



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Fare impresa nel contesto della *Sharing Economy*.

La *Start-up* BringMe alla ricerca di un modello
di *business*.

Relatore

Ch. Prof.ssa Monica Calcagno

Correlatore

Ch. Prof.ssa Chiara Mio

Laureando

Fabio Curci

Matricola 840774

Anno Accademico

2014 / 2015

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

HAPPINESS ONLY REAL WHEN SHARED

Alexander Supertramp

Alias

Christopher McCandless (1968-1992)

Tratto dal film:

Into the wild - Nelle terre selvagge (2007)

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1: La <i>Sharing Economy</i>.....	11
1.1. Il concetto di <i>Sharing Economy</i>.....	12
1.2. La capacità inutilizzata.....	18
1.3. La massa critica.....	21
1.4. Le tecnologie abilitanti le pratiche di condivisione	24
1.4.1. Le tecnologie abilitanti l'incontro tra utenti: il <i>Web 2.0</i>.	24
1.4.2. La tecnologia abilitante l'imprenditorialità: la teoria della coda lunga	26
1.4.3. Le tecnologie abilitanti la cultura della condivisione: la <i>peer production e l'etica hacker</i>	28
1.5. Il concetto di fiducia	31
1.6. Verso una definizione del concetto di <i>Sharing Economy</i>.....	34
Capitolo 2: Opportunità imprenditoriali nella <i>Sharing Economy</i>	37
2.1. I tre sottosistemi imprenditoriali	37
2.2. <i>Product Service System</i>	37
2.2.1. Le categorie di <i>Product Service System</i>.....	39
2.2.2. <i>Product Service System</i> applicato alle pratiche collaborative.....	41
2.3. <i>Mercati di redistribuzione</i>	44
2.3.1. L'<i>e-marketplace</i>	45
2.3.2. La gestione della <i>community</i>.....	50
2.4. <i>Collaborative Lifestyle</i>	51

Capitolo 3. Un modello di impresa per la <i>Sharing Economy</i>	59
3.1. Le <i>Start-up</i> innovative	59
3.2. L'imprenditorialità come forma di <i>management</i>	62
3.2.1. Creare modelli di <i>business</i> scalabili	63
3.3. Il metodo <i>Lean Start-up</i>	66
3.3.1. I principi.....	69
3.3.2. Le caratteristiche	70
3.3.3. Il processo di ricerca di un modello di <i>business</i>	73
3.3.4. I limiti del metodo	80
Capitolo 4: La ricerca di un <i>modello di business</i>: <i>BringMe</i> Srl	83
4.1. Introduzione	83
4.1.1. Metodologia	84
4.2. La <i>Start-up</i>	85
4.2.1. Storia	85
4.2.2. L'incubatore <i>TreataBit</i> – I3P	87
4.3. Un <i>modello di business</i> per il <i>carpooling</i> aziendale: il progetto <i>Jojob</i>	90
4.3.1. Dalla vision all'idea	90
4.3.2. I <i>Minimi prodotti fattibili</i>	93
4.3.3. L'acquisizione dei finanziamenti	99
4.3.4. La logica dei test sui <i>Minimi prodotti fattibili</i>	101
4.3.5. Il modello di business	103
4.4. Preparazione alla scalata del modello di business	108
4.5. Esiti della ricerca empirica	110
Conclusioni	116
Glossario	122
Bibliografia	136
Sitografia	146

Introduzione

Il presente lavoro di ricerca ha come obiettivo quello di indagare le origini e le modalità con cui è possibile realizzare un'idea imprenditoriale nel contesto economico e sociale della *Sharing Economy*.

La *Sharing Economy* è riconducibile a quell'insieme di pratiche di consumo di beni o servizi che avvengono tra persone. L'atto di consumo nella *Sharing Economy* è subordinato alla condivisione di risorse di proprietà messe a disposizione tra più utenti definiti *peers*, cioè tra "pari", quasi a voler rilevare la distinzione di codesti atti di consumo da quelli facente parte il mercato tradizionale che vede ben distinti gli attori impegnati nella produzione e nel consumo delle risorse. Nella *Sharing Economy*, difatti, non solo il consumo avviene tra pari, ma, in un certo qual senso, anche la produzione. Per produzione s'intende la creazione di un'offerta di prodotti o servizi da voler condividere con altre persone. In questo senso la produzione è riconducibile alla volontà da parte degli utenti di voler condividere *asset* di loro proprietà, piuttosto che non utilizzarli.

Il concetto di condivisione delle risorse tra pari non è di certo nuovo nella storia dell'umanità. Su tutti, si riporta l'esempio della condivisione di passaggi in auto. Le odierne piattaforme online che permettono il *carpooling* tra utenti, tramite l'incontro di domanda e offerta di posti in auto, altro non sono che strumenti in grado di rivisitare il modo con cui fare 'autostop', oltre che un modo con cui diffondere su larga scala tale pratica di consumo collaborativo.

Gli aspetti innovativi della *Sharing Economy* derivano essenzialmente dalle modalità con cui la stessa è permessa. Grazie alle nuove tecnologie web e digitali, quali i *personal computers*, internet e la telefonia mobile, le persone possono facilmente recuperare informazioni circa la disponibilità di beni e servizi offerti da altri individui. Questo consente, da una parte, di creare un *network* di utenti interessati a queste modalità di consumo e, dall'altra, di risolvere le asimmetrie informative che di fatto rendono meno efficaci tali pratiche collaborative.

La *Sharing Economy*, quindi, prevede l'utilizzo di tecnologie basate su internet per

connettere gruppi di persone e permette loro di fare un uso più vantaggioso di beni, di servizi e di altre risorse quali, ad esempio, le competenze personali.

Il presente lavoro di ricerca ha l'obiettivo di analizzare l'argomento dell'imprenditorialità nella *Sharing Economy*. Data la novità del fenomeno e la sua attuale diffusione, gli aspetti e i temi che potrebbero essere approfonditi sarebbero molti e differenti. Tuttavia, ciò che è rilevante ai fini della presente tesi è la crescita di un nuovo mercato reso possibile da imprese che, facendo leva sui principi della *Sharing Economy*, consentono di mettere direttamente in contatto utenti al fine di condividere o scambiare beni, servizi, competenze di loro proprietà. Si tratta di attività di *business* molto recenti, che prima di essere accuratamente descritte in un'unica definizione, avranno bisogno di una maturazione e di futuri approfondimenti di ricerca.

A tal proposito è necessario definire un perimetro entro cui collocare le realtà imprenditoriali che operano nella *Sharing Economy* come imprese che hanno il proposito di:

- **Favorire il pieno sfruttamento delle risorse;** promuovendone l'accesso piuttosto che la proprietà e il riuso al posto dell'acquisto. Si rende così possibile la condivisione di risorse che appartengono alle persone e non ad aziende, come avviene nel mercato tradizionale.
- **Mettere a disposizione degli utenti una piattaforma di incontro;** non producono beni o erogano servizi dall'alto ma si interpongono in una comunità orizzontale di utenti che cercano e offrono risorse da condividere, permettendone l'incontro. Possono altresì offrire altri servizi accessori per migliorare le pratiche di condivisione tra gli utenti.
- **Utilizzare internet e le tecnologie digitali per costruire un'offerta di valore;** per permettere la creazione di un'offerta adeguata alla domanda è necessaria una notevole utenza in termini di volumi. Ciò è possibile grazie alle tecnologie basate su internet che consentono di connettere tra di loro le

persone riducendo le distanze fisiche e i problemi concernenti le asimmetrie informative.

Quello appena spiegato può essere considerato il perimetro della *Sharing Economy* su cui si baserà il presente progetto di ricerca. Per comprendere l'entità del fenomeno della *Sharing Economy*, così com'è stata appena definita, è possibile offrire una panoramica del mercato italiano dei servizi collaborativi online. Secondo una ricerca¹ commissionata dal ministero del lavoro e delle politiche sociali nel 2014, sono 138 le piattaforme collaborative online che operano in 11 diversi settori (fig. 1)

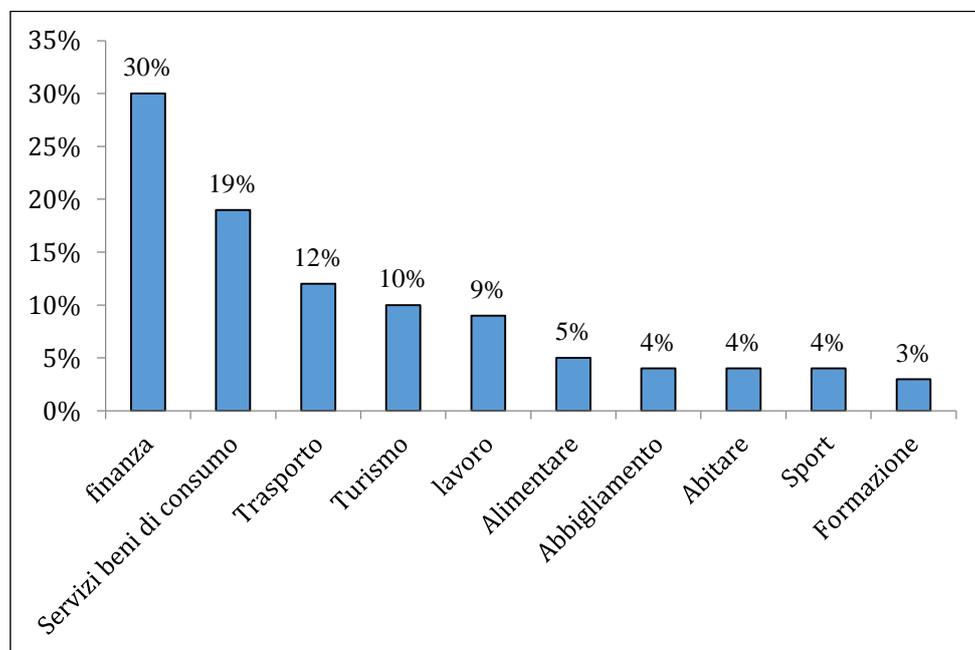


Figura 1. Distribuzione delle piattaforme collaborative online in Italia per settore di appartenenza. Riadattato da (Maineri & Bucci, 2014)

Il tasso di crescita lineare di queste iniziative è aumentato del 25% dal 2010 a oggi² (fig. 2, linea verde). Mentre, da un punto di vista complessivo, tale crescita, dal 2000 al 2014 è stata del 20% (fig. 2, linea rossa).

¹ *Sharing Economy: La Mappatura Delle Piattaforme Italiane 2014* Disponibile al link: http://www.cliclavoro.gov.it/approfondimenti/Documents/Sharing_Economy_Indagine_2014.pdf [Ultimo accesso: 04/05/2015 ore 14.33]

² Dati aggiornati a dicembre 2014.

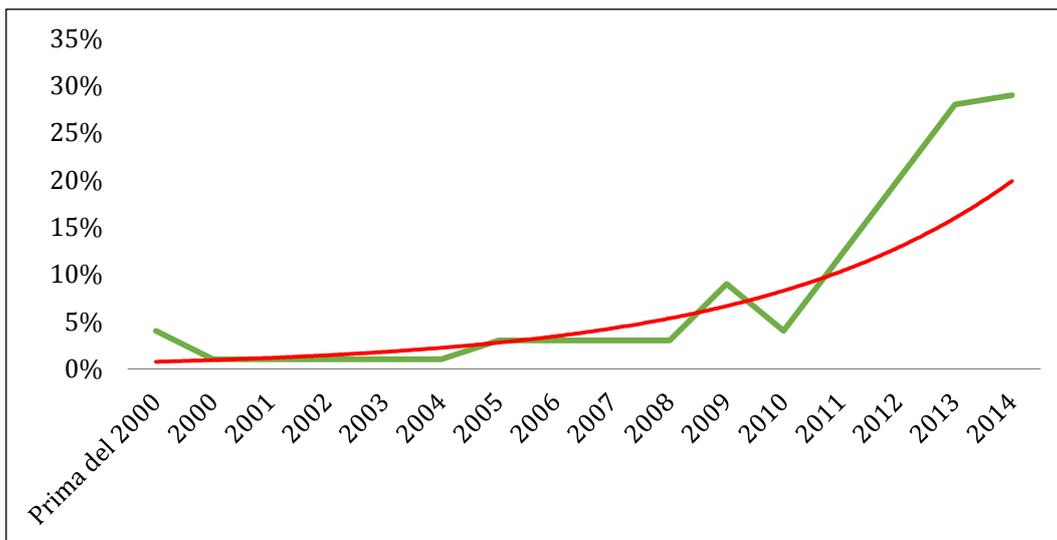


Figura 2. Tasso di crescita delle piattaforme collaborative online dal 2000 al 2014.
 Riadattato da (Maineri & Bucci, 2014)

La maggior parte delle piattaforme collaborative online è di proprietà di *Start-up*, organizzazioni proto imprenditoriali di piccole dimensioni che cercano di rendere profittevole un loro *modello di business*. Tra le altre, però, vi sono anche *ex Start-up* ora diventate multinazionali, come *Airbnb* o *Blablacar*, che, una volta raggiunto un profittevole *modello di business* sono cresciute esponenzialmente anche in Italia. La forma giuridica prevalente è la società a responsabilità limitata (68%); il 5% è registrato come società per azioni; l'11% è costituito da organizzazioni no profit o da associazioni; infine, il 16% non ha ancora scelto una forma giuridica dimostrando cautela nell'investire in attività imprenditoriali ispirate dalla *Sharing Economy*.

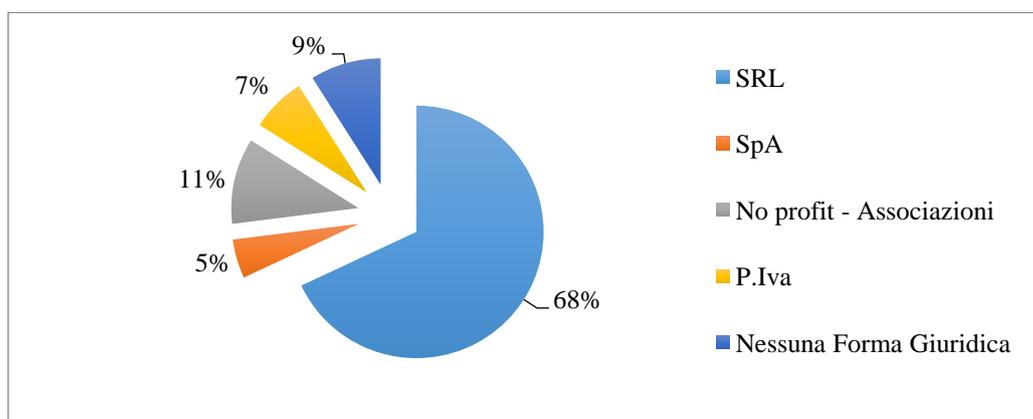


Figura 3. Distribuzione delle organizzazioni che gestiscono piattaforme collaborative online in Italia in base alla loro forma giuridica.
 Riadattato da (Maineri & Bucci, 2014)

L'efficienza di un mercato basato sulla collaborazione tra pari è subordinata alla numerosità dell'utenza finale. Si tratta cioè di creare quella massa critica di utenti in grado di generare un'offerta in grado di incontrare la diversità dei bisogni espressi dalla domanda. Le piattaforme di servizi collaborativi online presenti in Italia hanno ancora un numero limitato di utenti attivi mensilmente: solo il 7% di essi supera i 50.000 utenti attivi al mese, mentre la stragrande maggioranza (44%) non supera i 1000. Il raggiungimento della massa critica è un fattore determinante, sia per l'attivazione della *Sharing Economy*, sia per la riuscita di un progetto imprenditoriale che a questa si ispira.

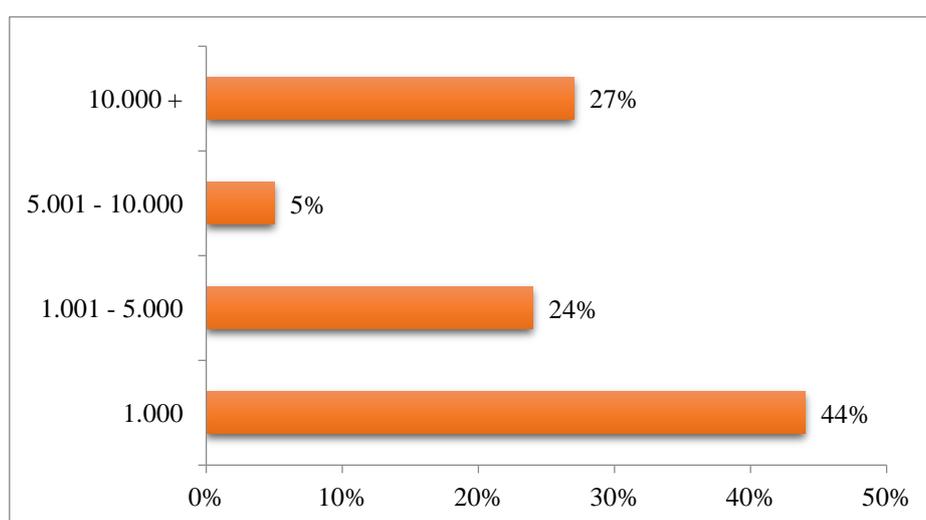


Figura 4. Distribuzione percentuale delle piattaforme collaborative online in Italia per numero medio di utenti che le utilizzano.
Riadattato da (Maineri & Bucci, 2014)

Un altro fattore che incide sulla riuscita di un progetto imprenditoriale nel contesto della *Sharing Economy* è la possibilità di reperire finanziamenti. Come accennato, la maggior parte delle organizzazioni che operano in quest'ambito sono piccole realtà imprenditoriali che spesso investono capitali propri per avviare il progetto (52%); solo il 23% delle aziende, ha ricevuto finanziamenti da *venture capitalist*³, mentre il 18% è ricorso a finanziamenti istituzionali. Data l'incertezza dell'ambiente di mercato relativo alla *Sharing Economy*, e il basso livello di maturità dello stesso, il credito bancario è uno strumento di finanziamento ancora poco diffuso.

³ Per una definizione di *venture capitalist*, si veda la voce di glossario §30.

Con il presente lavoro di tesi si cercherà di indagare le traiettorie con cui un'idea imprenditoriale può tradursi in un *modello di business* profittevole e scalabile. La volontà di scrivere la presente tesi magistrale sul tema dell'imprenditorialità nel contesto della *Sharing Economy* deriva dal fatto che lo stesso, ad oggi, è stato più oggetto di dibattiti a carattere divulgativo e consulenziale che accademico. Questo è dovuto al basso grado di maturità e alla vastità del tema *Sharing Economy*, i cui tratti definitivi vanno delineandosi proprio grazie a casi pratici piuttosto che ad analisi scientifiche. Da questa premessa non ci si può esimere, tanto che, la revisione della letteratura del presente lavoro prevede la presenza, oltre che di articoli di stampo scientifico e accademico, di riferimenti a testi a carattere divulgativo, report consulenziali e *best practices*.

Dal punto di vista strutturale, la tesi si compone di due parti: la prima (composta dai capitoli 1 e 2) esamina le caratteristiche essenziali della *Sharing Economy*, e cerca di ricostruire il campo di indagine della stessa, definendone i confini, gli attori e le dimensioni in grado di creare e distribuire valore. La seconda (costituita dai capitoli 3 e 4) si concentra sulle modalità con cui è possibile fare impresa nel contesto della *Sharing Economy* attraverso l'analisi di un caso studio.

Nel primo capitolo, grazie ai contributi attualmente presenti in letteratura, sarà definito il concetto di *Sharing Economy*. In seguito saranno analizzate le caratteristiche proprie del fenomeno e che ne hanno permesso l'emersione. L'analisi di tali caratteristiche sarà utile anche per comprendere come la *Sharing Economy* si componga dei requisiti tipici di un mercato e sia in grado di attrarre imprenditorialità.

Dopo una definizione teorica del concetto e delle caratteristiche della *Sharing Economy*, nel secondo capitolo sarà offerta una panoramica delle opportunità imprenditoriali che possono svilupparsi in tale contesto economico e sociale. Considerando la *Sharing Economy* come un sistema in cui prolifera un insieme di pratiche collaborative, è possibile raggruppare queste ultime in sottosistemi che hanno la capacità di attrarre iniziative imprenditoriali.

Questi sottosistemi di pratiche collaborative sono riconducibili al *Product Service System*, ai *mercati di redistribuzione* e ai *Collaborative Lifestyle* (Botsman & Rogers,

2011). La disamina di questi ultimi prevede l'enunciazione di alcuni casi di imprese di successo che verifichino le dimensioni di attrattività imprenditoriale di ciascuno. Questa tassonomia si è resa necessaria per approfondire il concetto di *Sharing Economy* da un punto di vista pratico e per introdurre il tema dell'imprenditorialità.

Con il terzo capitolo si apre la seconda parte del presente lavoro. In esso confluiscono i contenuti dei primi due e sarà descritto un modello d'impresa adatto al contesto della *Sharing Economy*. Poiché le tecnologie internet e digitali sono una discriminante fondamentale per la creazione di un'impresa nella *Sharing Economy* e, considerato che attualmente i servizi collaborativi online sono quasi tutti appartenenti a imprese in fase di avviamento, sarà effettuata un'analisi di queste tipologie di organizzazioni proto imprenditoriali, con particolare riguardo alle cosiddette *Start-up innovative* ex Legge. n. 221/2012 che, per legge, devono avere come *business* esclusivo o prevalente l'innovazione tecnologica.

Le imprese in fase di avviamento come le *Start-up* innovative sono accomunate da processi manageriali che hanno l'obiettivo di ricercare un *modello di business* profittevole, scalabile e sostenibile nel tempo. Ciò è ancor più vero in un ambiente di mercato incerto e in divenire come quello della *Sharing economy*. Per questa ragione è stato proposto, nel prosieguo di questo capitolo, un metodo di ricerca di un *modello di business* per le imprese in fase di *Start-up*. Tale metodo, chiamato *Lean Start-up* (Ries, 2011) è stato promosso in ambito consulenziale ma ha avuto trattazioni anche in ambito accademico (Eisenmann, et al., 2013). I principi del metodo *lean Start-up* si rifanno a quelli della *produzione snella* sviluppati nei primi anni settanta dall'azienda *Toyota*, in Giappone, al fine di ottimizzare i processi produttivi (Womack, 2003).

Secondo questo metodo, per far fronte al clima d'incertezza in cui una *Start-up* è costretta a operare è possibile adottare un approccio imprenditoriale *hypothesis driven* che sia adattabile alle mutevoli e imprevedibili condizioni di mercato. La rilevanza di quest'approccio deriva dalla sua natura: si tratta, infatti, di un metodo scientifico. Così come il metodo scientifico parte dalla teoria e prevede l'analisi del

problema, le ipotesi, le previsioni, le sperimentazioni e l'analisi dei risultati, anche le *Start-up*, partendo dalla vision dell'imprenditore sono in grado di scoprire come creare un proprio *modello di business* sostenibile, tramite la sperimentazione. Oggetto degli esperimenti sono i cosiddetti *minimi prodotti fattibili*⁴, versioni non definitive di prodotto che sono messe a disposizione del mercato e dei consumatori al fine di ottenere *feedback* sugli aspetti positivi e negativi dell'offerta. Dall'esito di tali *feedback* dipendono le modifiche alle varie componenti del *modello di business* in corso di creazione.

Saranno così approfonditi i vari elementi che compongono il metodo lean *Start-up* e, tramite i riferimenti presenti in letteratura, sarà proposto un processo, suddiviso in precise fasi, di ricerca di un *modello di business* scalabile e sostenibile nel tempo.

Nel quarto capitolo saranno esposti e analizzati i risultati di una ricerca empirica condotta attraverso lo studio di un caso aziendale. Oggetto dello studio sarà la *Start-up innovativa BringMe Srl* che ha come *core business* la provvisione di servizi di mobilità legati alla pratica collaborativa del *carpooling*⁵. Tenendo presente i contributi esposti nel capitolo precedente, sarà analizzata la struttura della *Start-up* e le principali attività manageriali svolte dalla stessa al fine di ricercare un *modello di business* profittevole, scalabile e sostenibile nel tempo. Ciò sarà effettuato esaminando il progetto relativo all'ultimo *minimo prodotto fattibile* commercializzato da *BringMe Srl: Jojob*.

Jojob consente il *carpooling* su breve tratta ed è targettizzato per un determinato bacino di utenza: i lavoratori pendolari. Si compone di due elementi fondamentali, una piattaforma online che consente il *matching* tra offerta e domanda di passaggi e un'applicazione mobile che certifica i viaggi effettuati in *carpooling*. *Jojob* è commercializzato secondo un approccio B2B2C. *BringMe* fornisce l'utilizzo del prodotto, dietro corresponsione di un costo, ad aziende di medio grandi dimensioni circoscritte all'interno di una determinata area geografica per poi offrirlo gratuitamente alle aziende limitrofe di piccole o piccolissime dimensioni.

⁴ Per una definizione di *minimo prodotto fattibile*, si veda la voce di glossario §18.

⁵ Per una definizione di *carpooling*, si veda la voce di glossario §3

I lavoratori pendolari, possono, attraverso l'utilizzo del portale o dell'applicazione mobile, ricercare e offrire passaggi in auto nel tragitto casa lavoro in compagnia di altri colleghi. Le aziende dal canto loro possono, tramite l'utilizzo di un *software* appositamente sviluppato da *BringMe*, e rientrante nell'offerta, monitorare i viaggi organizzati e quantificare il risparmio energetico ed ecologico. Tramite questi ultimi dati, le aziende clienti si dotano di uno strumento di *mobility management* oltre a poter richiedere, ad esempio, certificazioni da iscrivere a bilancio sociale. Per gli utenti finali (i lavoratori pendolari) i vantaggi sono relativi essenzialmente ai risparmi economici derivanti dalla condivisione delle autovetture. Inoltre, per incoraggiare la pratica del *carpooling* aziendale, ogni viaggio condiviso permette ai lavoratori di accumulare punti da spendere presso strutture convenzionate (ristoranti, parchi divertimento, outlet) sotto forma di scontistica.

La strategicità del progetto *Jojob* nell'ottica del raggiungimento di un *modello di business* chiaro e spendibile, ha permesso, coerentemente con il metodo *lean Start-up*, la disamina dello stesso tramite l'individuazione delle fasi cruciali che *BringMe* ha seguito. Dai risultati di tale analisi si offrirà una panoramica dello stato di avanzamento del progetto, i suoi punti di forza, quelli di debolezza, e si proporranno delle prospettive future di sviluppo. Infine, per rispondere in maniera esauriente alla domanda di ricerca, si individueranno i punti critici derivanti dall'adozione del metodo *lean Start-up* per un'impresa che intende operare nel contesto della *Sharing Economy* come un metodo replicabile da altre realtà in futuro.

Capitolo 1: La *Sharing Economy*

Quello della *Sharing Economy* è un concetto ampio e articolato all'interno del quale confluiscono un insieme di pratiche di consumo e imprenditoriali rese possibili dai progressi della tecnologia informatica e dai cambiamenti attitudinali dei consumatori (Hamari, et al., 2015). In questo primo capitolo, sarà esplorato il tema della *Sharing Economy* dal punto di vista definitorio. Per raggiungere tale obiettivo si partirà da una definizione molto ampia del concetto che racchiude in sé i contributi di diversi autori e gli esiti di casi pratici. In seguito, anche in base agli sviluppi del presente lavoro di ricerca, si proverà a comporre un quadro unitario sul significato di tale termine. Con il termine *Sharing Economy* si identifica un fenomeno di evoluzione del sistema socio-economico attuale che ha il proposito di ridefinire il concetto di scambio di beni e servizi attraverso la collaborazione tra i consumatori (Maineri, 2013).

Tra i concetti caratterizzanti la *Sharing Economy*, vi è il consumo collaborativo che è costituito da un insieme di attività che permettono alle persone di beneficiare di beni e servizi tramite l'accesso agli stessi piuttosto che alla loro proprietà e di risparmiare risorse quali tempo, denaro, spazio (Botsman & Rogers, 2011). Le modalità con cui avvengono gli scambi si differenziano da quelle presenti nell'economia tradizionale in base ai propositi di collaborazione e condivisione che contraddistinguono la *Sharing Economy* (Maineri, 2013). Nella *Sharing Economy* lo scambio è regolato tramite il noleggio, il baratto, il prestito, il dono. Questi ultimi, hanno assunto dei connotati diversi rispetto al passato grazie all'avvento e al progresso delle tecnologie *internet-based* (Hamari, et al., 2015). La crescente consapevolezza dei consumatori su temi quali la sostenibilità economica e ambientale, l'inclusione sociale e il desiderio di riscoperta del concetto di comunità (Maineri, 2013) hanno donato al concetto di *Sharing Economy* un appeal crescente e in grado di intercettare una domanda latente ma che diventa ora raggiungibile (Owyang, 2013).

Nel prossimo paragrafo sarà affrontata una disamina della nozione ombrello di *Sharing Economy* attraverso i riferimenti ai principali concetti teorici che la compongono. In seguito, saranno analizzate le caratteristiche abilitanti, e i principi su cui si basano le pratiche proprie della *Sharing Economy*. In questo modo sarà possibile comporre un quadro definitorio d'insieme sul significato di *Sharing Economy*.

1.1. Il concetto di *Sharing Economy*

Quello della *Sharing Economy* è un fenomeno molto vasto e in continuo mutamento, in cui si intrecciano inevitabilmente i destini di diversi aspetti del sistema economico tra i quali la produzione e il consumo (Botsman & Rogers, 2011) (Owyang, 2013). Come già detto, per definire la *Sharing Economy* è indispensabile chiarire come siano percepite in letteratura le attività di *business* e le pratiche di consumo che la caratterizzano. Ad oggi sono state diverse le definizioni proposte in letteratura. Alcune si legano alla capacità di queste pratiche di intercettare i cambiamenti nelle attitudini di consumo (Maineri, 2013) (Botsman & Rogers, 2011); altre cercano di spiegare il fenomeno della *Sharing Economy* come un modello economico in toto (Owyang, 2013) (Gansky, 2012). La convergenza verso una definizione univoca di *Sharing Economy* è attualmente dibattuta in letteratura⁶.

Al concetto di *Sharing Economy* sono riferibili termini come: *collaborative economy* (Owyang, 2013), *collaborative consumption* (Botsman & Rogers, 2011), *the mesh* (Gansky, 2012), *servizi collaborativi online* (Maineri, 2013). Ognuno di questi termini ha un suo significato e da questi si partirà per definire meglio la nozione generica di *Sharing Economy*.

⁶ Botsman, R., 2013. The *Sharing Economy* lacks a shared definition. Disponibile online al link: <http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition#11> [Ultimo accesso: 26/01/2015]

Considerando gli impatti provocati sui *business model* delle imprese, Owyang (2013), fa riferimento alla *Collaborative economy* definendola come un modello economico in cui la proprietà di beni e servizi e l'accesso a questi ultimi è condiviso tra imprese, istituzioni e persone con il fine ultimo di creare una maggiore efficienza di mercato che porti alla produzione di nuovi prodotti, servizi e sviluppo economico (Owyang, 2013). L'autore, studia l'economia collaborativa come un modello economico che ha risultati tangibili sul mercato; pertanto l'analisi parte dalle forze di mercato che lo hanno legittimato e che lo guidano tutt'ora. Queste sono riconducibili a dei volani 'sociali', 'economici' e 'tecnologici'. Tra i driver sociali vi sono: l'incremento della densità di popolazione mondiale; una diffusa coscienza della sostenibilità circa gli impatti ambientali delle abitudini di consumo e un ritrovato desiderio di comunità da parte dei consumatori. Contestualmente tra i driver economici l'autore individua la volontà di utilizzare le risorse non sfruttate; un aumento della flessibilità finanziaria; il privilegio dell'accesso ai beni più che al loro possesso e la crescente attenzione dei *venture capitalist* verso le pratiche di consumo collaborativo. Infine vi sono driver tecnologici quali il vasto utilizzo di *social network* che facilitano le transazioni 'tra pari' consentendo l'incontro di domanda e offerta tra persone anche sconosciute; la diffusione di apparecchi *mobile* che consente una maggiore possibilità di offrire o localizzare beni e servizi ovunque e in qualsiasi momento e, in ultimo, le potenzialità del commercio elettronico e delle piattaforme di pagamento che abilitano le transazioni tra compratori e venditori.

Un approccio strutturale alla *Sharing Economy* quale modello economico è stato proposto facendo riferimento al concetto di *Mesh* (Gansky, 2012). Alla base di tale concetto, che letteralmente significa "rete", secondo Gansky (2012), vi sono le potenzialità di connessione delle persone in comunità di pratiche, attraverso l'utilizzo di internet e delle tecnologie digitali, e i fondamenti della teoria della *long tail* (Anderson, 2006). Con il termine *Mesh*, Gansky identifica una rete di utenti che condividono tra loro beni e servizi. La strategia centrale è quella di vendere lo stesso prodotto più volte. Moltiplicando le vendite, si moltiplicheranno i profitti e i contatti tra gli utenti. Incrementando queste relazioni, aumenteranno le

opportunità di eseguire vendite aggiuntive, di migliorare l'offerta e di ottimizzare l'efficienza della rete (Gansky, 2012).

Dal punto di vista organizzativo, un sistema economico fondato sul concetto di *Mesh* si basa su due elementi: il primo è la creazione di piattaforme d'incontro tra i vari attori del *network* di scambio; il secondo consiste nella creazione di un'infrastruttura informativa che sappia sfruttare i vantaggi delle tecnologie *mobile*, del *web* e dei *social network*.

In letteratura sono diversi i riferimenti alla *Sharing Economy* come fenomeno in grado di intercettare i cambiamenti nelle abitudini di consumo. Dal punto di vista delle nuove abitudini di consumo le pratiche tipiche della *Sharing Economy* rientrano nel concetto di consumo collaborativo. Il termine consumo collaborativo (*collaborative consumption*) fu usato per la prima volta da Marcus Felson e Joe L. Spaeth (1978) in un articolo pubblicato per *l'American Behavioral Scientist*. I due autori nel loro "*Community Structure and Collaborative Consumption: a Routine Activity Approach*" osservano come le attività di consumo si possono collegare tra loro e/o con altre attività della vita sociale. Essi si riferiscono agli *acts of collaborative consumption* come quegli eventi in cui beni e servizi sono consumati da una o più persone in un processo di impegno in attività comuni con uno o altri individui (Felson & Spaeth, 1978). La definizione data dai due autori è molto generale in quanto tra gli esempi di *acts of collaborative consumption* citano il bere birra con amici e il pranzare con i parenti. Tuttavia il loro obiettivo è quello di vedere il consumo come un atto che possa andare oltre la mera soddisfazione delle preferenze individuali, fino a sfociare in una serie di attività svolte congiuntamente con altri individui all'interno di situazioni quotidiane, di *routine*, come per esempio il pranzare e cenare insieme.

Botsman e Rogers (2011) riprendono il concetto di *acts of collaborative consumption* appena citato e, adeguandolo alle pratiche proprie della *Sharing Economy*, definiscono il concetto di *collaborative consumption* come un modello sociale di consumo basato sulla condivisione, lo scambio, il commercio o il noleggio di prodotti e servizi che predilige l'accesso alla proprietà. Attraverso questo

modello, secondo gli autori, si sta reinventando non solo ciò che si consuma, ma il modo in cui si consuma.

“Collaborative consumption is enabling people to realize the enormous benefits of access to product and services over ownership, and at the same time save money, space and time; make new friends; and become active citizens once again. social networks, smart grids and real time technologies are also making it possible to leapfrog over outdated modes of hyper-consumption and create innovative system based on shared usage such as bike or car sharing. These systems provide significant environmental benefits by increasing use efficiency, reducing waste, encouraging the development of better products, and mapping up the surplus created by over-production and -consumption” (Botsman & Rogers, 2011, pp. xv - xvi).

Gli autori descrivono il potere *dirompente* di un modello di consumo basato sulla condivisione in cui il concetto di proprietà sfuma a favore di quello di accesso ai beni e servizi. In una visione sistemica il consumo collaborativo non è visto come un *trend* di nicchia o una risposta agli effetti negativi della crisi finanziaria del 2008 (Botsman & Rogers, 2011), bensì come un nuovo paradigma di consumo cui aderiscono milioni di persone da tutto il mondo.

Dal connubio tra le nuove attitudini di consumo e le tecnologie che le abilitano, la *Sharing Economy* si compone dei cosiddetti *servizi collaborativi digitali* (Maineri, 2013). Si definiscono servizi collaborativi digitali quei servizi:

“Che mettono in contatto persone con altre persone attraverso piattaforme digitali (internet, mobile, tablet) che permettono di condividere, scambiare o vendere direttamente prodotti, beni e competenze. Questi servizi si definiscono collaborativi perché prevedono uno scambio fra pari, e digitali perché sono abilitati dalle nuove tecnologie” (Maineri, 2013, p. 42).

