



**Università degli Studi di Padova**

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

**Corso di laurea triennale in Economia e Management**

Prova Finale

**Sharing Economy e  
Modelli Organizzativi  
Teoria e Casi**

**Relatore** Prof. Paolo Gubitta PhD

Laureando Alessandro Landini  
Matricola n. 1065150

Anno Accademico 2015/2016



# Sommario

Capitolo 1 - <i>Dalla Wikinomics alla Sharing Economy</i> .....	1
1.1 La nascita della <i>Wikinomics</i> .....	1
1.2 <i>Wikinomics</i> e organizzazione aziendale .....	3
1.3 Dalla <i>Wikinomics</i> alla <i>Sharing Economy</i> .....	5
Capitolo 2 - <i>La Sharing Economy: Categorie e Casi Aziendali</i> .....	9
2.1 Definizione di <i>Sharing Economy</i> .....	9
2.2 La <i>Rental Economy</i> e il caso Zipcar .....	12
2.3 La <i>Peer to Peer Economy</i> e il caso Airbnb .....	14
2.4 L' <i>On Demand Economy</i> e il caso Fiverr .....	18
2.5 Il <i>time banking</i> e il caso Timerepublik .....	22
2.6 I <i>free/libre open source software</i> e il caso Mozilla Firefox .....	23
2.7 Le piattaforme di <i>crowdfunding</i> e il caso DeRev .....	26
Capitolo 3 - <i>La Sharing Economy: Cambiamenti e Sfide per il Futuro</i> .....	31
3.1 La <i>Sharing Economy</i> e il cambiamento nell'organizzazione interna .....	32
3.2 La <i>Sharing Economy</i> e i cambiamenti nei rapporti lavorativi .....	35
3.3 La <i>Sharing Economy</i> e le nuove modalità di consumo .....	38
3.4 Quale <i>Sharing Economy</i> ? .....	40
Conclusioni - un Quadro di Sintesi .....	43
Riferimenti Bibliografici .....	47



## **CAPITOLO 1 -**

### ***DALLA WIKINOMICS ALLA SHARING ECONOMY***

Nella storia umana i progressi della scienza e della tecnica sono sempre stati portatori di cambiamenti economici, sociali e culturali. Le grandi scoperte, partendo dalla ruota per arrivare al motore a vapore, hanno sempre creato grandi mutamenti nella vita e nel lavoro delle persone. La rivoluzione digitale, iniziata con il Web e continuata con smartphone dotati di app sempre più sofisticate, non è stata da meno. Oggi le persone possono comunicare, lavorare e interagire in tempo reale con altri soggetti ovunque essi siano. Un mondo più connesso che assomiglia sempre più ad una gigantesca rete è un mondo ricco di opportunità per imprenditori e manager.

#### **1.1 La nascita della *Wikinomics***

Nel dicembre 2006, in uno scenario precedente alla crisi finanziaria del 2008, viene pubblicato il libro “Wikinomics: la collaborazione di massa sta cambiando il mondo”, scritto dal top manager e autore canadese Don Tapscott insieme a Anthony D. Williams.

L’opera si propone di descrivere l’avvento di una nuova epoca, iniziata a cavallo tra gli ultimi anni Novanta e i primi del nuovo millennio, nella quale si sviluppano modelli di business all’insegna di collaborazione e partecipazione intra ed inter-organizzative. In questo contesto le nuove tecnologie e l’avvento del web, abbassando enormemente costi di transazione e tempi di comunicazione, permettono alle organizzazioni di acquisire know-how, risorse e abilità in un network trasversale composto da partner, fornitori, clienti, comunità professionali e consumatori. Un network in cui ciascun attore può aggiungere valore all’esistente, come nella celebre enciclopedia Wikipedia e negli altri siti wiki ai quali il titolo dell’opera fa riferimento.

Sulle ali dei principi fondanti della Wikinomics, ovvero apertura, peering (attenzione per organizzazioni e network orizzontali o comunque meno rigidamente gerarchizzati), condivisione e agire globale, sempre più aziende hanno iniziato a vedere i propri

fornitori come partner/peer e i consumatori come “prosumers” attivi nel plasmare il prodotto.

