penguin and the Leviathan*, New York;
 Benkler Y. (2004) *Sharing nicely: On shareable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production*, Yale Law Journal, 114, pp 273-358;
 Boesler M., (2013) *The rise of the renting and sharing economy could have catastrophic ripple effects*, Business Insider;
 Botsman R. (2013) *The Rise of the Sharing Economy*, The Economist
 Botsman R. (2015) *Defining the Sharing Economy: What is Collaborative Consumption and What isn't?*;
 Botsman R., Rogers R., (2010) *What's mine is yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live*, New York, Harper Collins;
 Bradshaw T. (2014) *AirBnB Valuation Soars to \$10B*, Financial Times;
 Cannon S., Summers L.H. (2014) *How Uber and the Sharing Economy can win over regulators*, Harvard Business Review;
 Cheshire L., Walters P., Rosenblatt T., (2010) *The politics of housing consumption: Renters as flawed consumers on a master planned estate*, Urban Studies, 47, pp 2597-2614;
 Chioda E. (2016) *La Grande Storia: l'idea di AirBnB*, articolo su Millionaire del 2 Febbraio 2016;
 Edelman B.G., Michael L. (2014) *Digital Discrimination: The Case of AirBnB*, Harvard Business School Working Paper:

Felson M., Speath J., (1978) *Community structure and collaborative consumption*, American Behavioral Scientist, 41, pp 614-624;

Firnkorff J., Muller M., (2012) *Selling mobility instead of cars: New business strategies of automakers and the impact on private vehicle holding*, Business Strategy and the Environment, 21, pp264-280;

Fontana F., Caroli M. (2013) *Economia e gestione delle imprese*, Mcgraw-Hill, Milano;

Foglio A. (2008) *Marketing Relazionale e Consumatori Alleati*, Hoepli Editore, Milano;

Gansky L. (2011) *Do More, Own Less: A Grand Theory of the Sharing Economy*, New York;

Gansky L., (2010) *The Mesh: Why the future of business is sharing*, New York, Portfolio Penguin;

Giesler M.,(2008) *Conflict and Compromise: Drama in marketplace evolution*, Journal of Consumer Research, 34, pp 739-753;

Hamari J., Sjöklint M., Ukkonen A. (2015) *The Sharing Economy. Why People Participate in Collaborative Consumption*, Journal of the Association for Information Science and Technology;

Hardin G. (1962) *The Tragedy of the Commons* , Published in Science, December 13 ,1968;

Hennig-Thurau T., Henning V., Sattler H. (2007) *Consumer file sharing of motion pictures*, Journal of Marketing, 71, pp 1-18;

Hinz O., Eckert J., Skiera B. (2011) *Drivers of the long tail phenomenon: an empirical analysis*, Journal of Management Information Systems, Vol27 Issue 4;

Humphreys A., Grayson K.,(2008) *The intersecting roles of consumer and producer: A critical perspective on co-production, co-creation and presumption*, Sociological Compass, 2, pp 963-980;

Kostakis V., Bauwens M.,(2014) *Network Society and Future Scenarios for a Collaborative Economy*, Basingstoke, UK;

Lamberton C., Rose R., (2012) *When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems*, Journal of Marketing, 76, pp 109-125

Leadbeater C. (2009) *We-think: Mass innovation, not mass production*, London, Profile Books;

Lieismann K., Schimtt M., Rohn H., Baedeker C. (2013) *Collaborative Consumption: towards a Resource-saving Consumption Culture*, Open Access Resources;

Mainieri M. (2013) *Collaboriamo! Come i social media ci aiutano a lavorare e a vivere bene in tempo di crisi*, Hoepli Editore;

Mainieri M. (2015) *Sharing Economy. La mappatura delle piattaforme italiane*;

Martin Chris J., (2016) *The Sharing Economy. A Pathway to Sustainability or a Nightmarish form of Neoliberal Capitalism?* Ecological Economics, Vol 121;

Mont O. (2002) *Clarifying the concept of product-service system*, Journal of Cleaner Production, 10, pp 237-245;

Nelson N. (2013) *Why millennials are ditching cars and redefining ownership*, National Public Radio Morning Edition, August 21;

Ostrom E. (1990) *Governing of the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Indiana University, Paperback;

Ozanne L., Ballantine P. (2010) *Sharing as a form of anti-consumption? An examination of toy library users*, Journal of Consumer Behaviour, 9, pp 485-498;

Prahalad C.K., Ramaswamy V., (2004) *Co-creation experiences the net practice in value creation*, Journal of Interactive Marketing, 18, pp 5-14;

Polanyi M.(1962) *Tacit Knowledge: Its Bearing on Some Problem of Philosophy*, 34 Rev.Mod.Phys 601;

Putnam R.(2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon and Schuster; Rifkin J. (2014) *La Società a Costo Marginale zero. L'Internet delle cose, l'ascesa del Commons collaborativo e l'eclissi del capitalismo*, Milano, Arnoldo Mondadori;

Rifkin J. (2000) *L'Era dell'Accesso, La Rivoluzione della New Economy*, Milano, Mondadori;

Ritzer G., Jungenson N. (2010) *Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital prosumer*, Journal of Consumer Culture, 10, pp 13-36;

Sacks D. (2011) *What were you thinking? For couples new source of online friction*, New York Times, April 26, online edition;

Schifferees J. (2014) *There's More to Shops than Shopping*, RSA;

Schor J.B. (2014) *Debating the Sharing Economy*, Great Transition Initiatives;
 Schor J.B.(2010) *Plenitude: The New Economics of True Wealth*, London, Penguin Press;
 Schor J.B. (2013) *The Paradox of Materiality: Fashion, Marketing and the Planetary Ecology*, London, Penguin Press;
 Toffler A.(1980) *The third wave*, New York, William Morrow;
 Walsh B. (2011) *10 Ideas that will change the world. Today smart choice. Share*, "Time" del 17/03/2011;
 Wang Y.F., Nakao A. (2010) *On Cooperative and Efficient Overlay Network Evolution based on Group Selection Pattern*, IEEE Transcripts on Systems, Man and Cybernetics Part I;
 Willer R., Flynn F., Zak S.(2012) *Structure, identity and solidarity: a comparative field study of generalized and direct exchange*, Administrative Science Quarterly, 57, pp 119-155;
 Wittel A., (2011) *Qualities of sharing and their transformation in the digital age*, International Review of Information Ethics;
 Zelizer V.(2010) *Economics Lives: How Culture Shapes the Economy*. Princeton, NJ, Princeton University Press;