Maineri (2013), riconosce alle tecnologie digitali la capacità di educare gli utenti a comportamenti di cooperazione, disintermediazione, fiducia verso gli sconosciuti, che consentirebbero la realizzazione di pratiche di consumo diverse rispetto a quelle convenzionali. Secondo l'autrice, internet e i social media favoriscono il diffondersi dei comportamenti collaborativi per una serie di motivi che possono essere sintetizzati in abitudini proprie di coloro i quali utilizzano questi strumenti. L'autrice, in particolare, fa riferimento all'abitudine:

- *Alla disintermediazione*; il comportamento dei consumatori nella fase di pre-acquisto è cambiato rispetto al passato. Oggi le persone, preferiscono raccogliere in modo autonomo informazioni su un prodotto prima di acquistarlo. In questo modo, i giudizi derivanti dai valori di cui è portatore una marca o un'impresa che vende un prodotto ha minore qualità. Ciò avviene poiché, se un utente è consapevole di essere più informato di colui che è pagato per conoscere e consigliare il prodotto, non riconosce più il valore dell'interlocutore saltando quindi l'intermediazione (Maineri, 2013);
- *Alla condivisione*; il concetto di condivisione negli ultimi anni si è arricchito della dimensione immateriale dovuta alla possibilità di interagire attraverso le piattaforme social; al di là dei motivi che spingono le persone a condividere online, questa 'abitudine' ha contribuito a renderci più affini alla condivisione di beni anche con un valore materiale considerevole (auto, casa);
- *Ad aver fiducia degli sconosciuti*; la pratica di condivisione online di contenuti (di qualsiasi tipologia) da parte degli utenti supera la diffidenza verso chi potrebbe visualizzarli ed eventualmente utilizzarli in modi non corretti. La fiducia non è 'cieca' ma comunque filtrata dal *network* sociale di cui questi utenti fanno parte e dal controllo che questa esercita. A questo proposito si può comprendere come sia importante per i servizi collaborativi dotarsi di un sistema fiduciario e reputazionale efficace per raggiungere vasti pubblici;
- *A vivere in una dimensione globale*; la parola globale deriva dalla commistione tra globale e locale e sta a indicare gli impatti che la globalizzazione ha avuto sulle realtà locali e viceversa. Internet e i social media consentono alla dimensione globale di essere esplorata nella sua interezza in quanto ogni individuo, ogni nodo della rete è interconnesso agli altri e può raggiungerli senza oneri eccessivi;
- *A socializzare*; la socializzazione assume un'estensione maggiore grazie all'avvento delle reti. Le relazioni amicali non si fermano a quelle quotidiane ma si arricchiscono con quelle virtuali dando vita a un *network* ibrido:

“nel mondo sviluppato, l’esperienza del venticinquenne medio è quella di una sovrapposizione sostanziale tra amici e colleghi online e offline. La sovrapposizione è, in effetti, così perfetta che sia la parola sia il concetto di cyberspazio sono caduti in disuso. Internet aumenta la vita sociale del mondo reale invece di offrire un mondo alternativo” (Shirky, 2009, p. 146).

Le possibilità offerte dalle tecnologie digitali sono vitali per il consumo collaborativo poiché le persone, avendo la possibilità di essere connesse le une con le altre, entrano a far parte di una rete globale aumentando le potenzialità di contatto. I benefici per le pratiche collaborative sono diversi: la collaborazione esce da una dimensione territoriale e diventa globale; non si limita a essere esercitata solo tra parenti e amici ma anche tra sconosciuti; infine, si possono condividere asset che fino a poco fa era impensabile poter condividere (abitazioni, tempo, competenze).

Cercare di definire in maniera univoca il concetto di *Sharing Economy* non è semplice, tant’è che, tuttora, questo è materia di dibattito (Botsman, 2013). L’ampiezza del tema trattato, impone l’approfondimento del concetto della *Sharing Economy* esaminando i diversi approcci di studio presenti in letteratura. Considerando un approccio sistemico, la stessa è paragonabile a un nuovo modello economico (Owyang, 2013) in cui la proprietà dei beni e l’accesso a questi ultimi è condiviso tra imprese, istituzioni e persone con l’obiettivo di creare una maggiore efficienza di mercato. Sempre considerando la *Sharing Economy* come modello economico, è stato proposto un criterio strutturale e organizzativo dello stesso che attribuisce un’importanza primaria alle relazioni tra persone appartenenti a un *network* come strumento per condividere tra loro le proprie risorse (Gansky, 2012). Se lo si analizza dal punto di vista del consumo, il concetto di *Sharing Economy* è sinonimo di consumo collaborativo (Botsman & Rogers, 2011). Esso è in grado di ridefinire non solo ciò che si consuma, ma anche il modo con cui lo si fa. Un’ultima dimensione concettuale, che è quella più affine al presente progetto di ricerca, è quella imprenditoriale. Tale dimensione permette a realtà imprenditoriali lo sviluppo di modelli di *business* basati sull’erogazione di servizi che permettano agli utenti di collaborare e condividere le proprie risorse. È in

quest'ambito che si sviluppa l'ecosistema imprenditoriale dei servizi collaborativi digitali (Maineri, 2013).

I vari riferimenti in letteratura riportati consentono di comprendere la portata e l'ampiezza di questo concetto. Tuttavia è possibile restringere ulteriormente il campo definitorio rendendo comprensibili le caratteristiche fondamentali su cui si basano le attività di *business* e le pratiche collaborative rientranti nella *Sharing Economy*. Nei paragrafi seguenti saranno analizzati quelli che possono essere definiti come i principi della *Sharing Economy*. Il quadro risultante sarà ancora una volta il frutto di un lavoro di esame e comparazione tra i contributi relativi a questo tema presenti in letteratura.

1.2. La capacità inutilizzata

Uno degli effetti evidenti del consumismo è l'eccedenza di valore espresso sotto forma di beni e servizi non completamente sfruttati (Lipovetsky, 2006). Il valore d'uso presente nei prodotti e nei servizi acquistati dai consumatori e non completamente utilizzato è alla base di uno dei principi che consentono alle pratiche di consumo collaborativo di attivarsi. Botsman e Rogers (2011) identificano questa eccedenza di valore inespresso con il termine *idling capacity* e con esso si riferiscono al valore d'uso residuale di oggetti fisici, di *asset* intangibili come il tempo, delle competenze e le conoscenze possedute dalle persone. È possibile evitare lo spreco di capacità inutilizzata tramite una redistribuzione della stessa. Questa è una delle mission principali del consumo collaborativo poiché "*at the heart of collaborative consumption is the reckoning of how we can take this idling capacity and redistribute it elsewhere*" (Botsman & Rogers, 2011, pp. 83 - 84).

Il mercato convenzionale non riesce a redistribuire la capacità inutilizzata per via degli alti costi di transazione. Questi costi consistono in tutti quegli oneri legati all'organizzazione di un'attività e nascono quando si forma l'ipotesi di uno scambio o di partecipazione a un mercato. Comprendono per esempio lo sforzo in termini di

tempo e denaro dei contraenti per arrivare a un accordo e i costi di ricerca d'informazione (Williamson, 1998). Se alla base del modello di scambio però vi è un sistema di condivisione ecco che si elimina questa esternalità negativa. Il vantaggio dato dal ricorso alla condivisione come struttura per compiere transazioni è direttamente proporzionale al minor numero di operazioni necessarie per raggiungere il livello di risorse occorrenti per eseguire le transazioni stesse (Benkler, 2007). Le tecnologie digitali, attraverso l'utilizzo di piattaforme interconnesse in rete, consentono di connettere in maniera rapida ed efficiente domanda e offerta diminuendo la quantità di transazioni e aumentandone di conseguenza l'efficienza.

La possibilità di sfruttamento della capacità inutilizzata oltre a essere visto come "mercato potenziale" dalle numerose *Start-up* operanti nell'ecosistema della *Sharing Economy* è uno delle forze trainanti l'economia collaborativa. L'attenzione del consumatore moderno a temi quali la sostenibilità ambientale, carica il concetto di *idling capacity* di una prospettiva nuova, votata al suo uso consapevole e critico a discapito dell'iperconsumismo tipico della nostra epoca (Lipovetsky, 2006). Dopo la crisi economica del 2008, in concomitanza con la contrazione dei consumi è emersa prepotentemente una consapevolezza nuova nel consumatore a proposito della redistribuzione di risorse non completamente sfruttate (Maineri, 2013). E' in questo periodo che cominciano a nascere e a svilupparsi piattaforme online di condivisione di beni anche durevoli.

Uno dei casi di maggior successo a riguardo è *Reoose*⁷, una piattaforma *web based* il cui proposito è di abilitare il baratto asincrono. *Reoose* nasce nel 2009 grazie alle intuizioni, i desideri e le capacità di Luca e Irina Leoni che, spinti dal sogno di poter dare agli oggetti una nuova vita prima che la loro utilità sia finita, immaginano uno spazio in cui poter fare incontrare gli oggetti e facilitarne lo scambio attraverso il baratto. Nulla di nuovo, perché all'epoca già esistevano piattaforme online in grado di permettere questo tipo di attività. Tuttavia trovare persone nelle immediate vicinanze disposte a scambiare un bene con un altro risultava difficile. *Reoose* si

⁷ Per ulteriori informazioni è possibile consultare il contenuto presente alla pagina web: www.Reoose.com

differenzia da questi per la possibilità di effettuare scambi asincroni, nel senso che è possibile scambiare anche se i desideri delle persone non coincidono nello stesso momento, aumentando la possibilità di far corrispondere la domanda con l'offerta. Ciò è possibile grazie a un sistema di crediti in grado di controllare il valore dei beni che si desidera scambiare.

Per ogni oggetto offerto da un utente, vengono corrisposti allo stesso un numero di crediti variabile sulla base di un algoritmo che tiene conto di parametri quali nuovo/usato o il fattore inquinante. I crediti acquisiti possono essere spesi sul sito stesso per acquisire nuovi oggetti oppure essere donati ad una delle Onlus *partner* dell'iniziativa che, a loro volta, devono spenderli sul sito. *Reoose* è uno dei casi di economia collaborativa in cui l'imprenditorialità è riuscita a catalizzare il successo di un'idea antica come il baratto rivestita di una formula nuova e di successo capace anche di dotarsi di una fonte di ricavi ben identificata, considerando che ogni utente ha anche la possibilità di acquistare crediti per 0.25 euro ciascuno.

Oltre a queste iniziative imprenditoriali vi sono poi altre realtà ancora poco conosciute ma la cui citazione rende l'idea della *ratio* alla base della quale la capacità inutilizzata, il desiderio di sostenibilità e il soddisfacimento dei propri bisogni possano coesistere e viaggiare di pari passo. Ne è un esempio *Scambiacibo*⁸, un progetto di economia collaborativa che si propone di ridurre lo spreco alimentare domestico, promuovendo il completo sfruttamento del cibo. La piattaforma sfruttando le tecnologie digitali si propone di creare una dispensa collettiva, fungendo da catalizzatore per la diffusione di una cultura alimentare sostenibile e la generazione di valore: scambiare alimenti ancora consumabili, senza comprarne di nuovi, ridurre i rifiuti, le emissioni di CO₂, il consumo di acqua e il degrado del suolo; S-Cambia cibo non prevede intermediazione di denaro. Si basa, infatti, sul concetto di scambio, inteso non come baratto fra beni materiali ma come cessione di eccedenze alimentari in cambio di vantaggi economici, ambientali e sociali.

⁸ Per ulteriori informazioni è possibile consultare il contenuto presente alla pagina web: www.Scambiacibo.it

Il concetto di capacità inutilizzata è un fattore che qualifica la *Sharing Economy* dal punto di vista costitutivo in quanto, senza di esso, le pratiche collaborative non avrebbero ragione di esistere. Tuttavia, traslando il concetto di capacità inutilizzata dal lato del consumatore, è possibile rintracciare una spinta ideologica che induce questi a partecipare alle pratiche collaborative: il consumo critico. Il concetto di consumo critico, conosciuto anche come consumo responsabile, consapevole o etico, si è sviluppato in concomitanza con la nascita di un nuovo modello di 'consumatore-cittadino'. Nel consumo, ogni individuo compie una scelta e in questa scelta non si riscopre solo consumatore ma anche cittadino (Botsman & Rogers, 2011). Conscio delle conseguenze che la produzione o l'uso di alcuni prodotti può provocare in termini di violazione di diritti umani o di danni ambientali, il consumatore cittadino è intenzionato a influenzare l'offerta di mercato tramite le proprie scelte di consumo (de Luca, 2006).

Le pratiche collaborative proprie della *Sharing Economy* sono in grado di cogliere questo aspetto della società contemporanea e di tradurla in azioni, in esperienze fruibili, che soddisfano i bisogni del consumatore, e appagano i desideri del cittadino.

1.3. La massa critica

Il concetto di massa critica è utilizzato in diverse discipline, dalla fisica, all'economia, alla sociologia. In una definizione molto generica essa si riferisce alla soglia quantitativa minima affinché avvenga un determinato mutamento qualitativo.

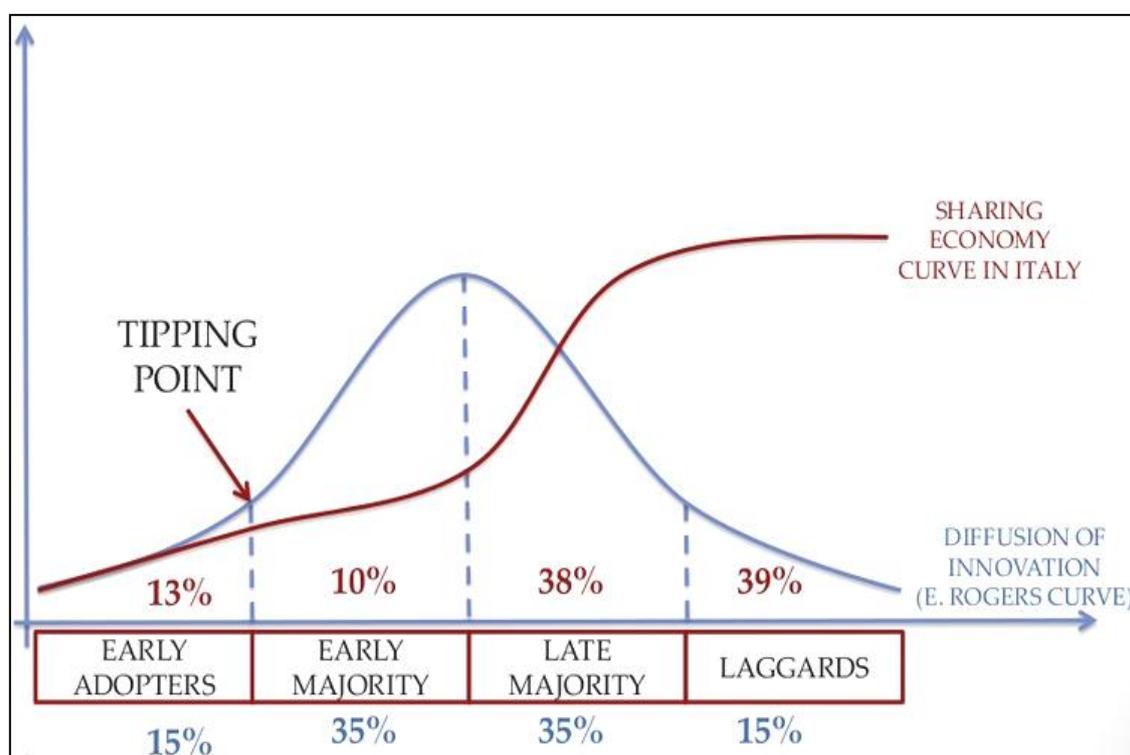
Nelle scienze sociali Rogers (2003), studiando la massa critica come un aspetto della diffusione delle innovazioni, la identifica in "*un numero sufficiente di adopters di un'innovazione in un sistema sociale in modo che il tasso di adozione diventi autosufficiente e crei un'ulteriore crescita*" (Rogers, 2003, p. 28). Una volta introdotta, l'innovazione contiene caratteri di novità nei confronti dei quali gli individui possono reagire diversamente in base al loro grado di conoscenza, persuasione e decisione di adozione. Ruolo fondamentale è giocato

dall'informazione e dalla comunicazione della stessa tra i membri di una comunità: affinché l'innovazione si diffonda, è necessario che si diffonda l'informazione ad essa relativa. Se si analizzano i mezzi attraverso cui le informazioni sono comunicate, la tecnologia odierna riveste un ruolo di primordine. Già Metcalfe, negli anni '70 dichiarava che il valore di un *network* cresce esponenzialmente rispetto al numero dei computer connessi al *network* stesso (Hendler & Golbeck, 2008). Secondo quella che poi sarebbe diventato l'assunto base della *Network Society* (Castells, 2003), ogni computer (o utente) che si aggiunge al *network*, da una parte, utilizza le risorse di questo (o le informazioni o le competenze), e, dall'altra, apporta nuove risorse (o nuove informazioni o competenze) al *network*, facendone incrementare il valore intrinseco. La *Network Society* si basa sul paradigma tecnologico dell'*Informazionalismo* (Castells, 2003) che ha come particolarità quella di aver accresciuto la capacità umana di liberare informazioni attraverso lo sviluppo e l'utilizzo della rete, del pc e dei *software*. I canali online come i *social network*, consentono di far viaggiare un numero elevato di informazioni in poco tempo incrementando enormemente le possibilità di adozione di questi mezzi di ricerca e condivisione di informazioni. Il raggiungimento di una massa critica di utenti dimostra che la diffusione di un'innovazione è arrivata al livello di soglia che permette la trasformazione del sistema sociale e perciò si può considerare come il meccanismo che permette a un nuovo sistema sociale di diventare autosufficiente e prosperare (Rogers, 2003).

Alla luce di quanto appena detto si possono esaminare le ragioni che rendono la massa critica un aspetto fondamentale della *Sharing Economy*. Un primo motivo si riferisce alla capacità di scelta da parte dei consumatori (Botsman & Rogers, 2011). Il modello di consumo collaborativo per competere con quello 'convenzionale' deve permettere una varietà di scelta sufficiente a soddisfare i consumatori. Perciò il successo del modello della *Sharing Economy* potrà generarsi e auto sostenersi soltanto quando una massa critica di consumatori 'adottanti' il modello stesso, forniranno prodotti e competenze in grado di costituire un'offerta in linea con gli svariati bisogni dei consumatori.

Un secondo motivo è dato dalla capacità della massa critica di superare le barriere

psicologiche che inibiscono l'adozione di qualcosa di nuovo o diverso. È quello che Cialdini (2005) identifica come 'riprova sociale'. Secondo questo principio un individuo può considerare un comportamento corretto nella misura in cui le altre persone lo adottano. Uno dei mezzi che è utilizzato per decidere quale comportamento possa dirsi corretto è, infatti, cercare di scoprire che cosa gli altri considerano giusto. Si tende a considerare più adeguata un'azione quando la fanno anche gli altri (Cialdini, 2005). Quello della riprova sociale è un fattore cruciale per le pratiche di consumo collaborativo poiché alcune di esse richiedono spesso un cambiamento di abitudini da parte di coloro i quali decidono di adottarle (Botsman & Rogers, 2011).



(Figura 1.1) La curva di diffusione della *Sharing Economy* in Italia

(Fonte: Doxa, 2014 disponibile al link: <http://www.duepuntozeroresearch.it/it/article/227/la-sharing-economy-in-italia>)

[Ultimo accesso: 14/12/2014 ore 17.56]

Le pratiche della *Sharing Economy* possono essere collocate all'interno delle cosiddette economie di rete (Hendler & Golbeck, 2008), essendo dei format per i quali l'utilità cresce all'aumentare delle persone che decidono di adottarli. E' il concetto che Katz e Shapiro (1985) definiscono come *esternalità di rete positiva* (Katz & Shapiro, 1985).

Il web è l'espressione massima delle economie di rete, essendo la sua stessa infrastruttura, un *network* di computer interconnessi tra loro. E' per questo che, con riguardo ai servizi collaborativi online, il concetto di economie di rete diventa pervasivo sia dal punto di vista economico che dal punto di vista sociale. La massa critica è un fattore abilitante il consumo collaborativo in quanto le persone, grazie alle tecnologie digitali e alle logiche di rete, stabiliscono connessioni in grado di attivare lo scambio e l'accettazione di queste pratiche di cooperazione.

1.4. Le tecnologie abilitanti le pratiche di condivisione

L'utilizzo delle nuove tecnologie digitali permette di arricchire la relazione degli utenti con nuove esperienze di socializzazione e pratiche di consumo (Mondelli & Accoto, 2014). Internet e il mondo digitale sono alla base di modelli di *business* "as a service" grazie alla diffusione dei dispositivi mobile e delle tecnologie gps, ai *social network*, all'*internet of things*⁹. La tecnologia digitale riveste un ruolo fondamentale nella nascita e sviluppo del modello dei consumi collaborativi in quanto:

- I. Consente di creare spazio d'incontro tra utenti, loro esigenze e offerte;
- II. Capace di rendere emergenti nuovi mercati;
- III. Il suo largo utilizzo ha permesso un cambiamento culturale.

Nei prossimi paragrafi saranno affrontati questi temi attraverso un'analisi:

- I. Dello scenario del *web 2.0*;
- II. Del concetto di *coda lunga*;
- III. Della cosiddetta *commons - based peer production* e dell'*etica hacker*.

1.4.1. Le tecnologie abilitanti l'incontro tra utenti: il Web 2.0.

⁹ Per una definizione di *internet of things*, si veda la voce di glossario §14

Sin dalla sua nascita, internet è stato caratterizzato dalla presenza di siti web statici visitabili dagli utenti che potevano navigare tra le pagine, leggerne i testi e fruirne i contenuti, transitare da un sito a un altro tramite i collegamenti ipertestuali eventualmente presenti (Castells, 2008). La ricerca d'informazioni era effettuata grazie ai motori di ricerca che davano come risultati una serie di pagine/siti rispondenti a quanto cercato. L'utente non poteva in alcun modo interagire con i contenuti dei siti: li doveva fruire così com'erano. Con l'avvento del *web 2.0*¹⁰, il ruolo degli utenti, fino ad allora passivo, cambia, prevedendo un maggior coinvolgimento degli stessi. Il paradigma di utilizzo di internet si arricchisce di tematiche come la collaborazione, la condivisione, l'interazione tra utente e sito. Nascono così i *blog*, i *social network*, gli applicativi basati sul web come *GoogleDocs*¹¹. Con il *web 2.0* si passa da un web statico a uno di tipo dinamico e sociale: l'utente crea o contribuisce a creare contenuti e li condivide, non è solo un consumatore passivo degli stessi.

Caratterizzato tecnicamente dall'utilizzo di tecnologie *Open Source*¹², da nuovi sistemi di aggregazione dei contenuti e strumenti di attivazione degli utenti attraverso i social media, il *web 2.0* è diventato oltre che un fenomeno tecnologico ed economico anche un fenomeno sociale (Castells, 2008). Con il *web 2.0* nascono nuove forme d'interconnessione che consentono di ridurre lo spazio e il tempo che dividono gli individui gli uni dagli altri. Il web consente di collegare gli utenti presenti in diverse parti del mondo offrendo un luogo il cui costo di accesso è pressoché nullo e pertanto ad alto valore. Attraverso l'utilizzo di internet si diminuiscono le distanze e si aumenta la prossimità.

Le pratiche rientranti nella *Sharing Economy* prevedono la collaborazione tra persone finalizzata al soddisfacimento in comune dei propri bisogni. A questo proposito il concetto di prossimità diventa fondamentale. Come visto in precedenza nel caso citato di *Reoose*, il web, con le sue potenzialità di connessione media i bisogni dei consumatori e ne permette l'incontro.

¹⁰ Per una definizione di *web 2.0*, si veda la voce di glossario §31.

¹¹ Insieme di programmi gratuiti messi a disposizione da Google fruibili direttamente online che consentono di elaborare e modificare testi, fogli elettronici, di creare presentazioni e sondaggi.

¹² Per una definizione di *Open Source*, si veda la voce di glossario §23.

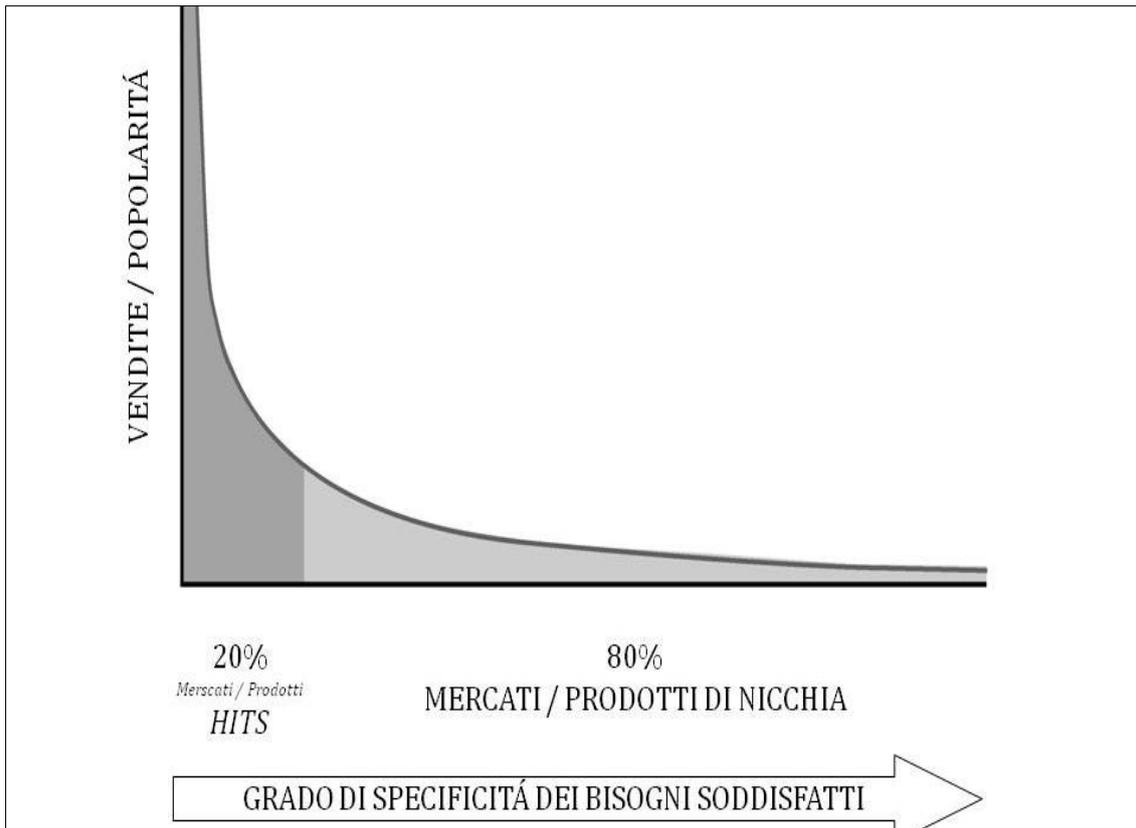
In definitiva si può affermare che le pratiche collaborative proprie della *Sharing Economy* siano assimilabili a servizi che mettono in contatto persone le une con le altre. Un ruolo abilitante è affidato alle tecnologie digitali che permettono agli utenti di condividere, scambiare o vendere, prodotti, servizi o competenze. A questo proposito il web e le tecnologie digitali sono luoghi in cui avviene l'incontro tra persone aventi bisogni e risorse complementari da condividere, e, al contempo, mezzi che permettono transazioni collaborative.

1.4.2. La tecnologia abilitante l'imprenditorialità: la teoria della coda lunga

Il mercato cui fa riferimento la *Sharing Economy* è composto da segmenti di domanda di nicchia che possono essere serviti grazie al connubio tra le tecnologie digitali e il concetto di collaborazione. Per approfondire questo tema sarà esposta la teoria della *long tail* (Anderson, 2006). Il termine "*The Long Tail*" è stato coniato da Chris Anderson (2006) che lo impiega per descrivere un *modello di business* interamente nuovo, fondato sull'enorme potenziale delle nicchie di mercato. L'autore attribuisce alle nuove tecnologie digitali la capacità di intercettare i bisogni delle nicchie di mercato che prima dell'avvento di internet erano poco considerate appannaggio di prodotti e mercati di successo (*hit*). A tal proposito Anderson (2006) scrive:

"Our culture and economy is increasingly shifting away from a focus on a relatively small number of "hits" (mainstream products and markets) at the head of the demand curve and toward a huge number of niches in the tail. As the costs of production and distribution fall, especially online, there is now less need to lump products and consumers into one-size-fits-all containers" (Anderson, 2006, p. 52).

La coda lunga (fig. 1.2), non è dominata dalla regola paretiana dell' "80/20", secondo la quale il 20% dei prodotti/mercati consente l'80% dei ricavi, ma descrive le potenzialità di quell'80% di consumatori raggruppati in nicchie la cui domanda spesso non è soddisfatta.



(Figura 1.2) Rappresentazione della coda lunga.
Rielaborazione propria da: (Anderson, 2006)

Le tecnologie dell'informazione consentono di abbattere il muro dell'asimmetria informativa che caratterizza i mercati tradizionali. I consumatori risultano più informati sulle scelte disponibili e sviluppano un gusto più discriminante in modo da soddisfare le proprie esigenze con prodotti specialistici creando così una coda più lunga nella distribuzione delle vendite. Ciò comporta l'ampliamento dei mercati esistenti attraverso la scoperta di nicchie latenti. La teoria della coda lunga è quindi un'opportunità per le aziende che fino ad ora hanno operato nei mercati dei *best sellers* (Brynjolfsson, et al., 2011). Tuttavia, le opportunità che vengono a crearsi a seguito di questa riconfigurazione delle forze di mercato non sono esclusivo appannaggio di imprese già esistenti. E' qui che nascono, infatti, molte delle idee imprenditoriali facenti parte dell'ecosistema della *Sharing Economy*. Il potenziale inespresso della coda lunga viene assimilato, interpretato e trasformato in svariati modelli di *business* in grado di soddisfare bisogni più specifici e sfuggenti dei consumatori.

1.4.3. Le tecnologie abilitanti la cultura della condivisione: la *peer production* e l'*etica hacker*

Un ulteriore aspetto che consente di comprendere al meglio come le nuove tecnologie siano veicolo di imprenditorialità nella *Sharing Economy* è di stampo culturale, e si lega al concetto di produzione paritaria. Il progresso tecnologico ha apportato dei cambiamenti sostanziali nella vita dell'uomo e di conseguenza è stato, ed è tuttora, una fonte di cambiamento culturale. In questo paragrafo ci si concentrerà sulla capacità di internet, e delle tecnologie digitali, di guidare un cambiamento culturale della società, esaminando la propensione degli individui a condividere risorse di loro proprietà. L'analisi di questa terza dimensione, propria delle tecnologie digitali, sarà affrontata prendendo come modello il concetto di *commons – based peer production*¹³. Questo concetto è traducibile nella produzione tra pari che ha trovato proprio nel web terreno fertile per la sua nascita e per il suo sviluppo e che, ad oggi, rientra come concetto culturale della nostra società.

« Le persone partecipano a comunità di produzione paritaria per un ampio spettro di motivi intrinseci [...] di base, le persone amano queste comunità a cui partecipano. Si sentono appassionate a una certa area di competenza e sono contente di creare qualcosa di nuovo o migliore. » (Tapscott & Williams, 2007, p. 56)

Secondo Maineri (2013), le tecnologie digitali giocano un ruolo fondamentale sui comportamenti dell'uomo moderno tanto da poterli modificare. Per l'autrice, quella della condivisione, è un'abitudine ormai diffusa grazie al nuovo ruolo attivo degli utenti nel *web 2.0*, i quali, attraverso l'utilizzo di piattaforme *ad hoc*, condividono foto, notizie, opinioni, video, informazioni.

Accanto a questo pensiero vi sono poi le riflessioni teoriche di altri autori che ipotizzano il sorgere di modelli economici di produzione paralleli a quelli tradizionali basati sull'evoluzione delle tecnologie dell'informazione. A tal proposito, Benkler e Nissenbaum (2006) definiscono la *commons – based peer production* come:

¹³ Per una definizione di *commons – based peer production*, si veda la voce di glossario §8.

“a socio-economic system of production that is emerging in the digitally networked environment. Facilitated by the technical infrastructure of the Internet, the hallmark of this socio-technical system is collaboration among large groups of individuals, sometimes in the order of tens or even hundreds of thousands, who cooperate effectively to provide information, knowledge or cultural goods without relying on either market pricing or managerial hierarchies to coordinate their common enterprise” (Benkler & Nissenbaum, 2006, p. 394).

Gli esempi più conosciuti di *commons – based peer production* sono rappresentati dagli svariati progetti di *software* sviluppati in maniera cooperativa da numerosi programmatori sparsi in tutto il mondo. I prodotti finali non sono di proprietà di nessuno e non vi è nessuno che ne gestisce gli sviluppi. La maggior parte dei partecipanti sono volontari che lavorano nel loro tempo libero; alcuni altri, invece, sono professionisti pagati da imprese interessate non tanto alla proprietà intellettuale del *software*, quanto piuttosto ai risultati derivanti dal suo sviluppo. Il modello di produzione paritaria si differenzia dal modello di produzione industriale classico, nel quale le risorse e i mezzi di produzione sono concentrati nelle mani di un numero ristretto di attori economici che ne dispongono secondo la loro volontà. Parlare di *commons – based peer production* significa portare a modello quell'insieme di pratiche, proprie di internet, che una volta diffuse ampiamente si sono trasformate in comportamenti abituali delle persone. Il tema della *commons – based peer production* risulta importante, non tanto per la sua rilevanza in termini economici, quanto per la sua capacità di promuovere nella società un'etica nuova di produzione e consumo: *l'etica hacker* (Himanen, 2001).

*L'etica hacker*¹⁴ (Himanen, 2001) è una sorta di regolamento deontologico degli sviluppatori *software* fondato su assunti morali tali da poter essere adattati anche a campi che esulano dalla scrittura di codice *software*. Diversamente da quanto il senso comune e i media vogliono far credere, la parola *hacker* non sta a significare “criminale informatico”. Per questo tipo di individui il termine adatto è ‘*cracker*’¹⁵. Gli *hacker* sono persone esperte di programmazione che hanno permesso la nascita e lo sviluppo di internet, del web, dei computer e di gran parte

¹⁴ Per una definizione di *etica Hacker*, si veda la voce di glossario §10

¹⁵ Per una definizione di *cracker*, si veda la voce di glossario §9

dei *software* che oggi utilizziamo, sono 'programmatori entusiasti' (Himanen, 2001). Essi sono legati da una comune etica del dovere che prevede la condivisione di informazioni, la realizzazione e l'utilizzo di *free-software* e la scelta di un libero accesso alle informazioni e alle risorse di calcolo. Il loro scopo è quello di migliorare la rete, non di distruggerla. In effetti, nel linguaggio degli studenti del MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), dove l'*etica hacker* è nata intorno agli anni '80 del novecento, con il termine *hack*, ci si riferiva ad un progetto in via di sviluppo o ad un prodotto realizzato con fini costruttivi, in cui, il coinvolgimento degli interessati era fonte soddisfazione e piacere per gli stessi. Per questo, l'*etica hacker* può essere utilizzata come parametro per valutare le trasformazioni culturali sui temi della condivisione e della cooperazione nella società attuale.

Analizzando l'*etica hacker*, si riesce a comprendere come le tecnologie digitali siano state e sono tutt'ora in grado di favorire la creatività, la libertà di appropriazione della conoscenza disponibile e l'ulteriore condivisione di quest'ultima; il tutto si abbina alle pratiche cooperative di una cultura del dono basata sul principio di reciprocità. Vi sono pertanto dei punti di contatto tra il fenomeno della *Sharing Economy* e l'*etica hacker*, la quale è presente in ogni forma di collaborazione tra pari e rende possibile l'abbattimento di barriere culturali legate alla condivisione, anche con persone sconosciute.

Dopo aver visto come le nuove tecnologie digitali siano state in grado di fornire nuovi strumenti nel mondo della produzione, del consumo, delle conoscenze e delle relazioni sociali, è il momento di inquadrare come si posiziona, in questo scenario, il consumo collaborativo. Quali sono le infrastrutture utilizzate? In quale modo vengono sfruttate?

Uno dei perni su cui si fondano le pratiche di consumo collaborativo è composto dall'insieme dei metodi e delle tecnologie che permettono la trasmissione, la ricezione e l'elaborazione delle informazioni. Analizzando la proliferazione delle tecnologie informative all'interno del *web 2.0* e soffermandosi in particolar modo sui social media, Kaplan e Haenlein (2010) sottolineano come la diffusione di piattaforme online abbia promosso la condivisione e la collaborazione tra utenti. Secondo gli autori:

“The main idea underlying collaborative projects is that the joint effort of many actors leads to a better outcome than any actor could achieve individually; this is similar to the efficient-market hypothesis in behavioral finance” (Kaplan & Haenlein, 2010, p. 62).

In questo scenario, pratiche quali il *peer to peer*¹⁶, il *file sharing*¹⁷, i *wikies*¹⁸, gli *open source* hanno potuto svilupparsi sempre di più facendo leva su un'accresciuta coscienza da parte degli utenti sui benefici della partecipazione. Rodrigues e Druschel (2010), per esempio, descrivono le piattaforme *peer to peer* come un sistema in cui la generazione di contenuti è molto distribuita e decentralizzata per via di una crescita organica e forte di quella che definiscono *user self-organization*¹⁹ (Rodrigues & Druschel, 2010). Le nuove tecnologie digitali, servendosi di piattaforme reticolari sono riuscite ad entrare nella vita quotidiana delle persone e a legittimare la loro presenza grazie ai benefici tangibili che dal loro utilizzo ne derivano.

Le possibilità offerte dalle tecnologie digitali sono vitali per il consumo collaborativo in quanto, le persone, avendo la possibilità di essere connesse le une con le altre, entrano a far parte di una rete globale aumentando le potenzialità di contatto. I benefici per le pratiche collaborative sono diversi: la collaborazione esce da una dimensione territoriale e diventa globale; non si limita a essere esercitata solo tra parenti e amici ma anche tra sconosciuti; si possono condividere asset che fino a poco fa era impensabile condividere (abitazioni, tempo, competenze, beni durevoli).