Nell’immaginario collettivo lo sviluppo condiviso di un prodotto o servizio da parte di una community che oltrepassa il perimetro di un’organizzazione è legato ad alcune realtà virtuali. Una di queste è Youtube, emblema del Web interattivo o Web 2.0, in cui ogni utente può caricare nuovi contenuti tramite il suo canale; un’altra è quella della enciclopedia online Wikipedia, dove chiunque può mettersi al servizio della diffusione del sapere aggiornando o controllando l’attendibilità delle voci sulle quali si ha una conoscenza diffusa.

L’approccio wiki non è tuttavia qualcosa che si deve pensare appannaggio esclusivo di start-up e giovani imprese nel campo informatico e dei software.

Ne è una dimostrazione l’esempio fornito dal colosso Procter & Gamble operante in numerosi settori industriali. P&G si rese conto verso la fine degli anni ‘90 di utilizzare solo un decimo dei brevetti sviluppati dal suo reparto di ricerca e sviluppo, nel quale venivano investiti circa un miliardo e mezzo di dollari. Per risolvere questo problema il CEO di P&G, Alan G. Lafley, decise di entrare nel mondo delle “Ideagoras” (Tapscott, Williams 2006), quei luoghi virtuali dove communities di esperti si sottopongono, spinti dalla passione o dalla ricerca di un premio, alla soluzione di problemi posti da altri soggetti o pubblicano idee in cerca di finanziatori e di sviluppatori. P&G si è assicurata entrando nelle Ideagoras gestite da yet2.com e InnoCentive un canale di accesso a nuove idee e un canale di sbocco alle proprie innovazioni non applicabili alle linee di prodotto trattate dall’impresa. Nello specifico attraverso questa strategia P&G riuscì a trovare una compagnia farmaceutica interessata ad una sua tecnologia riguardante i micro aghi, e fu sempre attraverso una Ideagoras che nel 2004 acquisì da un forno bolognese la tecnica necessaria per stampare animali e frasi sulle sue patatine Pringles, con un notevole risparmio di tempo e denaro rispetto ad un eventuale sviluppo interno del brevetto. Da quando in P&G l’approccio di sviluppo interno R&D è stato sostituito da quello più aperto definito “connect and develop”, i risultati si sono fatti subito apprezzare: nel 2006 la produttività della R&D era aumentata del 60 % rispetto al 2000 (Huston , Sakkab 2006).

## 1.2 *Wikinomics* e organizzazione aziendale

Nei primi decenni del '900, l'economista premio Nobel Ronald Coase (si vedano Tapscott e Williams 2006, p. 55) teorizzava la necessità di internalizzare quelle attività i cui i costi di transazione nel mercato fossero maggiori di quelli presenti nell'impresa.

Oggi, anche per effetto delle innovazioni digitali che rendono più semplice accedere alle informazioni ed elaborarle, i costi di transazione si sono ridotti, e molte imprese intraprendono processi di ridisegno dei confini organizzativi, avviando politiche di outsourcing che si estendono a diverse aree aziendali, ad esclusione di quelle *core*, su cui si basa il vantaggio competitivo. Caso emblematico è quello di BMW. L'impresa bavarese ha deciso di concentrarsi sugli aspetti core del settore, diventati ormai software ed elettronica piuttosto che meccanica. Ha quindi affidato nelle mani del suo network di fornitori, visti sempre più come partners, tutto il resto. Questa tendenza ad un utilizzo dell'outsourcing è diffusa in tutta l'industria dell'automotive. Nel 2007 Mercer Management Consulting (si veda Palumberi) affermava che entro il 2015 il valore aggiunto di un'automobile generato dal costruttore e non dai fornitori sarebbe sceso al 20%, contro il 35% del 2007 e il 70% del 1980.

