

L'innovazione dei modelli di business nella sharing economy: il caso italiano del car sharing

Received
20th June 2017

Revised
12th February 2018

Accepted
11th July 2018

Riccardo Maiolini - Elio Petti - Francesco Rullani

Abstract

Obiettivo del paper: studiare il fenomeno della sharing economy, ed in particolare il car sharing, proponendo una analisi dei principali modelli di business del settore.

Metodologia: lo studio ha natura esplorativa e adotta un approccio di tipo qualitativo. In particolare, sono state condotte interviste semi strutturate all'interno di tre organizzazioni che operano nel settore del car sharing in Italia.

Risultati: i risultati evidenziano le caratteristiche dei business model adottati dalle aziende; tali risultati sono utili, in particolare, per capire quali sono gli elementi di innovazione che sono stati introdotti nei modelli di business delle tre aziende attive nella sharing economy.

Limiti della ricerca: data la natura qualitativa ed esplorativa dello studio, è difficile generalizzare i risultati ottenuti a tutte le istanze della sharing economy.

Implicazioni pratiche: la ricerca fornisce utili informazioni a tutti gli operatori/manager della sharing economy per programmare strategie e politiche di innovazione dei loro modelli di business.

Originalità del lavoro: il principale elemento di originalità del lavoro consiste nella proposta di un framework teorico ed interpretativo dei modelli di business nel settore della sharing economy e del car sharing in particolare.

Parole chiave: innovazione dei modelli di business; piattaforma di condivisione; economia della condivisione.

Purpose of the paper: this paper investigates the phenomenon of the sharing economy, exploring how business model innovation can be used in the car sharing industry.

Methodology: the research was conducted as a multiple case study, with semi-structured interviews.

Results: The research contributes to management studies by introducing a theoretical framework for business model innovation in the sharing economy industry.

Research limitations: being an explorative research, the limitations relate to the lack of generalizability of the cases.

Practical implications: The authors propose a framework that can be adopted by sharing economy startups and companies that want to operate in this industry.

Originality of the study: This paper contributes to the debate on the sharing economy and business model innovation by providing a model for companies operating in the sharing economy and specifically in the car sharing industry.

Key words: sharing economy; business model innovation; car sharing; business model; business platform

1. Introduzione

Nel marzo 2011 “The Times” ha definito la *sharing economy* come una delle dieci idee che trasformeranno il mondo. In effetti, l'*economia della condivisione* sta diventando un fenomeno economicamente e socialmente sempre più rilevante, il cui portato è una profonda trasformazione dei meccanismi alla base della produzione di valore: possesso e proprietà vengono sostituiti da utilizzo e condivisione, una crescente molteplicità e varietà di risorse vengono mobilitate oltre i limiti dei processi produttivi tradizionali, l'intermediazione non riguarda più la distribuzione di servizi e prodotti ma lo scambio di informazioni, il rapporto tra consumatori è diretto, orizzontale, votato alla costruzione, in molti casi, di legami fiduciari più o meno forti ma certamente riconoscibili.

Sebbene modelli di condivisione incentrati su meccanismi simili a quelli osservati nella *Sharing Economy* abbiano cominciato a diffondersi fin dagli anni novanta del novecento, abbracciando fenomeni come il *free e open source software* (David e Rullani, 2008; Foss *et al.*, 2016), Wikipedia fino al più recente esempio del *crowdsourcing* (Cappa *et al.* 2016; Maiolini, 2012; Howe, 2006), il dibattito su questo tema sta oggi prendendo una forma sempre più strutturata all'interno dell'accademia, aprendo nuovi scenari di discussione che spaziano dalla costruzione di teorie *ad hoc* fino all'analisi del fenomeno empirico in sé (ad esempio: Bernardi, 2015; Pais e Provasi, 2015; Lamborghini e Donadel, 2006). Manca tuttavia una rappresentazione dei modelli di business del settore che permetta, da un lato, di isolare gli elementi più significativi dei meccanismi su cui si fonda la *sharing economy* e, dall'altro, fornisca uno strumento utile per identificare e analizzare le strategie degli operatori, permettendo anche di apprezzare l'evoluzione dinamica dei business model in una prospettiva di innovazione.

Lo studio qui proposto si pone all'interno di questo dibattito proponendosi di applicare l'ottica della *business model innovation* ad un settore specifico della *sharing economy*: il *car sharing*. Lo scopo di questo esercizio è arrivare a rispondere alla domanda: *quali sono gli elementi distintivi di un modello di business in grado di creare e catturare valore nel paradigma della Sharing Economy?* Grazie ad un'attenta ed approfondita analisi della letteratura di riferimento riguardante la *sharing economy*, il concetto di modello di business e di *business model innovation*, l'articolo propone un modello che cerca di sistematizzare gli elementi strategici fondamentali dei modelli di business della *sharing economy* traendo le intuizioni di fondo dall'analisi di alcuni casi studio riguardanti i principali player italiani nel settore del *car sharing*, una delle istanze più significative della *sharing economy*.

Il contributo che offre il presente articolo è dunque sia di ordine teorico, laddove il modello proposto può rappresentare un punto di partenza per comprendere i caratteri distintivi dei modelli di business della *sharing economy*, sia di ordine pratico, fornendo ai manager e agli operatori di questo dinamico settore un punto di riferimento per rappresentare le proprie strategie e immaginare nuovi pattern di innovazione a livello dei propri modelli di business.

2. L'origine del concetto di sharing economy

Riccardo Maiolini
Elio Petti
Francesco Rullani
L'innovazione dei modelli
di business nella sharing
economy: il caso italiano del
car sharing

Il perimetro di ciò che viene considerato sharing economy ha subito una serie di evoluzioni nel corso del tempo, sia in termini fenomenologici che di definizione teorica. La tabella 1 riporta le diverse definizioni rinvenute in letteratura mettendo in luce, per ogni definizione, il punto principale attorno cui viene concepito il concetto di sharing economy.

Tab. 1: Le definizioni di sharing economy

Benkler, 2004	“Un comportamento pro-sociale non reciproco”
Botsman & Rogers, 2010	“Un modello economico basato sulla condivisione, locazione, gifting, baratto, scambio e prestito di risorse sottoutilizzate, dagli spazi alle competenze ai beni, basato su scambi monetari o non monetari”
Bardhi & Eckhardt, 2012	“Definiamo access-based consumption quelle transazioni che possono essere mediate dal mercato, in cui non sussistono trasferimenti della proprietà”
Belk, 2014	“Il consumo collaborativo consiste nell'acquisizione e distribuzione di una risorsa a pagamento o altro compenso purché questo non sia il regalo o altra forma che comporti un trasferimento permanente della proprietà”
Frenken & Schor, 2017	“La sharing economy è una <i>platform</i> economy che si basa su principi e modelli di impatto economici, sociali e ambientali”

Fonte: Elaborazione degli autori

Come si può notare, le definizioni riportate sottolineano diversi elementi distintivi del fenomeno, dando vista a una molteplicità di modelli di produzione e consumo che - seguendo Belk (2014) - possono essere identificati prendendo in esame alcune dimensioni specifiche dei meccanismi di interazione e transazione. Ad esempio, è possibile distinguere i modelli *open sharing* e *demand sharing*, che differiscono per la relazione tra fornitore e consumatore. Più nello specifico, i modelli *open sharing* fanno riferimento a relazioni in cui fornitore e consumatore condividono una serie di risorse non ai fini di uno scambio specifico, ma sulla base dell'elevato grado di familiarità che intercorre tra loro. Al contrario, i modelli di *demand sharing* si fondano su richieste specifiche di beni o servizi, per cui la relazione fornitore e consumatore è circoscritta ai termini della relazione tra domanda e offerta, e molto meno incentrata sulla familiarità tra gli attori.

L'affresco velocemente tinteggiato permette la messa a fuoco di alcuni principi che possiamo porre alla base del concetto di sharing economy.