1.5. Il concetto di fiducia

Molte forme di consumo collaborativo richiedono agli utenti di riporre fiducia nel prossimo per permetterne l'attivazione. Da un punto di vista teorico, la fiducia può essere definita come l'aspettativa emergente all'interno di una comunità di

¹⁶ Per una definizione di *peer-to-peer*, si veda la voce di glossario §24.

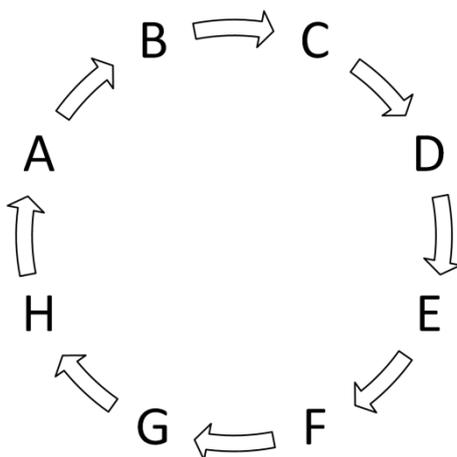
¹⁷ Per una definizione di *file sharing*, si veda la voce di glossario §11.

¹⁸ Per una definizione di *wikies*, si veda la voce di glossario §32.

¹⁹ Per *user-self organization* gli autori intendono l'autonomia da parte degli utenti del web di creare e gestire contenuti online.

comportamenti regolari, onesti e cooperativi basati su norme sociali ampiamente condivise (Fukuyama, 1995). La presenza di una forte fiducia tra i membri di una società corrisponde alla presenza di un altrettanto forte capitale sociale, che Coleman (1990) definisce come “*the ability of people to work together for common purposes in groups and organizations*” (Coleman, 1990, p. 302).

Il tema della fiducia nella fruizione di servizi collaborativi è di fondamentale importanza, in quanto, come già detto in precedenza, grazie a internet le pratiche di *sharing* assumono una dimensione globale (Maineri, 2013) permettendo la collaborazione anche tra persone sconosciute. Dal punto di vista teorico, tale concetto è assimilabile al *network-generalized exchange* (Rocco & Haerberle, 2001) o scambio generalizzato in rete in cui un soggetto A dà qualcosa al soggetto B e riceve a sua volta da H, B dà a C e riceve a sua volta da A, e così via (Fig. 1.3).



(Figura 1.3) Schema rappresentativo dello scambio generalizzato in rete.
Rielaborazione propria da: (Rocco & Haerberle, 2001, p. 50)

Come affermato da Rocco e Haerberle (2001), l'esistenza di un *network*, in cui sono presenti relazioni individuali, consente ai membri di sfruttare queste ultime per giungere alla cooperazione. Non è possibile affermare con sicurezza se la fiducia è il risultato o motivo principale di cooperazione nei contesti di reciprocità generalizzata (Yamagishi & Cook, 1993). Ciò che invece è stato dimostrato è che la collaborazione tra più individui appartenenti ad una stessa comunità prescinde dai sentimenti di fiducia che gli stessi ripongono nell'appartenenza a quella struttura sociale (Rocco & Haerberle, 2001). Per questo, una comunità la cui struttura è

definita in un *network* relazionale tra persone, consente l'adozione di tecniche in grado di conservare e sviluppare la cooperazione tra i membri stessi.

Dal punto di vista imprenditoriale, la cura di quest'aspetto deve essere massima al fine di superare le resistenze culturali della fiducia nel prossimo che sono insite nella società. A tal proposito, per esempio, *Blablacar*, una piattaforma online che permette agli utenti registrati di offrire o ricevere passaggi in auto ha istituito il 'viaggio in rosa'²⁰. L'impresa, venuta a conoscenza della titubanza di alcune donne nell'offrire o accettare passaggi da uomini, ha attivato la possibilità di organizzare viaggi di sole donne. Questo consente un duplice vantaggio: da una parte alcuni utenti particolarmente sensibili hanno la possibilità di usufruire del servizio, e dall'altra l'impresa dimostra la capacità di farsi garante della sicurezza dei propri utenti.

Nel consumo convenzionale, ogni atto di acquisto da parte di un consumatore dipende dalla fiducia riposta, da questi, nei confronti del soggetto fornitore del bene o servizio desiderato, il quale a sua volta, svolge questa attività per professione. Tale fornitore, è riconoscibile ad esempio da segni distintivi quali la marca che garantisce, tramite l'insieme di valori di cui è portatrice, la qualità del prodotto scelto.

Nei servizi collaborativi, il concetto di fiducia diventa cruciale poiché il consumo collaborativo è costituito da un insieme di pratiche di scambio e condivisione che presuppone una relazione tra persone. Non si tratta unicamente del superamento di una barriera culturale relativa alla diffidenza verso il prossimo, ma di una regola fondamentale del modello che, per essere legittimata, deve poter essere sanzionata in caso di violazione. A questo proposito le infrastrutture web e le piattaforme social su cui si basa il consumo collaborativo grazie ai loro meccanismi reputazionali e di trasparenza consentono di esiliare i comportamenti di *free riding*, incoraggiando e premiando, per contro, l'onestà, la fiducia e la reciprocità.

"When personal relationship and social capital return to the centre of exchanges, peer-to-peer trust is relatively easy to create and manage, and most

²⁰ Per ulteriori informazioni è possibile consultare il contenuto presente alla pagina web: <http://www.blablacar.it/blog/viaggio-rosa>

of the time the trust is strengthened, not broken” (Botsman & Rogers, 2011, p. 93).

1.6. Verso una definizione del concetto di *Sharing Economy*

La *Sharing Economy* è un fenomeno socio-economico la cui natura è ancora in divenire. Ciò ha delle ripercussioni sulla possibilità di offrirne una definizione puntuale, che, al momento, è figlia di una serie di sperimentazioni pratiche piuttosto che di accurate elaborazioni teoriche. Un altro problema inerente alla difficoltà di giungere ad una definizione universalmente accettata è dato dalla dimensione del fenomeno. Sono diversi, infatti, gli aspetti sociali, economici e politici che il concetto di *Sharing Economy* raccoglie e inevitabilmente intreccia al suo interno. Il rischio è quello di cadere nella retorica descrizione di un *trend*, o di un fenomeno momentaneamente in voga.

E' necessario, dunque, anche ai fini del prosieguo del presente lavoro di ricerca, delimitare il contesto della *Sharing Economy* a quell'insieme di pratiche di collaborazione tra persone che permettono la condivisione o lo scambio di risorse private su larga scala. Queste, sono favorite dalla presenza di imprese mediatrici, che operano per lo più tramite l'utilizzo di internet e delle tecnologie digitali, e che permettono il *matching* tra la domanda e l'offerta di risorse inutilizzate, facendo emergere un mercato e opportunità imprenditoriali fino ad ora latenti.

Quasi tutti i modelli di *business* generati dalle imprese operanti nella *Sharing Economy*, così com'è stata definita, hanno una *value proposition* simile. Nonostante le peculiarità di ciascuno, tutti, infatti, prevedono di base la creazione di una piattaforma o un *marketplace* online che fa da collettore tra un'offerta di beni, servizi o risorse di proprietà e una domanda di condivisione degli stessi.

I *business model* delle imprese rientranti in questo *framework* sono costituiti da altri elementi che permettono alle stesse di creare e distribuire valore in un ambiente di economia collaborativa. Risulta interessante, a questo proposito, cercare di comprendere come queste imprese riescano a definire i propri schemi

organizzativi e i processi manageriali con cui poter raggiungere un *modello di business* adatto ad un contesto ancora non molto chiaro dal punto di vista teorico, ma che dal lato delle opportunità imprenditoriali evidenzia un potenziale di sviluppo da non sottovalutare.

Capitolo 2: Opportunità imprenditoriali nella *Sharing Economy*

2.1. I tre sottosistemi imprenditoriali

Nel primo capitolo è stato inquadrato il concetto di *Sharing Economy* e sono state analizzate le principali dimensioni di cui questa si compone. Nel presente capitolo sarà introdotto il tema dell'imprenditorialità nella *Sharing Economy*.

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

1. ***Product Service System;***
2. ***Mercati di redistribuzione;***
3. ***Collaborative Lifestyle;***

Di seguito si cercherà di definire ciascuno dei succitati modelli evidenziandone le differenze che li caratterizzano, al fine di offrire un quadro sistemico delle opportunità imprenditoriali offerte dal contesto della *Sharing Economy*. Ciò sarà possibile ricorrendo ai riferimenti presenti in letteratura e portando ad esempio alcuni casi di successo che ben si adattano a ciascun modello imprenditoriale.

2.2. ***Product Service System***

Il concetto di *Product Service System* (PSS) nasce alla fine degli anni '90 nell'ambito delle scienze ambientali. I maggiori riferimenti in letteratura sono presenti su riviste di stampo '*green*' data la portata di 'sostenibilità ambientale' di tale sistema,

tuttavia il tema ha suscitato l'inevitabile interesse di studiosi di management, design e gestione della produzione. L'elaborazione e lo studio del concetto di *Product Service System* si deve al cambio di paradigma attuato dalle aziende negli ultimi 20 anni. Le sfide su un mercato globale hanno reso necessario un cambio di rotta nelle modalità di produzione e di distribuzione dei prodotti. Si è passati da una logica competitiva basata sull'incremento in volumi della produzione, a una in cui le aziende hanno cominciato ad offrire soluzioni che riuscissero a incrementare le quote di mercato così come la soddisfazione dei consumatori. Un metodo per raggiungere tale obiettivo è stato quello di aggiungere ai prodotti una componente immateriale di servizio in grado di permetterne un utilizzo alternativo: sulla base di questa soluzione nasce il *Product Service System*.

Un *Product Service System* può essere definito da un lato come una combinazione di prodotti e servizi in un sistema funzionale per i consumatori in termini di efficienza, e dall'altro come un sistema che consente una riduzione degli impatti ambientali (Goedkoop, et al., 1999), tramite pratiche di utilizzo alternative dei prodotti (Mont, 2002). Sebbene si possa considerare il *Product Service System* come una semplice alternativa competitiva in grado di soddisfare la domanda dei consumatori, alcuni autori affermano che sistemi del genere mirano alla sostenibilità cercando un equilibrio tra ambiente, economia e società (Baines, et al., 2007) (Yang & al, 2009). Gli elementi chiave di un PSS²¹ sono: (1) il prodotto, che può essere inteso come bene o risorsa immateriale primaria che viene proposta dall'impresa; (2) il servizio, che svolge un ruolo complementare nel soddisfacimento del bisogno; (3) la combinazione tra prodotto e servizio, e il rapporto tra questi intercorrente (Goedkoop, et al., 1999).

Seguendo la logica del PSS i prodotti sono sviluppati per soddisfare la domanda dei consumatori e sono progettati per essere 'customizzabili' includendovi dei servizi. Facendo riferimento al contesto della *Sharing Economy*, un esempio potrebbe essere il *car sharing*. Un servizio, spesso rientrante in progetti di mobilità

²¹ Acronimo di *Product Service System*. Per una definizione di *Product Service System*, si veda la voce di glossario §25.

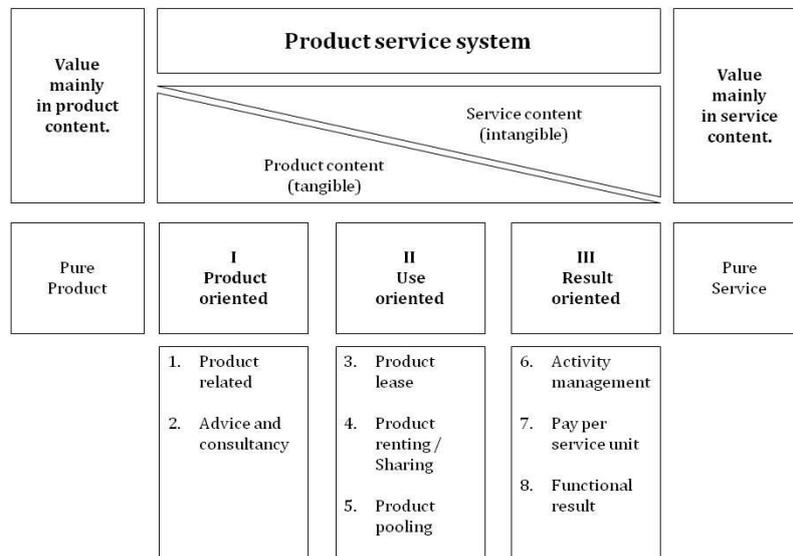
sostenibile, che permette di usufruire di un'auto dietro prenotazione e corresponsione di un pagamento equivalente al minutaggio di utilizzo. In questo modo si propone la soddisfazione di un bisogno tradizionale quale la mobilità. Ciò avviene tramite l'offerta di un prodotto costituito dalle automobili, da una componente di servizio dato dalla possibilità di affittarle e, dalla combinazione di questi, si reifica una modalità di consumo diversa da quella tradizionale. Il *car sharing* è un ottimo esempio per comprendere l'importanza del *Product Service System* come modello in grado di catturare nuovi comportamenti di consumo sia di modificare quelli tradizionali. È per questo che il PSS è considerato anche come "*strategic design*" (Manzini & Vezzoli, 2003) destinato a integrare un sistema di prodotti, servizi e partecipazione che ha come principali iniziatori nuove forme imprenditoriali, i consumatori e una riconfigurazioni dei ruoli degli stessi (Manzini & Vezzoli, 2003).

2.2.1. Le categorie di *Product Service System*

Lo spostamento verso queste modalità di produzione di beni attraverso l'inclusione di servizi è chiamata anche *servitization of a product* e muove dalla volontà di aggiungere valore all'offerta. Vi è tuttavia un *trend* ormai diffuso tra i consumatori circa l'utilizzo delle funzioni di un prodotto, senza necessariamente averne la proprietà. Il prodotto fornisce le funzioni tecniche per il consumatore (Aurich, et al., 2010), e i servizi garantiscono la disponibilità di tali funzioni (Maussang & al, 2009). In questo modo si può assistere alla migrazione da un'economia basata sull'acquisto di prodotti a una basata sull'uso degli stessi, nella quale, "prodotti puri" convergono con "servizi puri"²². Ponendo i *prodotti puri* e i *servizi puri* agli antipodi di un *continuum* è possibile modellare e classificare le varie forme di *Product Service System* che derivano dalla loro combinazione e

²² Il concetto di prodotto puro risiede nel fatto che l'impresa che fabbrica il prodotto ne trasferisce tramite la vendita le responsabilità della proprietà e dell'uso al consumatore. Lo stesso dicasi per il servizio puro.

capire dove si inseriscono i modelli di *business* dell'economia collaborativa che si rifanno alle logiche del PSS.



(Figura 2.1) Categorie e sottocategorie di PSS (Tukker, 2004)

Come si può evincere (fig. 2.1) il *Product Service System* può essere suddiviso in tre categorie principali:

- I. **Product oriented**: consiste essenzialmente nella vendita di un prodotto contestualmente ad un servizio ad esso correlato. Il consumatore acquista un prodotto ma allo stesso tempo usufruisce dei servizi che l'impresa gli offre, il che aggiunge valore al prodotto. I servizi addizionali forniscono in genere un valore aggiunto in ragione dell'allungamento sia del ciclo di vita del prodotto che dell'usabilità dello stesso. Tipicamente sono inclusi servizi di riparazione, sostituzione, manutenzione, garanzia per un determinato arco temporale. Così come anche servizi di *training* e consulenza.

- II. **Results - oriented**: Ciò che è venduto al consumatore non è un bene ma la soluzione di un problema, in genere tramite l'erogazione di un servizio. La proprietà del prodotto resta in mano alle imprese, che forniscono una soluzione dietro la corresponsione di un compenso per il risultato raggiunto.

III. **Use oriented**: oggetto principale delle transazioni è il valore derivante dagli svariati utilizzi che si possono fare dei prodotti esistenti. In questa categoria rientrano anche quelle organizzazioni che vendono o mettono a disposizione prodotti, la cui proprietà non è ascrivibile ai consumatori.

2.2.2. **Product Service System applicato alle pratiche collaborative**

Analizzando le categorie proposte da Tukker (fig. 2.1) è possibile rintracciare un territorio ibrido in cui nasce e prolifera l'imprenditorialità di quelle pratiche collaborative che rientrano nel sistema della *Sharing Economy* sfruttando le caratteristiche del PSS. Dalla convergenza tra *pure product* e *pure service*, all'interno della categoria *Use oriented PSS*, nascono e proliferano le pratiche collaborative sotto forma di:

- **Prodotti in affitto o condivisi.** I prodotti in genere sono di proprietà di un fornitore che li mette a disposizione degli utenti e che è anche responsabile per la manutenzione, la riparazione e il controllo degli stessi. L'utente paga per l'uso effettivo che fa del prodotto e lo stesso prodotto può essere sequenzialmente utilizzato da diversi utenti. Sempre restando nel settore della mobilità, esempi rientranti in questa sottocategoria sono servizi di *sharing* offerti da *provider* come *Daimler Car2Go*²³ o *BMW Drive NOW*²⁴ o *Eni Enjoy*²⁵. Tuttavia come già accennato non sempre i prodotti sono di proprietà di un fornitore. Molte pratiche rientranti in questa sottocategoria sono alimentate dalla condivisione di *asset* di proprietà degli stessi consumatori. In questi

²³ Per ulteriori informazioni è possibile consultare il contenuto presente alla pagina web <http://www.Car2Go.com>

²⁴ Per ulteriori informazioni è possibile consultare il contenuto presente alla pagina web <http://www.Drive-now.com>

²⁵ Per ulteriori informazioni è possibile consultare il contenuto presente alla pagina web <https://enjoy.eni.com>

termini il ruolo delle organizzazioni e delle imprese è quello di mediare domanda e offerta o di fornire servizi accessori allo *sharing* vero e proprio. Rimanendo nel campo del *car sharing* esempi potrebbero essere i servizi *Zipcar*²⁶ e *UberPop*²⁷.

- ***Pooling product***. In questa sottocategoria rientrano quei servizi che mettono a disposizione degli utenti l'uso simultaneo di un prodotto. Generalmente, le organizzazioni e i fornitori di questi servizi non sono proprietari dei prodotti soggetti al *pooling* e anche in questo caso svolgono un ruolo di mediazione o di fornitura di servizi accessori. Sempre utilizzando come discriminante la mobilità, in questa categoria rientrano esempi quali *BlaBlaCar*²⁸, *Carpooling.it*²⁹.

Dopo aver visto cosa è un PSS e come è articolabile possiamo analizzare quali sono i benefici per le imprese che decidono di adottare un *modello di business* basato sui concetti del *Product Service System*. Alcune imprese implementano elementi del PSS come una naturale estensione della loro attuale offerta per i consumatori. Altre, vedono nelle logiche del PSS una strategia di sopravvivenza del proprio *business* in uno scenario di mercato altamente competitivo. Tuttavia non sono rari i casi in cui alcune realtà imprenditoriali basano sin dal principio il proprio *modello di business* sui fondamentali del PSS: è il caso delle numerose *Start-up* operanti nella *Sharing Economy* che decidono di abbracciare i principi del “*Use oriented PSS*” per trasformare le loro idee in impresa. Il *Product Service System* applicato nella realtà della *Sharing Economy* può portare benefici ai consumatori, ai fornitori di servizi, all'ambiente e alla società in diversi modi, e ha il potenziale di migliorare continuamente questo processo di generazione di valore. Da una parte i

²⁶ Per ulteriori informazioni è possibile consultare il contenuto presente alla pagina web <http://www.zipcar.com/>

²⁷ Per ulteriori informazioni è possibile consultare il contenuto presente alla pagina web <https://www.uber.com/>

²⁸ Per ulteriori informazioni è possibile consultare il contenuto presente alla pagina web: <http://www.blablacar.it/>

²⁹ Per ulteriori informazioni è possibile consultare il contenuto presente alla pagina web: <http://www.carpooling.it/>

consumatori hanno la possibilità di avere servizi personalizzati e flessibili, traendo vantaggi in termini di qualità dell'offerta (Aurich, et al., 2010); dall'altra, le organizzazioni potranno contare su un alto livello di fedeltà da parte dei consumatori (Tukker & Tischner, 2006); massimizzare i loro risultati abbattendo i costi delle risorse, attraverso, per esempio, il riutilizzo dei prodotti in combinazione con altri servizi (Mittermeyer, et al., 2010); i benefici per l'ambiente sono commisurati ad un consumo ridotto di prodotti attraverso usi alternativi degli stessi; infine la società nel suo complesso potrà beneficiare delle caratteristiche dei PSS in quanto, attraverso le sue logiche, aumenterà la coscienza dell'opinione pubblica riguardo la sostenibilità ambientale ed economica (Baines, et al., 2007).

L'adozione di un *modello di business* basato sul concetto di *Product Service System* necessita da parte delle imprese la predisposizione di strutture organizzative e decisionali che tengano conto di diversi fattori. Innanzitutto, trattandosi nella maggior parte dei casi di imprese che basano il loro *business* su servizi *internet based*, *l'information management* gioca un ruolo fondamentale nell'efficienza organizzativa e nella comunicazione con i consumatori. Questi ultimi, svolgendo un ruolo attivo di cooperazione con le imprese valorizzano il ruolo del marketing aziendale che deve essere in grado di costruire un rapporto di fiducia e di valorizzarlo nel tempo. Inoltre poiché lo sviluppo del prodotto-servizio offerto avviene per merito dell'interazione con i consumatori, la struttura di *decision making* aziendale deve essere quanto più decentralizzata e flessibile (Mont, 2002). I propositi principali di un sistema PSS sono essenzialmente quelli di incrementare la competitività e la profittabilità di un'impresa e di ridurre il consumo di prodotti tramite la proposizione di scenari di utilizzo alternativi al posto del loro acquisto (Kang & Wimmer, 2008).

Da quanto si è visto nel corso di questo paragrafo, è possibile affermare che il *Product Service System* ha un potenziale di re - orientamento degli odierni standard di consumo e produzione. Questo apre degli scenari nuovi per quanto riguarda la creazione di nuove opportunità imprenditoriali che possono essere sapientemente sfruttate.

2.3. Mercati di redistribuzione

Lo scambio può essere definito come il minimo comune denominatore che caratterizza le varie tipologie di mercato e quindi le varie forme di produzione, consumo e distribuzione di beni e servizi. La dimensione dello scambio è in grado di catturare il dare-avere che occorre in un contesto relazionale tra gli attori che lo pongono in essere riuscendo a mostrare i tratti culturali e comportamentali degli stessi e a porre le basi per la costruzione di nuovi modelli di *business*. L'avvento e lo sviluppo di internet ha favorito la crescita senza precedenti di nuove forme di scambio fra i singoli consumatori che operano in collaborazione tra loro al di fuori dei canali tradizionali. Questi tipi di scambi sono definiti come scambi *consumer to consumer* (C2C).

Il sistema dei *Mercati di redistribuzione* è basato su transazioni che hanno ad oggetto la circolazione di oggetti usati o "di seconda mano" tra coloro i quali non ne hanno più bisogno e coloro i quali ne avrebbero. Com'è facile intuire, l'animo dei *Mercati di redistribuzione* è di favorire l'incontro tra domanda e offerta, tuttavia, le motivazioni che sottendono gli scambi sono di ragione essenzialmente pratica e funzionale sia per chi 'vende' sia per chi 'acquista'. Da una parte il 'venditore' ha un profitto derivante dalla vendita di un oggetto di cui non ha più bisogno e dall'altra il 'compratore' si dota di qualcosa che probabilmente non può permettersi di comprare ad un prezzo più alto, o, più semplicemente, che non troverebbe in commercio. Nel prosieguo dell'analisi dei *Mercati di redistribuzione* sarà effettuata una classificazione delle pratiche più diffuse e per ciascuna di esse saranno spiegati i modelli di *business* rilevanti col fine ultimo di capire come questi si sono sviluppati e quali potrebbero essere i loro scenari evolutivi futuri.

Nei *Mercati di redistribuzione* il concetto predominante è quello della collaborazione tra utenti attraverso la quale trovare soddisfazione e convenienza. Nel paragrafo 1.4.3. sono stati illustrati i concetti di etica *hacker* e di *peer production* come promotori di una cultura della condivisione promossa attraverso

il web ma che si reifica nella vita reale. Le imprese, comprendendo il valore di queste trasformazioni culturali hanno cominciato a predisporre dei modelli di *business* che potessero agevolarne lo sviluppo. I sistemi di collaborazione tra pari sono in grado di permettere a due o più persone di collaborare tra loro in un *network* utilizzando adeguati strumenti d'informazione e comunicazione (Schoder & Fischbach, 2003). A tal proposito le piattaforme *web based* definite *e-marketplace* svolgono un ruolo fondamentale, perché è grazie a queste infrastrutture che gli scambi e le transazioni tipiche del sistema di *Mercati di redistribuzione* sono attuati.

Definire cosa siano gli *e-marketplace* e classificarli è utile ai fini di comprendere dove risiedono le pratiche collaborative tipiche del sistema dei *Mercati di redistribuzione* e, soprattutto, come le stesse possono essere al centro di un *modello di business* imprenditoriale. La classificazione degli *e-marketplace* sarà effettuata in base alle modalità con cui avvengono gli scambi all'interno degli stessi, mentre la collocazione dei modelli di *business* rilevanti ai fini del presente progetto di ricerca sarà affidata al riferimento di casi di successo.

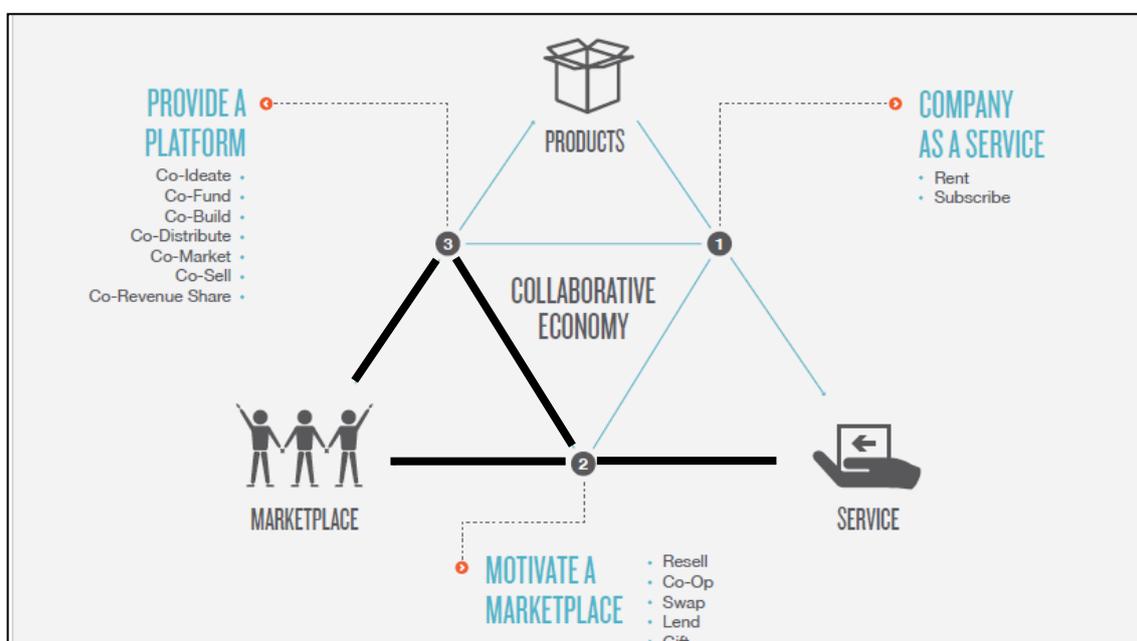
2.3.1. L'e-marketplace

Un *e-marketplace* può essere definito come una piattaforma online caratterizzata dalle peculiarità tipiche di un mercato, animata da una struttura sociale (*community* di utenti), che, utilizzando la tecnologia digitale, pongono in essere scambi economici.

Un *e-marketplace* è in grado di mettere in contatto tra loro compratori e venditori i quali hanno a disposizione strumenti per organizzare e recuperare informazioni riguardo alle caratteristiche e il prezzo di un prodotto, così come la possibilità di completare scambi e transazioni.

Gli *e-marketplace* forniscono la possibilità di condurre attività di *business* e di eseguire transazioni attraverso canali elettronici quali le piattaforme *web-based*. All'interno del contesto della *Sharing Economy*, le imprese o le organizzazioni che

intendono porre in essere un *modello di business* basato sulla creazione di un mercato di redistribuzione mettono a punto degli *e-marketplace* per abilitare le pratiche collaborative. A loro volta, gli *e-marketplace*, per funzionare e permettere le transazioni tra gli utenti devono contare su una *community*. Come si può vedere dalla figura 2.2, le pratiche collaborative tipiche del modello dei *mercati di redistribuzione* si avranno qualora dalle imprese saranno attuate alcune attività quali: la creazione di una piattaforma di scambio (*e-marketplace*), la provvisione di un servizio di incontro tra domanda e offerta e la creazione/mantenimento di una comunità.



(Figura 2.2) La catena del valore di un mercato di redistribuzione
 "The Collaborative Economy," Altimeter Group (June 4, 2013)

In base alle modalità con cui avviene lo scambio i *Mercati di redistribuzione* possono essere suddivisi in piattaforme che abilitano la rivendita, il baratto, il credito e il dono.

Una delle pratiche collaborative che rientra nei *mercati di redistribuzione* si rifà alla logica del baratto di oggetti. Il baratto è la più antica forma di scambio conosciuta dall'uomo, tuttavia il suo esercizio è limitato da fattori quali la difficoltà di incontro tra beni demandati e beni offerti, e la dispersione geografica che

innalza enormemente i costi di transazione. Per ovviare a queste inconvenienze è stata creata la moneta come bene intermedio in grado di regolare la compravendita. Tuttavia, oggi, se si guarda alla totalità del mercato e alle sue innumerevoli nicchie, è possibile riscontrare la presenza di consumatori disposti a oltrepassare l'intermediazione della moneta e provvedere agli scambi sotto forma di baratto. Le motivazioni che spingono all'adozione di queste modalità di transazione sono riconducibili a una nuova sensibilità dei consumatori verso la capacità inutilizzata dei beni e un ritorno ad un'economia di vicinato che pervade ormai la società. Non a caso, nel primo capitolo, con riferimento alla capacità inutilizzata, è stato affrontato il caso di *Reoose*, la piattaforma italiana di baratto asincrono.

Come accennato in precedenza, anche le pratiche collaborative di credito possono rientrare all'interno dei *Mercati di redistribuzione*. Tra queste vanno sicuramente menzionate le svariate piattaforme di *crowdfunding*³⁰ che utilizzano il micro-credito con un approccio *bottom-up* per finanziare e sostenere i progetti o le iniziative di altre persone o organizzazioni. In parallelo a queste realtà di finanziamento collettivo ve ne sono altre che riescono a sviluppare *business* nel settore creditizio. È il caso di *Sardex.net*³¹, una *Start-up* italiana con sede in Sardegna che propone un sistema di credito commerciale attraverso una moneta complementare a quella corrente, per incentivare, tra le imprese aderenti al circuito, un baratto multilaterale e multi temporale. Nata nel 2009, *Sardex.net* ha favorito la costituzione di un *network* d'impresе che compiono transazioni commerciali utilizzando una valuta alternativa: il *Sardex*. Le società che si registrano come membri del circuito sottoscrivono un abbonamento annuale che ha un importo commisurato alle dimensioni aziendali. In cambio ricevono un determinato numero di *Sardex* il cui valore unitario è di un Euro. Il *Sardex* è visto come un fido bancario e funziona come una camera di compensazione tra debiti e

³⁰ Il crowdfunding (dall'inglese crowd, folla e funding, finanziamento) o finanziamento collettivo in italiano, è un processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone e organizzazioni. È una pratica di microfinanziamento dal basso che mobilita persone e risorse.

³¹ Per ulteriori informazioni è possibile consultare il contenuto presente alla pagina web: www.Sardex.net

crediti commerciali. Ciò significa che un'azienda con una ristretta liquidità può domandare un servizio ad un'altra compensandola in *Sardex*. A sua volta questa, può spendere i *Sardex* acquisiti presso altre imprese aderenti al *network*. Nonostante non sia fisicamente coniato, il *Sardex* è una moneta "reale" che abilita un *network* animato e motivato dall'impresa che lo ha inventato e introdotto. Ed è proprio questa la caratteristica che differenzia il *Sardex* dalle altre valute virtuali e/o locali attualmente in fase di sviluppo. *Sardex.net* è parte attiva dell'economia collaborativa che si instaura tra le aziende facenti parte il circuito. Una delle innovazioni di processo introdotta riguarda il ruolo di mediatore svolto da *Sardex.net*. La *Start-up*, ammette nel circuito solo le imprese che superano un colloquio in cui vengono dichiarate le linee evolutive del proprio *business* e mette a disposizione delle stesse un sistema di *brokeraggio* che ne consenta di capire le reali necessità di domanda e offerta basando il *modello di business* sulla condivisione volontaria di obiettivi comuni. In questo modo i fondatori e i manager di *Sardex.net* hanno creato un mercato di redistribuzione trainato da una valuta alternativa che, circolando nel *network*, dà vita ad un mercato stabile e competitivo. Fino ad oggi al circuito *Sardex.net* potevano aderire solo possessori di partita iva, eccezion fatta per le aziende farmaceutiche, finanziarie e produttrici di armi. Tuttavia, data l'espansione di tale valuta virtuale e il circolo virtuoso di fiducia che vi si è creato attorno, presto il suo utilizzo sarà allargato anche ai privati.

Se si prende la rivendita come forma di scambio, l'*e-marketplace* più diffuso e conosciuto è sicuramente *Ebay* il quale consente ogni giorno a milioni di utenti di vendere e acquistare oggetti inutilizzati. Sin dalla sua nascita, infatti, *Ebay* aveva come proposito quello di abilitare gli utenti a vendere i propri oggetti usati e/o di seconda mano. La crescita del modello *Ebay* a livello mondiale ha indotto i vertici aziendali ad aggiungere altre funzionalità all'*e-marketplace* come per esempio la possibilità per i negozi fisici di aprire un punto vendita online all'interno della piattaforma. Tuttavia, si può affermare che il *core business* e la logica principale di *Ebay* quale *e-marketplace*, sia quella tipica dei *mercati di redistribuzione*: lo scambio (in questo caso sotto forma di transazione economica) avviene in qualità di

alternativa all'inutilizzo o alla sostituzione del bene che si decide di rivendere sulla piattaforma online.

I *business model* che si ispirano alle logiche della rivendita nei *Mercati di redistribuzione* sono diversi e *Ebay* non è l'unico esempio di impresa operante in questo sistema. Considerando due discriminanti quali le modalità di scambio e le potenzialità della coda lunga è possibile rintracciare altre forme di imprenditorialità. *Ebay* rientra tra i cosiddetti *e-marketplace* sui generis i quali fanno leva su comunità che non hanno necessariamente interessi affini o che ne utilizzano i servizi per il soddisfacimento di svariati bisogni. Oltre a questi vi sono però, *e-marketplace* specializzati che racchiudono al loro interno utenti accomunati dalla volontà di scambiare una certa tipologia di prodotti o semplicemente animati dai medesimi bisogni. E' il caso di *Etsy*, un *e-marketplace* nel quale le logiche di scambio *peer to peer* si intrecciano con il piccolo artigianato. A differenza di *Ebay*, *Etsy* non è una comunità di rivenditori, ma di artigiani che vendono oggetti fatti a mano. Sulla piattaforma *Etsy.com* è possibile vendere, infatti, solo tre tipologie di beni: oggetti fatti a mano, oggetti vintage che hanno almeno venti anni di vita e i cosiddetti *Craft Supplies* che consistono in tutti quei materiali e forniture utili per progettare oggetti artigianali. Tutti hanno la possibilità di aprire dei negozi virtuali indipendenti e personalizzarli. Le trattative e l'esito delle stesse come la gestione dell'ordine, la vendita e i resi sono a carico degli utenti. In questo modo l'azienda non sostiene costi logistici e di spedizione. Il sistema di pagamento invece è centralizzato e di proprietà della piattaforma. I venditori non hanno spese di apertura per i propri negozi online, ma cedono a *Etsy* il 3,5% delle loro entrate. Inoltre il sito preleva una commissione per ogni oggetto inserito. Coerentemente con lo schema presente in figura 2.2 (pg.46), *Etsy* rientra nel novero dei servizi di *Sharing Economy* sottoforma di *Mercati di redistribuzione* poiché da una parte vi è un'impresa che eroga un servizio mettendo a punto una piattaforma e dall'altra vi sono i desiderata della coda lunga del piccolo artigianato e del vintage. La *community* è regolata da precise regole e controllata affinché le stesse vengano rispettate. Ciò richiede un'organizzazione di processi aziendali in grado di garantire il corretto funzionamento del *modello di business* di *Etsy*.