Questa sfumatura, se non superamento, dei confini organizzativi si riflette anche in una necessaria sfumatura dei confini nazionali in un mondo sempre più globalizzato. In letteratura un'impresa multinazionale si caratterizza per l'autonomia concessa alle sue subsidiary dislocate in varie paesi in ragione del riconoscimento delle specificità dei singoli contesti, mentre una global corporation integra tutte le sue operation attraverso una gestione centralizzata, considerando il mondo come un unico mercato. (Snell, Bohlander, 2012). Un'impresa all'avanguardia dovrebbe ormai percepirsi come un'organizzazione transnazionale, capace di trarre vantaggio tanto dall'attenzione alle peculiarità dei mercati e delle subsidiary locali tipiche di una multinazionale quanto dai vantaggi in termini di efficienza derivanti da una gestione unitaria quale quella della global company, conciliando queste due esigenze attraverso una struttura organizzativa improntata alla flessibilità. (Snell, Bohlander, 2012).

Le logiche di collaborazione e condivisione non stanno rimodellando esclusivamente i rapporti e i confini organizzativi, ma anche l'organizzazione del lavoro interno alle imprese

Il focus sulle interazioni peer to peer diverrà sempre crescente, con gruppi di lavoro più cross funzionali e meno fissi. Si attingerà sempre più a capitale umano esterno, e gran parte dei rapporti lavorativi evolveranno verso consulenza, libera professione e attività freelance. (Fenwick, 2007) Già oggi i contratti di lavoro sono molto più flessibili e meno orientati al lungo termine e a percorsi di carriera interna causando una progressiva sostituzione del senso di appartenenza all'azienda con quello di appartenenza alla community professionale (Tapscott, Williams, 2006). Il fatto che "Il workplace diventi un'entità autogestita dove i processi centralizzati e strettamente controllati stanno man mano lasciando il posto a forme di collaborazione più spontanee ed autonome" (Tapscott, Williams, 2006) non deve tuttavia trarre in inganno lasciando immaginare scenari in cui regni una sorta di anarchia organizzativa. Definizione degli obiettivi, disciplina e leadership non saranno eliminati ma emergeranno in modo diverso in un network collaborativo che oltrepassa i confini dipartimentali e organizzativi.

Questa situazione è compatibile con quanto già studiato da Burns e Stalker nel 1961 (come riportato da Costa, Gubitta e Pittino 2014, p. 71), secondo i quali in un ambiente mutevole e in continua evoluzione i sistemi organizzativi più adatti sono quelli cosiddetti organici. Nei sistemi organici i maggiori meccanismi integrativi risiedono nel teamwork, l'autorità viene delegata attraverso processi di decentralizzazione, gran parte della comunicazione è orizzontale (tra peers) e il mutuo aggiustamento prevale sulla standardizzazione.



Figura 1 Il modello di Burns e Stalker (da Costa, Gubitta e Pittino, 2014)

Ambiente stabile Sistema meccanico	Ambiente mutevole Sistema organico
Differenziazione e specializzazione dei compiti	Scarsa enfasi sulla specializzazione
Enfasi su autorità e controllo	Forte ricorso all'esperienza
Comunicazione basata su ordini	Ridefinizione dei compiti
Obbedienza ai superiori	Orientamento diffuso alla soluzione dei problemi
Prestigio connesso alla posizione occupata in azienda	Prestigio connesso al possesso di competenze professionali
Responsabilità legata alla posizione	Responsabilità legata al raggiungimento degli obiettivi
Forte ricorso alla gerarchia	Forte interazione laterale

Nelle realtà che più hanno sposato la logica del network questi cambiamenti già si fanno sentire, rimodellando i posti di lavoro con un passaggio dai classici uffici con grande concentrazione di impiegati a un'allocazione più decentrata della forza lavoro (già nel 2006 il 40 per cento dei dipendenti IBM non risiedeva in un workplace convenzionale).

Non vi è dubbio che i principi ispiratori della Wikinomics contengano una forte carica innovativa e una svolta in direzione di un approccio aperto all'esterno e fortemente collaborativo.

### 1.3 Dalla Wikinomics alla Sharing Economy

Ma cosa succederebbe se la collaborazione non si limitasse alla condivisione di sforzi e conoscenze durante lo sviluppo di un prodotto o servizio?