Un elemento fondante è sicuramente quello dell'accesso (Rifkin, 2000), per cui il consumatore non trae valore dalla proprietà del bene, bensì dall'accesso all'utilizzo del bene stesso. In questa modalità di consumo, il consumatore trae valore dall'utilizzo del bene grazie al fatto che ne può usufruire per il tempo e nelle modalità più congeniali ai fini per cui il bene viene mobilitato. Quando i fini sono stati raggiunti e il bene non è più necessario, il rapporto tra il consumatore e il prodotto viene interrotto - almeno fino alla prossima volta in cui sarà interesse del consumatore riattivarlo - e il bene torna a disposizione di altri consumatori. La

relazione tra consumatore e bene diventa così centrale per il consumo (Postigo, 2003), configurandolo in maniera radicalmente diversa da quanto avveniva secondo le tradizionali logiche fondate sulla proprietà e assimilando invece elementi tipici dei servizi. È la cosiddetta *servitization* (Mont, 2002): la trasformazione dei beni in cui la proprietà è concepita come propedeutica al consumo in pacchetti attivabili on demand tramite la gestione dell'accesso ai relativi beni e servizi (Bardhi e Eckhardt, 2012). Il cambio di mentalità che sottende questo passaggio è importante: in passato il concetto di accesso veniva stigmatizzato come modalità di consumo di ordine inferiore, sinonimo di inettitudine e incapacità di corretta allocazione del potere d'acquisto (Rowlands e Gurney, 2000) non compatibile con l'idea di accumulazione di capitale e non in grado di garantire sicurezza e soddisfazione, influenzando negativamente lo status e la percezione di benessere dei consumatori.

A fianco del concetto di *accesso*, il secondo elemento fondante della nostra definizione di *sharing economy* prende forma dal contributo di Frenken e Schor (2017). Gli autori mostrano come il modello di fondo della *sharing economy* incentrato su questa nuova relazione tra beni e servizi, tra consumo e consumatore, generi anche una trasformazione del modo di concepire le risorse. Nel modello incentrato sulla proprietà, quando le risorse non sono "attivate" dal proprietario restano sullo sfondo, inutilizzate. Fondandosi sulla *servitization*, il modello costruito attorno all'accesso è invece perfettamente compatibile con l'attivazione di risorse sottoutilizzate. Trasformando il consumo in un'attività basata sul servizio, diventa possibile smaterializzarne le componenti e quindi accoglierle in ambienti digitali come le piattaforme. Digitalizzando e spostando sulle piattaforme tutte le fasi del consumo - dall'individuazione degli utilizzatori, all'accesso al bene, alla gestione delle informazioni, delle garanzie, dei pagamenti e delle valutazioni - si rendono possibili nuove relazioni tra possessori di beni e potenziali utilizzatori, relazioni impossibili senza strumenti digitali, in questo modo aprendo nuove possibilità di impiego per risorse che altrimenti resterebbero sottoutilizzate (Botsman e Rogers 2010).

Dunque, gli elementi che compongono la nostra definizione di *sharing economy* sono (1) la logica *dell'accesso* che permette la *servitization*, (2) la superiore connettività garantita dalle *piattaforme* digitali, e l'effetto abilitante di questi due elementi combinati che permette (3) *l'utilizzo di risorse sottoutilizzate*. Questa definizione è particolarmente in linea con quanto emerge dalla recente analisi della letteratura realizzata da Grieco e Cerruti (2017), che mette in evidenza le caratteristiche delle innovazioni nei modelli di business utilizzati nel contesto della *sharing economy*: l'attenzione all'utilizzo piuttosto che alla proprietà, l'accessibilità temporanea, e la redistribuzione di risorse tangibili (denaro, asset) o intangibili (spazio o tempo).

3. Modelli di business e Innovazione (BMI)

Una volta definita la natura della *sharing economy* è necessario chiedersi, *Quali modelli di business sono non solo compatibili con questi*

elementi, ma capaci di sfruttarli come volano per la crescita? Per arrivare ad una risposta è importante preliminarmente chiarire cosa si intende quando si usa l'espressione "business model". I modelli di business definiscono le modalità attraverso cui un'impresa crea valore (non solo economico) per i propri stakeholder (Pisano *et al.* 2015; Zott e Amit, 2007; Osterwalder 2004).

Ogni business si realizza attraverso un modello di business, e quando avviene un cambiamento o si apporta una innovazione tecnologica, organizzativa o strategica, è necessario adeguare il proprio modello di business, al fine di ottenere la giusta relazione tra creazione di valore e cattura dello stesso. Alcuni esempi di innovazioni che richiedono adeguamenti dei modelli di business riguardano l'intervento strutturale sulla commercializzazione di un prodotto (Zott e Amit, 2007) o l'innovazione all'interno di processi aziendali (George e Bock, 2011) con l'obiettivo finale di modificare la strategia, oppure per sostenere la *performance* d'azienda su un orizzonte di lungo periodo (Chesbrough, 2007a; Johnson *et al.*, 2008) o per affiancare al profitto anche la ricerca di un impatto sociale ed ambientale positivo (Mongelli e Rullani, 2017).

L'innovazione di un modello di business (BMI) riguarda quindi, la capacità strategica di un'impresa o di un imprenditore di modificare le diverse dimensioni del business model (Chesbrough, 2007b) per favorire l'emersione di nuove modalità di creazione e cattura di valore economico, sociale ed ambientale. Anche l'innovazione del modello di business è definibile come una innovazione di per sé (Mitchell e Coles, 2003), in quanto rappresenta un cambio sistemico, rispondendo a stimoli che si pongono su di un livello strategico in interazione con l'ambiente esterno.

Tale innovazione può essere indotta dal cambio di strategia dell'azienda, introducendo nuove tecniche di lavoro, migliorando l'operatività interna dell'organizzazione o cambiando il modo con cui ci si relaziona con il cliente o si crea valore. Può anche essere indotta dall'esterno, sulla scorta delle necessità di adattamento, come quando si introduce una innovazione tecnologica di tipo *demand pull* (Baden-Fuller e Haefliger, 2013). Infine, può essere spinta anche da un misto di forze endogene ed esogene, come quando l'impresa amplia la propria offerta ad altri prodotti o tecnologie esistenti in sinergia o complementarità con ciò che già produce, o decide di entrare in mercati in cui i significati dei prodotti e i contesti sono diversi e dati in maniera esogena (Tece, 2010).

Infine, operativamente innovare a livello di modello di business implica innanzitutto l'identificazione di 'epicentri di innovazione' (Pisano *et al.* 2015; Taran *et al.* 2016), vale a dire i *loci* organizzativi dove si stima l'innovazione abbia gli effetti maggiori sul business model (tipicamente: risorse e partner, value proposition, finanza, clienti e canali), e una focalizzazione su quei *loci* per arrivare a rendere omogeneo l'intero modello. È dunque un processo dinamico, di adattamento progressivo che irradia dai punti di cambiamento più rilevanti fino ad abbracciare l'intera organizzazione.

4. Modelli di business e sharing economy

La sharing economy viene spesso introdotta come un mix di elementi specifici (Belk, 2014) in antitesi al modello economico tradizionale, proponendo una revisione delle classiche dicotomie che popolano quel modello: produttore/consumatore, proprietà/condivisione, lavoro/imprenditorialità (Rullani e Rullani, 2018).

La riconfigurazione di queste dicotomie cambia il contesto di riferimento in cui le imprese che si aprono alla sharing economy si trovano ad agire, spingendole ad innovare proprio a livello del modello di business. Sharing economy e business model innovation appaiono come le due facce di una stessa medaglia.

In effetti, Hamari *et al.* (2013) considerano il crescente diffondersi della sharing economy come strettamente legato alle innovazioni tecnologiche nel settore ICT, che hanno semplificato la condivisione di beni e servizi grazie all'innovazione dei sistemi internet-based. Il Web 2.0 ha dato il via allo sviluppo e la diffusione di piattaforme digitali che permettono la produzione di user-generated content, la condivisione e la collaborazione, aumentando di fatto la fruibilità dei servizi in maniera esponenziale. La diffusione delle tecnologie IT ha permesso da un lato la proliferazione delle piattaforme, e dall'altro la *servitization* attivata dalla crescente centralità dell'accesso, creando in questo modo il mix di elementi giusti per poter realizzare la condivisione di risorse altrimenti sottoutilizzate. In questo senso risulta evidente il forte legame tra innovazione tecnologica e BMI tipico della sharing economy.