ON-LINE

<http://www.wired.it/economia/start-up/2015/12/09/2016-come-vita-tempi-sharing-economy/>
<http://www.collaboriamo.org/>
https://it.wikipedia.org/wiki/Consumo_collaborativo
<http://www.forbes.com/forbes/>
http://www.repubblica.it/argomenti/sharing_economy
<http://www.university2business.it/2016/04/13/limpatto-della-sharing-economy-su-di-te/>
<https://www.mckinsey.it/idee/e-tempo-di-sharing-economy>
http://www.insuranceup.it/it/scenari/la-sharing-economy-e-buona-o-cattiva_1101.htm
http://www.huffingtonpost.it/luigi-ferrata/sharing-economy-autoregolazione-opportuno-intervento-legislatore_b_6863984.html
http://www.repubblica.it/economia/affarifinanza/2015/06/29/news/sharing_economy_il_nuovo_capitalismo_senza_la_propriet
<https://www.airbnb.it/>
<http://www.ilfattoquotidiano.it/affitto-case-vacanza-guida-truffe-cose-da-sapere/>
<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-03-02/sharing-economy-ecco-proposta-legge-legalizzare-uber-e-airbnb->
http://www.corriere.it/tecnologia/economia-digitale/cards/proposta-legge-sharing-economy-fino-10-mila-si-paga-10percento-imposta/proposta-legge-sharing-economy_principale.shtml
<http://www.startmag.it/startup/sharing-economy-un-disegno-legge-uber-airbnb/>
<http://consumicollaborativi.it/cosa-vuol-dire-consumo-collaborativo/>
<http://centrostudi.crumbria.it/dizionario/consumo-collaborativo>
https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_case_for_collaborative_consumption
<http://consumicollaborativi.it/i-settori-della-sharing-economy/>
<http://www.fondazionefeltrinelli.it/sharing-economy-al-tempo-della-crisi>
<http://www.imprenditoreglobale.com/sharing-economy-economia-della-condivisione>
<http://www.startmag.it/startup/sharing-economy-innovazione-criticita>
<http://www.tgcom24.mediaset.it/economia/sharing-economy-della-condivisione-tra-vantaggi-e-criticita>
<http://www.linkiesta.it/it/article/la-rivoluzione-quotidiana-della-sharing-economy/>
<http://www.sardex.net/blog/lanno-della-sharing-economy/>
<https://socialeconomy.mobi/>
<http://cor.europa.eu/it/activities/opinions/pages/opinion>

<http://www.economia.rai.it/articoli-programma/sharing-economy-la-forza-della-condivisione>
<http://www.chefuturo.it/le-5-caratteristiche-chiave-delleconomia-collaborativa-e-cosa-distingue-airbnb-da-car2go/>
<http://urbanpost.it/sharing-economy-una-proposta-di-legge-per-favorire-leconomia-della-condivisione>
<http://www.meetthemediaguru.org/sharing-economy-dal-possesso-allaccesso/>
<http://smartinnovation.forumpa.it/story/il-peso-della-sharing-economy-italia-gli-italiani-sono-pronti-condividere>
<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-07-01/la-sharing-economy-italia-vale-35-miliardi>

<http://www.ilfattoquotidiano.it/2016/03/12/sharing-economy-la-sfida-dellitalia-a-regolamentare-il-caos-della-condivisione>
<http://espresso.repubblica.it/plus/articoli/2015/08/17/news/jeremy-rifkin-finalmente-c-e-una-terza-via>
<http://it.euronews.com/2016/06/02/sharing-economy-la-commissione-ue-apre-a-uber-e-airbnb/>
<http://consumicollaborativi.it/cosa-si-intende-con-sharing-economy/>
<http://www.ilgiornale.it/news/economia/sharing-economy-oggi-vale-tre-miliardi-e-mezzo-euro-pil.html>
<http://startupitalia.eu/-ue-leggi-sharing-economy-uber-airbnb>
<https://www.blablacar.it/blog/sharingeconomy>

RIASSUNTO

La rivoluzione digitale ha completamente cambiato il modo in cui individui ed aziende comunicano, acquistano, si informano o danno informazioni. Tali cambiamenti hanno creato nuove opportunità di business e quindi un nuovo mercato caratterizzato da intermediari, concorrenza e clienti con bisogni e comportamenti diversi rispetto a quelli del mercato tradizionale. Questo nuovo fenomeno mondiale ha avuto ripercussioni e ha portato profondi cambiamenti nei modelli di business di molte aziende. Queste si sono dovute molto spesso reinventare o hanno dovuto modificare radicalmente il loro business model per non essere risucchiate dal mercato in evoluzione ed annientate dalla concorrenza sempre più flessibile e all'avanguardia. Il concetto di innovazione come proposta di valore al mercato conferma l'accoglimento di una visione dell'innovazione di natura ampia, sia tangibile che intangibile, sia incorporata in nuovi prodotti/servizi che in nuove modalità di approccio al cliente, che più in generale di business models innovativi.

In questo quadro generale di "Innovazione del Business Model" ho deciso nel mio lavoro di tesi di analizzare nel dettaglio due fenomeni che negli ultimi anni si sono sviluppati in modo esponenziale e hanno contribuito a delineare nuovi comportamenti d'acquisto e nuovi stili di consumo e che stanno modificando in modo repentino l'economia attuale: l'E-commerce e la Sharing Economy. Prima di descrivere questi due fenomeni mondiali ho preferito fare una digressione storica sul concetto di Business Model e quindi soffermarmi sui diversi contributi della letteratura in materia di modello di business. Nella teoria e nella pratica il termine "business model" è usato per una vasta gamma di descrizioni informali e formali volte a rappresentare aspetti fondamentali di un business, tra cui lo scopo, le offerte, le strategie, le infrastrutture, le strutture organizzative, le pratiche commerciali e i processi operativi e le politiche. Traendo le sue origini dalla sviluppo e dalla crescita della new economy, il termine è divenuto di uso comune sia nella pratica di business sia nella ricerca scientifica. C'è una mancanza di assunti teorici di base comuni al punto che la letteratura fatica ad individuare una definizione condivisa. I primi articoli sul concetto nascono verso la fine degli anni 90, periodo che conosce la definitiva affermazione della rete globale nella quotidianità. Nel tentativo di risolvere i problemi derivanti dalla frammentazione di questa area di ricerca, numerosi interventi hanno tentato di riassumere le esperienze maturate in letteratura, portando alla definizione di framework, classificazioni, tipologie e tassonomie.

Uno dei primi contributi in materia è attribuibile a Timmers che nel suo articolo "Business Model for Electronic Markets" del 1998, propone una classificazione di modelli di business essendo ancora prematuro proporre una definizione che possa essere accettata come tale. Sulla base delle sue ricerche, il modello di business è considerato o come un'architettura per prodotto, servizi e flussi informativi forniti o come una descrizione dei potenziali benefici per i vari attori dell'impresa o una descrizione delle fonti di profitto.