2.3.2. La gestione della *community*

La gestione della *community* è senz'altro il processo aziendale che richiede maggiore attenzione per le imprese che operano nei *Mercati di redistribuzione*. Invero, molte di queste comunità si autodeterminano e pertanto i membri hanno al loro interno delle logiche di sussistenza e comportamentali. Il compito più delicato per il *management* delle imprese dei *Mercati di redistribuzione* è di carpire queste logiche e sostenerle promuovendo lo spirito comunitario e sanzionando i comportamenti scorretti. Sotto quest'aspetto, i *mercati di redistribuzione* mostrano dei punti di contatto con un'altra tipologia di pratiche collaborative che saranno analizzate nel paragrafo successivo: i *Collaborative Lifestyle*. Le *community* organizzate intorno ad interessi convergenti riescono a promuovere in maniera più semplice la vendita sugli *e-marketplace* facendo leva sul già elevato grado di empatia insito nei propri membri. Se a questo, si aggiunge poi la *social experience* che le piattaforme online riescono a far vivere agli utenti, il *modello di business* può contare su solide basi con cui costruire fiducia e veicolarla attraverso l'*e-marketplace*. Il successo del *format Etsy*, ad esempio, oltre che in valore, si può misurare grazie alla sua riproducibilità e ai tentativi di emulazione che sono stati fatti finora. Nel 2013 *Etsy* è sbarcato, in via sperimentale, in alcuni dei più grandi centri commerciali che hanno concesso i propri scaffali ad alcuni degli *Etsiani*³², i quali hanno potuto così esporre e vendere i loro prodotti in un luogo fisico. Altri operatori, come lo stesso *Ebay*, hanno scelto la via della riproduzione di questo *modello di business*, permettendo la vendita sulla propria piattaforma di oggetti artigianali scelti *ad hoc* da alcuni esperti e offerti sulla piattaforma sotto il marchio *American Made*³³. Le potenzialità di questa tipologia di vendita *person to person*

³² Pseudonimo con cui sono comunemente chiamati gli utenti di *Etsy.com*.

³³ Contenuto disponibile su: <http://www.economist.com/news/business/21592656-Etsy-starting-show-how-maker-movement-can-make-money-art-and-craft-business>
[Ultimo accesso: 16/04/2015 ore 00.56]

sono state intercettate anche dai manager del noto *social network Facebook*, i quali hanno dichiarato il lancio di strumenti che consentano agli utenti di vendere oggetti all'interno dei gruppi virtuali interni al *social network* di cui fanno parte³⁴.

I punti in comune per ciascuno dei casi presentati sono riconducibili alla creazione di una piattaforma info-mediaria e transazionale che consenta l'incontro tra domanda e offerta di un determinato bene; l'esistenza di una comunità animata dai medesimi interessi; e la presenza di un'organizzazione o di un'impresa in grado di controllare il corretto funzionamento del mercato di redistribuzione. Ciò che invece differenzia le diverse pratiche collaborative è la natura dello scambio, che può essere economica, creditizia o incentrata sul baratto.

Da quanto affermato in questo paragrafo si possono intuire le opportunità di creazione di modelli di *business* nel contesto della *Sharing Economy* puntando sulla capacità inutilizzata dei beni di proprietà dei consumatori. Tuttavia, alla base della collaborazione tra persone vi possono essere anche asset meno tangibili degli oggetti fisici, come per esempio competenze professionali. Questa tipologia di pratiche collaborative sono al centro dell'ultimo dei tre sistemi imprenditoriali propri del contesto della *Sharing Economy*: quello dei *Collaborative Lifestyle*.

2.4. Collaborative Lifestyle

La terza dimensione entro cui poter collocare le pratiche collaborative della *Sharing Economy* e in cui è possibile rintracciare iniziative imprenditoriali, è quella dei cosiddetti stili di vita collaborativi. Abbiamo già visto come il *Product Service System* e i *mercati di redistribuzione* siano due sistemi che permettono un modo alternativo di consumare beni e servizi. Tuttavia, l'ecosistema dell'economia della condivisione consente di collaborare per mettere in comune *asset* meno tangibili

³⁴ Contenuto disponibile al link: <http://www.forbes.com/sites/ryanmac/2015/03/25/facebook-goes-all-in-on-e-commerce-by-bringing-businesses-onto-messenger/>
[Ultimo accesso: 17/04/2015 ore 16.10]

come la conoscenza, il tempo, la creatività; oppure risorse strettamente legate agli stili di vita degli utenti quali: l'ospitalità o lo spazio di lavoro.

"[...]it's not just consumer goods that can be bartered, loaned, gifted or swapped. you can share a couch, a garden, an office, a workspace, a meal, a chore, a skill or homegrown produce. These exchanges are thriving in a system we call Collaborative Lifestyle." (Botsman & Rogers, 2011, p. 156)

Rientrano in quest'ambito tutte quelle pratiche di consumo di risorse immateriali e che sono ripensate in conformità a uno stile di vita collaborativo. Si tratta di pratiche che vedono una forte cooperazione tra gli utenti finali, i quali, si riconoscono in un gruppo di persone con interessi simili e in cui è forte il desiderio di condividere risorse nel segno di una sensibilità verso temi quali, ad esempio, lo sfruttamento della capacità inutilizzata (Maineri, 2013) (Belk, 2013). È il caso di attività di condivisione di spazi di lavoro (*Co-working*) o di abitazioni (*Co-housing*) così come la messa a disposizione del proprio tempo a favore di altri (Banche del tempo). I modelli di *business* che si sono sviluppati grazie alla condivisione di tali risorse prevedono l'utilizzo combinato di componenti proprie dei due sottosistemi analizzati nei paragrafi 2.2. e 2.3.

Per poter comprendere al meglio le modalità con cui sono svolte queste pratiche di consumo collaborativo, e come, d'altra parte, possano essere intercettate e agevolate da iniziative imprenditoriali, è bene citare alcuni casi di successo. Di seguito saranno proposti tre esempi con i quali si cercherà di spiegare cosa siano gli "stili di vita collaborativi" e quali modelli di *business* possano ispirare.

Le iniziative che rendono possibile questa tipologia di pratiche sono numerose e non necessariamente sono rese possibili dall'opera d'impresa costituite *ad hoc*. Come detto in precedenza, sullo sfondo di questo sottosistema vi è una forte sensibilità da parte degli utenti a beneficiare del fine ultimo della condivisione. Ciò rende, per esempio, possibile la nascita sotto forma di associazioni delle cosiddette banche del tempo.

Una banca del tempo è definibile come una “libera associazione tra persone che si auto-organizzano e si scambiano tempo per aiutarsi soprattutto nelle piccole necessità quotidiane”³⁵. Le banche dei tempi sono riconosciute e previste dall’ordinamento giuridico italiano

*“per favorire lo scambio di servizi di vicinato, per facilitare l'utilizzo dei servizi della città e il rapporto con le pubbliche amministrazioni, per favorire l'estensione della solidarietà nelle comunità locali e per incentivare le iniziative di singoli e gruppi di cittadini, associazioni, organizzazioni ed enti che intendano scambiare parte del proprio tempo per impieghi di reciproca solidarietà e interesse, gli enti locali possono sostenere e promuovere la costituzione di associazioni denominate banche dei tempi”*³⁶.

La forma giuridica con cui si presentano le Banche del tempo è quella dell’associazione e, come tutte le associazioni, anche queste sono regolate da un Atto costitutivo e da uno Statuto.

Alla base del funzionamento di una banca del tempo vi è il meccanismo dello scambio. Per sua stessa definizione, lo scambio suppone che i soggetti che lo pongono in essere siano attivi. Diversamente dal volontariato, la solidarietà che circola nelle banche del tempo non è a senso unico. È reciproca e alla pari. Il tempo scambiato è misurato in ore e *“l'ora è di 60 minuti per tutti, indipendentemente dalla professione, dalla classe sociale di appartenenza o dalle condizioni economiche delle singole persone”*³⁷. In questo modo, le Banche del Tempo realizzano una cooperazione tra utenti che garantiscono un egualitarismo pressoché perfetto.

Gli asset e le risorse che vengono scambiati e valutati in ore è vasto, tuttavia può essere diviso in due grandi aree:

- La prima, che è anche quella prevalente, è costituita da piccole prestazioni riguardanti gli ambiti più disparati della vita quotidiana come per esempio attività attinenti la cura della casa, dei bambini, degli anziani;
- la seconda, è inerente lo scambio dei saperi; ossia il baratto delle competenze possedute dalle singole persone.

³⁵ Definizione tratta da <http://www.associazionenazionalebdt.it/>
[Ultimo accesso: 10/01/2015 ore 11.44]

³⁶ Legge 8 marzo 2000 – n. 53 Capo VII - Art. 27 comma 1

³⁷ Tratto da <http://www.associazionenazionalebdt.it/> [Ultimo accesso: 10/01/2015 ore 17.54]

Gli scambi di tempo e la loro contabilità è gestita dall'associazione seguendo uno schema organizzativo analogo a quello degli istituti bancari veri e propri. Ogni utente ha un proprio "conto corrente" nel quale sono segnati i crediti che consistono nelle ore di prestazioni effettuate, e i debiti, ossia le ore di prestazioni ricevute. Ciò che differenzia le banche del tempo dalle banche vere è che, sulle somme presenti nel "conto corrente" di ogni utente, non maturano interessi, tuttavia vi è un vincolo di pareggio. Per garantire il corretto funzionamento della banca del tempo e mantenere lo spirito paritario a capo della stessa, ogni utente è chiamato a pareggiare il saldo negativo in ore di prestazioni ricevute, pena l'esclusione. A questo proposito, per scongiurare l'eventualità di danni derivanti da comportamenti scorretti da parte degli utenti, alcune banche del tempo sottoscrivono per conto degli stessi una polizza assicurativa.

Il funzionamento delle banche del tempo è spesso legato alla dimensione locale della sua attività. Nonostante questo, grazie alle tecnologie digitali è oggi possibile riscontrare casi di banche del tempo che si propongono di soddisfare un più vasto bacino di utenti: è il caso di *TimeRepublik*³⁸, una piattaforma web che, sfruttando le funzionalità di un *social network* si ripropone di creare una banca del tempo mondiale.

Oltre alle banche del tempo vi sono altre tipologie di organizzazioni in grado di permettere la condivisione di risorse tramite la collaborazione tra utenti finali. Un esempio è rappresentato dal *Co-working*. Il *co-working* può essere definito come uno stile di vita lavorativo che presuppone la condivisione di un ambiente di lavoro tra persone che svolgono mansioni diverse tra loro. Tramite il *co-working*, un gruppo di professionisti utilizza uno spazio comune di lavoro sia per trarre un vantaggio economico legato alla condivisione dei costi di affitto, sia per le opportunità derivanti dalla sinergia che può avvenire lavorando a contatto con persone di talento³⁹. Per comprendere al meglio come funziona il *co-working*

³⁸ Per ulteriori informazioni è possibile consultare il contenuto presente alla pagina web: <https://timerepublik.com/>

³⁹ Contenuto disponibile su: <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2007-02-26/where-the-coffee-shop-meets-the-cubiclebusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice> [Ultimo accesso: 12/01/2015 ore 08.18]

porteremo ad esempio due casi di successo: *ImpactHub* e *ShareDesk*. La scelta è ricaduta su questi due casi, poiché consentono di rendere evidente due approcci imprenditoriali diversi relativi alla pratica della condivisione degli spazi di lavoro.

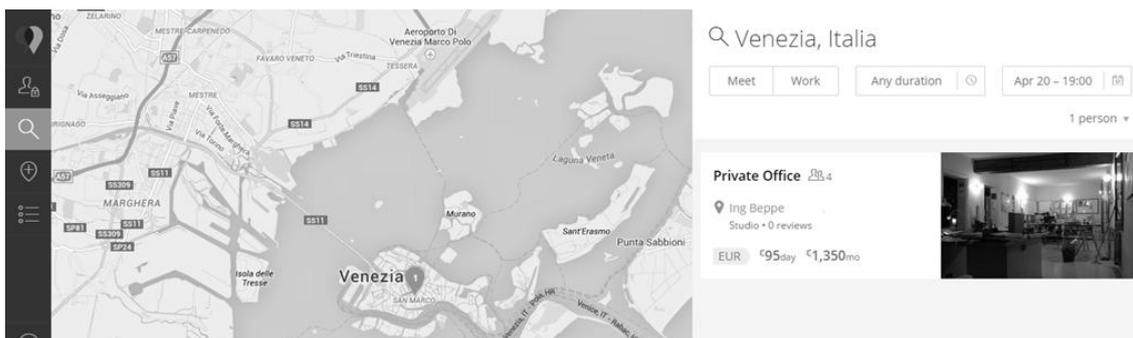
ImpactHub è un *network* mondiale di spazi e persone nel quale creativi, professionisti e imprenditori possono accedere a risorse, instaurare relazioni professionali e sviluppare idee innovative. L'idea imprenditoriale di creare uno snodo (un *hub*, appunto) in cui condividere lo spazio e le competenze di lavoro tra sconosciuti, ha preso piede nel 2005, quando a Londra è nato, all'interno di un magazzino dismesso, il primo *ImpactHub*. Da allora, *HUB GmbH*⁴⁰, ha realizzato più di 35.000 metri quadri in spazi di *co-working* in più di settanta città in tutto il mondo e vanta più di 9.000 membri nella sua *community*⁴¹. Il *modello di business* prevede il pagamento di un abbonamento periodico per l'utilizzo continuato degli spazi o di una somma *spot* per la prenotazione giornaliera di sale riunioni o posti di lavoro. Inoltre col passare del tempo e con la crescita dell'impresa, *ImpactHub* è riuscita ad arricchire la propria offerta di servizi includendovi per esempio la consulenza professionale. La tipologia di utenza è varia: il servizio è maggiormente utilizzato da professionisti con esigenze di mobilità, tuttavia ne fanno uso anche creativi, *freelance* e *Start-upper*. Il successo di *ImpactHub* è fondato sul connubio di due fattori: la necessità di uno spazio feriale per i lavoratori e le opportunità di aggregazione di figure professionali in grado di creare sinergie e collaborazioni virtuose.

A differenza di *ImpactHub*, il *modello di business* di *ShareDesk.net* si differenzia poiché prevede la condivisione di spazi di lavoro di proprietà in una logica *peer-to-peer*. Il servizio offerto da *ShareDesk.net* consiste in una piattaforma info-mediaria che permette a aziende, enti, organizzazioni e professionisti di condividere un loro spazio lavorativo incentivando e sopportando la flessibilità lavorativa. Da questo punto di vista *ShareDesk.net* mette a disposizione un *marketplace online* dove poter trovare quasi 2.400 spazi lavorativi in 440 città all'interno dei 70 Paesi in cui il

⁴⁰ Nomedell'impresa realizzatrice di *ImpactHub.net*.

⁴¹ Disponibile su: <http://makers.ImpactHub.net/wp-content/impactcards-2014/#page/7>
[Ultimo accesso: 12/01/2015 ore 14.20]

servizio è stato lanciato⁴². Ogni utente, collegandosi al sito o all'*app ShareDesk*, può cercare uno spazio di lavoro in condivisione e, dietro un corrispettivo, usufruire dello stesso. *ShareDesk* trattiene una quota parte del corrispettivo come contributo per l'erogazione del servizio infomediatario. Inoltre, l'azienda effettua un controllo preventivo circa l'affidabilità degli spazi di lavoro ricercabili tramite la sua piattaforma.



(Figura 2.3) Localizzazione di uno spazio lavorativo condivisibile a Venezia tramite l'utilizzo della piattaforma *ShareDesk.net*.
(Elaborazione propria, 2015. Tratto da: www.Sharedesk.net)

Sulla scorta del *modello di business* di *ShareDesk*, sono stati sviluppate diverse realtà imprenditoriali *internet based* che tramite l'utilizzo di piattaforme online consentono agli utenti aventi interessi e stili di vita affini di cooperare. Uno dei più conosciuti casi di successo in tal senso è la piattaforma online *Airbnb*⁴³ che permette a privati di affittare parti o intere abitazioni di loro proprietà ad altre persone in cerca di un alloggio temporaneo. Il *modello di business* di *Airbnb* prevede che l'impresa metta a disposizione degli utenti una piattaforma web e mobile per favorire l'incontro tra offerta e domanda di alloggi; inoltre si occupa: della gestione centralizzata dei pagamenti; del controllo preventivo delle abitazioni locabili; della gestione e il risarcimento di eventuali danni arrecati dagli ospiti durante il soggiorno; del controllo e la gestione della *community*. Oltre a questi servizi fondamentali, *Airbnb* permette, ad esempio, ai professionisti, di utilizzare la piattaforma per i loro viaggi *business* selezionando le offerte che meglio si adattano alle esigenze lavorative delle persone e mette a disposizione

⁴² Tratto da : <https://www.sharedesk.net/about> [Ultimo accesso: 12/01/2015 ore 22.30]

⁴³ Per ulteriori informazioni è possibile consultare il contenuto presente alla pagina web: <https://www.Airbnb.it/>

uno strumento che consente, agli stessi, di gestire direttamente le proprie spese riguardanti i viaggi di lavoro per una rendicontazione più accurata⁴⁴. Dal 2008 a oggi, *Airbnb* ha superato il milione di annunci sulla propria piattaforma permettendo a più di 25 milioni di persone di usufruire di alloggi dislocati in più di 34000 città in tutto il mondo⁴⁵.

Quelli elencati sono solo alcuni casi di successo appartenenti alle svariate categorie di imprese che possono svilupparsi nel sistema della *Sharing Economy* e che, come già affermato nel paragrafo introduttivo del presente capitolo, possono essere raggruppate in sottosistemi aventi affinità circa i modelli di *business* utilizzati per perseguire il progetto imprenditoriale.

Con il presente capitolo si è voluto introdurre il concetto dell'imprenditorialità all'interno del contesto della *Sharing Economy* attraverso una classificazione delle opportunità di *business* che vi possono fiorire. Nel seguito della dissertazione, i contenuti dei primi due capitoli sarà convogliato verso il tema della nascita di un'impresa nella *Sharing Economy*. Data la natura ibrida e in continuo divenire della *Sharing Economy*, in letteratura non è ancora stato identificato e definito un modello d'impresa "sharing". Nei successivi capitoli, si cercherà di colmare questa lacuna. Partendo dall'esame delle *Start-up innovative*, quale forma imprenditoriale maggiormente presente nell'ambiente della *Sharing Economy*, saranno analizzati i processi di ricerca, sviluppo e verifica di un *modello di business* scalabile e sostenibile nel tempo.

⁴⁴ Disponibile su: <https://www.Airbnb.it/business-travel-management>
[Ultimo accesso: 20/01/2015 ore 18.55]

⁴⁵ Per ulteriori informazioni è possibile consultare il contenuto presente alla pagina web:
www.Airbnb.com

Capitolo 3. Un modello di impresa per la *Sharing Economy*

Tutte le imprese, a prescindere dalla loro attività, sono volte al soddisfacimento di bisogni tramite produzione e distribuzione di beni e/o servizi. Lo sviluppo di internet negli ultimi anni ha permesso la nascita attorno a questo nuovo strumento di comunicazione di una moltitudine di imprese. Le dimensioni di questo fenomeno hanno portato a coniare un nuovo termine: *Net Economy*⁴⁶. Con *Net Economy* s'intende l'insieme di imprese fornitrici di tecnologie e infrastrutture di Informatica e telecomunicazioni, aziende utenti di tecnologia, società fornitrici di contenuti e di servizi di comunicazione, così come tutte le imprese che hanno Internet come *business* predominante (Confindustria, 2000). Come già ampiamente spiegato nei capitoli precedenti *Sharing Economy*, internet e tecnologie digitali sono concetti che vanno di pari passo, forieri di nuove opportunità di *business* e nuove pratiche di consumo. Tuttavia non è ancora chiaro come nella pratica s'incontrino tali concetti e come riescano a dar vita a nuove forme di impresa. Nei paragrafi seguenti saranno osservate le modalità con cui nasce l'imprenditorialità nella *Sharing Economy* tramite lo studio delle *Start-up* innovative. Partendo dal concetto di *Start-up* saranno esaminate le dimensioni più importanti di questa *organizzazione proto-imprenditoriale*; successivamente sarà posto l'accento sul management delle *Start-up* mediante la disamina del metodo *lean Start-up*.

3.1. Le *Start-up* innovative

Con il termine *Start-up* si identifica la fase iniziale di avvio di una nuova impresa o di un'attività afferente una *business unit* di un'impresa già avviata. Tradotto letteralmente dall'inglese, il termine *Start-up* significa "partire, mettersi

⁴⁶ Per una definizione di *Net Economy*, si veda la voce di glossario §22.

in moto”. In concomitanza con lo sviluppo e la diffusione dei primi *personal computer*, il vocabolo era usato per indicare l'accensione e avvio di un computer o di altro dispositivo elettronico. In seguito, il termine assunse un'accezione economica con riferimento alla fase iniziale di una nuova impresa. Tale concetto sussiste ancora, tuttavia, oggi, per metonimia, il termine *Start-up* è riferibile ad un'impresa di recente costituzione operante nel settore internet o delle tecnologie dell'informazione. Ai fini della presente trattazione è proprio a questa accezione di *Start-up* che faremo riferimento anche in ragione del fatto che, come ampiamente analizzato nei capitoli precedenti, internet e le tecnologie digitali sono un fattore abilitante l'imprenditorialità nella *Sharing Economy*.

Ad oggi in Italia le *Start-up* stanno crescendo sia in termini di volume che in termini di valore ad un ritmo sostenuto. A fine dicembre 2014 il numero di *Start-up* iscritte alla sezione speciale del Registro delle imprese italiano, ai sensi del decreto legge 179/2012, è pari a 3.179, in aumento di 549 unità rispetto alla fine di settembre dello stesso anno (+20,9%)⁴⁷. Le *Start-up* rappresentano lo 0,21% del quasi milione e mezzo delle società di capitale italiane. Il capitale sociale delle *Start-up* è complessivamente di 153 milioni di euro, che corrisponde in media a circa 48 mila euro a impresa. Il capitale medio è in aumento di quasi il 20% rispetto al terzo trimestre 2014. L'ordinamento giuridico italiano riconosce lo status di *Start-up* a quelle società di capitali di diritto italiano, costituite anche in forma cooperativa, o società europea aventi sede fiscale in Italia, che rispondono a determinati requisiti e hanno come oggetto sociale esclusivo o prevalente: lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico (Legge. n. 221/2012; conversione art. 25 del D.L. 179/2012)⁴⁸.

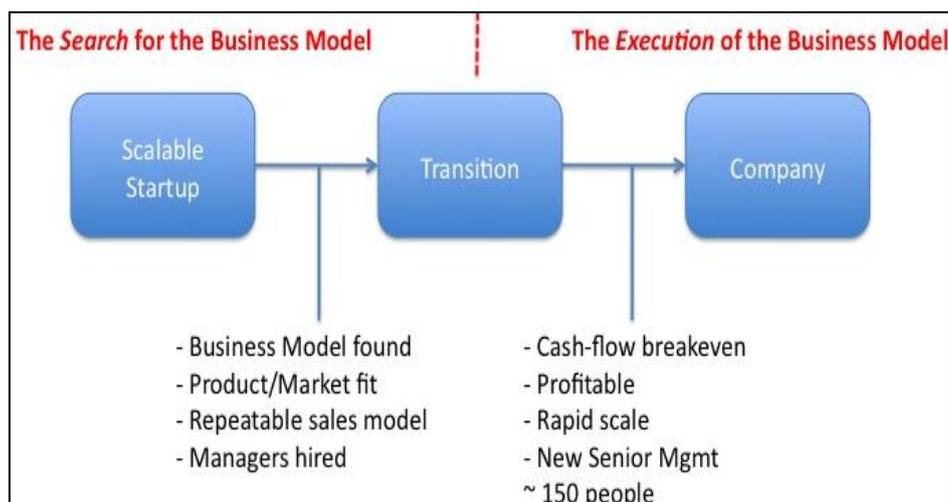
⁴⁷ Fonte: InfoCamere – Camere di commercio d'Italia. Report con dati strutturali 4° trimestre 2014 – disponibile su: http://Start-up.registroimprese.it/report/report_trimestrale_Start-up.pdf [Ultimo accesso: 12/03/2015 ore 12.44]

⁴⁸ Per ulteriori informazioni sui requisiti normativi delle *Start-up innovative*, si veda la voce di glossario §29.

La classificazione giuridica di *Start-up* è utile ai fini regolatori di queste iniziative imprenditoriali sempre più diffuse, tuttavia, in letteratura non è ancora avvenuta un'identificazione chiara di questi soggetti economici.

Se si prendono in considerazione le discriminanti di internet e delle tecnologie digitali come principi cardine attorno ai quali le *Start-up* nascono e si sviluppano allora si può affermare che una *Start-up* sia la fase di avviamento di un'azienda in cui internet non è solo e necessariamente al centro del proprio *core business*, ma anche uno strumento di organizzazione di impresa. Da questo punto di vista Internet e le tecnologie digitali devono essere mezzi per condurre a un cambiamento, in grado di guidare un'organizzazione verso una nuova struttura e un nuovo comportamento strategico sul mercato. In mancanza di questa ratio, il rischio per le imprese e i suoi prodotti è quello di cadere nella logica semplicistica dell'utilizzo di internet come "vetrina online" (Gioli, et al., 2000).

Incanalando il concetto di *Start-up* verso questa direzione sembra doveroso chiedersi che cosa sia una *Start-up*. Blank (2013) identifica una *Start-up* in "un'organizzazione temporanea che ricerca un modello di business scalabile, ripetibile e redditizio" (Blank, 2013, p. 8). Ries (2011) amplia questa definizione aggiungendo una dimensione di indeterminatezza del contesto di *business* in cui le *Start-up* operano. Secondo l'autore, una *Start-up* può essere identificata in una "istituzione umana studiata per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza" (Ries, 2011 p.34). La condizione di estrema incertezza deriva dalla volontà di generare innovazioni di interruzione o *disruptive* in contesti in cui i bisogni e le problematiche non sono ben identificati. Creare una *Start-up* non significa esclusivamente mettere a punto un nuovo prodotto, ma anche assecondare la nascita, e coltivare lo sviluppo di un nuovo mercato per questo prodotto e trovarne i clienti. Ciò richiede un approccio imprenditoriale e manageriale diverso rispetto a quelli tradizionali, in grado di operare nell'incertezza e di razionalizzarla verso modelli di *business* scalabili.



(Figura3.1) Le fasi di transizione da *Start-up* a Impresa.
(Blank, 2013)

3.2. L'imprenditorialità come forma di *management*

Come abbiamo visto nel capitolo 2, Il contesto socio-economico della *Sharing Economy*, permette da una parte, la diffusione di pratiche di consumo alternative a quelle tradizionali, e contestualmente offre nuove possibilità imprenditoriali che a queste pratiche si rifanno. Il processo di avviamento di un'impresa è complesso e richiede impegno da parte dell'imprenditore. Nella fase iniziale di un'attività imprenditoriale gli sforzi sono per lo più incentrati sulla realizzazione di un prodotto che possa essere commercializzato e sulla necessità di dotarsi di una solida struttura organizzativa e finanziaria. In queste circostanze fattori quali il comportamento dei consumatori, lo sviluppo dei prodotti, la velocità d'innovazione hanno degli impatti considerevoli sull'organizzazione dell'impresa. Queste ultime caratteristiche riguardanti il prodotto, le attività e la struttura di una nuova impresa sono parte del cosiddetto modello di *business* dell'impresa. Secondo Teece (2010) un *business model* consiste in "*management's hypothesis about what consumers want, how they want it and what they will pay, and how an enterprise can organize to best meet customer needs, and get paid well for doing so*" (Teece, 2010, p. 172). In altri termini un modello di *business* descrive: il modo in cui i processi e le attività di un'impresa debbano essere portati avanti in maniera da offrire valore

ai consumatori; il modo in cui impiegare i capitali per la sostenibilità del *business*; le modalità di gestione dell'organizzazione aziendale. Queste scelte strategiche su come sfruttare la conoscenza e gestire le risorse in vista del perseguimento di un vantaggio competitivo (Cegarra-Navarro, et al., 2011) definiscono il panorama in cui l'impresa opererà (Ramon & Joan Enric, 2010) e la logica aziendale in grado di generare profitti.

In letteratura il concetto di *business model* è visto sia come fonte per la creazione di nuovo valore e vantaggi competitivi (Afuah, 2004) (Chesbrough, 2010), sia come meccanismo propulsore delle *performance* aziendali (Rajgopal, et al., 2003). Collocandosi in una posizione intermedia tra la teoria imprenditoriale e la gestione strategica, il *business model* riesce a mettere insieme diverse dimensioni di analisi circa le iniziative imprenditoriali. Pertanto, la sua definizione, validazione e attuazione rappresenta un compito dal quale l'imprenditore, il management e tutti gli attori coinvolti nel progetto imprenditoriale, non possono esimersi (Trimi & Berbegant-Mirabel, 2012).

3.2.1. Creare modelli di *business* scalabili

Uno degli obiettivi principali per un'impresa in fase di *Start-up* è quello di definire un modello di *business* sostenibile nel tempo (Ries, 2011). In letteratura è possibile rintracciare la trattazione combinata di temi quali i *business model* e i processi di avviamento di un'impresa. Alcuni autori hanno focalizzato la loro attenzione sul modo in cui i *business model* dovrebbero essere formalizzati (Morris, et al., 2005), altri identificano un *business model* come uno strumento per rappresentare le opportunità imprenditoriali (Markides, 2008). Uno degli approcci più interessanti e verso i quali la letteratura tuttora dibatte è quello che considera la relazione tra la realizzazione di un *business model* di successo e la *performance* d'impresa (Zott & Amit, 2007). Alcuni studi hanno provato la significatività di questa relazione (Zott & Amit, 2008), considerando il *business model*, uno strumento chiave nella

progettazione di un'attività imprenditoriale. Il legame tra *business model* e *performance* d'impresa sta nella capacità del primo di fornire indicazioni circa il successo di un'idea imprenditoriale ma anche, come vedremo in seguito, nell'essere un punto di riferimento per la gestione aziendale.

Come detto in apertura di questo paragrafo, il processo di avviamento imprenditoriale è un compito arduo e complicato in cui devono essere considerate molte variabili. È qualcosa che va ben al di là delle motivazioni individuali nel voler creare una nuova impresa. È un processo che dipende soprattutto dai rapporti intercorrenti con i portatori d'interessi dell'impresa stessa quali: i consumatori, i fornitori, gli investitori e i *partners*. È per questo che una *Start-up* è "un'istituzione umana" progettata per distribuire nuovo valore sotto forma di prodotto o servizio in "condizioni di estrema incertezza" (Ries, 2011). Per via di questo clima d'incertezza spesso molte *Start-up* falliscono in quanto i prodotti offerti non vengono assorbiti dalla domanda potenziale e, gran parte di quelle che sopravvivono finiscono per essere incorporate da grandi aziende.

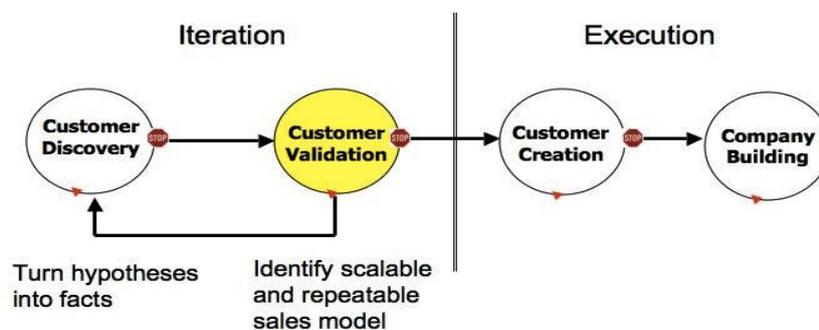
D'accordo con Ries (2011) la maggior parte di questi fallimenti si potrebbe evitare se gli imprenditori dessero maggior rilievo ai *feedback* dei clienti in merito ai prodotti offerti. Questo richiede da parte degli imprenditori un'attenzione particolare ai consumatori e al loro comportamento. Teece (2010) sostiene che i consumatori, per il soddisfacimento dei loro bisogni, desiderano avere a disposizione soluzioni veloci ma allo stesso tempo accurate. Tale concetto ha una valenza maggiore se si fa riferimento a mercati abilitati da tecnologie digitali o internet based i cui tassi di obsolescenza e innovazione sono molto alti. Se poi a questi si aggiunge la natura ibrida e in divenire del contesto socio-economico della *Sharing Economy*, oggetto del presente studio, ecco che per l'imprenditore diviene fondamentale capire quali sono i desiderata dei clienti per costruire una catena del valore sostenibile nel tempo (Lee, et al., 2012).

Partendo da questi assunti si può affermare che il *business model* ideale raramente

appare nelle fasi iniziali di un'impresa (Teece, 2010). Approfondendo tale concetto, Shirky (2009) sostiene che le *Start-up* che hanno maggiori probabilità di successo sono quelle che adottano un modello di *business* flessibile in grado di consentire all'imprenditore di introdurre modifiche e aggiustamenti all'offerta e alla struttura aziendale parallelamente al ciclo evolutivo dell'impresa. In questo senso i *business model* costituiscono per l'imprenditore uno strumento cognitivo per la valutazione di un'opportunità di *business* e il suo eventuale sfruttamento.

In definitiva si può affermare che un *business model* riflette l'architettura di creazione e distribuzione di valore, specificando gli strumenti, le attività e i processi che dovrebbero essere messi in atto per incontrare e soddisfare i bisogni dei clienti (Eisenmann, et al., 2013).

La *Sharing Economy* attraverso le sue pratiche ha permesso la diffusione e lo sviluppo di nuove modalità di consumo che a loro volta hanno stimolato la nascita di nuove forme imprenditoriali. Questa situazione implica la necessità da parte degli imprenditori e dei manager di fare scelte strategiche in grado di creare e distribuire valore ai propri clienti. Ciò è possibile definendo dei *business model* flessibili e *customer centered* che permettano alle aziende di rivalutare costantemente le proprie proposte di valore, al fine di garantire la corresponsione della loro offerta con le richieste dei clienti. Questo risultato si avrà affiancando, in maniera complementare al modello di sviluppo di un prodotto, quello di sviluppo della clientela. Seguendo questo approccio è possibile portare avanti attività di sviluppo di prodotto e di esplorazione del mercato (Blank, 2013).



(Figura 3.2) Il processo di Customer Development. (Blank, 2013)

3.3. Il metodo *Lean Start-up*

Come affermato nel paragrafo precedente, i fondatori di *Start-up* devono far fronte a vincoli di risorse e una considerevole incertezza circa la fattibilità dei *business model* ipotizzati. Per far fronte al clima d'incertezza in cui una *Start-up* è costretta a operare è auspicabile adottare un approccio imprenditoriale *hypothesis driven* che sia adattabile alle mutevoli e imprevedibili condizioni di mercato.

Un approccio imprenditoriale *hypothesis-driven* consiste nella traduzione da parte dell'imprenditore della vision aziendale in *falsifiable hypothesis*, o *ipotesi confutabili*, relative al modello di *business* desiderato, dopodiché queste ipotesi saranno testate attraverso la commercializzazione di una serie di *minimi prodotti fattibili (MPF)*. Ciascuno di questi prodotti rappresenta il più piccolo insieme di attività necessarie per confutare un ipotetico modello di *business* (Eisenmann, et al., 2013). I fondatori di *Start-up* che seguono un approccio *hypothesis driven* non hanno come obiettivo primario la mera crescita aziendale in termini economici, bensì la costruzione di un *business* sostenibile nel tempo. Attraverso l'utilizzo di tale approccio imprenditoriale, una *Start-up* può limitare l'incertezza sulla redditività del proprio modello di *business* prima che lo stesso sia implementato a pieno regime.

Sulla scorta di quanto appena affermato, Eric Ries (2011) ha definito un metodo definito *lean Start-up* per descrivere le organizzazioni che seguono i principi dell'imprenditorialità *hypothesis driven*. Tale metodo consta di una serie di attività che consentono la riduzione del rischio derivante dall'incertezza e di conseguenza la probabilità di fallimento. Una *Start-up* è soggetta a fallimento poiché, il più delle volte commercializza prodotti prima di aver definito un chiaro modello di *business*.

I principi della *lean Start-up* si rifanno a quelli della *lean production* sviluppati nei primi anni settanta da Toyota in Giappone al fine di ottimizzare i processi produttivi (Womack, 2003). La logica su cui si basavano tali principi era di rendere

il processo di produzione più efficiente riducendo qualsiasi tipo di spreco nel processo produttivo delle automobili tendendo a ridurre o eliminare risorse, attività e spese inutili e ridondanti. Da allora, questa strategia ha rivoluzionato i processi produttivi nell'industria automobilistica e si è diffusa in altri settori industriali permeando anche negli schemi di discipline come il management che fanno uso dei concetti *lean* per implementare nuove modalità di gestione aziendale. Un esempio è proprio il metodo *lean Start-up* (Ries, 2011). L'assunto base di questo metodo fonda sulla necessità da parte delle *Start-up* di affiancare al processo di sviluppo del prodotto anche un processo di sviluppo della clientela per individuare e comprendere i consumatori potenziali.

Attraverso il metodo *lean Start-up* si cerca di raggiungere uno degli obiettivi principali per una *Start-up*: la definizione di un modello di *business* sostenibile nel tempo. Una *Start-up* "leggera", così come definita da Ries (2011), riesce a catalizzare i capitali nello sviluppo di prodotti e nell'acquisizione di clienti, solo in seguito alla validazione di un proprio modello di *business*. La validazione del modello di *business*, tuttavia, passa per la sua creazione. La creazione del modello di *business* avviene attraverso test continui e rigorosi delle attività svolte che restituiscono una serie di *feedback* da parte degli utenti. Questo ciclo di definizione del modello di *business* ideale per una *Start-up* è definito ciclo di *feedback Creazione-Misurazione-Apprendimento*.

La rilevanza di questo approccio deriva dalla sua natura: si tratta infatti di un metodo scientifico. Il metodo *lean Start-up* prevede che ogni prodotto, ogni strategia, ogni campagna di marketing, ogni attività in generale sia un test studiato per raggiungere un apprendimento convalidato (Ries, 2011). Considerando l'apprendimento come unità di misura dei progressi messi a punto da una *Start-up*, per convalidato si intende quell'apprendimento provato dal miglioramento degli indicatori di *performance* delle attività poste in essere dalla *Start-up*.