Nella Sharing Economy, fenomeno esploso circa un decennio dopo la Wikinomics, con la quale condivide radici concettuali e tecnologiche e della quale potrebbe per certi aspetti essere considerata un'evoluzione, sono il prodotto o il servizio stessi ad essere condivisi qualora sottoutilizzati dal proprietario o non rivali nel consumo. Le analogie con i principi della Wikinomics risiedono nell'importanza data alle relazioni peers to peers, all'apertura verso l'esterno, alla creazione di un network a 360 gradi.

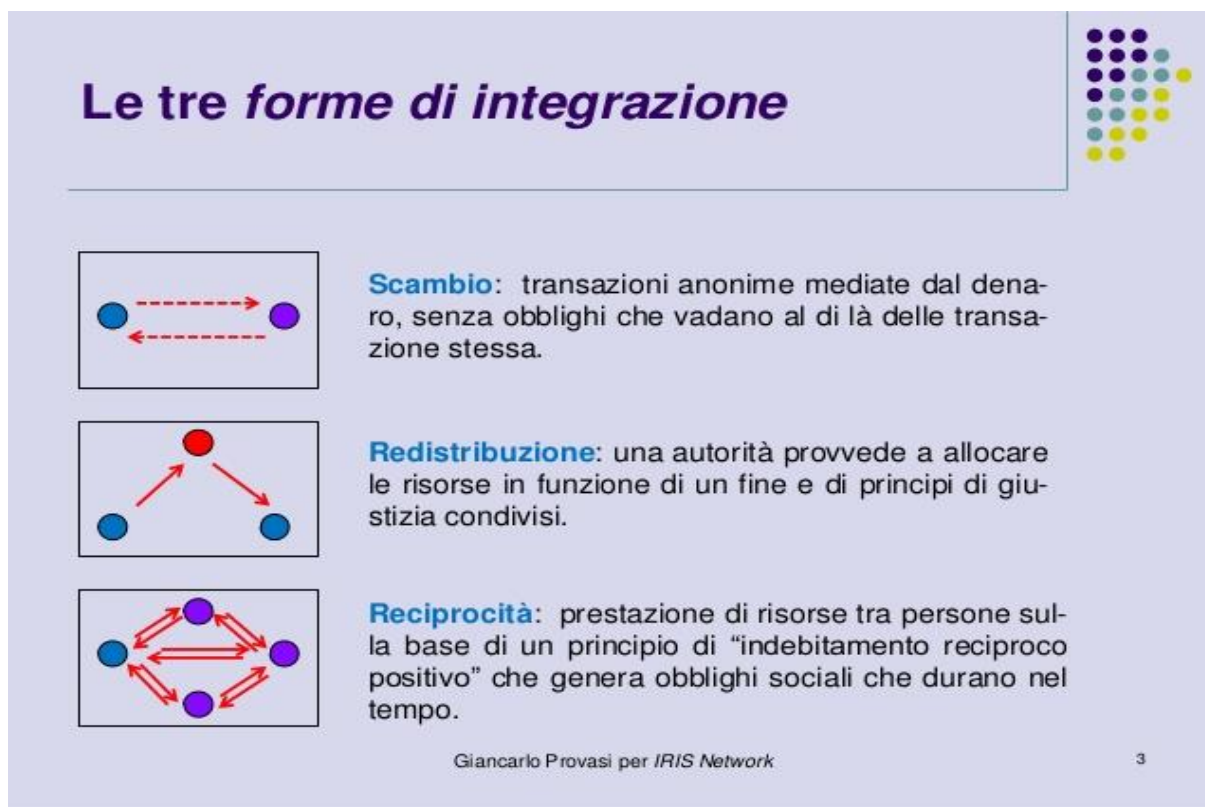
La Sharing Economy però va oltre quanto descritto da Tapscott e Williams nel manifesto della Wikinomics: non soltanto più attori concorrono allo sviluppo del prodotto, ma anche l'output viene condiviso tra più soggetti, sia esso un servizio di trasporto o un appartamento dove passare le vacanze.