Friedman e Langlins interpretano meglio le opportunità offerte dalla rete globale e concentrano il loro studio su quelle relazioni interaziendali che provvedano prodotti e servizi relativamente ai bisogni ed obiettivi dei consumatori. I due autori, nella loro opera “Best Intention: a Business Model for the eEconomy” del 1999, si avvicinano a quel concetto di valore e soddisfazione del consumatore che poi verrà considerato il cardine attorno al quale ruota il concetto di business model. Anche i due autori non propongono una definizione esatta di modello di business ma ne delineano alcuni aspetti che permettono di gettare le basi per un’argomentazione più completa riguardo questo concetto. Il modello di business è la logica core di un’impresa affinché questa possa funzionare. Altra definizione importante è quella proposta nel 2001 da Weill e Vitale nel loro articolo economico più importante “Place to Space: Migrating to E-business Models”. Il business model è una descrizione dei ruoli e delle relazioni tra clienti di un’impresa, partners e fornitori. Esso identifica i principali flussi informativi e monetari nonché i principali benefici tra i partecipanti. Gli autori propongono otto modelli di business atomici sulla base dei loro vasti studi su di una serie di aziende internazionali di quel tempo. Uno dei più importanti contributi è elaborato da Amit e Zott nel loro lavoro “Value Creation in E-business” del 2001. Alla luce di importanti fondamenti teorici e delle analisi empiriche da loro effettuate su 59 imprese Amit e Zott affermano che il modello di business è ciò che rappresenta il contenuto (beni o informazioni scambiate, risorse e capacità necessarie allo scambio), la struttura (parti coinvolte nello scambio e le relazioni esistenti) e la governance (modo in cui le parti controllano i flussi di informazioni, risorse e beni) delle transazioni ideate, così da creare valore attraverso lo sfruttamento di opportunità di business. Il modello di business è una configurazione architettonica finalizzata all’individuazione di opportunità. Il loro modello si compone principalmente di quattro dimensioni , o quattro potenziali fonti di creazione del valore, che sono anche interconnessi tra loro: lock-in, efficienza, novità e complementarità. Nel 2002 Chesbrough e Rosenbloom, in “The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation from Xerox Corporation’s Technology spin-off companies”, pongono l’accento sull’innovazione anche tecnologica come fonte di valore economico ed elaborano una definizione più operativa, pertanto riconoscono le seguenti sei funzioni o attributi del modello di business: articolare la value proposition , identificare i segmenti di mercato, definire la struttura della value chain, stimare la struttura dei costi e i potenziali risultati economici, descrivere la posizione dell’impresa nel value network che collega i fornitori ai consumatori senza trascurare potenziali partners e competitors, formulare la strategia competitiva dalla quale l’impresa trarrà vantaggio verso i rivali. Si viene a creare una vera e propria architettura di profitto. Magretta nel suo articolo pubblicato su Harvard Business Review con il nome “Why Business Model Matter” del 2002, notando come sia diventato di moda discutere circa il business model e di come sia stato usato-abusato-confuso elabora una sua definizione dello stesso. Secondo l’autore un modello di business è un racconto, una storia di come funziona un’impresa. Il business model non è paragonabile al business plan e non deve essere confuso con la strategia aziendale che si concentra molto sui competitors a differenza del modello di business che analizza come le componenti di un sistema stanno assieme e funzionano sinergicamente. Questa differenza tra modello di business e strategia è ripresa ed approfondita

l'anno seguente da Seddon e Lewis, nel loro lavoro "Strategy and Business Models: What's the Difference?". Gli autori affermano che il modello di business riguarda di più la logica dell'impresa e di fatto è una rappresentazione astratta di alcuni aspetti della strategia di un'impresa. Nel 2005 Osterwalder, Pigneur e Tucci vogliono riassumere quanto precedentemente pubblicato dagli altri autori, indagando ulteriormente, anche dal punto di vista etimologico, il concetto di modello di business e pubblicando un articolo "Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept". Analizzano etimologicamente le parole che compongono l'espressione "business model": un modello è definito come una descrizione, una rappresentazione sintetica di un'entità complessa o di un processo; un business è un'attività di fornire beni o servizi coinvolgendo aspetti finanziari, commerciali e industriali. Unendo le due definizioni arrivano ad affermare che esso è uno strumento concettuale contenente un set di oggetti, nozioni e le loro relazioni con l'obiettivo aziendale, al fine di esprimere la logica di business di un'impresa specifica e riguarda la creazione- trasmissione di valore ai propri consumatori. Come già evidenziavano Linder e Cantrell non è da trascurare il fattore tempo poiché il modello di business è costantemente in evoluzione e quindi deve essere ben chiaro nelle sue definizioni ed ambiti di operatività. Le due autrici, in "Changing Business Model: Surveying the Landscape" del 2000, avevano svolto un lavoro di ricerca molto importante riguardo l'argomento in esame. Nel loro working paper le autrici si interrogano su cosa sia un modello di business e distinguono tre situazioni diverse: a) componenti del modello di business che singolarmente non costituiscono un modello ma sono solo le varie tessere del puzzle; b) business model operativo per esprimere la logica centrale dell'organizzazione volta a creare valore; c) business model dinamico che vuole esprimere i cambiamenti che l'azienda opera per rimanere profittevole in un contesto sempre in cambiamento. Le autrici approfondiscono il concetto di business model dinamico e ne riconoscono quattro tipologie. Nel 2005 Shafer, Smith e Linder, in "The Power of Business Model", contribuiscono agli studi sul modello di business elaborando gli elementi raccolti dalle precedenti definizioni in quattro macro-categorie. Hanno individuato ben 12 definizioni di business model, dalle quali sono stati astratti 44 diversi componenti del modello di business. Questi 44 elementi identificativi sono riconducibili a scelte strategiche, creazione del valore, riappropriazione del valore e rete di valore. Grazie a questa classificazione si evince dunque che il business model è una rappresentazione della logica core sottostante un'impresa e delle scelte strategiche volte a creare e a riappropriarsi del valore in una determinata rete del valore. Casadesus-Masanell e Ricart, nel loro working paper "Competing through Business Models" del 2007, riaffrontano la tematica e secondo gli autori definire il modello di business come il modo in cui le imprese lavorano è una definizione troppo generica. Loro affermano che il business model è definito dalle scelte strategiche, a volte definite da una rete di organizzazioni, che esprimono la creazione del valore e la sua riappropriazione. Poiché ogni scelta comporta le sue conseguenze gli autori hanno trovato doveroso includere la relazione causa-effetto nella loro definizione. Pertanto hanno definito il modello di business come quel set di scelte e di conseguenze derivanti da quelle stesse scelte. Teece, nel suo articolo "Business Models, Business Strategy and Innovation" del 2010 propone la sua definizione di business model come ciò che articola la logica e fornisce informazioni ed

altre evidenze di come un'azienda crea e trasmette valore ai consumatori e di come lo trattiene, trasformandolo in profitto. Un modello di business articola la logica dell'impresa nel deliberare la proposizione di valore per i propri clienti e nel sostenerla attraverso una struttura profittevole dei costi e dei ricavi. Amit e Zott ritornano sull'argomento del modello di business con un nuovo contributo "Creating Value through Business Model Innovation". Definiscono il business model come un sistema di attività interconnesse ed interdipendenti che determina il modo in cui un'impresa fa business con i suoi clienti, partners e fornitori. L'innovazione del modello può consentire di risolvere il trade-off tra costi di innovazione e benefici. Un modello di business innovativo può creare e sfruttare nuove opportunità da mercati già esistenti e può arrivare persino a creare un nuovo mercato.

Il contributo più apprezzabile per completezza e linee guida è sicuramente quello di Osterwalder e Pigneur che nel 2010 elaborarono il manuale del modello di business, "Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers". Definiscono il modello di business come la logica con cui un'organizzazione crea, trasmette e si appropria del valore. Gli autori ritengono utile illustrare il concetto di business model mediante uno schema definito "Canvas" costituito da nove building blocks, distinti ma interdipendenti tra loro. Questi nove elementi fondamentali, che vanno ad illustrare la logica con la quale si intende far soldi, riguardano di fatto le quattro aree più rilevanti per ogni azienda: la clientela, l'offerta, le infrastrutture e la praticabilità finanziaria.