Il metodo *lean Start-up* consente quindi, agli imprenditori, di osservare gli sforzi compiuti dalla *Start-up* come esperimenti in grado di calibrare la strategia

adeguata tramite la scelta delle attività più adatte. Così come il metodo scientifico parte dalla teoria e prevede l'analisi del problema, le ipotesi, le previsioni, le sperimentazioni e l'analisi dei risultati, anche le *Start-up*, partendo dalla vision dell'imprenditore sono in grado di scoprire come creare un *business* sostenibile tramite la sperimentazione.

Per applicare il metodo scientifico ad una *Start-up* è necessario identificare le ipotesi da verificare. Secondo Ries, le ipotesi più importanti per una *Start-up* sono quelle sulla capacità di creare e distribuire valore e sulle possibilità di crescita del *business*. Definite queste ipotesi, il passo successivo consiste nella fase di creazione che avviene mediante la realizzazione di un *minimo prodotto fattibile (MPF)*. Il *minimo prodotto fattibile* è una versione di prodotto che consente di realizzare il ciclo di *feedback* Creazione-Misurazione-Apprendimento con il minimo sforzo e il minimo tempo di sviluppo. Dopo la fase di creazione vi è quella di misurazione del progresso ottenuto tramite gli sforzi sostenuti per lo sviluppo del prodotto. Infine l'ultimo passo, quello in cui vengono avvalorate o meno le ipotesi in ragione dei risultati conseguiti: la *contabilità dell'innovazione*. Se le ipotesi formulate a monte dovessero essere smentite la *Start-up* dovrà apportare un profondo cambiamento al suo *modus operandi* tramite una nuova ipotesi strategica.

Il metodo *lean Start-up*, basato sulla logica imprenditoriale *hypothesis driven* ha dei benefici nella conduzione delle *Start-up* giacché riesce a fornire agli imprenditori un approccio per valutare sin dalle prime fasi di vita dell'organizzazione un intero *business model*, invece di concentrarsi esclusivamente sullo sviluppo del prodotto di futura commercializzazione. Inoltre, il metodo introduce due nuovi concetti: il *minimo prodotto fattibile* in grado di testare in maniera efficiente le ipotesi inerenti il modello di *business* ricercato, e i momenti di "svolta" che consentono di cambiare alcuni elementi del *business model* in risposta all'esito negativo dei test sugli stessi. Infine, diversamente da altri metodi utilizzati per gestire un'organizzazione imprenditoriale ai suoi esordi,

l'approccio *lean Start-up* riesce a bilanciare il forte indirizzo imprenditoriale derivante dalla vision dei fondatori, con la necessità di adattamento a seguito dei *feedback* di mercato (Eisenmann, et al., 2013).

Nei prossimi paragrafi sarà approfondito il metodo *lean Start-up* analizzandone i principi, le componenti fondamentali e il processo di attuazione.

3.3.1. I principi

Il metodo *lean Start-up* è fondato su cinque assunti principali elaborati dal suo ideatore Eric Ries (2011):

- I. **Gli imprenditori sono dappertutto.** Il metodo *lean Start-up* non è esclusivo appannaggio di aziende appartenenti a un determinato settore o aventi una determinata dimensione. Il concetto di imprenditoria abbraccia chiunque svolga un lavoro in linea con la definizione di *Start-up* quale istituzione umana studiata per creare nuovi prodotti e servizi in condizioni di estrema incertezza. Gli imprenditori sono dappertutto e il metodo *lean Start-up* può funzionare a prescindere dal settore o la dimensione dell'impresa.
- II. **L'imprenditoria è una forma di *management*.** Considerando una *Start-up* come un'istituzione e non solo un prodotto, essa richiede un nuovo tipo di management in grado di fronteggiare il contesto di estrema incertezza in cui opera.
- III. **Apprendimento convalidato.** Gli scopi di una *Start-up* sono molteplici e non esclusivamente riconducibili alla fabbricazione di prodotti, alla produzione di guadagni e al soddisfacimento della clientela. Una delle necessità preminenti di una *Start-up* è l'apprendimento di modalità con cui

creare un *business* sostenibile. Tale apprendimento può avvenire con metodo scientifico tramite frequenti esperimenti che permettano all'imprenditore la costante verifica della sua visione d'impresa.

IV. Creazione - misurazione - apprendimento. Le attività sostanziali di una *Start-up* sono tre: creare prodotti partendo da idee, misurare le reazioni della clientela, capire se svoltare o perseverare. Tutti i processi di una *Start-up* dovrebbero essere analizzati per accelerare questo ciclo di *feedback*.

V. Contabilità dell'innovazione. Al fine di migliorare gli esiti dell'attività imprenditoriale è necessario ridefinire le logiche di misurazione delle attività di impresa in linea con il ciclo di *feedback* proprio del metodo *lean Start-up*. La *contabilità dell'innovazione* differisce dalla contabilità tradizionale poiché, nella fase di *Start-up*, le metriche utilizzate per misurare il benessere dell'organizzazione, non afferiscono ai risultati economici di fatturato (che di solito sono poco significativi in questa fase), bensì, dati riguardanti il comportamento degli utenti rispetto all'offerta.

3.3.2. Le caratteristiche

Di seguito saranno elencate e spiegate le caratteristiche principali del metodo *lean Start-up*.

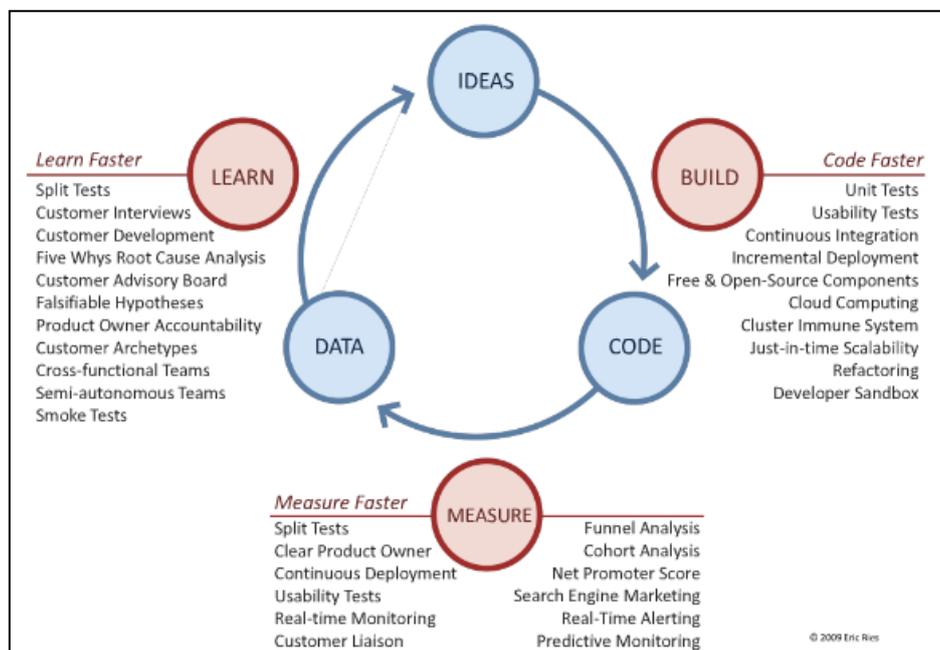
Le ipotesi fiduciarie

La fattibilità di un'idea imprenditoriale muove dalla formulazione di ipotesi sugli elementi che comporranno il modello di *business* desiderato. La *Start-up* ha il compito di verificarle il più rapidamente possibile. Gli imprenditori devono creare una struttura in grado di verificarle tutte sistematicamente, con vigore, ma senza perdere di vista la visione complessiva dell'azienda. Ries denomina tali ipotesi "fiduciarie" in quanto, il successo dell'intera impresa dipende da esse. Se dalla loro

verifica risulteranno vere allora la strategia intrapresa è quella giusta e la crescita sarà possibile.

Il ciclo di feedback

Il ciclo di *feedback Creazione – Misurazione – Apprendimento (CMA)* è il nucleo centrale del metodo *Lean Start-up*. L'idea di fondo di questo processo è semplice: per creare un vantaggio per il mercato è necessario coinvolgerlo nella creazione dell'offerta (Baldissera & Bonaventura, 2013). Una *Start-up* può essere considerata come un organismo in grado di trasformare idee in prodotti. L'interazione dei clienti con questi prodotti consente di generare *feedback* e dati. Per le *Start-up* questi *feedback* e dati sono preziosi poiché consentono di misurare gli sforzi fatti e apprendere le strategie migliori da perseguire. La figura 3 illustra il diagramma del ciclo di *creazione – misurazione – apprendimento*, una versione modernizzata del ciclo di Deming⁴⁹ *Plan-do-check-act*.



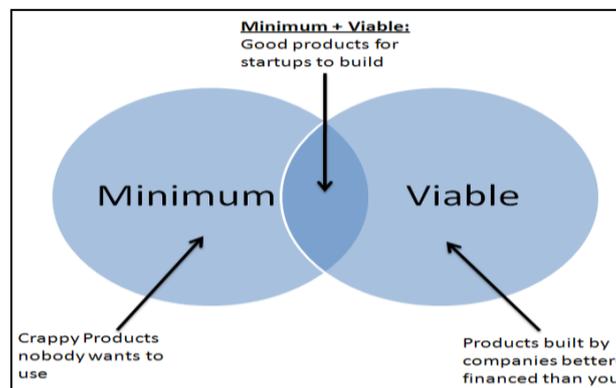
(Figura 3.3) Il ciclo di *feedback Creazione-Misurazione-Apprendimento* (Ries, 2013)

⁴⁹ Il ciclo di Deming o Deming Cycle (ciclo di PDCA - plan-do-check-act) è un modello studiato per il miglioramento continuo della qualità in un'ottica a lungo termine. Serve per promuovere una cultura della qualità che è tesa al miglioramento continuo dei processi e all'utilizzo ottimale delle risorse. Questo strumento parte dall'assunto che per il raggiungimento del massimo della qualità sia necessaria la costante interazione tra ricerca, progettazione, test, produzione e vendita.

In sintesi, tramite il ciclo C-M-A, un imprenditore si rende conto se le ipotesi su cui la sua idea di *business* si basa sono vere o false, decidendo di conseguenza se apportare o meno cambiamenti alla strategia intrapresa.

Il minimo prodotto fattibile

Il *minimo prodotto fattibile* è quella versione di prodotto che dà il via all'intero ciclo di *feedback Creazione – Misurazione – Apprendimento* con il minimo sforzo e la miglior tempistica possibile. Questa versione di prodotto nonostante possa essere priva di molte funzionalità e attributi deve essere progettata per rendere l'imprenditore e i manager capaci di misurarne l'impatto. I prodotti creati da una *Start-up* sono dunque degli esperimenti dai quali apprendere lezioni per migliorare e indirizzare l'operato verso un *business* sostenibile.



(Figura 3.4) Composizione del Prodotto Minimo Fattibile. (Ries, 2013)

La contabilità dell'innovazione

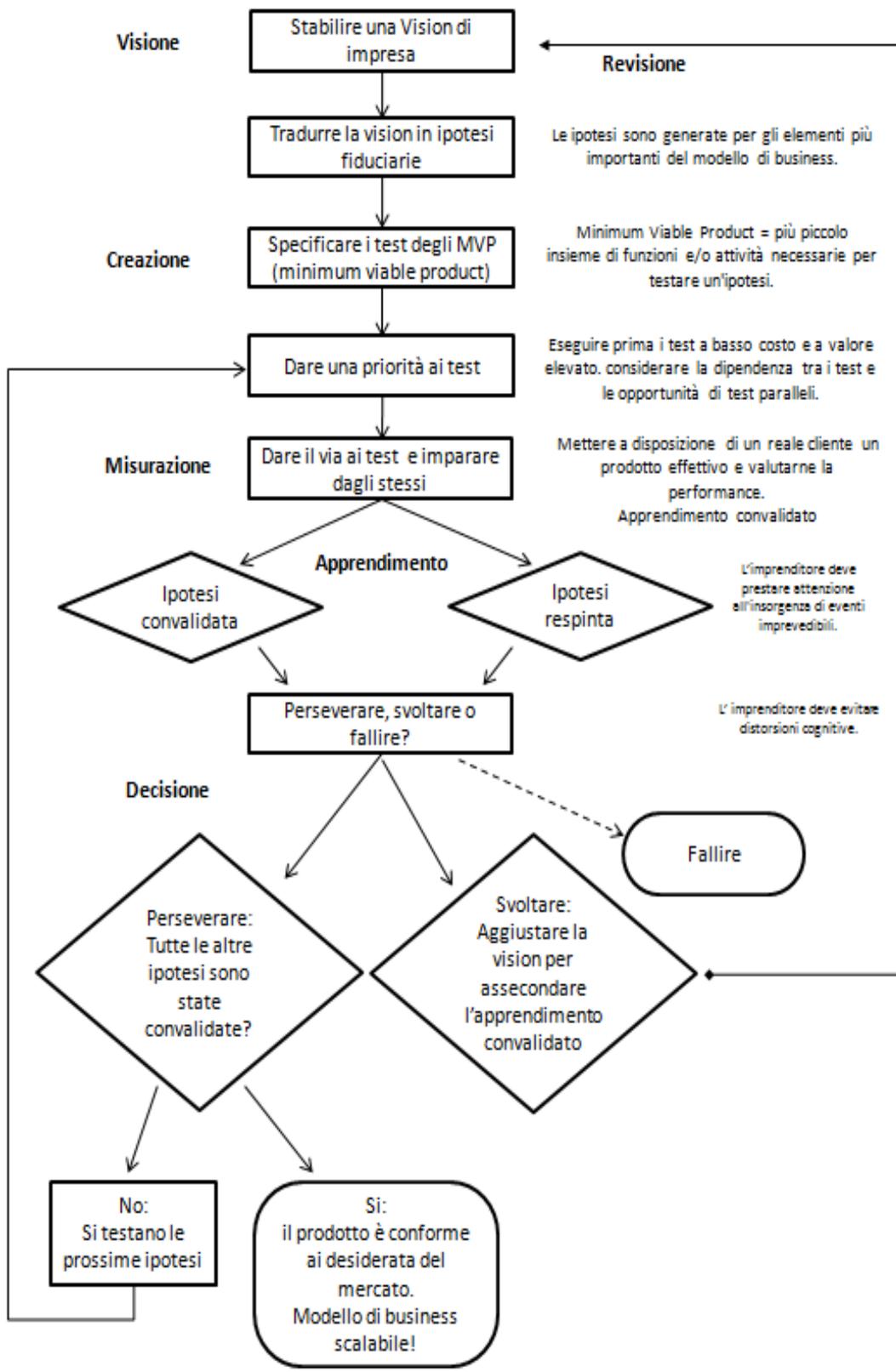
Dopo che il ciclo di *feedback* raggiunge la fase di Misurazione, il compito del modello *lean Start-up* è quello di determinare se gli sforzi compiuti sono in grado di far crescere la *Start-up*. L'animo del modello è quello di evitare di creare imprese che offrono prodotti di cui il mercato non ha bisogno e ciò prescinde dal rispetto delle tempistiche e dei *budget*. Operando in un contesto di incertezza, la

contabilità tradizionale non è utile a valutare l'impresa e l'operato degli imprenditori e del management. Per questa ragione, Ries (2011) identifica quale strumento di misurazione della crescita di una *Start-up* la cosiddetta *contabilità dell'innovazione*. Essa prevede tre fasi: nella prima, la *Start-up* raccoglie dati inerenti il suo *minimo prodotto fattibile* per comprendere il suo stato attuale. Nella seconda fase, la *Start-up* mette a punto un motore di crescita per avanzare dalla situazione attuale verso quella ideale. Si tratta di un processo iterativo, figlio di modifiche al proprio *minimo prodotto fattibile*, che saranno in grado di spingere l'organizzazione verso il desiderata della *vision* aziendale. A questo punto l'ultima fase, quella decisionale. Se l'azienda sta progredendo in maniera soddisfacente avvicinandosi all'ideale significa che apprende correttamente e impiega efficientemente il suo apprendimento e pertanto ha senso procedere; in caso contrario il management dovrà concludere che l'attuale strategia di prodotto è sbagliata e necessita di profonde modifiche.

3.3.3. Il processo di ricerca di un modello di *business*

Nel presente paragrafo sarà affrontato il tema della ricerca di un modello di *business* attraverso l'applicazione dei concetti del metodo *lean Start-up* precedentemente trattati. Coerentemente con l'approccio imprenditoriale *hypothesis driven* sarà spiegato il processo di formulazione delle ipotesi, la fase di test delle stesse e le azioni conseguenti alla raccolta dei *feedback*.

Come si può vedere dalla figura 3.5, l'approccio *lean Start-up*, permettendo di testare una serie completa di ipotesi su un modello di *business*, contribuisce a garantire che le attività di adattamento dello stesso ai *feedback* ricevuti dal mercato siano efficaci ed efficienti. Di seguito saranno esaminate le fasi del processo di ricerca di un modello di *business* scalabile secondo le logiche finora descritte.



(Figura 3.5) Il processo di ricerca di un modello di *business* tramite l'utilizzo del metodo *Lean Start-up*. (Rielaborazione personale tratto da: Eisenmann, Ries & Dillard, 2013)

Fase 1: Sviluppare una Vision

La prima fase del processo *lean Start-up* prende il nome di Visione. Prima della creazione delle ipotesi sul modello di *business* adottabile, l'imprenditore deve necessariamente avere una visione per il problema di cui la *Start-up* si occuperà e, inoltre, dovrà essere in grado di riconoscere una possibile soluzione allo stesso.

Fase 2: Tradurre la Vision in ipotesi confutabili

Una volta sviluppata una vision sarà compito dell'imprenditore tradurre la stessa in un insieme completo di *ipotesi confutabili* circa il modello di *business*. Un modello di *business* è dato dall'insieme di scelte strategiche di un'impresa in grado di fornire una *value proposition* unica ai suoi clienti e dall'insieme di attività che consentiranno di distribuire questo valore e ottenere una redditività sostenibile (Eisenmann, 2012). Le scelte strategiche che compongono un *business model* sono riconducibili alla proposta di valore per il cliente, al piano di ingresso nel mercato, alle tecnologie da utilizzare e alle modalità con cui si prevede di fare profitti (Eisenmann, 2012). La vision aziendale è scomposta in una serie di ipotesi attinenti queste componenti fondamentali del *business model*; dalla oggettività di tali ipotesi, dipenderà il successo del *business model* testato.

Le componenti principali di questa fase sono la confutabilità e la completezza delle ipotesi.

Così come nel metodo scientifico, un ipotesi è definita confutabile quando può essere rifiutata attraverso un esperimento. Ries (2011), identifica nella confutabilità delle ipotesi sui componenti del modello di *business* uno dei punti di forza del proprio metodo. La possibilità di rigettare le ipotesi formulate consente di dare il via al processo di apprendimento convalidato su cui basare le ipotesi future. Laddove possibile, l'imprenditore e il proprio *team* dovranno sforzarsi di generare ipotesi che siano misurabili quantitativamente ai fini della loro successiva validazione (Eisenmann, 2012). Riguardo la completezza delle ipotesi vi è da considerare che l'analisi e la validazione di un *business model* è un processo iterativo e continuativo. A causa della stretta dipendenza tra alcuni elementi del *business model*, alcune ipotesi non possono essere testate previa la dimostrazione

di altre (Eisenmann, et al., 2013). Per esempio, non potranno essere formulate *ipotesi confutabili* sul costo di acquisizione dei clienti prima che non siano state formulate ipotesi sul segmento di consumatori da servire.

Fase 3: Specificare i test sugli MPF

Nei paragrafi precedenti è stata data una definizione di *MPF* come il più piccolo insieme di funzioni e/o attività necessarie per testare le ipotesi formulate: un *minimo prodotto fattibile*. Nella terza fase del processo di ricerca di un modello di *business* scalabile con il metodo *lean Start-up* è necessario lanciare e testare una serie di *MPF* in un'ottica incrementale, in modo da ridurre i lotti e i tempi di sviluppo del prodotto finale. Ciò consente di accelerare l'apprendimento convalidato sulle funzionalità del prodotto desiderato dal mercato e consente all'imprenditore di ottenere due vantaggi. Innanzitutto, i brevi cicli di sviluppo del prodotto tramite il lancio frequente di *MPF* incrementano la possibilità di avere *feedback* da parte degli utilizzatori: l'impresa conoscerà le reali richieste da parte dei consumatori prima di investire tempo e risorse nella creazione di funzionalità che nessuno utilizzerà. In secondo luogo, il lancio continuo di *MPF* con alcune caratteristiche revisionate rende più semplice l'interpretazione dei risultati dei test e la diagnosi dei problemi: se sono stati cambiati solo alcuni aspetti del prodotto è più semplice trovare errori (Eisenmann, et al., 2013).

Il *minimo prodotto fattibile* è costituito da caratteristiche minimali del prodotto finale per permettere agli utilizzatori di individuare tramite i test quegli elementi superflui che saranno, quindi, scartati. Questa natura *minimal* degli *MPF* produce dei limiti nelle funzionalità e nella usabilità degli stessi. Un prodotto con ridotte funzionalità offre ai consumatori potenziali solo una parte delle caratteristiche che sono state preventivate nelle successive versioni dello stesso. D'altra parte, la tecnologia utilizzata per lanciare un *minimo prodotto fattibile* è spesso temporanea e insufficiente ad offrire al prodotto tutte le funzionalità in grado di garantirne una completa e soddisfacente usabilità.

Infine, la bontà di una strategia di frequente lancio di *minimi prodotti fattibili* è minata da alcuni problemi a proposito del furto dell'idea e ai rischi

reputazionali. Alcuni imprenditori sono intimoriti dalla possibilità che tramite lanci frequenti di versioni di prodotto, alcuni *competitor* possano rubare loro l'idea, soprattutto se si tratta di grandi aziende o multinazionali (Eisenmann, et al., 2013).

Nella logica *lean Start-up*, non sarà il solo possesso di una buona idea a consentire il raggiungimento di un modello di *business* scalabile bensì la capacità, da parte dell'impresa, di attivare un efficiente ciclo di creazione misurazione e apprendimento. Il valore dei *feedback* e i risultati dei test effettuati consistono in una barriera all'entrata da parte dei competitor (Eisenmann, et al., 2013).

Per quanto concerne i rischi reputazionali, alcuni imprenditori temono il rilascio di prodotti con caratteristiche limitate. Tuttavia, l'approccio di test sui *minimi prodotti fattibili* prevede lanci su scale ridotte di consumatori, atte a garantire una rigorosa misurazione dei risultati. Inoltre, accorgimenti quali una bassa esposizione mediatica dei lanci o l'utilizzo di *brand* diversi per i test sugli *MPF* riescono a mitigare i rischi reputazionali (Eisenmann, et al., 2013)

Fase 4: Dare priorità ai test

Dopo aver messo a punto le ipotesi sul modello di *business* e aver specificato il *minimo prodotto fattibile* per testarle, il compito dell'imprenditore e del suo *team* è quello di scegliere quale priorità dare ai test definendone anche una eventuale sequenzialità. Come accennato in precedenza alcuni aspetti del modello di *business* meritano un test parallelo in quanto tra loro strettamente dipendenti. Le scelte che si riferiscono alla priorità con cui saranno eseguiti i test sulle ipotesi di modello di *business* rientrano in una fase cruciale per via degli effetti che le valutazioni effettuate in tale sede produrranno, poi, sul *time to market* (Ries, 2011)

Fase 5: Test e apprendimento: Perseverare, svoltare o fallire

La fase immediatamente successiva alla definizione delle priorità dei test è lo svolgimento degli stessi. Parallelamente allo svolgimento dei test sarà compito della *Start-up* mettere a punto un meccanismo di raccolta dei dati, per procedere, successivamente, alla misurazione dei risultati ottenuti. Seguendo il processo della *contabilità dell'innovazione* spiegato in precedenza, dopo aver misurato i risultati dei test sul modello di *business* la *Start-up* dovrà provvedere alla messa a punto di

un motore di crescita. Il motore di crescita di una *Start-up* è il meccanismo usato per raggiungere uno sviluppo sostenibile del modello di *business* in corso di validazione. Pertanto saranno individuate tutte le attività strategiche in grado di aumentare il numero dei clienti sul lungo periodo (Ries, 2011). Come vedremo nell'analisi del caso studio l'individuazione del motore di crescita è un momento cruciale per una *Start-up* poiché, dalla sua efficienza può dipendere, per esempio, la possibilità di ricevere investimenti da finanziatori terzi.

Definito il motore di crescita, l'imprenditore e il suo *team* dovranno decidere se perseverare, svoltare oppure fallire. La possibilità di abbandono del progetto imprenditoriale, e quindi il fallimento, c'è, ma non sarà trattata, in quanto è una logica conseguenza delle evidenti difficoltà del modello di *business* di sopravvivere. L'analisi, pertanto, sarà concentrata sulle altre due possibilità: perseverare o svoltare poiché in linea con il fine ultimo del presente progetto di ricerca.

Qualora le ipotesi sul modello di *business* dovessero essere respinte e non vi siano gli estremi per stabilire di desistere, l'imprenditore può decidere di svoltare. Il termine "svolta" così come inteso nel metodo *lean Start-up* consiste in un particolare tipo di cambiamento progettato per testare una nuova ipotesi sul modello di *business* (Ries, 2011). La decisione di svoltare sarà presa in quanto, dopo i test sugli *MPF*, alcune ipotesi sul modello di *business* vengono respinte mentre altre continuano a indicare un potenziale di sviluppo. Una svolta è caratterizzata dunque dal cambiamento di alcuni elementi del modello di *business* conservando quelli che hanno dato esito positivo. Esistono diverse tipologie di svolta che si differenziano in base agli elementi del modello di *business* verso cui si decide di procedere con i futuri test (Ries, 2011) (Eisenmann, et al., 2013):

- *Svolta zoom-in*, incentrata sul prodotto, si ha quando ciò che prima era considerata una semplice funzionalità di prodotto ne diventa l'intero.
- *Svolta zoom-out*, incentrata sul prodotto, si ha, al contrario della svolta *zoom-in* quando l'attuale intero prodotto non è sufficiente a soddisfare i desiderata del mercato, pertanto questo ne diventerà una funzionalità di uno più ampio.

- *Svolta su un altro target di clienti*, incentrata sui clienti, si ha quando la *Start-up* si rende conto che il prodotto in via di sviluppo risolve un problema reale per una tipologia di clienti che originariamente non era stato previsto servire. In altre parole, l'ipotesi sul prodotto è parzialmente confermata ma per una clientela diversa da quella originariamente prevista.
- *Svolta su una nuova necessità dei clienti*, incentrata sui clienti, si ha quando dai test sul prodotto risulta che i clienti target hanno bisogni correlati a quelli che il prodotto è destinato a soddisfare. Se la *Start-up* è in grado di far fronte a questi bisogni può implementare nuove *features* di prodotto o svilupparne uno completamente nuovo. Anche in questo caso, le ipotesi sul prodotto sono parzialmente confermate.
- *Svolta su una nuova architettura di business*, incentrata sulla modalità di monetizzazione, si ha quando vi è un passaggio da un mercato con margini alti e volumi bassi a uno in cui vi sono margini bassi e volumi alti, e viceversa.
- *Svolta sulla modalità di acquisizione di valore*, incentrata sui modelli di *revenue*, si ha quando cambiano le modalità di generazione dei profitti.
- *Svolta su un nuovo motore di crescita*, incentrato sul piano di entrata e sviluppo nel mercato, si ha quando sono modificati gli strumenti atti a favorire la crescita tramite l'acquisizione di clienti.
- *Svolta su un altro canale*, incentrata sul canale di distribuzione, si ha quando ci si rende conto della migliore *performance* di un prodotto distribuito attraverso un canale diverso da quello fino a quel momento utilizzato.
- *Svolta tecnologica*, incentrata sull'innovazione tecnologica, si ha quando si riesce a fornire la medesima soluzione a un bisogno tramite l'utilizzo di una nuova tecnologia.

Se le ipotesi sul modello di *business* sono state validate dai test sui *MPF* e non sono stati raccolti *feedback* che consiglierebbero di rivedere la posizione attuale a la direzione futura, allora l'imprenditore deve perseverare sul modello di *business* ipotizzato. La definitiva validazione del modello di *business*, tuttavia, è subordinata alla presenza di ulteriori aspetti da testare i quali dovranno a loro

volta essere sperimentati. Giunti alla definitiva validazione del modello di *business* l'imprenditore, il suo *team*, e la *Start-up* tutta, avranno capitalizzato l'apprendimento convalidato necessario per provare la scalata del proprio modello di *business*.

Fase 6: Scalare il modello di business

Se un imprenditore, in seguito al processo appena descritto riesce a validare tutte le ipotesi chiave inerenti il modello di *business*, allora il prodotto potrà misurarsi con il mercato su larga scala. La possibilità di scalare il modello di *business* testato, infatti, dipende dallo sviluppo di un prodotto che ha generato una domanda certificata da parte degli *early adopters* e con solide potenzialità di generare profitti. Ciò implica che l'impresa sarà in grado di distribuire valore a tutti i portatori di interesse: i dipendenti, i clienti che acquisteranno il prodotto al prezzo con cui sarà offerto, i *partners* che saranno motivati a collaborare e i finanziatori, i quali avranno la possibilità di remunerare i capitali investiti. La scalata del modello di *business* presuppone ingenti investimenti nell'acquisizione di clienti e delle risorse necessarie a servire una rapida crescita della base clienti (Eisenmann, 2011) (Eisenmann, 2012).

La scalata del modello di *business* non interrompe il processo di test delle ipotesi sul modello di *business*. È bene che l'imprenditore continui a testare le ipotesi sul modello di *business* spostando il fine del processo non alla validazione, ma alla ottimizzazione degli elementi che lo compongono (Eisenmann, et al., 2013).

3.3.4. I limiti del metodo

Il metodo *lean Start-up*, caratterizzato dalla riduzione dello spreco, dalla riduzione del *time to market* e da una logica di sperimentazione di ipotesi, si adatta a diversi tipi di nuove imprese e di *business unit* di aziende affermate e multinazionali (Eisenmann, et al., 2013). Tuttavia vi sono situazioni in cui il metodo *lean* apporta limitati vantaggi e diviene inapplicabile. In particolare, un approccio imprenditoriale *hypothesis driven*, basato sulla logica di apprendimento dai propri

fallimenti è inefficace in contesti di mercato in cui non sono permessi errori. Vi sono mercati in cui non vi è la possibilità “post-lancio” di correggere gli errori; altri in cui, eventuali errori non sarebbero tollerati dalla base di clienti o, per esempio, dall’opinione pubblica. Un'altra situazione in cui si riscontra l’inapplicabilità del metodo *lean Start-up* è verificabile quando, per il prodotto che s’intende commercializzare, vi è un basso grado di incertezza sull’entità della domanda. Qualora un imprenditore decidesse di immettere nel mercato un prodotto avente una forte e solida domanda allora l’approccio basato su ipotesi risulterebbe poco efficace soprattutto nei riguardi di una logica di lancio frequente di *MPF*. Infine, l’ultimo dei motivi per i quali il metodo *lean Start-up* rileva inapplicabilità è riconducibile a situazioni in cui vi è un alto grado di incertezza sull’entità della domanda accompagnato da cicli di sviluppo lunghi. Ciò avviene per quei prodotti alla cui base vi è un’innovazione radicale per i quali vi è una elevata incertezza in termini di domanda potenziale ma per i quali i cicli di sviluppo sono inevitabilmente lunghi. Diventa, in questo caso, difficile predisporre dei lanci rapidi e frequenti di *MPF* per sperimentare le ipotesi sulla funzionalità del prodotto (Eisenmann, et al., 2013).

Capitolo 4: La ricerca di un *modello di business*: *BringMe* Srl

4.1. Introduzione

Nei precedenti capitoli è stato definito e analizzato teoricamente il contesto della *Sharing Economy*, le sue caratteristiche e la capacità di favorire iniziative imprenditoriali. Sono stati inoltre illustrati, tramite il ricorso a riferimenti in letteratura e casi pratici, alcuni progetti imprenditoriali che si sono sviluppati nell'ecosistema dell'economia collaborativa. Infine, ottenuto un quadro più unitario sul connubio tra *Sharing Economy* e opportunità imprenditoriali, è stata proposta una metodologia con cui è possibile realizzare un'impresa facendo leva sulle potenzialità delle pratiche collaborative. Attraverso un'analisi della letteratura attualmente presente è stato proposto il metodo *lean Start-up* che consente a un'organizzazione proto-imprenditoriale, quale può essere una *Start-up innovativa*, di ricercare un *modello di business* scalabile e sostenibile in un contesto di mercato incerto e in divenire come quello della *Sharing Economy*.

In questo ultimo capitolo, sarà approfondito un caso studio avente come oggetto una *Start-up innovativa* italiana che opera nel contesto della *Sharing Economy*: *BringMe* Srl. Lo studio del caso si propone di verificare se la *Start-up* in questione abbia seguito o meno un approccio *lean Start-up* nello sviluppo del suo attuale *modello di business*. Il tutto sarà finalizzato a rispondere alla domanda di ricerca che nel presente progetto di tesi è stata proposta, relativamente alla possibilità e alle modalità con cui è possibile rendere concreta un'idea imprenditoriale nel contesto della *Sharing Economy*.

A favore di una migliore comprensione dello studio empirico, di seguito è spiegata la struttura dello stesso. Dapprima, sarà offerta una panoramica sulla *Start-up BringMe*, dalla sua evoluzione storica al ruolo svolto dall'incubatore presso cui è ospitata. In seguito sarà analizzato il progetto concernente l'ultimo minimo prodotto fattibile sviluppato da *BringMe: Jojob*. A questo proposito si cercherà di verificare la coerenza tra lo sviluppo del progetto e le dimensioni

metodologiche *lean Start-up* discusse nel capitolo 3.

4.1.1. Metodologia

L'analisi del caso studio è stata affrontata tramite l'utilizzo di tecniche di ricerca qualitativa. Tale disamina ha previsto l'utilizzo di fonti indirette quali documenti forniti dall'azienda, analisi di riviste e articoli di giornale inerenti il caso. Sono state inoltre utilizzate fonti dirette quali interviste svolte nei confronti di Gerard Albertengo, in qualità di CEO e *Co-founder* di *BringMe* Srl; Cristina Costanzo, responsabile commerciale di *BringMe* Srl; Agnese Vellar, *social media consultant* di *TreataBit* – I3P, in qualità di esponente dell'incubatore di imprese presso cui è ospitata l'azienda *BringMe*; Fabio Pranovi, delegato del rettore alla sostenibilità dell'Università Ca' Foscari, in qualità di referente di un progetto di collaborazione finalizzata all'erogazione di servizi di mobilità sostenibile tra *BringMe* e l'ateneo Veneziano.

Per comodità di esposizione e di lettura, nei paragrafi seguenti saranno citati, in corsivo, stralci delle interviste effettuate per portare a compimento la presente analisi empirica. D'ora in avanti i riferimenti agli stessi saranno abbreviati come segue:

- [GA] Intervista a Gerard Albertengo (CEO e Founder di *BringMe* Srl) – 25/03/2015
- [CC] Intervista a Cristina Costanzo (Responsabile commerciale di *BringMe* Srl) – 25/03/2015
- [AV] Intervista ad Agnese Vellar (Social media consultant di *TreataBit* – I3P) – 26/03/2015
- [FP] Intervista a Fabio Pranovi (Delegato del rettore alla sostenibilità – Università Ca' Foscari Venezia) - 14/05/2015

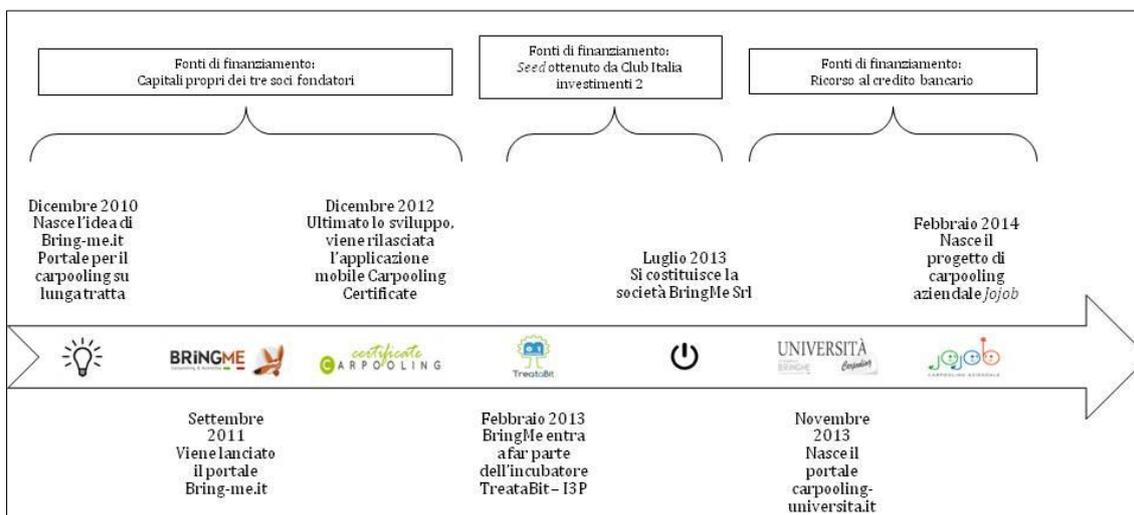
Ai fini dell'analisi del presente caso studio sono stati richiesti al *management* di *BringMe* alcuni dati che, per via della loro sensibilità, non sono stati rilasciati.

