



*Facoltà di Economia*  
*Tesi di laurea magistrale in Economia e Direzione delle Imprese*  
*Indirizzo: Management*  
*Cattedra: Economia e Gestione dell'Innovazione*

## Business Model Innovation nel contesto della Sharing Economy: il Car Sharing

RELATORE

Chiar.mo

PROF. Francesco Rullani

CANDIDATO

Elio Petti

MATR. 649991

CORRELATORE

Chiar.mo

PROF. Enzo Peruffo

ANNO ACCADEMICO 2015/2016



# Sommario

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>I</b>
<b>CAPITOLO 1</b> .....	<b>1</b>
<b>SHARING ECONOMY</b> .....	<b>1</b>
1.1 THEORETICAL BACKGROUND E ASSUNZIONI DI BASE .....	1
1.1.1 <i>Literature review e aspetti salienti</i> .....	2
1.1.2 <i>Sharing economy e Collaborative consumption: qualche precisazione</i> .....	7
1.1.3 <i>Aspetti della sharing economy e ideologia sottostante</i> .....	9
1.1.4 <i>Sharing Vs “pseudo-sharing”: critica al pensiero di Belk (2014)</i> .....	11
1.2 I PILASTRI DELLA SHARING ECONOMY: SPARE CAPACITY, ACCESS, PLATFORM .....	16
1.2.1 <i>L’incidenza del Web 2.0 nella sharing economy: le piattaforme</i> .....	17
1.2.2 <i>Nuovi modelli di consumo: paradigm shift da “ownership” ad “access”</i> .....	20
<b>CAPITOLO 2</b> .....	<b>25</b>
<b>BUSINESS MODEL</b> .....	<b>25</b>
2.1 THEORETICAL BACKGROUND E ASSUNZIONI DI BASE .....	25
2.2 BUSINESS MODEL: REVISIONE DELLE DEFINIZIONI.....	27
2.3 UN NUOVO LIVELLO DI ANALISI .....	30
2.3.1 <i>Influenza dell’ICT e dell’e-business nel business model design</i> .....	32
2.3.2 <i>Strategia e business model: breve review della letteratura e chiarimenti</i> .....	40
2.3.3 <i>Business model, innovazione e technology management</i> .....	45
2.4 BUSINESS MODEL INNOVATION .....	50
2.4.1 <i>Business model come materia di innovazione</i> .....	54
2.4.2 <i>Sperimentazione e innovazione di business model</i> .....	62
2.4.3 <i>Barriere ed opportunità all’innovazione dei modelli di business</i> .....	69
<b>CAPITOLO 3</b> .....	<b>80</b>
<b>METODOLOGIA DI RICERCA, CONTESTO DI RIFERIMENTO E MOTIVAZIONI</b> .....	<b>80</b>
3.1 METODOLOGIA .....	80
3.1.1 <i>Raccolta dati</i> .....	81
3.1.2 <i>Approccio e metodi di analisi, durata della ricerca e contesto di riferimento</i> .....	82
3.2 CAR SHARING: CENNI STORICI E MOTIVAZIONI ALLA BASE DELLA SCELTA DEL CASO.....	85
<b>CAPITOLO 4</b> .....	<b>88</b>
<b>CONCLUSIONI</b> .....	<b>88</b>

4.1. GLI STRUMENTI DELLA RICERCA: IL PROTOCOLLO DELL'INTERVISTA.....	88
4.2 GLI STRUMENTI DELLA RICERCA: IL MODELLO DI <i>PARADIGM SHIFT</i> DA "OWNERSHIP" AD "ACCESS" 89	
4.2.1 <i>Il vecchio paradigma: la dimensione "No Platform"</i> .....	91
4.2.2 <i>Il nuovo paradigma: la dimensione "Platform"</i> .....	92
4.3 BUSINESS MODEL INNOVATION NEL CONTESTO DELLA SHARING ECONOMY: DISCUSSIONE DEI CASI	
.....	93
4.3.1 <i>Caso n° 1: Enjoy</i> .....	95
4.3.2 <i>Caso n°2: Roma Car Sharing</i> .....	100
4.3.3 <i>Caso n° 3: car2go</i> .....	103
4.4 DISCUSSIONE .....	105
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>110</b>
<b>APPENDICE.....</b>	<b>I</b>
PROTOCOLLO DELL'INTERVISTA.....	I
ELENCO CONTATTI.....	III

## Introduzione

Gran parte degli studi e della ricerca sulla crisi del 2008 si sono concentrati sull'argomentazione macroeconomica, tuttavia questa è senza dubbio solo una delle possibili prospettive di analisi.

In termini schumpeteriani, quello innescato dalla Grande Crisi si può definire un processo di “*distruzione creatrice*” che ha offerto un importante spunto all'innovazione.

Nel 1942, J. A. Schumpeter fornì la seguente definizione di *creative destruction*: “(a) ***process of industrial mutation [...] that incessantly revolutionizes the economic structure from within, incessantly destroying the old one, incessantly creating a new one***”<sup>1</sup>. Partendo proprio da questa definizione, appare interessante – dal punto di vista dell'innovazione – cercare di comprendere e spiegare le reazioni che i mercati hanno avuto nel post crisi: sia le imprese, sia i consumatori infatti, di fronte alle contingenze economiche del periodo, hanno modificato il loro comportamento.

A testimonianza dei significativi cambiamenti verificatisi, un fenomeno economicamente e socialmente rilevante ha preso sempre più piede negli ultimi anni: *l'economia della condivisione*, conosciuta in letteratura come *sharing economy*.

Benché la nascita di tale fenomeno economico non sia riconducibile alla crisi economica mondiale – esplosa nel 2008 a seguito della bolla speculativa nell'immobiliare americana – si può affermare che la Grande Crisi ha offerto un terreno molto fertile per lo sviluppo e la diffusione sempre maggiori della *Sharing Economy*.

A testimonianza dell'importanza del fenomeno – nonostante la non totale attendibilità dei numeri attuali per via dei suoi continui mutamenti – le stime relative alle dimensioni della *sharing economy* dicono che entro il 2025, cinque dei suoi settori principali rappresenteranno circa 335 mld/\$ delle entrate mondiali, secondo PwC (PriceWaterhouseCoopers).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Schumpeter J. A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper and Brothers, 1942

<sup>2</sup> Matzler K., Veider V. and Kathan W., *Adapting to the Sharing Economy*, in MITSloan Management Review Magazine: Winter 2015 - Research Highlight, Vol. 56, No. 2 - <http://mitsmr.com/1uOYM6F>

L'idea di tale progetto di tesi dunque, ha preso spunto da una verificata carenza di contributi teorici su molti dei temi ad esso collegati, infatti: sebbene la letteratura di riferimento abbia già ampiamente cercato di spiegare il significato e i motivi alla base della Sharing Economy, risultano poco trattate le implicazioni di tale fenomeno e le conseguenze dal punto di vista del suo potenziale innovativo sui business model delle imprese esistenti e soprattutto delle *startup* che sfruttano questa nuova tendenza dell'economia.

Ci si è resi conto che la Sharing Economy ha sicuramente cambiato – ma si potrebbe dire che ha stravolto o rivoluzionato – il concetto di capitalismo finora esistente. Analizzando i principi alla base dell'economia della condivisione, infatti, si nota che questa ha segnato un profondo cambiamento in quelli che “erano” alcuni dei concetti cardine dell'economia della crescita; per citarne alcuni si pensi ad esempio alla titolarità o possesso di beni e/o servizi, lo sfruttamento di risorse scarse al fine di creare valore e così via.

Alla luce di tali scenari, la ricerca che ci si propone di svolgere vorrebbe analizzare e studiare come il fenomeno della sharing economy – con particolare attenzione alla *business model innovation* – abbia influenzato l'evoluzione dello scenario competitivo attuale.

In particolare, sono stati individuati i seguenti research gap: 1) nella letteratura di riferimento vengono trattati – seppur non presentando un framework di ricerca ampiamente condiviso – temi come le motivazioni alla base della diffusione della sharing economy e il cambiamento nelle abitudini di consumo dei consumatori, ma non vi sono contributi rilevanti in merito ai cambiamenti nel business model delle imprese esistenti e/o delle startup; 2) non esistono contributi teorici che individuino con chiarezza il ruolo della business model innovation nel contesto della sharing economy e che spieghino se questi nuovi approcci possono essere fonte di vantaggio competitivo.

Partendo dai suddetti research gap e assumendo che il presupposto alla base della Sharing Economy sia quello di ottenere un potenziale valore da risorse sottoutilizzate e considerando che il consumatore tende sempre più ad acquistare l'uso temporaneo di beni e servizi piuttosto che l'acquisto degli stessi, ci si propone di capire in che modo le imprese reagiscono al cambiamento della domanda dei consumatori at-

traverso l'innovazione di business model al fine di generare valore e di conseguenza vantaggio competitivo.

L'elaborato proposto dunque, si pone l'obiettivo di rispondere alla seguente research questions: quali elementi distintivi presentano i nuovi business model per creare e catturare valore nella Sharing Economy?

Per rispondere alla suddetta domanda, si è quindi ritenuto importante procedere secondo lo schema spiegato di seguito che andrà a costituire il corpo dello studio proposto.

Il seguente progetto di tesi si articola fundamentalmente in tre sezioni: la prima sarà dedicata ad un'attenta e approfondita analisi della letteratura di riferimento sui temi Sharing Economy e Business Model; la seconda parte servirà ad illustrare la metodologia di ricerca utilizzata; la terza ed ultima parte sarà dedicata all'analisi del caso studio.

Nella fattispecie, il primo capitolo sarà a sua volta suddiviso in due parti: la prima parte dello stesso servirà a mettere in luce gli aspetti salienti del fenomeno Sharing Economy attraverso la revisione della principale letteratura accademica di riferimento; saranno poi proposte alcune precisazioni dovute ad una oggettiva mancanza di chiarezza in relazione ad alcuni concetti fondamentali e messi in evidenza gli aspetti principali del modello economico. La conclusione di questa prima parte sarà dedicata alla critica al pensiero di Belk (2014) il quale propone una distinzione semantica tra i concetti di *"sharing"* e *"pseudo sharing"*. La seconda parte del primo capitolo invece si caratterizza per un approccio più empirico nel quale verranno proposti quelli che abbiamo definito come i *"3pilastri della sharing economy"* i quali ci hanno permesso l'elaborazione di un modello grafico teorico che tornerà utile in seguito per illustrare: *a)* il paradigm shift da *"ownership"* ad *"access"* che si è concretizzato nell'ultima decade, *b)* in che modo le imprese operano nel contesto della sharing economy.

Il secondo capitolo, anch'esso ascrivibile alla prima sezione di questo studio, sarà incentrato su una literature review con riferimento al Business Model: dopo la presentazione delle assunzioni alla base del costrutto teorico, verrà proposta una revisione delle principali definizioni. Verranno analizzati i principali filoni di ricerca sul tema, enfatizzando quelli che a - nostro parere - risultano particolarmente interessanti

per lo studio qui proposto, vale a dire: l'influenza dell'ICT e dell'e-business nel design del business model, la dicotomia tra business model e strategia e infine la gestione dell'innovazione tecnologica e le influenze della stessa sul business model aziendale. Il capitolo si conclude in un'ottica fortemente orientata all'innovazione in cui, sarà il business model stesso oggetto e materia di innovazione; verranno analizzate quindi le principali criticità riscontrabili in fase di business model innovation e business model design come l'inerzia organizzativa, la miopia manageriale e altre varie forme di resistenza al cambiamento.

Il terzo capitolo sarà invece incentrato sulla spiegazione della metodologia di indagine adottata: si spiegheranno le motivazioni alla base della research question, verranno presentati i metodi e gli strumenti di natura qualitativa utilizzati per condurre tale ricerca dal carattere fortemente esplorativo. Verranno spiegate le ragioni per le quali si è preferito adottare tali metodi piuttosto che quelli quantitativi e verranno spiegate le varie fasi che hanno caratterizzato la ricerca preliminare, la raccolta delle fonti, nonché la revisione della letteratura ed infine la stesura della tesi con i relativi tempi di ricerca.

Nel quarto capitolo infine, saranno presentati e analizzati i casi studio e le evidenze empiriche ottenute. Verrà presentato in maniera approfondita il modello di *paradigm shift* elaborato in precedenza e i principali elementi caratteristici che presentano i business model delle imprese oggetto della ricerca. Il modello in questione sarà utilizzato per la comprensione e spiegazione di come il cambio di paradigma nelle modalità di consumo, abbia spinto o influito sull'innovazione di business model messa in atto dalle aziende analizzate, enfatizzando quelli che risulteranno essere gli elementi chiave dell'innovazione del modello di business nel contesto della sharing economy.





# Capitolo 1

## Sharing Economy

### 1.1 Theoretical background e assunzioni di base

I modelli di consumo sono da sempre in costante cambiamento, ma nell'ultima decade – in particolare dalla Grande Crisi del 2008 – molti studiosi hanno osservato come nelle abitudini di consumo, un numero sempre crescente di attori tenda ad optare per la condivisione di beni e servizi piuttosto che per il loro possesso. Ed è proprio questo passaggio dalla *proprietà* all'*accesso* che ha catturato la nostra attenzione.

Se è vero che la titolarità di beni continua ad esistere come modalità di consumo (Rifkin, 2000), è altrettanto vero che per diverse circostanze e ragioni, risulta sempre più conveniente o funzionale utilizzare tramite l'accesso piuttosto che possedere: *il consumatore vuole accedere ai beni di cui necessita e preferisce pagare per l'esperienza che deriva dal loro utilizzo anche temporaneo, piuttosto che averne la proprietà.*

Questo “shift” pone in evidenza una questione molto importante: il possesso e la titolarità dei beni non sono più l'unica espressione dei bisogni del consumatore come avvenuto finora. In questa prospettiva, l'avvento del Web 2.0 – di cui si parlerà in seguito – ha sicuramente assunto una funzione di innesco di quella che viene definita *sharing economy*.

Per quanto la condivisione risulti un fenomeno decisamente non recente, quando si parla di sharing economy si fa riferimento, in linea generale, al cosiddetto *consumo collaborativo* vale a dire la “*collaborative consumption*” descritta da Botsman & Rogers (2010). Ma questi non sono gli unici ad aver definito – o ad aver provato a definire – tutta una serie di pratiche e modelli di business e di consumo afferenti allo “sharing”.

Il nostro obiettivo sarà quello di provare a fornire una visione d'insieme sul fenomeno in parola, analizzando la letteratura di riferimento – accademica e non – che nell'ultima decade ha rivolto la sua attenzione alle nuove forme di consumo e le motivazioni alla base di questo cambiamento; si cercherà inoltre di individuare le carat-

teristiche chiave del modello di *sharing economy* provando a spiegare il *paradigm shift* dal modello di economia tradizionale basato sulla proprietà e quello della condivisione, basato sull'accesso ai beni.

### **1.1.1 Literature review e aspetti salienti**

La *sharing economy* ha catturato l'attenzione di molti studiosi che hanno offerto diverse spiegazioni o diversi punti di osservazione di questo nuovo fenomeno economico; la letteratura accademica di riferimento ha raccolto un numero considerevole di contributi teorici sulla questione, così come una pletora di neologismi è stata creata: "the mesh" (Gansky, 2010), "co-creation" (Lanier & Schau, 2007), "collaborative consumption" (Botsman & Rogers, 2010), "co-production" (Humphreys & Grayson, 2008), "commercial sharing systems" (Lamberton & Rose, 2012), "prosumption" (Ritzer & Jurgenson, 2010; Toffler, 1980), "consumer participation" (Fitzsimmons, 1985), "online volunteering" (Postigo, 2003), "PSSs – product-service systems" (Mont, 2002), "access-based consumption" (Bardhi & Eckhardt, 2012), sono alcuni dei nomi con cui sono state indicate manifestazioni – a volte simili altre meno tra di esse – del fenomeno sharing.

Questa produzione massiva di definizioni – che spesso si sovrappongono nei loro significati – insieme alla carenza di un'approfondita analisi condotta attraverso modelli interpretativi comunemente accettati, ha generato confusione intorno al nuovo modello economico. Sebbene sia un dato di fatto che la *sharing economy* viva ora la sua fase "post-embrionale" e sicuramente appaia per molti aspetti un fenomeno ancora non compreso in toto, è chiaro ai più il suo potenziale "distruttivo" – in termini schumpeteriani – sia in ottica di business che in ottica sociale; tuttavia da un'attenta revisione della letteratura, sono emerse alcune lacune in almeno due punti cruciali per lo studio e la comprensione del fenomeno in analisi: (1) l'inesistenza di confini ben delineati nella definizione di "sharing economy" e (2) la mancanza di un approccio modellistico condiviso per lo studio dello stesso.

Ma prima di addentrarci in un percorso di chiarificazione concettuale legato alla definizione di *sharing economy* – che come abbiamo visto, spesso è indicata in modo non del tutto preciso anche con il termine *collaborative consumption* – è fonamen-

tale individuare le basi socio-economiche del modello. Queste sono riscontrabili, in prima istanza nell'insostenibilità nel lungo periodo di quello che è l'attuale modello di consumo dell'economia industriale (v. Tukker et al., 2006; The Oslo Declaration on Sustainable Consumption). Il principio cardine di tale paradigma va individuato dunque, nel "sovra-uso" e sfruttamento di risorse scarse al fine di produrre beni o servizi o, più in generale per creare valore. Sebbene tale modello di sviluppo abbia caratterizzato l'intera crescita socio economica del secolo appena trascorso, è evidente che - per diverse ragioni - esso si avvii verso una fase di maturità o declino. Tant'è che, sempre più spesso, si discute di politiche per la riduzione del sovraconsumo, del sovra-utilizzo di risorse e della cultura dell'"usa e getta" responsabili di un sempre crescente inquinamento ed esaurimento e spreco di risorse.

La domanda che ne consegue può quindi essere: esistono soluzioni alla minaccia di insostenibilità proveniente dall'attuale modello di sovra-consumo? La risposta è, a nostro avviso, affermativa ed è rinvenibile nella *sharing economy* per le ragioni che seguono.

Per quanto nella letteratura non esistano definizioni omogenee e univoche su cosa sia effettivamente la *sharing economy*, una caratteristica comune a tutti i filoni di studio è senz'altro un *paradigm shift* dallo sfruttamento e uso delle risorse (per definizione scarse, dunque finite), al *riutilizzo* delle stesse: dalla *proprietà* all'*accesso*. Nella fattispecie è evidente come tale approccio non sia applicabile per tutti i tipi di risorse tuttavia, l'idea alla base del nuovo paradigma è quella di un uso più efficiente e dunque l'ottimizzazione dello stesso, al fine di evitare il sovraconsumo, l'esaurimento delle risorse e il conseguente aumento dell'inquinamento.

Innanzitutto, è utile fare chiarezza su cosa è la *sharing economy* e per fare ciò proponiamo di seguito alcune definizioni che aiutano a chiarificare la ratio alla base del modello:

<b>Tabella 1.1</b>	
<b>Definizioni di Sharing Economy</b>	
<b>Autore(i), Anno</b>	<b>Definizione</b>
Benkler, 2004	"a non-reciprocal pro-social behavior"

Belk, 2007	“the act and process of distributing what is ours to others for their use, as well as the act and process of receiving something from others for our use”
Botsman & Rogers, 2010	“An economic model based on sharing, renting, gifting, bartering, swapping lending and borrowing of underutilized assets from spaces to skills to stuff for monetary or non-monetary benefits”;
Bardhi & Eckhardt, 2012	We define access-based consumption as transactions that may be market mediated in which no transfer of ownership takes place”;
Belk, 2014	“Collaborative consumption is people coordinating the acquisition and distribution of a resource for a fee or other compensation excluding gift giving or other form which involves a permanent transfer of ownership”

Tra quelle riportate, sebbene tutte siano relativamente corrette, le definizioni che a nostro avviso appaiono più complete ed esaustive sono quelle di Belk (2014) e Bardhi & Eckhardt (2012).

Cercheremo ora di comprendere meglio i fondamenti teorici della sharing economy proponendo un’analisi delle differenti possibili manifestazioni dei fenomeni di sharing, le relazioni che intercorrono tra di essi e le conseguenze degli stessi.

Belk (2014) sostiene che alla base delle attività di condivisione vi siano due ragioni di fondo: ragioni *funzionali* (es. sopravvivenza) o ragioni *altruistiche* (es. cortesia, gentilezza, bontà, convenienza, ecc.); a queste due proposte dall’autore, riteniamo vada aggiunta una terza – che a nostro avviso appare avere anch’essa un peso importante – vale a dire lo sviluppo del *network* con i conseguenti benefici che ne derivano.

Ma se queste sono identificabili come le ragioni di fondo, l’oggetto di analisi deve ancora essere chiarificato e dunque: cosa può essere oggetto di *condivisione*?

Uno dei contributi più largamente utilizzati come riferimento in materia di “collaborative consumption” risulta sicuramente quello di Botsman & Rogers (2010)<sup>3</sup> da cui abbiamo ripreso una delle definizioni proposte precedentemente. Tuttavia, da tale

<sup>3</sup> Botsman R., Rogers R., (2010). What’s mine is yours. How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live. *Harper Collins Business*.

definizione, non emerge con chiarezza cosa può essere oggetto di condivisione e questo a riprova di un deficit esplicativo in gran parte della letteratura.

Oggetti di condivisione possono essere sia i beni che i servizi – o sempre più spesso – una combinazione dei due (PSSs – Product-Service Systems); ma possono essere oggetto di condivisione anche gli *intangibles* come le idee, i valori o il tempo stesso; in questo senso però Belk (2014) precisa che “condividere un linguaggio comune, un luogo di nascita o un set di esperienze”<sup>4</sup> non può essere assimilabile ad attività di sharing, perché queste, non rappresentano un bisogno del consumatore – e di conseguenza una domanda di mercato – dunque non sono frutto di scelte intenzionali. Perciò l'*intenzionalità* nell'atto della condivisione, assume un ruolo importante.

Chiarito cosa può essere oggetto di sharing, procediamo ora all'individuazione di alcune forme di condivisione; come suggerito da Ingold (1986), queste sono due:

- **sharing-in**: quando l'attività di sharing avviene all'interno dei confini della propria “estensione di sé” (Belk, 1988), vale a dire all'interno di quei confini costituiti dal grado di familiarità che intercorre tra le persone coinvolte nella condivisione; è sicuramente un livello di sharing definibile come “più intimo”;
- **sharing out**: quando la condivisione avviene tra persone relativamente sconosciute o comunque sotto forma di “one-time act” (Belk, 2014); risulta evidente che questa sia un'attività più assimilabile – come idea – allo scambio di mercato, in quanto comporta una divisione dell'*extended self* (Belk, 1988) rispetto alla controparte coinvolta.

Risulta quindi rilevante anche il grado di *familiarità* che lega gli agenti coinvolti nell'attività di sharing.

Sulla base di quanto detto, possiamo poi procedere ad un'ulteriore distinzione tra alcune attività di sharing. Se è vero infatti che la sharing economy “è un modello socio-economico basato sulla condivisione, noleggio, donazione, baratto, scambio, credito e prestito” (Botsman & Rogers, 2010) è anche vero che non tutte queste attività possono beneficiare di una mediazione di mercato la quale è, a nostro avviso, una

---

<sup>4</sup> Belk, R., (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67, 1595-1600.

caratteristica importante per poterle classificare come rilevanti ai fini del fenomeno economico.

Attività di donazione o gifting non prevedono uno scambio di mercato – essendo azioni unidirezionali – e quindi non presentano una transazione in quanto vi è un trasferimento permanente della proprietà senza che tra le parti coinvolte incorra un debito. Una situazione in cui si configura una donazione può essere rinvenuta nella beneficenza, oppure quando la proprietà di un immobile e la sua titolarità vengono ceduti da un genitore al figlio come accade ad esempio con l'eredità. La caratteristica comune tra questi casi è che l'agente donante, non si aspetta e non chiede in cambio una qualche forma di ricompensa; ma mentre il primo esempio può essere ascrivibile ad un'attività di *sharing-out* in quanto il donante rivolge la sua azione a sconosciuti al di fuori della sua sfera di familiarità; il secondo è invece classificabile come *sharing-in* perché il legame tra donante e ricevente presenta un forte grado di familiarità.

Esistono poi manifestazioni di sharing definibili come *borderline*: è il caso del *prestito*. Quello che rende quest'ultimo un caso particolare è individuabile nel contesto e nell'oggetto di scambio: nel momento in cui qualcuno chiede in "prestito" un fazzolettino, è molto improbabile che la controparte – a meno che ne sia sprovvista - rifiuti di concederlo; allo stesso modo, appare alquanto improbabile sia che chi concede in "prestito" il fazzolettino si aspetti la sua restituzione post uso, sia che l'utilizzatore stesso lo restituisca e questo, a prescindere dal grado di familiarità che intercorre tra le parti (*donante e ricevente*). Tuttavia, il grado di familiarità in situazioni di questo genere può rappresentare un driver per la formazione di un rapporto o legame tra le parti interessate che, in qualche modo, faciliterà il porre in essere nuovi scambi di diversa natura in futuro.

Ma se l'oggetto (bene) della richiesta di prestito è, ad esempio, l'automobile da parte di un amico – in cui si ripone estrema fiducia – risulta palese che, malgrado il grado di familiarità che intercorre tra le parti, ci si aspetti chiaramente che l'automobile venga restituita.

Questo pone in evidenza quanto detto: oltre all'*intenzionalità* e al *grado di familiarità* di cui abbiamo già trattato, in una relazione di condivisione, un altro fattore im-

portante è l'*oggetto* di scambio; possiamo poi procedere nel suddividere le attività di sharing in due gruppi:

- ***demand sharing***: si manifesta quando qualcuno richiede la condivisione di qualcosa come ad esempio un passaggio in automobile: è il caso dell'autostop – pratica che era pressoché sparita per via del cosiddetto fenomeno “stranger danger” (Belk, 2014) – o un cambio di monete, oppure quando un passante chiede delle indicazioni stradali o ancora, l'orario. È tuttavia *demand sharing* anche il bambino che piange per comunicare che ha fame, dunque la richiesta di nutrimento. Gli esempi riportati classificano tutti quanti varie attività di *demand sharing*; la differenza sta nel fatto che mentre un bambino che chiede di essere nutrito è un caso di *sharing-in* e quindi una richiesta *ripetuta* tra persone legate da *vincoli di familiarità*, gli altri sono forme di *sharing-out* in quanto manifestazioni “*one-time*”;
- ***open sharing***: è invece una forma di condivisione più profonda, nel senso che solitamente intercorre tra soggetti con un elevato grado di familiarità. Tuttavia manifestazioni di *open-sharing* si manifestano in attività come quelle svolte ad esempio da Couchsurfing.com, in cui estranei mettono a disposizione di altri estranei un posto letto nelle loro abitazioni senza che vi sia una qualche forma di ricompensa monetaria prevista per i primi.

### 1.1.2 Sharing economy e Collaborative consumption: qualche precisazione

Nella sezione precedente, si è cercato di fornire un quadro teorico-concettuale di riferimento che aiutasse a comprendere cosa è la Sharing Economy, quali sono le sue caratteristiche e quali sono le assunzioni di base del modello.

Ma se finora abbiamo osservato che i termini *sharing economy* e *collaborative consumption* sono stati spesso usati in letteratura come sinonimi, al fine di evitare confusione e facilitare la comprensione di quanto descritto risulta ora doveroso proporre alcune chiarificazioni in merito.

Da un punto di vista concettuale, sebbene in diversi contributi teorici i due termini vengano spesso interscambiati, non risulta – a nostro avviso – funzionale tale uso. Quando si parla di S.E., ci si riferisce ad un modello socio-economico che si basa sulla



condivisione dell'utilizzo attraverso l'accesso ai beni, servizi o un insieme di essi (PSS) – e di conseguenza i costi e benefici ad essi collegati – attraverso diverse attività e diverse pratiche. Secondo il nostro punto di vista, tali differenti manifestazioni del fenomeno sharing possono essere divise in due macro gruppi a seconda che si tratti di una condivisione *free-based* – che è la forma di condivisione più “pura” secondo Belk (2010) (esempi ne sono [www.couchsurfing.com](http://www.couchsurfing.com), YouTube, Facebook, Twitter, ecc.); o *paid-based*, cioè attività che hanno alla base un fine lucrativo, pur restando assimilabili al modello di sharing economy (es. AirBnB, ZipCar, Spotify, iTunes, Enjoy, Car2Go, ecc.).

Quando invece parliamo di *collaborative consumption* intendiamo l'attività di uso condiviso di risorse non utilizzate o sottoutilizzate. Il riferimento è a quella che viene definita *spare capacity*: da qui è possibile cogliere il collegamento con quanto detto in precedenza relativamente alle ragioni che spingono i consumatori ad utilizzare – o per meglio dire a “ri-utilizzare” – le *underused resources*.

Infatti, sulla base del pensiero di Belk (2010) che suddivide la sharing economy in *sharing tout-court* e “*pseudo-sharing*” (in seguito proporrò un approfondimento in merito a questa divisione), è possibile identificare come disruptive innovation non tanto l'attività di sharing in sé, quanto piuttosto la collaborative consumption (Botsman & Rogers, 2010) poiché le diverse forme di condivisione più disparate sono sempre esistite – anche se spinte da diverse motivazioni (si pensi ad esempio alla *collective invention*).

Sulla base di quanto detto è piuttosto il consumo collaborativo e più in particolare i PSSs che, sfruttando il “*blue ocean*”<sup>5</sup> creato dalle pratiche di sharing, hanno indotto il ridisegno dei modelli di business delle imprese esistenti – e l'adozione di business models innovativi per le startup – che soprattutto in seguito alle contingenze post crisi 2008, avevano enormemente risentito del cambiamento nei modelli di consumo.

---

<sup>5</sup> Chan Kim, W., Mauborgne, R., 2004. Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant.

### 1.1.3 Aspetti della sharing economy e ideologia sottostante

D'accordo con Hamari, Sjöklint & Ukkonen (2015), al fine di fornire una visione più organica e facilitarne la comprensione, individuamo alcuni degli aspetti chiave del modello di Sharing Economy: si noterà che in tutte queste, assume un ruolo centrale l'IT – in particolar modo il Web 2.0 – che come detto in precedenza e come si approfondirà in seguito, è senza dubbio uno dei maggiori fattori di diffusione del modello in analisi.

- ❖ Collaborazione online. Gli sviluppi nell'IT con il Web 2.0 soprattutto, hanno permesso un incremento esponenziale nella creazione e diffusione degli *user-generated contents*, ma soprattutto hanno totalmente trasformato il modo in cui le informazioni e i beni vengono scambiati (Kaplan & Haenlen 2010); in questo senso, i protocolli e le piattaforme peer-to-peer – che comunemente vengono associati solo al file sharing, ma che in una visione più ampia sono un chiaro esempio di tecnologia che permette la collaborazione tra utenti – si sono rivelati snodi chiave anche negli scambi C2C. In effetti il punto centrale delle piattaforme P2P è proprio la collaborazione: si prenda ad esempio il caso dei protocolli BitTorrent che si basano proprio sullo scambio reciproco senza il quale non sarebbero in grado di funzionare. Nella fattispecie in questi protocolli sono presenti 2 snodi cruciali: (1) i cosiddetti “seed”, coloro che avendo disponibilità di un contenuto provvedono a renderlo fruibile per altri utenti; e (2) i “peer”, utenti che accedono al contenuto reso disponibile dai primi (i cd. “seed”) e che hanno due possibilità: (a) rendere di nuovo disponibile per altri utenti il contenuto scaricato divenendo “seeds” anch’essi, oppure (b) optare per il *free-riding* e, una volta avuto accesso al contenuto (tramite download), trasformarsi in “leeches” – anche detti “vampiri” – senza renderlo di nuovo fruibile, limitando di fatto la condivisione. Appare dunque evidente il principio base di collaborazione presente in queste piattaforme di file-sharing; ma sono moltissimi gli altri esempi di collaborazione online: dai *software* open source (es. FireFox di Mozilla.org) che basano il loro sviluppo sulla collaborazione tra utenti di ogni parte del mondo, alle *wikies* (es. Wikipedia) che forniscono knowledge ottenuto sempre dalla collaborazione di migliaia di utenti che lavorano per la conoscenza accessibile e condivisibile a

tutti, arrivando ai forum e blog che nascono con l'intento di creare una community con interessi in comune.

- ❖ *Social commerce*. Si basa sulle interazioni peer-to-peer essendo “una forma di commercio mediata dai social media [...] che supporta l'interazione sociale e il contributo degli utenti nell'assistere le attività di acquisto e vendita online e offline” (Wang & Zhang, 2012, p. 2). È bene comunque precisare che i termini “social commerce” e “social shopping”, sebbene vengano sovente utilizzati come sinonimi, hanno un significato diverso tra loro infatti il secondo è piuttosto identificabile come sottocategoria del primo, in quanto si riferisce a sistemi di influenza e aiuto all'acquisto online (Stephen & Tuoubia, 2010; Wang & Zhang, 2012,): si pensi ad esempio ad Amazon che offre – oltre ad un sistema di recensione per i prodotti e i venditori – anche un servizio di Q&A tra gli utenti relativamente ai singoli prodotti con coloro che hanno già acquistato, testato e recensito, che hanno la possibilità di rispondere a domande di altri potenziali acquirenti dello stesso, influenzandone o indirizzandone così il processo di acquisto. Anche nel caso del social commerce, le ragioni che spingono gli utenti ad utilizzare le piattaforme peer-to-peer, come i *social network sites* (SNS), sono le più disparate e si possono ricondurre sia a benefici economici sia a benefici non economici quindi sia intrinseci che estrinseci; la collaborazione P2P ha dunque dato vita alla nuova categoria di consumatori che viene definita “prosumers” cioè consumatori che attraverso la loro interazione con altri consumatori e con le imprese, sono anche produttori.
- ❖ *Sharing online*. Con l'avvento e la diffusione dei social networks su scala globale, il termine “sharing” ha maturato profondi cambiamenti oltre ad essersi diffuso in maniera esponenziale nel linguaggio comune. Sebbene – riferendosi ai contenuti negli SNS – quando si parla di *sharing* si intenda generalmente la condivisione di status, foto, link, ecc., esso ha assunto sempre maggiore importanza nel contesto dell'e-commerce facilitando lo scambio di beni e servizi attraverso le innovazioni offerte dall'interattività del Web 2.0 con il risultato che sfruttando queste caratteristiche, sono sorti numerosissimi business “sharing-based” come: CouchSurfing, ZipCar, AirBnb per citare solo i più famosi su scala globale. Diversi studi sono stati condotti sulle multifac-

cettature della sharing economy attraverso diverse lenti: nel contesto dell'open source software (Shang, Chen & Chen, 2008); nel contesto della motivazione che spinge a partecipare a condividere (Nov, 2007); nel contesto del file sharing (Huang, 2005).

- ❖ *Ideologia di fondo.* Alla base dell'utilizzo dei SNS e – più in generale nella sharing economy – vi sono motivi riconducibili alle idee e ideologie degli individui. L'ideologia sottostante quindi può avere radici di diversa natura: possono essere politiche – come è accaduto durante le Presidenziali in USA nel 2008 o durante la “Primavera Araba” in cui l'uso dei SNS e di Twitter in particolare ha assunto il ruolo di mezzo giornalistico (Metzgar & Maruggi, 2009; Wattal, Schuff, Mandviwalla & Williams, 2010) – possono essere di carattere sociale o etico come nel caso di Wikipedia (Anthony, Smith & Williamson, 2009; Carrington, Neville & Whitwell, 2010; Eckhardt, Belk & Devinney, 2010); infine possono essere di carattere reputazionale come nel caso dell'open source software (Fang, Neufeld, 2009; Hars, Ou, 2001). Quello che però accomuna le diverse ideologie di fondo e le diverse manifestazioni del fenomeno, è la presenza di una forte spinta alla collaborazione e condivisione al fine di raggiungere determinati obiettivi.

#### **1.1.4 Sharing Vs “pseudo-sharing”: critica al pensiero di Belk (2014)**

È poi il caso di quelle attività che Belk (2014) definisce “*pseudo-sharing*” tra cui è possibile annoverare il car-sharing. Tuttavia, non siamo d'accordo con questa visione che assimila lo sharing for-profit (o *paid-sharing*) al noleggio a breve termine distaccandola dalle attività di sharing tout-court.

Il punto centrale nella visione di Belk (2014) è la presenza della parte monetaria o meglio della possibilità di inserire l'aspetto economico e dunque la transazione; tant'è che effettua una divisione tra sharing “*puro*” – in cui non sussistono scambi di mercato e non sono presenti transazioni monetarie – e “*pseudo-sharing*” che invece essendo regolato da scambi di mercato, regolati a loro volta da transazioni monetarie o comunque suscettibili di valutazione monetaria, non sono ascrivibili a suo parere allo sharing tout-court.

Questa visione tuttavia non ci trova totalmente d'accordo perché a nostro avviso, *sharing* non è solo condivisione e senso della community (Belk, 2014), ma anche un modello di consumo che permette l'accesso a beni e servizi che per qualche ragione non sarebbero accessibili e questo riflette proprio i principi di base del modello di *sharing economy* – come lo sfruttamento di risorse inutilizzate – e di conseguenza il miglioramento delle condizioni di vita intese come bene collettivo. Come già descritto in precedenza, uno dei cardini della S.E. è proprio l'attenzione maggiore verso l'accesso che assume così il ruolo di facilitatore dell'interesse collettivo. Questo non vuol dire che attività come ZipCar o AirBnb hanno un impatto diretto sul miglioramento del benessere del consumatore; tuttavia esse forniscono un'alternativa più che valida agli schemi classici di consumo come la proprietà, consentono la fruizione di beni ad una fascia più ampia di consumatori che altrimenti non potrebbero accedere, favoriscono i rapporti sociali dando luogo a communities e migliorano la vivibilità riducendo – come ad esempio accade con il car-sharing – il traffico nelle grosse città sempre più congestionate e di conseguenza l'inquinamento. Sono questi, tutti aspetti che per loro natura si riflettono sulla collettività e quindi sono riconducibili all'economia della condivisione al contrario di quanto accade nelle classiche situazioni di scambio di mercato come nel caso dell'acquisto, l'affitto o noleggio a breve termine: questi non sfruttano piattaforme digitali, né creano legami o senso della community, né avvengono per fini di condivisione, ma per interesse e utilitarismo degli utenti, il cui unico fine è il soddisfacimento di un bisogno funzionale.

Sebbene alla base di ogni forma di consumo vi sia sempre un mero desiderio di accumulazione dato che – come sappiamo – l'individuo è per sua natura portato a massimizzare la sua funzione di utilità, questa tendenza tipicamente frutto di una visione capitalista in cui l'accumulazione, appunto, era la base, tende ora a diventare sempre meno attraente perché non più conformabile o sostenibile in una società in cui le abitudini di consumo sono in forte evoluzione.

La conferma di quanto detto è, ancora una volta, riconducibile all'implementazione e diffusione del Web 2.0 e tutte le pratiche che ne derivano. Si pensi alle attività community-based sorte grazie a tale innovazione: dal *crowdsourcing* al *crowdfunding*, dai sistemi di ospitalità alla condivisione di beni di varia natura.