Tutte queste definizioni, certamente corrette, lasciano tuttavia in secondo piano un aspetto molto rilevante del modello di business, il punto di partenza fondamentale per la sua composizione: il legame con la strategia aziendale. Un business model, infatti, unisce gli aspetti più delicati della strategia cioè le risorse chiave a disposizione, le attività chiave che tali risorse sono chiamate a svolgere, la struttura, i prodotti e i fattori esterni. Dunque un modello di business non è altro che il riflesso delle scelte strategiche effettuate dall'organizzazione e in quanto tale permette l'analisi, il test, la validazione e l'esecuzione di tali scelte. Se la strategia dice cosa fare il business model dice come farlo permettendo di spostare la discussione dall'astratto al concreto, favorendo il dialogo tra gli attori aziendali e la creazione di un linguaggio condiviso. Il modello di business è uno strumento per definire meglio, per attuare più concretamente, per valutare ex ante-in progress-ex post, per ridefinire eventualmente la strategia aziendale. Proprio questo legame ci fa capire il perché a seguito dei cambiamenti degli ultimi anni molte imprese hanno reinventato il loro modello di business. Il contesto economico ed imprenditoriale si è modificato rispetto all'inizio degli anni '90 ed è in continua evoluzione a causa di importanti fenomeni quali la globalizzazione, delocalizzazione, rivoluzione digitale, nuovi modelli di gestione e cambiamento della cultura. Come conseguenza dei cambiamenti in atto, le imprese devono comprendere la necessità di sviluppare il business in modo diverso, di prendere decisioni strategiche (relative sia al business che alle tecnologie) appropriate e di gestire la trasformazione della struttura organizzativa in modo corretto. Lo scenario di business che si va configurando a fronte dei forti trend in atto e degli esiti della crisi iniziata nel 2009 richiede un'adeguata

riconfigurazione del modello di business delle imprese. Nello scenario evolutivo attuale la trasformazione del business model dell'impresa è un passaggio obbligatorio. Essa consente infatti di: abilitare le nuove capacità di business individuate come necessarie, attivare nuovi percorsi del valore, innovare il ruolo e la posizione nella catena del valore, realizzare organizzazioni più flessibili e snelle, ridurre i costi fissi aziendali liberando risorse finanziarie e creare nuove organizzazioni di business capaci di riconfigurarsi continuamente. Diventa fondamentale rivedere l'approccio al mercato: sviluppando i prodotti alla clientela, curando l'immagine dell'impresa e la qualità dei prodotti/servizi connessi, fornendo sistemi invece di componenti e semilavorati invece di materie prime, migliorando le relazioni con i clienti ed i fornitori. E' importante la capacità di usare le tecnologie informatiche per creare relazioni costruttive e scambiare online, attraverso una rete, informazioni e dati. E' vitale anche la capacità di usare le metodologie, supportate da tecnologie adeguate, per aumentare la disponibilità delle informazioni e ridurre l'incertezza nel processo decisionale. Se l'impresa riesce ad essere innovativa ed anticipativa, un efficiente sistema di comunicazione e di monitoraggio delle performance delle varie attività permette di raggiungere posizioni di vantaggio rispetto ai concorrenti. Le imprese vincenti sono quelle che riescono a combinare: innovazione, rapporti di collaborazione e partnerships con clienti e fornitori, condivisione della conoscenza, analisi critica e continua sia del proprio business che di quello dei concorrenti, attitudine a sviluppare strategie e pianificare le attività, massima attenzione alle risorse umane tra cui piani di sviluppo ed incentivazione per attrarre e mantenere talenti. Lo scenario attuale, caratterizzato dunque da persone sempre più connesse e da una diffusione sempre più vasta di dispositivi informatici, è l'habitat naturale per i due fenomeni che analizzo in questo lavoro di tesi.

Quando parliamo di E-commerce, che è l'abbreviazione di Electronic Commerce, facciamo riferimento ad una specifica modalità di vendita che si realizza attraverso il supporto di un computer collegato ad Internet. Da alcuni anni sempre più imprese si rivolgono al mondo del world wide web nella speranza di ampliare i propri mercati, di incrementare le vendite, di aumentare la notorietà del marchio, di ridurre i costi e di trovare una soluzione alla crisi. L'espressione "Commercio Elettronico" può indicare diversi concetti: può riferirsi all'insieme delle transazioni per la commercializzazione di beni o servizi tra produttore e consumatore realizzate tramite Internet; nell'industria delle telecomunicazioni si può altresì intendere come l'insieme delle applicazioni dedicate alle transazioni commerciali; ulteriore definizione lo descrive come l'insieme della comunicazione e della gestione di attività commerciali attraverso modalità elettroniche e con sistemi automatizzati di raccolta dati. All'inizio indicava il supporto alle transazioni commerciali in forma elettronica, generalmente ricorrendo ad una tecnologia denominata Electronic Data Interchange (EDI) per inviare documenti commerciali come ordini d'acquisto o fatture in formato elettronico. Una delle definizioni che meglio ne delinea le caratteristiche e le potenzialità è quella contenuta nella Comunicazione della Commissione UE 97/157 in cui:

“ il commercio elettronico è definito come lo svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica e comprende attività diverse quali la commercializzazione dei beni e servizi per via elettronica, la distribuzione on-line di contenuti digitali, l’effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie e di borsa, gli appalti pubblici per via elettronica ed altre procedure di tipo transattivo della Pubblica Amministrazione”.

A seconda della modalità di vendita e della tipologia dei prodotti possiamo riconoscere due tipi di “ commercio elettronico”:

1) *Commercio Elettronico Indiretto (off-line)* che abbina all’ordine e al pagamento elettronico dei prodotti acquistati la loro consegna all’acquirente tramite le vie tradizionali;

2) *Commercio Elettronico Diretto (on-line)* dove invece la vendita assume connotati diversi ed i beni immateriali/intangibili vengono forniti solo ed esclusivamente attraverso Internet o una rete elettronica, la cui natura rende la prestazione essenzialmente automatizzata.

Non esiste un’unica forma di Commercio Elettronico perché diverso può essere l’ambiente in cui si svolge l’attività commerciale e gli stessi soggetti coinvolti. Sotto il profilo dei soggetti partecipanti al commercio elettronico si distinguono varie tipologie di rapporti, per ciascuno dei quali sono individuabili differenti principi e regimi giuridici applicabili. Dunque in base al fatto che la transazione coinvolga aziende piuttosto che singoli individui si possono distinguere diverse forme di commercio elettronico:

1) *“Business to Business” (B2B)* è la forma di Commercio Elettronico che si instaura tra professionisti nel settore in cui operano. Da operatore commerciale a operatore commerciale;

2) *“Business to Consumer” (B2C)* è il modello di rapporto più comune e conosciuto, consta nell’acquisto di beni o servizi da parte del consumatore finale. L’azienda si relazione direttamente con il consumatore finale;

3) *“Consumer to Consumer” (C2C)* è la forma più recente dell’E-commerce e sta diventando sempre più popolare negli ultimi anni. E’ quella che si svolge tra i consumatori stessi, tra soggetti privati;

4) *“Peer to Peer” (P2P)* cioè la rete paritaria o paritetica. E’ un’espressione che indica un modello di architettura logica di rete informatica in cui i nodi non sono gerarchizzati unicamente sotto forma di clienti e server ma sotto forma di nodi equivalenti che possono cioè fungere sia da cliente che da server verso gli altri nodi terminali della rete.