Inoltre, essendo ancora ben lontani dalla cristallizzazione di un modello di business archetipico della sharing economy, l'universo dei business model in cui questa si realizza è per sua natura aperto e sperimentale, soggetto a continui cambiamenti e dunque innovazioni, rientrando dunque a pieno titolo nel fenomeno generale dell'innovazione del modello di business (Grieco e Cerruti, 2017).

In letteratura vengono evidenziati tre principali pilastri su cui è possibile fondare modelli di business capaci di cogliere l'innovazione propria della sharing economy. Il primo riguarda il modo in cui avviene la creazione del valore, che si sposta dal possesso all'accesso (Rifkin, 2000). Il secondo pilastro riguarda la *gestione delle risorse e delle capacità produttive in eccesso (spare resource e spare capacity)* nate dalla necessità di avere delle scorte di un bene da sfruttare in situazioni di maggiore domanda del mercato e tuttavia sottoutilizzate in assenza della maggior domanda. Il terzo pilastro è relativo alle modalità di accesso alle risorse attraverso piattaforme digitali, frutto dell'evoluzione e avanzamento nel campo dell'IT che hanno dato vita a strumenti di fruizione e contenuti di tipo 2.0 (Belk, 2014). Nel contesto produttivo tradizionale risorse e capacità erano sottoutilizzate poiché nascoste all'interno di processi indivisibili e invisibili, e di beni il cui utilizzo - *saltuario* - veniva legato alla proprietà - *permanente*. Sarà ancora così in molti settori, e per molto tempo. Ma con la diffusione delle ICT - il terzo pilastro - è stato possibile rendere modulari e visibili parti del processo produttivo e rendere raggiungibili e disponibili - sia in termini di domanda che di offerta - beni di consumo il cui utilizzo è stato svincolato

dalla proprietà e legato invece all'accesso. Le *piattaforme* che mettono in collegamento chi può offrire una parte inutilizzata di un processo produttivo o di un bene, con chi è interessato non a possedere, ma a usare per un tempo limitato e limitatamente a scopi ben definiti quel bene o quel processo, hanno dunque permesso l'emersione di una domanda e di una offerta di risorse, processi e servizi prima inutilizzati, creando nuovi mercati. Chiaramente questo cambiamento ha portato con sé la necessità di definire nuove regole - informali inizialmente, e sempre più formalizzate nel tempo - per gestire le transazioni e i contatti tra gli attori. Il portato di novità è stato infatti radicale: nuovi attori e attori esistenti con nuovi ruoli¹, nuovi tipi di interazioni² nuovi tipi di prodotti e servizi³. È dunque una radicale trasformazione dell'ambiente in cui agisce l'impresa (Rullani e Rullani, 2018).

La combinazione di questi tre pilastri, che la letteratura individua come l'attuale campo di azione in cui le imprese cercano di costruire modelli di business innovativi, coincide con la definizione di *sharing economy* fornita all'inizio di questo testo, chiudendo il cerchio che collega *sharing economy*, modelli di business, e *business model innovation*, permettendo di individuare anche tre specifiche dimensioni utili a modellare le trasformazioni intraprese dai player della *sharing economy*. La costruzione di questo modello è l'oggetto della prossima sezione.

5. Un modello di riferimento per descrivere la business model innovation nella sharing economy

Dei tre pilastri descritti in precedenza, la diffusione delle piattaforme rappresenta l'elemento tecnologico abilitante, che ha permesso lo sviluppo dei nuovi modelli di business in pratica. La piattaforma favorisce la sperimentazione di nuovi modelli relazionali tra consumatori, produttori, consulenti e imprese, permettendo così agli utenti di accedere a beni che altrimenti non avrebbero potuto possedere o gestire da soli. Permette inoltre di immaginare nuovi meccanismi per generare ricavi e valore economico trasformando asset precedentemente sottoutilizzati in servizi temporanei (Grieco e Cerruti, 2017). La presenza della piattaforma è dunque 'lo switcher', l'interruttore che 'accende' la possibilità di innovare a livello di business model verso modelli in linea con la *sharing economy*. Il

¹ Consumatori e privati che diventano fornitori e produttori, come nel caso delle piattaforme che collegano chi vuole consumare una cena autentica, con una famiglia del luogo, e chi vuole ospitare a cena in casa propria una persona nuova, come fa Gnammo <https://gnammo.com>

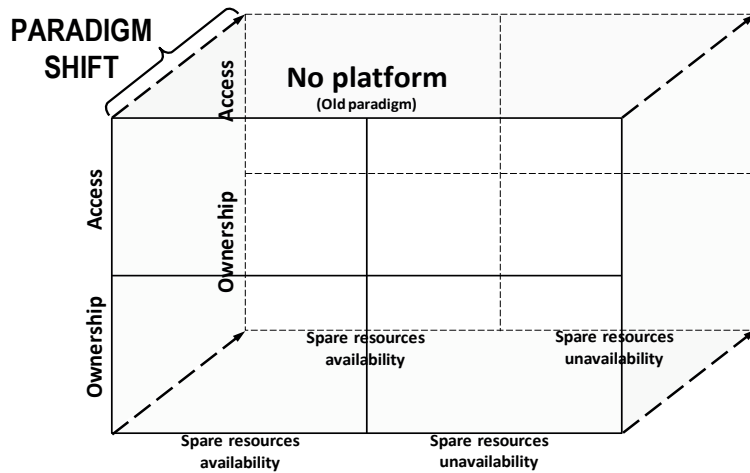
² Offrire un passaggio in macchina su lunghe distanze, come in BlaBlaCar - <https://www.blablacar.it> - o il proprio divano per passare la notte, come per CouchSurfing - <https://www.couchsurfing.com> -, sono servizi che entrano prepotentemente nella vita di chi li offre e chi ne usufruisce e implicano la creazione di sistemi fiduciari, di garanzia e di riconoscimento reciproco, formali - leggi e interventi sanzionatori delle piattaforme - e informali - ranking, recensioni, e altri feedback dei precedenti attori coinvolti con quei soggetti

³ Come il car sharing di Enjoy (<https://enjoy.eni.com/it>), Roma Car Sharing, o car2go (<https://www.car2go.com/IT/it/>)

modello che andiamo ad introdurre qui di seguito cerca di cogliere questo ruolo della piattaforma, immaginando il passaggio da una situazione in cui non vi è alcuna piattaforma al caso in cui invece questa sia presente e utilizzabile da utenti e imprese.

Il modello si presenta come un cubo a tre facce. Il cambiamento di paradigma avviene sull'asse della terza dimensione, con il passaggio dalla dimensione *no platform* - vecchio paradigma verso la dimensione *platform* - nuovo paradigma. Lungo gli altri assi delle due matrici che compongono il cubo vengono riportati gli altri due pilastri del modello: sull'asse verticale le modalità di consumo: *ownership* e *access*; sull'asse orizzontale invece la presenza o meno di *spare resources*.

Fig. 1: I tre pilastri della sharing economy: dimensione "No platform" (vecchio paradigma)



Fonte: ns elaborazione

In contesti in cui le piattaforme svolgono la funzione di intermediazione tipica della sharing economy è invece possibile che diversi attori utilizzino business model basati su diverse combinazioni di *access/ownership* e presenza o meno di *spare resources*, permettendo l'emersione di servizi e processi prima invisibili, collegando i peer pronti a incontrarsi e realizzare transazioni tra di loro, e attivando l'utilizzo di risorse e *capacity* prima inutilizzate.