Le nuove tendenze di consumo sono la conseguenza diretta di queste innovazioni e in questo senso, l'introduzione del Web 2.0 e le contingenze post crisi hanno fornito la spinta decisiva alla loro diffusione su larga scala.

Con questo non si vuole certamente dire che il consumatore abbia di colpo abbandonato la tendenza alla massimizzazione della sua utilità; piuttosto si vuole sottolineare come siano cambiati i modi attraverso cui questa tendenza intrinseca – frutto del comportamento economico – cerca di essere soddisfatta.

Per concludere: negli ultimi dieci anni in particolare, diversi fenomeni e cambiamenti hanno spinto gli individui a ripensare e ridisegnare le abitudini di consumo. L'attenzione crescente verso temi ambientali, la crisi finanziaria, le innovazioni tecnologiche, non sono singolarmente responsabili di tutto ciò, ma sono senza dubbio identificabili come fattori di spinta verso un bisogno sempre crescente di condivisione percepita come “nuova” strada alternativa al possesso dei beni. Ciò che spinge il singolo individuo al ricorso alla condivisione poi, è assolutamente soggettivo come già detto in precedenza; ma è inevitabile cercare di individuare un nesso logico e una relazione causa-effetto generato dal nuovo modello economico.

Condividere, nonostante possa avere alla base le più disparate ragioni, implica per forza di cose la creazione di una community e genera una serie di relazioni tra gli individui che porta a bypassare la suddivisione semantica delle varie forme di sharing. Tale suddivisione è senza dubbio utile ai fini accademici e per una futura regolamentazione – che attualmente è carente se non assente sul tema – ma ai fini dell'analisi del modello economico, non fa che generare ulteriore confusione.

Per tale ragione, quando Belk (2014) definisce il car-sharing come “*un'attività di pseudo-sharing che si appropria solo a livello linguistico del vocabolo sharing*”, ci troviamo in forte disaccordo: sebbene alla base vi siano motivi utilitaristici da parte dei fruitori del servizio, resta il fatto che tale attività in qualche modo soddisfa un bene collettivo come la riduzione del traffico e di conseguenza dell'inquinamento nelle città, oltre che la vivibilità dei cittadini e ciò – a differenza di quanto avveniva attraverso la proprietà – è reso possibile dall'esistenza di *piattaforme* che facilitano l'accesso alle cd. *spare resources*.

La visione di Belk (2014) si concentra su una definizione di sharing più concettuale inserendo al suo interno anche un punto di vista sociologico, il che non è sbagliato in

toto. Ma se ci riferiamo alla sharing economy come modello economico, è inevitabile distaccarsi dalle sue congetture perché, proprio in quanto fenomeno economico, la sharing economy non può prescindere dallo scopo di lucro.

In altre parole: sharing – secondo noi – non è solo offrire ospitalità, per esempio, al fine di creare senso di appartenenza o senso della community; sharing vuol dire anche condividere l'uso e l'accesso ai beni e servizi che altri mettono a disposizione a fronte di un pagamento (es. AirBnb, ZipCar, ecc.).

La distinzione tra sharing e pseudo-sharing offerta da Belk (2014) inoltre, è solo concettuale e semantica, infatti: se un bene è condiviso da una “community” – intesa come insieme di fruitori e non solo come individui interconnessi tramite interessi – è assolutamente ascrivibile al fenomeno sharing; possiamo distinguere se questo può essere assimilabile al *free-sharing* o *paid-sharing*, ma la distinzione è relativa solo alla modalità di accesso alla condivisione.

Inoltre, la community come è intesa da Belk (2014) è un elemento discriminante in quanto indicata come insieme di individui connessi in qualche modo tra di essi che scambiano “**senza ricorrere a valute di nessun genere o al mezzo monetario**”, ma a nostro avviso, per quanto la community possa avere importanza come “aggregante” all'interno del fenomeno sharing, ha sicuramente un ruolo subordinato rispetto all'accesso agli asset *sottoutilizzati*.

Nella sua chiarificazione sul perché car-sharing et similia siano identificabili come pseudo-sharing, Belk (2014) indica alcuni fattori discriminanti:

- *assenza di senso di condivisione della proprietà*: ma tale ragione a nostro parere non è sufficiente a giustificare la sua suddivisione perché proprio sulla sempre maggiore perdita di importanza e appetibilità della proprietà si basa la collaborative consumption come nuovo modello di consumo;
- *il vero sharing non ha alla base un fine lucrativo*: questo è vero in parte in quanto serve solo a suddividere le attività in free-sharing e paid-sharing;
- viene citata un'organizzazione di car-sharing svedese denominata Majorna (v. Belk, 2014; Sharing versus Pseudo-sharing in Web 2.0, 7-23) per spiegare che essendo questa un'organizzazione costituita da un gruppo limitato di persone, ognuna delle quali condivide sia l'uso che la manutenzione e la proprietà delle automobili è sicuramente un vero esempio di sharing in quanto

crea senso della community rispetto ad organizzazioni come ZipCar che invece, sono a scopo di lucro e i cui utilizzatori del servizio non sentono di appartenere ad una community. Questa distinzione riduce lo sharing e di conseguenza la sharing economy ad un mero scambio non-profit negando così la sua stessa natura di modello economico dato che per essere definito tale ha necessario bisogno di un qualche meccanismo di coordinamento di mercato;

- cita il caso di CouchSurfing come emblematico quando nel 2010, introducendo nel suo modello di business il fine di lucro – che fino ad allora era assente e aveva contraddistinto sin dal 2004 la sua attività – ha innescato una certa disapprovazione nei suoi utilizzatori; tale disapprovazione però va ricercata piuttosto nel fatto che, in qualche modo, l'organizzazione ha “snaturato” la sua vision;
- assimila AirBnb a strutture ricettive professionali come ad esempio gli Hotel; tuttavia, assimilare AirBnb ad un hotel o struttura ricettiva in genere, è semanticamente scorretto in quanto quest'ultima nasce con il chiaro intento di lucrare sfruttando i suoi asset “idiosincratichi” (le stanze, le cucine, le sale congressi, ecc.) e ha una mission e una vision ben definite. Al contrario, AirBnb è un'organizzazione che attraverso una *piattaforma*, mette in connessione chiunque necessiti di una stanza o posto letto che, al contrario del primo caso, non sono asset, ma una delle colonne portanti del modello di sharing economy, vale a dire: *risorse non utilizzate e disponibili*.

Possiamo identificare due aspetti importanti che ci pongono in una posizione critica rispetto alla visione di Belk (2014): (a) AirBnb – e come questo tutti gli altri esempi di attività basate sul modello di sharing economy – crea e sfrutta una piattaforma digitale, dando la possibilità di accedere a *spare resources* ed instaurare relazioni durature tra ospitati e ospitanti; (b) non è il fine di lucro o meno che distingue *sharing* da *pseudo-sharing*, ma piuttosto il tipo di attività, le modalità di accesso al consumo e soprattutto lo sfruttamento di risorse in eccesso inutilizzate.

Si può argomentare sulle motivazioni che spingono gli utenti di AirBnb al voler lucrare o pagare per tale servizio piuttosto che un servizio alberghiero, ma non vi sono dubbi sulla sua natura di condivisione perché benché le ragioni di tali scelte possano essere le più disparate, il risultato è uno ed inconfutabile: viene condivisa e



sfruttata una *risorsa sottoutilizzata* tramite l'*accesso* a questa a mezzo di una *piattaforma*.

## 1.2 I pilastri della sharing economy: spare capacity, access, platform

Quanto detto finora ha portato alla luce tre aspetti chiave che possono essere identificati come i pilastri della sharing economy, vale a dire: *digital platform, access e spare capacity*.

Ma prima di procedere con la descrizione di quelli che abbiamo individuato come *i tre pilastri della sharing economy*, è bene ricordare che fondamentalmente esistono due principali modalità di consumo legate al trasferimento o meno della proprietà dei beni; è infatti possibile distinguere tra:

- ***access-based consumption***, vale a dire una forma di consumo che non prevede il trasferimento della proprietà, ma assegna solo un diritto di accesso (come accade in molte attività di business basate sul modello di *collaborative consumption* che avremo modo di vedere in seguito);
- ***ownership-based consumption***, che invece prevede un trasferimento della proprietà.

Tra quelli che abbiamo definito come i *3 pilastri* su cui si fonda la sharing economy, spicca la *spare capacity* ovvero “la capacità di avere delle scorte di un bene da sfruttare in situazioni di maggiore domanda del mercato”. Tuttavia questa definizione è utilizzata soprattutto nel settore energetico petrolifero; con riguardo alla sharing economy però essa assume un significato afferente alle *risorse inutilizzate* (*spare resources* o *underused asset*) che si potrebbero definire latenti o “sepolte” e con esse la domanda verso le stesse, a cui è ora possibile accedere attraverso le *piattaforme* (altro pilastro della SE). Si pensi ad esempio ad un bene inutilizzato (es. un stanza libera in casa): questo può restare tale oppure può essere messo a disposizione di utenti che hanno necessità solo di *accedere* temporaneamente al bene e non di possederlo (es. Airbnb, , Couchhsurfing).

In quest’ottica, invece dell’utilizzo di risorse finite per la produzione di beni ex novo, vengono *riutilizzati* degli asset già esistenti, ma sottoutilizzati o inutilizzati e dunque

improduttivi, con le conseguenze che abbiamo elencato in precedenza sul cambio nelle abitudini di consumo e di accesso ai beni.

Con il passaggio dalla proprietà all'accesso di fatti, si materializza un cambiamento relativo anche alla percezione dei prodotti ancor più che dei servizi. Il prodotto infatti è generalmente identificabile in un bene fisico a cui tipicamente si accedeva solo attraverso l'acquisto della sua proprietà a titolo definitivo e su cui, il titolare, aveva piena facoltà di disposizione nel rispetto delle norme vigenti.

Tuttavia, il passaggio alla sharing economy cambia radicalmente il modo di accesso ai beni in quanto, la titolarità di questi resta in capo ad un soggetto – product/service provider – che li rende accessibili ai terzi, attraverso una piattaforma digitale, previa sottoscrizione di un contratto di adesione al servizio. In questo senso è possibile notare come i beni materiali a cui si accedeva tramite la proprietà, assumono la dimensione di “servizi” in quanto attraverso le piattaforme non si acquista più la loro titolarità, bensì il loro utilizzo. Di fatti, se la definizione economica di *bene* individua in questo “un oggetto disponibile in quantità limitata, prodotto con risorse scarse e utile al soddisfacimento del bisogno della domanda che, per definizione, è superiore nella quantità al bene prodotto”, con l'avvento dell'economia della condivisione i beni non sono più identificabili come finiti o limitati, trasformandosi di fatto in servizi

### **1.2.1 L'incidenza del Web 2.0 nella sharing economy: le piattaforme**

Torniamo ora a sottolineare l'importanza che il Web 2.0 ha avuto nella diffusione del modello di sharing economy su larga scala permettendo sia l'implementazione di numerose nuove attività, sia la facilitazione dello sviluppo di forme di sharing già esistenti, ma che con l'innovazione web hanno avuto nuova spinta.

Il Web 2.0 con la sua interattività ha permesso l'implementazione di **piattaforme digitali** e queste rappresentano sempre di più un asset cruciale negli sharing economy business models perché l'interazione tra il cliente e il service provider – sia nel caso di B2B che C2C, ma anche nel B2C – attraverso di esse, ha incrementato in modo esponenziale la fruibilità dei servizi.

Dunque, se da una parte possiamo individuare le contingenze socio-economiche dell'ultimo decennio come "trigger" per il cambiamento nelle modalità di accesso al consumo da parte dei consumatori, dall'altra, è innegabile il ruolo centrale del Web 2.0. Hamari et al. (2015) infatti, considerano il crescente diffondersi della sharing economy come un modello fortemente dipendente dalle innovazioni tecnologiche nel settore ICT, che hanno semplificato la condivisione di beni sia materiali che immateriali proprio grazie alla disponibilità di un sempre maggior numero di sistemi informativi internet-based. Di fatto il Web 2.0 ha dato il via allo sviluppo e la diffusione di piattaforme digitali che permettono la promozione e la diffusione di quelli che sono i contenuti *user-generated*, la condivisione e la collaborazione (Kaplan & Haenlein, 2010) aumentando di fatto la fruibilità dei servizi in maniera esponenziale rispetto al passato.

A ben vedere nell'ultima decade, le attività che permettono l'access-based consumption, hanno assunto le connotazioni di un fenomeno sempre più popolare: in questo senso la digitalizzazione e la conseguente "Napsterization" hanno offerto la possibilità di incrementare enormemente l'abilità di sharing di ogni forma di media (Walsh, 2011).

Sulla base di questo, risulta evidente il ruolo fondamentale del Web 2.0 come facilitatore nella diffusione di fenomeni di collaborative consumption ascrivibili dunque al modello economico di *sharing economy*: crowd-funding, crowd-sourcing, file sharing, online collaboration, open source software, ecc. Tant'è che tutte queste diverse manifestazioni della SE condividono tra di esse caratteristiche come: online sharing, online collaboration, social commerce e una qualche ideologia di fondo che fa riferimento al benessere collettivo (Hamari, Sjöklint, Ukkonen, 2015).

In un simile contesto, la definizione di collaborative consumption fornita da Belk (2014), assume una portata ancora più importante se messa in relazione proprio alle innovazioni nei sistemi informativi web-based.

Di seguito proponiamo una breve trattazione dei diversi casi di sharing internet-based.

Uno dei casi più citati nella letteratura recente, è senza dubbio quello di Napster – la piattaforma P2P che permetteva la condivisione gratuita di file musicali attraverso una tecnologia *server-based*. Il sistema era semplice: gli utenti potevano accedere al

programma (piattaforma) che li metteva in contatto con altri utenti che a loro volta possedevano i file musicali richiesti dai primi, tutto in forma gratuita, ma violando i diritti di copyright. Tutto sommato Napster svolgeva un mero compito di “listing”: esso era più che altro assimilabile ad un search engine, in cui gli utenti accedevano per trovare ciò che desideravano.

Lanciato nel 1999, Napster sconvolse il tranquillo mercato dell’industry della musica e di conseguenza il suo *business model*: gli utenti che utilizzavano Napster nel 2000 erano circa 4,9 milioni<sup>6</sup> e la sua crescita nel periodo compreso tra febbraio e luglio dello stesso anno fu del 345% circa.

Tuttavia, proprio questi numeri causarono incredibili perdite all’industry musicale, provocando tutta una serie di battaglie legali tra Napster e i vari esponenti dell’industry in parola: l’argomento centrale della contesa erano, naturalmente, gli Intellectual Property Rights (IPR).

Diverse azioni sono state poste in essere dalle majors discografiche e dagli artisti per impedire la condivisione “pirata” delle loro opere: dalle cause legali, all’utilizzo di DRM<sup>7</sup>, fino ad arrivare al caricamento online di file corrotti; il tutto al fine di disincentivare la duplicazione e la condivisione non autorizzata delle opere.

Il risultato è stata una “war on sharing” (Langenderfer & Cook, 2001; Aigrain, 2012) che però non ha portato ai risultati desiderati da parte dell’industry musicale prima (contro Napster) e cinematografica poi – con le numerose piattaforme di file sharing P2P sorte successivamente (BitTorrent, Gnutella, ThePirateBay, Grokster, WinMX, per citarne alcuni).

Nonostante in seguito alla battaglia contro Napster siano sorti diversi servizi di streaming musicale (iTunes, Spotify, Pandora, ecc.) e video (Netflix, SkyOnLine, TimVision, ecc.) che permettono l’ascolto, la visione e il download di contenuti legalmente, il fenomeno della pirateria attraverso il P2P file sharing rappresenta tuttora una quota importante dei dati sui download totali.

Ma gli esempi di attività di sharing internet-based o internet-facilitated sono numerosissimi: Facebook, Twitter, e poi Instagram, Flickr, LinkedIn permettono la condi-

---

<sup>6</sup> <http://www.apogeeonline.com/webzine/2000/09/13/02/200009130203>

<sup>7</sup> Digital Rights Management; sono sistemi di protezione dei diritti d’autore in campo digitale composti da una serie di misure di sicurezza volte ad evitare la contraffazione. Alla base di questi strumenti ci sono due pratiche fondamentali: la crittografia e l’inserimento di metadati.

visione di intangibles come le idee, gli stati d'animo, le esperienze, gli interessi, la rete di contatti. YouTube permette la condivisione di video "home-made" in maniera gratuita e offre – per alcune categorie di video più popolari – anche un sistema di compensation. Esistono poi altre piattaforme di sharing come i vari forum, blog, wikies che si fondano su sistemi "non-monetary compensation": l'oggetto di scambio qui è però il knowledge, al quale tutti hanno libero accesso sia nella produzione che nella consultazione.

Ancora, esistono attività di sharing internet-based che permettono il rating, come ad esempio Angie's List oppure TripAdvisor – con quest'ultimo, ora al centro di alcune critiche perché accusato di scarso controllo sull'attendibilità delle recensioni; altre attività invece combinano l'online shopping con un sistema di rating sui servizi offerti direttamente dai siti o indirettamente dai rivenditori ad essi associati, ne sono esempi: Amazon, eBay e Kijiji.

Un altro esempio di internet-based sharing sono i software open source di cui si tratta in letteratura facendo spesso riferimento a Linux – pioniere dell'open source – che condivide online il suo kernel per permettere lo sviluppo del software a chiunque sia in grado e voglia utilizzarlo.

### **1.2.2 Nuovi modelli di consumo: paradigm shift da "ownership" ad "access".**

Alla base della critica al pensiero di Belk (2014) vi sono ragioni di diversa natura, in primo luogo: se è vero che nella pratica il funzionamento di tali attività è simile ad uno "short-term renting", è altrettanto vero che il consumatore che sceglie ad esempio il car sharing, agisce sotto la spinta di un *interesse temporaneo all'accesso* e dunque *all'utilizzo* di un bene che non ritiene più come necessario da possedere: e qui si concretizza il paradigm shift da *ownership-based consumption* ad *access-based consumption* (Bardhi, Eckhardt, 2012).

L'origine di questo cambiamento va ricercata nel cambio di abitudini di consumo dei consumatori, fortemente dipendenti da aspetti sociali, che nell'ultima decade hanno acquisito sempre maggiore peso. Di seguito vengono proposti alcuni dei fattori che hanno influenzato questo cambiamento nei consumatori mettendo in evidenza quelli che a nostro avviso, hanno avuto un maggiore potere di influenza.

Sulla base di quelli che abbiamo definito come i “*3 pilastri della sharing economy*” (spare capacity, access e digital platform), sono altrettanti – a nostro parere – i cambiamenti che nell’ultima decade hanno portato al paradigm shift (Fig.1) dalla proprietà all’accesso: (1) diminuzione del potere d’acquisto e maggiore tendenza al risparmio, (2) cambiamento nella percezione del valore da parte dei consumatori, (3) cambiamento nelle abitudini e nelle condizioni lavorative.

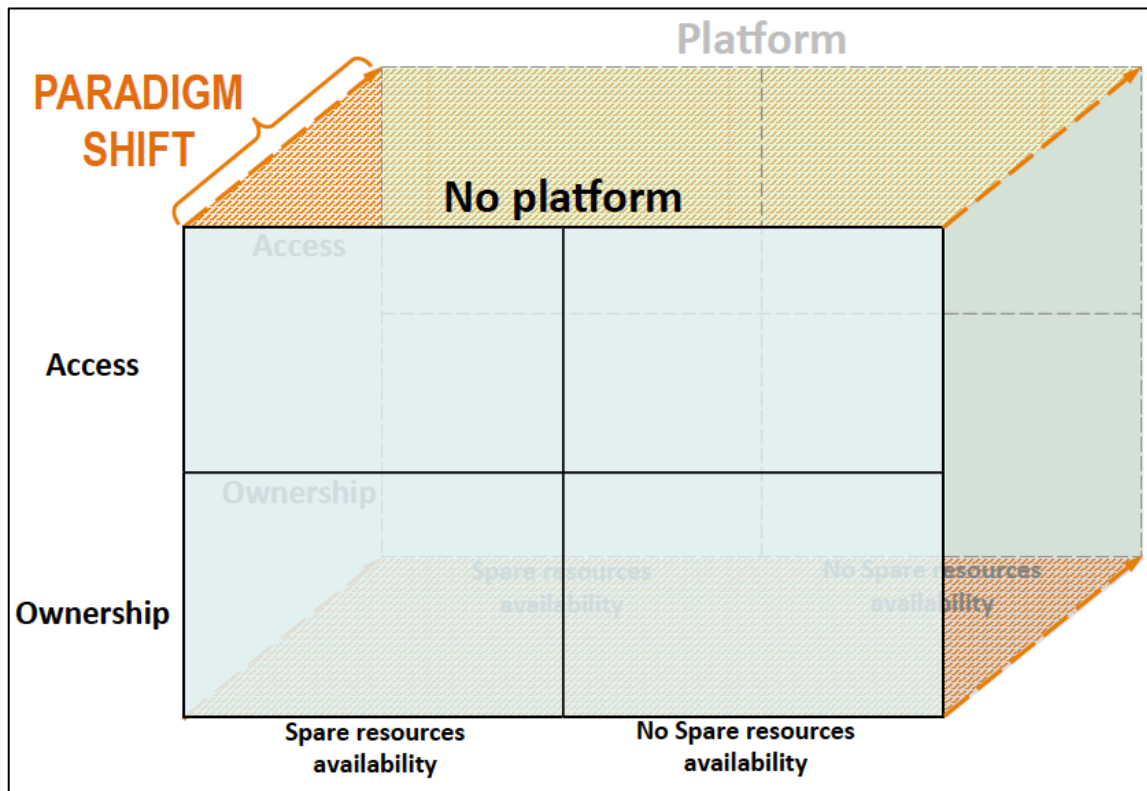


Figura 1. Paradigm shift. Dall'economia tradizionale alla Sharing Economy: dalla proprietà all'accesso. Elaborazione dell'autore.

Botsman & Rogers (2010) argomentano sul fatto che la sharing economy come modello economico e la collective consumption come modalità di consumo, non siano una reazione alla crisi del 2008, ma questo a nostro parere, è vero solo in parte. Infatti: se la condivisione è un fenomeno vecchio quanto l'uomo, è pur vero che le contingenze socio-economiche del periodo post-crisi hanno fornito una forte spinta e accelerazione verso nuove forme di consumo.

La Grande Crisi finanziaria del 2008, nel trasmettersi all'economia reale, ha sortito effetti molto importanti nelle abitudini di spesa. Fenomeni come il *credit crunch* – conseguenza fisiologica dell'instabilità dei mercati – hanno fortemente ridotto il potere d'acquisto dei consumatori, spingendo così verso una maggiore propensione al

risparmio prima, e a riesaminare le loro abitudini di consumo poi; il tutto ha inevitabilmente influenzato un ripensamento anche del valore percepito e di conseguenza la relazione tra *proprietà* e *benessere*: il consumatore ha sviluppato una maggiore intraprendenza e consapevolezza riguardo il suo potere d'acquisto.

E di fatti l'aumento nel corso del tempo dei costi legati alla titolarità dei beni insieme a quelli di mantenimento della proprietà, l'instabilità dei mercati, le incertezze legate ai mercati del lavoro – uno dei settori che maggiormente ha subito le conseguenze della crisi – e l'instabilità nelle relazioni sociali, hanno reso la proprietà una modalità di consumo molto meno appetibile e raggiungibile – oltre che precaria – rispetto a quanto avveniva prima.

È proprio su questo cambiamento – per certi versi definibile epocale – nella percezione della proprietà che riteniamo giusto proporre delle precisazioni.

La proprietà dei beni ha certamente caratterizzato lo sviluppo socio-economico della società fino ad oggi e finora poteva sicuramente essere definita come quella ideale tra le modalità di consumo. Storicamente infatti, anche sulla base di un retaggio culturale, la titolarità dei beni veniva percepita come un mezzo più conveniente per l'accumulazione di capitale e di conseguenza in grado di garantire quel senso di indipendenza e soddisfazione personale che in qualche modo influivano sulla percezione di benessere e sullo status del consumatore (Snare, 1972): *proprietà* dunque anche come fonte di sicurezza ontologica in grado di soddisfare “*il desiderio profondo di continuità e permanenza nella vita*” (Cheshire, Walters and Rosenblatt; 2010, 2599).

Per converso, sulla base di questi valori, l'accesso è stato storicamente messo in contrapposizione alla proprietà, stigmatizzato e bollato come modalità di consumo di ordine inferiore insieme ad altre come ad esempio il noleggio e il prestito. Dunque, tutte quelle modalità di consumo differenti dalla proprietà erano percepite come sinonimo di “*inettitudine e incapacità di corretta allocazione del potere d'acquisto*” (Rowlands & Gurney, 2000) sulla base dell'assunzione secondo cui queste, erano uno spreco o comunque non funzionali all'accumulazione di capitale e conseguentemente precarie e limitanti della libertà personale – inteso come libertà di disporre liberamente dei beni – con un inevitabile riflesso sullo status.

Ma quello che storicamente veniva stabilito o orientato dal retaggio socio-economico e culturale, è stato poi smentito dal mercato. Negli ultimi dieci anni infatti si è assistito ad una notevole proliferazione di sistemi di mercato access-based che hanno sconfessato e messo in discussione quelle che erano ritenute le classiche modalità di consumo: basti pensare agli innumerevoli esempi di attività access-based sorte nell'ultimo decennio, soprattutto dopo l'avvento del Web 2.0.

E proprio l'access-based consumption si differenzia dalle modalità di accesso tradizionali per alcune, fondamentali caratteristiche (Botsman e Rogers 2010; Gansky 2010; Walsh 2011), tra cui:

- la possibilità di attivazione o sfruttamento tramite la tecnologia digitale;
- l'accesso self-service;
- la mediazione di mercato non sempre presente;
- lo sfruttamento della spare capacity.

Queste caratteristiche del consumo collaborativo confermano la nostra tesi, confutando quella di Belk (2014) secondo cui, attività come il car-sharing et similia non sono assimilabili alla sharing economy in quanto "pseudo-sharing".

Sono molteplici le forme di accesso riscontrabili sul mercato; per citarne alcune, facciamo riferimento alle tre macro categorie in cui Botsman & Rogers (2010) suddividono i sistemi di *collaborative consumption*: si pensi ai cosiddetti **redistribution-markets** in cui, grazie ai social networks o a servizi di matching peer-to-peer, è possibile redistribuire ove necessari, beni di proprietà o inutilizzati (AirBnB, eBay, Freecycle, Share Some Sugar, ecc.); oppure lo stesso car sharing – ascrivibile alla categoria **Product Service Systems (PSS)** – in cui l'accesso ai beni, nella fattispecie le automobili, di proprietà di una compagnia (Zipcar, Car2Go di Daimler AG, Enjoy di Eni, ecc.), è garantito attraverso una piattaforma digitale a cui aderire tramite membership. Altri esempi di PSSs sono individuabili nella fornitura di servizi di diversa natura come la condivisione di attrezzi da lavoro (es. Leila); infine, l'ultima macro categoria è quella denominata **collaborative lifestyles** in cui "le persone con interessi comuni, si riuniscono per condividere intangibles come il tempo, lo spazio, le competenze o il denaro" (Botsman & Rogers, 2010) di cui alcuni esempi possono essere rintracciati in DropBox che è uno storage cloud che permette il salvataggio e la



la condivisione di file di grosse dimensioni altrimenti non condivisibili in rete, oppure ancora in CouchSurfing e Roomorama.

Infine, un ulteriore livello di analisi per spiegare la ratio alla base del cambiamento nelle abitudini di consumo è senza dubbio rinvenibile in un diverso approccio alle condizioni e abitudini lavorative. Infatti, ad una maggiore sedentarietà – che ha accompagnato quasi tutto il secolo appena trascorso, in cui il posto di lavoro fisso (sia in termini contrattuali che in termini di sede lavorativa) era associato ad una maggiore stabilità economica e sociale – e di conseguenza ad un maggior livello di sicurezza percepito dal lavoratore – si contrappone un sempre crescente dinamismo lavorativo che si traduce in trasferimenti frequenti, cambi di sede e riadattamenti al contesto socio-economico che come conseguenza, hanno il venir meno di quel senso di stabilità come era inteso in passato. Questo cambiamento, giustifica la tendenza sempre maggiore nella perdita di interesse verso il possesso: si pensi ad esempio alla casa di proprietà o alla stessa automobile che in tali circostanze, non sono più visti come beni appetibili proprio in funzione di un sottoutilizzo potenziale a fronte di una spesa consistente da sostenere per l'acquisto. Ecco che fenomeni come il car sharing trovano riscontro pratico nella percezione di valore degli individui.

Va da sé che i modelli di consumo legati alla sharing economy, negli ultimi dieci anni, hanno preso sempre più piede diventando un fenomeno di incredibile portata socio-economica e dal potenziale ancora non totalmente esplorato; ed è altrettanto chiaro che gli spunti di business legati allo sfruttamento di tali attività al fine di creare valore e monetizzare da esso, avranno forti ripercussioni sia in termini di portata economica, sia in termini di portata aziendalistica.

Il nostro contributo infatti, partirà proprio da quanto detto finora in tema di sharing economy e si propone di analizzare le conseguenze organizzative e di business per le imprese già esistenti sul mercato o create ex novo (startup) sfruttando queste nuove tendenze dell'economia, andando poi ad analizzare quelle che possiamo definire in termini shumpeteriani come *disruptive innovation* in ambito di business model.

## Capitolo 2

### Business model

#### 2.1 Theoretical background e assunzioni di base

Il concetto di “*business model*” sebbene presente nel comportamento economico già nel periodo pre-classico, ha acquisito sempre maggiore importanza con l’avvento dell’economia digitale che a sua volta ha avuto i suoi natali a metà degli anni ’90 circa con la diffusione in larga scala di Internet. Fino a quel momento, la sensazione era di una percezione della sua “esistenza”, senza che però esistesse una qualche forma di teorizzazione o spiegazione che lo definisse in modo chiaro ed esauriente: non esistevano infatti contributi teorici precedenti al 1975 che citassero o che si soffermassero sullo studio e analisi di cosa il *business model* fosse, quale fosse il suo ruolo all’interno dei confini delle organizzazioni e se e come questo, fosse in grado di influenzare in qualche modo la vita delle organizzazioni stesse.

Dalla seconda metà degli anni ’90 in poi però qualcosa è cambiato e il termine *business model* ha preso sempre più piede diffondendosi nelle discussioni degli studiosi, ricercatori e professionisti economisti e aziendalisti. In effetti, alcuni hanno provato a mappare la diffusione del concetto emergente di *business model*, cercando di studiare e capire la sua evoluzione nel corso degli ultimi 30-40 anni.

Un primo tentativo di ricostruzione sulla diffusione del termine “*business model*” in un contesto manageriale, è stato proposto da Ghanziani & Ventresca (2005) i quali hanno effettuato una ricerca sull’uso e diffusione del suddetto concetto. L’indagine è stata condotta attraverso il database ABI/INFORM utilizzando come *keyword* proprio il termine “*business model*”, cercando all’interno di articoli di general management in un orizzonte temporale tra il 1975 e il 2000; la ricerca restituì circa 1729 pubblicazioni contenenti le keyword cercate. Ciò che però evidenzia quanto detto in precedenza, è la distribuzione temporale delle pubblicazioni: su 1729 pubblicazioni totali, solo 166 risalgono al periodo 1975-1994, le restanti 1563 appartenevano tutte ad un lasso temporale che andava dal 1995 al 2000.

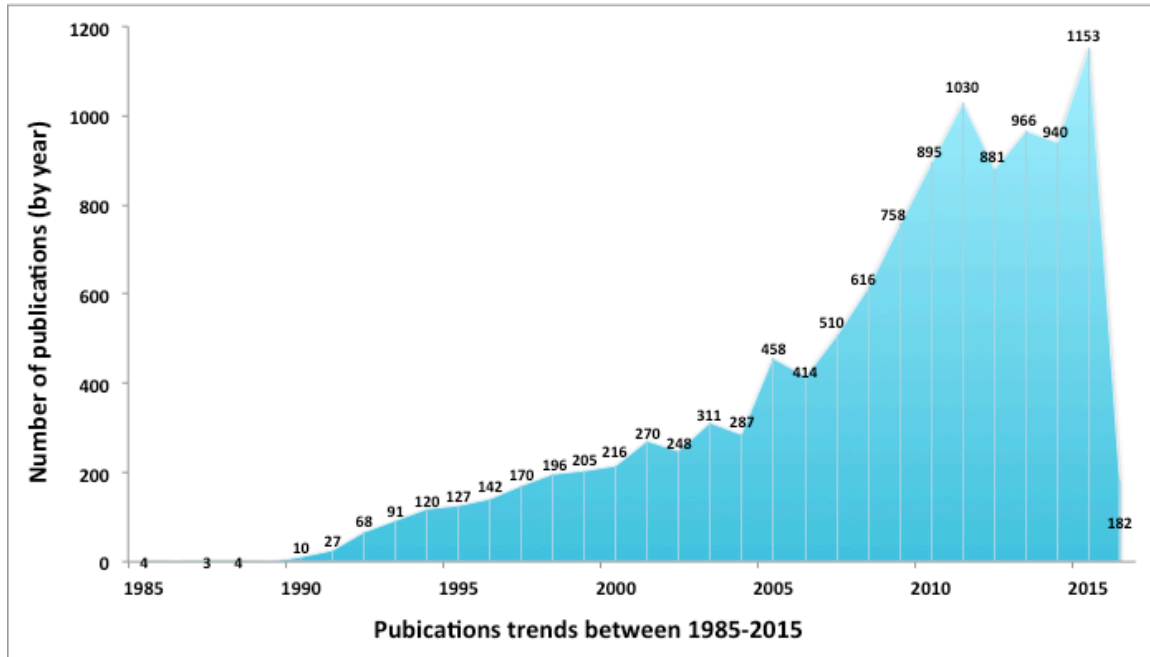


Figura 2. Numero di pubblicazioni accademiche in tema di business model dal 1985 al 2015. Fonte: EBSCOHost

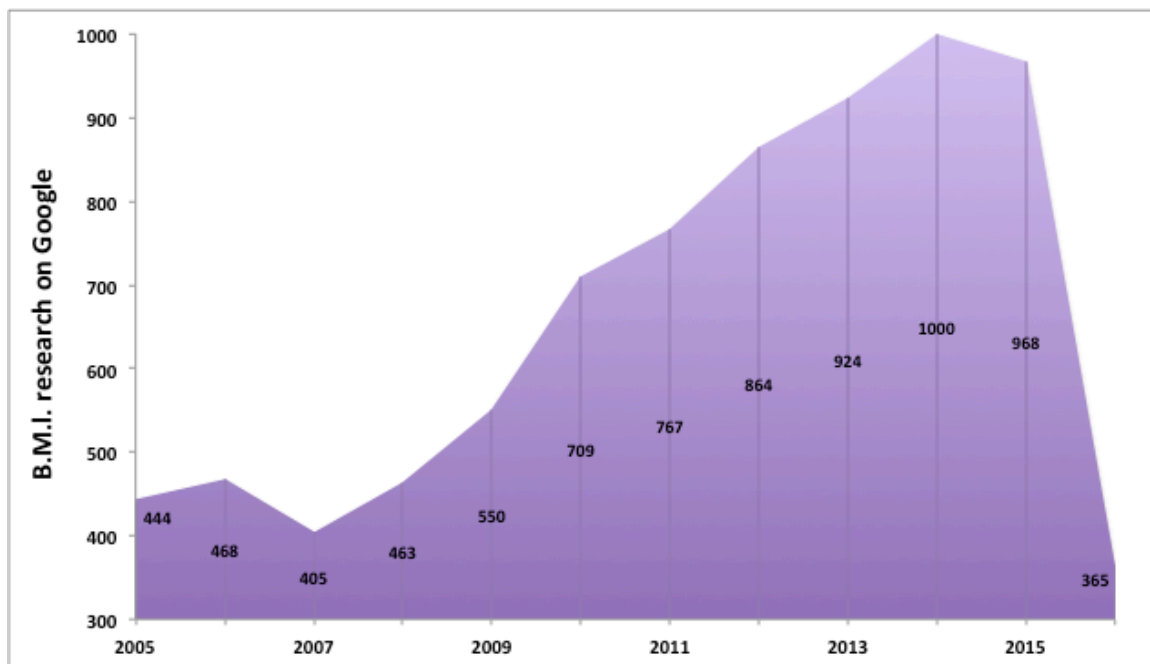


Figura 3. Ricerche su Google in tema di business model dal 2005 al 2015<sup>8</sup>; fonte: Google Trends.

Una simile ricerca è stata proposta successivamente da Zott, Amit and Massa (2011) utilizzando questa volta EBSCOhost database come fonte, estendendo l’orizzonte temporale di riferimento fino al 2009 e distinguendo i risultati tra pubblicazioni ac-

<sup>8</sup> È importante tenere presente che lo strumento Google Trends viene introdotto da Google nell’anno 2006 e le rilevazioni di questo hanno come “anno zero” il 2004, da qui la nostra rilevazione dall’anno 2005 al presente.

cademiche e non accademiche. Il risultato ha mostrato un trend nella diffusione del termine “*business model*” pressoché simile a quello restituito dallo studio precedente condotto da Ghanziani e Ventresca (2005): dal 1975 fino a dicembre 2009, le pubblicazioni accademiche contenenti il termine “*business model*” erano 1202, mentre nelle pubblicazioni non accademiche – nello stesso periodo – il termine “*business model*” compariva in 8062 articoli. In linea con il precedente studio di Ghanziani & Ventresca (2005) dunque, la ricerca di Zott et al. (2011) ha restituito un risultato inequivocabile: l’interesse verso il concetto di *business model* si è materializzato in modo sempre più marcato e intenso a partire dalla seconda metà degli anni ’90, registrando “un’esplosione” di studi nei 15 anni tra il ’95 stesso e il 2010.

Sulla base di quanto detto, molti professionisti del settore e studiosi – tra cui Amit & Zott (2001) – hanno ipotizzato che l’interesse verso lo studio del *business model* coincidesse con: l’avvento di Internet, la dipendenza dalle tecnologie post-industriali in costante espansione (Perkmann & Spicer, 2010) e la rapida crescita dei mercati emergenti in cui era possibile individuare un approccio *Bottom-of-the-pyramid* (BOP) che analizza l’implementazione di business model profittevoli in contesti di estrema povertà da parte delle multinazionali (Prahalad & Hart, 2002; Seelos & Mair, 2007; Thompson & MacMillan, 2010).

## **2.2 Business model: revisione delle definizioni**

Per individuare alcune delle principali definizioni del concetto di *business model* abbiamo fatto riferimento al contributo di Zott, Amit & Massa (2011) che riteniamo sia una delle più complete revisioni sul tema. Il lavoro di revisione dei suddetti autori ha evidenziato in modo chiaro ed esplicitivo lo stato dell’arte riguardante lo studio del business model.