Il termine Sharing Economy descrive un modello di business basato sulla condivisione di un prodotto o servizio tra più individui, favorito proprio come la Wikinomics dalle crescenti potenzialità offerte da Web e dalle nuove tecnologie. (Matzler, Veider e Kathan, 2015).

Questo modello ha registrato una forte crescita in vari settori a partire dalla crisi economica e finanziaria del 2008, generando opportunità e sfide per imprese e legislazioni.

Si passerà adesso ad una breve analisi teorica del fenomeno, lasciando ai prossimi capitoli la descrizione delle varie declinazioni della realtà Sharing e l'analisi di alcuni casi a scopo illustrativo.

La letteratura economica afferma che le tre forme di integrazioni possibili tra economia e società consistono in scambio, redistribuzione e reciprocità (Polyani 1944) (si vedano Pais e Provasi 2015).

Figura 2 *Forme di Integrazione*

Ognuna di queste forme di integrazione ha una differente struttura di governo delle transazioni. Lo scambio viene regolato da logiche di mercato; la redistribuzione viene stabilita a livello centrale e governata attraverso la gerarchia; la reciprocità si appoggia alle convenzioni che si basano su “...un accordo implicito su alcune regole di pensiero o di azione” (Costa, Gubitta, Pittino 2014).

La reciprocità si è trovata nel ‘900 a svolgere il ruolo di sorella minore rispetto alle altre due forme di integrazioni, venendo spesso confinata alle forme non economiche di scambio tipiche delle relazioni personali strette quali parentela e amicizia.

Tuttavia i tempi stanno cambiando, e la reciprocità sta uscendo dalla sua condizione subalterna grazie al crescente peso della Sharing Economy.

Questa evoluzione è avvenuta attraverso la spinta propulsiva di tre differenti tipi driver, ovvero driver sociali, economici e tecnologici.

I social drivers sono rappresentati dall’aumento demografico che favorisce l’incontro di domanda e offerta di condivisione, dal crescente desiderio di comunicazione e dalla

maggior attenzione verso la sostenibilità ambientale che porta a preferire le logiche “usa e condividi” e “usa e collabora” rispetto a quella “usa e getta”.

Questa ultima istanza ci ricollega a uno dei drivers che invece sono di tipo economico, ovvero l’ottimizzazione di risorse in eccesso o inutilizzate. Sempre tra gli economical driver vi sono il desiderio degli individui di maggior flessibilità nel proprio portafoglio di assets, che porta a preferire per determinati beni una condivisione P2P o un P2P rental alla proprietà, e l’accesso a beni troppo onerosi per essere acquistati a tempo pieno.

Last but not least i technological drivers rappresentati da social network, smartphone, GPS, e nuovi sistemi di pagamento elettronico che rendono possibile dal punto di vista tecnico la realizzazione di punti d’incontro sharing tra più individui.

Fino a questo momento abbiamo analizzato la realtà della Sharing Economy nel suo complesso. In realtà essa può essere articolata in differenti categorie, ognuna delle quali con le proprie specifiche peculiarità.

Il prossimo capitolo sarà dunque destinato alle differenze tra queste categorie, che sono tuttavia accomunate dal fatto di presentare modalità di produzione o consumo divergenti da quelle caratteristiche della tradizionale economia di mercato (Pais, Provasi 2015).

## **CAPITOLO 2 -**

### ***LA SHARING ECONOMY: CATEGORIE E CASI AZIENDALI***

La Sharing Economy rappresenta un fenomeno relativamente recente: è nato all'inizio del nuovo millennio, per poi esplodere negli anni successivi alla grande crisi economico-finanziaria del 2008. Al tempo stesso è un fenomeno in continua evoluzione, legato indissolubilmente al costante perfezionamento delle nuove tecnologie che permettono di collegare gli utenti attraverso piattaforme online sempre più raffinate e facilmente accessibili.

#### **2.1 Definizione di *Sharing Economy***

Sembra dunque comprensibile che la letteratura economica non abbia ancora trovato criteri unanimi per delineare il perimetro entro il quale un modello di business possa essere considerato a pieno titolo Sharing.