Come detto, la presenza delle piattaforme è la caratteristica centrale dello shift di paradigma. Infatti molti business bloccati nella dimensione *no platform* all'interno del primo quadrante in basso a sinistra del modello, dove vi sono *spare resources available* ma in cui la necessità di un consumo basato sull'*ownership* ne impedisce l'utilizzo, ora possono traslare di quadrante proprio grazie al cambio di paradigma, laddove *platform* permette di passare all'accesso delle *spare resources available*.

Questo ultimo punto mette in luce come prese singolarmente le tre dimensioni del cubo non permettano un cambiamento radicale, e come sia invece la combinazione dei tre elementi a permettere la creazione di valore

attraverso l'implementazione di business model innovativi, incentrati sulla sharing economy. Solo così è possibile rimodulare l'offerta in base alle reali nuove necessità della domanda: ecco che ZipCar, Airbnb, Couch Surfing e gli stessi car2go, Enjoy e Roma Car Sharing trovano terreno fertile per la sperimentazione di business model in cui le *platform* permettono l'accesso alle *spare resources*, che al contrario resterebbero sommerse insieme alla propria domanda potenziale. Abbiamo così definito gli elementi distintivi dei modelli di business in grado di creare e catturare valore nel paradigma della sharing economy, rispondendo alla domanda di ricerca che ci eravamo posti inizialmente. Nelle prossime sezioni applicheremo il modello descritto al caso del car sharing per capirne i meccanismi più in profondità e affiancare al contributo teorico fin qui sviluppato una serie di implicazioni manageriali che possano fornire un riscontro pratico della teoria.

Riccardo Maiolini
Elio Petti
Francesco Rullani
L'innovazione dei modelli
di business nella sharing
economy: il caso italiano del
car sharing

6. Metodologia

La domanda di ricerca ha natura chiaramente esplorativa, motivo per cui si è deciso di utilizzare come metodo d'indagine un approccio qualitativo (Yin, 2003) optando per l'analisi di tre casi studio, cercando di evidenziarne i principali elementi distintivi in termini di business model e di approccio al mercato e al paradigma della sharing economy (Eisenhardt e Graebner, 2007; Yin, 2003). La scelta di un approccio qualitativo attraverso la somministrazione di interviste semi-strutturate, risulta inoltre confacente al tipo di studio presentato, trattandosi di un tentativo di fornire una base teorica al fenomeno (Eisenhardt e Graebner, 2007; Yin, 2003).

Sulla scorta di questo approccio, sono state attivate principalmente due raccolte di dati. Una, basata su fonti primarie raccolte attraverso la predisposizione di interviste semi-strutturate ad attori rilevanti (gli *informant*) operanti all'interno delle imprese selezionate. L'altra, costruita a partire da fonti secondarie quali articoli di giornale, documentazioni e report disponibili all'interno dei portali Internet riguardo le imprese selezionate. La raccolta delle interviste e l'elaborazione del modello ha richiesto un tempo di circa sei mesi. Tutte le interviste sono state registrate e successivamente riportate in forma documentale. Il protocollo di intervista è stato progettato e preparato dai tre autori della ricerca e si compone di una base di 25-30 domande. Date le differenze tra i tre casi selezionati, si è deciso di utilizzare delle domande semi-strutturate ed aperte, che andassero ad evidenziare i punti di similitudine e differenza tra i diversi attori. Le domande sono state suddivise in due macro aree: la prima parte è relativa all'inquadramento del contesto della sharing economy ed il ruolo dell'azienda in quel contesto, mentre nella seconda parte del questionario sono state raccolte informazioni utili per la presente analisi quali: le motivazioni alla base dell'*exploitation* del mercato, la scelta dei partner, le scelte di marketing, il rapporto con il consumatore, fino ad arrivare alla verifica del posizionamento del modello di business di ogni specifico player all'interno del *framework* elaborato e descritto in precedenza.

Tab. 2: Elenco interviste

	Responsabile Struttura Organizzativa Servizi per la Comunicazione Agenzia Roma Servizi per la Mobilità	Intervista telefonica
	Ufficio Stampa Agenzia Roma Servizi per la Mobilità	Questionario via email
	Head of Car & Bike Sharing Unit Agenzia Roma Servizi per la Mobilità	Intervista di persona
	Head of Social Media Management & Digital PR presso Eni	Contatto email
	Addetta Stampa Web, Social Media Management e Reputation Monitoring presso Eni	Intervista telefonica
	Smart Mobility Services, Commercial & Customer Care Manager Eni	Intervista telefonica
	Product Marketing Manager presso Mercedes-Benz Italia	Questionario via email
	Operations, PR & Communication Manager presso Clickutlility on Earth	Questionario via email
	Country Manager car2go Italia e Spagna	Questionario via email
	General Manager Mytaxi Italia, Founder and Honorary President Clickutlility on Earth	Questionario via email

Fonte: ns elaborazione

7. Car Sharing: cenni storici e motivazioni alla base della scelta del caso

Il car sharing è una delle manifestazioni della sharing economy e in particolare della sharing mobility che si configura come un modello di noleggio a breve termine in cui si accede all'utilizzo dei veicoli - generalmente per lassi di tempo molto brevi - attraverso piattaforme digitali e pagando in funzione del tempo di utilizzo, ottenendo i vantaggi dello spostamento su mezzo privato, ma evitando costi fissi della proprietà dello stesso. Il car sharing nasce con un modello a "postazione fissa" circa 60 anni fa - da Sefage, Zurigo, Svizzera - e solo verso la fine degli anni '90 diventa un fenomeno di portata globale (Zipcar è del 1999). L'entrata in scena di car2go (2008, Ulma, Germania) propone per la prima volta il "free floating", una innovazione a livello di modello di business. Le principali differenze tra i due modelli sono individuabili nel sistema di prelievo e riconsegna delle automobili: in quello a postazione fissa l'auto va riconsegnata nella stessa postazione in cui è stata prelevata; in quello free floating le auto possono essere prelevate in un punto A e riconsegnate in un punto B, purché all'interno del perimetro di copertura del servizio. Inoltre, mentre il modello a postazione fissa nasce come integrazione del trasporto pubblico locale (TPL), quello free floating si pone in alternativa a trasporto pubblico locale e taxi.

Nonostante queste due importanti differenze nella loro *usability*, entrambi i modelli presentano un fattore comune con gli altri esempi di noleggio, vale a dire uno schema di utilizzo che si articola in quattro fasi: prenotazione, inizio noleggio, utilizzo e riconsegna.

8. Analisi dei casi

Riccardo Maiolini
Elio Petti
Francesco Rullani
L'innovazione dei modelli
di business nella sharing
economy: il caso italiano del
car sharing

Enjoy

Car sharing provider 100% Made in Italy, viene lanciato sul mercato il 18 dicembre 2013 nella città di Milano a seguito del bando pubblico per la manifestazione di interesse a svolgere il servizio di car sharing⁴. Enjoy nasce all'interno della divisione Refining & Marketing ed è stretching⁵ partner della stessa, a sua volta downstream⁶ di Eni. Alla base del progetto vi sono due motivazioni: 1) lo sfruttamento delle sinergie con Eni, e dunque la possibilità di sfruttare asset condivisi; 2) le attività di *exploration* svolte da Eni al fine di cercare nuovi settori o mercati in cui operare e offrire valore ai consumatori.

“Da una parte Eni è un'azienda che ha sempre visto nello sviluppo e nel futuro la possibilità di individuare delle attività rilevanti per i consumatori; dall'altra la volontà di capire [...] quali potessero essere le attività per “stretchare” il brand e abbracciare altri business.” (Informant da Enjoy)

Enjoy adotta un modello free floating e in ottica di *business model innovation* rappresenta un caso assai interessante in quanto la sua implementazione è sì frutto di attività di *exploration* da parte di Eni, ma nasce da una serie di partnership dall'alto grado di complementarità con importanti realtà aziendali del panorama italiano: Fiat, Trenitalia, RDS - tutte made in Italy - e infine Vodafone.

“Fin dai tempi di Mattei Eni ha cercato di costruire prodotti e servizi il più possibile vicini ai suoi clienti, spesso anche attraverso partnership.” (Informant da Enjoy).