Come detto in precedenza, malgrado l’importanza del tema, molti autori e ricercatori hanno spesso parlato del business model in maniera non del tutto esplicativa ed esauriente evidenziando, anzi, una carenza strutturale nella parte fondamentale dello studio della materia ovvero, una chiara ed univoca definizione di cosa il business model sia e il suo ruolo all’interno – o all’esterno – dei confini dell’impresa. A conferma di questo troviamo numerosi tentativi di definizione del business model, tut-

tavia essi si sovrappongono solo in parte e questo pone in luce due questioni: a) un elevato numero di definizioni non omogenee si presta ad una moltitudine di differenti interpretazioni, b) la mancanza di chiarezza esplicativa non fa che generare confusione sul tema impedendo, di fatto, la convergenza di idee che è l'unica strada percorribile per comprenderlo e studiarlo in modo approfondito.

Inoltre molti hanno trattato il concetto di business model elencando le sue possibili componenti principali senza però fornire una definizione esplicita del concetto, dandola spesso per assunta o comunque conosciuta oppure ancora citando o riferendosi a ricerche di altri studiosi.

Di seguito, proponiamo le definizioni di *business model* maggiormente citate nella letteratura accademica a partire dagli ultimi anni '90 fino al 2010. L'elenco è proposto in ordine cronologico con il fine di evidenziare l'evoluzione del pensiero dei vari autori riguardo al tema.

<b>Tabella 1</b>	
<b>Definizioni di business model</b>	
<b>Autore(i), Anno</b>	<b>Definizione</b>
Timmers, 1998	<i>"[...] An architecture of the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; a description of the potential benefits for the various business actors; a description of the sources of revenues"</i> (p. 2).
Stewart & Zhao, 2000	<i>"A business model is a statement of how a firm will make money and sustain its profit stream over time."</i> (p. 4)
Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2010	<i>"A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities."</i> (2001: 511). La definizione fornita dagli autori nel 2001, evolve poi in quella che segue – proposta nel 2010 – sulla base della considerazione che le transazioni collegano le attività d'impresa sia all'interno che all'esterno dei suoi confini: <i>"[...]a system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries."</i> (2010: 216).
Dubosson-Torbay et al., 2002	<i>A business model is nothing else than the architecture of a firm and its network of partners for creating, marketing and delivering value and relationship capital to one or several segments of customers in order to generate profitable and sustainable revenue streams."</i> (p. 7)
Chesbrough & Rosenbloom, 2002	<i>"a heuristic logic that connects technical potential with the realization of economic value"</i> (p. 529).
Magretta, 2002	<i>"[...] are stories that explain how enterprises work. A good business model answers Peter Drucker's age-old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?"</i> (p. 4).
Osterwalder, 2004	<i>"[...] a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships"</i>

Osterwalder et al., 2005	<p><i>and allows expressing a company's logic of earning money. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable revenue streams.” (p. 15).</i></p> <p>Anche in questo caso, l'autore propone una prima definizione che poi rivede e modifica nella seguente: “[...] a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to customers, how this is done and with which financial consequences.” (p. 5)</p>
Morris, et al., 2005	<p><i>“A business model is a concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets.”</i></p>
Shafer et al., 2005	<p><i>“a representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network.” (p. 4)</i></p>
Brousseau & Penard, 2006	<p><i>“[...] a pattern of organizing exchanges and allocating various costs and revenue streams so that the production and exchange of goods or services becomes viable, in the sense of being self-sustainable on the basis of the income it generates.” (p. 82)</i></p>
Seelos & Mair, 2007	<p><i>“[...] a set of capabilities that is configured to enable value creation consistent with either economic or social strategic objectives.” (p. 53)</i></p>
Johnson et al., 2008	<p><i>“A business model [...] consists of four interlocking elements that, taken together, create and deliver value.” (p. 60)</i></p>
Casadesus-Masanel & Ricart, 2010	<p><i>“[...] a business model, we argue, is a reflection of the firm's realized strategy.” (p. 165)</i></p>
Teece, 2010	<p><i>“A business model articulates the logic, the data, and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues and costs for the enterprise delivering that value.” (p. 179)</i></p>

**Tabella 1. Rielaborazione personale sulla base di Zott, Amit, Massa (2011); p. 1024.**

Dall'analisi delle definizioni e i relativi studi da cui sono state estratte, emergono due aspetti cruciali: 1) una mancanza di coincidenza tra le varie scuole di pensiero e dunque una non sovrapponibilità delle stesse; 2) i vari autori hanno utilizzato il concetto di business model per spiegare principalmente tre fenomeni diversi, ma interconnessi:

- strategic issues (es. performance d'impresa, creazione del valore, vantaggio competitivo);
- utilizzo dell'ICT e dell'e-business da parte delle organizzazioni;
- innovazione e technology management.

Secondo Zott et al. (2011) – e siamo d'accordo con questa visione – questi tre filoni di ricerca, pur non essendo gli unici in materia di business model, sono comunque quelli maggiormente trattati dagli studiosi, pertanto è possibile riferirsi ad essi co-

me i tre comparti principali a cui la letteratura di riferimento ha dedicato maggiore attenzione.

### **2.3 Un nuovo livello di analisi**

La caratteristica principale che abbiamo riscontrato nei vari studi condotti sul tema, è sicuramente quella dell'adozione di un approccio sistemico all'analisi, che enfatizza la complessità del business model e ne esalta le sue caratteristiche di "collante". Utilizziamo non a caso l'aggettivo "collante" per definire il *business model*, in quanto a nostro avviso – e sulla base dello studio condotto da Zott et al. (2011) – risulta particolarmente adatto ad identificarne le caratteristiche.

Ebbene come detto in precedenza, nonostante una idiosincrasia che caratterizza gran parte delle definizioni fornite dai diversi studi e contributi accademici, l'approccio sistemico – sottolineato poi da Zott & Amit (2010) – sembra l'unico comune denominatore tra di esse e infatti, è diffusamente accettata l'idea che il *business model* rappresenti un nuovo livello di analisi allo stesso tempo *firm-centric*, ma distinto dall'organizzazione stessa, dal settore in cui essa opera, dalle reti che essa crea, dal prodotto e/o servizio che essa offre: un livello di analisi che ha confini più ampi rispetto all'impresa e che dunque spinge ad adottare un approccio olistico per spiegare come l'impresa "fa business".

Il business model è la "chiave di lettura" per comprendere non più soltanto come il valore viene creato dall'impresa, ma anche e soprattutto come l'impresa si appropria di una parte di esso ed è per questo che l'approccio olistico assume tale importanza, perché mette in risalto l'intrinseca inscindibilità tra le attività svolte dall'impresa e quelle svolte dai suoi partner per la creazione e cattura del valore, appunto.

Uno degli studi che maggiormente ha trattato il business model come un sistema complesso di attività è quello condotto da Zott & Amit (2010). La definizione fornita dagli autori "il business model è un sistema di attività interdipendenti che trascende l'impresa in sé e ne estende i confini" (Zott & Amit, 2010), mette in risalto il ruolo delle attività svolte nel processo di creazione e cattura del valore sia dall'impresa, sia dai suoi partners. Nel loro studio, gli autori adottano una prospettiva "activity-system" in quanto ritengono che l'obiettivo finale dell'impresa è quello di sfruttare le

opportunità di business “*creando valore per le parti coinvolte*”. Si sottolinea la differenza tra “attività” e “sistema di attività”: nel primo caso, l’attività può essere intesa come l’impiego di risorse umane o di capitali di ogni parte coinvolta nel business model (l’impresa stessa, i suoi partner, i fornitori, i venditori e i suoi clienti, ecc.) utili ad uno specifico scopo per il raggiungimento dell’obiettivo finale; nel secondo caso invece, con “*activity-system*” si intende la sommatoria funzionale delle attività *firm-centered* interdipendenti, condotte sia dall’impresa stessa, sia dai suoi partners e clienti. Il sistema di attività dunque, pur restando firm-centric, trascende ed estende i confini dell’impresa permettendo in questo modo sia la creazione che l’appropriazione di parte del valore creato in concerto con i suoi partner di riferimento.

Per arrivare a questa differenziazione, gli autori suggeriscono inoltre due set di parametri di cui è necessario tenere conto in fase di design del business model: a) *design elements* che riguardano la struttura, la governance e i contenuti che “*descrivono l’architettura di un sistema di attività*”; e b) *design themes* che riguardano invece l’innovazione, gli eventuali lock-in, le complementarità e l’efficienza che invece rappresentano le fonti attraverso cui l’activity-system crea valore.

Zott & Amit (2010) propongono questa classificazione con lo scopo di fornire un *toolkit* adeguato per i *business model designers*, enfatizzare e ribadire l’importanza di un approccio olistico alla costruzione del business model in contrapposizione all’“ottimizzazione parziale”; altro obiettivo dello studio citato è quello di fornire un framework di riferimento anche per studiosi e manager, utile a promuovere il dialogo tra le diverse scuole di pensiero e sul quale confrontarsi al fine di arrivare ad una visione comune nello studio e comprensione del fenomeno.

Abbiamo detto in precedenza che a seguito di una revisione della principale letteratura di riferimento, sono stati individuati tre principali filoni di ricerca in tema di business model: *strategic issues*, *e-business model* e *utilizzo dell’ICT nelle organizzazioni* e *innovation e technology management*. Di seguito, proponiamo un’analisi dei suddetti 3 ambiti di ricerca, partendo dall’assunto che in essi un ruolo centrale è svolto dall’avvento della digital economy.



### 2.3.1 Influenza dell'ICT e dell'e-business nel business model design

Il filone di studio che più di tutti ha rivolto la maggiore attenzione al business model è sicuramente quello riguardante l'e-business e l'utilizzo dell'ICT nelle organizzazioni.<sup>9</sup>

E proprio la diffusione di internet e più in generale l'avanzamento della tecnologia nell'ICT – e il conseguente relativo calo dei costi – sono fattori che hanno spinto verso lo sviluppo e implementazione di nuovi “modi” di creare e distribuire valore che a loro volta, hanno permesso l'ampliamento degli ambiti di applicazione di “*meccanismi e architetture di scambio non convenzionali*” (Zott & Amit, 2010). Le innovazioni nel campo dell'ICT hanno inoltre offerto un'ulteriore spinta all'elaborazione di nuove forme organizzative *boundary-spanning* (Daft & Lewin, 1993; Dunbar & Starbuck, 2006) in grado di modificare profondamente il modo in cui le imprese si interfacciano con il mercato e l'ambiente circostante; da qui la locuzione “*boundary-spanning*” in quanto la conseguenza diretta di tali nuovi approcci è stata l'ampliamento dei confini dell'impresa verso l'esterno (Mendelson, 2000) e dunque la sua interazione con fornitori, partner e clienti, con questi ultimi sempre più parte integrante del processo di creazione del valore.

Come detto in precedenza, la maggior parte dei contributi scientifici degli ultimi anni riguardo lo studio del business model, ha avuto come driver principale l'utilizzo di internet o la digital economy in generale e questo giustifica la grande produzione di pubblicazioni in questo ambito. Di seguito riportiamo una breve elencazione di *e-business model generici* proposti da quelli che – a nostro avviso – sono i principali studi riguardo l'influenza dell'ICT e e-business nel business model:

- Timmers (1998) identifica un'architettura per il business model proponendo un approccio “*value chain-based*”. Secondo l'autore, la scomposizione e ricomposizione della catena del valore (Porter, 1985) permette di individuare gli elementi che la compongono, individuando possibili modalità di integrazione delle informazioni che la costituiscono. Utilizzando questo approccio, identifica 11 e-business model generici classificandoli in base a due dimen-

---

<sup>9</sup> Nella fattispecie, ci riferiamo alle organizzazioni internet-based – come l'e-commerce ad esempio – le cui transazioni con partner e clienti si sviluppano principalmente attraverso internet definendole “e-business” ed escludendo da questa classificazione le imprese che utilizzano il web semplicemente come vetrina, attraverso siti e social network.

sioni: a) il *grado di innovazione* e b) il *grado di integrazione* delle funzioni. Di seguito i business model proposti: e-shop, e-procurement, e-auction, e-mall, third-party marketplace, virtual community, value-chain service provider, value-chain integrator, collaboration platform, information brokerage e trust service.

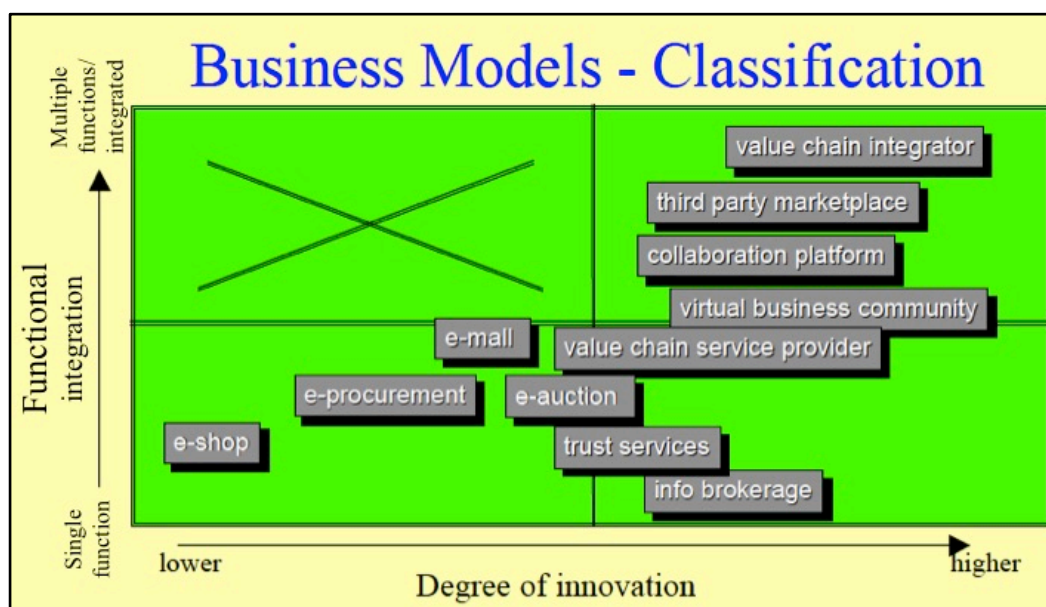


Figura 4. Classificazione dei business model "internet-based". Timmers (1998)

- altri autori come Dubosson-Torbay et al. (2002), individuano invece delle dimensioni principali per classificare gli e-business model: ruolo dell'utente, modello di interazione, natura dell'offerta, sistema di pricing, livello di customizzazione e controllo economico;
- Rappa (2001) propone una tassonomia di e-business model *web* – detti anche "b-webs" (Tapscott, Lowy & Ticoll, 2000) – suddivisa in 9 categorie:

Tabella 2		
Tassonomia dei <i>b-webs</i>		
Generic business model	Sottocategoria	Descrizione
<b>Brokerage model</b>	Marketplace exchange, Buy/sell fulfillment, Demand Collection System, Auction Broker, Transaction Broker, Distributor, Search agent, Virtual Marketplace	They bring buyers and sellers together and facilitate transactions. Usually a broker charges a fee or commission for each transaction it enables.
<b>Advertising model</b>	Portal, Classifieds, User Registration, Query-based Paid Placement, Contextual Advertising/Behavioural Marketing,	The broadcaster, in this case, a web site, provides content (usually, for free) and services (like email, IM, blogs) mixed with ad-

	Intracommercials, Ultracommercials	vertising messages in the form of banner ads. The banner ads may be the major or sole source of revenue for the broadcaster. The broadcaster may be a content creator or a distributor of content created elsewhere.
<b>Infomediary model</b>	Advertising Networks, Audience Measurement Services, Incentive Marketing, Metamediary,	Some firms function as infomediaries (information intermediaries) assisting buyers and/or sellers understand a given market by either collecting data about consumers or collecting data about producers and their products.
<b>Merchant model</b>	Virtual Merchant, Catalog Merchant, Click and Mortar, Bit Vendor	Wholesalers and retailers of goods and services.
<b>Manufacturer (Direct) Model</b>	Purchase, Lease, License, Brand Integrated Content	The manufacturer or "direct model", it is predicated on the power of the web to allow a manufacturer to reach buyers directly and thereby compress the distribution channel.
<b>Affiliate model</b>	Banner Exchange, Pay-per-click, Revenue Sharing	the affiliate model, provides purchase opportunities wherever people may be surfing. It does this by offering financial incentives (in the form of a percentage of revenue) to affiliated partner sites. The affiliates provide purchasepoint click-through to the merchant.
<b>Community model</b>	Open Source, Open Content, Public Broadcasting, SNS (Social Network Services)	The community model is based on user loyalty. Users have a high investment in time and emotion in the site.
<b>Subscription model</b>	Content Services, Person-to-Person Networking Services, Trust services, ISP (Internet Services Providers)	Users are charged a periodic - daily, monthly or annual - fee to subscribe to a service. It is not uncommon for sites to combine free content with "premium" aka "freemium".
<b>Utility Model</b>	Metered Usage, Metered Subscription	The utility or "on-demand" model is based on metering usage, or a "pay as you go" approach. Unlike subscriber services, metered services are based on actual usage rates.

**Tabella 2. Rappa (2001), schema di classificazione dei business model.**

Oltre ad elaborare le possibili configurazioni degli e-business model generalmente applicabili o applicati, molti studiosi hanno anche fornito una suddivisione in fattori di ordine "primario" e "secondario" delle componenti del business model che elenchiamo nella tabella di seguito:

<b>Tabella 3</b>		
<b>Componenti degli e-Business Models</b>		
<b>Author(s), Year</b>	<b>First-Order Theme(s)</b>	<b>Second-Order Theme(s)</b>
<b>Mahadevan, 2000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Value stream for partners and buyers network (identifies the value proposition for the buyer, sellers, and market makers and portals in an Internet context)</li> <li>Revenue stream (a plan for assuring revenue generation for the business)</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logistical stream (addresses various issues related to the design of the supply chain for the business)</li> </ul>	
<b>Stewart &amp; Zhao, 2000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profit stream (includes the revenue stream and cost structure)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer selection</li> <li>Value capture</li> <li>Differentiation and strategic control</li> <li>Scope</li> </ul>
<b>Afuah &amp; Tucci, 2001</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A system made of components, linkages between components, and dynamics</li> <li>Customer value (the extent to which the firm's offer is distinct or has a lower cost than its competitors')</li> <li>Revenue sources (Where do the dollars come from? Who pays what value and when? What are the margins in each market, and what drives them? What drives value in each source?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scope</li> <li>Price</li> <li>Connected activities</li> <li>Implementation</li> <li>Capabilities</li> <li>Sustainability</li> </ul>
<b>Alt &amp; Zimmerman, 2001</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mission</li> <li>Structure</li> <li>Processes</li> <li>Revenues</li> <li>Legal issues</li> <li>Technology</li> </ul>	<p>Mission:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Goals, vision, value proposition</li> </ul> <p>Structure:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actors and governance, focus</li> </ul> <p>Processes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Customer orientation, coordination mechanism</li> </ul> <p>Revenues:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Source of revenues, business logic</li> </ul>
<b>Applegate, 2001</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concept (describes an opportunity)</li> <li>Capabilities (define the resources needed to turn concept into reality)</li> <li>Value (measures the return to investors and other stakeholders)</li> </ul>	<p>Concept:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Market opportunity, product and service offered, competitive dynamic, strategy for capturing a dominant position, strategic options for evolving the business</li> </ul> <p>Capabilities:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>People and partners, organization and culture, operating model, marketing sales model, management model, business development model, infrastructure model</li> </ul> <p>Value:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Benefits returned to stakeholders, benefits returned to the firm, market share and performance, brand and reputation, financial performance</li> </ul>
<b>Rappa, 2001</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sustainability</li> <li>Revenue stream</li> <li>Cost structure</li> <li>Value chain positioning</li> </ul>	
<b>Osterwalder, 2004</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Value proposition</li> <li>Customer segments</li> <li>Partners' network</li> <li>Delivery channel</li> <li>Revenue stream</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relationship</li> <li>Value configuration</li> <li>Capability</li> <li>Cost structure</li> </ul>

<b>Bonaccorsi, Gian-nangeli &amp; Rossi, 2006</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Products and services delivery</li> <li>• Customers</li> <li>• Costs structure</li> <li>• Income</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Network (structural aspects)</li> <li>• Network externalities</li> </ul>
<b>Brousseau &amp; Penard, 2006</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costs</li> <li>• Revenue stream</li> <li>• Sustainable income generation</li> <li>• Goods and services production and exchanges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pricing strategies</li> <li>• Relationships (demand and supply)</li> <li>• Network externalities</li> </ul>

Tabella 3. Fonte: Zott et al., 2011.

Sono numerose anche le rappresentazioni del business model: Amit & Zott (2002) propongono una rappresentazione grafica; Weill & Vitale (2001), per fornire un “tool” per l’analisi e il design del business model, introducono uno schema utile basato su 3 classi di soggetti: a) *participants* (l’impresa in analisi, i fornitori, i partner e i clienti), b) *relationships* (cioè le interazioni tra i soggetti precedenti) e c) *flows* (i flussi di informazioni, prodotti, moneta e servizi); Tapscott et al. (2000) invece propongono una tassonomia definita “*network-and value-centered*” per identificare 5 tipi di rete di valore chiamati “*b-webs*” (business webs) che si differenziano tra di esse in base al grado di controllo economico e di integrazione del valore.

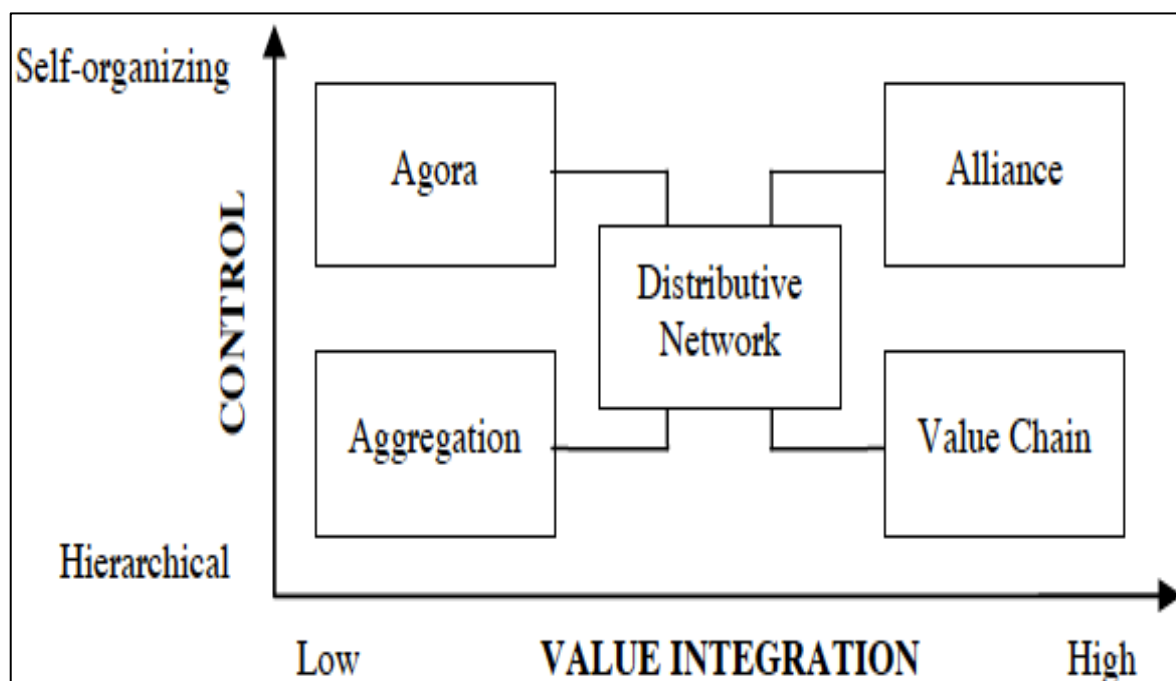


Figura 5. B-webs typology. Tapscott et al. (2000)

<b>B-web</b>	<b>Descrizione</b>
<b>Agora</b>	Applies to markets where buyers and sellers meet to freely negotiate and assign value to goods. An Agora facilitates exchange between buyers and sellers, who jointly "discover" a price. Because sellers may offer a wide and often unpredictable variety or quantity of goods, value integration is low.
<b>Aggregation</b>	In Aggregation b-webs there is a leader that takes responsibility for selecting products and services, targeting market segments, setting prices, and ensuring fulfillment. This leader typically sets prices in advance and offers a diverse variety of products and services, with zero to limited value integration.
<b>Value chain</b>	In a Value Chain, the so-called context provider structures and directs a b-web network to produce a highly integrated value proposition. The seller has the final say in pricing.
<b>Alliance</b>	An Alliance strives for high value integration without hierarchical control. Its participants design goods or services, create knowledge, or simply produces dynamic, shared experiences. Alliances typically depend on rules and standards that govern interaction, acceptable participant behavior, and the determination of value.
<b>Distributive Network</b>	Distributive Networks are b-webs that keep the economy alive and mobile. They play a vital role in ensuring the healthy balance of the systems that they support. Distributive Networks service the other types of b-webs by allocating and delivering goods.

**Tabella 4. Tassonomia dei b-webs. Tapscott et al. (2000) in Osterwalder, A., 2004. The business model ontology - A proposition in a design science approach.**

Osterwalder (2004) ha provveduto a fornire una *"business model ontology"* concettualizzando e formalizzando gli elementi, le relazioni, i vocaboli e la semantica propri del business model, attraverso la proposta di una struttura basata su diversi livelli di scomposizione che lui definisce *"9 building blocks"*. In un primo step individua quelle che secondo lui sono le 4 aree principali che costituiscono i punti essenziali del business model: *product, customer interface, infrastructure management e financial aspects*. In uno step successivo, Osterwalder (2004) procede a scomporre ulteriormente i 4 blocchi precedenti in 9 *"sottoblocchi"* interconnessi al fine di aumentare la *"granularità"* e la profondità dell'analisi:

Pillar	Building Block of Business Model	Description
Product	Value Proposition	A Value Proposition is an overall view of a company's bundle of products and services that are of value to the customer.
Customer Interface	Target Customer	The Target Customer is a segment of customers a company wants to offer value to.
	Distribution Channel	A Distribution Channel is a means of getting in touch with the customer.
	Relationship	The Relationship describes the kind of link a company establishes between itself and the customer.
Infrastructure Management	Value Configuration	The Value Configuration describes the arrangement of activities and resources that are necessary to create value for the customer.
	Capability	A capability is the ability to execute a repeatable pattern of actions that is necessary in order to create value for the customer.
	Partnership	A Partnership is a voluntarily initiated cooperative agreement between two or more companies in order to create value for the customer.
Financial Aspects	Cost Structure	The Cost Structure is the representation in money of all the means employed in the business model.
	Revenue Model	The Revenue Model describes the way a company makes money through a variety of revenue flows.

Tabella 5. I 9 blocchi del business model. Osterwalder, A., 2004; p. 43

I suddetti “9 business model building blocks” andranno poi a dare vita ad uno dei modelli più conosciuti e diffusi nella teorizzazione del business model in quello che verrà definito: *business model canvas*.

Infine, un altro importante contributo sul tema – in particolare riguardo all’e-business model – è quello di Gordijn & Akkermans (2001) che presentano un *conceptual modeling approach* che definiscono “e<sup>3</sup>-value” basato su tre diverse prospettive:

- *value viewpoint*: il modo in cui il valore viene creato, scambiato e consumato in una rete di attori;
- *process viewpoint*: il punto di vista del valore in termini di processi di business;
- *system architecture viewpoint*: l’insieme dei sistemi informativi che permettono l’implementazione dell’e-business e lo supportano.

Gli autori utilizzano questi 3 key issues per spiegare come un e-business – un e-newspaper nella fattispecie del loro studio – crea, distribuisce e consuma valore.

All'interno del filone dell'e-business model design, a sua volta, l'attenzione di numerosi studiosi è stata catturata dagli effetti del marketing strategico sul cambio nella natura dei rapporti all'interno della relazione impresa-cliente, soprattutto per quel che riguarda il modo in cui l'e-business può monetizzare. La maggior parte di questi si è concentrata su come fornire contenuti digitali attraverso nuovi business models. Pauwels & Weiss (2008) propongono uno studio del "*free and fee business model*" attraverso un'analisi empirica proprio sulle implicazioni del marketing sulle performances aziendali nello switch dal modello "free" al modello "fee" appunto.

Sempre nello stesso filone di ricerca, Clemons (2009) propone una panoramica dei business model che permettono di monetizzare dall'applicazione di internet, sostenendo che, sebbene gran parte dei tentativi di monetizzazione internet-based rivolti agli utenti si configuri come "*un'estensione naturale dei media tradizionali o dei canali di vendita al dettaglio*", esistono potenzialmente molti altri e-business model non basati esclusivamente sull'advertising – considerando anche la sua sempre minore efficacia – che possono rappresentare una scelta migliore.

McPhillips & Merlo (2008) sono tra gli studiosi che si sono interessati alla convergenza tra i diversi canali di comunicazione su un'unica piattaforma. Essi introducono la locuzione "*media business model*" per indicare questo fenomeno e sottolineare il cambiamento strutturale avvenuto nel settore dei media proprio a seguito della diffusione di nuovi canali comunicativi. Nel loro studio viene enfatizzato il ruolo degli m-devices come drivers fondamentali che hanno spinto verso tale cambiamento in quanto trigger per la generazione dei cd. "*m-service*" portando alla conseguente multicanalità dei contenuti.

Nello stesso ambito di ricerca, autori come Eriksson et al. (2008) trattano della pubblicazione di un *e-newspaper* ottimizzato per m-devices offrendo un'analisi delle implicazioni delle future innovazioni del settore degli m-services e il conseguente sviluppo di nuovi business model.

Sulla base di quanto detto, è possibile notare come gli studiosi del business model si siano concentrati principalmente sulla comprensione dei fenomeni gestaltici<sup>10</sup> delle

---

<sup>10</sup> La teoria psicologica contemporanea (nota anche come Gestaltpsychologie, gestaltismo, o psicologia della Gestalt, o psicologia della forma), sorta in Germania nel secondo decennio del sec. 20° (in opposizione soprattutto alla psicologia associazionistica, e a quella elementistica in particolare), secondo la quale i fenomeni percettivi non possono essere spiegati sulla base di una giustapposizione o



organizzazioni che hanno implementato *nuovi modi* di fare business – internet-based – e dei nuovi ruoli che le stesse ricoprono negli ecosistemi in cui operano.

Per fare ciò sono stati proposti e rappresentati e-business models generici, proposte tassonomie, nomenclature e tipologie utili come framework o toolkit di riferimento; gran parte dei contributi si sono soffermati sull'analisi e sottolineatura di “hot-topics” come: l'architettura del network tra l'impresa e i suoi partners (infrastrutture, logistica, canali di vendita), la nozione di valore (dal customer value alla value proposition, ecc.) e gli aspetti finanziari (struttura dei costi, flussi di ricavi, ecc.). Aspetti che in questa chiave costituiscono tutti parte di un e-business model generico e possono essere fonte di differenziazione tra i vari business model; da sottolineare è infatti che in questo filone della letteratura, quelle sopraelencate non costituiscono – prese singolarmente – il business model, ma il business model è contemporaneamente costituito da tutti questi elementi che possono autoescludersi oppure rinforzarsi a vicenda.

### **2.3.2 Strategia e business model: breve review della letteratura e chiarimenti**

Un altro filone di studi relativo al business model è quello riguardante il binomio tra questo e la strategia. Molti studiosi infatti, hanno cercato di spiegare in che modo le imprese creano valore, come queste siano in grado di migliorare la loro performance e come costruiscono il loro vantaggio competitivo.

Particolare attenzione merita quell'ambito di studi riguardante la creazione del valore nei contesti “*networked markets*” che con l'avvento della digital economy ha messo in luce come le imprese siano state messe in condizione di sperimentare nuove forme e meccanismi per la *value creation*. Con il termine “*networked markets*” si fa riferimento al fatto che, tramite il processo di digitalizzazione, il valore è creato attraverso la collaborazione con numerosi partners per un numero sempre maggiore di consumatori (Zott & Amit, 2009).

Tuttavia l'attenzione sul tema “value creation” ha spinto alcuni studiosi ad analizzare il modo in cui i meccanismi per la creazione del valore agiscono. Amit & Zott

---

addizione di singole unità elementari (sensazioni), ma piuttosto globalmente nel loro organizzarsi in strutture (Gestalten) secondo leggi ben determinate. Dizionario Treccani della Lingua Italiana, 2016. Tale teoria, in questo caso, può essere legata alla teoria della contingenza utilizzata per approcciarsi allo studio del business model.

(2001) ad esempio, precisano che proprio la creazione di valore va al di là dell'innovazione in senso schumpeteriano, della creazione di network tra imprese, dei processi di exploitation legati alle "core competencies" e delle riconfigurazioni della catena del valore (Porter, 1985); essi infatti notano che l'unità di analisi per studiare la value creation, supera i confini dell'impresa e dell'industry stessa.

Nel loro contributo, Zott & Amit (2001) sottolineano che il framework precedentemente utilizzato, preso singolarmente, non è sufficiente a spiegare il modo in cui si sviluppa il processo di creazione del valore e propongono 4 fonti potenzialmente utilizzabili per la value creation tramite il business model: novità (novelty), gli effetti lock-in, la complementarità e l'efficienza. Ognuno di questi "value drivers" può essere di rinforzo per gli altri e migliorarne l'efficacia.

Nello stesso ambito di studi è emerso che il valore può essere creato attraverso business model innovativi che – specie in questa "age of revolution" (Zott, Amit, Massa, 2011) – sono fondamentali per le organizzazioni che vogliono sopravvivere e prosperare e l'unico modo per fare ciò è sviluppare business model in cui il valore è sia creato che catturato all'interno di "reti di valore" che includono: fornitori, partners, canali di distribuzione e tutti i processi – comprese le strategic alliances – che permettono all'impresa di ampliare le sue competenze.

Sebbene molta della letteratura di riferimento tenda a concentrare i suoi sforzi sulle attività che l'impresa svolge in concerto con la sua rete di partner, molti studiosi hanno notato che questa non attua il suo business model in un "vuoto competitivo" (Hamel, 2000), ma piuttosto il business model risulta un fattore o un driver attraverso cui le imprese possono competere (Casadesus-Masanel & Ricart, 2010).

In effetti, in accordo con studiosi come Markides & Charitou (2004), il business model è potenzialmente fonte di vantaggio competitivo in quanto i business model innovativi oltre che una "novità" possono risultare più efficaci nella generazione di un valore superiore e di conseguenza essere in grado di imporsi come nuovo standard rimpiazzando i vecchi.

Afuah & Tucci (2004) sottolineano la centralità del business model per spiegare l'andamento delle performance aziendali e lo propongono come un costrutto unitario che spiega il vantaggio competitivo e la performance d'impresa definendolo come "il metodo attraverso il quale le imprese costruiscono e usano le loro risorse per of-

*frire ai clienti un prodotto dal miglior rapporto qualità-prezzo e che dunque permette una maggiore monetizzazione”.*

Un approccio più empirico allo studio delle implicazioni del business model design sulla performance d'impresa è stato condotto da Zott & Amit (2007) con riferimento alle imprese di tipo imprenditoriale definendo il business model design come “*un insieme di transazioni boundary-spanning che l'impresa attua con parti che trascendono i suoi confini fisici*”. Questa concettualizzazione pone in evidenza l'associazione tra business model design e performance dell'impresa e può essere analizzata attraverso 2 differenti effetti: 1) il potenziale di creazione di valore totale del processo di business model design e 2) la capacità dell'impresa di appropriarsi del valore creato. Nello stesso studio, Zott & Amit propongono 2 “*design themes*” attorno ai quali può essere controllato e implementato il business model: *efficiency* e *novelty*. Questi due fattori portano gli autori a definire il business model come “*variabile indipendente*” che si collega alle performance d'impresa ed è moderato dall'ambiente e/o contesto di riferimento.

Ancora Amit & Zott (2008) studiano il possibile effetto contiguo del business model nella mediazione e influenza tra strategia di mercato e prodotto e la performance d'impresa; lo studio si basa sulla cosiddetta “*teoria della contingenza*” secondo la quale non esiste una “*one best way*” per fare business, prendere decisioni o organizzare un'impresa, bensì il modo ideale per farlo è attraverso una mediazione tra fattori contingenti appunto, interni ed esterni ai confini d'impresa. Sulla base di questo, si chiedono in che modo il business model e la strategia di mercato interagiscono tra di esse e come possono influenzare la performance; i risultati dello studio, portano gli autori a 2 evidenze: *a)* i business models che enfatizzano il “*design theme*” della “*novelty*” e sfruttano strategie di leadership di costo e differenziazione, possono avere impatto positivo sulle performance d'impresa e *b)* i business model basati sulla “*novelty*” insieme ad un rapido ingresso in un mercato, hanno effetti positivi sulla performance d'impresa.

Altri studi riguardo le implicazioni del business model design sulla performance d'impresa sono stati condotti anche da professionisti di settore come ad esempio è accaduto con il dossier “*IBM Global Business Services, 2006*” in cui alcuni consulenti hanno intervistato 765 dirigenti di alcune tra le aziende leader sia nel settore pub-

blico che nel privato ottenendo come risultato che, tendenzialmente le aziende definibili “*outperformers*” a livello finanziario, pongono maggiore enfasi sull’innovazione di business model rispetto alle “*underperformers*”.

Alcuni studi (Giesen et al., 2007) hanno esaminato la relazione tra business model innovation e performance d’impresa notando che sono riscontrabili 3 tipi di business model:

- *industry models*: caratterizzati da innovazione lungo la catena del valore del settore di riferimento;
- *revenue models*: caratterizzati dall’innovazione nel modo in cui l’impresa crea valore;
- *enterprise models*: caratterizzati invece dall’innovazione nel ruolo che la struttura di un’impresa ha in una value chain già esistente o nuova.

Il suddetto studio arriva a due risultati principali: 1) qualsiasi tipo di business model innovation può essere fattore di successo per l’impresa; 2) l’innovazione di business model nei modelli “*enterprise*” focalizzati verso collaborazioni esterne ai confini dell’impresa o partnership, sono particolarmente efficienti nelle imprese già esistenti rispetto a quanto lo siano nelle startup (Giesen, Berman, Bell, & Blitz; 2007).

Il motivo per cui strategia e business model sono fortemente legati è che quest’ultimo amplia le idee e i concetti chiave della prima e di conseguenza le sue basi teoriche. Per tale ragione, molti studiosi ritengono che il business model sia un driver chiave per la costruzione del vantaggio competitivo e che esso si distingua dal posizionamento di mercato o prodotto (Christensen, 2001); tuttavia l’uno non esclude l’altro infatti, in accordo con Zott & Amit (2008), “*business model e strategia di mercato sono complementari, non sostituti l’uno dell’altro*”.