Rachel Botsman, docente e studiosa della Sharing Economy, dopo aver denunciato nel 2013 la mancanza di una definizione condivisa ha nel 2015 indicato la Sharing Economy come “un sistema economico basato sulla condivisione di beni o servizi sottoutilizzati a pagamento o for free direttamente [gestita] dagli individui”. Botsman esclude dal novero della Sharing Economy i servizi On Demand come Uber, che mettendo in contatto simultaneamente attraverso piattaforme online la domanda e l'offerta di beni e servizi soddisfano in tempo reale i bisogni del consumatore.

Di diverso avviso sembra essere la sua collega Juliet Schor, che nelle sue pubblicazioni “Debating the Sharing Economy” (2014) e “The Sharing Economy: Reports from one stage” (2015) annovera tra i ranghi della Sharing Economy le realtà On Demand escluse da Botsman, pur riconoscendo in queste ultime delle criticità che alcune di esse portano nel campo della tutela del lavoro, della sicurezza e della privacy portando a sua volta l'esempio di Uber.

Juliet Schor e Connor Fitzmaurice (2015) identificano inoltre le peculiarità della Sharing Economy rispetto ad altre forme di condivisione in tre caratteristiche

fondamentali: la capacità di favorire forme di condivisione tra persone sconosciute, e non solamente all'interno di comunità preesistenti; la forte relazione con le tecnologie digitali, capaci di ridurre i costi di transazione; la componente valoriale spesso capace di orientare il comportamento degli utenti/consumatori.

Secondo la professoressa universitaria Ivana Pais (come indicato da Pala in Cattolica News, 2013) la Sharing Economy "...si propone come un nuovo modello economico, capace di rispondere alle sfide della crisi e di promuovere forme di consumo più consapevoli basate sul riuso invece che sull'acquisto e sull'accesso piuttosto che sulla proprietà".

Si noti come taluni approcci allo studio della Sharing Economy sembrano essere più selettivi di altri: Rachel Botsman esclude i servizi On Demand dalla Sharing Economy, Juliet Schor invece li include in essa.

Nell'immediato seguito dell'elaborato si opererà per una trattazione in senso inclusivo del fenomeno studiato. Si cercherà quindi di citare il maggior numero possibile dei modelli di business ricollegabili in un modo o nell'altro alla Sharing Economy, descrivendo ognuno di essi con l'ausilio di un caso aziendale. L'intenzione è infatti quella di privilegiare, rispetto alla purezza della definizione, il focus sugli elementi di forte innovazione portati nel business e nelle modalità di consumo, sempre meno vincolate alla proprietà del bene o del servizio del quale si vuole usufruire.

Le argomentazioni di coloro che hanno una visione più esclusiva della Sharing Economy hanno tuttavia validi fondamenti, ed è per questo si è cercato e si cercherà di dare spazio a queste argomentazioni nell'ambito della trattazione.

Anche sulla denominazione dei modelli di business presenti nella galassia della Sharing Economy la letteratura non è unanime. Questa incertezza si spiega con la presenza di molti punti di contatto tra un modello e un altro, che portano taluni studiosi a utilizzare diverse definizioni per fenomeni simili o a inserire lo stesso fenomeno in diverse categorie.

Juliet Schor (2014) differenzia le realtà inerenti al mondo della Sharing Economy sulla base "...del loro orientamento di mercato (for-profit o no-profit) e alla loro struttura di mercato". Per quanto riguarda la struttura di mercato le piattaforme si dividono a

seconda della modalità di erogazione della propria offerta in peer to peer e business to peer: nel primo caso sono gli utenti a scambiarsi o a condividere i prodotti o servizi, dopo essere entrati in contatto grazie alla piattaforma, la quale trattiene generalmente una commissione; nel secondo caso invece è l'impresa stessa a fornire agli utenti il bene o servizio da condividere.

Alti esperti tendono invece a categorizzare le diverse realtà dell'economia della condivisione in base al prodotto o servizio offerti o alla modalità nella quale gli stessi prodotti o servizi vengono offerti.