Applichiamo ora il modello presentato precedentemente per comprendere il modo in cui Enjoy è arrivato sul mercato, partendo dalla collezione delle aziende che formano Enjoy sulla prima faccia del cubo: *no platform*.

Nella dimensione *no platform* è possibile apprezzare il posizionamento dei diversi player prima che dessero vita al prodotto finale; ognuno di essi ha un ruolo chiave nella catena del valore Enjoy:

- *Eni*: è il primo anello della catena; da sempre azienda fortemente orientata all'innovazione e alle attività di *exploration* dalla cui divisione Refining & Marketing è partita l'idea di entrare nel car sharing, concretizzatasi poi attraverso le partnership con Trenitalia, Fiat, Vodafone e RDS. La value proposition di Enjoy è “semplice, economica e sostenibile”;

⁴ Avviso Pubblico per Manifestazione di Interesse per l'individuazione dei soggetti interessati a svolgere il Servizio di Car Sharing sul territorio del Comune di Milano, 14/06/2013.

⁵ Ci si riferisce alla strategia di Brand extension posta in essere da Eni con l'implementazione di Enjoy.

⁶ Nel settore degli idrocarburi, la produzione può essere suddivisa in 3 momenti distinti: upstream al cui interno vengono svolti processi di esplorazione, perforazione ed estrazione; midstream in cui avviene il trasporto e lo stoccaggio del petrolio; downstream è la parte finale del processo che parte dalla raffinazione del petrolio per la trasformazione dello stesso in prodotti derivati e termina con la distribuzione dello stesso sul mercato.

- *Trenitalia*: primo main partner di servizio di Enjoy. Il suo ruolo è di assoluto rilievo: ha garantito visibilità al progetto e soprattutto ha permesso di sviluppare l'interoperabilità tra i servizi offerti dalle due aziende con la costruzione di un servizio complesso, che accoppiasse mezzi a tragitto fisso per lunghe tratte (i treni) a mezzi a tragitto personalizzabile su tratte brevi (le auto), così da garantire un trasporto semplice e veloce ma *door to door*. Ne deriva la prima offerta *whole package* sul mercato italiano con modalità di spostamento *car-train-car*. Inoltre ha creato parcheggi nei pressi delle stazioni ferroviarie, aumentando ulteriormente la visibilità e fruibilità del progetto.
- *Fiat*: fornitore ufficiale di Enjoy; alla base della scelta vi sono esigenze legate alla mobilità e alla facilità di utilizzo. Le 500 fornite da Fiat si adattano alle realtà metropolitane in cui il servizio è implementato permettendo elevata facilità di utilizzo e parcheggio.
- *Vodafone e RDS*: partner commerciali del Prodotto-Servizio Enjoy. Rispettivamente Vodafone fornisce "welcome voucher" e sconta sull'acquisto di prodotti a marchio Vodafone per gli iscritti Enjoy; RDS invece implementa con Enjoy iniziative e concorsi a premi orientati all'engagement del cliente.

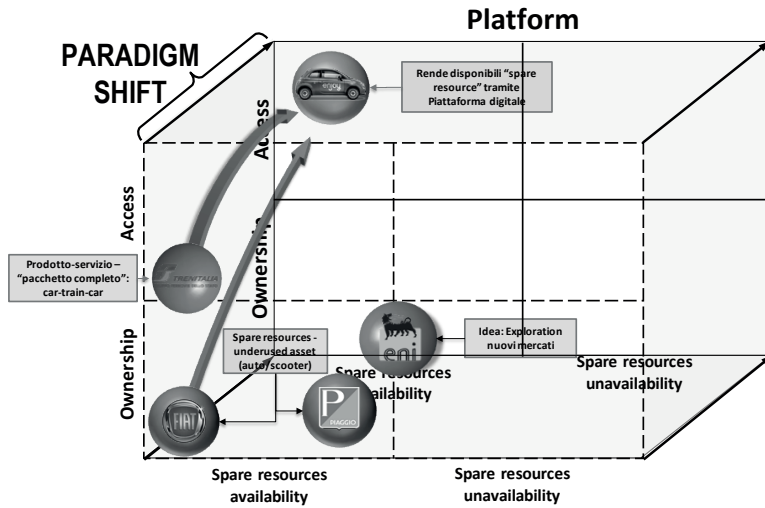
L'innovazione del modello di business presentata da Enjoy ha dunque una caratteristica particolare: la piattaforma ha permesso di immaginare nuovi modi per far interagire gli elementi complementari dei partner mobilitati. Se è vero che l'utilizzo delle partnership non è nuovo al concetto di *business model innovation*, il caso Enjoy evidenzia il ruolo particolare dalle partnership nel business model della sharing economy (Dreyer *et al.*, 2017). È grazie all'apporto di conoscenze, beni e servizi complementari, messi a sistema in modi innovativi grazie alle *platform*, che è stata possibile la costruzione di un prodotto complesso in termini di offerta, ma semplice in termini di accessibilità, al punto che Enjoy è stato anche il primo car sharing provider completamente ticketless e paperless. Elemento di assoluta centralità non è dunque solo il concetto di partnership, ma il fatto che in un contesto di sharing economy la *platform* ne accresca in maniera importante l'efficacia: senza la *platform* l'interoperabilità e lo stesso prodotto Enjoy non avrebbero visto la luce.

“Questo business funziona grazie all'utilizzo della app, senza la quale il modello non avrebbe retto, sia in termini operativi che economici. Per esempio [altre aziende del settore] hanno provato qualcosa di simile ma senza app e hanno avuto molte difficoltà.” (Informant da Enjoy)

È dunque la piattaforma a sbloccare l'utilizzo delle *resources* di Fiat, che invece di rimanere bloccate nel quadrante in basso a sinistra della faccia *no platform* (come accade nel modello proprietario quando i mezzi non sono utilizzati dai proprietari) possono ora spostarsi con i propri partner sul quadrante in alto a sinistra della faccia *platform*, dove è collocata Enjoy (Figura 2).

Fig. 2: Da ownership ad access: Enjoy nasce dalle partnership

Riccardo Maiolini
Elio Petti
Francesco Rullani
L'innovazione dei modelli
di business nella sharing
economy: il caso italiano del
car sharing



Fonte: ns elaborazione

Car2go

Di proprietà di Daimler AG, car2go viene sviluppato dalla Innovation Division di Daimler che si occupa di *business exploration* e *business model development*, con l'obiettivo di identificare le potenziali aree di business implementabili ad integrazione del core business. L'implementazione del progetto si è suddivisa in due fasi: la prima nel 2008 nella città di Ulma, la seconda nel marzo 2009 con il lancio del progetto pilota nella stessa città tedesca.

Alla base della scelta di esplorare il mercato della sharing economy è rinvenibile la necessità di raccogliere le sfide proposte da un mercato in evoluzione.

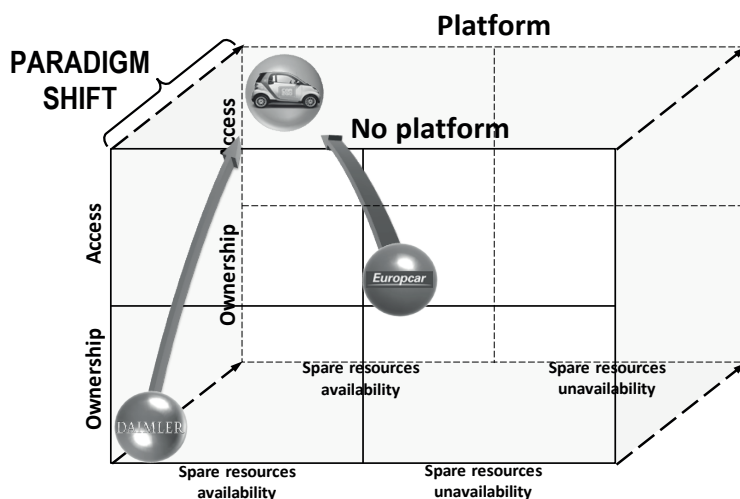
“la motivazione principale che ha spinto Daimler ad esplorare il mercato della sharing economy è non perdere le sfide che un nuovo modo di fruizione delle vetture sta proponendo. Daimler si sta muovendo per sfruttare il cambiamento da un'economia basata sul possesso del mezzo di trasporto a una che prevede un uso condiviso di questo.” (Informant da car2go).