Sulla base della review della letteratura proposta fin qui, è possibile identificare due aree di interesse verso cui gli studiosi si sono concentrati principalmente evidenziando altrettante differenze tra business model e alcuni aspetti della strategia:

1. la dicotomia tra i concetti di strategia e business model; infatti mentre la letteratura in tema di strategia pone enfasi sui concetti di concorrenza, cattura del valore e vantaggio competitivo, il business model appare sottolineare maggiormente temi quali la cooperazione, la partnership e la creazione di valore attraverso di esse;

2. l'accento che il concetto di business model pone sulla value proposition e la tendenza a dare al cliente una maggiore importanza, riconoscendogli un ruolo centrale nel processo di value creation, cosa che invece non avveniva o avveniva in modo meno marcato nella letteratura strategica.

È abbastanza diffusa e condivisa l'idea che il business model ruoti attorno ad una creazione del valore sempre più "*cliente-centrica*" e in tal senso includa lo schema di scambi economici che l'impresa pone in essere con parti esterne (Zott & Amit, 2008) e delinea gli aspetti chiave della value proposition dell'impresa per i suoi stakeholders e il sistema di attività di cui questa si serve per offrire un valore superiore ai propri clienti.

Tuttavia, nonostante le suddette differenze, è altrettanto condivisa l'idea che il business model stesso può essere parte integrante della strategia, tant'è che numerosi studiosi legano i due ambiti di studio definendo il business model come il riflesso della strategia d'impresa (Casadesus-Masanel & Ricart, 2010) o come la chiave di lettura per comprendere come le attività d'impresa lavorano insieme per attuare la strategia collegandone la pianificazione prima e l'implementazione poi (Richardson, 2008); ancora, Teece (2007) sostiene che il business model "*riflette le ipotesi del management riguardo i bisogni dei clienti e come l'impresa può soddisfare al meglio gli stessi e monetizzare nel farlo*".

Per concludere, la review della letteratura presentata permette di identificare 3 aspetti principali intorno ai quali la letteratura strategica ha indirizzato le sue ricerche inerenti il business model: a) l'importanza del *network* nella creazione del valore, b) la stretta correlazione che intercorre tra performance d'impresa e business model, c) la distinzione fondamentale tra i vari concetti di matrice strategica e il business model stesso e – dal momento che gran parte dei contributi, accademici e non, si è riferita alle attività dell'impresa – non sorprende che all'interno di questo comparto di studi numerose concettualizzazioni del business model abbiano indirizzato la loro attenzione ad una prospettiva "*activity-system*" (Zott & Amit, 2010).

Inoltre, nonostante gli svariati tentativi e studi, resta in essere la mancanza di una definizione di business model comunemente accettata; tuttavia gli stessi contributi revisionati hanno comunque evidenziato quello che il business model *non è*:

1. il business model *non prevede* un approccio “*one-best-way*” in cui vi è un processo univoco, lineare e replicabile per la creazione di valore superiore, ma piuttosto un approccio *contingente* – dunque più complesso e articolato – in cui sussistono condizioni e relazioni di scambio interconnesse tra più attori (*network-centered approach*);
2. il business model *non è e non deve* essere confuso con la corporate strategy e dunque con gli altri componenti della strategia in senso ampio;

il business model infine *non è* un “problema” di organizzazione interna dell’impresa (come ad es. meccanismi di coordinamento, controllo, incentivazione, ecc.), ma un sistema di natura olistica in cui le attività svolte, anche se riferite all’impresa, estendono i suoi confini al di fuori della stessa (*boundary-spanning perspective*).

### **2.3.3 Business model, innovazione e technology management**

Il concetto di business model ha carpito l’attenzione degli studiosi anche con riguardo all’innovazione tecnologica e alla sua gestione nelle organizzazioni. Due gli assunti di base che hanno guidato la ricerca in merito: 1) le imprese commercializzano le idee e tecnologie innovative attraverso il business model; 2) il business model stesso rappresenta un potenziale oggetto di innovazione che va ad integrare quelli già esistenti di prodotto, processo, organizzativo e tecnologico e coinvolge nuove forme di collaborazione.

Ciò che conferisce un ruolo importante al business model è la sua capacità di “sbloccare” il valore potenzialmente presente nelle nuove tecnologie e di conseguenza monetizzare da esso. Uno studio molto rilevante in questo senso è quello condotto da Chesbrough & Rosenblon (2002) sul caso Xerox in cui gli autori esaminano la crescita di Xerox attraverso l’innovazione business model innovation basata su spin-off tecnologici (es. 3Com).

Un altro contributo importante è quello di Björkdhal (2009) il quale esamina il concetto di business model in fase di diversificazione o “*cross-fertilization*”. Argomento centrale dello studio è che l’integrazione di nuove tecnologie, all’interno di una base tecnologica già esistente, può aprire nuovi spazi e scoprire nuovi ambiti applicativi

della stessa il ché, di conseguenza, richiede un nuovo business model se le nuove tecnologie hanno potenziale valore economico da catturare.

Ma oltre ad avere conseguenze per le nuove tecnologie, il business model può altresì essere guidato dalle stesse, tant'è che l'innovazione tecnologica può di per sé innescare cambiamenti nelle operations di un'organizzazione e quindi nel business model stesso (Calia, Guerrini, Moura, 2007).

Sempre all'interno dello stesso comparto di ricerca, merita particolare menzione lo studio recente condotto da Baden-Fuller & Haefliger (2013). Il tema centrale della loro argomentazione è la comprensione del posizionamento del business model all'interno dell'activity-system delle organizzazioni: è parte della strategia e quindi strettamente legata e intrecciata con essa, oppure è un'entità potenzialmente divisibile dalla strategia e dalla tecnologia?

Lo studio in questione parte dall'osservazione che molti contributi in tema di influenza del business model sulla performance d'impresa, non sempre distinguono gli effetti dovuti all'innovazione tecnologica da quelli della business model innovation; per tale ragione, è necessario comprendere in che modo l'innovazione si collega con la performance attraverso il business model e come i cambiamenti in quest'ultimo influenzano o guidano l'innovazione tecnologica. Secondo gli autori, la classificazione del business model si è articolata principalmente lungo due direttrici:

- la prima identifica il business model come parte e/o integrazione della strategia e interconnesso con la tecnologia, riferendosi a situazioni in cui una eventuale nuova tecnologia è incorporata all'interno del business model al fine di generare valore superiore (Zott & Amit, 2007; Osterwalder & Pigneur, 2010);
- il secondo orientamento invece tende a riferirsi al business model come soggetto potenzialmente divisibile sia dalla tecnologia che dalla strategia (Teece, 2010; Baden-Fuller & Morgan, 2010).

Sulla base di questa argomentazione, Baden-Fuller & Haefliger (2013) propongono una classificazione dei business model basata su quattro dimensioni:

- *customers identification*: il cliente, essendo colui che paga per accedere ad un prodotto o servizio, viene messo al primo posto nel modello; data la nuova base tecnologica – soprattutto nell'ambito dei media e ICT, è fondamentale che il

business model identifichi *users* (utente) e *customer* (cliente). Sebbene sembrerebbe scontato dire che il cliente paghi per accedere a prodotti o servizi – attraverso diversi pricing model o business model (es. razor/razorblade model) – l’avvento di nuove tecnologia in campo ICT ha modificato di fatto l’accesso al prodotto. Tant’è che esistono modelli di business tali per cui il cliente accede al servizio senza pagare; in tali modelli il *services provider* guadagna da altre fonti come ad esempio l’*advertising*: questo tipo di piattaforma è definito “*2side-business model*” (Baden-Fuller, Haefliger; 2013). Va precisato che i modelli “*two side*” non sono frutto di internet o una loro conseguenza, l’avvento del web ha solo attualizzato tali modelli “*ibridi*” e vengono definiti così in quanto incorporano due sistemi di value delivery: uno per l’utente, uno per il cliente (quest’ultimo può essere identificato in una impresa che paga per fare pubblicità ad uno specifico target di consumatori su un search engine);

- *customer engagement*: richiede la rilevazione dei bisogni dei clienti-consumatori o gruppi di essi e la creazione di una value proposition efficace per ognuno di essi. Una classificazione di tipo “*taxi*” e “*bus*”<sup>11</sup> risulta molto utile a tal fine: le società di consulenza, tipicamente utilizzano un sistema *taxi* per offrire un servizio su misura al cliente di riferimento in base ai suoi bisogni; per contro, organizzazioni come i fast food utilizzano un sistema *bus*. Tale classificazione permette di descrivere agevolmente i meccanismi di produzione (*operations*) delle organizzazioni, ponendo in risalto il modo in cui sfruttano il *knowledge* e le *routine*. Va da sé che i sistemi *taxi* si caratterizzano per una elevata flessibilità delle routine che per risultare più efficienti, sono progettate in modo da poter essere continuamente ridisegnate e riconfigurate sulla base del cliente. Per converso, i sistemi *bus* si caratterizzano per una elevata rigidità dei meccanismi di produzione, dovuta ad una altrettanto elevata standardizzazione della domanda;

---

<sup>11</sup> Il modello in questione è utile per astrarre e identificare due differenti sistemi di gestione delle organizzazioni. Con il sistema “*taxi*” ci si riferisce a sistemi di attività a progetto – project-based offering – che presentano un prodotto/servizio fatto su misura del cliente di riferimento e dunque sono caratterizzati da estrema flessibilità ed elevata customizzazione; con il sistema “*bus*” – pre-designed/scale-based – invece, si indicano sistemi di attività ad elevata standardizzazione in cui il prodotto/servizio è “one-size-fit-all”.



- *value delivery linkages*: rappresenta l'insieme delle connessioni tra l'identificazione dei gruppi di clienti e la rilevazione dei loro bisogni da una parte, e la conversione di tutto questo in ricavi. Benché spesso questo processo venga definito con la locuzione “*value delivery*”, Baden-Fuller e Haefliger (2013) propongono un approccio che va oltre la catena del valore tradizionale in quanto, un “*2sides business model*” avendo due set di clienti, ha per forza di cose due diverse *value chain*;
- *monetization*: processo conosciuto anche come “*value capture*”, è stato spesso studiato limitatamente al processo di *pricing* senza approfondire il punto di analisi e ignorando temi di fondamentale importanza come “*timing*” ed “*effectiveness*” che costituiscono due ulteriori dimensioni di primaria importanza per la cattura del valore. Queste ultime inoltre contribuiscono a comprendere quando avviene la monetizzazione – prima, dopo o durante la transazione – il che risulta una scelta fondamentale in ottica di business model design.

Examples of the Business Models					
	Fast food chain – franchised BM	Boutique strategy consultant BM	Defense contractor BM	Newspaper (1990s) BM	Search Engine BM
CUSTOMER IDENTIFICATION Are users paying and if not who are the other customers?	SIMPLE BM User pays with franchisee as an intermediary	SIMPLE BM User pays	SIMPLE BM User is typically the government who pays	HYBRID BM Readers pay per copy Advertisers contribute bulk of revenues	HYBRID BM Free for users, but advertisers pay
CUSTOMER ENGAGEMENT “Taxi” or “Bus”	BUS Scale based	TAXI Bespoke projects	TAXI Usually project based	BUS Readers and advertisers are given bus service	BUS for users TAXI for advertisers
VALUE CHAIN LINKAGES Integrated, hierarchy or networked	Highly tiered system of suppliers and franchisees, who are linked hierarchically	Almost all value is delivered by the firm, little outsourcing	Complex system of arrangements among many partners	Content and production are typically hierarchical but sometimes network	Complex tightly controlled linkages orchestrated by firm
MONETIZATION When, What and How is money raised	COMPLEMENTARY ASSETS Franchisee collects money from consumer and passes on fee	VALUE Often priced on the basis of fee plus share of the value created	COST Staged payments and often cost plus contract	TWO-SIDED Everyone pays close to point of use	TWO-SIDED Advertisers pay after service is delivered

Figura 6. Esempi di business model. Baden-Fuller, Haefliger; 2013; p. 421

Tipicamente si assumeva che un’innovazione “dirompente” in un prodotto o servizio fosse in grado di offrire nel tempo, automaticamente, un incremento nei profitti alle organizzazioni innovative, tralasciando e ignorando i problemi dovuti alle interdipendenze tra le scelte di business model e l’efficacia delle tecnologie stesse a cui le

imprese devono fare fronte. Una tecnologia infatti, agisce raramente in modo isolato da altre tecnologie e per questo l'interoperabilità è un fattore centrale per la creazione di valore.

Questa relazione, sebbene già riconosciuta, ha assunto portata assai rilevante ed ha aumentato la sua intensità, incertezza e dinamicità con l'avvento di IT sempre più complesse.

Assumendo quindi che tra sviluppo della tecnologia e performance vi sia una relazione semplice, si ignora di fatto l'influenza del business model come "*moderatore*": le scelte relative a quest'ultimo, infatti, sono determinanti per la natura di complementarità relazionale esistente tra il business model stesso e la tecnologia e conseguentemente per la cattura del valore.

Le dinamiche competitive influenzano sì i margini sui prodotti/servizi, ma anche la fattibilità del business model, pertanto le interazioni tra questo e la tecnologia denotano elevata complessità – specie nei "*2sides-business model*" – tant'è che studi recenti (Eisenmann, 2011) hanno analizzato la competizione tra "*platform-firms*" mostrando che la sopravvivenza delle piattaforme, dipende dalla complementarità dell'offerta che a sua volta dipende dalla tecnologia e dalla sua interoperabilità.

A supporto di quanto detto, un esempio esplicativo è riscontrabile nell'industry dei video games che originariamente nascevano per essere utilizzati su PC o su consolle dedicate, ma a seguito di innovazioni tecnologiche (es.: acceleratori hardware, controller più avanzati, supporti sempre più capienti, internet stesso, multiplatform, social network, ecc.) hanno spinto le majors del settore a sviluppare giochi multicanale sempre più evoluti e interconnessi adottando proprio business models di tipo "*2sides*". In questi, la maggior parte dei players (utenti) non paga e le *revenue stream* si basano principalmente su due modelli: *freemium* e *advertising*.

Questo esempio permette di percepire la portata e l'importanza del business model per le imprese che innovano decidendo di offrire ai propri clienti lo stesso prodotto in modi diversi e con diversi livelli di engagement oltre a differenti modalità di consumo.

Appare ora evidente la logica di fondo del business model che pone come questioni centrali i flussi di ricavi, la value proposition e i meccanismi di cattura di valore dell'impresa. In conclusione, sulla scorta di quanto proposto finora, possiamo bre-

vemente riassumere le componenti principali del business model e le funzioni che esso assolve:

- articola la value proposition dell'impresa;
- definisce l'architettura ottima della catena del valore in modo da creare e distribuire l'offerta e le risorse necessarie a supportare il posizionamento nella value chain;
- identifica il posizionamento all'interno del segmento di mercato e specifica il sistema di ricavi;
- permette la stima dei costi di struttura e i potenziali profitti ottenibili;
- descrive il posizionamento dell'impresa all'interno del network collegando fornitori e clienti della stessa;
- definisce le revenue streams ovvero i meccanismi con cui monetizzerà dalla sua offerta;
- permette la definizione della strategia competitiva – *go-to market* – con cui l'impresa conquista e difende il proprio vantaggio competitivo.

Infine, da quanto emerso dall'esame della letteratura di riferimento, il business model può essere un mezzo o un supporto per l'innovazione, ma allo stesso tempo può anche essere esso stesso oggetto di innovazione.

## **2.4 Business model innovation**

Finora abbiamo trattato la letteratura accademica sul business model relativamente a quest'ultimo come fattore di spinta o di supporto all'innovazione tecnologica; tuttavia occorre precisare che il business model può essere esso stesso oggetto di innovazione.

Tra i contributi che hanno trattato il tema della business model innovation in maniera più approfondita, vanno inseriti senza dubbio quelli di Chesbrough (2003, 2007b, 2010) il quale introduce l'idea che l'open innovation può essere un modo per innovare attraverso cui le imprese invece di fare riferimento solo all'*internal knowledge*, guardano anche all'esterno dei loro confini in modo da sfruttare al massimo le fonti di idee disponibili; naturalmente per fare ciò è necessaria la progettazione di

nuovi business model – *open business models* – fatti su misura per la condivisione della tecnologia e della conoscenza.

Sulla stessa linea si pone anche lo studio di Gambardella & McGahan (2010) il quale propone un'ulteriore innovazione di business model al fine di posizionarsi in mercati complementari per la commercializzazione a valle della catena del valore delle G.P.T.; come conseguenza di questo, il business model stesso può diventare parte dell'intellectual property di un'impresa (Rappa, 2001).

In particolare, Gambardella e McGahan (2010) trattano il tema dell'innovazione tecnologica a proposito delle G.P.T. (General Purpose Technology) all'interno dei M.F.T. (Markets for technology). Il loro studio evidenzia come la commercializzazione di "knowledge-based asset" sia essa stessa una forma di business model innovation, in quanto gli attori innovatori traggono beneficio dall'ampiezza del network a cui fanno riferimento, tanto da accettare quelli che gli autori definiscono "relative small profits" in quanto il nuovo business model adottato parte dal presupposto che i ritorni economici sono sì minori in termini di singola transazione, ma se il network di partners a valle è ampio, tanto maggiore sarà la sua ampiezza, tanto maggiori saranno i ritorni dalla massimizzazione del numero di applicazioni *downstream* della G.P.T (Figura 4).

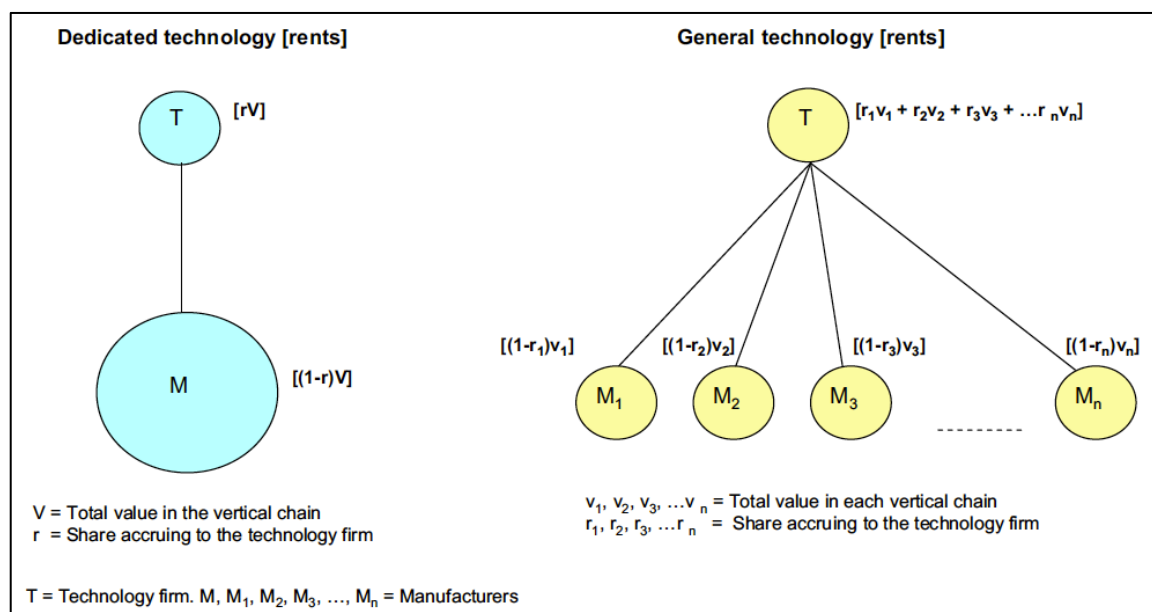


Figura 7. Dedicated technology vs G.P.T. . Gambardella, McGahan (2007); p. 266

Nello stesso filone di ricerca si posizionano studi come quello di Johnson e Suskewicz (2009) che a differenza dei precedenti, si concentrano ad un livello di analisi

si riferito all'intera industry; gli autori sostengono che in contesti di forte cambiamento infrastrutturale, la chiave è spostare il focus dallo sviluppo di tecnologie con singoli ambiti di applicazione, alla creazione di nuovi sistemi completi.

I vari studi sul business model, con riguardo al tema dell'innovazione tecnologica e il technology management hanno evidenziato che sì, l'innovazione tecnologica è un fattore chiave per l'impresa, ma al contempo essa non è sinonimo di successo in quanto di per sé non presenta un valore estrinseco (Doganova, Eyquem-Renault, 2009), bensì intrinseco che va estrapolato attraverso processi di exploitation permessi proprio dal business model.

Quello che raccoglie un consenso molto diffuso tra i vari studiosi, è che l'innovazione di business model rappresenta un fattore chiave per la performance dell'impresa. Tuttavia, come per ogni innovazione, anche per il business model possono esserci delle barriere che ne ostacolano l'innovazione e tali barriere sono tanto più presenti all'interno di organizzazioni già esistenti, le quali possono manifestare resistenza al cambiamento per diverse ragioni come: l'oggettiva difficoltà nella riprogettazione e riconfigurazione delle attività e dei processi, la possibile incapacità o miopia del management nel comprendere il potenziale dell'innovazione di business model (Chesbrough, 2010) ed infine l'inerzia organizzativa. Questi possibili fattori di resistenza, sono tutti ascrivibili a fenomeni di *path dependency* che in un modo o nell'altro possono rappresentare fattori di resistenza al cambiamento più o meno superabili e di conseguenza, impattare in maniera negativa sulla performance d'impresa. Per bypassare queste barriere o resistenze all'innovazione sono stati individuati diversi approcci, ma alla base di tutti c'è comunque l'assunzione che le organizzazioni differiscono l'una dall'altra e dunque, per questa loro natura, non è possibile stabilire o fornire un metodo standardizzato per il superamento delle stesse.

Tuttavia in alcuni casi sono state proposte delle linee guida a supporto dell'innovazione di business model come ad esempio nel caso di Sheelan & Stabell (2007) che propongono un processo basato su tre livelli di analisi per supportare le organizzazioni *knowledge-intensive* nel processo di miglioramento e innovazione del loro business model.

In altri contributi come quello di Svejenova, Planellas & Vives (2010), si sottolinea come per un'efficace business model innovation sia fondamentale un'attenta pianificazione. Nello stesso filone si posizionano anche Doz & Kosonen (2010) i quali suggeriscono tre *"meta-capabilities"* che le organizzazioni dovrebbero possedere o sviluppare per risultare *"più agili"* nel superamento delle resistenze all'innovazione: *strategic sensitivity, leadership unity e resource flexibility*.

Quanto analizzato finora, sottolinea una complessità intrinseca nella gestione del business model, tant'è che alcuni autori tra i quali Smith, Binns & Tushman (2010), pongono enfasi sulla necessaria capacità del management nell'essere in grado di gestire quelli che definiscono *"complex business models"*, quei business model che al loro interno presentano più obiettivi e/o processi che contemporaneamente sono sì coerenti con la strategia e la mission aziendali, ma che tra di essi presentano conflitti. Gli autori riportano il caso di USA Today.com un famoso quotidiano americano che si è trovato a dover gestire due attività coerenti con l'obiettivo d'impresa, ma che al tempo stesso presentavano alcuni conflitti di gestione tra di essi, nella fattispecie: l'edizione cartacea tradizionale e l'implementazione dell'e-newspaper. Per gestire questo genere di complessità, secondo gli autori *"è necessaria una leadership in grado di: prendere decisioni dinamiche, generare commitment nelle diverse visioni aziendali che possono essere in conflitto tra di esse, apprendere attivamente – active learning – generare e gestire allo stesso tempo i conflitti operando su più livelli"*. In conclusione del loro studio, gli autori propongono due tipi di leadership:

- *team-centric;*
- *leader-centric.*

Si può notare che, il business model nel campo dell'innovazione e della technology management, appare come un driver in grado di connettere la tecnologia innovativa dell'impresa e i bisogni dei consumatori.

All'interno di questa visione *"funzionale"*, la tecnologia non viene considerata come parte del business model, quanto piuttosto come un supporto per quest'ultimo, così come non sono considerati parte del business model le risorse di input e gli output di mercato dell'impresa.

### 2.4.1 Business model come materia di innovazione

L'innovazione tecnologica è chiaramente un indicatore di progresso per la società, tuttavia come abbiamo notato in precedenza, esistono altri tipi di innovazione che presentano la stessa se non maggiore importanza, quali: l'innovazione organizzativa, di processo, di prodotto e infine – non per importanza – l'innovazione di business model. E proprio sulla business model innovation si concentra la nostra attenzione.

Come abbiamo visto, ogni organizzazione o impresa è soggetta a cicli di vita e di conseguenza a fasi di giovinezza, maturità e declino, salvo che non sia in grado di creare, sperimentare e implementare un nuovo business model.

La storia è piena di esempi che evidenziano il peso del business model; l'esperienza di Thomas Edison, conosciuto anche come "l'uomo dei 1093 brevetti", è un caso eloquente di come la sola tecnologia se priva di un modello di business adatto, non permetta la cattura del valore.

L'inventore statunitense infatti, collezionò numerosi fallimenti prima di avere successo; si pensi al fonografo ad esempio: inventato da Edison nel 1877 ed introdotto sul mercato l'anno successivo, sfruttava un foglio di stagnola applicato su un cilindro in ottone per registrare e riprodurre suoni attraverso una puntina che sfiorava il rullo incidendolo; il prototipo di Edison fu però presto scalzato dal rivale grammofofono inventato da C. Bell e S. Tainter<sup>12</sup> nel 1880 che al posto del foglio di stagnola, utilizzava uno strato di cera con l'ausilio di un braccio snodabile che riduceva la pressione esercitata dalla puntina, permettendo un incremento del tempo di registrazione. Al grammofofono di Bell e Tainter, più tardi, si sostituì quello inventato da Emile Berliner<sup>13</sup>: basato sulla stessa tecnologia del suo predecessore, al posto del cilindro utilizzava un disco su cui la puntina oscillava lateralmente invece che verticalmente, permettendo una migliore qualità del suono; inoltre il disco poteva essere riprodotto in molte più copie a differenza del rullo di Edison. La reazione dell'inventore statunitense fu inizialmente quella di non voler accettare lo standard imposto dal grammofofono di Berliner – il disco a differenza del cilindro aveva un problema legato alla velocità variabile di riproduzione dei suoni, dovuta a questioni tecniche – ma la facilità di riproduzione del disco era sufficiente per conquistare una

---

<sup>12</sup> Chichester Alexander Bell (1848–1924)

<sup>13</sup> Charles Sumner Tainter (April 25, 1854 – April 20, 1940)

quota maggiore di mercato rispetto al fonografo. In seguito, Edison apportò diversi miglioramenti alla sua invenzione, principalmente rivolti all'incremento della qualità del suono riprodotto, ma evidentemente, questo non fu sufficiente.

L'esempio riportato aiuta a comprendere quanto sia importante il business model rispetto alla tecnologia, infatti: benché una nuova tecnologia rappresenti in sé un enorme passo avanti nel progresso, da sola non basta se non è coadiuvata da creatività, abilità, lungimiranza, intraprendenza e visionarietà manageriali, caratteristiche queste, che se convergono danno luogo a business model in grado di estrapolare tutto il suo valore. La storia dimostra infatti che l'innovatore che propone una tecnologia – benché questa possa risultare potenzialmente superiore – se non è in grado di offrire una value proposition adeguata, in grado di soddisfare la richiesta del mercato, egli fallirà.

Naturalmente, la sperimentazione e l'innovazione del modello di business non sono processi di semplice attuazione, ma è proprio questa loro difficoltà a renderli fondamentali per la crescita economica, ancora di più della tecnologia. Lo scopo della business model innovation è dunque quello di generare un vantaggio competitivo differenziale maggiore, estrapolando il valore latente della tecnologia, per cui: quanto più radicale e complessa è l'innovazione, tanto più radicali saranno le innovazioni da apportare al business model corrente.

Un altro fattore che sottolinea il rilievo strategico e funzionale della business model innovation è la sua *limitata imitabilità* o – riprendendo la definizione di Rumelt (1982) – *imitabilità incerta*. Ad un primo impatto si potrebbe pensare che non esistono barriere all'imitazione di business model innovation che per sua natura, essendo un processo sperimentale, è abbastanza improbabile che goda di copyright o proprietà intellettuale.

Dunque, se il copyright non rappresenta un ostacolo all'imitazione, cosa lo è? Analizziamo quindi quali sono i fattori che rendono "opaco" il business model (Teece, 2010) e dunque ne limitano l'imitazione:

- 1. competenze:** si prenda il caso Dell come esempio. La società di computer ha implementato un business model che si è rivelato vincente, sfruttando le sinergie tra la sua catena distributiva e i suoi fornitori; il risultato è stato un business model "*direct-to-users*" che ha attirato diversi tentativi di imitazione



da parte dei concorrenti. Tuttavia, benché relativamente “ovvio” da imitare, molti hanno fallito nel farlo: le *competenze* contano!

Allo stesso modo, quando Blockbuster ha tentato di imitare il business model di Netflix – che aveva brevettato una *wishlist* per la gestione dei preferiti all’interno del profilo utente – ha fallito, ed è persino incorsa nell’infrazione del suddetto patent di Netflix. Implementare un nuovo business model richiede una serie di risorse e soprattutto di competenze che a differenza dell’idea di base non possono essere o sono molto difficili da replicare con successo;

2. **opacità**: rappresenta quel livello di informazioni a cui l’imitatore non può accedere; è costituito dalle conoscenze e competenze che governano il funzionamento del business model, la sua implementazione e la sua efficienza sul mercato;
3. **incumbent reluctance**: la riluttanza al cambiamento da parte degli *incumbent* è un fattore cruciale. Imitare il business model non è sempre la miglior strada percorribile per l’incumbent che vede nel *new entrant* con un business model innovativo una minaccia. Di fatti, l’incumbent può essere riluttante nell’imitare il business model innovativo per diverse ragioni: l’imitazione del modello di business può portare alla cannibalizzazione dei business esistenti per via degli ingenti investimenti necessari; inoltre un business model innovativo sviluppato attraverso imitazione, può compromettere le relazioni commerciali e di business in essere nel business model corrente per cui, può essere più funzionale investire in processi di sperimentazione ad hoc per “combattere” la minaccia, piuttosto che imitare.

Tutto questo però non deve portare ad identificare l’innovazione del modello di business come un mezzo per ottenere un “facile” vantaggio competitivo sugli incumbents da parte del new entrant; al contrario: una situazione di questo genere in cui un’impresa esistente è “preoccupata” sia per la perdita di quote di mercato, sia dal rischio di cannibalizzazione dei suoi investimenti, può incrementare la concorrenza tra nuovi players sullo scenario competitivo, date le barriere relativamente basse all’ingresso.

Sempre sul dualismo tra innovazione tecnologica e innovazione di business model, va precisato che le due possono essere complementari e/o propedeutiche, tuttavia non per forza legate tra esse perché sebbene l'innovazione di business model – anche parziale – rappresenti una *conditio sine qua non* per gran parte delle innovazioni tecnologiche, lo stesso non si può dire per il contrario. Per la business model innovation infatti, non è necessario che vi sia una nuova tecnologia come causa sottostante, perché un nuovo modello di business potrebbe essere oggetto di sperimentazione a prescindere da questa.

Il caso Dell torna di nuovo di attualità per confermare quanto appena detto. L'azienda texana è un chiaro esempio di innovazione di business model di successo non vincolato alla tecnologia; quello che ha reso Dell uno dei più importanti suppliers di PC sul mercato, è stata la capacità di combinare i suoi sistemi distributivi con quelli dei suoi fornitori divenendo così in grado di fornire un maggior valore ai suoi clienti.

Quando invece le due innovazioni operano in sinergia, può succedere che si venga a creare addirittura un nuovo mercato – industry – si pensi all'introduzione delle carte di credito (o di debito): la carta di pagamento – nuova tecnologia – ha innescato la creazione di nuovi business models che nella fattispecie, hanno dato vita ad un nuovo settore quale quello della moneta elettronica.

Per concludere, tutte le innovazioni necessitano di processi di continua ricerca: se con le funzioni di R&D le organizzazioni svolgono una continua attività di questo genere al fine di migliorare i loro prodotti o ottenerne nuovi, lo stesso dovrebbe avvenire in relazione al business model. Effettuare ricerca e sviluppo anche in materia di business model, per le imprese può essere un modo efficace per incrementare il valore offerto e soprattutto per limitare i traumi derivanti dall'adozione di business model completamente nuovi dettati da ragioni esterne (un esempio di situazione di questo tipo è rinvenibile nel caso delle famose banche d'investimento americane Goldman Sachs e Morgan Stanley che a seguito della crisi del 2008, si sono viste costrette ad abbandonare i loro business models basati sullo sfruttamento di effetti leverage elevati ed accettare i regolamenti imposti dalla FDIC<sup>14</sup> per poter sopravvivere); inoltre l'innovazione di business model può essere di tipo incrementale o radi-

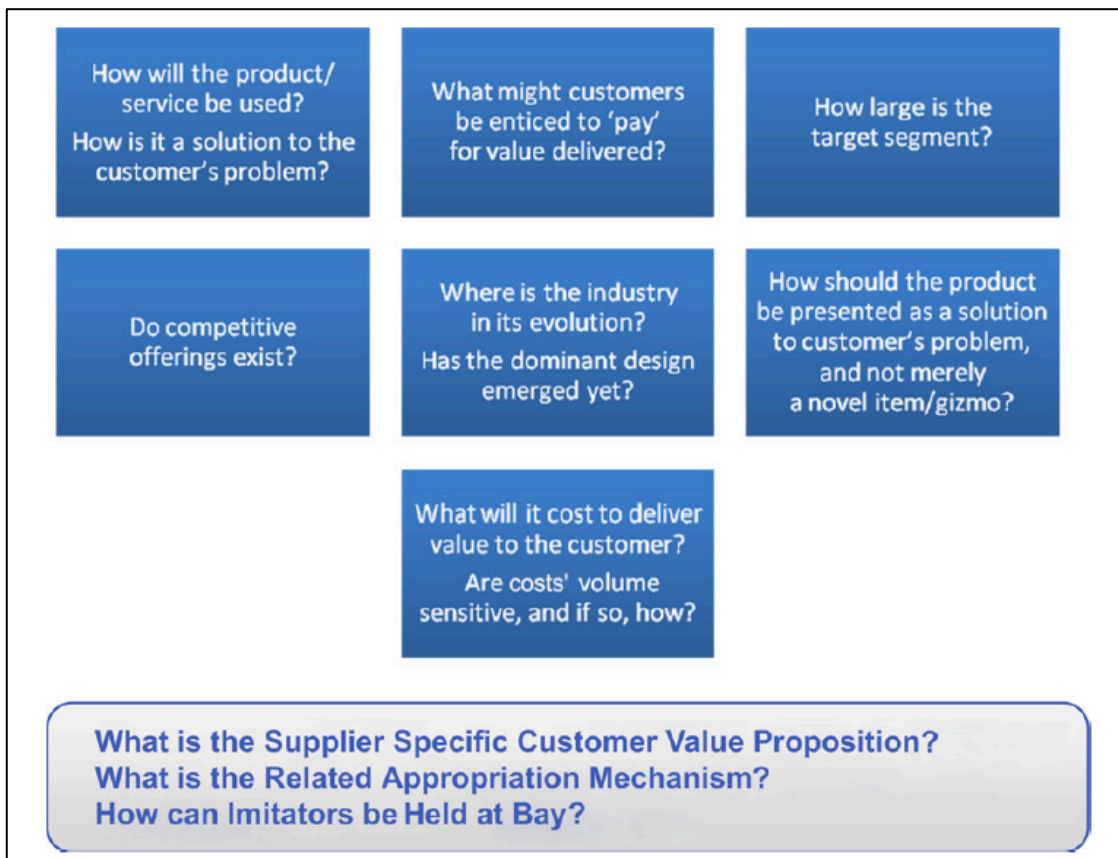
---

<sup>14</sup> Federal Deposit Insurance Corporation

cale il che influenza in modo più o meno profondo anche la strategia di *go-to-market* dell'impresa e questo ribadisce ulteriormente quanto importante sia la continua ricerca di miglioramenti e cambiamenti nel business model d'impresa.

Per poter promuovere l'innovazione di business model naturalmente, è necessario che l'impresa abbia delle *dynamic capabilities* e che il management abbia determinate skills<sup>15</sup> in quanto questa avrà un impatto notevole su diverse dimensioni dell'organizzazione: la struttura organizzativa, la struttura dei costi, le relazioni con i partner e fornitori, le relazioni con i clienti e soprattutto l'impatto sul mercato.

In questo senso, il business model assume una connotazione di "provvisorietà" nell'accezione indicata da Shirky (2008) in cui questo è provvisorio perché continuamente soggetto a cambiamenti e modifiche e di conseguenza potenzialmente rimpiazzabile da uno più nuovo ed efficiente.



**Figura 8. Le principali domande da considerare in fase business model design**

Ed ecco che le skills di cui si parlava in precedenza entrano in gioco: si tratta di quella che Doz & Kosonen (2010) definiscono "*strategic agility*", assimilabile anche al

<sup>15</sup> v. infra

concetto di “*ambidexterity*” introdotto da Tushman & O’Riley (1996). Queste abilità sono fondamentali per la scoperta e implementazione di business models vincenti perché essi non sempre appaiono evidenti in maniera immediata, al contrario, spesso sono frutto di aggiustamenti, modifiche, intuizioni e pongono in posizione vincente solo le aziende – e di conseguenza il management – che le posseggono.

Teece (2010) si riferisce a tali skills (scoperta, apprendimento e adattamento) definendole come “*deep truth*”, distaccandosi dall’idea di business model innovation guidata solo dall’innovazione tecnologica e rimettendo al centro di essa l’importanza del management e dunque considerando l’innovazione del modello di business come frutto anche di altre contingenze. Tra di esse troviamo le capacità manageriali di comprendere gli *user/customer needs* prima di altri, oppure il saper individuare e comprendere eventuali debolezze – *weaknesses* – nell’offerta dei concorrenti, oppure ancora il saper cogliere le future traiettorie di evoluzione di un determinato business che se comprese, possono garantire lo sviluppo di un vantaggio competitivo e di conseguenza generare flussi di revenues superiori. Gli imprenditori o manager che posseggono queste abilità sono spesso pionieri di business perché in grado di comprendere i reali bisogni dei clienti e progettare sistemi migliori per soddisfarli; sono in grado di estrapolare il valore intrinseco di una tecnologia – qualora sia questa la motivazione sottostante la business model innovation – e infine di rimodulare la logica organizzativa dell’impresa.

La scelta del giusto modello di pricing e la sua architettura, richiedono una profonda e approfondita fase di comprensione delle scelte disponibili; tali scelte devono poi essere validate da prove e risultati e quindi presuppongono un’accurata conoscenza e comprensione della struttura dei costi, dei fornitori, dei competitors, dei distributori e dei clienti, con questi ultimi che – sempre di più – assumono un ruolo centrale nella creazione del valore. Comprendere i bisogni dei consumatori e dei clienti infatti, le loro esigenze e la loro disponibilità a pagare in alcuni casi un *premium price*, permette un migliore posizionamento di mercato nonché un maggior vantaggio competitivo rispetto ai competitors.

Analiticamente, un approccio senza dubbio molto utile, consiste nella sistematica scomposizione del modello di business corrente, in modo da comprendere al meglio le interdipendenze che legano l’una all’altra; questo approccio deve essere guidato

da un elevato spirito critico che permetta l'individuazione di quelle componenti che necessitano di un miglioramento o eventualmente di un rimpiazzo. La fase di design del business model infatti, deve tenere conto delle relazioni che intercorrono tra le sue componenti, tra di esse e l'ambiente competitivo, nonché quelle con i clienti ed infine delle traiettorie di sviluppo del settore di riferimento.