Ovviamente queste quattro forme di commercio elettronico sono quelle più importanti e ricorrenti ma non esauriscono tutte le possibili tipologie di E-commerce. Il Commercio Elettronico ha rappresentato e continuerà a rappresentare un’importantissima innovazione nella modalità di vendita che ha avuto un impatto radicale nello scenario nazionale ed internazionale soprattutto a causa dei moltissimi vantaggi che questo sistema genera per tutti gli attori che ne prendono parte. Comprare e vendere tramite Internet è comodo, veloce, semplice ed economico. La comodità, la convenienza e l’informazione sono solo alcuni dei vantaggi più significativi derivanti dall’utilizzo di piattaforme di E-commerce. La flessibilità, la visibilità e l’economicità ne rappresentano altri che spingono sempre più imprese ad incrementare la loro presenza on-line.

Nello specifico possiamo provare a elencare quelli che sono, a mio avviso, i principali *punti di forza* del Commercio Elettronico, cercando di seguire due prospettive quella del cliente e quella dell'azienda. Per l'azienda: accorcia le distanze, costi più bassi, possibilità di ottenere nuovi clienti grazie alla visibilità dei motori di ricerca, creare una comunicazione one to one, creare mercati per prodotti di nicchia, flessibilità-visibilità-economicità. Per il consumatore: individuare un nuovo prodotto velocemente, eliminare costi e tempi per gli spostamenti, possibilità di comparare negozi e brand, possibilità di accumulare abbondanti informazioni, offerte-affari-sconti, apertura dei negozi 24/7.

Abbiamo fin' ora parlato del Commercio Elettronico evidenziando tutti i suoi aspetti positivi ma ci sono anche delle elementi da non sottovalutare che costituiscono o potrebbero costituire problemi che sono sicuramente un deterrente per il suo sviluppo e per la sua applicazione su scala mondiale. L'impossibilità di conoscere direttamente il prodotto e il suo fornitore, la sicurezza della transazione, la privacy, la rete non del tutto efficiente e scarsa diffusione del personal computer sono solo alcuni delle minacce che l'E-commerce potrebbe incontrare. Nella transazione face to face , clienti e venditori ricorrono ad un certo numero di segnali fisici per stabilire che stanno trattando con un partner degno di fiducia. I compratori possono osservare i cartellini con il nome degli impiegati, provare accuratamente la merce e trattenere la prova dei loro acquisti. Nello stesso tempo i venditori possono controllare firme e carte d'identità dei loro clienti ed accertare la corretta tenuta della modalità di pagamento. Nel Commercio Elettronico tutto questo non è possibile e nessuno di questi metodi è applicabile. Il basso costo d'ingresso e la facilità con cui grafica e testo possono essere copiati rendono possibile quasi a chiunque la creazione di un sito che paia rappresentare un'organizzazione aziendale solida ed affermata. Non sono nuove le notizie di falsi negozi virtuali creati per impersonare la versione web di attività esistenti al fine di ottenere illegalmente numeri di carte di credito. Un concorrente oppure un cliente contrariato possono inserire un errore nel sito Web dell'azienda, in modo da indurlo a rifiutare un servizio a potenziali clienti o a dare inizio ad altre operazioni non autorizzate. Fonti intenzionali o accidentali talvolta provocano cambiamenti al contenuto di una comunicazione durante il percorso. Nome dell'utente, numeri di carte di credito e totale in valuta sono tutti vulnerabili a simili alterazioni.

Nello specifico i *punti di debolezza* del commercio elettronico sono per il cliente: mancanza della possibilità di toccare con mano il prodotto, molti prodotti non possono essere acquistati on-line, ritardo nella consegna dei prodotti, impossibilità di toccare con mano un prodotto prima dell'acquisto. Per l'azienda: chiunque può sviluppare un sito E-commerce, dipendenza dai motori di ricerca, sicurezza, differenze culturali.

Per completare l'analisi SWOT andiamo ad analizzare quelle che sono le opportunità e minacce per l'E-commerce.

Dal lato delle *opportunità* possiamo affermare che le principali sono: mercato on-line in crescita con numero di utenti di Internet in continua espansione, connessioni sempre più veloci, diffusione degli smartphone e del correlato M-commerce; apertura globale del proprio business cioè per tutti coloro che già effettuano una vendita magari attraverso un negozio fisico potrebbero attraverso l'E-commerce vendere i

propri prodotti in altri mercati magari potenzialmente più ricchi ed interessanti del proprio paese d'origine; forti collegamenti business to business.

Dal lato delle *minacce* i temi più importanti riguardano la sicurezza, la privacy e la competizione. I Rischi per l'E-commerce possono quindi essere classificati in tre macroaree: Rischi di mercato che sono di facile intuizione e incidono su domanda, redditività, tempi di consegna, canali di distribuzione, customer relationship, visibilità, innovazione di prodotto o di servizio; Rischi di business sono quelli legati all'assenza di competenze nell' E-business, al rapido e sensibile cambiamento, alla vulnerabilità nella competizione, all'interazione tra canali elettronici e canali fisici ed infine alla mancanza di accordi per livelli di sicurezza con terze parti; Rischi IT sono quelli legati alla mancanza di politiche di sicurezza e di procedure e al contingency plan inefficiente.

Proprio per tutelare il consumatore e difenderlo da possibili abusi c'è un'ampia normativa nazionale ed europea che dettano delle regole ferree e sanzioni molto aspre contro eventuali trasgressori.

Le aziende che vendono prodotti o servizi su Internet per avere successo devono ottenere credibilità e visibilità nel Web e per raggiungere questo risultato non è sufficiente disporre di un server sicuro. Per ottenere credibilità le aziende devono sapere costruire per gli utenti del loro sito Web, un'esperienza positiva non solo durante la fase del processo di acquisto, ma anche prima e dopo, per far sì che l'utente desideri ripetere l'esperienza e la consigli ad altri utenti. Creando un'esperienza positiva per i loro clienti e tramite messaggi pubblicitari e tecniche di SEO le aziende costruiscono una reputazione o immagine d'impresa di successo. I fattori di successo sono: tempi di risposta rapidi infatti i potenziali acquirenti sono fugaci e se il sito non è veloce, semplicemente clickano via su un altro sito; qualità della risposta ed interattività quindi il sito web deve essere leggibile, con grafica appropriata e deve fornire informazioni pertinenti e significative; navigabilità infatti è importante creare un sito Web che incontri tutti i bisogni concepibili e immaginabili di tutti i clienti potenziali; tempo di download rapido; esecuzione e adempimento infatti gli acquirenti online devono avere fiducia ed essere sicuri che riceveranno le merci o i servizi richiesti e che questi siano forniti entro un limite di tempo accettabile; aggiornamento e disponibilità dunque proprio come le vetrine di un negozio hanno bisogno di essere costantemente aggiornate e allestite, i siti Internet richiedono nuovi design e di essere frequentemente re-predisposti e aggiornati.