Daimler è stato pioniere del modello free floatig su scala globale oltre che prima casa automobilistica al mondo a cogliere le opportunità offerte da questo nuovo mercato puntando ad una diversificazione dell'offerta al fine di soddisfare una nuova domanda.

“Il modello free floating è la chiave del futuro; ci permette di costruire un servizio molto più customizzato perché risponde ad esigenze diverse dei nostri clienti, in quanto di sua natura molto flessibile.” (Informant da car2go).

Questa intuizione ha di fatto proiettato Daimler AG verso una trasformazione da costruttore d'auto a fornitore di servizi di mobilità.

Fig. 3: Il ruolo delle partnership nell'implementazione di car2go



Fonte: ns elaborazione

Alla base di car2go vi è un'importante partnership tra Daimler e Europcar, leader in Europa nel noleggio di automobili. A questa partnership strategica se ne aggiungono poi altre poste in essere nei vari Paesi in cui opera l'azienda tedesca. Ed infatti anche per car2go il fattore partnership ha un ruolo molto rilevante nell'innovazione di business model proposta (figura 3).

In Italia, ad esempio è partner di Italo, in un'ottica di interoperabilità simile a Enjoy.

Rispetto ad Enjoy, tuttavia, questa ha una declinazione diversa in quanto implementata su scala europea e concretizzata attraverso la possibilità di utilizzare il servizio in tutte le 15 città in cui è stato attivato attraverso una singola applicazione. Il fattore interoperabilità rende il servizio accessibile ad una fascia di clientela molto ampia, il che non restringe più il segmento di mercato ad un orientamento esclusivamente B2C, ma permette configurazioni adatte anche al B2B. La *business model innovation* rinvenibile in questo caso dunque collega l'utilizzo di partnership volte ad accrescere, grazie alla piattaforma, la copertura e quindi il valore del servizio fornito al cliente, conferendo di nuovo grazie alla piattaforma un ulteriore grado di libertà con il free floating.

Roma Car Sharing

Roma Car Sharing nasce nel 2004 a seguito della Delibera di Giunta n.1023/2004.

Lavvio della sperimentazione è un'iniziativa di Roma Capitale e viene implementata grazie ai finanziamenti del Ministero dell'Ambiente (MATTM) messi a disposizione con il decreto del 1998 dal MATTM stesso. Nata dall'esigenza dell'Amministrazione cittadina di offrire un'alternativa di mobilità nell'ottica di razionalizzare il numero di auto di proprietà e

il traffico urbano, Roma Car Sharing acquisisce i caratteri della sharing economy in modo “nativo”, poiché nasce direttamente come piattaforma per il car sharing (figura 4).

Non vi sono partner, dunque, e non vi sono business model da cambiare dato che l'approccio alla sharing economy adottato dalla municipalizzata è sostanzialmente differente da quello adottato invece dagli operatori aziendali.

Riccardo Maiolini
Elio Petti
Francesco Rullani
L'innovazione dei modelli
di business nella sharing
economy: il caso italiano del
car sharing

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

Roma Car Sharing è senza dubbio più vicina al modello di *sharing tout-court* proposto da Belk (2014), enfatizzando l'aspetto legato alla dimensione *community*, piuttosto che l'aspetto economico.

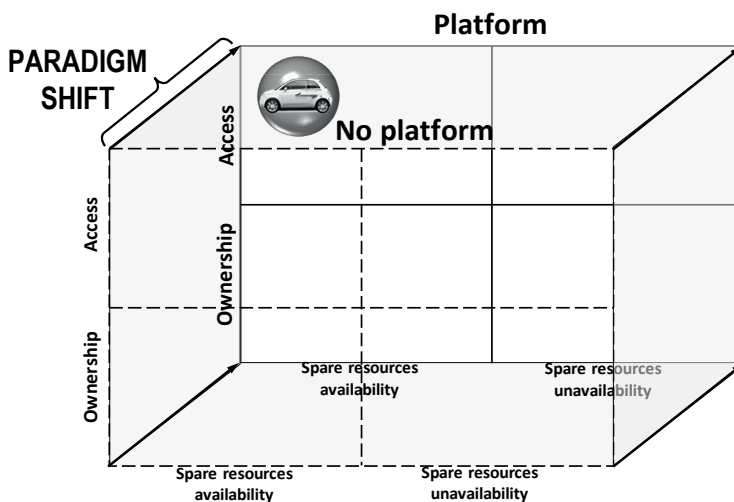
Tale approccio è spiegabile dal modo in cui Roma Car Sharing opera sul mercato: il servizio Capitolino si configura come un'alternativa di mobilità *integrata e non concorrente* al trasporto pubblico locale e dunque applica il sistema a *postazione fissa* (che richiede di riconsegnare la vettura al punto in cui è stata presa) al fine di disincentivare gli spostamenti sistematici degli utenti, su cui è attivo invece il trasporto pubblico locale. Nonostante ciò, Roma Car Sharing risponde agli stimoli del mercato e ai suoi cambiamenti relativi alla sempre maggiore centralità del consumatore ponendo il cliente in una posizione di assoluta rilevanza.

A livello di business model però le differenze con i player privati tornano ad essere sostanziali: Roma Car Sharing non ha partner commerciali, infatti le partnership poste in essere sono legate solo ad iniziative specifiche.

Questa scelta è coerente con un orientamento *cost oriented* fortemente indirizzato al controllo rigoroso dei costi in quanto l'iniziativa è autofinanziata. Inoltre il segmento di clientela servito è molto diverso da quello a cui si riferiscono i player privati Enjoy e car2go, e questo spiega due dati rilevanti: un'età media degli utilizzatori molto alta (48 anni circa) e una prevalenza degli stessi di sesso maschile (circa il 65%).

Sono soprattutto lavoratori e professionisti (quindi un segmento che potremmo chiamare B2B) per cui il modello a *postazione fissa* ha una notevole praticità favorendo spostamenti a medio raggio e su percorsi relativamente costanti fuori dal perimetro di copertura del servizio del TPL, diversamente dal modello *free floating* di car2go ed Enjoy utile invece per spostamenti frequenti, brevi e più variabili, tipicamente da svolgersi all'interno di perimetro, e quindi in concorrenza con il TPL.

Fig. 4: Roma Car Sharing come esempio di modello "nativo"



Fonte: ns elaborazione

9. Discussione

Delle tre dimensioni che sono state evidenziate nei modelli di sharing economy, la dimensione piattaforma svolge un ruolo centrale, riuscendo a favorire l'utilizzo di nuove tecnologie come canale di accesso a nuove relazioni tra imprese e utenti al fine di permettere nuove forme di monetizzazione e quindi di creazione e cattura di valore. La tecnologia relazionale alla base delle piattaforme abilita quindi un nuovo modo di costruire relazioni che permette lo sfruttamento di risorse inutilizzate, sostenendo innovazioni a livello di modelli di business capaci di generare nuove imprese (Chesbrough, 2007a).

Ad avallare ancora di più questa tesi, nei casi descritti appare evidente il ruolo dei partner e degli accordi di partnership che - grazie alla piattaforma - hanno permesso di aggregare beni e servizi complementari in modo nuovo, mixando asset sfruttabili attraverso nuove modalità di fruizione e consumo. La piattaforma e le nuove relazioni che ne conseguono, permettono ai diversi partner, operanti in settori diversi, di creare sinergie senza modificare la natura del proprio core-business originale, come avvenuto nel caso Enjoy vero e proprio esempio di Product-Service System (Botsman e Rogers, 2010). Eni non è un player operante nel settore automotive, così come FIAT non è presente nel mercato delle commodities e Trenitalia non opera nel settore del trasporto su ruota. Solo la messa a sistema degli asset strategici degli stessi player quali la competenza manageriale di Eni (autore dell'exploration di mercato e titolare inoltre di stazioni di rifornimento carburante), lo sfruttamento di spare resource di FIAT e l'interoperabilità offerta da Trenitalia, ha permesso l'implementazione della piattaforma finale dando vita a Enjoy.