Per le suddette ragioni, il business model rappresenta un elemento dinamico in costante evoluzione che dopo la sua adozione, non può restare immobile senza essere oggetto di studio e rimodulazione continua e per questo, spicca in esso il ruolo del top management come l'insieme di figure meglio posizionate e adatte per una visione omnicomprensiva dell'*ecosistema* di business in cui si opera.

Il termine "*ecosistema*" non è stato scelto casualmente, la sua definizione sottolinea l'importanza delle sue componenti: un ecosistema è una "unità funzionale formata dall'insieme degli organismi viventi [...] in un'area delimitata più o meno vasta"<sup>16</sup>; traslando questa definizione dai connotati fortemente biologici in un'ottica manageriale e aziendalistica, si può senza dubbio pensare all'impresa come unità funzionale – riportando in auge la visione olistica proposta in precedenza – composta da organismi "viventi" quali: le sue funzioni stesse, i partner, fornitori, distributori e i clienti che operano in un'area delimitata – il mercato – e che sono intrinsecamente interconnesse tra di esse. In una simile visione, riproponiamo il business model come "*collante*" (o *legante*) tra le varie parti ovvero il *link* tra le interdipendenze e, la sua importanza risulta facilmente intuibile in quanto, se uno o più *link* tra queste diviene obsoleto o instabile, se si indebolisce o se si spezza, le conseguenze si trasmettono in maniera più o meno diretta e profonda a tutte le altre.

Per queste ragioni, la progettazione o ri-progettazione del business model deve avvenire tenendo conto sia dello status quo dell'attuale ecosistema di business, sia delle sue possibili evoluzioni; in supporto al processo di design del business model, possono essere seguite alcune linee guida o considerazioni sulla base di quanto suggerito da Teece (2010):

---

---

### Tabella 5

---

---

- Il prodotto/servizio offerto è utile al consumatore? In che modo?
- 

<sup>16</sup> Treccani, Dizionario della lingua italiana; 2011.

- Il consumatore necessita di prodotti/servizi accessori? Questi eventualmente sono già disponibili per lo stesso soddisfacendo la sua richiesta e disponibilità a pagare?
- Quali sono le “*deep truth*” sui reali bisogni e desideri dei clienti e in che misura il prodotto/servizio offerto è in grado di soddisfare tali bisogni?
- Quanto sono disposti a pagare i consumatori in cambio del valore offerto?
- Quanto è grande il mercato? Il prodotto/servizio offerto, è in grado di sopperire alla domanda di un mass market?
- Esistono sul mercato offerte concorrenti alternative alla propria? È superiore o inferiore?
- A che punto del suo stadio evolutivo si trova il nostro settore di riferimento? È emerso un dominant design? I requisiti strategici per operare e prosperare in esso, sono gli stessi o sono soggetti a cambiamento nei periodi pre e post-paradigmatici?
- Quali sono le strutture contrattuali adatte per l’esecuzione delle attività del processo di creazione del valore?
- Qual è il costo per fornire valore tramite il prodotto/servizio?
- Qual è il regime di appropriabilità del valore
- È possibile limitare l’imitazione e qual è il setup ideale di value delivering, prezzo e appropriazione?

Quella appena riportata, naturalmente, non può essere considerata una guida completa alla sperimentazione e implementazione di business model; tuttavia rappresentano un valido supporto all’attività di business model design o comunque un approccio iniziale.

Lo sviluppo di un business model è un processo complesso, a volte lento e incerto, altre volte più veloce e chiaro, ma rappresenta il punto di partenza per la costruzione di un’organizzazione efficiente. Per cui prima ancora di progettare un’architettura dei costi o dei ricavi, nella fase di business model design, un aspetto chiave è senza dubbio la comprensione delle attività – atte alla creazione di valore – che saranno svolte dall’impresa, in modo tale da eseguirle poi in maniera efficiente. È basilare tenere presente che in fase di business model innovation, l’elevata incertezza è una componente presente durante tutto il processo; le percentuali di insuccesso sono molto elevate – soprattutto nella fase di exploration – in cui si cerca di dare fondamento alle intuizioni che spingono all’innovazione. È bene però ricordare la differenza tra “*errori*” e “*fallimenti*”: i primi sono frutto di sperimentazione mal progettata, mentre i secondi sono conseguenze fisiologiche e naturali di ogni processo sperimentale e dunque dell’innovazione di business model (Thomke, 2002).

### 2.4.2 Sperimentazione e innovazione di business model

Prima di analizzare quelle che possono essere identificate come eventuali barriere ed opportunità riscontrabili in fase di business model design – o innovation – è utile riproporre il ruolo di quest'ultimo rispetto alla tecnologia e all'innovazione tecnologica. Questi, spesso sono erroneamente identificati come un unicum all'interno dello stesso processo e altrettanto spesso si tende ad identificare l'innovazione tecnologica come naturale e fisiologico antecedente dell'innovazione di business model.

Per cercare di fare chiarezza sul ruolo assai diverso dei due suddetti processi, di seguito viene proposto un elenco dei concetti chiave che ne esplicitano e chiarificano le differenze:

- il valore economico di una tecnologia resta latente finché questa non viene commercializzata; la tecnologia di per sé infatti, ha un valore economico solo potenziale, per appropriarsene è necessario un business model che estrapoli il suo valore intrinseco e permetta la monetizzazione;
- per essere commercializzata, una tecnologia – innovativa o meno – può sfruttare un business model esistente, un business model nuovo oppure ancora svilupparne uno ad hoc; in tutti i casi, il ruolo del management è quello di capire ed intuire il modello più adatto per l'appropriazione del valore potenziale derivante dalla tecnologia in parola;
- è verosimile che “una tecnologia mediocre, commercializzata attraverso un business model ottimale, può generare maggiore valore rispetto ad una tecnologia ottimale, commercializzata attraverso un business model mediocre” (Chesbrough, 2010; p. 355);
- finché non si implementa un business model ottimale la tecnologia genererà sempre un valore minore rispetto a quello potenziale.

A conferma di quanto detto, riteniamo cruciale il contributo fornito da Chesbrough (2010) che mette in risalto l'importanza strategica della sperimentazione e innovazione di business model rispetto al ruolo della tecnologia e dell'innovazione tecnologica. L'autore propone due esempi di business model innovation attraverso lo studio di due casi. Il primo caso riguarda la Business Model Innovation attuata da Xerox, famosa compagnia leader nel settore della produzione di fotocopiatrici e stam-

panti, che tra gli anni '70 e '80 ha permesso la nascita e la diffusione di uno degli standard tecnologici più diffusi tuttora: il protocollo Ethernet.

Nel suddetto studio, Chesbrough (2010) ha preso in analisi 35 progetti tecnologici sviluppati da Xerox nei suoi R&D labs, selezionando tra di essi quei progetti ritenuti “non adatti” o “non profittevoli” per l’exploitation all’interno del proprio business model. Quello che è emerso dallo studio è un dato inequivocabile: i progetti ritenuti da Xerox come “meritevoli” da essere perseguiti al suo interno, si differenziavano da quelli esternalizzati perché i primi si adattavano al suo business model, mentre i secondi no.

### **Business model innovation in Xerox: il caso 3Com**

Tra gli anni '70 e '80, Xerox con i suoi centri di R&D – tra cui spiccava il Palo Alto Research Center (PARC) di Palo Alto (California, U.S.) – viveva un’importante era del fermento tecnologico

Benché il core business di Xerox fosse la produzione di fotocopiatrici e stampanti – che rappresentavano comunque un settore più che profittevole per l’azienda – le principali revenues streams derivavano dai cd. “consumables” (toner, carta da stampa, ecc.), i quali erano strettamente interconnessi con i prodotti principali. È evidente che: quanto maggiore fosse la capacità e velocità di riproduzione delle fotocopiatrici e stampanti, tanto maggiore sarebbe stato il volume dei consumables necessari ad esse e di conseguenza tanto maggiori sarebbero stati i flussi di ricavi derivanti da questi. Per cui, il business model di Xerox era basato principalmente sull’R&D di tecnologie in grado di incrementare le performance di stampanti e fotocopiatrici che permettessero poi di aumentare i ricavi derivanti dai consumables correlati.

Tuttavia sebbene l’R&D di Xerox producesse numerose tecnologie in grado di supportare attivamente ed efficientemente il suo core business, molte altre risultavano avere un ristretto campo di applicazioni all’interno dello stesso. Tra queste, spicca senza dubbio il protocollo *Ethernet* – in seguito divenuto standard per reti locali – elaborato da Robert Metcalfe, un ingegnere elettronico che nel 1973 lavorava proprio presso lo Xerox PARC.

Questa nuova tecnologia benché rivelatasi un componente utile per la connessione tra diversi devices attraverso un singolo cablaggio, non sembrava avere altre applicazioni nel core business di Xerox. Avveniva spesso infatti che molti “prodotti” degli Xerox R&D labs – in un’ottica anche di riduzione dei costi – venissero dismessi, abbandonati o concessi in licensing; in questi ultimi casi l’obiettivo era quello di favorirne lo sviluppo non vincolato al business model dell’azienda e permettere l’exploration delle tecnologie in altri campi di applicazione senza gravare sui costi dell’azienda. Questo accadde con il protocollo Ethernet.



Nel 1979 Robert Metcalfe dopo aver ottenuto in licensing – a fronte di una fee di 1,000\$ – la tecnologia Ethernet da lui sviluppata in collaborazione con David Boggs suo assistente, lasciò il PARC di Xerox e fondò la **3Com**, azienda produttrice di equipaggiamenti LAN (Local Area Networks) che fu supportata da DEC (Digital Equipment Corporation), Intel Corporation e dalla stessa Xerox Corporation al fine di favorire la creazione di uno standard basato proprio sul protocollo Ethernet. In questo modo, 3Com si configurava chiaramente come un spinoff tecnologico di Xerox per lo sviluppo e commercializzazione della nuova tecnologia e le sue eventuali future applicazioni.

3Com nasceva come un *direct services provider* per le Workstation Unix, presentando un business model molto simile a quello di Xerox e relativamente semplice basato su una propria catena distributiva (Fig. 7).

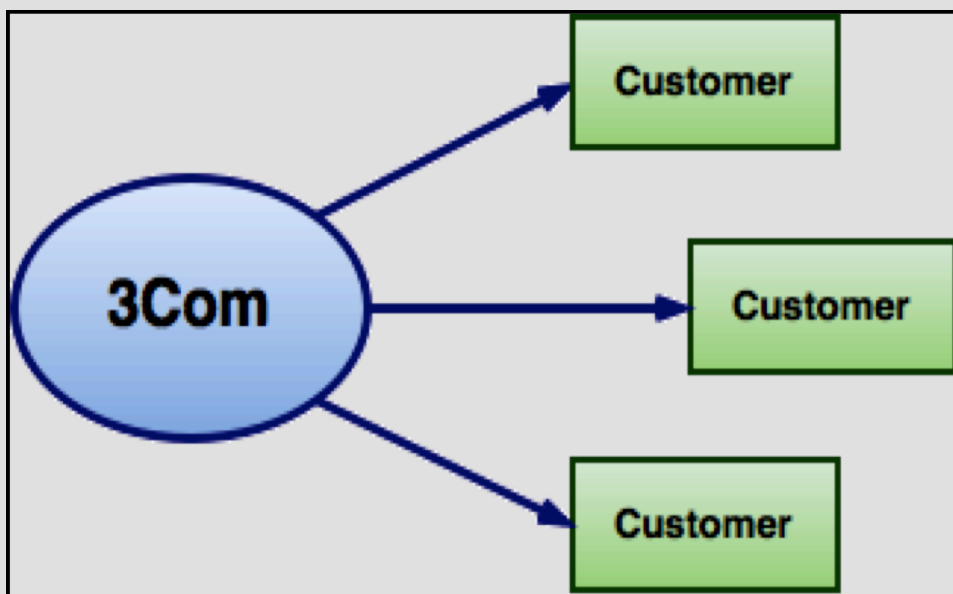


Figura 7. 3Com original Business Model depiction

Tuttavia a seguito dell'introduzione sul mercato del PC di IBM, il business model iniziale di 3Com mutò – va tenuto presente infatti che le Workstation Unix rappresentavano fino ad allora lo standard per le postazioni lavorative altamente informatizzate, ma avevano costi elevatissimi; per contro, il Personal Computer introdotto da IBM si configurava sì come un'alternativa meno performante, ma allo stesso tempo aveva un costo nettamente inferiore e più accessibile.

A differenza di Xerox che progettava e commercializzava sistemi informatici completi, 3Com adottò un business model adatto alla progettazione di schede di rete compatibili con i PC appena introdotti da IBM e dall'essere un distributore diretto di sistemi LAN, passò ad una catena distributiva non di proprietà attraverso retailers e rivenditori (Fig. 7).

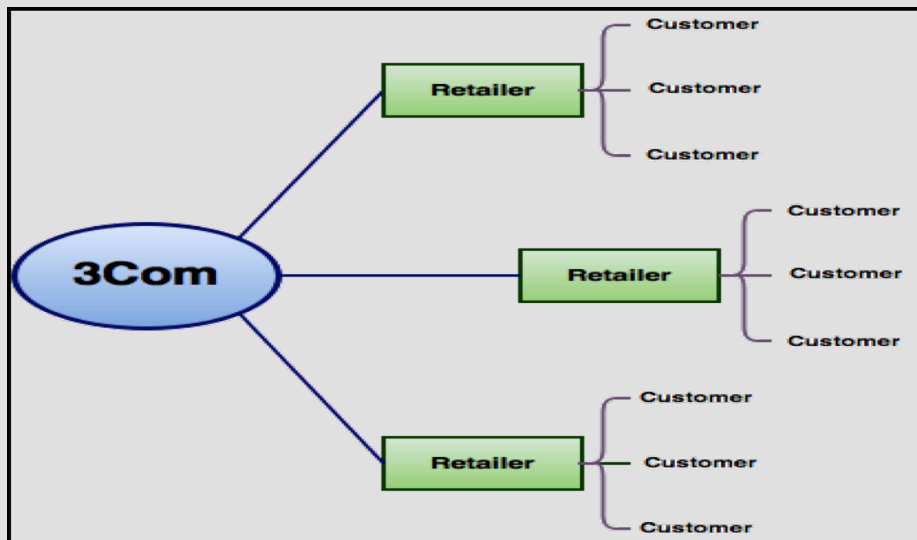


Figura 8. 3Com Business Model innovation after IBM PC introduction

L'innovazione di business model attuata da Xerox attraverso l'esternalizzazione di progetti come il protocollo Ethernet, ha fatto sì che questo si rivelasse una tecnologia molto più profittevole come standard piuttosto che come sistema di cablaggio da utilizzare solo all'interno del suo business model.

Per contro, la 3Com fondata da Metcalfe, si è resa protagonista di diverse sperimentazioni sul suo business model e anziché restare in una condizione di "immobilità" limitandosi a riproporre il modello di business attuato da Xerox, in seguito all'introduzione del PC ha focalizzato le sue attività alla progettazione di soli componenti aggiuntivi (le schede di rete) commercializzati non più attraverso una catena distributiva di proprietà ma ricorrendo a rivenditori, aggiungendo così un passaggio ulteriore tra di essa e il cliente finale.

Il successo della 3Com di Metcalfe è un ottimo esempio di sperimentazione di business model che evidentemente non sarebbe arrivato se la tecnologia Ethernet, prodotta al PARC di Palo Alto, fosse rimasta appannaggio di Xerox. La startup di Metcalfe inoltre, mette in risalto il processo "*trial and error*" che identifica l'innovazione dei modelli di business, la quale – ragionevolmente – non è *solo* questione di lungimiranza *ex ante*, quanto piuttosto un susseguirsi di tentativi guidati dalla capacità di comprendere il mercato e il business stesso che è propria dei manager e/o imprenditori e di conseguenza, della loro capacità di gestione del cambiamento attraverso l'adattamento *ex-post*.

Il secondo caso studio preso in esame da Chesbrough (2010), analizza invece il lancio sul mercato, nell'ottobre del 2007, dell'album "In Rainbows" della famosa rock

band inglese Radiohead che si è resa protagonista in questo caso, di un'importante sperimentazione di business model. La band decise infatti che la release di "In Rainbows" non dovesse avvenire per mezzo dei canali di distribuzione tradizionali – le Majors discografiche, nella fattispecie la EMI Records – ma di rendere l'album disponibile al download sul proprio sito.

### **Business model experimentation: il caso Radiohead**

Nell'ottobre del 2007, con la release dell'album "In Rainbows", la band inglese Radiohead si rese protagonista di un'importante sperimentazione di business model.

La band decise infatti che il lancio del loro album, non dovesse avvenire per mezzo dei canali di distribuzione tradizionali – le Majors discografiche, la EMI Records nel caso della band – ma di rendere "In Rainbows" disponibile al download sul proprio sito in modo gratuito o in cambio di un'offerta volontaria da parte dei fan.

Alla base di questa scelta apparentemente azzardata, vi erano gli ormai noti problemi legati al business model dell'industry musicale e discografica: questa infatti, a seguito della crescita esponenziale della Napsterization e dunque della pirateria online prima e con il successivo avvento dei nuovi digital services come iTunes, Spotify, ecc., aveva subito negli ultimi anni delle grosse perdite che avevano fatto crollare i flussi di vendite e di conseguenza i ricavi (Fig. 9).

Tali contingenze hanno tuttavia fornito terreno fertile e ideale per la sperimentazione di nuovi modelli di business che, proprio in un contesto critico come quello in cui si trovava l'industria musicale, assumeva portata e rilievo ancora maggiori essendo l'unica strada percorribile dal momento in cui il business model in uso risultava obsoleto.

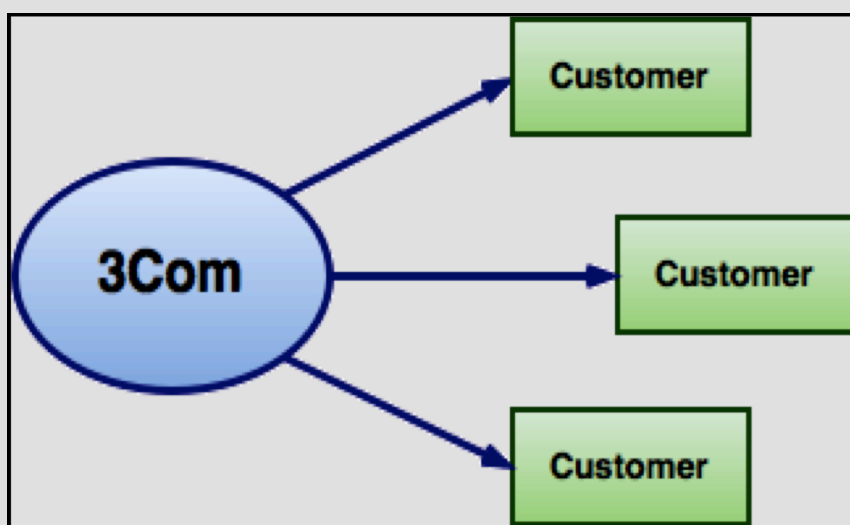


Figura 9. Music Recording Industry's business model depiction

Tuttavia la sperimentazione di business model costituisce materia delicata essendo per sua natura un processo “*trial and error*” e presentando incertezze e rischi che non sono conoscibili *ex ante*; ma al contempo è in grado di fornire una serie di dati e conoscenze che la giustificano.

In quest’ottica, il nuovo business model sperimentato dalla rock band, può essere considerato un chiaro esempio di successo: al lancio dell’album, il sito dei Radiohead ha registrato oltre 3 milioni di visite solo nei primi 60 giorni dopo la release; circa 1/3 dei visitatori ha scaricato l’album gratuitamente senza pagare nulla, mentre i restanti 2/3 hanno effettuato il download pagando una media di 4£. L’incasso medio ottenuto attraverso questa iniziativa è stato di circa 2,67£, molto di più rispetto a quello che la band avrebbe ottenuto ricorrendo ai canali distributivi convenzionali attraverso la EMI Rec (Fig. 10).

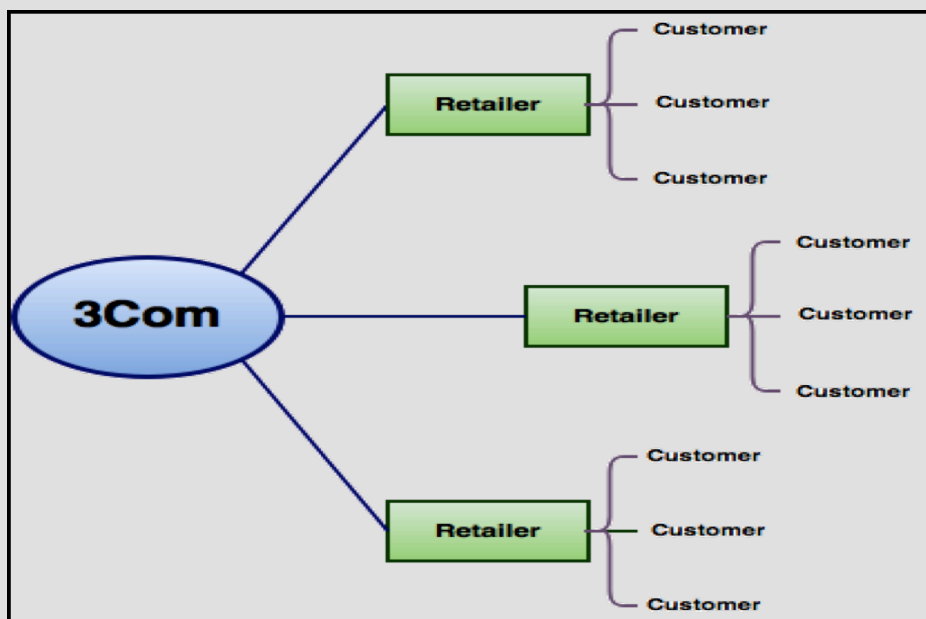


Figura 10. Radiohead, "In Rainbows" business model depiction

Ma ancora più interessante è che nonostante l'inusuale modalità di release – scelta che aveva sollevato comunque forte scetticismo – l’album debuttò al 1° posto nelle classifiche di UK e USA riuscendo a vendere oltre 1,7 milioni di copie attraverso i canali di distribuzione tradizionali nei successivi 21 mesi: cifra che ammontava a circa 5-6 volte le vendite dei loro album precedenti. In concomitanza con la release dell’album inoltre, la band rese disponibile sul proprio sito anche un box da collezione che fu acquistato in 100000 copie, oltre ad altro merchandising vario.

I risultati di questa sperimentazione hanno evidenziato che: tutte le potenziali vendite perse rendendo disponibile gratuitamente l’album online, sono state oltremodo compensate dai ritorni in termini pubblicitari ottenuti dalla band; ritorni di visibilità che hanno avuto un grosso peso sia per la successiva distribuzione commerciale dell’album stesso a mezzo dei canali tradizionali, sia per il successivo tour mondiale della band.

I due casi presentati pongono in evidenza quanto detto precedentemente sul legame tra tecnologia innovativa e innovazione di business model.

Nel caso Xerox, la componente tecnologica ha rappresentato un fattore di spinta all'innovazione del suo business model in quanto, alcune delle tecnologie sviluppate nei suoi R&D labs, presentavano potenziali altri campi applicativi – come nel caso del protocollo Ethernet – che però l'azienda non riteneva profittevole ricercare al suo interno perché non coerente con il suo core business e questo, ha fatto sì che Xerox decidesse di concederle in licensing come è avvenuto con 3Com. La 3Com di Metcalfe a sua volta, ha attuato diverse sperimentazioni di business model che però non sono state indotte dalla tecnologia, quanto piuttosto da fattori esterni come ad esempio l'introduzione del PC da parte di IBM. Infatti, sebbene all'inizio 3Com puntasse allo sviluppo e alla commercializzazione attraverso una rete di distribuzione propria – imitando Xerox – di componenti LAN basati sul protocollo Ethernet, ben presto il mercato ha indotto la startup di Metcalfe ad abbandonare la distribuzione diretta e ad optare per una commercializzazione indiretta, spostando il focus della sua attività nella ricerca e sviluppo di componenti hardware compatibili con il nuovo PC IBM.

Il caso Radiohead invece, evidenzia come la business model innovation attuata prescindesse totalmente dalla componente tecnologica, tant'è che in questo caso, quest'ultima è completamente assente. I fattori che hanno spinto la rock band alla sperimentazione di business model sono ascrivibili alla situazione dell'industry musicale in forte crisi, in cui i fenomeni di pirateria minavano la sua crescita e perfino esistenza. La scelta di rendere accessibile al download gratuito il loro album "In Rainbows", per quanto potesse sembrare rischiosa, si è dimostrata vincente perché ha permesso alla band non solo di aggirare le criticità attraversate dall'industry musicale, ma anche di ottenere un incasso medio molto maggiore rispetto a quello dei suoi album precedenti, ottenuto attraverso i tradizionali canali di commercializzazione; inoltre la possibilità di scaricare l'album in maniera gratuita o donando una somma a scelta dei fan, ha di fatto concesso ai Radiohead un ritorno d'immagine positivo che si è tradotto poi in altri flussi di ricavi provenienti da settori complementari come quello del merchandising e la vendita di tickets per il successivo tour.

In conclusione, i casi presentati dimostrano che: l'innovazione del modello di business delle imprese può essere determinato da una molteplicità di fattori e che nessuno di questi può essere identificato come suo unico "antecedente", confutando di fatto l'erronea asserzione che lega inscindibilmente l'innovazione tecnologica a quella di business model.

#### **2.4.3 Barriere ed opportunità all'innovazione dei modelli di business**

Partendo da quanto detto sin qui sulla natura della sperimentazione di business model e della sua importanza sia per le industry che per le imprese che presentano un business model obsoleto, ci si potrebbe chiedere come mai tale innovazione non venga perseguita e implementata da un maggior numero di attori. Sicuramente la risposta più logica ed immediata è che la natura "*trial & error*" di questa innovazione riscontra, per forza di cose, alcune barriere a volte più significative e meno aggirabili, altre meno significative e più aggirabili, all'interno delle organizzazioni.

Amit & Zott (2001) hanno fornito quello che secondo molti è uno dei migliori studi in merito alla suddetta questione; partendo dal business model come nuovo livello di analisi, hanno individuato 4 aspetti chiave del processo di business model innovation: *novelty*, *lock-in*, *complementarities* e *efficiency*.<sup>17</sup> Questi aspetti tuttavia, possono rappresentare elementi di conflitto con le configurazioni tradizionali delle organizzazioni, tant'è che i manager possono essere "riluttanti" nel modificare – innovare – per via dei rischi a cui si esporrebbe l'activity system tradizionale, compromettendo il valore dell'impresa.

Nel 1997, Christensen proponeva una visione simile a quella proposta in seguito da Amit & Zott (2001) riguardo le barriere alla business model innovation; l'autore identifica la base del conflitto non tanto nell'incapacità degli incumbent di concepire le innovazioni dirompenti, quanto piuttosto nel potenziale conflitto tra il business model esistente e il business model innovativo – con il primo "testato" e consolidato per le tecnologie esistenti, mentre il secondo più adatto a quelle emergenti – in quanto solitamente, i margini ottenibili da nuovi modelli di business sono molto inferiori a quelli ottenibili dal vecchio e infatti: in un'ottica di *R.B.V.* (Resource Based

---

<sup>17</sup> v.s. pag. 41

View), come l'impresa assegna il suo capitale alle attività che garantiscono un ROI maggiore, allo stesso modo la tecnologia o il business model consolidati sono decisamente preferiti a tecnologie o business model innovativi poiché, in quanto tali, essi necessitano di ingenti investimenti per emergere e di conseguenza il loro ROI non rappresenta un dato certo.

Chesbrough (2010) e prima Chesbrough & Rosenbloom (2002), individuano un'ulteriore barriera – di tipo cognitivo – alla business model innovation, che nei precedenti lavori di Christensen (1997) e Amit & Zott (2001) non era stata individuata. Si tratta di un *bias cognitivo* che si allinea con la nozione di “*dominant logic*”<sup>18</sup> proposta da Prahalad & Bettis (1995) e si basa sulla constatazione che “il successo dei business model consolidati, influenza fortemente le informazioni che in seguito vanno a condizionare le decisioni manageriali”, evidenziando quanto il retaggio della logica aziendale dominante, sia in grado di condizionare e addirittura ostacolare la business model innovation.

A differenza di Amit & Zott (2001) e Christensen (1997) – secondo cui i manager sono in grado di individuare il business model ideale, ma l'implementazione dello stesso è ostacolata da conflitti tra il dominant business model con il suo activity system e il business model innovativo – il lavoro di Chesbrough (2010) evidenzia come spesso, l'individuazione del business model ottimale, non sia così chiara e scontata.

Tuttavia, ciò che accomuna le due visioni, è la sollecitazione ad un maggiore impegno nella sperimentazione in modo da testare nuove configurazioni degli elementi del business model, i quali possono permettere all'impresa di apprendere in anticipo rispetto al mercato e di conseguenza, generare flussi informativi utili all'innovazione prima e alla creazione di valore poi.

---

<sup>18</sup> “The dominant logic” (1995), è un approccio proposto da Prahalad & Bettis (1995) secondo cui esiste una corrente di pensiero dominante all'interno delle organizzazioni, basata sulla consolidata abilità di creare e distribuire valore. Tale approccio può essere considerato positivo in termini di margini e profitti in mercati maturi, ma presenta elevata rigidità e riluttanza al cambiamento in quanto, per sua natura, porta l'impresa a valutare il flusso informativo detenuto, selezionando le informazioni che si adattano ad essa, ma evitando quelle che invece possono essere in conflitto. Ne consegue che la “dominant logic” risulta senza dubbio utile nella fase di R&D iniziale in cui sia il potenziale tecnologico che quello di mercato sono ad elevata incertezza; allo stesso tempo però può rivelarsi un'arma a doppio taglio in quanto, la sua pedissequa attuazione, può impedire percorsi di exploration e di conseguenza esporre l'organizzazione al rischio di perdere nuove applicazioni potenzialmente più redditizie ed efficienti della sua tecnologia o sistema di attività.

Per la sperimentazione di business model, abbiamo visto che risulta fondamentale il superamento di alcune barriere riscontrabili all'interno delle imprese; per fare ciò, il primo step è senza dubbio la costruzione di modelli utili a comprendere l'architettura del business model stesso e del suo activity system.

Tra i più importanti esempi di approccio modellistico alla business model innovation, va citato senza dubbio il modello elaborato da Osterwalder (2004) che presenta una scomposizione del business model in 9 blocchi.

Il modello – conosciuto come Business Model Canvas – parte dall'assunto che il business di un'impresa può essere scomposto in quattro macro aree, ed è utile per descrivere la logica di fondo del business model vale a dire il modo in cui l'impresa crea valore e monetizza da esso. Nella fattispecie, le quattro macro aree di business sono rappresentate da: offerta, infrastruttura, clientela e sostenibilità finanziaria; ognuna di queste aree è interconnessa con le altre e dalla loro scomposizione si ottengono i cosiddetti "9 building blocks" che danno vita al modello.

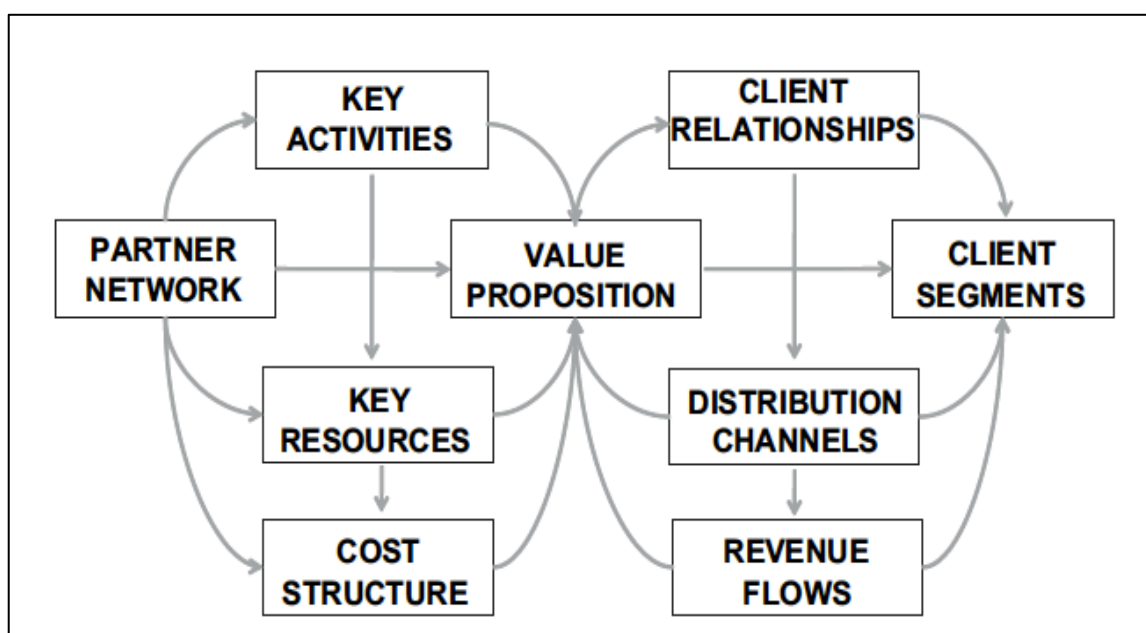


Figura 11. I 9 "building blocks" del modello di Osterwalder (2004)

Un altro modello molto utile alla comprensione delle attività che costituiscono il business model è quello proposto da IBM (nel dossier IBM's Component Business model) che mette in risalto tutte le componenti del modello.



	<i>Business Administration</i>	<i>New Business Development</i>	<i>Relationship Management</i>	<i>Servicing and Sales</i>	<i>Product Fulfillment</i>	<i>Financial Control and Accounting</i>
Direct	Business Planning	Sector Planning	Account Planning	Sales Planning	Fulfillment Planning	Portfolio Planning
Control	Business Unit Tracking	Sector Management	Relationship Management	Sales Management	Fulfillment Planning	Compliance Reconciliation
	Staff Appraisals	Product Management	Credit Assessment			
Execute	Staff Administration	Product Delivery	Credit Administration	Sales	Product Fulfillment	Customer Accounts
	Product Administration	Marketing Campaigns		Customer Dialogue	Document Management	General Ledger
				Contact Routing		

Figura 12. IBM's Component Business Model

Il vantaggio derivante dall'utilizzo di un metodo modellistico non ha un mero scopo rappresentativo e concettuale; esso infatti permette un approccio proattivo alla sperimentazione e innovazione di business model. È possibile infatti riscontrare la sua utilità nelle seguenti ragioni:

- consente lo studio e la sperimentazione realistica di più business models alternativi;
- permette la "simulazione" delle varie strade percorribili – *best path of innovation* – in modo da limitare eventuali errori nelle sperimentazioni e investimenti ad elevato rischio;
- facilita la visualizzazione esplicita dei processi che compongono il business model, ripristinando così il collegamento tra teoria e pratica nell'ambito della business model innovation, tema che – come già detto in precedenza – tutt'ora stenta a trovare un framework condiviso.

Tuttavia l'approccio modellistico da solo non basta a promuovere e gestire l'innovazione: i modelli risultano molto utili per la comprensione e spiegazione del business model, ma non sono sufficienti.

Per innovare il modello di business e sperimentare nuove traiettorie è fondamentale per le organizzazioni disporre di un management – nelle piccole imprese è compito dell'imprenditore – dotato di autorità sufficiente a permettergli di modellare e ri-

modulare i processi produttivi, sperimentando con essi al fine di ottenere nuove informazioni e conoscenza e creare così i presupposti per l'innovazione di successo.

A questo proposito, Chesbrough (2010) propone una *roadmap* basata su 3 set di processi che a suo parere sono indispensabili per le organizzazioni orientate alla sperimentazione e innovazione di business model:

**1. experimentation:** basandosi su quanto proposto da Thomke (2002) in tema di innovazione di prodotto e processo, Chesbrough (2010) trasla gli stessi concetti in tema di business model innovation, partendo dal principio cardine dell'*attendibilità dei dati* forniti dalla sperimentazione. Sperimentare realmente un modello di business alternativo è infatti un modo per ottenere dati credibili sulle sue potenzialità; per fare ciò è utile tenere conto di indicatori come i *costi* di sperimentazione: sia quelli diretti – come gli eventuali fallimenti – sia i costi indiretti come ad esempio i tempi di risposta dal mercato (feedback) o la quantità di informazioni ottenuta. Risulta fondamentale, a questo punto, riproporre la distinzione effettuata da Thomke (2002) tra *errori* e *fallimenti*: mentre i primi sono frutto di un'errata progettazione della sperimentazione che per questa ragione non portano quindi all'acquisizione di nuova conoscenza, i secondi sono una conseguenza naturale e fisiologica della stessa e rappresentano, per contro, una fonte importante di apprendimento. Per cui, le imprese dovrebbero cercare di implementare processi di sperimentazione "ad alta fedeltà" in grado di garantire apprendimento e conoscenza cumulativi derivanti dai fallimenti nel modo più veloce possibile in modo da trovare un valido business model alternativo a quello corrente. In questa stessa visione, trova continuità anche il concetto di "*discovery-driven planning*" (McGrath & Macmillan, 1995), secondo cui una pianificazione di questo tipo permette di valutare le varie ipotesi di business model modellando i processi "sconosciuti" a cui l'impresa deve far fronte durante le fasi di exploration. Il metodo discovery-driven serve a superare le barriere interne alla sperimentazione, le quali chiedono risposte economiche ex-ante a quesiti ancora sconosciuti rappresentando uno degli ostacoli più importanti per l'innovazione stessa;

**2. effectuation:** in questi processi, gli attori innovatori, piuttosto che soffermarsi sullo studio pedissequo del mercato di riferimento, intraprendono azioni al suo

interno volte a creare nuovi flussi informativi potenzialmente in grado di scoprire opportunità che il solo studio dell'ambiente di riferimento potrebbe far restare latenti ed inesplorate. I processi di "effectuation" (che potremmo tradurre come processi di "azione"), risultano particolarmente efficaci in quanto in grado di carpire flussi informativi sufficienti a costituire un set di dati attendibili che risultano utili per indirizzare l'organizzazione verso un nuovo business model. Per quanto possano apparire una mossa azzardata, l'evidenza empirica derivante dai processi di "azione" dimostra che senza di essi, non esistono nuovi flussi di dati disponibili e utili alla conoscenza che costituisce la base dell'innovazione; infatti nella riformulazione della "dominant logic", i suddetti processi sono fondamentali proprio perché a differenza del business model conosciuto – che proprio per questo dispone già di abbondante knowledge – permettono l'accesso a nuovi flussi di informazioni tramutabili in potenziale nuova conoscenza solo attraverso la sperimentazione. Ed è qui che appare quanto mai evidente l'importanza dell'approccio modellistico: grazie ad esso come supporto alla sperimentazione infatti, è possibile formulare rappresentazioni realistiche sia del business model corrente che di quello "sperimentale" e di conseguenza – sulla scorta della nuova conoscenza cumulativa acquisita – intervenire ed eventualmente correggere gli errori comprendendo le implicazioni derivanti dal cambiamento;

**3. *organizational leadership*:** come già accennato in precedenza, una delle barriere all'innovazione di business model più difficili da superare, è senza dubbio quella relativa alla gestione della stessa all'interno delle organizzazioni. In particolare, quello che dà vita ad ostacoli di questo tipo è la mancanza di "*elasticità organizzativa*" dovuti a forme di leadership poco orientate al cambiamento, in cui permane una visione strettamente legata ai margini ottenibili dall'exploitation della dominant-logic e quindi dal business model corrente. Non siamo qui a dire che tale orientamento manageriale sia sbagliato; tuttavia nell'attuale paradigma economico in cui la vita media dei prodotti si è drasticamente ridotta – e ciò vale anche per la tecnologia in senso ampio – e dove il consumatore è sempre più parte integrante del processo produttivo, risulta di fondamentale importanza per le imprese, essere in grado di adattarsi al mercato

per sopravvivere ed ottenere vantaggio competitivo. In un quadro di questo genere perciò, la mancanza di “ambidexterity” – cioè la capacità di implementare contemporaneamente sia processi di exploration che di exploitation – è senza dubbio penalizzante per l’impresa.