Dopo un'analisi degli aspetti più rilevanti del Commercio Elettronico nel mio lavoro di tesi mi sono soffermato sulle strategie adottate dai più importanti players dell'E-commerce mondiali e nazionali. In particolare ho riportato i casi di Alibaba, una compagnia cinese privata con sede a Hangzhou composta da una famiglia di compagnie attive nel campo del Commercio Elettronico, quali mercato online, piattaforme di pagamento e compravendita, motori di ricerca per lo shopping e servizi per il cloud computing. Anche se la società opera attraverso una combinazione unica di modelli di business, il core business di Alibaba assomiglia a quella di eBay. Alibaba funge da intermediario tra acquirenti e venditori on-line e facilita la vendita di beni tra le due parti attraverso la sua vasta rete di siti web. Ovviamente ho dedicato uno spazio anche all'azienda di Commercio Elettronico con sede a Seattle ossia Amazon. La società iniziò come book

store on-line per poi affermarsi in pochissimi anni come una delle società di E-commerce più importante del mondo. Amazon cerca di essere l'azienda più customer-centric del pianeta, dove i clienti possono trovare e scoprire tutto ciò che potrebbero voler acquistare online, al prezzo più basso del mercato. Il modello di business di Amazon è differente rispetto al modello di Alibaba. Amazon infatti non fattura solamente grazie alla pubblicità e servizi extra offerti ai propri clienti come Alibaba, ma riceve commissioni per ogni prodotto che viene venduto grazie alla sua piattaforma ed anche un abbonamento mensile nel caso di grandi quantitativi venduti. Sempre in ambito di E-commerce mondiale ho riportato anche il caso di un'altra grandissima società americana, quale eBay. Ebay è il sito di aste online più conosciuto al mondo ed è stato fondato a San Jose (California). E' un sito E-commerce la cui mission è la volontà di aiutare gli utenti a commerciare qualsiasi cosa, dovunque si trovino. Le caratteristiche del sito sono chiaramente definite e consistono nella definizione, da parte del venditore, dell'offerta per il prodotto o servizio che intende mettere all'asta, e dalla raccolta delle offerte e attività di banditore da parte di eBay stessa. Se Alibaba è orientata a tutte e tre le più comuni forme di vendita on-line grazie ad unità di business parallele come Tmall e Taobao, mentre Amazon è maggiormente focalizzato sul commercio on-line B2C, Ebay fa del commercio on-line C2C il proprio core business.

Per concludere la mia analisi del fenomeno E-commerce ho voluto riportare un business case tutto italiano ossia il caso Yoox. E' italiano uno dei web-site più famosi in tutto il mondo, un venditore di prodotti di classe e di tendenza. Il nome stesso ne rivela la natura: Y e X rappresentano il cromosoma maschile e quello femminile e questi ultimi racchiudono al proprio interno lo zero del codice binario, linguaggio fondamentale dell'era informatica. Nasce nel 1999 da un'idea di Federico Marchetti con l'obiettivo di dar vita ad un canale di distribuzione alternativo per i capi di abbigliamento e gli accessori moda di fine stagione. La giovane impresa riesce ad affermarsi e a raggiungere uno strepitoso successo non prima di aver affrontato le remore e le ostilità dei finanziatori e degli incumbents nel settore. Infatti, all'epoca della nascita della start-up, il mercato della moda era caratterizzato dalla permanenza e dal rafforzamento di brand già affermati, i quali non lasciavano spazio all'ingresso di nuovi entranti. Si poteva parlare, a quel tempo, di un mercato maturo e inaccessibile, che tuttavia Yoox riuscì a penetrare in una maniera inedita, ossia "reinventando" il business in questione. Fu questo l'elemento di differenziazione di questa promettente impresa, che anziché agire sui prodotti in sé, ha deciso di variare il modo in cui gli stessi vengono resi disponibili al cliente, proponendo un canale alternativo di vendita.

L'altro fenomeno che sta avendo forti ripercussioni economiche, sociali, culturali e che con l'E-commerce è un asse portante della mia tesi di laurea è quello della Sharing Economy. La Sharing Economy possiamo definirla come un fenomeno antico, antichissimo con un nome nuovo. Nel passato era consuetudine chiedere in prestito un qualsiasi oggetto ad un vicino che si conosceva. Questa pratica è stata da sempre utilizzata e non ha determinato problemi finché le persone si conoscevano bene e ci si poteva fidare della loro reputazione. Facendo un salto in avanti fino agli anni 90, chiedere in prestito qualcosa non era più di

tendenza e anzi quando si voleva qualcosa era più semplice comprarlo anziché chiederlo, primo perché i prezzi erano accessibili e secondo perché così si poteva avere il bene sempre a disposizione. Parte di questa inversione di tendenza è stata caratterizzata dal diverso modo in cui le persone socializzavano, fidarsi dei vicini era diventato strano, alle volte pericoloso. Le persone che conoscevano molto bene i loro vicini erano diventati una minoranza e inoltre si è fatta strada una tendenza indirizzata al possesso. La prima apparizione del termine è avvenuta a partire dalla seconda metà del 2000 quando lo sviluppo delle nuove tecnologie e la coscienza di un necessario miglior sfruttamento delle risorse hanno creato l'esigenza di rivedere i modi di produzione, uso e consumo delle stesse. Sebbene la condivisione di beni sia sempre stata un'abitudine reciproca tra le persone che sono vicine tra loro (vicini di casa, la famiglia e gli amici), negli ultimi anni il concetto di condivisione si è evoluto da una pratica della comunità ad un modello di business redditizio. Nel mercato economico attuale l'idea di "Economia della Condivisione" si sta affermando sempre di più assieme ad una nuova consapevolezza su quello che è considerato come l'utilizzo e possesso dei beni. Proprietà vs Accesso, si tratta di questo contrasto tra forze che determinano un cambiamento che avviene giorno dopo giorno nella società. La Sharing Economy è un sistema economico emergente, comparso verso la fine degli anni 90 con la nascita di alcune importanti società come eBay, ma è letteralmente esploso negli ultimi anni, tanto da aver rivoluzionato il sistema dei consumi, mettendo al centro la collaborazione tra persone e la condivisione di beni o servizi. Piattaforme Online sono in grado oggi di mettere in collegamento persone e cose, possibilità che fino a qualche anno fa sarebbe parsa come futuristica e impossibile. AirBnB, BlaBlaCar, Couchsurfing, Ebay, Wikipedia, Mooc, KickStarter, TOBIKE, Sharemymeal e numerosi altri sono i siti e i servizi che stanno letteralmente rivoluzionando il nostro approccio ai servizi e alle connessioni umane. Quello che è mio può essere tuo, basta pagare un prezzo e alle volte addirittura gratuitamente come un semplice scambio o baratto. Questo è il concetto base di un modello economico che è in continua espansione e di cui non si conoscono ancora i limiti e le potenzialità. Definire la Sharing Economy non è semplice, per via della vastità del fenomeno e dei suoi vari campi d'azione. Ciò si coglie già dal vasto numero di nomi con cui il fenomeno viene individuato: c'è chi vi si riferisce con il termine Sharing Economy, chi dice Collaborative Consumption, chi ancora the Mesh, chi Internet delle Cose, chi Economia dei Makers e così via. Il termine si riferisce ad una serie di esperienze e casistiche empiriche molto differenti tra loro, così come diversi attori lo utilizzano in modo flessibile e non sempre coerente. Ci sono anche numerose altre espressioni, quali Peer Economy, Crowd Economy, Access Economy, Gig Economy, The Mesh, usate in modo parzialmente intercambiabile per definire lo stesso fenomeno o alcuni suoi specifici aspetti. Ciascuna di queste espressioni porta con sé importanti spostamenti di significato e tende ad enfatizzare alcune implicazioni piuttosto che altre, generando in questo modo una certa confusione a livello di analisi e suscitando sentimenti contrastanti nel pubblico di osservatori e stakeholders. Nonostante i confini della materia non siano chiari e una definizione organica sia assente, tutti gli autori, o quasi, tendono a convergere su alcuni aspetti cruciali. Tra questi, quello che appare come il cambiamento più significativo, e che nessun esperto della materia manca di sottolineare, è il progressivo affermarsi della preferenza degli