Mentre per Enjoy sono state cruciali proprio nella fase di implementazione del servizio, per car2go le partnership sono state fondamentali per la diffusione commerciale. Car2go non presenta partnership di prodotto in quanto la flotta è gestita e resa disponibile da car2go Europe GmbH, joint venture tra Daimler e Europcar e con la sola Italo come partner di servizio; tuttavia deve proprio alle partnership la penetrazione sui mercati internazionali che l'ha portata a essere presente in 15 città diverse operative sulla stessa piattaforma.

Grazie agli accordi di partnership, i player che danno vita ad Enjoy o car2go hanno quindi potuto creare un sistema di competenze proprietarie che però fosse in grado di restituire un Product-Service System aperto, trasportando nella sharing economy il proprio carattere distintivo e con esso il proprio vantaggio competitivo.

Laddove tale vantaggio non era fondamentale, come nel caso di Roma CS, e dove invece ciò che era cruciale era non cannibalizzare il TPL, il modello di car sharing che si è andato a costruire non ha partnership strategiche, mentre la piattaforma, sebbene presente, tende a restare "filtrata" da *touchpoint* fisici come la member card, dando un'ulteriore conferma dell'intuizione che lega l'utilizzo delle partnership nel contesto delle piattaforme alla volontà di cogliere le opportunità di innovazione dei business model offerte dalla sharing economy.

In conclusione, e visti i risultati dell'analisi, i tre elementi qui individuati (*platform, access, spare resources*) ordinati sul modello del 'cubo' che rappresenta le loro relazioni concettuali, sembrano cogliere gli elementi chiave dei business model della sharing economy. A questi deve essere aggiunto l'elemento *partnership* che permette alle aziende di acquisire gli elementi tipici della sharing economy, elementi che singolarmente non potrebbero acquisire, ma che insieme possono mettere a sistema per creare modelli di business che spostino il progetto complessivo da "quadranti" tradizionali, bloccati sulla proprietà, a quadranti che nel nostro modello sono più tipici della sharing economy, incentrati sull'accesso.

Appare così evidente il ruolo sempre più imprescindibile della *business model innovation*, specialmente in contesti di mercato come quello del car sharing, in cui la creazione di valore passa necessariamente dal ripensamento di un modello che fino a poco tempo fa poneva l'accento sulla proprietà, e che oggi, nell'era della sharing economy deve incentrarsi invece sull'accesso.

10. Implicazioni pratiche dello studio

In un'ottica manageriale, la ricerca presentata può rappresentare uno strumento di supporto alle future scelte strategiche per le imprese esistenti o per future startup operanti nella sharing economy. Grazie all'individuazione di quelli che abbiamo definito i tre pilastri, il modello elaborato può risultare un utile strumento di analisi per la comprensione e lo studio dei principali building block che danno vita ai modelli di business operanti nel contesto della sharing economy, fornendo così un importante spunto sia per processi di innovazione che di design a livello di business model.

Il secondo elemento fondamentale del modello è il ruolo particolare che ha l'elemento "piattaforma" sopra richiamato. Ferma restando la complementarità e la necessità di tutti e tre gli elementi, sia nella discussione teorica che nell'analisi dei casi studio appare evidente come siano le piattaforme i meccanismi trainanti che muovono l'evoluzione del business model verso nuove configurazioni, per progettare nuove relazioni, nuovi servizi e nuovi modelli. Il terzo punto rilevante ai fini delle implicazioni manageriali che scaturisce dall'analisi è certamente quello delle partnership. Il ruolo fondamentale dei partner e della cooperazione tra imprese è un dato noto nella letteratura relativa ai business model e alla *business model innovation* (Antikainen e Valkokari, 2016). Tuttavia quanto emerso dalla nostra analisi mostra che questa strategia interagisce con i tre pilastri del nostro modello permettendo configurazioni abilitanti che aprono orizzonti più ampi alla *business model innovation*. Sia nel caso di Enjoy che di car2go sono le piattaforme e le app create per aumentare la connettività e la messa a sistema dei diversi elementi del business model a permettere alle partnership di esprimere nuove complementarità, come nel caso del trasporto combinato treno-auto, che combina customizzazione dei percorsi con lunga percorrenza in modo nuovo, rispondendo alle esigenze di mobilità che sono sempre più pressanti e al tempo stesso complesse. Immaginare un percorso di innovazione dei modelli di business che faccia approdare alla sharing economy vuol quindi dire partire da accesso, risorse inutilizzate e piattaforme, utilizzando la connettività delle ultime per pensare non solo a nuovi modi di ingaggio dei consumatori, ma soprattutto nuove partnership, foriere di complementarità e sinergie inimmaginabili in un contesto tradizionale.

11. Conclusioni, limitazioni dello studio e possibili sviluppi di ricerca futuri

L'obiettivo del presente studio è duplice. Dal lato teorico, si è voluto fornire un framework di riferimento in grado di identificare i caratteri fondamentali dei business model tipici della sharing economy, per combinarli poi in un modello teorico di riferimento (il cubo). Si è inoltre voluto dare un riscontro reale al modello, validandone le capacità esplicative grazie all'analisi di alcuni casi. Dal lato pratico, si è voluto prendere in esame differenti compagnie con diversi business model operanti nel contesto del car sharing, uno dei settori più importanti della sharing economy, per arrivare a posizionarli sul modello con il fine di comprendere come la *business model innovation* fosse stata implementata e con quali risultati e conseguenze. L'obiettivo era trarre delle managerial implications che potessero suggerire chiavi di interpretazioni utili a chi opera nella sharing economy.

Lo studio ha permesso di identificare tre driver fondamentali della sharing economy: l'accesso, le risorse inutilizzate, e le piattaforme, dove queste ultime hanno il ruolo abilitante che permette ai tre elementi di funzionare insieme e generare business model innovativi adatti alla sharing economy. Il centro del modello è quello che abbiamo chiamato

“paradigm shift”, che indica il momento di transizione da “no platform” a “platform”. Nel paradigma “no platform” l’accesso era possibile solo attraverso il trasferimento permanente della proprietà, all’interno del nuovo paradigma “platform” l’accesso diventa la modalità di utilizzo fondamentale, e dunque non risulta più necessario il trasferimento della titolarità dei beni come in passato, permettendo la costruzione di modelli di business che mobilitino per un tempo definito le risorse inutilizzate. Il modello elaborato dunque, risulta potenzialmente un valido strumento di analisi, utile ad una classificazione dei differenti tipi di business operanti sul mercato.

Riccardo Maiolini
Elio Petti
Francesco Rullani
L’innovazione dei modelli
di business nella sharing
economy: il caso italiano del
car sharing

Il posizionamento dei business all’interno del modello a sua volta, permette la classificazione degli stessi sulla base del “vecchio” e “nuovo” paradigma offrendo la possibilità di individuare quei player operanti nella sharing economy che hanno dato vita a business model innovativi o che hanno innovato il loro precedente business model sulla base dei tre pilastri indicati.

La presente ricerca ha una natura chiaramente esplorativa, e dunque non è in grado di delineare un tool di analisi pienamente formato, anche data l’impossibilità di studiare in profondità un fenomeno tuttora in evoluzione come quello della sharing economy.

La prima limitazione che è importante rilevare, che ha come conseguenza una indicazione in termini di ricerca futura, è la necessità di aggiustare e adattare il modello a mano a mano che emergeranno istanze nuove e novi campi di azione della sharing economy.