A questo punto, la domanda sorge quanto mai spontanea: chi è responsabile del cambiamento e dell’innovazione all’interno delle imprese?

Se nella piccola impresa questo ruolo è ascrivibile all’imprenditore – che spesso è anche proprietario – nelle imprese di dimensioni maggiori, l’identificazione di una figura di riferimento dotata di autorità sufficiente tale da poter gestire e guidare la sperimentazione, diventa un vero e proprio rebus molto complesso da risolvere.

Analizzando le varie figure funzionali all’interno delle organizzazioni (CEO, CFO, CBDO, CIO, CTO, ecc.), risulta evidente che ognuna di esse – a ragione – abbia funzioni ben diverse; allo stesso tempo tuttavia, una così netta divisione dei ruoli all’interno dell’impresa risulta limitante per la sperimentazione di business model. Ognuna di queste figure infatti presuppone ruoli e responsabilità ben definite, limitate alla rispettiva area di competenza; questo può dare luogo a conflitti di interesse e di conseguenza rappresentare un fattore limitante in quanto per sua natura, la sperimentazione richiede un’elevata interazione tra operations, marketing, finance, ecc., dovuta alla grande mole di informazioni che si viene a creare. Si pensi ad esempio ad un CEO (Chief Executive Officer) – che in linea di principio potrebbe essere la figura meglio posizionata a livello di autorità e responsabilità all’interno dell’organigramma societario per la gestione di processi delicati e complessi come l’innovazione del modello di business – potrebbe esso stesso frenare o impedire il cambiamento in quanto, il raggiungimento della sua posizione, potrebbe derivare proprio dal business model esistente che risulta più familiare e consolidato sia per il business stesso, sia per il mantenimento della posizione nelle gerarchie societarie e che l’implementazione di un nuovo business model, essendo un processo ad alto rischio e complessità, potrebbe minare.

Un’altra figura potenzialmente adatta a guidare processi di sperimentazione sul business model è senza dubbio il GM (General Manager) che, al pari del CEO, gode di autorità sufficiente per l’implementazione di questi processi. Tuttavia, specie nelle imprese di grandi dimensioni, i GM si trovano a “ruotare” tra diverse posizioni in

genere ogni 2-3 anni e questo, in ambito di business model innovation, risulta sicuramente un limite poiché un così breve periodo, non permette la raccolta e l'analisi approfondita di dati sufficienti per un processo empirico di sperimentazione ed eventuale implementazione di un nuovo modello di business.

Ecco dunque che ricorre il tema della “*strategic agility*” (Doz & Kosonen, 2010) che a sua volta può essere assimilato alla “*ambidexterity*” teorizzata per la prima volta da Tushman & O’Riley (1996) – riproposta poi, prima da O’Reilly & Tushman (2004) e di nuovo da Smith, Binns & Tushman (2010) – come una *dynamic capability* fondamentale per l’impresa che vuole innovare senza rischiare di perdere il vantaggio competitivo detenuto.

Doz & Kosones (2010) propongono alcune *meta-skills* (o *meta-capabilities*) per spiegare “l’*agilità strategica*” di cui le imprese necessitano per l’innovazione di business model; queste abilità, secondo gli autori, sono utili come framework di riferimento e consistono in:

- ***strategic sensitivity***: basata sulla nitidezza, consapevolezza, intensità e attenzione agli sviluppi strategici; si contrappone alla *miopia manageriale*;
- ***leadership unity***: è la capacità del top management di prendere decisioni rapide, coraggiose e svincolate dagli assetti politici interni;
- ***resource fluidity***: caratterizzata dalla capacità di riconfigurazione e ridistribuzione rapida di funzionalità e risorse.

Le suddette dynamic capabilities sono utili all’impresa che si accinge ad innovare e danno vita ad una “*leadership agenda*” che permette l’accelerazione dei processi di innovazione:

<b>Tabella 5</b>	
<b>Accelerating Business Model Renewal: The Leadership Action Agenda</b>	
<b>Strategic sensitivity</b>	
1. Anticipating:	Sharpening foresight <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explore future usage concepts</li> <li>- Do not over-rely on foresight tools (e.g. Scenario planning)</li> </ul>
2. Experimenting:	Gaining insight – Probing. Discovering “lead locations” innovation hotspot <ul style="list-style-type: none"> <li>- Local experiments, in-market tests</li> <li>- Strategic and reflective use of corporate venturing</li> </ul>
3. Distancing:	Gaining perspective <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nurture an “outside-in” perspective through a rich network of personal contacts</li> </ul>

	- Hearing the voice of periphery
4. Abstracting:	Gaining generality
	- Restating business models in conceptual terms
5. Reframing:	Seeing the need for business model renewal
	- Engaging honest, open and rich dialogue around strategic issues
<b>Leadership unity</b>	
6. Dialoguing:	Surfacing and sharing assumptions, understanding context
	- Explore underlying assumptions and hypothesis, not just conclusions, developing common ground
7. Revealing:	Making personal motives and aspiration explicit
	- Transparency and clarity of motives brings mutual respect and trust, and understanding of positions
8. Integrating:	Building interdependencies
	- Define a valuable common agenda that conditions success
9. Aligning	Sharing a common interest
	- Beyond incentives, give deeper common meanings
10. Caring:	Providing empathy and compassion
	- Provide the personal safety needed to be playful
<b>Resource fluidity</b>	
11. Decoupling:	Gaining flexibility
	- Organise customer/segmentation-based value domains
12. Modularising:	Assembling and disassembling business systems
	- Develop “plug and play” functionality for business systems and processes
13. Dissociating:	Separating resource use from resource ownership and negotiating resource access and allocation
14. Switching:	Using multiple business models
	- Having different business model infrastructures in parallel and aligning and switching products between them
15. Grafting:	Acquiring and transform oneself
	- Import a business model from acquired company

Sia il concetto di “*strategic agility*” sia quello di “*ambidexterity*”, portano alla luce per le imprese l’annoso conflitto tra il voler mantenere performance accettabili (tramite processi di exploitation) attraverso il business model corrente – ma che però potrebbe rivelarsi obsoleto – e intraprendere sperimentazioni che permettano l’implementazione di uno nuovo (exploration). Situazioni di questo genere vengono definite da Smith, Binns & Tushman (2010) come “*strategic paradoxes*”, vale a dire situazioni in cui vi è la necessità di continuare ad attuare le strategie di business attraverso il business model in uso, ma al contempo studiare anche eventuali alternative.

Dal punto di vista organizzativo questa è una problematica di assoluto rilievo e complessità, essa richiede un'attenzione particolare perché in molti casi, lo shift dal vecchio al nuovo modello di business non essendo immediato, richiede periodi di assestamento e adattamento più o meno lunghi, il che si traduce nella coesistenza tra i due con inevitabili potenziali conflitti. Inoltre, il passaggio di risorse (umane, economiche, tecnologiche, ecc.) è un'operazione delicatissima, che si basa su skills manageriali tali da limitare al minimo le conseguenze negative per l'impresa in primis, e per i manager stessi di conseguenza.

Gli stessi autori inoltre, pongono in luce proprio la questione dell'ambidestrità delle imprese innovatrici, le quali attraverso approcci cosiddetti "*both/and*"<sup>19</sup> devono essere in grado di gestire le tensioni interne derivanti da business models "*complexi*" (Smith, Binns and Tushman; 2010) che coinvolgono intrinsecamente i vari processi aventi obiettivi o strategie in conflitto; per gestire queste situazioni di estrema complessità (*strategic paradoxes*) gli autori propongono una serie di processi chiave identificati attraverso uno studio condotto su 12 top management team in supporto alla gestione delle "*paradoxical strategies*":

- dynamic decision making;
- creazione di commitment verso una visione omnicomprensiva e obiettivi specifici contemporaneamente;
- promozione di un apprendimento attivo (*active learning*) verso i vari obiettivi/business e le loro relazioni;
- capacità di innescare e risolvere conflitti.

Il modello di organizzazione ambidestra supporta la teoria secondo cui i manager – soprattutto nella grande impresa – non devono evitare l'innovazione per via dei rischi annessi; i processi di exploration ed exploitation apparentemente in contrasto tra di essi, non devono essere visti come alternative, bensì come perseguibili contemporaneamente.

---

<sup>19</sup> Gli scenari competitivi sempre più complessi, non permettono più l'adozione di approcci "*monotematici*", dunque risulta più performante ricorrere ad altri metodi cosiddetti "*both/and*" in cui più business sono perseguiti contemporaneamente; questi però sono coerenti con il business aziendale, ma spesso in contrasto l'uno con l'altro. Per adottare metodi *both/and* sono necessari business models complessi, cioè in grado di gestire le tensioni che coinvolgono intrinsecamente i vari processi, permettendo il perseguimento di entrambi gli obiettivi nonostante il conflitto tra di essi. Si contrappongono ai cosiddetti approcci "*either/or*" basati sulla scelta di una sola tra le alternative, evitando così eventuali conflitti, ma allo stesso tempo anche eventuali vantaggi.

Sebbene l'ambidestrità sia un concetto applicato principalmente nel contesto dell'innovazione di prodotto, processo e tecnologica, risulta evidente la sua applicabilità anche per l'innovazione di business model; va da sé che oltre a dover scegliere l'innovation path in ambito di prodotti dagli standard più o meno elevati o l'implementazione di nuove tecnologie, i manager sono chiamati a scegliere anche se, in che modo e in quale misura promuovere il rinnovamento del business model d'impresa.



## Capitolo 3

### Metodologia di ricerca, contesto di riferimento e motivazioni

#### 3.1 Metodologia

Lo scopo principale di questo studio è quello di investigare e comprendere come si comportano, come cambiano, se cambiano e in che modo cambiano i business model dei player che operano nel contesto della sharing economy. Per queste ragioni, la research question alla base di questo lavoro è la seguente: “*quali elementi distintivi presentano i (nuovi) business model per creare e catturare valore nella Sharing Economy?*”.

Dopo un attento lavoro di analisi e revisione della letteratura di riferimento, abbiamo rivolto la nostra attenzione ad uno dei settori della Sharing Economy che – a nostro avviso – evidenzia maggiormente i cambiamenti per il business model dei player che operano al suo interno, vale a dire la *sharing mobility*, nel dettaglio: il car sharing.

La domanda di ricerca che ha dato il via a questo studio dunque, presenta una natura chiaramente esplorativa, motivo per cui si è deciso di utilizzare come metodo d’indagine un approccio qualitativo optando per l’analisi di tre casi studio – due player pubblici e un player privato, rispettivamente Roma Car Sharing, Enjoy e Car2Go – cercando di carpire prima ed evidenziare poi, i principali elementi distintivi dei loro business model e di conseguenza il modo in cui questi operano nel mercato di riferimento.

La scelta di adottare un approccio alla ricerca di tipo qualitativo attraverso interviste semi strutturate inoltre, risulta particolarmente confacente al tipo di studio che si è voluto condurre in virtù del fatto che, trattandosi di un tentativo di fornire una base teorica alla comprensione del fenomeno, esso risulta il metodo di ricerca più opportuno (Glaser, Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt, Graebner, 2007; Yin, 2003).

### **3.1.1 Raccolta dati**

Per lo studio dei casi si è fatto riferimento a due fonti principali di dati: interviste dirette e materiale complementare.

La scelta di ricorrere a interviste dirette di tipo semi strutturato, deriva dalla peculiarità delle stesse di svilupparsi lungo una traccia fissa – ma aperta – che permette di stabilire un tema base degli argomenti da trattare; le stesse sono state elaborate attraverso una serie di domande di carattere più o meno generale in relazione al tema di riferimento.

È bene sottolineare l'importanza della traccia fissa aperta nell'intervista semi strutturata evidenziando alcuni aspetti salienti della stessa: una traccia fissa imposta una base di ricerca comune a tutti gli intervistati il che permette all'intervistatore di seguire il tema dominante nell'indagine; tuttavia lo schema aperto permette anche una maggiore flessibilità e profondità di raccolta dei dati rispetto all'intervista di tipo strutturato. Di fatti, per una ricerca di tipo esplorativo come nel caso dello studio qui presentato, una maggiore flessibilità permette all'intervistatore – e all'intervistato di conseguenza – di affrontare tematiche non previste nel protocollo di intervista principale, ma che possono nascere spontaneamente nel corso della stessa riguardo argomenti correlati al principale e che l'intervistatore può ritenere interessanti per la ricerca stessa. In conclusione: la traccia fissa aperta stabilisce quello che può essere definito il perimetro entro il quale le parti coinvolte nell'intervista possono muoversi, consentendo così eventuali approfondimenti sul tema principale e aumentando in tal modo la profondità di ispezione.

Nella fattispecie, il protocollo delle interviste è stato preparato dall'autore dello studio con il supporto del Chiar.mo Prof. Francesco Rullani e del Dott. Riccardo Maiolini. Il protocollo delle domande di tipo semi-strutturato proposto agli intervistati, parte da una base di 25-30 domande aperte, opportunamente modificate in relazione alle caratteristiche salienti degli intervistati.

Le interviste sono state rivolte ai tre principali soggetti operanti nel Car Sharing nella città di Roma. Degli intervistati, Enjoy e Roma Car Sharing hanno accettato di rispondere a tutte le domande proposte sia in forma di intervista diretta (Enjoy e Roma Car sharing), sia in forma scritta (Roma Car sharing); Car2Go ha invece scelto di

rispondere solo in forma scritta ad un sample dell'intervista completa formato da 6 domande.

Le interviste sono state proposte seguendo lo schema del protocollo elaborato, nella fattispecie si è proceduto come segue:

- Enjoy: intervista telefonica registrata – previa autorizzazione dell'intervistato – durante la quale l'intervistatore ha preso appunti;
- Roma Car Sharing: intervista effettuata di persona e registrata – previa autorizzazione dell'intervistato – presso le sedi aziendali, supportata da risposta per iscritto alle domande da parte dell'intervistato inviate via mail;
- Car2Go: questionario composto da 6 domande somministrato per iscritto via mail.

In un secondo momento si è provveduto alla trascrizione testuale dei contenuti delle registrazioni e delle risposte ricevute per iscritto e in ultima istanza alla rielaborazione degli stessi ai fini di questo lavoro di ricerca.

Il principale scopo delle interviste effettuate è stato quindi quello di cercare di capire come sono nati i Car Sharing provider analizzati e in che modo tale scelta ha influenzato il loro business model.

Per quanto concerne invece i materiali complementari, questi sono stati reperiti attraverso la consultazione di articoli accademici, siti internet e articoli di giornale.

### **3.1.2 Approccio e metodi di analisi, durata della ricerca e contesto di riferimento**

L'idea alla base di questo progetto di tesi deriva dall'osservazione del fenomeno Car Sharing in Italia, in particolare nella città di Roma (seconda città in Italia dopo Milano ad aver beneficiato della sharing mobility) in cui questo nuovo approccio alla mobilità sostenibile e condivisa sta prendendo sempre più piede.

Ci si è resi conto come soprattutto in realtà private come Enjoy e Car2Go, la componente "network" abbia un elevato peso specifico all'interno del business model delle stesse, soprattutto in relazione ai partner strategici che danno vita al prodotto-servizio finale: si è intuito come la componente sinergica tra le core competencies delle aziende principali (Daimler AG con Car2Go da una parte, Eni con Enjoy dall'altra) e i loro *main partner* potesse essere in grado di permettere a queste due

realtà di sviluppare un'efficace alternativa al TPL, beneficiando di un cambiamento epocale nelle abitudini e propensione al consumo degli utenti (quello che noi abbiamo definito come il "*paradigm shift da ownership ad access*").

Tuttavia, per procedere ad un'analisi del fenomeno in parola, si è ritenuto necessario e doveroso esaminare lo stato dell'arte della letteratura accademica di riferimento al fine di ottenere un punto di vista omnicomprensivo del fenomeno *car sharing*, ma prima ancora, del contesto economico in cui esso va a collocarsi, vale a dire: *la Sharing Economy*. Ebbene, a tal fine è stata condotta una attenta analisi e revisione della letteratura sul tema Sharing Economy prima e sul tema Business Model poi.

L'analisi della letteratura sulla Sharing Economy ha portato alla luce una mole di definizioni del fenomeno nonché un altrettanto elevato numero di tentativi di delimitazione dei confini dello stesso che, a nostro avviso, non fanno che creare confusione sul tema rendendo difficile la comprensione e spiegazione dello stesso sia a livello accademico che a livello pratico. Ci si è inoltre trovati in disaccordo con alcune classificazioni del fenomeno "*sharing*"<sup>20</sup> proposte da autori come Belk (2014), non tanto per una questione meramente legata alla suddivisione semantica, quanto piuttosto perché le stesse – a nostro avviso – non sono funzionali ad un chiarimento e comprensione del fenomeno Sharing.

La revisione della letteratura sulla Sharing Economy ha inoltre evidenziato l'importanza di quelli che abbiamo definito come i "*3pilastri*" della stessa, rispettivamente: *spare capacity*, *access* e *platform*.

L'individuazione dei suddetti *3pilastri* ci ha poi condotto ad elaborare un modello grafico teorico utile a spiegare il cambio di paradigma di consumo da "*ownership*" ad "*access*" avvenuto nell'ultima decade. Il modello elaborato, inoltre, risulterà in seguito funzionale per spiegare le innovazioni in tema di business model che hanno interessato i player analizzati nei casi studio proposti. Di seguito un'anteprima del suddetto modello.

---

<sup>20</sup> v. cap. 1.1.4 p.12

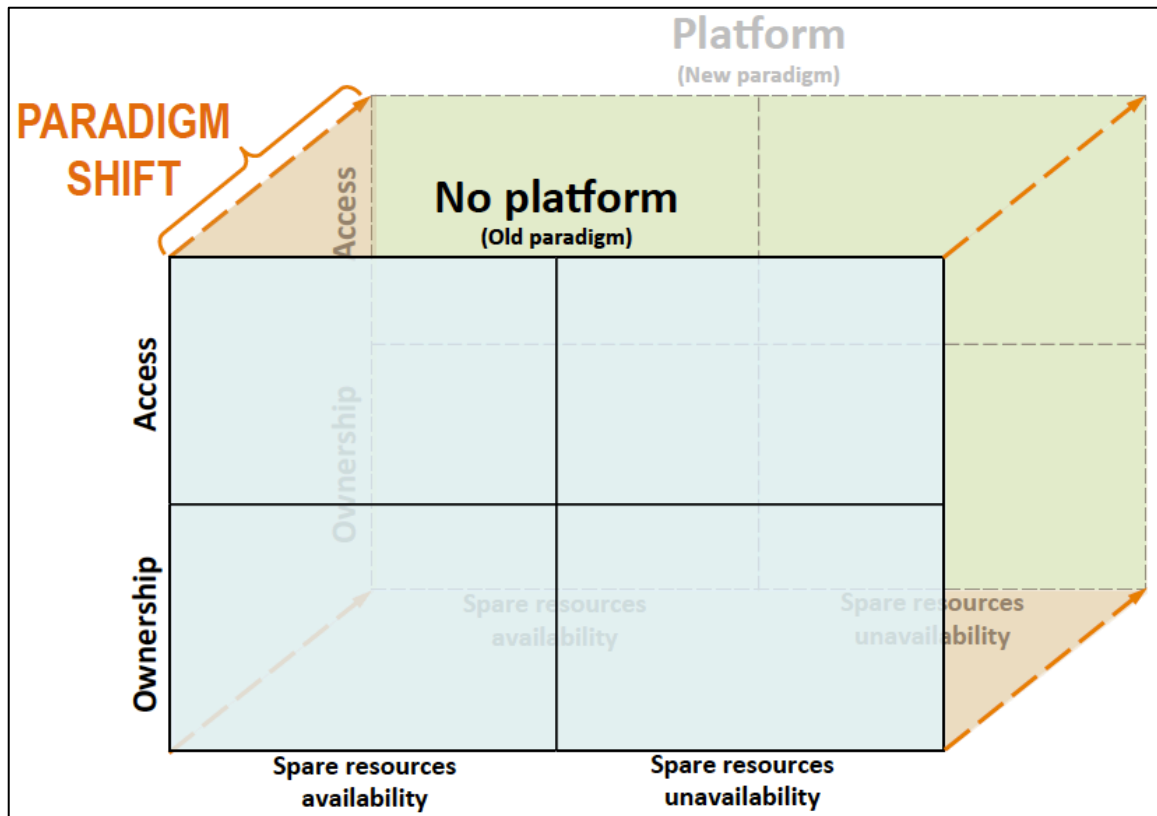


Figura 9. Paradigm shift 3D model. Elaborazione personale

Una seconda fase di review della letteratura si è poi spostata sul tema *business model*: anche in questo caso si è cercato di fare il punto sullo stato dell'arte sul tema, partendo da una breve review delle definizioni fornite dai diversi autori nel corso degli ultimi 30 anni.

Uno step successivo è consistito nell'inquadramento dei principali filoni di ricerca sul business model che ha portato alla luce interessanti prospettive sul tema, specialmente riguardo alle innovazioni nel campo ICT e quelle che interessano soprattutto la fase di design del modello di business aziendale. Come nel caso della Sharing Economy, anche nello studio del business model abbiamo individuato alcune criticità afferenti soprattutto alla definizione dello stesso: si è quindi cercato, partendo da una raccolta delle definizioni a nostro parere più corrette e coerenti, di capire cosa realmente il business model rappresenti e quali conseguenze questo possa avere all'interno dei confini dell'impresa sempre più rarefatti.

Un'ultima parte della review della letteratura sul modello di business si è poi soffermata sull'innovazione dello stesso: materia assai interessante, nonché cruciale per lo stesso studio qui presentato.

Come già accennato in precedenza, il contesto di riferimento di questo studio ha confini ben delimitati nell'area urbana Capitolina; tuttavia, benché lo studio sia stato condotto sul territorio romano prendendo in analisi 3 Car Sharing suppliers operanti nella scena romana, è inevitabile che lo stesso possa essere traslato sia su scala nazionale – essendo Enjoy e Car2Go player che operano in diverse città del territorio italiano – sia su scala continentale e globale – dato che Car2Go è attualmente leader di mercato nel campo del free floating car sharing.

Con riferimento, infine, alla durata e tempi di analisi della letteratura prima e di raccolta dei dati, questi sono quantificabili in 10 mesi di cui: circa 4 spesi per la ricerca, scrematura e analisi della principale letteratura di riferimento attraverso l'accesso ai database WOS - Web Of Science e EBSCOhost messo a disposizione dalla LUISS Guido Carli; i restanti 6 mesi invece per la raccolta dei dati empirici, tra cui la ricerca dei contatti con i rappresentanti delle imprese utilizzate come caso di studio, le attese per l'adesione alla partecipazione allo studio tramite intervista, la trascrizione e rielaborazione delle interviste ed infine la concretizzazione del tutto nell'evidenza empirica che andremo a presentare nel capitolo successivo.

### **3.2 Car sharing: cenni storici e motivazioni alla base della scelta del caso**

Prima di procedere ad una breve review storica, è bene spiegare cos'è il Car Sharing: il car sharing innanzitutto è una delle manifestazioni di *sharing mobility* (tra gli altri sono rintracciabili anche bike sharing, scooter sharing, ride sharing, park sharing, ecc.) che si configura come un modello di noleggio di automobili a breve termine in cui gli utenti possono *accedere* all'utilizzo di un veicolo per lassi temporali generalmente molto brevi, attraverso *piattaforme digitali* e pagando solo in funzione dell'effettivo utilizzo in termini di tempo (generalmente sono applicate tariffe in €/min) ottenendo in questo modo i benefici derivanti dallo spostamento su mezzo privato (l'auto in questo caso), ma evitando i costi dal possesso dello stesso.

Il Car Sharing come lo si conosce oggi però, è solo l'ultimo step di un'evoluzione iniziata circa 60 anni fa. La prima manifestazione di Car Sharing – a postazione fissa – risale al 1948 quando in Svizzera, a Zurigo, venne lanciato il servizio “Sefage” di natura cooperativistica, la cui adesione era spinta principalmente da motivazioni di ca-

rattere economico: il servizio puntava a permettere l'accesso ad "auto pubbliche" a coloro che non avevano la possibilità di acquistarne una. Nel corso degli anni successivi, numerosi altri esperimenti in tema di Car Sharing sono stati condotti in molte città europee, tuttavia essi hanno sempre dovuto fare i conti con esperienze fallimentari (Shaheen, S., Sperling, D., Wagner, C.; 1998).

Solo verso la fine degli anni '90 moltissime realtà di diverso tipo (da quello cooperativistico emulato da Sefage, a quelli più "business oriented" come ZipCar nel 1999 a Cambridge, Massachusetts, USA) sono andate consolidandosi. Tuttavia, il principio sottostante il Car Sharing alle sue origini – ci si riferisce perciò al modello a postazione fissa – è l'integrazione col TPL (Trasporto Pubblico Locale) per soddisfare le esigenze di spostamenti non sistematici, quindi non abituali degli utenti, da non confondere con gli spostamenti sistematici (es. casa-lavoro-casa). Questo tipo di inquadramento permette anche di collocare il Car Sharing:

*All'interno di uno spazio che vede distanza e costo, il car sharing si posiziona più in basso rispetto al costo dei Taxi ad esempio, ma molto più laterale rispetto alla distanza.*

(Ing. S. Bortolucci; Head of Car & Bike Sharing Unit; Agenzia Roma Servizi per la Mobilità, Roma Car Sharing).

Il Car Sharing dunque nasce con un modello a postazione fissa poiché questo era l'unico modello generalmente riconosciuto come in grado di soddisfare le modalità di trasporto non pienamente soddisfatte dal TPL. Con la Nascita di Car2Go (2008, Ulma, Germania) però, il suddetto modello per la prima volta viene messo in discussione in favore del nuovo modello "free floating".

Ed infatti sono proprio questi i due modelli principali di car sharing: il più classico a postazione fissa (es. Roma Car Sharing) e il più recente free floating (es. Enjoy, Car2Go); le differenze tra i due sono riscontrabili principalmente nel sistema di prelievo e riconsegna dell'automobile noleggiata, infatti: nel sistema a postazione fissa, l'auto noleggiata va riconsegnata nella stessa postazione in cui è stata prelevata, mentre nel modello free floating, le auto possono muoversi liberamente all'interno del perimetro urbano coperto dal servizio e dunque è possibile iniziare il noleggio nel punto A e terminarlo nel punto B. Rispetto al car sharing a postazione fissa che ha come motivazione sottostante l'integrazione del TPL quindi, il modello free floating nasce come alternativa al trasporto pubblico locale TPL o al Taxi.

Nonostante questa sostanziale differenza nella “usability” dei due modelli, esiste tuttavia un fattore comune riscontrabile nello schema di utilizzo degli stessi che di fatto è lo stesso di un qualsiasi modello di noleggio e si articola in 4 fasi: prenotazione, inizio noleggio, utilizzo, riconsegna dell’auto.

Partendo proprio dallo schema di utilizzo del servizio di Car Sharing appena illustrato e identificato come fattore comune tra tutti i player presi in analisi, nel prossimo capitolo – conclusivo di questo lavoro di ricerca – si andranno ad identificare gli elementi caratteristici dei modelli di business adottati da ognuno di essi al fine di rispondere alla domanda di ricerca da cui si è partiti. A tale scopo, risulterà fondamentale il modello “*paradigm shift*” precedentemente presentato, il quale verrà utilizzato come strumento di supporto all’analisi empirica dei casi.



## Capitolo 4

### Conclusioni

#### 4.1. Gli strumenti della ricerca: il protocollo dell'intervista

Come anticipato nel capitolo precedente, per la realizzazione di questo studio ci si è avvalsi di strumenti di indagine di tipo qualitativo, nella fattispecie è stato utilizzato un questionario semi-strutturato<sup>21</sup>.

Il protocollo elaborato può essere scomposto in 2 parti: la prima (dalla domanda n° 1 alla domanda n° 5) può essere definita come conoscitiva; in questa parte l'intervistatore mira ad inquadrare il contesto in cui il player (rappresentato dall'intervistato) opera e le motivazioni alla base della scelta di fare exploration e poi entrare nel mercato della Sharing Economy. La seconda parte invece è specificamente dedicata all'ottenimento di informazioni utili per la nostra analisi; i quesiti dal n° 6 in poi infatti, mirano ad indagare temi come le motivazioni che hanno spinto i player ad operare sul mercato in un certo modo (attraverso partnership di servizio o di prodotto ad esempio), le motivazioni alla base della scelta dello stream di partner (quando presente), le scelte di marketing adottate dagli operatori, il rapporto col consumatore, la presenza dei *3 pilastri della Sharing Economy* nel loro business model e quali – eventuali – sinergie sono state sfruttate per l'implementazione del business model nel contesto SE.

La scelta di puntare sull'intervista semi-strutturata inoltre, come già accennato in precedenza, ha permesso di arrivare ad un livello di profondità dell'analisi tale da restituire una visione molto approfondita del modus operandi dei singoli player; nella fattispecie, la scelta di non "chiudere" il perimetro di risposta all'interlocutore, ha fatto sì che durante le interviste (ad Enjoy e Roma Car Sharing, car2go non ha rilasciato interviste) venissero a galla temi che possono definirsi contigui a quello

---

<sup>21</sup> In appendice il protocollo di domande generico composto da 30 quesiti a risposta aperta che è stato somministrato agli intervistati; il numero delle domande varia in base all'intervistato e alle sue caratteristiche.

principale<sup>22</sup>, ma che nonostante questo sono risultati molto utili all’obiettivo di questo studio.

#### 4.2 Gli strumenti della ricerca: il modello di *paradigm shift* da “ownership” ad “access”

In questa sezione presentiamo il secondo strumento che è stato utilizzato per il nostro studio.

Nella fase di revisione della letteratura proposta in precedenza, si è notato che la Sharing Economy ha permesso un cambiamento nelle modalità di consumo: di fatti molti beni e servizi erano finora accessibili solo attraverso l’acquisto della loro proprietà e dunque, per poterne disporre era necessaria la loro titolarità *permanente*. Nel nuovo contesto economico in analisi invece, molti degli stessi beni e servizi sono divenuti *accessibili* – e usiamo di proposito questo termine – anche solo in maniera *temporanea*, vale a dire solo in base al bisogno e alla necessità dell’utente consumatore.

Premesso che la Sharing Economy si differenzia dai modelli classici di noleggio per alcune caratteristiche quali: lo sfruttamento di *piattaforme* digitali che permettono l’accesso alle risorse anche in *mobilità*<sup>23</sup> e che possono far sì che la mediazione di mercato non sia un elemento indispensabile, l’elevata *frequenza* di utilizzo delle *spare resources* “*sharate*”<sup>24</sup> (condivise) dovuta alla componente *self-service* permessa dalle stesse, la *durata* dell’utilizzo delle stesse ed infine un *target* di riferimento molto più ampio; alla base del modello elaborato vi sono alcune assunzioni che proponiamo qui di seguito al fine di permettere una più facile comprensione dello stesso:

- a. l’*accesso* non è considerato una modalità di consumo applicabile indistintamente a qualsiasi prodotto e/o servizio; almeno fino ad ora infatti persistono beni e servizi a cui è possibile accedere solo attraverso l’acquisto della loro

---

<sup>22</sup> Ci si riferisce – naturalmente – alla research question, vale a dire la ricerca degli elementi distintivi dei business model dei player analizzati, che permettono la creazione e appropriazione di valore agli stessi.

<sup>23</sup> Il riferimento è alla possibilità offerta dalle piattaforme digitali soprattutto attraverso i mobile devices come smartphone e tablet i quali permettono l’accesso in mobilità appunto e questo rappresenta un ulteriore fattore differenziante rispetto all’assenza delle piattaforme.

<sup>24</sup> Neologismo. Dall’inglese: “sharable goods”, “beni condivisibili”.

proprietà permanente ovvero attraverso forme contrattuali di acquisto o fornitura (es. le commodities);

- b. la **proprietà** intesa come modalità di consumo non si da per assunto in declino, né si stigmatizza come di ordine secondario o inferiore, ma ad essa – finora ritenuta quella ideale – si sono affiancate modalità di consumo differenti e più innovative, frutto di una combinazione di fattori tra i quali l’innovazione tecnologica e quella di business model.

Fatte le dovute precisazioni, procediamo con la presentazione ed illustrazione del modello elaborato per la teorizzazione dello *shift di paradigma dalla proprietà all’accesso*:

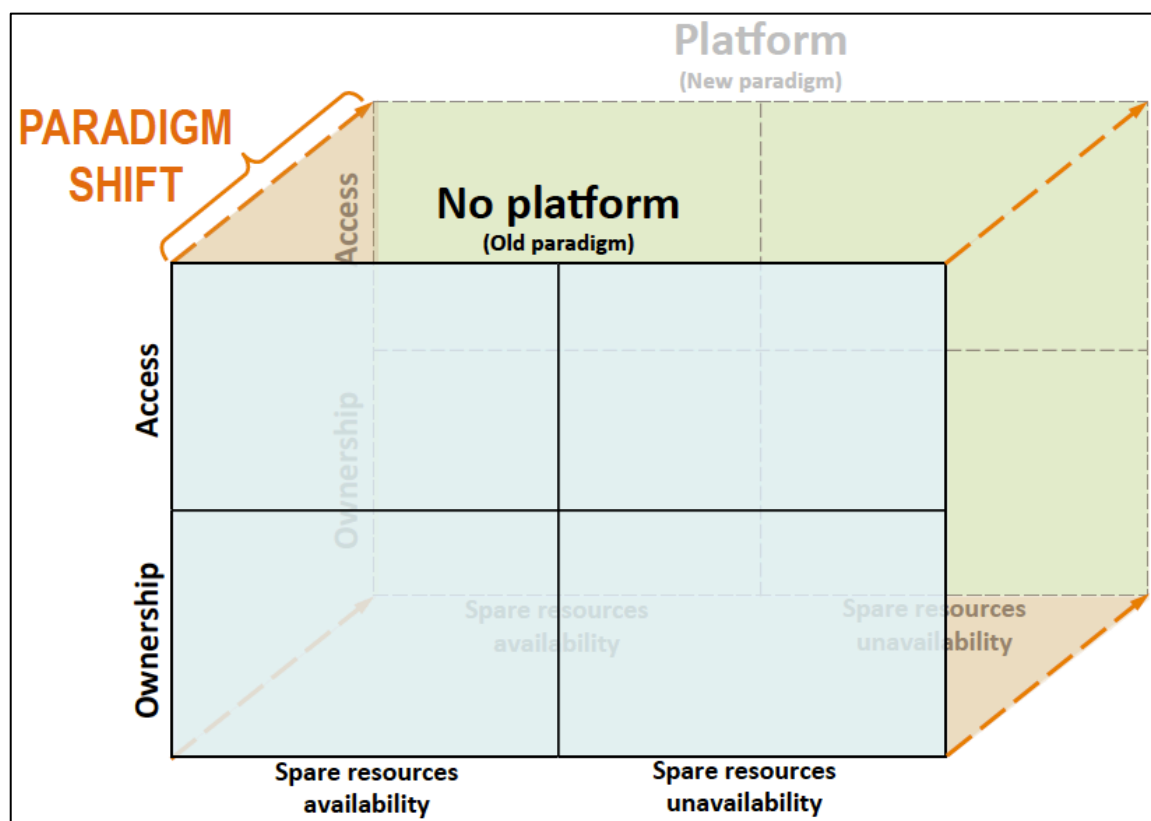


Figura 10. Paradigm shift: da “ownership” ad “access” – Vecchio paradigma. Elaborazione dell’autore

il modello si presenta come un cubo avente come facce principali le 2 dimensioni (paradigmi) tra cui avviene lo *shift*: la dimensione denominata “no platform – vecchio paradigma” e la dimensione “platform – nuovo paradigma”. Entrambe le dimensioni sono suddivise in 4 quadranti: appare evidente la presenza dei 3pilastri caratterizzanti la Sharing Economy.

Lungo l'asse verticale delle due matrici che compongono il "cubo" vengono riportate le *modalità di consumo: ownership e access*; sull'asse orizzontale invece si identifica la presenza o meno di *spare resources o risorse di riserva*: a sinistra *spare resources availability*, a destra *spare resources unavailability*.