utenti per l'accesso ad un bene o un servizio, piuttosto che per il possesso di quel bene o servizio. Il termine è molto spesso attribuito, in modo generale, a qualsiasi piattaforma che abbia lo scopo di combinare domanda e offerta tra beni desiderati e beni posseduti. Tale applicazione generale del concetto, molto spesso, genera confusione con rispetto a ciò che realmente è la Sharing Economy.

Al fine di fare chiarezza sulla questione e per iniziare a definire la terminologia usata in questo elaborato, definiamo la Sharing Economy come un sistema che ha lo scopo di facilitare la condivisione di beni, servizi e competenze; condivisione che può avvenire tra pari (peer to peer) e non (business to peer). Si ci riferisce a dei modelli di business che consentono a produttori e consumatori di condividere un bene o servizio. Questi modelli prendono solitamente le sembianze di una piattaforma, digitale o basata su un'app per dispositivi mobili, che rende possibili delle transazioni tra un dato numero di utenti, tra loro in rapporto di parità o non. Una lettura più ampia del fenomeno tende a far rientrare nella sfera dell'Economia Collaborativa cinque importanti pilastri: consumo collaborativo, produzione collaborativa, apprendimento collaborativo, finanza collaborativa e governante collaborativa. Sotto l'ombrello della Sharing Economy rientrano modelli di produzione e scambio molto diversi tra loro per forme organizzative e strumenti di remunerazione. Alcuni di questi moduli rispondono a logiche di scambio di mercato e di reciprocità piena e sono orientati al profitto, magari secondo schemi innovativi; altri contemperano scopi sociali e ritorno economico; altri ancora si inscrivono nella logica della condivisione secondo una reciprocità c.d. indiretta, in cui la contropartita è solo eventuale. La Sharing Economy è, infatti, popolata da un misto di imprese orientate al profitto ed organizzazioni non profit, ed al suo interno si fanno solitamente rientrare realtà economiche assai diverse tra loro. L'economia collaborativa ha favorito la nascita di nuovi modi di fruizione delle risorse basati sull'accesso temporaneo, in alternativa all'acquisto e al consumo proprietario, con la diffusione di pratiche dirette a sfruttare al meglio la funzionalità di beni che hanno una capacità in eccesso rispetto all'uso individuale.

Nella Sharing Economy assistiamo allo spostamento, per quanto riguarda la fonte di creazione del valore per il consumatore, dal principio del Possesso al principio dell'Accesso. Il punto di partenza è la constatazione che il modello produttivo attuale, definito iperconsumistico, è basato sullo sfruttamento illimitato di una serie di risorse che invece sono, per loro natura, limitate. Tale sistema sarà oggetto di ripensamenti in particolare per quanto riguarda i principi che ne stanno alla base e le fonti che ne costituiscono il sostentamento.

Come in quasi tutti gli ambiti della conoscenza umana, tuttavia, per capire un fenomeno bisogna dapprima capire quali ne siano le cause scatenanti. Bisogna chiedersi a quali esigenze i servizi collaborativi rispondano e quali elementi hanno fatto e continuano a fare sì che le risposte offerte da questi servizi siano rilevanti. Sono molti coloro che concordano sul fatto che le Sharing Economies siano sorte come naturale risposta alla crisi finanziaria d'inizio secolo, ma anche come desiderio di uno stile di vita più sostenibile che metta maggiormente al centro l'individuo e l'ambiente, e non da ultimo come risposta a una crescente esigenza di sentirsi parte di qualcosa in un mondo che è sempre più vasto e soverchiante. Indubbiamente questi sono

fattori importanti, ma qual è il vero driver del cambiamento? I fattori che sono alla base del fenomeno in esame possono essere raggruppati così: fattori sociali (cambiamento del sistema valoriale, aumento della popolazione mondiale, desiderio di comunicazione, fattori di sostenibilità, altruismo generazionale); fattori tecnologici (nuove tecnologie, social networking, dispositivi mobili e piattaforme, sistemi di pagamento); fattori economici (crisi economica del 2008, monetizzare le risorse inutilizzate, aumento della flessibilità finanziaria, accesso e proprietà, afflusso di venture capital).

Esistono diversi contributi teorici sul concetto della Sharing Economy.

In primis esistono due punti di vista teorici completamente differenti riguardo al concetto della condivisione, i quali nonostante sono stati elaborati alcuni anni fa hanno influenzato ed influenzano ancora le menti di molte persone. La condivisione come tragedia elaborato da Hardin e la condivisione come successo elaborato da Ostrom.

Ci sono poi interventi più recenti in materia di importanti esperte del settore. Un primo intervento è di una massima esperta del settore quale R. Botsman. L'autrice in un suo articolo molto importante spiega che molto spesso il termine Sharing Economy è usato in maniera impropria e creando così confusione nella mente delle persone. I volti del consumo collaborativo sono dunque molti e Botsman opera la prima distinzione tra di essi facendo appello alle due diverse modalità con cui si può avere accesso alle realtà collaborative. Gli utenti delle piattaforme si possono infatti dividere in due macrocategorie: fornitori di servizi (peer providers) e consumatori di quegli stessi servizi (peer users). Secondo la Botsman quando ci chiediamo se una società è dentro o fuori dalla famiglia dell' Economia della Condivisione , forse è meglio cercare di filtrarli in base a criteri chiari rispetto che definizioni. L'autrice definisce cinque ingredienti o key criteria fondamentali per le aziende realmente collaborative. Inoltre l'autrice afferma che i termini più volte usati come sinonimi non sono tali, non si sovrappongono mai tra di loro ma ci sono differenze distinte. Altro intervento di rilievo è quello di Gansky. L'autrice e imprenditrice americana si limita ad individuare quattro caratteristiche che considera essere comuni alla maggior parte delle imprese che offrono servizi collaborativi, da lei definite Mesh Businesses. L. Gansky afferma che non è necessario che un'azienda presenti simultaneamente le quattro caratteristiche per essere riconosciuta come mesh, basta averne anche solo alcune per rientrare nell'universo di the mesh, ovvero della sharing economy. Nella definizione elaborata da M. Mainieri, conoscitore del fenomeno numero uno in Italia, la nozione di economia collaborativa si restringe notevolmente. Sotto l'ombrello dei servizi collaborativi vengono fatte rientrare solo quelle realtà che si caratterizzano per essere peer-to-peer, poiché solo i servizi P2P fanno innovazione sociale, e per il fatto di avere luogo grazie alle piattaforme digitali. M. Mainieri parla dunque di un'economia collaborativa digitale, che tra tutte le realtà collaborative sembra la sola capace di un'affermazione di stampo globale.