Questo rappresenta un limite di ricerca di cui si è consapevoli; a tal proposito, nel seguito della trattazione si cercherà di arginare tale limite tramite ipotesi personali o colmandolo, ove possibile, con l'uso di fonti indirette.

4.2. La Start-up

4.2.1. Storia

BringMe srl è una *Start-up innovativa* fondata nel 2013 da tre fratelli: Gerard, Patrick e Christophe Albertengo. La sede aziendale è situata a Torino presso l'incubatore *TreataBit* - I3P. Il *core business* aziendale è costituito dall'erogazione di servizi che permettono la pratica del *carpooling*. Il *carpooling* è una delle tante attività collaborative proprie della *Sharing Economy* che consiste nella condivisione di passaggi in auto tra utenti che percorrono la medesima tratta. Dalla sua ideazione a oggi, l'azienda ha sperimentato una trasformazione dei servizi erogati mantenendo comunque al centro del proprio *business* il *carpooling*.



(Figura 4.1) Evoluzione storica del progetto imprenditoriale *BringMe*.
(Elaborazione personale, 2015)

L'idea di creare una piattaforma di incontro tra domanda e offerta di passaggi in auto nasce nel 2010, quando uno dei soci fondatori, l'attuale CEO di

BringMe Srl avverte la necessità di un servizio di *carpooling* in seguito ad un'esperienza di vita quotidiana:

"L'idea, come spesso accade, è nata da un'esperienza di vita quotidiana: un caro amico, che ringrazio per aver dato il via al processo creativo, era di ritorno da un viaggio di lavoro in Polonia. Arrivato a Bergamo scopre che vi era uno sciopero dei treni e mi telefona per andare a prenderlo. Siccome lui viaggia di frequente tra Italia e Polonia gli chiedo se non vi fosse qualcuno in aereo che potesse offrirgli un passaggio ma ovviamente era tardi ormai per provare a contattarli. Da lì l'idea! Creiamo un portale dove sia possibile programmare i propri viaggi e trovare uno o più compagni con i quali condividere il tragitto, i costi e perché no? Inquinare di meno!"⁵⁰

Da quel momento i tre soci decidono di impegnarsi nel progetto di realizzare una piattaforma infomediaria di passaggi in auto. Dopo otto mesi di sviluppo, nel settembre del 2011, viene lanciato *Bring-me.it*, un portale web dedicato al *carpooling*. Lo sviluppo informatico del sito è stato demandato ad una *web-agency* esterna che ne ha curato gli aspetti grafici e di *back-end*. I tre imprenditori invece, si sono impegnati sin da subito nella definizione di un'offerta che fosse quanto più vicina alla vision aziendale:

"il superamento della visione statica del carpooling attraverso lo sviluppo di tecnologie e strumenti volti a stimolare la condivisione dell'auto"⁵¹.

La volontà, quindi, non era quella di offrire esclusivamente un servizio che favorisse il *carpooling*, bensì, di trovare uno stimolo affinché gli utenti potessero condividere l'auto. Partendo da quest'assunto, l'erogazione del servizio era incentrata sugli eventi. Affiliandosi e pubblicizzando eventi con una base di utenti numericamente elevata (come ad esempio i concerti, parchi divertimento, centri commerciali), il portale infomediario *Bring-me.it* crea un'opportunità per il *carpooling*.

Il "superamento della visione statica", che caratterizza la *vision* aziendale, si ottiene poiché tra gli utilizzatori del servizio vi sono degli interessi in comune, come la comune passione per un cantante, che li spinge a usare il servizio in concomitanza

⁵⁰ Tratto da: Intervista a Gerard Albertengo fondatore di *BringMe Social Carpooling* Disponibile su: <http://www.informazione.it/c/7F7FDB43-8C88-434B-A428-BFC768D925DB/Intervista-a-Gerard-Albertengo-fondatore-di-BringMe-Social-Carpooling> [Ultimo accesso 04/03/2015 ore 12.56]

⁵¹ Tratto da: <http://www.Bring-me.it/BringMe-carpooling-autostop/chi-siamo> [Ultimo accesso 04/03/2015 ore 14.07]

con il risparmio economico derivante dalla suddivisione delle spese di viaggio. Ciò ha permesso al portale di superare, in dieci mesi, i 5.000 viaggi offerti.

All'offerta della piattaforma sono state quindi aggiunte nuove funzionalità, quali la possibilità di certificare i viaggi effettuati in condivisione e di premiare l'utenza che usufruisce di *BringMe.it* per fare *carpooling*. A tal proposito, nel dicembre 2012 è stata rilasciata l'applicazione *mobile Carpooling Certificate*. Si tratta di un'applicazione per *smartphone* che, sfruttando le tecnologie di localizzazione e di prossimità proprie dei dispositivi cellulari mobili, consente agli utenti di certificare il proprio viaggio in *carpooling* e di calcolare i chilometri percorsi e le emissioni di Co2 risparmiate. Al termine del viaggio la stessa rilascia ai passeggeri un certificato traducibile in punti spendibili per ottenere una promozione presso strutture o aziende convenzionate, sotto forma di scontistica.

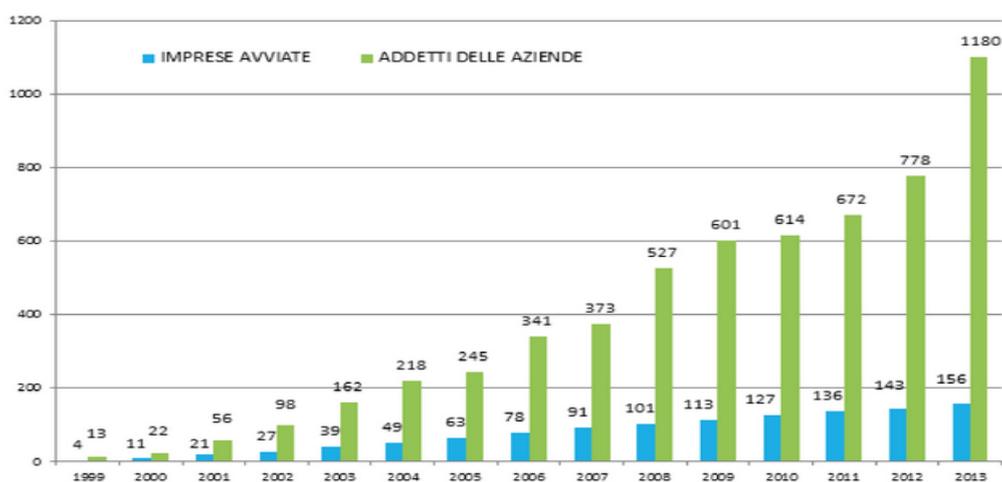
La portata innovativa dell'applicazione *mobile* che certifica il *carpooling* consente ai tre fondatori del portale *Bring-me.it* di entrare a far parte dell'incubatore di imprese *TreataBit - I3P* di Torino e diventare a tutti gli effetti una *Start-up innovativa*. Nel luglio del 2013, a cinque mesi dall'ingresso nell'incubatore, nasce *BringMe srl*.

Dopo aver ottenuto un finanziamento iniziale per la costituzione dell'impresa ne sono seguiti altri due di natura creditizia che hanno permesso alla *Start-up* di migliorare la propria offerta con nuovi servizi fino alla creazione del prodotto di punta odierno: *Job*. Si tratta della prima piattaforma web interamente dedicata al *carpooling* aziendale che consente di soddisfare le esigenze di mobilità dei lavoratori pendolari di più aziende limitrofe. Su quest'ultimo *minimo prodotto fattibile*, e sulla sperimentazione delle dimensioni del *modello di business* di cui è parte integrante, sarà incentrata la presente ricerca empirica.

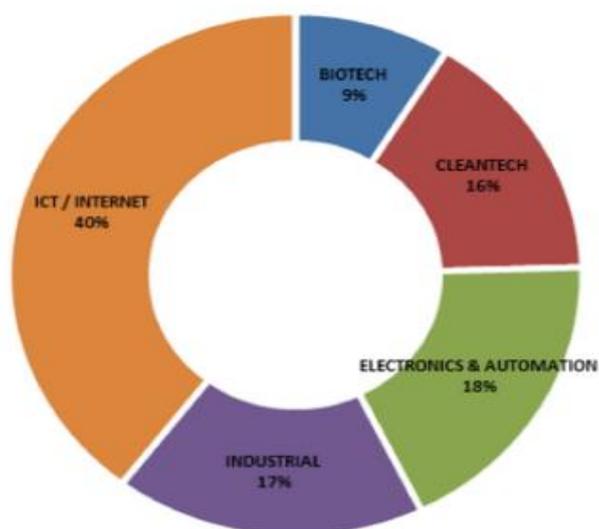
4.2.2. L'incubatore *TreataBit - I3P*

I3P è un incubatore di imprese nato dalla collaborazione tra il politecnico di Torino, la Città metropolitana di Torino, il comune di Torino, FinPiemonte, la Camera di Commercio di Torino e TorinoWireless. Iscritto al Registro delle

Imprese dal 1999, *I3P* è stato uno dei primi incubatori italiani ad essere certificato come “Incubatore Certificato di *Start-up* Innovative” ai sensi del D.L. n. 179 /2012. Dalla sua costituzione ha permesso l’avviamento di 156 imprese operanti nei settori *ICT*, *Medtech*, Elettronica e Automazione, *Social Innovation*, *Cleantech* e *Industrial*.



(Figura 4.2) Numerosità delle imprese avviate dall’incubatore e relativi addetti occupati.
(fonte: <http://www.TreataBit.com/>)



(Figura 4.3) Settori di appartenenza delle start-up incubate presso *TreataBit*.
(fonte: <http://www.TreataBit.com/>)

Dal 2011, *I3P* ha lanciato *TreataBit*, un progetto di incubazione di *Start-up internet based* che offre diversi servizi di supporto nelle fasi di avviamento dell’attività imprenditoriale.

I servizi offerti da *TreataBit* sono svariati a vanno dalla messa a disposizione di

uno spazio di *co-working*, alla consulenza di *business* fino all'organizzazione di eventi di *networking* e *workshop*.

Tra i servizi elencati, quello più sfruttato e a maggior valore per *BringMe* è stato il *networking*, inteso come la possibilità di mettere in contatto le neonata realtà imprenditoriale con i vari portatori di interesse. Così come ammesso da Gerard Albertengo, l'incubatore, attraverso le figure professionali che vi lavorano, è stato in grado di:

Generare contatti con gli investitori, in primis. Sono stati loro [lo staff dell'incubatore TreataBit-I3P] che mi hanno, nel vero senso della parola, portato i primi investitori, che mi hanno indicato uno o più fornitori; possibili clienti; fatto partecipare ad eventi, concorsi. Quindi di creare una vera e propria rete [GA].

Dal punto di vista della consulenza di *business*, *TreataBit* oltre a offrire le competenze del *team* interno all'incubatore, vanta la collaborazione di figure professionali esterne appositamente selezionate per lavorare con le *Start-up*. Tuttavia, nel caso di *BringMe*, tali attività non hanno giocato un ruolo fondamentale in quanto sia gli imprenditori, sia il *team* creato dagli stessi, erano già in possesso delle competenze per l'esercizio dei principali processi di gestione aziendale. Secondo Agnese Vellar, social media consultant di *TreataBit - I3P*:

Il caso di BringMe è abbastanza particolare perché l'imprenditore stesso possedeva già competenze gestionali. Ovviamente quello che si può ricevere è un tipo di supporto esterno che è comunque una validazione di alcune scelte strategiche che impattano significativamente sul modello di business. [Per esempio] i progetti che lavorano sulla sharing economy devono dedicare molto più sforzo nel costruire una community [AV].

Questo perché come detto nel capitolo 2, tramite la *community* si genera la massa critica che attiva le pratiche collaborative. Scelte strategiche come queste sono state vagliate attentamente anche grazie alla consulenza di *TreataBit*, giacché costituiscono un elemento fondamentale del *modello di business* di *BringMe*. Da ciò si può desumere la consapevolezza da parte dell'incubatore che un'impresa operante nella *Sharing Economy*, a differenza di imprese tradizionali necessita di supporto nelle attività di costruzione e mantenimento della *community* di utenti finali, i quali si traducono nel vero e proprio mercato su cui l'azienda opera.

Risulta interessante citare anche un altro elemento importante per *TreataBit* e che si lega al generico tema della condivisione: gli aspetti inerenti il *co-working*. Il *co-working*, per *TreataBit* risulta:

Fondamentale per la crescita di un imprenditore nell'ambito digital perché promuove il confronto con gli altri imprenditori che possono motivarsi a vicenda, e, più pragmaticamente, condividere le proprie conoscenze [AV].

Da questo punto di vista, Secondo Agnese Vellar, l'attività di *co-working* svolta all'interno di *TreataBit* può essere interpretata come “*un contesto di sharing*” [AV] in cui, persone operanti in realtà imprenditoriali diverse, riescono a creare sinergie professionali condividendo competenze e esperienze.

Per le ragioni appena esposte, la figura dell'incubatore *TreataBit – I3P* riveste un ruolo di *partnership* chiave per il progetto imprenditoriale di *BringMe*.

4.3. Un modello di business per il carpooling aziendale: il progetto Jojob

4.3.1. Dalla vision all'idea

Nel paragrafo 3.3.3. è stato affermato che, secondo il metodo *lean Start-up*, all'inizio del processo di ricerca di un *modello di business* è necessario che sia stabilita una *vision* d'impresa. Le ipotesi relative al *modello di business* che si intende implementare sono subordinate al riconoscimento da parte dell'imprenditore di un problema che l'impresa si propone di risolvere e delle modalità con cui lo stesso potrà essere risolto (Eisenmann, et al., 2013). Le varie fasi di sperimentazione tramite *ipotesi confutabili*, sviluppo di *minimi prodotti fattibili*, test e raccolta di *feedback* sugli stessi sono strettamente collegati alla visione dell'imprenditore (Ries, 2011). Nel caso *BringMe* è stata riscontrata una sostanziale coerenza tra la metodologia *lean* presentata nel capitolo 3, e la pratica. In questo paragrafo sarà ripercorsa la traduzione della vision aziendale nelle varie idee di prodotto che hanno preceduto quella relativa a *Jojob*.

Il superamento della visione statica del *carpooling* è l'obiettivo strategico di lungo periodo di *BringMe*, la quale, per raggiungerlo, intende sviluppare tecnologie e strumenti volti a stimolare la condivisione dell'auto. Per questo, nel tempo è stato necessario tradurre la *vision* aziendale in un insieme di *ipotesi confutabili* inerenti gli elementi portanti del *modello di business*.

BringMe inizialmente era molto concentrato sugli eventi. Dava molto spazio al carpooling verso l'evento. La primissima logica non è stata quella di mettere semplicemente in contatto domanda e offerta, bensì di trovare uno stimolo che consenta agli utenti di fare carpooling.[GA]

Lo stimolo può essere rappresentato, per esempio, dalla passione verso un determinato cantante: in occasione di un concerto, moltissime persone si trovano in un medesimo posto; l'essere *fan* di un medesimo cantante permette a due o più persone di superare il problema della fiducia reciproca e di conseguenza della visione statica e meramente utilitaristica della condivisione dell'auto. Il servizio di *carpooling* offerto da *BringMe* prevede così l'affiliazione a un evento o a un luogo in grado di attrarre un cospicuo numero di persone. L'esito dell'affiliazione è costituito da una scontistica per la fruizione dell'evento (es. parchi divertimento) o presso l'ente affiliato (es. centri commerciali) subordinato al raggiungimento della *location* tramite la condivisione del viaggio. Tramite questa logica iniziale, *BringMe* aveva "trovato un incentivo" all'offerta di uno o più posti auto.

La traducibilità della *vision* in *minimi prodotti fattibili* si ravvisa anche in seguito, quando *BringMe* lancia l'applicazione mobile *Carpooling Certificate* che certifica i chilometri percorsi in *carpooling* e le emissioni di Co2 risparmiate. Anche qui, a detta di Gerard Albertengo, è stato proposto uno stimolo alla pratica del *carpooling*: un sistema premiante. Attraverso la *partnership* con strutture ricettive e/o enti organizzatori di eventi è stata prevista la possibilità di offrire una scontistica rapportata al numero di persone che fanno *carpooling* e i chilometri percorsi.

Nonostante la piattaforma web di incontro tra domanda e offerta di passaggi in auto si fosse arricchita di un elemento innovativo come *Carpooling Certificate*, vi erano problemi relativi all'intercettazione di una massa critica di utenti.

Ci siamo resi conto che sulla lunga tratta era molto complesso raggiungere la massa critica se non con fondi enormi. Contemporaneamente è arrivato un competitor che i fondi li aveva⁵²[GA].

BringMe, dopo aver analizzato la propria posizione competitiva sul mercato, i *feedback* degli utenti e le metriche ottenute dagli esperimenti compiuti sul portale di *carpooling* e sull'applicazione mobile, decide di modificare le ipotesi relative al target di utenza verso cui rivolgersi.

C'era un mercato che noi eravamo già in grado di servire ma il prodotto non era ancora adatto: quello del pendolarismo di breve tratta [GA].

Così vengono effettuati dei test con un ulteriore *minimo prodotto fattibile*: il portale di *carpooling* dedicato alle università. L'obiettivo è stato quello di andare incontro all'esigenza di mobilità degli studenti universitari, che rappresentano un ottimo bacino di utenza per la mobilità pendolare. Il progetto ha visto compimento in un'unica università italiana: la Sapienza di Roma. Molte altre collaborazioni annunciate, non sono state ancora attivate. Tuttavia le metriche positive osservate nei test sul "*carpooling pendolare*" riservato agli studenti dell'università Sapienza di Roma, hanno spinto *BringMe* ad adottare nuovi accorgimenti modificando ulteriormente alcune dimensioni del proprio *modello di business*.

Da qui nasce l'idea di *Jojob*, un portale dedicato al *carpooling* aziendale. Il *modello di business* ipotizzato in questa fase ha una logica B2B2C, i clienti di *BringMe* non coincidono più con gli utenti finali che viaggiano in *carpooling*, come ipotizzato inizialmente con il portale *BringMe.it*, ma sono le aziende presso cui lavorano i potenziali utenti del servizio.

Jojob ad oggi soddisfa le esigenze di aziende medio grandi. Parliamo di aziende che hanno almeno più di 300 dipendenti in una singola sede. E questo perché aziende di grandi dimensioni iniziano ad avere e a sentire un problema di mobilità. [...] Ad oggi i nostri clienti hanno più di trecento dipendenti in un'unica sede. Questo è il nostro punto di partenza. Commercialmente andiamo a rivolgerci a queste aziende. Individuata l'azienda di grandi dimensioni, possiamo proporre il servizio a tutte le aziende limitrofe anche piccolissime. Questo per generare sinergie di cluster. [CC]

⁵² *BlaBlaCar* attuale leader di mercato in Italia con più di 2.000.000 di utenti attivi.

Un'altra dimensione dell'idea di *business* attualmente sperimentata da *BringMe* tramite *Jojob* è la proposta di valore, che si arricchisce rispetto a ciò che un servizio di *carpooling* tradizionale può offrire. Il valore offerto tramite *Jojob* nei confronti dell'utenza finale è quello di creare la possibilità di trovare un compagno di viaggio su una breve tratta; le aziende che ne usufruiscono, invece, hanno da un lato la possibilità di mettere a disposizione dei propri dipendenti un valido strumento di mobilità, dall'altro la possibilità di monitorare i dati derivanti dall'utilizzo di questo strumento e di utilizzarli per l'ottenimento di certificazioni energetiche e ambientali.

4.3.2. I Minimi prodotti fattibili

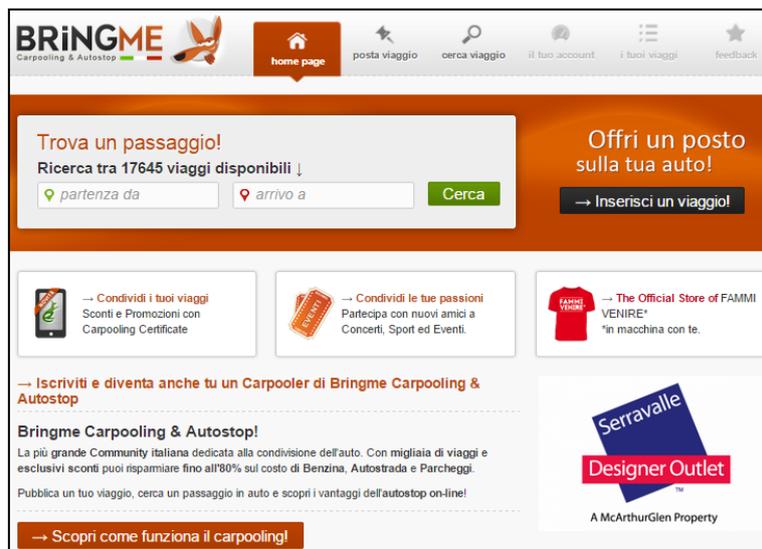
Nel presente paragrafo saranno presentate le versioni di prodotto che la *Start-up BringMe* ha sviluppato dalla sua nascita ad oggi. L'intento di questa disamina è quello di verificare se nei processi di sviluppo sequenziale dei vari prodotti si ravvisano le caratteristiche dei *minimi prodotti fattibili*, così come spiegati precedentemente nel paragrafo 3.3.2.. Non potendo disporre di dati quantitativi per i test effettuati sui *minimi prodotti fattibili*, la verifica del ciclo di creazione, misurazione apprendimento sarà in parte affidata all'esito dell'intervista con il CEO di *BringMe* e in parte a osservazioni personali. Partendo dall'analisi dalla prima versione di prodotto, il portale di *carpooling Bring-me.it*, si giungerà a quello che è l'attuale *minimo prodotto fattibile* in fase di test: *Jojob*, un portale web e mobile interamente dedicato al *carpooling* aziendale.



(Figura 4.4) Evoluzione dei *minimi prodotti fattibili* della *Start-up BringMe* Srl.
(Elaborazione personale, 2015)

MPF n.1: Il portale di carpooling BringMe.it

Come già affermato nel primo paragrafo del presente capitolo, all'inizio, il progetto *BringMe* prevedeva semplicemente la fornitura di una piattaforma web che consentisse il *matching* tra domanda e offerta di posti auto. Si può affermare che il primo prodotto messo a punto sia stato creato prima dalla nascita della *Start-up BringMe*. Il motivo per il quale ciò è avvenuto, è riconducibile alla volontà dell'attuale CEO di *BringMe*, Gerard Albertengo, il quale, dopo aver validato l'idea di creare un portale per il *carpooling* ha investito, insieme ai suoi due fratelli un capitale personale per portare avanti quello che lui stesso, in questa fase, definisce niente più che un 'progetto'. Lo sviluppo del portale nelle sue componenti di *backend* e *frontend* è stato demandato ad una *web agency* esterna: *WebInspire*⁵³.



(Figura 4.5) Pagina iniziale del portale di *carpooling Bring-me.it*
(Fonte: www.Bring-me.it)

Nonostante la collaborazione con tale agenzia resista tutt'oggi, la scelta di esternalizzare lo sviluppo della piattaforma web è stato giudicato dallo stesso Albertengo un errore:

A distanza di anni lo valuto un errore questo, se avessi in passato internalizzato subito lo sviluppo software, avrei risparmiato e reso molto più rapida la crescita di BringMe.it [GA].

⁵³ Per ulteriori informazioni è possibile consultare il contenuto presente alla pagina web: <http://www.webinspire.it/>

Il portale viene lanciato online e, grazie ad attività di comunicazione, comincia a registrare l'interesse degli utenti. Nel giro di otto mesi dal lancio, il portale ha permesso l'organizzazione di 5000 viaggi in condivisione.

MPF n.2: L'applicazione mobile Carpooling Certificate

L'applicazione mobile *Carpooling Certificate* può essere considerata come l'innovazione di prodotto introdotta da *BringMe* nel settore del *carpooling*. Sviluppata secondo una logica di integrazione con il portale web, la funzionalità di base dell'applicazione è quella di certificare quanta strada è stata percorsa sfruttando il *carpooling*. La sua creazione rispondeva alla precisa esigenza di dotare gli utenti di uno strumento per usufruire delle promozioni offerte dagli enti e aziende affiliate a *BringMe*.



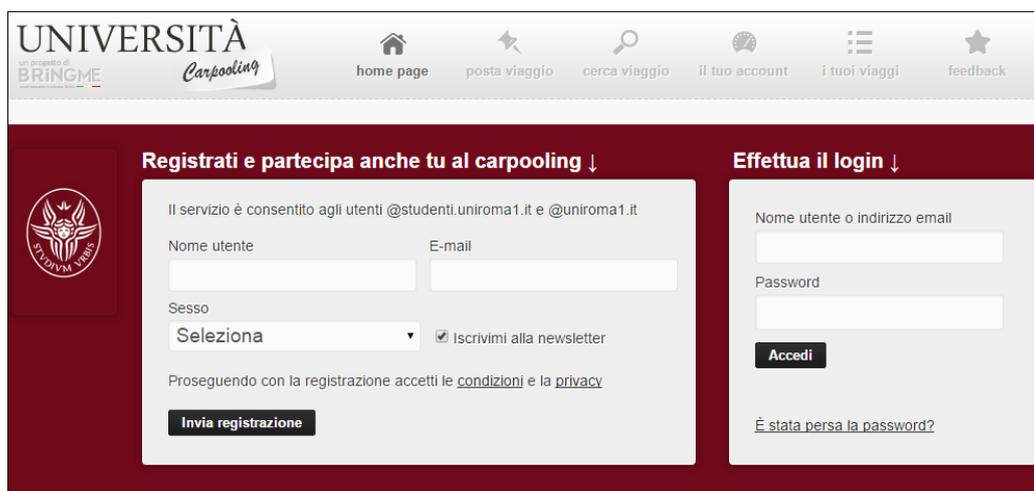
(Figura 4.6) Sezione promozioni dell'applicazione mobile *Carpooling Certificate*.
(Fonte: www.Bring-me.it)

Carpooling Certificate è in grado di verificare la presenza simultanea di uno o più passeggeri tramite l'utilizzo della tecnologia bluetooth dei dispositivi di telefonia mobile. Certificandone la presenza nella stessa auto sia alla partenza che all'arrivo, l'applicazione rilascia ai passeggeri e al conducente un certificato spendibile sotto forma di scontistica presso gli enti affiliati. È doveroso affermare che la possibilità di certificare il proprio viaggio finalizzata all'ottenimento di una scontistica è del tutto volontaria da parte dei passeggeri di un viaggio, questo anche per tutelare la privacy dei viaggiatori in merito a un 'controllo' della loro mobilità.

Lo sviluppo di questa applicazione da parte di *BringMe* è stato costante nel tempo ed è risultata importante in vista della creazione dell'ultimo *minimo prodotto fattibile* di *BringMe: Jojob*.

MPF n.3: Carpooling Università

Prima del lancio di *Jojob*, *BringMe* ha lanciato un portale dedicato al *carpooling* per studenti universitari pendolari. La logica antistante *Carpooling Università* è uguale a quella prevista per il portale *Bring-me.it* tuttavia si differenzia per la tipologia di domanda cui si rivolge. Il servizio è dedicato a viaggi di breve distanza, giornalieri, e che hanno una destinazione fissa (la o le sedi dell'università). Questo favorisce l'aggregazione di utenti potenzialmente interessati al viaggio poiché a monte hanno un interesse comune: il dover raggiungere la sede di lezione o esame. Il progetto, ad oggi è stato realizzato in una sola università italiana: La Sapienza di Roma.



The image shows the user interface of the 'Carpooling Università' portal. At the top, there is a navigation bar with icons for home, travel posts, search, account, my trips, and feedback. Below this, the page is split into two main sections. The left section, titled 'Registrati e partecipa anche tu al carpooling', contains a registration form with fields for 'Nome utente' and 'E-mail', a 'Sesso' dropdown menu, and a checkbox for 'Iscrivimi alla newsletter'. A 'Invia registrazione' button is at the bottom of this form. The right section, titled 'Effettua il login', contains a login form with fields for 'Nome utente o indirizzo email' and 'Password', an 'Accedi' button, and a link for 'È stata persa la password?'. The entire page has a dark red background with white text and form elements.

(Figura 45.7) Pagina iniziale del portale di *carpooling* universitario dell'Università La Sapienza di Roma.
(Fonte: <http://www.carpooling-universita.it/sapienza/>)

Gli annunci di collaborazione con altre università sono stati diversi, tuttavia non hanno visto compimento. In particolare, tra le università che avevano stretto un accordo con *BringMe* per la realizzazione del portale per il *carpooling* di ateneo, vi era anche l'università Ca' Foscari di Venezia. L'esito negativo della collaborazione con l'università veneziana è stato dovuto alla difficoltà da parte della *Start-up* di implementare dei sistemi di sicurezza informatici necessari per la tutela della privacy degli utenti.

Noi [L'università Ca' Foscari di Venezia] chiedevamo l'accreditamento [degli utenti al servizio di carpooling online] attraverso credenziali universitarie e quindi attraverso un certo tipo di piattaforma che avrebbe richiesto una sorta di merge tra la piattaforma che noi usiamo normalmente e la loro piattaforma. Questo non è avvenuto, nel senso che tecnicamente non si è potuto svolgere questa attività per un loro problema [FP]

Per il CEO di *BringMe*, questo caso, in particolare, ha permesso al proprio *team* di migliorare alcuni aspetti dal punto di vista dell'architettura informatica del servizio, che saranno importanti nel successivo sviluppo del progetto *Jojob*. Nonostante questo, il termine del bando per la realizzazione del portale con Ca' Foscari è scaduto e la collaborazione non si è verificata.

Uno dei motivi che, di fatto, ha bloccato il progetto *carpooling* università a favore di *Jojob* è rintracciabile nella consapevolezza da parte di *BringMe*, che, nonostante tutto, un *modello di business* basato sul *carpooling* su breve tratta e dedicato a utenti pendolari potesse funzionare ma non avendo come target gli studenti universitari. La stragrande maggioranza di questi preferisce muoversi con i mezzi pubblici, poiché ritenuti più efficienti. È da questo momento che ha cominciato a prendere corpo l'idea di sviluppare un servizio simile per un altro target: i lavoratori pendolari.

Sebbene siano stati più i fallimenti che i successi, il progetto *Carpooling università* è stato in grado di offrire a *BringMe* una panoramica sul potenziale di un portale dedicato al *carpooling* di breve tratta. I *feedback* raccolti riguardano un duplice interesse da parte degli utenti del servizio e soprattutto delle organizzazioni intermediarie: in questo caso le università.

BringMe, testando il prodotto *Carpooling Università* ha compreso che l'offerta di uno strumento di mobilità che consentisse a delle organizzazioni di monitorare risparmi energetici e di impatto ambientale al fine di ottenere certificazioni aveva più valore per le aziende private che per gli enti pubblici quali le università.

L'università si mette sul mercato ma non ha una forte esigenza di essere certificata. Paradossalmente potremmo pensare quasi di autocertificarci. Abbiamo una serie di competenze tali per cui potremmo immaginare un processo di questo tipo [FP].

Anche grazie a questo *feedback* è stato possibile, per *BringMe* decidere, dopo i test, di svoltare a favore di un nuovo *modello di business* incentrato su un nuovo *minimo prodotto fattibile: Jojob*.

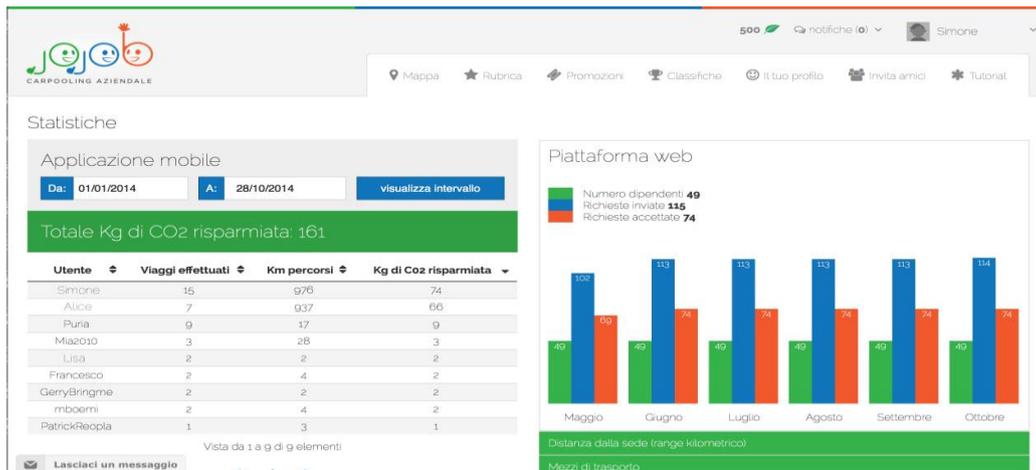
MPF n.3: Jojob

Jojob è l'ultimo prodotto/servizio sviluppato da *BringMe* Srl che permette la pratica del *carpooling* aziendale. Lanciato a ottobre del 2014, *Jojob* si compone di due strumenti: il portale online *Jojob.it* e un'applicazione mobile. I propositi principali di *Jojob* sono quelli di soddisfare le esigenze di mobilità dei lavoratori pendolari da un lato; e, dall'altro, di consentire alle aziende di disporre di uno strumento di mobilità per i propri dipendenti, oltre che di misurarne i risultati in termini di risparmi ecologici e energetici.

Dal punto di vista dell'offerta, *Jojob* è il sunto dei *minimi prodotti fattibili* sviluppati nel tempo da *BringMe*:

Jojob raccoglie tutti gli sviluppi fatti finora. Ragioniamo per punto di destinazione, quindi stessa logica del carpooling per l'università, premiamo con l'applicazione mobile, mancano gli eventi ma non è detto che non arrivino[GA].

Il portale web, seguendo la logica di *Bring-me.it* e *carpoolinguniversità.it* consente ai dipendenti di una o più aziende appartenenti a una stessa area geografica di mettersi in contatto, efficientando le possibilità d'incontro tra richiesta e offerta di passaggi in auto per raggiungere la sede di lavoro. La novità è che la piattaforma online consente alle aziende che usufruiscono del servizio di avere a disposizione uno strumento di monitoraggio circa il grado di adesione dei propri dipendenti, i chilometri percorsi e il risparmio energetico ed ecologico accumulato. In questo modo, le aziende possono spendere i dati per ottenere certificazioni ambientali o iscriverli a bilancio sociale.



(Figura 4.8) Back-end di monitoraggio aziendale di Jojob.
(Fonte: www.Jojob.it)

L'applicazione mobile, perfettamente integrata con il portale Jojob.it è un'evoluzione e adattamento di *Carpooling Certificate* e consente ai dipendenti di certificare la propria presenza in auto quando praticano *carpooling*, oltre a permettere l'accumulo di punti spendibili in promozioni attive sul territorio.



(Figura 4.9) Panoramica dell'applicazione mobile di Jojob.
(Fonte: www.Jojob.it)

4.3.3. L'acquisizione dei finanziamenti

Per un'impresa in fase di *Start-up*, l'acquisizione dei finanziamenti è una delle attività che richiedono il maggiore impegno. Il primo finanziamento di cui l'organizzazione ha potuto disporre è stato di natura "proprietaria", nel senso che

sono stati i tre fratelli fondatori a investire del capitale proprio per dar vita all'idea imprenditoriale. Attraverso l'apporto personale di capitali è stata creata la piattaforma web di *carpooling* su lunga distanza e, in un secondo momento, è stata sviluppata una prima versione dell'applicazione mobile *Carpooling Certificate*.

In seguito all'ingresso nell'incubatore *TreataBit* – I3P, la neonata *BringMe* Srl, ha ottenuto un finanziamento definito *seed*⁵⁴ dal Club Italia investimenti 2⁵⁵. Tramite questo apporto di capitali è stato possibile effettuare i primi test sul *modello di business* inerente il *carpooling* sulla lunga distanza. La logica sottostante l'utilizzo dell'investimento di *seed* prevedeva l'utilizzo immediato del finanziamento al fine di ricercare delle metriche in grado di validare il *modello di business*:

“L'idea era: otteniamo un investimento, decidiamo come spendere questo denaro e lo facciamo quasi in unica direzione. Dobbiamo avere in mente un possibile modello di business e investire per validarlo. Quindi trovare una metrica che ci dica: facendo così spenderemo x e verosimilmente incasseremo y. Il test va valutato con molto attentamente. Se non ha successo, si trova immediatamente un secondo modello di business, si ragiona sui motivi e si sfrutta questo finanziamento per trovare la strada da seguire. Perché la strada non è assolutamente scontata per una Start-up del genere”. [GA]

Come detto nei precedenti paragrafi, l'evoluzione dei *minimi prodotti fattibili*, lanciati e testati da *BringMe* ha visto nel portale per il *carpooling* su lunga distanza un fallimento del *modello di business*. Ciò ha comportato una difficoltà da parte della *Start-up* di ricercare le risorse finanziarie per modificare alcune dimensioni del proprio *business model*. Nonostante queste difficoltà, la *Start-up* è riuscita a ottenere due *round* di investimenti tramite l'accesso al credito bancario. Dopo un'attività di riposizionamento della realtà *BringMe* nel mercato del *carpooling*, è stata promossa una strategia di modifica del *business* di riferimento incentrandolo sul *carpooling* di breve tratta dedicato al pendolarismo.