Una ulteriore limitazione riguarda il tema della generabilità dei risultati, sebbene il modello qui presentato abbia un’ampissima gamma di applicazioni, il caso studio attraverso cui è stato validato ha delle specificità che devono essere tenute in conto, e che circoscrivono gli ambiti in cui il modello può essere considerato validato dall’osservazione empirica. Uno sviluppo futuro della presente ricerca riguarda quindi la costruzione di studi empirici che possano validare e espandere il modello usando altri casi e altri settori della sharing economy.

In conclusione, l’elemento disruptive all’interno degli esempi di *business model innovation* analizzati risulta senza dubbio l’implementare di piattaforme (*platform*) che permettono l’accesso (*access*) a risorse inutilizzate (*spare resources*) generando nuove opportunità per partnership innovative, più efficaci nello sfruttare le complementarità tra i diversi attori, e quindi mostrando come l’economia della condivisione porti il concetto di ‘condivisione’ ad un altro livello, oltre i mercati, fin dentro il mondo delle imprese.

Bibliografia

- ANTIKAINEN M., VALKOKARI K. (2016), “A framework for sustainable circular *business model innovation*”, *Technology Innovation Management Review*, vol. 6, n. 7.
- BADEN-FULLER C., HAEFLINGERS S. (2013), “Business Models and Technological Innovation”, *Long Range Planning*, vol. 46, n. 6, pp. 419-426.

- BARDHI F., ECKHARDT G. (2012), "Access based consumption: The case of car sharing", *Journal of Consumer Research*, vol. 39, n. 4, pp. 881-898.
- BELK R. (2014). "You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 8, pp. 1595-1600.
- BENKLER Y. (2004), "Sharing nicely: On shareable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production", *Yale Law Journal*, vol. 114, n. 2, pp. 273-358.
- BERNARDI M. (2015), *Un'introduzione alla Sharing Economy*, Laboratorio Expo Keywords, Fondazione Gian Giacomo Feltrinelli.
- BOTSMAN R., ROGERS R. (2010), *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*, Harper Collins, New York.
- CAPPA F., DEL SETTE F., HAYES D., ROSSO F. (2016), "How to Deliver Open Sustainable Innovation: An Integrated Approach for a Sustainable Marketable Product", *Sustainability*, vol. 8, n. 12, pp. 1341.
- CHESBROUGH H.W. (2007a), "Business model innovation: It's not just about technology anymore", *Strategy and Leadership*, vol. 35, n. 6, pp. 12-17.
- CHESBROUGH H.W. (2007b), "Why companies should have open business models", *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, n. 2, pp. 22-28.
- D'AVENI R. (2015), "The 3-D printing revolution", *Harvard Business Review*, vol. 93, n. 3, pp. 40-48
- DAVID P.A., RULLANI F. (2008), "Dynamics of Innovation in an 'Open Source' Collaboration Environment: Lurking, Laboring and Launching FLOSS Projects on SourceForge", *Industrial and Corporate Change*, vol. 17, n. 4, pp. 647-710 (ICC: 3 in AJG - ABS2015).
- DREYER B., LÜDEKE-FREUND F., HAMANN R., FACCER K. (2017), "Upsides and downsides of the sharing economy: Collaborative consumption business models' stakeholder value impacts and their relationship to context", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 125, pp. 87-104.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- FOSS N., FREDERIKSEN L., RULLANI F. (2016), "Problem-formulation and problem-solving in self organized communities: how modes of communication shape project behaviors in the free open source software community", *Strategic Management Journal*, vol. 37, n. 13, pp. 2589-2610.
- FRENKEN K., SCHOR J. (2017), "Putting the sharing economy into perspective", *Environmental Innovation and Societal Transitions*, vol. 23, pp. 3-10
- GEORGE G., BOCK A.J. (2011), "The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n. 1, pp. 83-111. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business.
- GRIECO C., CERRUTI C. (2017), "Managing co-creation in innovative business models: The case of sharing economy", *Sinergie SIMA Conference*, Napoli 15-16 giugno.
- HAMARI J, SJÖKLINT M, UKKONEN A., (2013), "The sharing economy: why people participate in collaborative consumption", *Journal of the association for information science and technology*, vol. 6, n. 79, pp. 2047-2059.
- HOWE J. (2006), "The rise of crowdsourcing", *Wired magazine*, vol. 14, n. 6, pp. 1-4.

- JOHNSON M.W., SUSKEWICZ J. (2009), "How to jump-start the clean tech economy", *Harvard Business Review*, vol. 87, n. 11, pp. 52-60.
- JOHNSON M.W., CHRISTENSEN C.C., KAGERMANN H. (2008), "Reinventing your business model", *Harvard Business Review*, vol. 86, n. 12, pp. 50-59.
- LAMBORGHINI B., DONADEL S. (2006), *Innovazione e creatività nell'era digitale. Le nuove opportunità della «Digital Sharing Economy»*, vol. 127, Franco Angeli, Milano.
- MAIOLINI R. (2012). "How does the management of multiple stakeholders' interests influence decision-making processes? Exploring the case of crowdsourced placemaking", in AA.VV. *Information systems: crossroads for organization, management, accounting and engineering*, Physica, Heidelberg, pp. 349-357.
- MITCHELL D., COLES C. (2003), "The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation", *Journal of Business Strategy*, Vol. 24, n. 5, pp.15-21.
- MONGELLI L., RULLANI F. (2017), "Inequality and marginalization, business model and social innovation", *Industry and Innovation*, vol. 24, n. 5, pp. 446-467
- MONT O. (2002), "Clarifying the concept of product-service system", *Journal of Cleaner Production*, vol. 10, pp. 237-245
- OSTERWALDER A. (2004), "The business model ontology - A proposition in a design science approach", *Dissertation 173*, University of Lausanne, Switzerland.
- PAIS I., PROVASI G. (2015), "Sharing Economy: A Step towards the Re-Embeddedness of the Economy", *Stato e mercato*, vol. 35, n. 3, pp. 347-378.
- PISANO P., PIRONTI M., RIEPLE A. (2015). "Identify innovative business models: can innovative business models enable players to react to ongoing or unpredictable trends?", *Entrepreneurship Research Journal*, vol. 5, n. 3, pp. 181-199.
- POSTIGO H. (2003), "Emerging sources of labor on the Internet: The case of America online volunteers", *International Review of Social History*, vol. 48, n. S11, pp. 205-223.
- RIFKIN J. (2000), *The age of access. The new culture of hyper capitalism, where all of life is a paid-for experience*, Penguin Putnam: NY.
- ROWLANDS R., GURNEY C.M. (2000), "Young People's Perceptions of Housing Tenure: A Case Study in the Socialization of Tenure Prejudice", *Housing Theory and Society*, vol. 17, n. 3, pp. 121-30.
- RULLANI F., RULLANI E. (2018), *Dentro la rivoluzione digitale. Per una nuova cultura dell'impresa e del management*, Giappichelli, Torino
- TARAN Y., NIELSEN C., MONTEMARI M., THOMSEN P., PAOLONE F. (2016), "Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes", *European Journal of Innovation Management*, vol. 19, n. 4, pp. 492-527.
- TEECE D.J. (2010), "Business models, business strategy and innovation", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 172-194.
- YIN R. (2003), *Case Study Research*, Sage Publications, 3rd Edition, Newbury Park, CA.
- ZOTT C., AMIT R. (2007), "Business model design and the performance of entrepreneurial firms", *Organization Science*, vol. 18, n. 2, pp. 181-199.

Riccardo Maiolini
Elio Petti
Francesco Rullani
L'innovazione dei modelli
di business nella sharing
economy: il caso italiano del
car sharing

Academic or professional position and contacts

Riccardo Maiolini

Assistant Professor di Business Administration
John Cabot University, Roma - Italy
e-mail: rmaiolini@johncabot.edu

Francesco Rullani

Professore Associato
LUISS Guido Carli, ERShub, Roma - Italy
e-mail: frullani@luiss.it

Elio Petti

LUISS Alumnus & Freelance Strategic Business Consultant
Roma - Italy
e-mail: pettielio@gmail.com



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s106.2018.11
pp. 203-224