Il suddetto modello si caratterizza inoltre per la sua dinamicità; infatti in relazione al paradigma di consumo, lo stesso evidenzia la dimensione di riferimento ruotando come proposto di seguito:

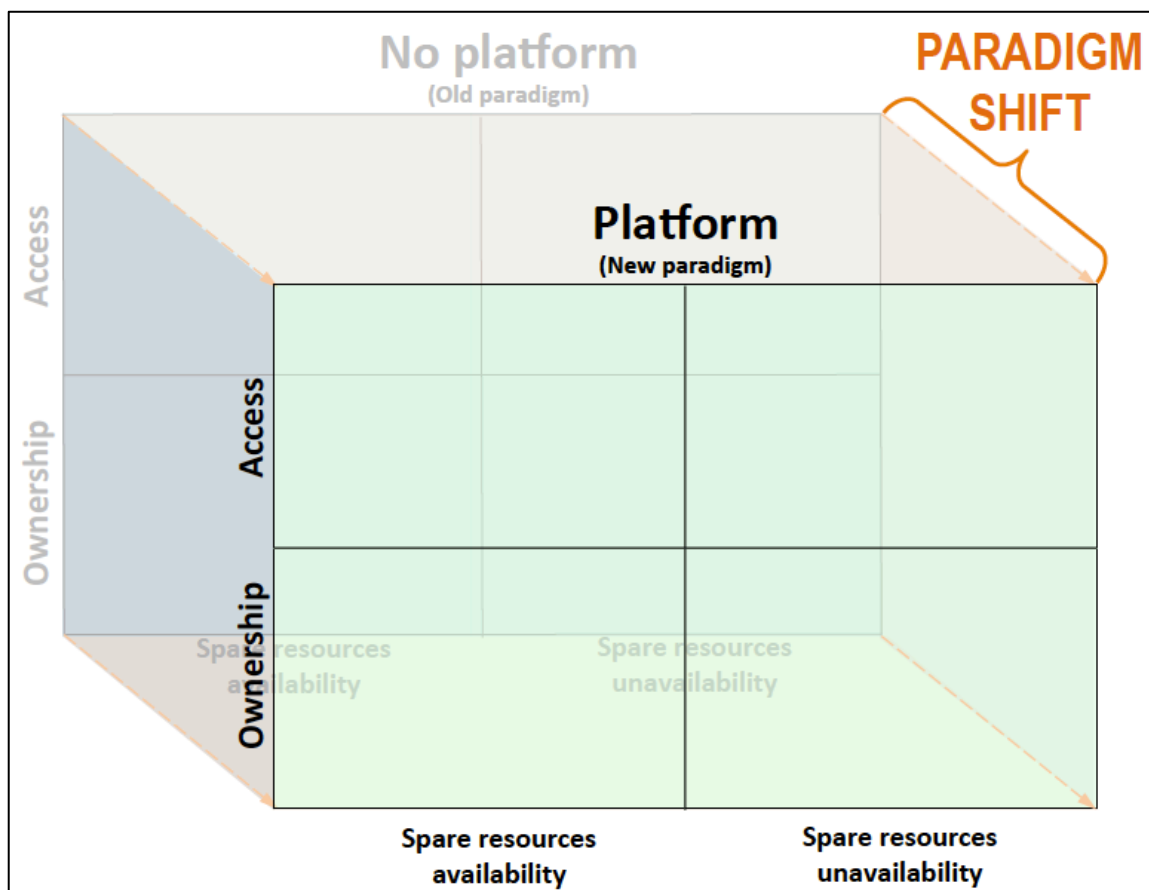


Figura 11. Paradigm shift: da "ownership" ad "access" – Nuovo paradigma. Elaborazione dell'autore

la dimensione in primo piano di conseguenza diventa quella in cui è presente il 3° elemento chiave – uno dei *3pilastri* – della Sharing Economy: la Piattaforma.

#### 4.2.1 Il vecchio paradigma: la dimensione "No Platform"

In questa dimensione i beni e servizi categorizzati nei 4 quadranti sono staticamente "bloccati" al loro interno dalle modalità classiche di consumo; esempi di essi possono essere: case, automobili, TPL, scooter, stanze, biciclette, servizi, ecc.

La staticità di questa dimensione è data dall'assenza delle piattaforme digitali come strumento per l'accesso ai beni: di fatti, fattore comune a tutti questi beni e servizi, nella dimensione in analisi – dunque nel vecchio paradigma di consumo – è che è possibile accedere ad essi solo attraverso forme di consumo standard data l'assenza in prima istanza – come accennato – delle piattaforme e di conseguenza dall'assenza dell'accesso self-service. La durata dell'accesso ad essi è poi un ulteriore elemento caratterizzante perché a causa della modalità di consumo tipicamente riconducibile alla proprietà, l'accesso ad essi non è temporaneo, ma perdura nel tempo:

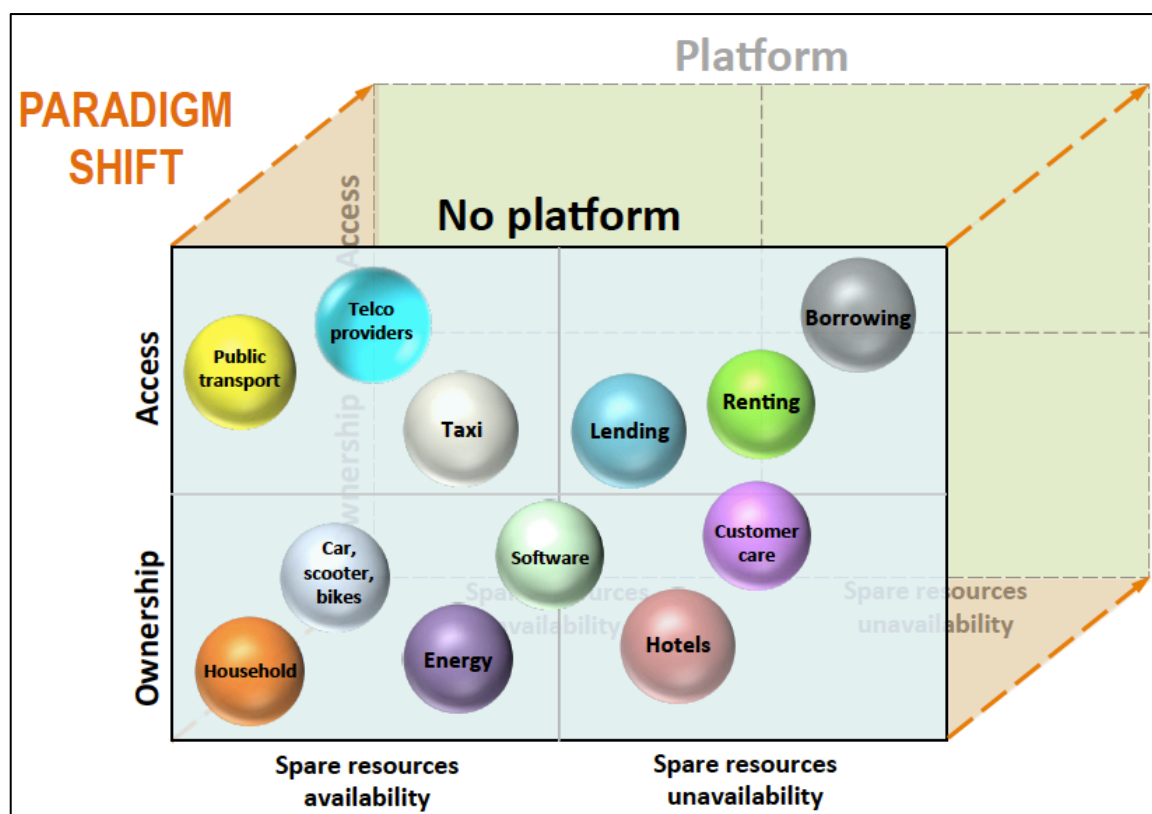


Figura 12. Paradigm shift: da “ownership” ad “access”. Collocazione dei business all’interno della matrice Elaborazione dell’autore

ancora una volta, esempi di tali beni sono rinvenibili nell’acquisto di una casa o di un’automobile che per loro natura perdurano nel tempo e che per via del consumo tramite acquisto della proprietà sono rivolti ad un target di riferimento ben definito.

#### 4.2.2 Il nuovo paradigma: la dimensione “Platform”

Per converso rispetto alla dimensione precedentemente illustrata, la presenza delle piattaforme è l’elemento centrale dello shift di paradigma, infatti proprio l’elemento

“*platform*” va a completare il gruppo di tre elementi che abbiamo definito come *i 3pilastri della Sharing Economy*: platform, access, spare resources.

L’importanza della presenza delle piattaforme nel business model degli operatori di mercato è enfatizzata dal fatto che questa permette l’accesso a beni che, fino a prima dell’avvento del nuovo fenomeno economico, erano ascrivibili solo a modalità di consumo relative alla proprietà (ownership) e infatti, come si vedrà nell’analisi dei casi presentati, molti beni e servizi che abbiamo precedentemente definito “bloccati” nella dimensione “*no platform*” all’interno del 1° quadrante in basso a sinistra (incrocio tra “*ownership*” e “*spare resources*”) del nostro modello, ora sono in grado di traslare nel nuovo paradigma proprio grazie ai *3pilastri*.

Naturalmente, presi singolarmente, i *3pilastri* non permettono il paradigm shift di cui sopra: è necessario infatti che essi siano presenti tutti contemporaneamente e che vengano sfruttati per la creazione di valore attraverso l’implementazione di business model innovativi. Solo in questo modo è possibile *rimodulare* l’offerta in base alle reali nuove necessità della domanda: ecco che realtà aziendali come ZipCar, Airbnb, CouchSurfing e gli stessi car2go, Enjoy di Eni e Roma Car Sharing (con questi ultimi tre che rappresentano il campione oggetto della nostra analisi) et similia, trovano terreno fertile per la sperimentazione di business model in cui le ***platform*** permettono l’***access*** alle ***spare resources*** che in caso contrario resterebbero sommerse – dunque latenti – e con esse rimarrebbe latente la stessa domanda di mercato. Siamo di fronte ad un esempio di “*oceano blu*”.

Presentato il modello elaborato per l’analisi del paradigm shift avvenuto da “*ownership*” ad “*access*”, di seguito presentiamo le evidenze empiriche a cui si è arrivati in conclusione di questo lavoro di studio.

#### **4.3 Business Model Innovation nel contesto della Sharing Economy: discussione dei casi**

Con l’avvento della Sharing Economy sono venute alla luce nuove forme di consumo rese possibili dall’incastarsi di una molteplicità di fattori.

L’origine di queste nuove forme di consumo va ricercata nel cambio nelle abitudini di consumo del consumatore tra i quali: 1) riduzione del potere d’acquisto e sempre

maggior tendenza al risparmio; 2) cambiamento nella percezione del valore da parte dei consumatori; 3) cambiamenti nelle condizioni e abitudini lavorative.

Abbiamo già citato in precedenza il saggio di Botsman & Rogers (2010) sia come riferimento per lo studio del fenomeno "Sharing Economy", sia in materia di comprensione delle motivazioni alla base della stessa. Ebbene, gli autori in questione non sembrano essere molto propensi a definire l'avvento della Sharing Economy come una reazione alle contingenze post crisi; tuttavia – sebbene in accordo con essi anche a nostro parere l'economia della condivisione non può essere definita come mera reazione alle contingenze post crisi del 2008 – è pur vero che le conseguenze finanziarie a seguito dell'esplosione della bolla speculativa nell'immobiliare americana, nel trasmettersi all'economia reale, ha inevitabilmente sortito effetti importanti sulle abitudini di consumo di consumatori. Come già detto in precedenza, fenomeni come il "credit crunch" hanno inevitabilmente ridotto la propensione alla spesa dei consumatori portandoli ad un ripensamento delle loro abitudini di consumo e questo ha impattato – inevitabilmente – sulla percezione del valore da parte del consumatore, nonché sulla relazione tra proprietà e benessere. In effetti, l'aumento dei costi di accesso alla proprietà e di conseguenza i costi per il mantenimento della stessa, uniti all'instabilità dei mercati che ha caratterizzato l'ultima decade hanno di fatto reso meno appetibile la proprietà intesa come modalità di consumo.

Non da ultimo, un ulteriore fattore di spinta al ripensamento delle abitudini di consumo da parte del consumatore, è rintracciabile nel cambio di approccio e alle condizioni e abitudini lavorative – va sottolineato inoltre che la generazione che maggiormente ha subito le conseguenze di questo cambiamento nel mondo del lavoro è quella dei "millennials" (la generazione dei nati tra il 1980 e il 2000). Di fatti ad una condizione di sedentarietà lavorativa – quindi il cosiddetto "posto fisso" a cui si era precedentemente abituati – si contrappone oggi un crescente dinamismo che si traduce in trasferimenti e cambi di sede lavorativa frequenti, cui fanno seguito un riadattamento al nuovo contesto socio-economico che hanno come inevitabile conseguenza il venir meno di quel senso di stabilità che aveva caratterizzato la storia meno recente. Tutti questi cambiamenti spingono fortemente in direzione opposta all'interesse per il possesso a tempo indeterminato dei beni (ownership) e all'accumulazione di capitale: di nuovo, si pensi alla casa o all'automobile di proprie-

tà che a seguito di tutta questa serie di circostanze, non sono più beni appetibili poiché potenzialmente *sottoutilizzati* – dunque potenzialmente *spare resources* – a fronte di una spesa iniziale ingente per il loro acquisto e quelle successive per il loro mantenimento.

Ecco che fenomeni come il car sharing, il bike sharing, la sharing hospitality, ecc. trovano un riscontro pratico nella nuova percezione di valore dell'individuo consumatore e di conseguenza risultano più adeguate alle sue nuove necessità dando il via a nuove forme di business che si traducono in business model innovativi in grado di *rimodulare* l'offerta e renderla adatta e coerente con la domanda.

#### **4.3.1 Caso n° 1: Enjoy**

Enjoy si presenta come un car sharing provider 100% made in Italy che viene lanciato sul mercato il 18 dicembre 2013 nella città di Milano a seguito dell'emanazione del bando pubblico per la manifestazione di interesse a svolgere il servizio di Car Sharing<sup>25</sup> nella città lombarda.

Il progetto Enjoy nasce all'interno e si configura come stretching<sup>26</sup> partner della divisione Refining & Marketing a sua volta downstream<sup>27</sup> di Eni, nota realtà aziendale italiana nel mercato dell'estrazione di idrocarburi e fornitura di carburanti ed energia.

Alla base del progetto Enjoy vi sono due motivazioni principali: 1) lo sfruttamento delle sinergie con Eni, derivanti chiaramente dall'attività di fornitura di carburanti e di conseguenza dalla possibilità di sfruttare asset condivisi come le aree di servizio per lo stallo e rifornimento delle automobili; 2) le attività di exploration svolte da Eni al fine di cercare nuovi settori o mercati in cui operare e offrire valore ai consu-

---

<sup>25</sup> Avviso Pubblico per Manifestazione di Interesse per l'individuazione dei soggetti interessati a svolgere il Servizio di Car Sharing sul territorio del Comune di Milano, 14/06/2013.  
<https://www.comune.milano.it/dseserver/webcity/garecontratti.nsf/WEBAll/3ECEB694A684E73FC1257B8D004B1543?opendocument>.

<sup>26</sup> Ci si riferisce alla strategia di Brand extension posta in essere da Eni con l'implementazione di Enjoy.

<sup>27</sup> Nel settore degli idrocarburi, la produzione può essere suddivisa in 3 momenti distinti: upstream al cui interno vengono svolti processi di esplorazione, perforazione ed estrazione; midstream in cui avviene il trasporto e lo stoccaggio del petrolio; downstream è la parte finale del processo che parte dalla raffinazione del petrolio per la trasformazione dello stesso in prodotti derivati e termina con la distribuzione dello stesso sul mercato.



matori, come confermato dal Dott. S. Serafini, responsabile Marketing e Comunicazione presso Eni Enjoy:

*Da una parte Eni è un'azienda che ha sempre visto nello sviluppo e nel futuro la possibilità di andare ad individuare delle attività che possono essere rilevanti per i consumatori; dall'altra la volontà di capire, partendo dalla divisione downstream di Refining & Marketing, quali potessero essere le attività per "stretchare" il brand e abbracciare altre categorie di business.*

Infine non per importanza, un'ulteriore fattore di spinta legato alla vision dell'azienda all'ingresso nel mercato del car sharing, è senza dubbio *"l'asset valoriale più importante per le stazioni di servizio"* (S. Serafini, Enjoy) di Eni vale a dire una forte propensione al customer caring che accompagna da sempre l'azienda italiana *"[...] fin da E. Mattei [...]"*<sup>28</sup> – per usare le parole del dott. Serafini – e che nel car sharing trova una nuova e rinnovata forma di caring da rivolgere al cliente.

Andando ad analizzare Enjoy, l'azienda adotta un modello *free floating vehicle sharing* che a differenza del modello a postazione fissa, permette l'utilizzo dei suoi veicoli all'interno della zona di copertura non vincolandoli al parcheggio originario, cosa che invece accade nel modello a postazione fissa.

In ottica business model, Enjoy rappresenta un caso assai interessante in quanto la sua implementazione è frutto sì di attività di exploration da parte di Eni nel settore della sharing economy, ma quello che più evidenzia l'innovazione relativa al modello di business, soprattutto nella fase di go-to-market, è che Enjoy è frutto di una serie di partnership di prodotto e di servizio poste in essere con altre importanti realtà del panorama italiano quali: Fiat, Piaggio, Trenitalia, RDS – tutte made in Italy – e infine Vodafone.

Per comprendere il modo in cui Enjoy è arrivato sul mercato, faremo riferimento al modello di paradigm shift presentato pocanzi:

---

<sup>28</sup> Enrico Mattei (Acqualagna, 29 aprile 1906 – Bascapè, 27 ottobre 1962) fonda Eni nel 1953 dopo aver ricevuto l'incarico di privatizzazione di Agip (Azienda generale italiana petroli) nel 1945.

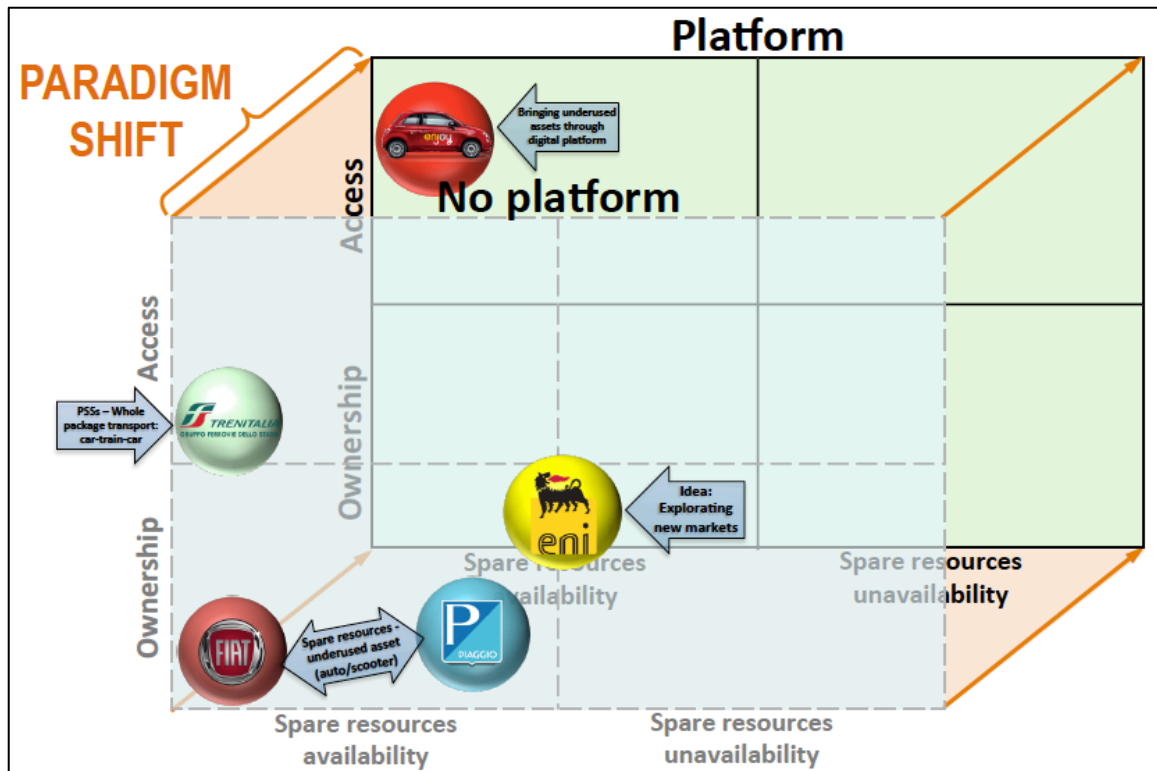


Figura 13. Posizionamento e ruolo delle aziende che danno vita al prodotto Enjoy sulla matrice No Platform Vs Platform

come si può notare, i singoli player che danno vita al prodotto finale Enjoy, sono stati posizionati nella dimensione denominata “no platform”. Ognuno di essi ha un ruolo chiave nella composizione del prodotto Enjoy:

- **Eni**: il primo anello della catena. Eni è da sempre un’azienda fortemente orientata all’innovazione e alle attività di exploration, *“ha sempre visto nello sviluppo e nel futuro, la possibilità di andare ad individuare attività che possono essere rilevanti per i consumatori”* (S. Serafini, Marketing & Pubblicità, Enjoy); si può quindi dire che dalle attività di exploration poste in essere dalla divisione Refining & Marketing di Eni parte l’idea di entrare nel car sharing, che si concretizza poi attraverso le partnership con Trenitalia, Fiat, Piaggio, Vodafone e RDS. È importante inoltre sottolineare la value proposition di Enjoy: *“semplice, economica, sostenibile”* – coerente con quella della casa madre Eni, molto attenta sul piano della sostenibilità – in relazione alla quale, il ruolo del consumatore è senza dubbio centrale, come confermato dal Dott. S. Serafini:

*La value proposition di Enjoy è: “semplice, economica e sostenibile”. Economica: perché oltre alla sostenibilità ambientale, anche l’economicità ha un’accezione di sostenibilità intesa come sostenibilità del portafoglio*

*dell'utente; semplice perché tutta la user experience e quindi la semplicità d'uso è sempre stata la chiave di accesso ad Enjoy.*

- **Trenitalia:** primo main partner di servizio di Enjoy. Il ruolo di Trenitalia è di assoluto rilievo per due ordini di motivi: *a)* ha permesso di sviluppare l'*interoperabilità* tra i servizi offerti dalle due aziende permettendo la costruzione di un PSS (Product Service System) in grado di soddisfare le esigenze dei clienti che si spostano con i treni tra le città coperte dal servizio Enjoy abbinando alla modalità di trasporto su rotaia, un trasporto su ruota di facile e veloce accessibilità; *b)* ha garantito visibilità al progetto: *“nella fase del primo anno e mezzo di vita, Enjoy permetteva agli iscritti Frecciarossa di ricevere un “welcome-voucher” [...] stimolando gli utilizzatori del treno ad iscriversi al servizio per sfruttare l’interoperabilità”*<sup>29</sup>; a supporto di questa interoperabilità, Enjoy ha aperto alcuni parcheggi nei pressi delle stazioni ferroviarie ottenendo in cambio un’elevata visibilità sui treni – *“avevamo dei treni completamente brandizzati Enjoy sull’esterno”* (S. Serafini, Marketing e Pubblicità; Enjoy). Alla base di questa importante partnership tra Enjoy e Trenitalia, da un punto di vista strategico, vi sono un’esigenza di innovazione e ammodernamento relativa a Trenitalia e una legata all’implementazione dell’interoperabilità per Enjoy: ne deriva un prodotto complesso che dà vita alla prima offerta di questo genere sul mercato italiano permettendo una *whole package offer* identificabile nella modalità di spostamento “car-train-car”.
- **Fiat e Piaggio:** rappresentano i fornitori ufficiali di Enjoy. Alla base della scelta dei due brand, oltre all’elemento comune rappresentato dal made in Italy come nel caso di Trenitalia, vi sono esigenze legate alla mobilità e alla facilità di utilizzo. Le 500 fornite da Fiat – che Enjoy acquista in leasing – si adattano perfettamente alle realtà metropolitane delle città in cui il servizio è implementato, permettendo sia un’elevata facilità di utilizzo nel traffico cittadino, sia facilità di parcheggio. Lo stesso vale per gli scooter Piaggio MP3: alla facilità di utilizzo, viene abbinato l’elemento “sicurezza” garantito dalle 3 ruote che rendono il mezzo accessibile ad una più ampia fascia di clientela.

---

<sup>29</sup> Dott. S. Serafini, responsabile Marketing & Pubblicità presso Enjoy.

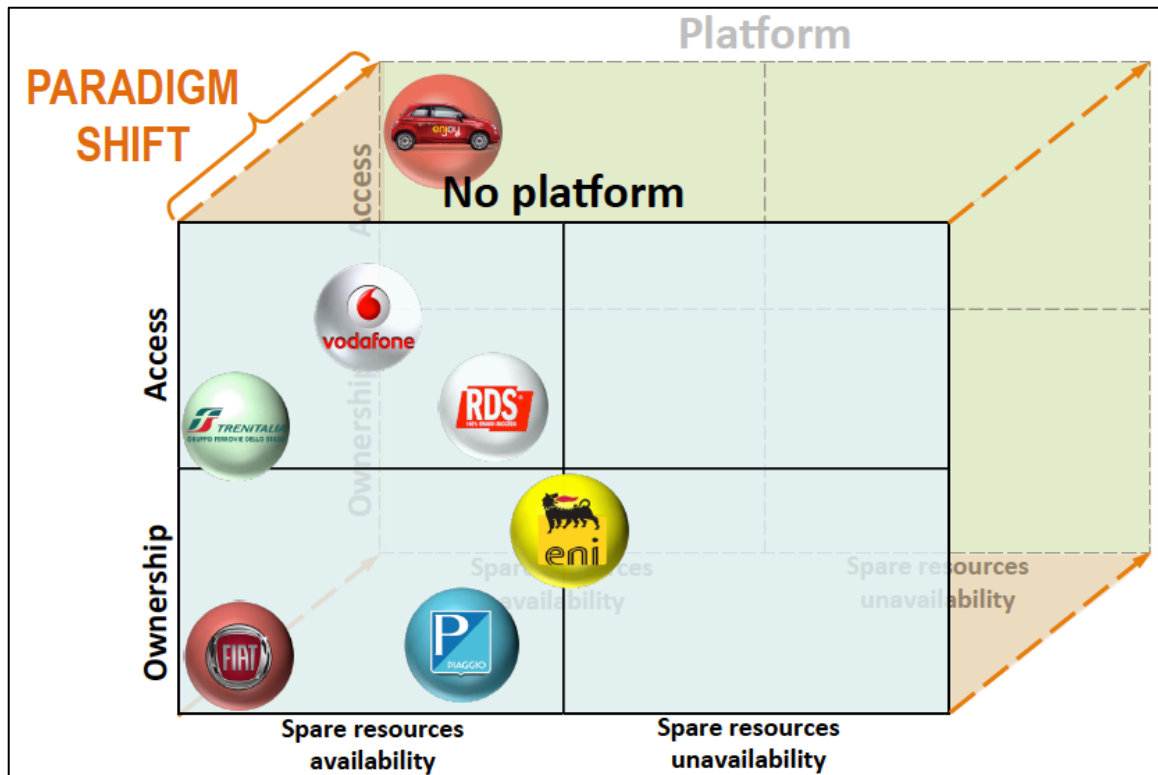


Figura 14. I brand partner di Enjoy posizionati sulla matrice del paradigm shift "Ownership" Vs "Access"

Quanto detto fin qui evidenzia il ruolo centrale ricoperto dalle partnership nel business model di Enjoy le quali hanno permesso la formazione di un prodotto complesso in termini di offerta, ma allo stesso semplice in termini di accessibilità.

Continuando sull'analisi del business model di Enjoy, è fondamentale sottolineare la presenza dei *3 pilastri della Sharing Economy* all'interno dello stesso: elemento di assoluta centralità è la **platform** – come si vede dal modello di paradigm shift – senza la quale l'interoperabilità e lo stesso prodotto Enjoy non avrebbero potuto vedere la luce; l'**access** come nuova modalità di consumo, è reso possibile dall'uso delle piattaforme digitali che permettono appunto l'accesso alle **spare resources** costituite dalle auto e dagli scooter della flotta. Va sottolineato che Enjoy ha completamente abbattuto le barriere fisiche all'accesso del suo prodotto proiettandosi sul mercato come prima azienda nel settore del car sharing ad essere 100% *ticketless* e *paperless*: è facile a questo punto comprendere quanto la piattaforma digitale svolga un ruolo di "facilitatore" per l'accesso alle spare resources.

Il modello di *paradigm shift* elaborato e proposto in questo studio dunque, ha il chiaro fine di evidenziare come le caratteristiche salienti della sharing economy – i

3pilastri – siano presenti nei business model delle aziende prese in analisi e il ruolo che essi hanno all'interno delle imprese stesse.

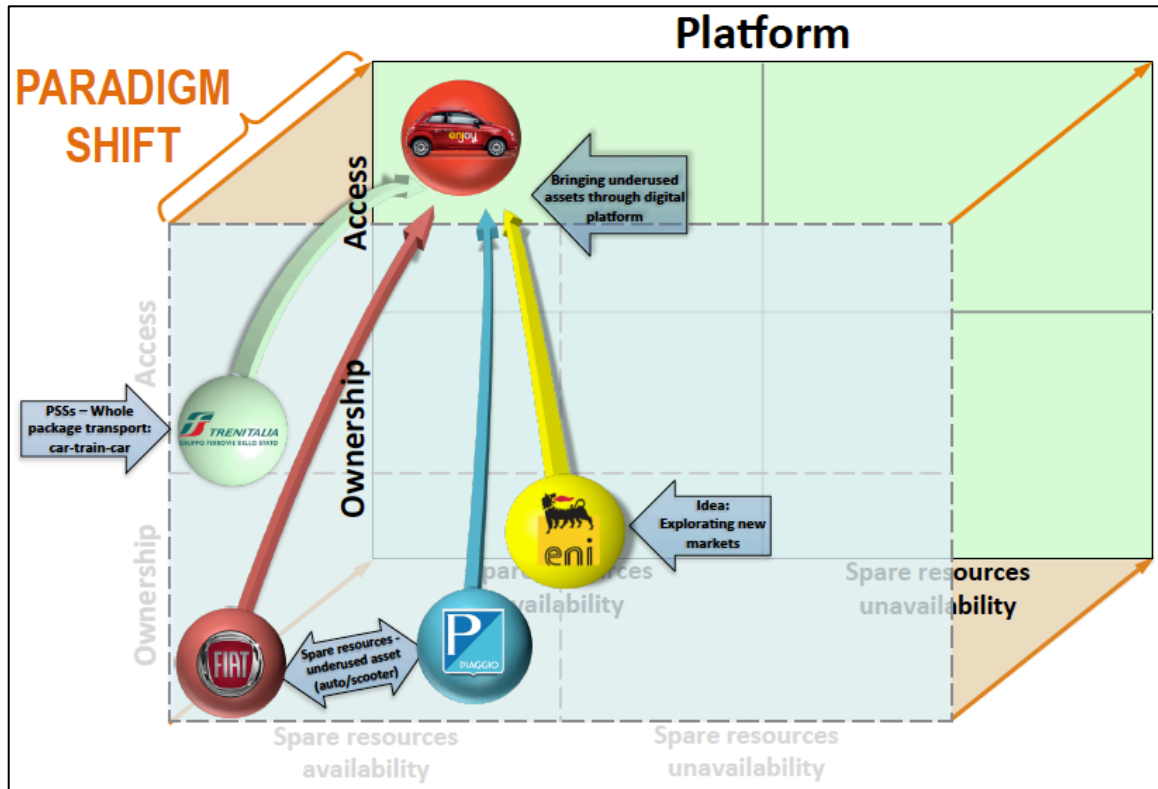


Figura 15. Da “ownership” ad “access”: dalla sola produzione di beni/servizi ownership based alla messa in comune di risorse per dare vita al nuovo prodotto Enjoy attraverso le partnership: ruoli e movimenti dei singoli player.

Appare quindi evidente che l’innovazione di business model attuata da Enjoy, presenta 4 elementi chiave che hanno permesso l’implementazione del servizio, nella fattispecie: 1) partnership, 2) platform, 3) access, 4) spare resources. Quella in figura 14 è la rappresentazione attraverso il modello di paradigm shift di come questi 4 elementi appena elencati hanno caratterizzato l’innovazione del modello di business attuata da Enjoy.

#### 4.3.2 Caso n°2: Roma Car Sharing

Il servizio Roma Car Sharing nasce nel 2004 a seguito della Delibera di Giunta n.1023/2004<sup>30</sup>. L’avvio della sperimentazione del servizio di Car Sharing è un’iniziativa di Roma Capitale – proprietaria al 100% di Roma Servizi per la Mobilità (RSM) che gestisce Roma Car Sharing – che viene implementata grazie ai finanziamenti Ministero dell’Ambiente (MATTM) messi a disposizione con il decreto del

<sup>30</sup> [https://www.comune.roma.it/PCR/resources/cms/documents/NPGTU\\_11febbraio2005.pdf](https://www.comune.roma.it/PCR/resources/cms/documents/NPGTU_11febbraio2005.pdf)

1998 del MATTM stesso; da quell'azione il servizio ha poi iniziato a muoversi autonomamente, grazie a una prima fase di espansione del 2008 (autofinanziata) e alle successive che sono partite nel 2015.

Roma CS, a differenza di quanto fatto da Enjoy, si configura come un modello a *postazione fissa*: questa scelta nasce dall'esigenza dell'Amministrazione cittadina di offrire un'alternativa di mobilità nell'ottica di ridurre e razionalizzare sia il numero di auto di proprietà dei cittadini sia il traffico all'interno dell'area urbana.

Le differenze con il modello *free floating* di Enjoy e car2go inoltre, sono riscontrabili anche nell'obiettivo di integrazione con il TPL e non di concorrenza con questo che Roma CS si è posta fin dall'inizio essendo un servizio di proprietà di Roma Servizi per la Mobilità che gestisce altresì il TPL.

È interessante osservare come l'approccio alla Sharing Economy adottato dalla municipalizzata romana, sia sostanzialmente differente da quello adottato invece dagli operatori privati presenti sul territorio, come confermato dal Ing. S. Bortolucci, Head of Car & Bike Sharing Unit at Agenzia Roma Servizi per la Mobilità, che alla domanda in cui viene chiesto e in che modo e misura siano presenti i *3pilastri* della SE nel servizio Roma Car Sharing, ha risposto:

*Non è un tema relativo agli operatori commerciali ma eventualmente solo al peer-to-peer (P2P); gli operatori commerciali puntano a massimizzare l'utilizzo dei propri mezzi. Semmai l'azione del CS è quella di puntare a ridurre le risorse inutilizzate, ovvero quelle dei soggetti che decidono di non possedere più una vettura di proprietà ma di usarla, condividendola, solo quando ne hanno necessità.*

Questa visione si pone in continuità con il pensiero di Belk (2014) verso cui – come evidenziato in precedenza – ci si è posti in maniera critica. In effetti Roma CS è senza dubbio più vicina al modello di sharing tout-court proposto dallo stesso autore citato pocanzi, enfatizzando l'aspetto legato all'enfatizzazione della dimensione "community", piuttosto che l'aspetto economico.

Tale approccio è tuttavia spiegabile dal modo in cui Roma CS si pone sul mercato del car sharing – in linea con gli altri operatori locali facenti capo al Consorzio Nazionale dei Gestori Car Sharing operanti sotto l'egida dell'Iniziativa Car Sharing (ICS) patrocinata dal MATTM (Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare) – che vede l'azienda come un'alternativa di mobilità **integrata** e **non concorrente** al

TPL, ragion per cui il servizio Capitolino così come le altre iniziative territoriali sul panorama italiano del car sharing, si configura come sistema a *postazione fissa*: questa scelta mira a disincentivare gli spostamenti sistematici (es. casa-lavoro-casa) che di fatto cannibalizzerebbero il TPL e renderebbe Roma CS un altro operatore commerciale di car sharing in concorrenza con il Trasporto Pubblico Locale.

Nonostante queste sostanziali differenze relative alla strategia di go-to-market rispetto ai player *free floating*, Roma CS risponde comunque agli stimoli del mercato e ai suoi cambiamenti relativi alla sempre maggiore centralità del consumatore ponendo il cliente in una posizione di assoluta rilevanza, dato anche il ruolo pubblico ricoperto da Roma Servizi per la Mobilità.

A livello di business model però, le differenze con i player privati, tornano ad essere sostanziali: Roma CS non presenta partner commerciali e di conseguenza, questo non può essere un driver di innovazione del suo modello di business; le partnership poste in essere dalla società di car sharing Capitolina sono legate solo ad iniziative specifiche – esistono ad esempio partnership implementate solo in funzione di iniziative molto mirate e specifiche come avviene con ENEL per l’installazione e l’utilizzo di colonnine di ricarica per le auto elettriche presenti nella flotta di Roma CS. Altro aspetto molto rilevante che caratterizza Roma CS è la scelta di non “dematerializzare” totalmente i suoi touchpoint; di fatti, a differenza di quanto proposto da Enjoy prima e car2go poi, l’azienda Romana presenta una tessera magnetica – inviata via posta dopo l’iscrizione al servizio – che consente l’accesso ai veicoli. Questa scelta, per quanto meno tecnologica e innovativa, è coerente: a) con un orientamento fortemente indirizzato al controllo rigoroso dei costi e quindi “*cost oriented*”; (Osterwalder, 2014) imprescindibile in quanto l’iniziativa è autofinanziata; b) con un segmento di clientela molto diverso da quello a cui si riferiscono i player privati come Enjoy e car2go. Di fatti questo spiega due dati rilevanti, vale a dire: un’età media degli utilizzatori molto alta (48 anni circa) e una prevalenza degli stessi di sesso maschile (circa il 65%) ed evidenzia la coerenza con la scelta del modello a *postazione fissa* che ha un orientamento più di tipo B2B che di tipo B2C.

### 4.3.3 Caso n° 3: car2go

Il progetto car2go, di proprietà di Daimler AG, viene sviluppato dalla Innovation Division di Daimler stessa, divisione che si occupa di business exploration e business model development, con l'obiettivo di identificare le potenziali aree di business implementabili in futuro ad integrazione del core business aziendale che è la produzione automobilistica. L'implementazione del progetto car2go si divide in due fasi: la prima – che coincide con lo studio ed elaborazione del progetto – nel 2008 nella città di Ulma, la seconda nel marzo 2009 con il lancio del progetto pilota nella stessa città tedesca.

Alla base della scelta di esplorare prima ed entrare poi nel mercato della sharing economy è riscontrabile la necessità di raccogliere le sfide proposte da un mercato in evoluzione come quello della sharing economy, come confermato dal Dott. G. Martino, Country Manager car2go Italia e Spagna:

*la motivazione principale che ha spinto Daimler ad esplorare il mercato della sharing economy è quella di non perdere le sfide che un nuovo modo di fruizione delle vetture sta proponendo. Daimler si sta muovendo per sfruttare al meglio il cambiamento da un'economia basata sul possesso esclusivo del mezzo di trasporto, a una che prevede, soprattutto nelle grandi realtà urbane, un uso condiviso di questo.*

Se Enjoy è il primo operatore italiano ad aver adottato il sistema di car sharing a flusso libero (free floating), Daimler è senza dubbio stata pioniere dello stesso modello su scala globale oltre che la prima casa automobilistica al mondo a cogliere le opportunità offerte da questo nuovo mercato puntando ad una diversificazione dell'offerta al fine di soddisfare una nuova domanda e le nuove esigenze dei consumatori cogliendo di fatto le opportunità offerte dal paradigm shift da *ownership* ad *access*. Questa intuizione di mercato ha di fatto proiettato Daimler AG verso una trasformazione da costruttore d'auto a fornitore di servizi di mobilità.