Per quanto riguarda l'attuale situazione circa l'ottenimento di nuovi finanziamenti esterni:

⁵⁴ Per una definizione di *seed*, si veda la voce di glossario §26

⁵⁵ Club Italia Investimenti 2 è un veicolo di investimento passivo che non effettua valutazioni di *business plan* ma che agisce solo su indicazione di uno degli incubatori che hanno firmato un accordo di collaborazione.

“l’interesse degli investitori c’è. Il nostro operato sta generando delle metriche molto interessanti. A brevissimo queste metriche verranno valutate da investitori di livello superiore. Quindi cambia l’ordine di grandezza degli apporti. [In base ai risultati ottenuti dagli esperimenti sulla piattaforma Jojob, la Start-up potrebbe ottenere] un investimento considerevole che ci permetterà di espandere in Italia e provare una prima internazionalizzazione [GA].

L’attività di reperimento dei finanziamenti per una *Start-up* come *BringMe* è decisiva per portare avanti l’idea imprenditoriale. La particolarità nel caso in esame deriva dalla modalità di impiego di tali finanziamenti che, come vedremo nel paragrafo successivo, sono quasi esclusivamente utilizzati per effettuare test sul *minimo prodotto fattibile*.

4.3.4. La logica dei test sui *Minimi prodotti fattibili*

Lo sviluppo evolutivo dei prodotti messi a punto e offerti da *BringMe* è stato frutto di una serie di test dai cui *feedback* sono dipese migliorie incrementali. Così, il portale di *carpooling* a lungo raggio è divenuto un portale di *carpooling* focalizzato sugli eventi, per poi mutare ancora verso un servizio che abilitasse il *carpooling* per studenti pendolari e infine per i lavoratori pendolari.

La conduzione dei test prevede una fase di preparazione da parte dell’azienda che deve sviluppare un *minimo prodotto fattibile* e definire le dimensioni del *modello di business* prospettato. Di seguito è descritta la logica sottostante gli esperimenti che sono stati effettuati nel tempo sui *minimi prodotti fattibili*, riportando a titolo esemplificativo quella utilizzata per testare il portale di *carpooling* a lungo raggio *Bring-me.it*.

Dopo aver ultimato le fasi di prototipazione del prodotto, si effettua un “*test piccolissimo rispetto al mercato che vorremmo raggiungere*” [GA]; trattandosi di una *Start-up* operante nel contesto della *Sharing Economy* le dimensioni del mercato dipendono strettamente da quanta massa critica di utenti si riesce a raggiungere. Ipotizzando un mercato nazionale, sarà eseguito un test a livello locale che nel caso del portale di *carpooling* *Bring-me.it* è coinciso in “*un test su due quartieri di Torino*” [GA]. A quel punto si cerca di raggiungere la massa critica a livello locale:

*“investiamo in marketing in quei due quartieri e troviamo il primo cliente disposto a pagarci in quei due quartieri” [GA]. L’obiettivo del test è quello di trovare clienti interessati all’offerta al punto da essere disposti a pagare per usufruirne. Una volta ultimato il test si compie un’analisi sui dati ottenuti cercando di comprendere quali sono stati i costi di acquisizione del cliente e della sua gestione, se vi sono delle problematiche nell’utilizzo del prodotto, quanto si è riuscito a incassare. Da tale analisi si comprende se il test sul *modello di business* ipotizzato ha avuto esito positivo, se ha delle prospettive o se, invece, l’esperimento non è andato a buon fine.*

Il modello regge o non regge? Se regge si valutano eventuali modifiche, se non regge, probabilmente, dovremo cambiarlo. Si fa quindi un’analisi dei dati. Questo modello non ha retto? Ovviamente non si demorde se ne proveranno n altri in una logica di evoluzione continua sia del prodotto sia dell’idea. [GA]

Nel caso specifico di *Jojob*, il test a livello “locale” è stato effettuato grazie alla collaborazione con il centro commerciale *Auchan* di Cesano Boscone⁵⁶ (MI). Tale centro commerciale è stato scelto poiché rispondeva a una delle caratteristiche dei clienti target ipotizzati per *Jojob*. Si tratta dei complessi aziendali ubicati “*in prima periferia piuttosto che in un’area industriale, dove il 60-70 % di dipendenti minimo, raggiunge la sede in auto*” [CC].

La fase di sperimentazione, iniziata contestualmente al lancio di *Jojob*, è terminata a dicembre 2014, ed è durata due mesi. I dati raccolti hanno fatto registrare l’iscrizione di 104 collaboratori, pari al 20% del totale, raggruppati in 11 equipaggi che hanno condiviso il tragitto casa-lavoro. Dall’esito di questo esperimento sono stati riscontrati *feedback* positivi circa l’implementazione di un *modello di business* basato sul *carpooling* di breve tratta dedicato ai lavoratori pendolari. Così *BringMe* da gennaio 2015 a oggi ha predisposto una serie di iniziative commerciali per intercettare un numero maggiore di clienti su cui testare ulteriormente le ipotesi di un *modello di business* basate su *Jojob*.

⁵⁶ Per ulteriori informazioni è possibile consultare il contenuto presente alla pagina web: <http://www.auchan.it/ipermercato/7-cesano-boscone.htm>

4.3.5. Il modello di business

Dopo aver analizzato le dimensioni rilevanti della *Start-up BringMe* e la modalità con cui nel tempo ha cercato di costruire un *modello di business*, nel presente paragrafo sarà presentato un quadro di insieme in grado di descrivere l'attuale logica in base alla quale la stessa si propone di creare, distribuire e catturare valore. Coerentemente con il metodo *lean Start-up*, l'analisi in questione sarà condotta sul *modello di business* in corso di validazione tramite i test sul *minimo prodotto fattibile Jojob*. Ricorrendo allo schema rappresentativo del *Business model Canvas*⁵⁷, saranno esaminati i principali elementi alla base del *modello di business* che *BringMe* adotta in questo momento. Gli elementi analizzati saranno i seguenti:

1. Segmenti di clientela
2. Proposta di valore
3. Canali di vendita e/o comunicazione
4. Relazioni con i clienti
5. Risorse chiave
6. Attività chiave
7. Partnership
8. Flussi di Ricavi
9. Struttura dei costi

Segmenti di clientela

Con lo sviluppo di *Jojob*, la clientela di *BringMe* è identificabile nelle aziende che intendono attivare il servizio per i propri dipendenti.

Jojob ad oggi soddisfa le esigenze delle medio grandi aziende. Parliamo di aziende che hanno almeno più di 300 dipendenti in una singola sede. E questo perché aziende di grandi dimensioni iniziano ad avere e a sentire un problema mobilità.[CC]

⁵⁷ Il *business modelCanvas* è uno strumento strategico che utilizza il linguaggio visuale per creare e sviluppare modelli di *business* innovativi. Consente di rappresentare visivamente il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore. Per approfondimenti si può fare riferimento a *Business modelGeneration* – Osterwalder e Pigneur - John Wiley & Sons – 2010.

A detta del Ceo di *BringMe*, è possibile targettizzare ulteriormente la clientela in quelle aziende la cui sede si trova in prima periferia piuttosto che in un'area industriale, in cui il 60-70 % di dipendenti minimo la raggiunge in auto.

E' bene distinguere i clienti diretti dall'utenza finale che invece è composta dai dipendenti delle aziende clienti. Da questo punto di vista *BringMe* al momento, si pone a monte di una relazione *business to business to consumer*.

Proposta di valore

Anche la proposta di valore di *BringMe* è differente a seconda della clientela e dell'utenza servita. Per quanto riguarda le aziende clienti, *BringMe* offre un servizio efficiente di *mobility management* e consente alle stesse di assicurarsi delle metriche spendibili per l'ottenimento di certificazioni energetiche o ambientali. Inoltre sono stati calcolati benefici indiretti in termini di risparmi di costo per la mobilità dei dipendenti e riduzione dell'assenteismo nei giorni di sciopero dei mezzi pubblici.

Per quanto concerne l'utenza finale, i dipendenti delle aziende che utilizzano il servizio *Jobob* trarranno vantaggio dal risparmio economico dovuto alla condivisione delle spese di viaggio, e da una maggiore flessibilità e comodità negli spostamenti casa-lavoro rispetto, ad esempio, all'utilizzo dei mezzi pubblici.



(Figura 4.10) Risparmio annuale di un dipendente che si reca al lavoro utilizzando il *carpooling*.
(Fonte: Elaborazione personale di dati forniti dall'azienda)

Canali di vendita e/o comunicazione

Attualmente l'offerta *Jojob* raggiunge la clientela tramite il canale della vendita diretta. Il responsabile commerciale della *Start-up* si occupa di instaurare un dialogo con le potenziali aziende interessate. La scarsa conoscenza del servizio sul mercato e la complessità dello stesso impedisce l'automatizzazione della vendita del servizio via web, anche se questa è una delle sfide future di *BringMe*.

Adesso l'attività commerciale è necessaria perché il prodotto non è conosciuto [...] il mobility manager dell'azienda quando c'è, o il responsabile csr non conosce l'esistenza di un servizio di carpooling e dei suoi benefici; non l'ha neanche previsto nei budget degli anni passati e nei budget futuri. [...] in futuro, qualora dovesse aumentare la conoscenza del servizio presso i potenziali clienti, sarà prevista la possibilità che l'azienda possa preventivare e attivare il servizio in maniera autonoma, senza neanche telefonarci. [CC]

In questo momento, l'attività commerciale per *Jojob* prevede l'individuazione di clienti target (medio grandi complessi aziendali con almeno 300 dipendenti di cui il 60% è pendolare, ubicate in prima periferia) per i quali, la fruizione dei servizi ha un costo. Una volta venduto il prodotto al cliente target, *BringMe*, offre la possibilità di ottenere, a un prezzo inferiore, *Jojob* alle aziende limitrofe con un organico numericamente inferiore a 300 dipendenti e maggiore a 100. A questo punto, il servizio per le altre aziende vicine che hanno meno di cento lavoratori è offerto gratuitamente. Questa logica è stata individuata per avere benefici dalle sinergie di cluster di aziende collocate nel medesimo distretto geografico e generare di conseguenza massa critica.

Relazioni con i clienti

La relazione con i clienti al momento è strettamente legata all'attività commerciale. Si tratta di un'attività interpersonale di ricerca e acquisizione clienti tramite contatti a distanza o partecipazione a fiere. Per i propri clienti e l'utenza finale, *Jojob* offre anche servizi di formazione circa l'utilizzo del servizio:

Andiamo fisicamente con il team a fare una giornata o due di formazione. Sono sessioni da 30 minuti dove spieghiamo tendenzialmente a tutta la forza lavoro l'utilizzo del sito web, l'utilizzo dell'applicazione mobile [...].

Quindi facciamo in modo tale che il dipendente inizi a utilizzare il servizio.[GA]

Coerentemente con la logica della metodologia *lean Start-up*, il rapporto con i clienti è finalizzato alla ricezione di *feedback* sul funzionamento del servizio. La ricezione di un *feedback* negativo significa che l'utenza percepisce come servizio di qualità qualcos'altro.

Risorse chiave

Una delle risorse chiave dell'attuale *modello di business* di *BringMe* è sicuramente l'applicazione mobile che certifica il viaggio in *carpooling*. Senza questa risorsa sarebbe stato impossibile seguire uno dei principi della vision aziendale: stimolare la condivisione dell'auto.

Tra le risorse chiave sono da citare anche le fonti di finanziamento. Essendo un'impresa in fase di avviamento che non ha ancora un *modello di business* definito e scalabile, i finanziamenti svolgono un ruolo fondamentale per poter disporre di risorse economiche in grado di fronteggiare i costi di sviluppo dell'attività di *business*.

Attività chiave

Consistono in tutte quelle attività che un'azienda deve compiere per operare con successo. Allo stato attuale, le attività chiave poste in essere da *BringMe* per validare il *modello di business* ipotizzato, sono inerenti la ricerca e sviluppo e l'attività commerciale.

L'area R&D di *BringMe* si compone di attività inerenti lo sviluppo del *software* e nella continua evoluzione del prodotto. *Ciò che fanno i nostri sviluppatori* [consiste nel] *vedere cosa funziona e cosa non funziona* [relativamente alla piattaforma online e all'applicazione che certifica il viaggio e il risparmio energetico] *e ideare soluzioni nuove* [GA]. *BringMe* essendo una *Start-up* innovativa deve per legge investire il 30% delle proprie risorse finanziarie in ricerca e sviluppo. Secondo

Gerard Albertengo questa percentuale nel caso specifico di *BringMe* si aggira intorno al 50%.

L'attività commerciale, invece, riveste un ruolo di "creazione del mercato". La ricerca e l'acquisizione di aziende clienti è importante in quanto permette la generazione di utenza, e permette a questa di conoscere il servizio.

Partnership chiave

Tra le *partnership* chiave del *modello di business* attualmente impiegato da *BringMe* vi è senz'altro quella con l'incubatore *TreataBit - I3P*. I benefici derivanti da questa collaborazione, già spiegati nel paragrafo 4.2.2, sono riconducibili alla possibilità di attivazione e accrescimento di un *network* di figure chiave per la crescita del progetto imprenditoriale *BringMe*.

Struttura dei costi

La struttura dei costi sostenuti da *BringMe* per alimentare l'attuale *modello di business* è composta essenzialmente da costi del personale. Un'altra importante voce di costo è rappresentata dalle attività di ricerca e sviluppo. La possibilità di essere incubati permette l'abbattimento di molti costi che tendenzialmente un'impresa dovrebbe sostenere, dall'affitto dei locali alle eventuali consulenze esterne.

Flusso di ricavi

I flussi di ricavi al momento sono due: uno derivante dai finanziamenti ricevuti e l'altro relativo al pagamento corrisposto dalle aziende che decidono di utilizzare il servizio.

Partnership Incubatore <i>TreataBit – ISP</i>	Attività chiave <i>Ricerca e sviluppo degli applicativi software</i> <i>Attività commerciale finalizzata all'espansione di utilizzo del servizio</i>	La proposta di valore <i>Per le aziende clienti</i> <i>Servizio efficiente di mobility management; Possibilità di ottenere certificazioni energetiche/ecologiche.</i> <i>Per gli utenti</i> <i>Risparmio economico; Flessibilità negli spostamenti casa lavoro.</i>	Relazioni con i clienti <i>Ricerca e mantenimento dei clienti con offerte customizzate.</i> <i>Ricezione di feedback per lo sviluppo del prodotto.</i>	Segmenti di clientela Clienti <i>Aziende che hanno almeno più di 300 dipendenti in una singola sede.</i> Utenti <i>Dipendenti delle suddette aziende e delle aziende limitrofe</i>
	Risorse chiave <i>Applicazione mobile che certifica il viaggio in carpooling.</i> <i>Finanziamenti che consentono lo sviluppo dei MPF e la copertura dei costi.</i>		Canali Commerciale <i>Vendita diretta ai clienti</i>	
Struttura dei costi <i>Costi del personale</i> <i>Attività di ricerca e sviluppo</i>		Flussi di Ricavi Finanziamenti <i>Quota corrisposta dalle aziende clienti</i>		

(Figura 4.11). Rappresentazione dell'attuale *modello di business* di *BringMe*.
(Fonte: elaborazione propria)

4.4. Preparazione alla scalata del *modello di business*

Sulla base delle caratteristiche del *modello di business* descritte nel paragrafo precedente, in questo momento *BringMe* sta preparando la fase di *Scale-up*⁵⁸ del proprio *modello di business* ideale. Testando il *modello di business* ipotizzato con *Jojob* la *Start-up* sta creando un motore di crescita.

Attraverso il canale di comunicazione e il canale commerciale offline stiamo ottenendo una crescita online. [GA]

Tenendo presente la vision aziendale, si prospetta una crescita della *Start-up BringMe* in un'ottica evolutiva tale da poter raggiungere un *modello di business* che abbia come principio cardine il *carpooling* su larga scala, e che trasformi l'attuale relazione commerciale da B2B2C in un B2C.

Attualmente *BringMe* opera seguendo un metodo che consente di raggiungere l'obiettivo di crescita dell'idea imprenditoriale mediante la creazione di piccole masse critiche. Ciò avviene in una logica sequenziale di acquisizione di clienti, in

⁵⁸ Nella tecnica, operazione che consente di realizzare un'apparecchiatura o un impianto in piena scala (cioè in scala industriale) in base a una sperimentazione preliminare condotta su un modello di minori dimensioni (cioè in scala pilota o di laboratorio).

quanto, non avendo la forza di imporsi su larga scala, la strada scelta è stata quella di rivolgersi a clienti in grado di offrire utenza.

Noi non facciamo procacciamento di utenza, usiamo un altro metodo che è quello di trovare un cliente che ci darà l'utenza e che ci darà anche un piccolo delta [in termini di ricavi] che ci consente di investire sul cliente successivo.[GA]

I proventi derivanti dall'attività commerciale sono interamente reinvestiti nella stessa, pertanto, i margini di profitto sono inesistenti. Da questo punto di vista più che un *modello di business*, quello posto in essere dalla *Start-up* in questo momento, è un modello di sostentamento.

La scalata di un *modello di business* incentrato sul *carpooling* su larga scala e su lunga tratta - che è l'obiettivo strategico di lungo termine per *BringMe* - necessita la concomitanza di due fattori critici per la sua riuscita: la creazione di una massa critica e investimenti finanziari. Per quanto riguarda la massa critica, *BringMe*, non potendo contare su un'utenza finale di grandi dimensioni, deve crearla. Attraverso *Jojob* ha trovato un metodo per produrre utenza finale mediante un intermediario: le aziende clienti. La volontà del *management* di *BringMe* è che, attraverso il canale del *carpooling* aziendale, si riesca a far crescere l'utenza e la conoscenza dei servizi di *carpooling* offerti. Una volta raggiunta una massa critica di notevoli dimensioni sarà possibile generare modelli di *business* più remunerativi anche dal punto di vista economico.

Il modello di crescita necessita poi di investimenti finanziari per poter funzionare:

L'ottica è quella di prendere uno, due, tre round di investimento di valore crescente per internazionalizzare e rendere il prodotto unico. [GA]

Dal 22 aprile 2015, il servizio *Jojob* è stato attivato in dieci medio/grandi aziende italiane tra cui *Brembo*, *Findomestic*, *General Motors Powertrain* e *Heineken*. Dalle metriche derivanti da questo ulteriore test, dipenderanno gli eventuali investimenti da parte di soggetti finanziatori esterni.

A brevissimo queste metriche verranno valutate da investitori "di livello superiore": si tratta di venture capitalist, quindi cambia l'ordine di grandezza degli apporti [...] parleremo di un investimento considerevole che ci permetterà di espandere il progetto Jojob in Italia e di tentare una internazionalizzazione. [GA]

Dall'esito di questi test dipenderà la possibilità di acquisire i finanziamenti necessari alla crescita ulteriore del *business Jojob*.

4.5. Esiti della ricerca empirica

Dall'analisi del caso studio condotta sino a questo punto, si possono evincere delle congruenze tra i processi imprenditoriali attuati da *BringMe* e l'approccio *lean Start-up* discusso nel capitolo 3. Il progetto *Jojob* è la risultante della traduzione della vision aziendale in ipotesi da sperimentare. Tali ipotesi, reificate nei vari *minimi prodotti fattibili*, hanno permesso di validare di volta in volta un *modello di business* grazie ai *feedback* ricevuti dai vari *stakeholder* coinvolti. Nel presente lavoro di tesi è stato esaminato il progetto *Jojob* e le modalità con cui *BringMe* cerca di creare un *modello di business* basato sull'offerta, da un lato, di un portale dedicato al *carpooling* di breve tratta incentrato sul pendolarismo e, dall'altro, di un efficace strumento di mobilità aziendale.

A conclusione di questo caso studio, reinterpretando i dati in possesso, si è potuta riscontrare l'applicazione del metodo *lean Start-up* da parte di *BringMe*. Nello sviluppo del progetto *Jojob* la *Start-up* ha messo in pratica attività volte alla ricerca di un *modello di business* sperimentando le varie dimensioni strategiche dello stesso. Tuttavia, dall'analisi empirica si sono evinte anche delle differenze rispetto alla teoria del metodo *lean Start-up*. Si tratta per lo più di attività integrative, subordinate al *framework* finanziario e di mercato in cui *BringMe* opera.

Tali differenze consentono di avvalorare ancor di più il metodo *lean Start-up*, arricchendolo di elementi derivanti dall'osservazione pratica. Questi elementi di differenziazione meritano un'analisi più puntuale finalizzata alla produzione di un *process-flow* di ricerca di un *modello di business derivato* rispetto a quello proposto nel paragrafo 3.3.3. Per questa ragione, di seguito, sarà analizzato, secondo una logica *step-by-step*, il processo usato da *BringMe* per la ricerca di un *modello di business* attraverso il progetto *Jojob* e ne saranno evidenziate le attività chiave.

BringMe è una piccola realtà imprenditoriale nella sua fase di avviamento che aspira a diventare un *player* nel mercato del *carpooling* su larga scala. Dopo il fallimento iniziale del portale di *carpooling* su lunga tratta sancito dall'impossibilità di intercettare una massa critica rilevante di utenti, la *Start-up* ha dovuto scegliere un'altra modalità per raggiungere tale obiettivo. Riflettendo sul proprio posizionamento di mercato, il *management* ha compreso la necessità di modificare il *modello di business*. Gli sforzi si sono concentrati quindi nella realizzazione di progetti in grado di generare un'utenza finale puntando sull'offerta di servizi di *carpooling* di breve tratta.

Coerentemente con la vision aziendale, attraverso *Jojob*, la *Start-up* torinese intende stimolare la condivisione dell'auto tra i lavoratori dipendenti delle aziende clienti. Questi costituiscono delle mini masse critiche che pian piano permetteranno a *BringMe* di acquisire a basso costo utenti finali sui quali, poi, poter generare un *modello di business* con un preciso sistema di *revenue*. *Jojob* è un progetto concepito in seguito agli insegnamenti appresi dai "fallimenti" dei *minimi prodotti fattibili* che lo hanno preceduto, ma è stato anche figlio di una presa di coscienza da parte del *management* sulla realtà di mercato in cui la *Start-up* opera. Il mercato del *carpooling* su lunga tratta è quasi del tutto monopolizzato da un *player* internazionale: *Blablacar*. Il volume di utenza italiana di *carpooler* è al momento insufficiente per prevedere un ingresso di un competitor.

È giusto che esista quasi un unico player di carpooling su lunga tratta perché ha necessità di un'enorme massa critica per funzionare. L'attuale adesione al servizio di carpooling fa sì che la presenza di più di un player in questo settore generi una divisione della massa critica, rendendo inefficienti entrambi i servizi. Quando si avrà un'adesione maggiore di utenti, allora avrà senso pensare a una politica di mercato competitiva.[GA]

La strategia adottata da *BringMe* al momento è quella della differenziazione rispetto al mercato tradizionale del *carpooling* andando a intercettarne una domanda di nicchia e offrendo un servizio di *carpooling* su breve tratta dedicato a un'utenza specifica: i lavoratori pendolari. La vision aziendale è stata tradotta in un prodotto con il quale generare utenza attraverso un intermediario: le aziende clienti. Tuttavia, quello previsto per *Jojob* non è un *modello di business* scalabile perché le aziende clienti di grandi dimensioni da cui ricavare un margine di

profitto sono talmente poche da non assicurare un sistema di revenue efficace. È piuttosto un modello di crescita e sostentamento, finalizzato alla ricerca di un *modello di business* che possa consentire in futuro di operare nel mercato del *carpooling* su lunga tratta e su larga scala. A questo proposito, sarebbe consigliabile che il target delle aziende clienti fosse calibrato su realtà in cui vi è un elevato numero di dipendenti il cui orario di lavoro è suddiviso in turni. La turnistica dei lavoratori agevolerebbe l'utilizzo di *Jojob* in quanto permetterebbe agli stessi di avere a disposizione delle fasce orarie prestabilite di entrata e uscita dagli stabilimenti, agevolando, così, le possibilità di *matching* tra domanda e offerta di passaggi.

In questo momento storico è molto importante per il progetto *Jojob* e per il *management*, la fase di specificazione dei test sul *minimo prodotto fattibile*. In un'ottica di continua innovazione del prodotto *Jojob*, in futuro dovranno essere implementate nuove caratteristiche e queste, di volta in volta testate.

Rispetto al metodo lean *Start-up*, il *management* di *BringMe* ha dichiarato che, nonostante l'importanza dei *feedback* per favorire l'apprendimento convalidato, per specificare i test è necessaria una programmazione delle *features* che arricchiranno l'offerta del *minimo prodotto fattibile*:

Jojob oggi offre un servizio di carpooling casa lavoro, tra sei mesi offrirà almeno due servizi in più a queste persone, e sono già pronti. Sono già stati ideati e sviluppati.[GA]

Questo significa che, diversamente da quanto previsto teoricamente dal metodo lean *Start-up*, *BringMe* non attende necessariamente la fine del ciclo di apprendimento convalidato per apportare modifiche al proprio *minimo prodotto fattibile*. Le attività di ricerca e sviluppo sono condotte in maniera indipendente ai *feedback* di mercato, seguendo una logica d'innovazione continua.

La fase successiva consiste nel dare priorità dai test sul *minimo prodotto fattibile* *Jojob*. Una delle attività chiave messe a punto da *BringMe* in questa fase riguarda l'efficace allocazione dei finanziamenti. Come detto nel paragrafo 4.3.3., i finanziamenti ottenuti dalla *Start-up* vengono utilizzati quasi esclusivamente per testare la validità di un *minimo prodotto fattibile*. Altra attività chiave consiste nella

scelta delle opportune metriche con cui saranno analizzati i risultati dei test. Queste due attività si possono ritenere integrative rispetto a quelle previste teoricamente dal metodo lean *Start-up*.

In questo momento il progetto *Jojob* sta vivendo una fase di test finalizzata alla produzione di metriche utili per l'ottenimento di finanziamenti in grado di sostenere la sua crescita. Verosimilmente alla fine di questi test il *management* di *BringMe* entrerà nella fase decisiva in cui dovrà scegliere se perseverare, svoltare o decretare il fallimento del progetto *Jojob*. Non potendo contare su dati effettivi a riguardo, giacché il processo di sperimentazione è ancora in atto, l'analisi di quest'ultima fase del processo sarà affidato a considerazioni personali.

L'ultima fase del metodo lean *Start-up* prevede che il *management* aziendale scelga se perseverare o cambiare il *modello di business* portato avanti, oppure decretare il completo fallimento della realtà imprenditoriale.

Nel caso di *BringMe* srl molto dipenderà dall'esito dei test che in questo momento la *Start-up* sta effettuando sul *minimo prodotto fattibile Jojob*. Qualora l'esito degli stessi dovesse essere positivo, la *Start-up* riceverà un finanziamento definito *venture capital*⁵⁹. Tale finanziamento sarà impiegato per acquisire nuovi clienti secondo la logica del motore di crescita presentata nel paragrafo 4.3.5.

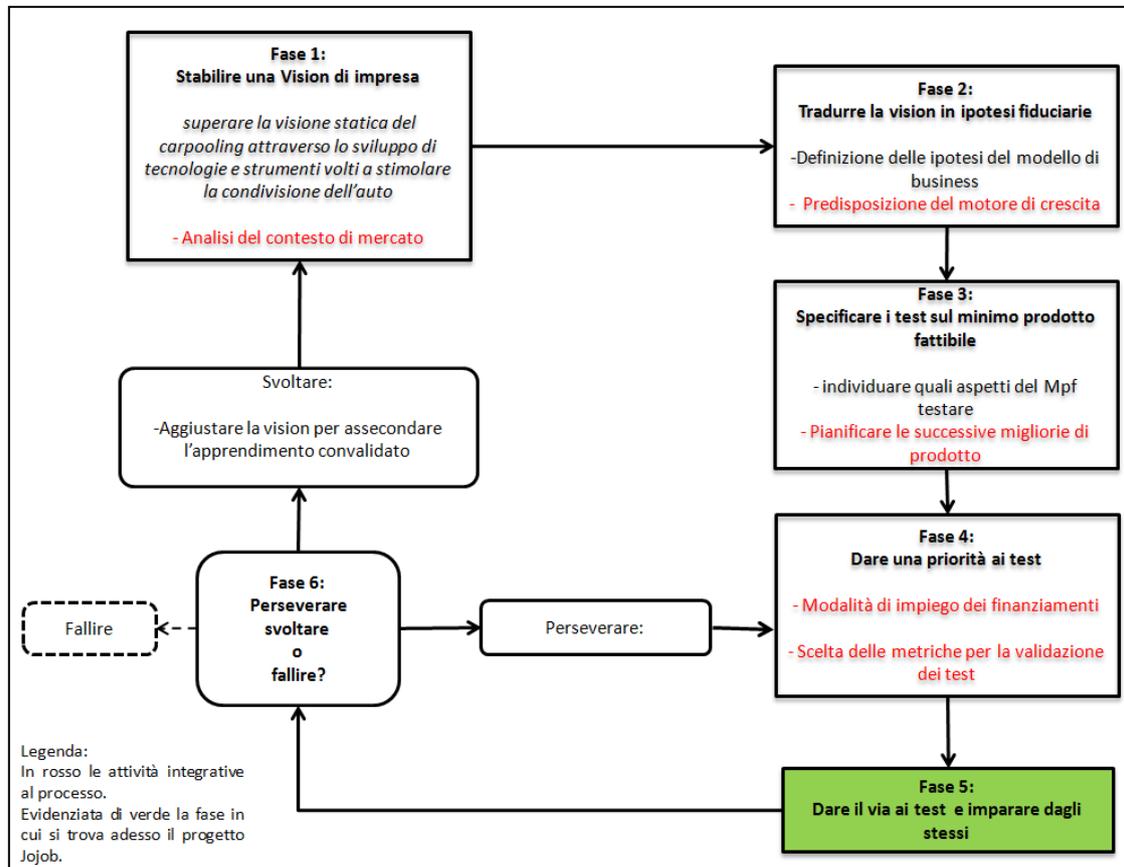
Nella fase decisoria del processo, stante l'ottenimento dei suddetti finanziamenti, *BringMe* potrebbe decidere di perseverare con l'attuale modello di sostentamento al fine di raggiungere una massa critica di utenza finale su cui poi generare un nuovo *modello di business* basato sul *carpooling* di lungo raggio e larga scala.

Qualora i test dovessero, invece, avere esito negativo, il *management* potrebbe decidere di svoltare e ricominciare il processo di ricerca del proprio *modello di business* mettendo a punto un nuovo motore di crescita.

Sulla base dell'analisi dei risultati condotta nel presente capitolo, nella figura seguente è stata rappresentata una rielaborazione del processo lean *Start-up* per il

⁵⁹ Per una definizione di *venture capital*, si veda la voce di glossario §30.

progetto *Jojob*. Il *process flow* è stato opportunamente adattato al caso studio e integrato delle attività poste in essere da *BringMe*.



(Figura 4.12) Panoramica del processo di ricerca di un *business model* della *Start-up BringMe Srl*.
(elaborazione personale, 2015)

Come si può notare dalla figura 4.12, il caso oggetto di studio ha evidenziato delle differenze rispetto alla teoria del metodo lean *Start-up* precedentemente analizzato. Ciò è riscontrabile soprattutto nelle attività poste in essere in ciascuna fase del processo, ed è dovuto alla realtà di mercato in cui la *Start-up* al momento opera. Le difficoltà di raggiungimento della massa critica di utenti e di reperimento di finanziamenti sono i fattori determinanti per la riuscita del progetto imprenditoriale di *BringMe* che ha come obiettivo finale l'inserimento nel mercato del *carpooling* su lunga tratta. Coerentemente con i presupposti teorici del metodo lean *Start-up*, *BringMe*, attraverso i test sui *minimi prodotti fattibili* sta contribuendo allo sviluppo di una potenziale clientela su cui poi adattare un *modello di business* sostenibile nel tempo.

Conclusioni

Il proposito del presente lavoro di tesi è stato quello di rispondere alla domanda di ricerca inerente alle modalità con cui si può fare impresa nella *Sharing Economy*. In particolare, si è indagato il modo con cui un'impresa in fase di avviamento possa raggiungere un modello di *business* efficace in un contesto economico e sociale con un alto tasso di novità e di crescita, ma che al tempo stesso presenta elementi di incertezza dovuti alla volatilità della domanda e dell'offerta dei servizi collaborativi che sono create dai cosiddetti *peers*: soggetti sui quali un'impresa non esercita un controllo diretto.

Per raggiungere tale obiettivo si è dapprima analizzato il contesto della *Sharing Economy* in modo da definirne il concetto e le caratteristiche principali. In seguito sono state approfondite le opportunità imprenditoriali che possono nascere sfruttando le peculiarità del consumo collaborativo.

Con la trattazione di temi quali le *Start-up innovative* e il metodo *lean Start-up* sono stati, quindi, ipotizzati e esaminati gli approcci organizzativi e di management con i quali poter fare impresa nel contesto della *Sharing Economy*. La scelta di studiare una struttura proto-imprenditoriale come le *Start-up innovative* e una metodologia di ricerca di un modello di *business* basata sul metodo *lean Start-up*, si rifà alle logiche del contesto economico e sociale della *Sharing Economy*. Questo, risulta caratterizzato da elementi di novità sia dal punto di vista della composizione della domanda che dell'offerta. Inoltre, la continua evoluzione delle varie pratiche di consumo collaborativo non ha ancora permesso la determinazione di un criterio comune con cui ricercare un modello di *business* per le imprese che intendono operare in tale ambito.

Ad oggi, il tema dell'imprenditorialità nella *Sharing Economy* è stato trattato per lo più in ambito divulgativo e consulenziale. Riferimenti accademici a tale tema riguardano per lo più l'analisi di realtà imprenditoriali di successo che hanno ormai raggiunto i connotati di multinazionali consolidate e rispondenti a precisi modelli di *business* validati e proficui. La volontà del presente progetto di ricerca,

che ne rappresenta anche l'elemento di novità, è stata quella di studiare una realtà non ancora affermata e di verificare come, da un'idea imprenditoriale, si possa giungere alla realizzazione di un'impresa in grado di creare e distribuire valore nel contesto della *Sharing Economy*.

In ragione di ciò, si è scelto di studiare, attraverso una ricerca empirica, il caso di BringMe Srl, una *Start-up innovativa*, che si propone di offrire servizi di *carpooling*, me che, ad oggi, non ha ancora un modello di *business* chiaro e definito a proposito. Attraverso una metodologia di ricerca qualitativa si è cercato, quindi, di verificare la corrispondenza tra le attività di ricerca di un modello di *business* poste in essere da BringMe e i presupposti teorici enunciati tramite il metodo *lean Start-up*. Dall'analisi del progetto *Jojob*, che vede l'azienda impegnata nella provvisione di servizi di *carpooling* aziendale per lavoratori pendolari, sono stati esaminati i criteri di costruzione di un *business model* scalabile e sostenibile nel tempo.

I risultati ottenuti indicano una sostanziale coerenza tra i processi attuati da BringMe e l'approccio metodologico che si rifà al metodo *lean Start-up* tramite la concreta sperimentazione dello stesso.

Tuttavia, sono emerse anche differenze subordinate allo scenario competitivo sfavorevole in cui la *Start-up* opera, alla complessità di acquisizione di una massa critica di mercato cui offrire il servizio, alla difficile definizione di un sistema di *revenue*, e alla costante necessità di finanziamenti con poter perseguire l'obiettivo ultimo d'impresa: erogare servizi per il *carpooling* su lunga tratta e su larga scala.

BringMe è consapevole di non poter raggiungere l'obiettivo appena enunciato portando avanti un modello di *business* basato sul progetto *Jojob*. La scelta strategica adottata dal management è di creare, attraverso *Jojob*, un motore di crescita del proprio *business* finalizzato all'acquisizione di uno dei fattori critici di successo per un'idea imprenditoriale nella *Sharing Economy*: la massa critica di mercato cui offrire il proprio prodotto/servizio. Per poter offrire un servizio di *carpooling* su lunga tratta e larga scala si ha bisogno di un'ampia base di utenti in grado di comporre una domanda e un'offerta variegata e rispondente ai molteplici bisogni di mobilità.

Attraverso il progetto *Jojob*, BringMe intende far conoscere la propria realtà

aziendale a un vasto pubblico secondo una logica per 'tappe'. Offrendo il servizio di *carpooling* aziendale ai dipendenti di imprese clienti si creano delle mini masse critiche che potranno essere aggregate e sfruttate in futuro per proporre un modello di *business* basato sul *carpooling* di lungo raggio.

Altro elemento emerso dallo studio del caso aziendale, e discriminante per la riuscita del progetto imprenditoriale intrapreso da BringMe, è relativo alla ricerca di finanziamenti utili per implementare in maniera efficace i processi di alimentazione del motore di crescita precedentemente illustrato. Questa è una discriminante non da poco, che necessita, da una parte, un alacre lavoro di ricerca di aiuti economici per la *Start-up*, e dall'altro, un'attenzione maggiore da parte degli investitori nei confronti di realtà di impresa che si affacciano ad un mercato nuovo e in crescita come quello che si rifà alla *Sharing Economy*. A questo proposito, però, emergono scenari che esulano dalla presente trattazione, ma che richiederebbero una considerazione maggiore in futuro.