Le realtà collaborative si possano suddividere in tre diversi gruppi:

- 1) *Sistemi prodotto servizio* cioè sistemi che traggono origine dal fatto che un numero crescente di persone si stia convertendo al cosiddetto *usage mindset*, ovvero quella disposizione mentale in ragione della quale si preferisce pagare per avere saltuariamente accesso a un bene piuttosto che detenerne il pieno possesso;
- 2) *Mercati redistributivi* cioè mercati che grazie all'uso dei social network e delle piattaforme digitali riescono a garantire una più efficiente allocazione delle risorse, grazie all'incontro pressoché istantaneo tra bisogni e offerte, spostando le risorse da dove abbondano a dove invece scarseggiano e sono richieste;
- 3) *Stili di vita collaborativi* ossia tutte le situazioni in cui asset intangibili come tempo, spazio, competenze e denaro vengono condivisi e scambiati.

Nonostante le attività siano molto varie e nonostante si possano definire appartenenti alla Sharing Economy anche organizzazioni il cui oggetto di condivisione può essere molto differente, le sue finalità possono essere raggruppate in quattro macro categorie: 1) redistribuzione e riuso; 2) estensione e massimizzazione dell'utilizzo di asset durevoli; 3) scambio di beni e servizi; 4) condivisione di asset produttivi. La Sharing Economy ha dentro il suo DNA alcuni principi guida o condizioni che formano le fondamenta del movimento e che contribuiscono a renderlo così innovativo e attraente. L'idea principale è quella di migliorare l'utilizzo delle risorse disponibili. Questo avviene tramite l'utilizzo di nuove forme di consumo e comportamenti volti ad una condivisione dei beni e dei servizi in un'ottica di miglioramento generale della società. In una visione più globale questi nuovi modelli sono possibili grazie a comportamenti virtuosi che coinvolgono la fiducia degli utilizzatori in un'ottica di comunità. Tutti i principi sono ugualmente importanti e per capire meglio il fenomeno della Sharing Economy devono essere considerati unitariamente. Essi sono: massa critica, potere della *idling capacity*, credenza nei commons, fattore fiducia, accesso e non proprietà, trasparenza e dati a disposizione, contesto urbano, *waste as food*. Le motivazioni che portano il consumatore a scegliere un modello Sharing Economy rispetto a un modello tradizionale possono essere numerose e molto diverse tra di loro. L'alternativa Sharing Economy genera una serie di benefici verso cui il consumatore è sensibile e ai quali attribuisce valore. Le motivazioni alla base della scelta dell'alternativa Sharing Economy generano una serie di benefici che possono essere raggruppati in due grandi categorie: i benefici razionali e i benefici emozionali. Nei benefici razionali rientrano benefici: economici cioè consapevolezza di ottenere risparmio di denaro e tempo, ambientali quindi consapevolezza della sostenibilità, stile di vita cioè il consumatore può aumentare la flessibilità e la praticità di godimento del bene e servizio. I benefici emozionali: generosità, comunità e reputazione, stile di vita cioè il consumatore percepisce di essere più responsabile e di scegliere un'alternativa di consumo intelligente. Ha però anche punti di criticità come problemi legali, problemi etico-sociali, problemi economici e problemi individuali. Andando avanti con il lavoro sulla Sharing Economy ho riportato dei dati per mettere in evidenza l'impatto che questo fenomeno ha avuto in Italia. Si può affermare L'Italia condivide e fa tendenza. Che sia una macchina, una casa, uno spazio culturale o una cena, la nuova frontiera del guadagno è mettere in comune. Si chiama Sharing Economy e mai come negli ultimi mesi nel nostro Paese abbiamo imparato a creare valore semplicemente condividendo online beni e servizi e promuovendo lo sviluppo sostenibile.

A conclusione dell'analisi del fenomeno in esame ho focalizzato la mia attenzione su due che a mio avviso sono state negli ultimi anni tra le principali rappresentanti della Sharing Economy: AirBnB e Uber. Airbnb è una delle più promettenti startup, anche se con i numeri che macina chiamarla startup fa un po' sorridere, della nuova generazione che consente a chiunque di condividere un proprio spazio inutilizzato mettendolo in affitto per un periodo limitato di tempo. E' una community marketplace generalmente tra privati per l'affitto di spazi, molto affidabile sul quale le persone possono pubblicare, scoprire e prenotare alloggi unici in tutto il mondo, sia dal proprio computer che da cellulari o tablet.

Airbnb rappresenta il caso più emblematico di introduzione di un nuovo modello di business in un settore maturo sfruttando le opportunità del network. Oggi AirBnB viene considerato il più grande hotel del mondo senza avere una stanza di sua proprietà. Sia che si tratti di un appartamento per una notte, di un castello per una settimana o di una villa per un mese, Airbnb mette in contatto le persone tramite autentiche esperienze di viaggio, a qualsiasi prezzo.

Uber invece è un'azienda con sede a San Francisco che fornisce un servizio di trasporto automobilistico privato attraverso un'applicazione software mobile (app) che mette in collegamento diretto passeggeri e autisti. E' un servizio di trasporto che sta a metà tra il servizio taxi e il noleggio di macchine private. Il modello di business di Uber è quello di un marketplace: l'app è gratuita e agevola il contatto tra utente e driver che paga una commissione sulla corsa. Il benefit di Uber per l'autista è quello di avere un completamento alla sua attività regolare. Quando ha un'ora disponibile, tra un servizio e l'altro, si mette online e gli utenti possono prenotarlo. La società lavora riempiendo gli spazi, un po' nella logica di Airbnb che non costruisce alberghi ma utilizza il tuo appartamento quando a te non serve. La sharing economy sta cambiando radicalmente diversi settori produttivi, dal turismo ai trasporti. Aziende come Airbnb e Uber ne stanno modificando lo scenario introducendo un nuovo modello di business. Lo studio effettuato da questa tesi, in maniera globale, riguardo alla Sharing Economy ed all'E-commerce, mi ha permesso di comprendere meglio i due fenomeni, capirne le potenzialità e i lati ancora non molto chiari. In una società in continuo e veloce cambiamento l'innovazione portata da questo trend non è ancora facilmente comprensibile ma si tratta di qualcosa che avrà un impatto forte, non solo sull'economia ma sui nostri stili di vita.