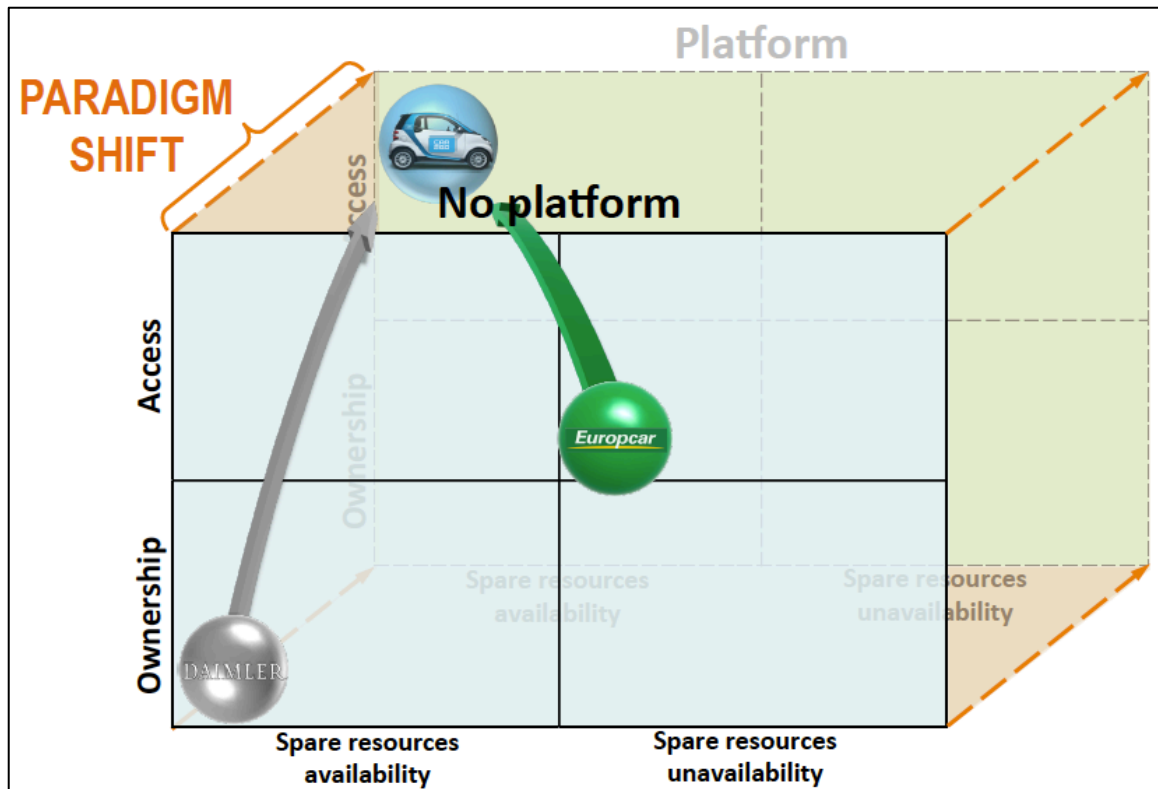


Figura 16. Il ruolo delle partnership nell'implementazione di car2go

Alla base dell'azienda car2go vi è un'importante partnership di servizio con Europcar, società leader in Europa nel noleggio di automobili; a questa partnership strategica si aggiungono poi le altre di prodotto e di servizio poste in essere nei vari Paesi in cui opera l'azienda tedesca; per quanto riguarda l'Italia, va sottolineata quella con Italo, il tutto a sottolineare come anche per car2go, il fattore "partnership" ha un ruolo molto rilevante nell'innovazione di business model proposta.

Altro elemento chiave – già individuato anche in Enjoy – è l'interoperabilità del servizio, in una declinazione però diversa rispetto al player italiano in quanto è implementata su scala europea e si concretizza attraverso la possibilità di utilizzare il servizio in tutte le 15 città europee in cui è attivo, attraverso l'uso di una singola App:

*[...] tutte le tecnologie e le App oggi si stanno muovendo in questa direzione, e car2go ha un vantaggio temporale sugli altri sistemi. [...] Il successo di car2go nelle città italiane, così come nel resto del mondo, si spiega proprio se lo si guarda in quest'ottica: l'interoperabilità rappresenta oggi un elemento fondamentale per poter ridurre l'inquinamento e il traffico urbano.*

La presenza del fattore "interoperabilità" di fatto rende il servizio accessibile ad una fascia di clientela assolutamente ampia – similmente ad Enjoy ed in contrapposizio-

ne con i sistemi a postazione fissa come quello di Roma CS – il che non restringe il segmento di mercato ad un orientamento esclusivamente B2C, ma altresì permette di configurarsi anche come B2B permettendo di fatto una facilità d'uso e accesso legati alla condivisione di asset non di proprietà.

Quanto descritto enfatizza e sottolinea la presenza anche in car2go dei *3pilastri* della sharing economy che sono riscontrabili sia come elementi fondanti del business model dell'azienda, sia come asset strategici della stessa come visto anche nel caso di Enjoy.

In conclusione, in car2go come in Enjoy, l'innovazione relativa al modello di business viene implementata attraverso l'inserimento di 4 elementi chiave che hanno permesso lo sviluppo e il lancio del servizio nel mercato del car sharing italiano, europeo e mondiale: partnership, platform, access, spare resource.

#### **4.4 Discussione**

La domanda di ricerca alla base dello studio proposto “quali elementi distintivi presentano i nuovi business model per creare e catturare valore nella Sharing Economy?” ha guidato l'intero processo di ricerca fin qui proposto. L'analisi della letteratura di riferimento ha permesso di riscontrare alcune criticità e research gap a cui si è cercato di rispondere in maniera più completa possibile attraverso lo studio delle stesse e dei fenomeni analizzati in questo lavoro di tesi.

Lo studio e revisione della letteratura ha altresì permesso l'elaborazione di un modello teorico grafico la cui elaborazione ha aiutato a comprendere come lo shift di paradigma economico dalla proprietà all'accesso, abbia spinto le imprese a modificare o creare ex novo business model innovativi; sempre attraverso lo stesso modello ci è stato possibile effettuare un'approfondita analisi su come la sharing economy abbia guidato o spinto le aziende verso l'innovazione di business model al fine di creare valore e appropriarsi di una parte di esso.

Nella fattispecie, sono stati analizzati 3 distinti casi di car sharing suppliers: Enjoy di Eni, car2go di Daimler AG e Roma Car Sharing di Roma Servizi per la Mobilità.

Una prima analisi ha evidenziato due approcci diversi al mercato del car sharing basati su due concetti distinti della sharing economy, ma aventi un fine comune riscon-

trabile nella fornitura di un prodotto-servizio (PSS) più complesso rispetto al passato e in cui l'accesso, a dispetto della **proprietà**, viene preferito come modalità di consumo. Il modello free floating (a flusso libero) si contrappone al modello a postazione fissa con inevitabili riflessi sul business model delle aziende prese in analisi e di conseguenza sul loro modo di operare sul mercato; questa sostanziale differenza nel modello sottostante i servizi di car sharing si affianca inoltre ad un approccio tipicamente B2C adottato dagli operatori privati che tendono ad enfatizzare l'accesso alle auto (e scooter) delle loro flotte per spostamenti all'interno dell'area di copertura senza limitarne l'utilizzo sistematico. Per contro, il modello a postazione fissa risulta più "business oriented" e dunque assimilabile ad un approccio tendenzialmente B2B: ne sono prova i dati relativi agli utilizzatori medi del servizio Roma CS tipicamente di età di 48 anni circa e di sesso maschile e la presenza nella flotta di quest'ultimo operatore di veicoli cargo, a differenza di car2go ed Enjoy che invece hanno una flotta composta solo da automobili di piccole dimensioni (Smart Fortwo e da poco Forfour per car2go, Fiat 500, Fiat 500L e Piaggio MP3 per Enjoy).

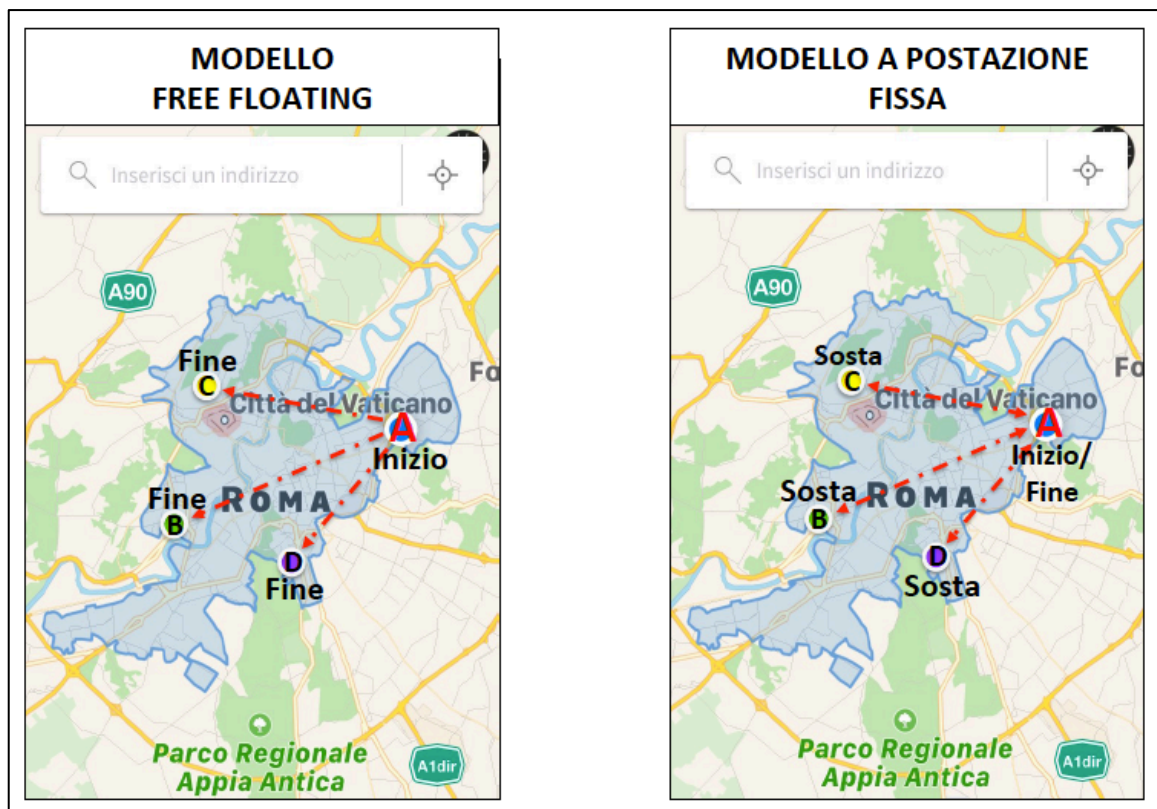


Figura 17. Modelli free floating e a postazione fissa a confronto

Come si può vedere dalla Figura 13, il modello *free floating*, si differenzia nella modalità di utilizzo dei veicoli da un punto di origine ad un punto di fine all'interno della zona di copertura; la differenza con il modello a *postazione fissa* sta nel fatto che l'utente può accedere al veicolo nell'ipotetico punto A (in rosso sulla mappa) e terminare il noleggio nel punto B, C o D a condizione che essi si trovino all'interno del perimetro di copertura; nel modello a postazione fissa invece, ciò non può avvenire in quanto il veicolo noleggiato nel punto A, può circolare all'interno della zona servita nei punti B, C o D, ma la riconsegna dello stesso deve necessariamente avvenire nel punto di origine, vale a dire A.

Le due distinte modalità di accesso e target di riferimento sono certamente giustificate anche dal posizionamento di mercato dei tre player analizzati, con i privati (Enjoy e car2go) in concorrenza con il TPL che dunque rappresentano una effettiva alternativa alle modalità classiche di mobilità urbana, e la municipalizzata (Roma Car Sharing) che invece nasce come integrazione al Trasporto Pubblico Locale.

Tuttavia, soprattutto con l'introduzione all'interno della loro flotta, da parte dei due operatori privati, di automobili di dimensioni superiori a quelle già presenti – Smart Forfour per car2go, Fiat 500L per Enjoy a cui vanno aggiunti gli scooter Piaggio MP3 come ulteriore elemento di diversificazione dell'offerta – la tendenziale inclinazione ad un approccio quasi esclusivo di tipo B2C pone le basi per allargarsi anche verso un segmento di riferimento di tipo business.

Nell'analizzare e verificare poi, quanto l'approccio alla sharing economy delle tre aziende studiate fosse in linea con le nostre intuizioni in relazione alle caratteristiche principali della sharing economy – i cosiddetti *3pilastri* individuati nel primo capitolo di questo lavoro – è stato riscontrato che per Enjoy e car2go sono elementi fondamentali; a conferma di ciò, riportiamo un estratto dell'intervista al Dott. S. Serafini, Smart Mobility Services, Commercial & Customer Care Manager Eni S.p.A:

*[...] Rispetto a questi 3 pilastri diciamo che sono presenti tutti e tre, chiaramente con pesi diversi, ma il peso è diverso rispetto ad ogni progetto di sharing economy; ad esempio: nel nostro caso la "platform" è un elemento chiave di successo insieme all'accesso... lo "spare" poi, beh si è lì, ma è quasi inevitabile che ci sia (la macchina/lo scooter). Platform e access sono identificabili come asset strategici nel business model di Enjoy perché chiaramente se l'accesso è complesso, è più difficile fare sharing come anche l'utilizzo della platform.*

Sempre sul tema dei *3pilastri*, riguardo Roma Car Sharing è stato registrato un diverso approccio ad essi che sono sì presenti all'interno del modello di business, ma in maniera diversa e più marginale, specialmente in relazione alle platform le quali – per ragioni strategiche e di policy interne – persistono nell'essere “filtrate” dalla card di accesso, evitando una dematerializzazione totale del servizio che permetterebbe all'azienda di diventare 100% digital, ma la esporrebbe a rischi potenziali derivanti da degenerazioni nell'uso del servizio; in merito a ciò, l'Ing. S. Bortolucci sottolinea:

*[...] L'unico elemento fisico è dato dalla card che viene inviata via posta ai clienti dopo l'iscrizione. La totale dematerializzazione può comportare dei rischi che Roma CS non vuole correre, anche per le potenziali implicazioni penali di alcune situazioni (incauto affidamento del veicolo).*

Infine, è stato notato come le partnership hanno ricoperto un ruolo chiave, seppur con declinazioni diverse, per l'implementazione e il successo di Enjoy e car2go. Di fatti per entrambe le aziende, il ricorso alle partnership è stato un elemento di successo, ma se per car2go, queste sono prettamente di natura commerciale, per Enjoy sono state la chiave di volta che ha permesso proprio la nascita del servizio.

Nella fattispecie, car2go non presenta partnership di prodotto in quanto le automobili sono gestite e rese disponibili da car2go Europe GmbH, joint venture nata tra Daimler e Europcar, mentre per quel che riguarda le partnership di servizio sul territorio italiano, si registra la partnership recente con Italo, società concorrente di Trenitalia per il trasporto su rotaia.

Discorso completamente diverso invece va fatto sulle partnership di Enjoy, le quali hanno permesso alla controllata di Eni di sviluppare l'intero servizio e implementare l'interoperabilità tra Enjoy e Trenitalia con i clienti Frecciarossa soprattutto. Di fatti, la differenza sostanziale sta nel fatto che a differenza di car2go, Enjoy non è il prodotto sottostante un car supplier come Daimler:

*[...] Eni fa estrazione di idrocarburi (ride, n.d.r.) quindi macchine non ne abbiamo però siamo gli unici al mondo a non essere un “car supplier” ed offrire comunque un prodotto di car sharing e siamo anche gli unici al mondo a non avere la parola “auto” o sinonimi o traduzioni della parola o aggettivi, avverbi afferenti al mondo della guida all'interno del proprio nome, ed è molto importante questa precisazione perché non*

*abbiamo un derivato automotive: abbiamo un derivato o un'ambition di servizio nel mondo automotive.*

Dott. S. Serafini, Smart Mobility Services, Commercial & Costumer Care Manager Eni S.p.A

il che vuol dire che la partnership con Trenitalia prima e con Fiat e Piaggio poi, sono state cruciali per la nascita del servizio stesso come lo si conosce ora sul mercato e questo sottolinea l'importanza strategica della partnership nonché la sua centralità nell'elaborazione del business model che ha permesso la creazione di valore ad Enjoy.

In conclusione di questo lavoro di tesi, a nostro parere sono 4 gli elementi caratteristici dell'innovazione di business model individuati nel contesto del car sharing nella fattispecie e nella Sharing Economy in un'ottica più generale: **partnership, platform, access, spare resources**.

Questi elementi assumono natura sempre più imprescindibile nella business model innovation, specie in contesti di mercato come quello del car sharing e della Sharing Economy, in cui la creazione di valore passa per forza di cose attraverso il raggiungimento della domanda, domanda che a sua volta deriva dai bisogni dei consumatori che nell'ultima decade hanno subito uno shift epocale spostandosi dalla necessità di **proprietà** a quella di **accesso**: per creare valore dunque, le imprese devono implementare le **platform** che permettono l'**access** alle **spare resources** e per fare ciò, le **partnership** risultano un mezzo vincente, come si è potuto vedere dallo studio qui presentato.

## Bibliografia

- Afuah, A., & Tucci, C. L., 2001. *Internet business models and strategies: Text and cases*. New York: McGraw-Hill.
- Afuah, A., & Tucci, C. L., 2001. *Internet business models and strategies: Text and cases*. New York: McGraw-Hill.
- Aigrain, P., 2012. *Sharing: Culture and the Economy in the Internet Age*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Alt, R., & Zimmerman, H. D., 2001. *Introduction to special section on business models*. *Electronic Markets*, 11(1): 3-9.
- Amit, R., & Zott, C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Amit, R., & Zott, C., 2002. Value drivers of e-commerce business models. In M. A. Hitt, R. Amit, C. Lucier, & R. D. Nixon (Eds.), *Creating value: Winners in the new business environment*: 15-47. Oxford, UK: Blackwell.
- Anthony, D., Smith, S.W., & Williamson, T. (2009). *Reputation and reliability in collective goods the case of the online encyclopedia wikipedia*. *Rationality and Society*, 21(3), 283–306.
- Applegate, L. M. 2001. *Emerging e-business models: Lessons from the field*. HBS No. 9-801-172, Harvard Business School, Boston, MA.
- Baden-Fuller, C., & Haeflinger, S., 2013. *Business Models and Technological Innovation*. *Long Range Planning*, 46, 419-426.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M.S., 2010. *Business Models as Models*. *Long Range Planning*, 43, No. 2/3, 156-171.
- Bardhi, F., & Eckhardt, G., 2012. *Access based consumption: The case of car sharing*. *Journal of Consumer Research*, 39, 881–898.
- Belk, R., 1988. *Possessions and the extended self*. *Journal of Consumer Research*, 15, 139–168.
- Belk, R., 2007. *Why not share rather than own?*. *Annals of the American academy of political and social science*, 611, 126–140.
- Belk, R., 2010. *Sharing*. *Journal of Consumer Research*, 36, 715–734.
- Belk, R., 2013 (a). *Extended self in a digital world*. *Journal of Consumer Research*, 40, 477–500.
- Belk, R., 2013 (b). *Sharing versus pseudo-sharing in Web 2.0*. *The Anthropologist*, 4(2).
- Belk, R., 2014 . *You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online*. *Journal of Business Research*, 67, 1595-1600.
- Benkler, Y., 2004. *Sharing nicely: On shareable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production*. *Yale Law Journal*, 114, 273–358.
- Björkdahl, J. 2009. *Technology cross fertilization and the business model: The case of integrating ICTs in mechanical engineering products*. *Research Policy*, 38: 1468-1477.

- Bonaccorsi, A., Giannangeli, S., & Rossi, C., 2006. *Entry strategies under competing standards: Hybrid business models in the open source software industry*. *Management Science*, 52: 1085-1098.
- Botsman, R., & Rogers, R., 2010. *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*. New York: Harper Collins.
- Brousseau, E., & Penard, T., 2006. *The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms*. *Review of Network Economics*, 6(2): 81-110.
- Chesbrough, H. W., 2007b. *Why companies should have open business models*. *MIT Sloan Management Review*, 48(2): 22-28.
- Calia, R. C., Guerrini, F. M., & Moura, G. L., 2007. *Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration*. *Technovation*, 27: 426-432.
- Carrington, M.J., Neville, B.A., & Whitwell, G.J., 2010. Why ethical consumers don't walk their talk: Towards a framework for understanding the gap between the ethical purchase intentions and actual buying behaviour of ethically minded consumers. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 139-158.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E., 2010. *From strategy to business models and to tactics*. *Long Range Planning*, 43: 195-215.
- Chesbrough, H. W., & Rosenbloom, R. S., 2002. *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies*. *Industrial and Corporate Change*, 11: 533-534.
- Chesbrough, H. W., 2003. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W., 2007a. *Business model innovation: It's not just about technology anymore*. *Strategy and Leadership*, 35: 12-17.
- Chesbrough, H. W., 2010. *Business model innovation: Opportunities and barriers*. *Long Range Planning*, 43: 354-363.
- Cheshire, L., Walters, P., & Rosenblatt, T., 2010. *The politics of housing consumption: Renters as flawed consumers on a master planned estate*. *Urban Studies*, 47, 2597-2614.
- Christensen, C. M., 2001. *The past and future of competitive advantage*. *MIT Sloan Management Review*, 42 (2): 105-109.
- Christensen, C., 1997. *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA (1997); Christensen, C., & Raynor, M., 2003. *The Innovator's Solution*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA (2003).
- Clemons, E. K., 2009. *Business models for monetizing internet applications and web sites: Experience, theory and predictions*. *Journal of Management Information Systems*, 2: 15-41.
- Daft, R. L., & Lewin, A. Y., 1993. *Where are the theories for the "new" organizational forms? An editorial essay*. *Organization Science*, 4(4). [missing full paper?]
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M., 2009. *What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship*. *Research Policy*, 38: 1559-1570.



- Doz, Y. L., & Kosonen, M., 2010. *Embedding strategic agility: A leadership Agenda for accelerating Business Model renewal*. Long Range Planning, 43: 370-382.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2002. *E-business model design, classification, and measurements*. Thunderbird International Business Review, 44(1): 5-23.
- Dunbar, R. L. M., & Starbuck, W. H., 2006. *Learning to design organizations and learning from designing them*. Organization Science, 17: 171-178.
- Eckhardt, G.M., Belk, R., & Devinney, T.M. (2010). *Why don't consumers consume ethically?* Journal of Consumer Behaviour, 9(6), 426-436.
- Eisenmann, T., Parker, G., Van Alstyne, M., 2011. Platform envelopment. Strategic Management Journal 32 (12), 1270-1285. [scarica da bookmarks con proxy]
- Eriksson, C. I., Kalling, T., Åkesson, M., & Fredberg, T., 2008. *Business models for m-services: Exploring the e-newspapers case from a consumer view*. Journal of Electronic Commerce in Organizations, 6: 29-57.
- Fang, Y., & Neufeld, D., 2009. *Understanding sustained participation in Open Source software projects*. Journal of Management Information Systems, 25(4), 9-50.
- Fitzsimmons, J. (1985). *Consumer participation and productivity in service operations*. Interfaces, 15, 60-67.
- Gambardella, A., & McGahan, A. M., 2010. *Business model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure*. Long Range Planning, 43: 262-271.
- Gansky, L., 2010. *The mesh: Why the future of business is sharing*. New York: Portfolio Penguin.
- Ghaziani, A., & Ventresca, M. J. 2005. *Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk 1975-2000*. Sociological Forum, 20: 523-559.
- Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A., 2007. *Three ways to successfully innovate your business model*. Strategy and Leadership, 35: 27-33.
- Gordijn, J., & Akkermans, H., 2001. *Designing and evaluating e-business models*. Intelligent e-Business, July/August: 11-17.
- H Humphreys, A., & Grayson, K., 2008. *The intersecting roles of consumer and producer: A critical perspective on co-production, co-creation and prosumption*. Sociological Compass, 2, 963-980.
- Hamari J, Sjöklint M, Ukkonen A., 2013. *The sharing economy: why people participate in collaborative consumption*. Available online: papers.ssrn.com (last access December 03, 2014).
- Hamel, G., 2000. *Leading the revolution*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Hars, A., & Ou, S., 2001. *Working for Free? – Motivations of Participating in Open Source Projects*. In Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Huang, C.-Y. (2005). *File sharing as a form of music consumption*. International Journal of Electronic Commerce, 9(4), 37-55.
- IBM Global Business Services, 2006.
- Ingold, T., 1986. *The appropriation of nature: Essays on human ecology and social relations*. Manchester: Manchester University Press.

- Johnson, M. W., & Suskewicz, J., 2009. *How to jump-start the clean tech economy*. Harvard Business Review, 87(11): 52-60.
- Johnson, M. W., Christensen, C. C., & Kagermann, H., 2008. *Reinventing your business model*. Harvard Business Review, 86(12): 50-59.
- Kaplan, A.M., & Haenlein, M., 2010. *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. Business Horizons, 53(1), 59–68.
- Lamberton, C.P., & Rose, R.L. (2012). *When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems*. Journal of Marketing, 76(4), 109–125.
- Lanier, C., Jr., & Schau, H., 2007. *Culture and co-creation: Exploring consumers' inspirations and aspirations for writing and posting on-line fan fiction*. In R. Belk, & J. Sherry Jr. (Eds.), *Consumer culture theory: Research in consumer behavior*, Vol. 11. (pp. 321–342) Amsterdam: Elsevier.
- Magretta, J., 2002. *Why business models matter*. Harvard Business Review, 80(5): 86-92.
- Mahadevan, B., 2000. *Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy*. California Management Review, 42(4): 55-69.
- Markides, C., & Charitou, C. D., 2004. *Competing with dual business models: A contingency approach*. Academy of Management Executive, 18: 22-36.
- McGrath, R., & MacMillan, I. C., 1995. *Discovery-Driven Planning*. Harvard Business Review, July–August, 1995, 4–12.
- McPhillips, S., & Merlo, O., 2008. *Media convergence and the evolving media business model: An overview and strategic opportunities*. Marketing Review, 8: 237-253.
- Mendelson, H., 2000. *Organizational architecture and success in the information technology industry*. Management Science, 46: 513-529.
- Metzgar, E., & Maruggi, A., 2009). *Social media and the 2008 US presidential election*. Journal of New Communications Research, 4(1), 141-165.
- Mont, O., 2002. *Clarifying the concept of product-service system*. Journal of Cleaner Production, 10, 237–245.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J., 2005. *The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective*. Journal of Business Research, 58: 726-35.
- Nov, O. (2007). *What motivates Wikipedians?* Communications of the ACM, 50(11), 60–64.
- O'Reilly, C., A., III & Tushman, M., L., 2004. *The Ambidextrous Organization*. Harvard Business Review.
- Osterwalder, A., 2004. *The business model ontology - A proposition in a design science approach*. Dissertation 173, University of Lausanne, Switzerland.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L., 2005. *Clarifying business models: Origins, present and future of the concept*. Communications of the Association for Information Science (CAIS), 16: 1-25.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

- Pauwels, K., & Weiss, A., 2008. *Moving from free to fee: How online firms market to change their business model successfully*. *Journal of Marketing*, 72: 14-31.
- Perkmann, M., & Spicer, A., 2010. *What are business models? Developing a theory of performative representation*. In M. Lounsbury (Ed.), *Technology and organization: Essays in honour of Joan Woodward* (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 29: 265-275). Bingley, UK: Emerald Group.
- Porter, M. E., 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Postigo, H., 2003. *Emerging sources of labor on the Internet: The case of America online volunteers*. *International Review of Social History*, 48, 205-223.
- Prahalad, C. K., & Hart, S., 2002. *The fortune at the bottom of the pyramid*. *Strategy and Business*, 26: 2-14.
- Prahalad, C., K., & Bettis, R., 1995. *The dominant logic: retrospective and extension*. *Strategic Management Journal* 16(1), 5e14 .
- Rappa, M. 2001. *Business models on the web: Managing the digital enterprise*. Retrieved December 2009 from [digitalenterprise.org/models/models.html](http://digitalenterprise.org/models/models.html).
- Richardson, J., 2008. *The business model: An integrative framework for strategy execution*. *Strategic Change*, 17(5/6): 133-144.
- Rifkin J., 2000. *The age of access. The new culture of hyper capitalism, where all of life is a paid-for experience*. Penguin Putnam: NY.
- Ritzer, G., & Jurgenson, N., 2010. *Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'*. *Journal of Consumer Culture*, 10, 13-36.
- Rowlands, R., & Gurney C.M., 2000. *Young People's Perceptions of Housing Tenure: A Case Study in the Socialization of Tenure Prejudice*. *Housing Theory and Society*, 17 (3), 121-30.
- Seelos, C., & Mair, J., 2007. *Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view*. *Academy of Management Perspectives*, 21: 49-63.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J., 2005. *The power of business models*. *Business Horizons*, 48: 199-207.
- Shang, R.-A., Chen, Y.-C., & Chen, P.-C., 2008. *Ethical decisions about sharing music files in the P2P environment*. *Journal of Business Ethics*, 80(2), 349-365.
- Sheehan, N. T., & Stabell, C. B., 2007. *Discovering new business models for knowledge intensive organizations*. *Strategy and Leadership*, 35: 22-29.
- Shirky, C., 2008. *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. Penguin, New York.
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L., 2010. *Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously*. *Long Range Planning*, 43: 448-461.
- Snare, F., 1972. *The Concept of Property*. *American Philosophical Quarterly*, 9 (2), 200-206.

- Stephen, A.T., & Toubia, O., 2010. *Deriving value from social commerce networks*. Journal of Marketing Research, 47(2), 215–228.
- Stewart, D. W., & Zhao, Q., 2000. *Internet marketing, business models and public policy*. Journal of Public Policy and Marketing, 19: 287-296.
- Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L., 2010. *An individual business model in the making: A chef's quest for creative freedom*. Long Range Planning, 43: 408-430.
- Tapscott, D., Lowy, A., & Ticoll, D., 2000. *Digital capital: Harnessing the power of business webs*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. Thunderbird International Business Review, 44(1): 5-23.
- Teece, D. J., 2007. *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, 28: 1319-1350.
- Teece, D. J., 2010. *Business models, business strategy and innovation*. Long Range Planning, 43: 172-194.
- Thomke, S., 2002. *Experimentation Matters*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Thompson, J. D., & MacMillan, I. C., 2010. *Business models: Creating new markets and societal wealth*. Long Range Planning, 43: 291-307.
- Timmers, P., 1998. *Business models for electronic markets*. Electronic Markets, 8(2): 3-8.
- Toffler, A., 1980. *The Third Wave*. New York: William Morrow.
- Tukker, A., Cohen, M. J., de Zoysa, U., Hertwich, E., Hofstetter, P., Inaba, A., Lorek, S., Stø, E., 2006. *The Oslo Declaration on Sustainable Consumption*. Journal of Industrial Ecology, 10, 1-2.
- Tushman, M., & O'Reilly, C., 1996. *Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change*. California Management Review 38(4), 8-30.
- Walsh, B., 2011. *Today's Smart Choice: Don't Own. Share*. Time International, Atlantic ed., March 28.
- Wang, C., & Zhang, P., 2012. *The evolution of social commerce: The people, management, technology, and information dimensions*. Communications of the Association for Information Systems, 31(1), 105–127.
- Wattal, S., Schuff, D., Mandviwalla, M., & Williams, C.B., 2010. *Web 2.0 and politics: The 2008 US presidential election and an e-politics research agenda*. MIS Quarterly, 34(4), 669–688.
- Weill, P., & Vitale, M. R., 2001. *Place to space: Migrating to e-business models*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zott, C., & Amit, R., 2007. *Business model design and the performance of entrepreneurial firms*. Organization Science, 18: 181-199
- Zott, C., & Amit, R., 2008. *The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance*. Strategic Management Journal, 29: 1-26.
- Zott, C., & Amit, R., 2009. *The business model as the engine of network-based strategies*. In P. R. Kleindorfer & Y. J. Wind (Eds.), *The network challenge*: 259-275. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

- Zott, C., & Amit, R., 2010. *Designing your future business model: An activity system perspective*. Long Range Planning, 43: 216-226.
- Zott, C., Amit, R., Massa, M., 2011. *The business model: recent developments and future research*. Journal of Management 37, 1019-1042.

## Appendice

### Protocollo dell'intervista

1. Cosa ha spinto ad esplorare prima, ed entrare poi in un mercato come quello della Sharing Economy? Quali sono gli obiettivi e/o le motivazioni che hanno spinto a diventare protagonista nella Sharing Economy italiana?
2. Com'è nata l'idea di entrare nell'industry del car sharing?
3. **Eni si distingue per la grande attenzione verso la sostenibilità: è parte della sua value proposition?**<sup>31</sup>
4. **Se per Eni la sostenibilità è un fattore chiave, quanto pesa la stessa in Enjoy?**
5. Qual è la vostra value proposition e quali sono i fattori chiave della stessa? Quali bisogni dei consumatori mirate a soddisfare?
6. Nella nostra ricerca, abbiamo individuato alcune caratteristiche principali della sharing economy che abbiamo definito come "3 pilastri":
  - *spare capacity*: ovvero *risorse inutilizzate* (o sottoutilizzate) difinibili "latenti" o "sepolte" e con esse la domanda verso le stesse;
  - *access*: come modalità di consumo alternativa al possesso;
  - *platform*: conseguenza fisiologica del Web 2.0 permette una maggiore interazione tra cliente e product-service provider facilitando ed incrementando l'accesso ai servizi.

In quest'ottica, quali sono le caratteristiche chiave del vostro business model in un'ottica di Sharing Economy?

7. Cosa vi ha portato ad optare per le partnership poste? Esistono delle ragioni strategiche, ad esempio le sinergie tra i vari players sfruttabili per la creazione di valore?
8. Alla base delle partnership che danno vita al prodotto finale – se ve ne sono – esistono interessi specifici da parte dei vari stakeholder nella rete di partner creata?  
**Ad esempio, è verosimile pensare che Trenitalia, attraverso partner con Enjoy riesca a comporre un'offerta "all inclusive"; si può dire lo stesso con Fiat e Piaggio?**
9. Il car sharing sfrutta un cambio epocale nelle modalità di consumo: da ownership ad access. Questa intuizione di mercato, oltre alla creazione di valore per l'impresa

---

<sup>31</sup> In grassetto, le domande poste solo ad Enjoy durante l'intervista.

stessa, ha altri motivi sottostanti legati al fenomeno sharing economy? Quali? Ad esempio: nel contesto della S.E., l'accesso ai beni e servizi garantisce una valida alternativa alla proprietà degli stessi; in questo senso, si può dire che il car sharing offrendo l'access ai veicoli svolge un ruolo rilevante per il welfare locale?


10. Quali sono i principali competitors su scala locale e nazionale?
11. Esistono attività di supporto alle principali di car sharing e scooter sharing? Quali sono?
12. Vi definite una società value-oriented o cost-oriented? Perché? (Osterwalder, 2014)
13. Quali sono le attività chiave che svolgono i vostri partner e quali risorse chiave forniscono e in che modo?
14. Attività come il car sharing presentano un elevato free riding da parte dei consumatori che spesso possono porre in essere comportamenti opportunistici. In che modo affrontate tali situazioni?
15. Quali sono i vostri principali segmenti di clientela?
16. Alcuni player non presentano touchpoint fisici e si configurano come "ticketless" e "paperless"; a cosa è dovuta la scelta di essere 100% digital o meno ricorrendo alla sola piattaforma o optando per la card di accesso come interfaccia di accesso al servizio?
17. Che tipo di relazioni avete stabilito con i vostri clienti (es. self service, assistenza dedicata, sistemi automatizzati, ecc.)?
18. In assenza dell'App e delle *platform* più in generale, avreste ottenuto gli stessi risultati sul mercato?
19. *Quali sono le principali motivazioni che spingono ad implementare il servizio in una città piuttosto che in un'altra?*<sup>32</sup>
20. Quali sono, quanto pesano e quanto contano le relazioni con le istituzioni locali? Ad esempio: quanto è importante nel vostro business model la capacità di offrire parcheggi gratuiti e la possibilità di muoversi all'interno delle ZTL cittadine?
21. In un contesto come quello della Sharing Economy, qual è il ruolo del consumatore/cliente?
22. **Enjoy come Eni, si contraddistingue per una forte propensione all'innovazione. Se il car sharing in sé non rappresenta una vera e propria innovazione, quella proposta da Enjoy è certamente afferente al modello di bu-**

---

<sup>32</sup> In corsivo le domande poste ai player che operano su scala nazionale e internazionale.

- business: quali sono le caratteristiche chiave del business model di Enjoy anche in un'ottica di Sharing Economy (sulla base dei 3 pilastri)?**
- 23. Rispetto a quando Enjoy era "solo" un car sharing supplier, quanto e in cosa cambia il business model di Enjoy dopo l'implementazione dello scooter sharing a Milano prima e poi a Roma e Catania?**
- 24. Sempre in tema di scooter sharing: i segmenti di clientela a cui si rivolgeva Enjoy con il car sharing sono rimasti gli stessi o sono cambiati? In che modo e misura?**
- 25. Oltre alle potenziali sinergie, ci sono altri motivi che hanno spinto al partenariato? C'entra qualcosa il Made in Italy, fattore comune a tutte le imprese del progetto Enjoy?**
- 26. Sulla base del nostro modello (paradigm shift ownership/access), quali sono le sinergie sfruttate dalla rete di partners che danno vita alla vostra offerta? Quali le revenues streams generate dallo sfruttamento sinergico delle competenze?**
- 27. A differenza di altri car sharing providers (es. ZipCar) che hanno optato per la proprietà degli autoveicoli, perché avete optato per il partenariato con i produttori di auto e scooter? Quali fattori hanno spinto a questa scelta e quali sinergie vengono sfruttate in questo modo?**
- 28. Spare capacity: da Eni ad Enjoy. La spare capacity è un tema molto ricorrente nel settore energetico, specie in quello petrolifero. È verosimile pensare che Eni con Enjoy abbia sfruttato – attraverso la sinergia con partner strategici – le sue "meta-capabilities" nella gestione delle risorse sottoutilizzate in un mercato nuovo?**
- 29. Quanto e come è cambiato il business model di Eni dopo la scelta di implementare un servizio come Enjoy?**
- 30. Quali sono gli obiettivi di per il prossimo futuro?**

## Elenco contatti

	Dott.ssa Assunta Mastellone	Responsabile Struttura Organizzativa Servizi per la Comunicazione Agenzia Roma Servizi per la Mobilità	Phone call
	Dott. Romano Vanacore	Ufficio Stampa Agenzia Roma Servizi per la Mobilità	Luiss mail
	Ing. Sandro Bortolucci	Head of Car & Bike Sharing Unit Agenzia Roma Servizi	Intervista



		per la Mobilità	di persona
	Dott. Daniele Chieffi	Head of Social Media Management & Digital PR presso Eni	Facebook
	Dott.ssa Viviana Esposti	Addetta Stampa Web, Social Media Management e Reputation Monitoring presso Eni	Luiss mail & phone call
	Dott. Simone Serafini	Smart Mobility Services, Commercial & Costumer Care Manager Eni	Phone call interview
	Dott. Paolo Lanzoni	Product Marketing Manager presso Mercedes-Benz Italia	Luiss mail
	Dott.ssa Aurora Di Sepio	Operations, PR & Communication Manager presso Clickutility on Earth	Luiss mail
	Dott. Gianni Martino	Country Manager car2go Italia e Spagna	Luiss mail
	Dott.ss Barbara Covili	General Manager Mytaxi Italia, Founder and Honorary President Clickutility on Earth	Luiss mail