La *Sharing Economy* si compone di diversi settori/mercati, da quello della mobilità, cui fa parte BringMe, a quello ricettivo, a quello creditizio. Ciascuno di questi mercati vede la presenza di un oligopolio d'impresе operanti su larga scala e di un proliferarsi di nuove piccole imprese che offrono gli stessi servizi senza però riuscire quasi mai a competere con i *first mover*. Le difficoltà per queste ultime di competere con i grandi *player* di mercato, sono dovute al complesso raggiungimento di una massa critica di utenti cui offrire i prodotti/servizi erogati. Ciò si traduce spesso nell'abbandono del progetto imprenditoriale o nell'acquisizione dell'impresa dalle suddette, forti della loro posizione dominante sul mercato. Argomenti di ricerca futura potrebbero riguardare il comportamento competitivo di queste nuove realtà imprenditoriali che, non potendo confrontarsi con imprese consolidate nello stesso settore, agiscono in un'ottica di crescita del proprio *business* finalizzata, spesso, alla vendita dello stesso ai top *player* di mercato. Da questo punto di vista, un ruolo fondamentale potrà essere giocato dalla regolamentazione normativa della *Sharing Economy* che potrebbe dare una spinta alla competitività all'interno e all'esterno della stessa. Dove, per competitività interna, s'intende la concorrenza tra imprese che già operano

nell'ecosistema della *Sharing Economy*, mentre per quella esterna s'intende la concorrenza delle stesse con imprese tradizionali. A oggi non vi è un regime giuridico puntuale che regoli le attività imprenditoriali aventi *come core business* servizi collaborativi, e ciò ha ripercussioni anche sul regime concorrenziale.

L'attività d'indagine così com'è stata trattata presenta dei limiti che potrebbero essere eventualmente colmati in future ricerche.

Per quanto riguarda il campo di applicazione, potrebbe essere interessante verificare se altre *Start-up* operanti in differenti settori/mercati della *Sharing Economy* adottino le linee guida del metodo *lean Start-up* nella ricerca di un modello di *business*. Inoltre, dalla comparazione delle strategie manageriali di diverse realtà imprenditoriali nella *Sharing Economy* si potrebbero evincere eventuali punti in comune in grado di generare un archetipo di impresa "*Sharing*".

Per quanto concerne, invece, i risultati ottenuti, la mancata disponibilità di utilizzare dati quantitativi ha impedito di verificare in termini analitici gli esiti dei test sui *minimi prodotti fattibili* sviluppati da BringMe che, come affermato nel capitolo 3, sono una fase fondamentale dell'applicazione del metodo *lean Start-up*. Tale limite di ricerca deriva dal fatto che il management della *Start-up* oggetto di studio ritenesse sensibili tali dati al punto da non consentirne l'utilizzo.

In conclusione, si può affermare che, le ipotesi generate a monte della realizzazione di questa indagine empirica, volta a verificare le modalità con cui è possibile, per una impresa in fase di avviamento, ricercare un modello di *business* scalabile e sostenibile nel contesto della *Sharing Economy*, siano state sostanzialmente verificate. I presupposti teorici a sostegno di tali ipotesi, relativi all'applicazione del metodo *lean Start-up* quale criterio guida per l'implementazione delle strategie manageriali finalizzate alla creazione e distribuzione di valore da parte di tali imprese, possono essere efficacemente utilizzati per rimediare all'alto rischio di fallimento insito in un contesto economico e sociale ancora poco maturo e in fase di sviluppo.

I risultati ottenuti hanno permesso di riadattare il processo di ricerca di un modello di *business* sulla base delle attività poste in essere da BringMe. Si tratta di variazioni scaturenti dalla gestione pratica di una realtà imprenditoriale che ha un

potenziale ancora non del tutto espresso.

Sarebbe auspicabile, dunque, che gli imprenditori, i manager e i collaboratori di BringMe, così come quelli di altre imprese in fase di avviamento operanti nel contesto della *Sharing Economy*, adottino un approccio gestionale e operativo basato su principi *hypotesis-driven*. Questo permetterebbe di ottimizzare le risorse economiche in loro possesso e adattare la vision aziendale ai desiderata di un mercato incerto e in continuo mutamento come quello che fa riferimento ai servizi collaborativi online. Tutto ciò però, al momento, non può prescindere dal possesso di un'idea imprenditoriale avente requisiti di originalità, fattibilità e differenziazione rispetto al mercato/settore di riferimento.

Glossario

§1. **B2B2C**

“Sigla di *Business to business to consumer*. Transazione in cui un'impresa vende un servizio o un prodotto a un consumatore, utilizzando come intermediario un'altra impresa. L'intermediario può aumentare il valore aggiunto, mediante servizi offerti, gestione dei clienti, *feedback* informativi, gestione dei dati, funzioni a supporto delle decisioni.”

Fonte: Enciclopedia Treccani online

§2. **B2C**

“Sigla di *Business to consumer*. Tipologia di commercio elettronico che intercorre tra attori economici organizzati in forma d'impresa (per es. imprese commerciali) e privati cittadini che agiscono in qualità di consumatori finali dei beni o servizi offerti. Si è molto sviluppata con la diffusione di Internet nelle case e negli uffici, che ha permesso di accedere a un'offerta di prodotti molto maggiore rispetto a quella garantita dai canali commerciali tradizionali e d'instaurare un rapporto interattivo e personale tra le imprese e i consumatori. Gli aspetti più importanti del B2C sono legati soprattutto a un'efficace informazione sui prodotti, ai prezzi competitivi, ai tipi di pagamento, ai servizi connessi e alla sicurezza nelle transazioni.”

Fonte: Enciclopedia Treccani online

§3. **Carpooling**

“Condivisione di un viaggio, o di una serie di viaggi pendolari, in auto, con accordi privati o con l'aiuto di un centro che raccoglie le prenotazioni di chi cerca e di chi offre passaggi.”

Fonte: Enciclopedia DeAgostini online

§4. **Coda lunga (Long tail)**

“Espressione introdotta dal giornalista statunitense Chris Anderson in

un articolo dal titolo *The long tail*, pubblicato sulla rivista «Wired» (2004, 10; articolo poi sviluppato in un omonimo libro del 2006). L'autore, osservando l'aspetto grafico della distribuzione delle vendite sulla rete Internet di vari prodotti, soprattutto dell'industria dei media e dell'intrattenimento, dalla musica digitale (iTunes), ai libri (Amazon), ha rilevato la presenza di una "testa", rappresentata dalla vendita di pochi prodotti di maggior successo (top sellers) e di una coda lunga che comprende invece una grandissima quantità di prodotti di nicchia, ciascuno con volumi di vendita estremamente ridotti i quali, complessivamente, generano un volume di affari superiore a quello della testa. Il fenomeno della coda lunga è reso possibile dallo sviluppo sul web di motori di ricerca (Google) *social networks* (Facebook), MP3 blogs e programmi di video sharing (Youtube) che consentono ad una vastissima popolazione di acquirenti di effettuare selezioni sempre più specializzate, permettendo l'emersione di mercati di nicchia prima invisibili e la nascita di nuovi modelli di *business*."

Fonte: Enciclopedia Treccani online

§5. Collaborative consumption

"Modello sociale di consumo basato sulla condivisione, lo scambio, il commercio o il noleggio tra persone di prodotti e servizi che predilige l'accesso alla proprietà."

Fonte: (Botsman & Rogers, 2011)

§6. Collaborative economy

"Modello economico in cui la proprietà di beni e servizi e l'accesso a questi ultimi è condiviso tra imprese, istituzioni e persone con il fine ultimo di creare una maggiore efficienza di mercato che porti alla produzione di nuovi prodotti, servizi e sviluppo economico."

Fonte: (Owyang, 2013)

§7. Collaborative lifestyle

“Modello sociale di consumo basato sulla condivisione, lo scambio, il commercio o il noleggio tra persone di risorse intangibili come le competenze, la professionalità o il know how.”

Fonte: (Botsman & Rogers, 2011)

§8. Commons - based - peer - production

“Sistema socio-economico di produzione tra pari. Facilitato dalla infrastruttura tecnica di Internet, la caratteristica di questo sistema socio-tecnico è la collaborazione tra i grandi gruppi di individui, a volte nell'ordine delle decine o addirittura centinaia di migliaia di persone, che collaborano tra loro in modo efficace per produrre informazioni, conoscenze o di beni culturali.”

Fonte: Benkler, “Sharing nicely: on sharable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production,” Yale Law Journal, 114 (2004), 273–358.

§9. Cracker

“Pirata informatico che si introduce in un programma o in una serie di programmi, eludendone i sistemi di protezione, per danneggiarli, copiarli o farne comunque un uso illegale. Il termine, coniato da R. Stallman e dal valore fortemente spregiativo, indica una figura del tutto distinta da quella dell'hacker, connotando chi impieghi le proprie capacità e competenze tecniche senza alcun principio etico, con il fine esclusivo di ricavarne vantaggi personali in termini economici o di visibilità sul web.”

Fonte: Enciclopedia Treccani online

§10. Etica hacker

“L'etica hacker, proveniente dal Tech Model Railroad Club della fine degli anni Cinquanta ed elaborata nel 1961 dagli hacker del MIT (Massachusetts Institute of Technology), si basa sui seguenti principi: libertà di accesso alle informazioni (soprattutto informatiche);

decentramento del potere dalle autorità ai cittadini; valorizzazione dell'informatica come sistema in grado di migliorare la vita delle persone e di veicolare nuove forme di espressività artistica; collaborazione e condivisione di idee, strumenti e tecniche (ideale della Comunità del *Software Libero*); meritocrazia, ma senza leadership forte.”

Fonte: (Himanen, 2001)

§11. *File Sharing*

“Pratica di condivisione di file all'interno di una rete che connette diversi host o terminali. Tale pratica si fonda sulla combinazione del modello di connessione paritaria di tipo peer to peer, (sviluppato fin dagli albori delle tecnologie di rete), e la capacità di aggregare intorno al sistema di condivisione una comunità di utenti che mettono reciprocamente a disposizione i propri file. Il fenomeno del file sharing si è diffuso su larga scala alla fine degli anni Novanta del secolo scorso, spinto da un impetuoso sviluppo incentrato sulla condivisione, principalmente da parte dei giovani, di file musicali e, successivamente, anche audiovisivi.”

Fonte: Enciclopedia Treccani online

§12. *Free rider*

“Nel linguaggio economico, chi usufruisce di un bene pubblico senza pagare alcun prezzo per esso. Dal momento che un bene pubblico 'goduto' da un individuo può essere utilizzato contemporaneamente anche da altri, senza bisogno di manifestare alcuna espressa preferenza per esso tramite il pagamento del prezzo corrispondente, ne consegue il fallimento del meccanismo di mercato nel caso di offerta di beni pubblici.”

Fonte: Enciclopedia Treccani online

§13. *Hacker*

“In informatica, in particolare con riferimento alla rete Internet, esperto di programmazione e di reti telematiche che, perseguendo l’obiettivo di democratizzare l’accesso all’informazione e animato da principi etici, opera per aumentare i gradi di libertà di un sistema chiuso e insegnare ad altri come mantenerlo libero ed efficiente. Il termine, originatosi a cavallo degli anni 1960 al MIT di Boston, è passato nei decenni successivi a designare una vera e propria cultura, il cui percorso fu coevo a quello di internet che gli hacker stessi contribuirono a sviluppare. Sebbene generalmente si tenda a confondere gli hacker con i pirati informatici, o crackers, il cui scopo è danneggiare un sistema informatico, quest’ultimo termine, dal valore fortemente spregiativo, è stato invece coniato dagli hacker stessi per definire chi non abbia rispetto delle proprie abilità informatiche.”

Fonte: Enciclopedia Treccani online

§14. *Internet of things*

“Rete di oggetti dotati di tecnologie d’identificazione, collegati fra loro, in grado di comunicare sia reciprocamente sia verso punti nodali del sistema, ma soprattutto in grado di costituire un enorme *network* di cose dove ognuna di esse è rintracciabile per nome e in riferimento alla posizione. L’espressione «Internet delle cose» è stata coniata nel 1999 da Kevin Ashton. L’identificazione di ciascun oggetto avviene tramite minuscoli transponder a radiofrequenza in essi inseriti, oppure mediante codici a barre o codici grafici bidimensionali impressi sull’oggetto. Le applicazioni vanno dalla gestione di beni di consumo (durante la produzione, l’immagazzinamento, la distribuzione, la vendita o l’assistenza postvendita), al tracciamento di oggetti persi o rubati.”

Fonte: Enciclopedia Treccani online

§15. *Lean production* (*produzione snella*)

“La produzione snella (*lean production*) è un insieme di principi, metodi e tecniche per la gestione dei processi operativi, che mira ad aumentare il valore percepito dal cliente finale e a ridurre sistematicamente gli sprechi. Questo è possibile solo con il coinvolgimento di persone motivate al miglioramento continuo. L’obiettivo della Produzione Snella è “fare sempre di più con sempre di meno:

- meno tempo
- meno spazio
- meno sforzo
- meno macchine
- meno materiali.”

Fonte: Womack J., Jones J., Roos D., La macchina che ha cambiato il mondo, Rizzoli, Milano, 1993

§16. *Lean Start-up*

“Approccio di management finalizzato allo sviluppo di un *business* che si basa sui principi della produzione snella. Una *Start-up* che adotta tale approccio ha una struttura di gestione orizzontale e fa uso delle sue risorse in maniera flessibile.

Alla base vi è il processo di sviluppo di nuovi prodotti: i lunghi cicli di sviluppo dei prodotti, rigidi e costosi sono sostituiti da cicli iterativi, più brevi che si concentrano su tre fasi: creazione, misurazione e apprendimento. I prodotti creati (aventi funzionalità base) vengono commercializzati e testati sul mercato. Dagli esiti di tali test, la *Start-up* riesce a misurare le *performance* e ad ottenere *feedback* in grado di apportare eventuali modifiche alle strategie fino a quel momento adottate.”

Fonte: (Ries, 2011)

§17. *Mesh*

“Rete di utenti che condividono tra loro beni e servizi. La strategia alla base

di questo *network* collaborativo è quella di vendere lo stesso prodotto più volte. Moltiplicando le vendite, si moltiplicano i profitti e i contatti tra gli utenti. Incrementando queste relazioni, aumenteranno le opportunità di eseguire vendite aggiuntive, di migliorare l'offerta e di ottimizzare l'efficienza della rete.”

Fonte: (Gansky, 2012)

§18. Minimo prodotto fattibile

“All'interno dell'approccio lean *Start-up*, il *minimo prodotto fattibile* è considerato come un prototipo di prodotto avente funzionalità minime che viene commercializzato al fine di testarne l'efficacia e ottenere *feedback* su eventuali miglioramenti da apportarvi.”

Fonte: (Ries, 2011)

§19. Mobility management

“Il Mobility Management (MM) è un concetto che riguarda la promozione della mobilità sostenibile nonché la gestione della domanda di trasporto privato mediante il cambiamento degli atteggiamenti e del comportamento degli utenti.”

Fonte: [online]

http://www.epomm.eu/old_website/docs/mmttools/MMDefinition/MMDefinition_IT.pdf

[Ultimo accesso 09/06/2015 ore 19.29]

§20. Modello di business

“Strumento concettuale che permette di esprimere la logica aziendale di un'impresa tramite l'enunciazione di un insieme di elementi e delle loro relazioni. È una descrizione del valore che un'azienda è in grado di offrire ad uno o più segmenti di clienti, oltre che una rappresentazione della sua organizzazione, della sua rete di *partner* utili alla creazione e alla distribuzione di tale valore per la generazione di flussi di entrate redditizie e sostenibili. Il modello di *business* è uno dei principali strumenti a disposizione del management per interpretare e gestire le dinamiche

interne ed esterne all'azienda.

In particolare, il modello di *business*:

- Fornisce le linee guida con cui l'impresa converte l'innovazione in acquisizione di valore (profitto) senza prescindere da una adeguata strategia in grado di apportare un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza;
- Definisce un'organizzazione che consenta di condividere la conoscenza all'interno dell'azienda e valorizzare le proprie risorse umane favorendo le condizioni ideali per promuovere l'innovazione;
- Individua i rapporti d'interazione e cooperazione con fornitori e clienti (mercato) valorizzando le proprie scelte;
- Stabilisce le metodologie e gli strumenti per analizzare in modo critico e continuativo i risultati ottenuti dal proprio modello di *business* confrontandoli con quelli dei propri concorrenti;"

Fonte: Osterwalder, A. (2005) Clarifying Business models: Origins, Present, and Future of the Concept, Communications of the AIS, 15, May, 2-40

§21. MPF

Acronimo di *Minimo prodotto fattibile*.

§22. Net Economy

“Locuzione della lingua inglese (net, abbreviazione di *network*, «rete», ed *economy*, «economia»), con la quale è contrassegnato il sistema di transazioni e di attività economiche che si svolge telematicamente.”

Fonte: Enciclopedia Treccani online

§23. Open Source

“*Software* di cui l'utente finale, che può liberamente accedere al file sorgente, è in grado di modificare a suo piacimento il funzionamento, correggere eventuali errori, ridistribuire a sua volta la versione da lui elaborata. L'esempio più noto è il sistema operativo Linux. La distribuzione di un *software* in formato open source presuppone la rinuncia da parte dei

programmatore al diritto di proprietà intellettuale.”

Fonte: *Enciclopedia Treccani online*

§24. Peer-to-peer (P2P)

“Rete informatica nella quale i computer degli utenti connessi fungono nello stesso tempo da client e da server (in sigla, P2P). In tal modo, gli utenti sono in grado di accedere direttamente l'uno al computer dell'altro, visionando e prelevando i file presenti nelle memorie di massa e mettendo a loro volta a disposizione i file che desiderano condividere. La condivisione dei file in modalità P2P è ormai una pratica diffusa in tutto il mondo ed è stata una delle modalità d'uso che hanno favorito la crescita delle connessioni a banda larga. Diversamente da altre architetture di elaborazione, come, per es., i cluster di calcolatori o le griglie computazionali, la filosofia alla base di una rete P2P è quella di garantire un rapporto alla pari tra tutti i nodi di elaborazione che partecipano alla comunicazione: ogni nodo mette a disposizione i propri servizi e allo stesso tempo usufruisce dei servizi offerti dagli altri nodi, consentendo di distribuire i costi (risorse di calcolo, spazio su disco, banda di comunicazione) tra tutti i nodi dell'architettura. Questa filosofia è diversa da quella tradizionale basata sul sistema client-server, nella quale esiste invece una separazione netta di ruoli tra il server, che mette a disposizione i suoi servizi, e i client, che sono semplicemente i fruitori di tali servizi.”

Fonte: *Enciclopedia Treccani online*

§25. Product Service System (PSS)

Modello di *business* finalizzato a soddisfare le specifiche esigenze dei clienti attraverso il confezionamento di un'offerta che preveda la progettazione e la combinazione di prodotti tangibili e servizi immateriali.

Fonte: Tukker, A. (2004), *Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. Bus. Strat. Env.*, 13: 246-260. doi: 10.1002/bse.414

§26. *Seed (tipologia di investimento)*

“Apporto di capitali nella fase di avvio dell’attività produttiva, quando l’impresa già esiste, ma non si conosce ancora la validità commerciale del prodotto o del servizio. Tale servizio ha un rischio molto simile a quello del pre-seed financing e necessita che il finanziatore abbia buone competenze tecniche, ma spesso le fasi di sperimentazione a livello di prototipo e di brevetazione sono già state fatte: la società e il suo management sono già esistenti.”

Fonte: [online]

<http://www.ideaStart-up.it/Start-upzionario/>

[Ultimo accesso: 09/06/2015 ore:18.55]

§27. *Servizi collaborativi online*

“Attività di erogazione di servizi che mettono in contatto persone con altre persone attraverso piattaforme digitali (internet, mobile, tablet) che permettono di condividere, scambiare o vendere direttamente prodotti, beni e competenze. Questi servizi si definiscono collaborativi perché prevedono uno scambio fra pari, e digitali perché sono abilitati dalle nuove tecnologie.”

Fonte: (Maineri, 2013)

§28. *Start-up [avviamento]*

“Operazione di avvio di un’attività imprenditoriale grazie alle condizioni economiche generali nonché ad opportuni ed incentivanti provvedimenti statali di carattere economico e strutturale.”

Fonte: Dizionario Simone online

§29. *Start-up innovativa*

“Con l’art. 25 del D. L. 18 ottobre 2012, n. 179 coordinato con la L. di conversione 17 dicembre 2012, n. 221 recante “Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese” è stato introdotto nell’ordinamento giuridico italiano un quadro normativo finalizzato alla nascita ed alla crescita di nuove

imprese innovative con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo di una nuova cultura imprenditoriale, creare un contesto maggiormente favorevole all'innovazione, promuovere maggiore mobilità sociale, attrarre talenti in Italia e capitali dall'estero. L'art. 25 del decreto definisce la *Start-up* innovativa come una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano oppure Societas Europea, le cui azioni o quote non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione. Vi rientrano, pertanto, sia le srl (compresa la nuova forma di srl semplificata o a capitale ridotto), sia le spa, le sapa, sia le società cooperative.

La società per essere definita *Start-up* deve possedere seguenti requisiti:

- La maggioranza del capitale sociale e dei diritti di voto nell'assemblea ordinaria deve essere detenuto da persone fisiche al momento della costituzione e per i successivi 24 mesi; (requisito soppresso dal d.l. n. 76/2013)
- La società deve essere costituita e operare da non più di 60 mesi (modificato dal d.l. 3/2015);
- È residente in Italia ai sensi dell'art. 73 del Decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, o in uno degli stati membri dell'Unione Europea o in Stati aderenti all'Accordo sullo spazio economico europeo, purchè abbia una sede produttiva o una filiale in Italia (modificato dal d.l. 3/2015);;
- Il totale del valore della produzione annua, a partire dal secondo anno di attività, non deve superare i 5 milioni di euro;
- Non deve distribuire o aver distribuito utili;
- Deve avere quale oggetto sociale esclusivo o prevalente, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;
- Non deve essere stata costituita per effetto di una fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda.

Inoltre, la *Start-up* deve soddisfare almeno uno dei seguenti criteri:

- Sostenere spese in ricerca e sviluppo in misura pari o superiore al 20 per cento del maggiore importo tra il costo e il valore della produzione; (percentuale ridotta al 15% con d.l. n. 76/2013);
- Impiegare personale altamente qualificato per almeno un terzo della propria forza lavoro ovvero in percentuale uguale o superiore a due terzi della forza lavoro complessiva di personale in possesso di laurea magistrale ai sensi dell'art. 4 del d.m. n. 270/2004 (così integrato con d.l. n. 76/2013);
- Essere titolare o depositaria o licenziataria di almeno una privativa industriale relativa ad una invenzione industriale, biotecnologica, a una topografia di prodotto a semiconduttori o a una varietà vegetale ovvero sia titolare dei diritti relativi ad un programma per elaboratore originario registrato presso il Registro pubblico speciale per i programmi per elaboratore, purchè tali privative siano direttamente afferenti all'oggetto sociale e all'attività di impresa. (così integrato con d.l. n. 76/2013)."

Fonte: [online]

<http://www.altalex.com/documents/altalex/news/2014/09/10/Start-up-innovativa>

Ultimo accesso: [09/06/2015 ore: 17.18]

§30. *Venture capital*

“È una forma di investimento con la quale una società finanziaria mediante apporto di capitale fresco acquisisce partecipazioni di minoranza in imprese già costituite (o da crearsi) che, in relazione al loro contenuto innovativo, presentano buone prospettive di crescita nel medio termine ma anche un elevato rischio d'investimento. L'investimento è di medio periodo (5-10 anni) e termina con lo smobilizzo della partecipazione quando l'impresa finanziata abbia raggiunto lo sviluppo sperato e abbia pertanto incrementato in misura considerevole il suo valore. La peculiarità del venture capital è nel suo fine: realizzare un elevato utile in conto capitale.”

Fonte: Dizionario Simone online

§31. Web 2.0

“Il termine, apparso nel 2005, indica genericamente la seconda fase di sviluppo e diffusione di Internet, caratterizzata da un forte incremento dell’interazione tra sito e utente: maggiore partecipazione dei fruitori, che spesso diventano anche autori (blog, chat, forum, wiki); più efficiente condivisione delle informazioni, che possono essere più facilmente recuperate e scambiate con strumenti peer to peer o con sistemi di diffusione di contenuti multimediali come Youtube; affermazione dei *social network*. Nuovi linguaggi di programmazione consentono un rapido e costante aggiornamento dei siti web anche per chi non possiede una preparazione tecnica specifica. Il fenomeno è ancora in fortissima evoluzione.”

Fonte: Enciclopedia Treccani online

§32. Wiki

“Termine di origine hawaiana che significa “veloce”, con cui si identifica un tipo di sito internet che permette la creazione e la modifica di pagine multimediali attraverso un’interfaccia semplice, spesso utilizzabile anche senza possedere nozioni di programmazione. Tale caratteristica ha rivoluzionato il mondo di Internet e il passaggio al Web 2.0, favorendo la nascita di siti i cui contenuti vengono gestiti da un alto numero di persone che collaborano all’aggiornamento e all’aggiunta di pagine o che possono modificare anche ciò che è stato inserito da altri utenti. Wiki ha quindi il pregio di costituire un formidabile strumento di aggregazione di contenuti creati dagli appassionati di un dato tema. L’esempio più rilevante di impiego del modello Wiki è il sito dell’enciclopedia online Wikipedia, formato da milioni di pagine e continuamente aggiornato e accresciuto da altrettanti utenti.”

Fonte: Enciclopedia Treccani online

Bibliografia

- Afuah, A., 2004. *Business models: A strategic management approach*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Anderson, C., 2006. *The long tail: why the future of business is selling less of more*. New York: Hyperion.
- Aurich, J., Mannweiler, C. & Schweitzer, E., 2010. How to design and offer services successfully. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 2(3), pp. 1480 - 1494.
- Baines, T., Lightfoot, H., Evans, S. & Altri, 2007. State of the art in product-service-systems. *Journal of Engineering manufacture*, 223(9), pp. 1207 - 1215.
- Baldissera, A. & Bonaventura, B., 2013. *Start-up marketing. Trasformare le idee in opportunità di business. Errori da evitare e strategie da seguire*. Milano: Franco Angeli.
- Belk, R., 2013. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, p. 1595–1600.

- Benkler, Y., 2007. *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven: Yale University Press.
- Benkler, Y. & Nissenbaum, H., 2006. Commons-based Peer Production and Virtue. *The Journal of Political Philosophy*, 14(4), pp. 394 - 419.
- Blank, S. G., 2013. *The Four Steps to the Epiphany - Successful Strategies for products that win*. 2^a edizione a cura di s.l.:K&S Ranch;.
- Botsman, R., 2013. *The Sharing Economy lacks a shared definition..* [Online]
Available at:

<http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition#11>

[Consultato il giorno 26 Gennaio 2015].
- Botsman, R. & Rogers, R., 2011. *What's mine is yours - How collaborative consumption is changing the way we live*. Londra: Collins.
- Brynjolfsson, Hu & Simester, 2011. Hello Long Tail: Search Costs and the Concentration of Sales. *Management Science*, 57(8), p. 1373–1386.
- Castells, M., 2003. L'informazionalismo e la *network* society. In: P. Himanen, a cura di *L'etica hacker e lo spirito dell'età dell'informazione*. Milano: Feltrinelli Editore.

- Castells, M., 2008. *La nascita della società in rete*. Milano: Università Bocconi Editore.
- Cegarra-Navarro, J. G., Sanchez-Vidal, M. E. & Cegarra-Leiva, D., 2011. Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: an empirical investigation in SMEs. *Management Decision*, 49(7), p. 1099–1119..
- Chesbrough, H., 2010. *Business model innovation: Opportunities and barriers*. *Long Range Planning*, Volume 43, pp. 354-363.
- Cialdini, R., 2005. *Le armi della persuasione: come e perché si finisce col dire di sì*. 3^a ed. Firenze: Giunti editore.
- Coleman, J. S., 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Confindustria, 2000. *Net economy e nuova occupazione*. [Online] Available at:

<http://www.mi.camcom.it/upload/file/263/131541/FILENAME/new-economy.pdf>

[Consultato il giorno 12 01 2015].

- de Luca, P., 2006. *Il consumo critico: una ricerca esplorativa sulla dimensione sociale del comportamento del consumatore*. Venezia, Paris-Venice: Marketing Trends Association.
- Eisenmann, T., 2011. Scaling: Pacing issues. *Harvard Business School Technical note*, 812(099).
- Eisenmann, T., 2012. *Business model analysis for Entrepreneurs*. *Harvard Business School Technical note*, 812(096).
- Eisenmann, T., 2012. Scaling a *Start-up*: People and Organizational Issues. *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*, 812(100).
- Eisenmann, T., Ries, E. & Dillard, S., 2013. Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean *Start-up*. *Harvard Business School Cases*.
- Eisenmann, T., Ries, E. & Dillard, S., 2013. Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean *Start-up*. *Harvard Business School Cases*, 812(095).
- Felson, M. & Spaeth, J. L., 1978. Community structure and collaborative consumption: a routine activity approach. *American Behavioral Scientist*, March April, 21(4), pp. 614 - 624.

- Gansky, L., 2012. *The Mesh - Why the future of business is sharing*. London: Penguin Books Ltd.
- Gioli, G., Moder, P. & Dolci, M., 2000. *Start-up innovativa*. Milano: Apogeo.
- Goedkoop, M., van Halen, C., te Riele, H. & Rommens, P., 1999. *Product Service Systems, ecological and economic basis*. PricewaterhouseCoopers N.V. / Pi!MC, Storm C.S., Pre consultants.
- Hamari, J., Sjöklint, M. & Ukkonen, A., 2015. *The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption*. [Online] Available at:

<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2271971>

[Consultato il giorno 13 Gennaio 2015].
- Hendler, J. & Golbeck, J., 2008. Metcalfe's law, Web 2.0, and the Semantic Web. *Journal Of Web Semantics*, Feb, Volume 61, pp. 14 - 20.
- Himanen, P., 2001. *L'etica hacker e lo spirito dell'età dell'informazione*. Milano: Feltrinelli.
- Kang, M. & Wimmer, R., 2008. Product service as systemic cures for obese consumption and production. *Journal of cleaner production*, 16(11), pp. 1146-1152.

- Kaplan, A. M. & Haenlein, M., 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* , Issue 53, pp. 59-68.
- Katz, M. L. & Shapiro, C., 1985. *Network Externalities, Competition, and Compatibility*. *The American Economic Review*, Giugno, 75(3), pp. 424-440.
- Lee, S., Olson, D. & Trimi, S., 2012. Co-innovation: convergence, collaboration, and co-creation for organizational values.. *Management Decision*, 50(5), p. 817–831.
- Lipovetsky, G., 2006. *Una felicità paradossale*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Maineri, M., 2013. *Collaboriamo!*. Milano: Ulrico Hoepli Editore S.p.A .
- Maineri, M. & Bucci, V., 2014. [Online]
Available at:
http://www.cliclavoro.gov.it/approfondimenti/Documents/Sharing_Economy_Indagine_2014.pdf
[Consultato il giorno 04 05 2015].
- Manzini, E. & Vezzoli, C., 2003. A strategic design approach to develop sustainable *Product Service Systems*: examples taken from the

- 'environmentally friendly innovation' Italian prize.. *Journal of Cleaner Production*, 03 Dicembre, Volume 11(8), pp. 851 - 857.
- Markides, C., 2008. *Game-changing strategies: How to create new market space in established industries by breaking the rules.* New York: Jossey-Bass.
 - Maussang & al, 2009. *Product Service System design methodology: from the PSS architecture design to the product specification.* *Journal of Engineering Design*, 21(4), pp. 349 - 366.
 - Mittermeyer, S., Njunguna, J. & Alcock, J., 2010. *Product Service Systems in health care: case study of a drug-device combination.* *The international journal of advanced MANufacturing Technology*, Volume 52, pp. 1209 - 1221.
 - Mondelli, A. & Accoto, C., 2014. *Social mobile marketing : il marketing nell'era dell'ubiquitous Internet, della Sharing Economy e dei big data.* Milano: EGEA.
 - Mont, O., 2002. Clarifying the concept of product-service system.. *Journal of Cleaner Production*, Giugno, 10(3), p. 237-245.
 - Morris, M., Schindehutteb, M. & Allen, J., 2005. The entrepreneur's *business model*: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, Volume 58, p. 726 - 735.

- Owyang, J., 2013. *The collaborative economy: Products, services, and market relationships have changed as sharing Start-ups impact business models. To avoid disruption, companies must adopt the Collaborative Economy Value Chain.* [Online]

Available at:

<http://www.slideshare.net/Altimeter/the-collaborative-economy>

[Consultato il giorno 10 11 2014].

- Rajgopal, S., Venkatachalam, M. & Kotha, S., 2003. The value relevance of *network* advantages: the case of e-commerce firms. *Journal of Accounting Research*, 41(1), p. 135–162..
- Ramon, C.-M. & Joan Enric, R., 2010. From Strategy to *Business models* and onto Tactics. *Long range planning*, 43(2-3), pp. 195 -215.
- Ries, E., 2011. *The Lean Start-up: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.* New York: Crown Pub.
- Rocco, E. & Haerberle, F., 2001. *L'organizzazione della fiducia. Negoziazione e comunicazione mediata da computer.* Roma: Carrocci editore S.p.A.
- Rodrigues, R. & Druschel, P., 2010. Peer-to-Peer Systems. *Communications of the ACM*, 53(10), pp. 72 - 82.

- Rogers, E. M., 2003. *Diffusion of Innovations*. Quinta ed. New York: Free Press.
- Schoder, D. & Fischbach, K., 2003. Peer-to-peer prospects. *Communications of the ACM (Association for Computing Machinery)*, 46(2), pp. 27 - 29.
- Shirky, C., 2009. *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. Ristampa (24 / 02 / 2009) a cura di Londra: Penguin Books.
- Shirky, C., 2009. *Uno per uno, tutti per tutti : il potere di organizzare senza organizzazione*. Torino: Codice.
- Tapscott, D. & Williams, A. D., 2007. *Wikinomics : how mass collaboration changes everything*. New York: Portfolio (Penguin Group).
- Teece, 2010. *Business models, Business Strategy and Innovation*. *Long range planning*, Volume 43, pp. 172 -194.
- Trimi, S. & Berbegant-Mirabel, J., 2012. *Business model innovation in Entrepreneurship*. *Springer Science Business Media*, 8 Settembre, Volume 8, pp. 449-465.
- Tukker, A. & Tischner, U., 2006. *New business for Old Europe: Product Service Development Competitiveness and Sustainability*. Sheffield, Uk: GreenLeaf Publishing.

- Williamson, O. E., 1998. *I meccanismi del governo. L'economia dei costi di transizione: concetti, strumenti, applicazioni*. Milano: Franco Angeli.
- Womack, J. P., 2003. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Revised and Updated*. 2[^] edizione (01 / 06 / 2003) a cura di New York: Productivity Press.
- Yamagishi, T. & Cook, K., 1993. Generalized exchange and social dilemmas. *Social Psychology Quarterly*, 56(4), pp. 235-248.
- Yang, X. & al, 2009. A practical methodology for realizing *Product Service System* for consumer products.. *Computers and Industrial Engineering*, 56(1), pp. 224 - 235.
- Zott, C. & Amit, R., 2007. *Business model* design and the *performance* of entrepreneurial firms.. *Organization Science*, Volume 18, pp. 181-199.
- Zott, C. & Amit, R., 2008. The fit between product market strategy and *business model*: Implications for firm *performance*.. *Strategic Management Journal*, Volume 29, pp. 1-26..

Sitografia

- <http://cclab.collaborativeconsumption.com/>
- <http://collaboriamo.org/>
- <http://it.wikipedia.org/>
- <http://ouishare.net/en>
- <http://timerepublik.com/>
- <http://www.airbnb.it/>
- <http://www.altalex.com/>
- <http://www.associazionenazionalebdt.it/>
- <http://www.blablacar.it/>
- <http://www.bloomberg.com/>
- <http://www.Bring-me.it/>
- <http://www.carpooling-universita.it/>
- <http://www.che-fare.com/>
- <http://www.chefuturo.it/>
- <http://www.doppiozero.com/>
- <http://www.duepuntozeroresearch.it/>
- <http://www.economist.com>
- <http://www.etsy.com/>
- <http://www.forbes.com>
- <http://www.i3p.it/>
- <http://www.impacthub.net/>
- <http://www.informazione.it>
- <http://www.Jojob.it/>
- <http://www.registroimprese.it/>
- <http://www.Sardex.net/>
- <http://www.scambiacibo.it/>
- <http://www.shareable.net/>
- <http://www.sharedesk.net/>
- <http://www.simone.it/>
- <http://www.TreataBit.com/>
- <http://www.treccani.it/>
- <http://www.wired.it/>

Ringraziamenti

Giunto alla fine del presente lavoro vorrei esprimere la mia gratitudine a coloro i quali hanno contribuito alla sua realizzazione.

Desidero innanzitutto ringraziare la mia relatrice, professoressa Monica Calcagno, per l'interesse dimostrato nei confronti dell'argomento di ricerca scelto, per la disponibilità mostratami durante questi mesi di lavoro e per i preziosi consigli, critici e al contempo costruttivi, che legittimano l'impegno da me profuso.

Un sentito ringraziamento a Gerard Albertengo e a tutto il team di BringMe Srl, per la disponibilità e l'entusiasmo con cui hanno accettato la mia volontà di studiare la realtà imprenditoriale di cui fanno parte.

Ringrazio, inoltre, Agnese Vellar, Social media Consultant di TreataBit - I3P e Fabio Pranovi, delegato del Rettore alla sostenibilità dell'Università Ca' Foscari per la loro gentile disponibilità a rilasciare interviste utili al mio progetto di ricerca.

Con il presente lavoro, si chiude il mio percorso accademico, che mi ha formato come persona oltre che come studente. L'Università Ca' Foscari mi ha dato l'opportunità di misurare le mie capacità con l'umiltà e la tenacia che da sempre mi contraddistinguono.