In un report svolto per la Commissione Europea, intitolato "Scoping the Sharing Economy: Origins, Definitions, Impact and Regulatory Issues" (Codagnone, Martens, 2016) le categorie prese in esame sono tre: organizzazioni che si occupano dello scambio di beni non più utilizzati dal proprietario, come Ebay che in questo caso viene incluso dagli autori nel mondo dello Sharing; organizzazioni che si occupano dell'incremento nell'utilizzo di asset sottoutilizzati o non rivali nel consumo, come ad esempio BlaBla Car; organizzazioni che si dedicano infine allo scambio di servizi e di prestazioni lavorative.

Nell'articolo "Sharing Economy: A Step towards the Re-Embedness of the Economy", scritto dai docenti universitari Ivana Pais e Giancarlo Provasi e pubblicato sulla rivista "Stato e Mercato" nel 2015 le classi in cui includere le realtà Sharing analizzate sono sei.

Si inizia con la Rental Economy, nella quale le imprese noleggiano ai consumatori dei beni di loro proprietà. Si continua con la Peer to Peer Economy, nella quale i beni da condividere sono messi a disposizione dagli utenti della piattaforma che ne sono proprietari. Simile alla Peer to Peer Economy è la On Demand Economy, dove però i partecipanti alla community offrono dei servizi professionali. La quarta categoria ad essere presa in esame è quella delle organizzazioni che utilizzano forme alternative alla valuta monetaria corrente quale mezzo di scambio: a questo proposito si vedrà in seguito il caso del Time Banking. Un'ulteriore realtà che viene trattata è quella dei free open source software, che possono essere sviluppati o potenziati da chiunque e che sono messi pubblicamente a disposizione degli utilizzatori senza la richiesta alcuna forma di pagamento. L'ultima categoria analizzata nell'articolo è infine quella delle piattaforme

di crowdfunding che offrono una possibilità di finanziamento di un'idea o di un progetto alternative a quelle offerte dal mondo della finanza tradizionale.

Nella trattazione che segue, per evitare confusioni e incoerenze, si è scelto, per quanto riguarda le pure e semplici definizioni, di affidarsi a quest'ultima suddivisione in categorie presentata da Ivana Pais e Giancarlo Provasi. Tale scelta è stata orientata dalla possibilità di analisi dettagliata offerta dai numerosi sottoinsiemi, ognuna con le proprie peculiarità, nel quali l'economia della condivisione si articola. Il campo della documentazione è stato poi ovviamente allargato per poter descrivere esaurientemente le categorie e i casi aziendali trattati.

## **2.2 La *Rental Economy* e il caso Zipcar**

Il primo tra i nuovi modelli che andremo ad analizzare è quello della *Rental Economy*, in cui le imprese attraverso siti Web ed app gestiscono il noleggio di beni altrimenti sottoutilizzati nel caso venissero acquistati dall'utilizzatore finale. Non tutti gli esperti credono che la *Rental Economy* faccia parte della *Sharing Economy* propriamente detta: secondo i contrari, come ad esempio Rachel Botsman (2015), la *Rental Economy* rappresenta qualcosa di differente, non essendo altro che la diffusione su larga scala grazie alle nuove tecnologie di un comportamento che possiede logiche di mercato come il noleggio.

Senza nulla togliere alla precedente argomentazione, è anche vero però che molte realtà della *Rental Economy*, come ad esempio Zipcar, sono riuscite a creare un senso di community virtuale incentrata su valori e stili di vita condivisi molto vicini a sensibilità tipiche della *Sharing Economy*. Tra questi valori spiccano il desiderio di consumo sostenibile per l'ambiente e improntato alla cosiddetta *de-ownership*, un consumo dunque non più necessariamente legato a logiche di proprietà.

Zipcar è un'impresa statunitense di car-sharing, nata in Massachusetts nel 2000 grazie all'inventiva di Antje Danielson e Robin Chase, conosciutesi grazie ai figli che frequentavano lo stesso parco giochi.

Pur rimanendo in breve tempo orfana delle fondatrici (Danielson lascia Zipcar nel 2001, Chase nel 2003) l'idea si dimostra essere di successo: nel 2002 Zipcar raccoglie 4,7 milioni di dollari attraverso il *venture funding*; nel 2006 ne raccoglie 25 ed entra nel



mercato europeo; nel 2009 lancia un app per Iphone; nel 2012 è ormai largamente diffusa in USA, Europa e Canada con 767000 utenti; nel 2013 viene acquistata dal gruppo Avis, operante nel car renting, per una somma di 491 milioni di dollari; nel 2015 arriva ad espandere il suo servizio ad Istanbul in Turchia.

Ogni veicolo Zipcar ha un'area parcheggio riservato nella quale deve essere ricondotto al termine del servizio.

Per usufruire del servizio si devono seguire 4 semplici passaggi chiave. Inizialmente l'utente deve effettuare l'iscrizione online a Zipcar, scegliendo tra diverse tipologie di iscrizione ricevendo in breve tempo la Zipcard. A questo punto diventa possibile prenotare un veicolo Zipcar online o tramite una app sul proprio cellulare, scegliendo tempistica e locazione. La prenotazione viene inviata ad un'automobile parcheggiata nel luogo designato tramite una tecnologia wireless. Attraverso la zipcard l'utente ha quindi la possibilità di sbloccare le porte del veicolo e di metterlo in moto senza l'utilizzo delle chiavi. Al termine dell'utilizzo l'autoveicolo dovrà essere parcheggiato dall'utente nello stesso luogo dove era al momento della prenotazione, in modo che sia pronto ad essere nuovamente utilizzato da qualcun altro.

Zipcar chiede all'utente una tariffa di iscrizione, una tariffa annuale e una tariffa per la prenotazione che può essere oraria o giornaliera. In cambio di queste entrate si fa carico delle spese per carburante, parcheggio, assicurazione e manutenzione del veicolo.

Sarebbe però riduttivo enunciare il caso Zipcar limitandosi a spiegare il sistema delle tariffe e dell'erogazione del servizio. Come accennato in precedenza infatti Zipcar è nato e si è sviluppato anche grazie ad un forte sentimento identitario di community incentrata sui valori del consumo sostenibile e della tutela dell'ambiente. Le diffuse partnership strette con varie università e imprese ci aiutano a tracciare il profilo dello Zipster tipo: studente o lavoratore, tendenzialmente giovane, sicuramente hi-tech, con una spiccata sensibilità verso modalità di consumo convenienti e al tempo stesso ecosostenibili. Nel suo messaggio Zipcar insiste non solo sui vantaggi individuali insiti nel car sharing, ovvero costi di trasporto più bassi e più flessibili, ma anche su quelli collettivi, tra i quali città meno congestionate e aria meno inquinata. Non a caso nel 2012 è stato stretto un accordo con Vauxhall per fornire alla flotta Zipcar londinese l'auto elettrica ed ecosostenibile Ampera.

Il senso di community e la vocazione green ed hi-tech di Zipcar trovano un'altra dimostrazione nel blog Ziptopia, dove la visione Zipster del mondo viene narrata attraverso video e articoli che descrivono le storie di partner, dipendenti e utenti.

Tutto ciò sembra andare oltre le tradizionali logiche di mercato, ed è per questo che il caso Zipcar è sembrato meritevole di una trattazione all'interno dell'elaborato.

### **2.3 La Peer to Peer Economy e il caso Airbnb**

Il secondo modello trattato è quello della *Peer to Peer Economy*. La Peer to Peer Economy riguarda i beni sottoutilizzati dai proprietari che vengono offerti temporaneamente ad altri soggetti. A differenza della Rental Economy in questo caso i beni sono posseduti da privati, che decidono di offrirli temporaneamente a noleggio sul mercato. Le piattaforme P2P si limitano quindi a favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta di questi beni sottoutilizzati.

Uno dei settori in cui la Peer to Peer economy raggiunge la sua massima espressione è quello immobiliare. Si è dunque optato per la descrizione del caso Airbnb, piattaforma online che collega le persone in cerca di un alloggio di breve durata con coloro che intendono mettere a disposizione dietro pagamento i propri immobili. Airbnb rappresenta tra l'altro uno degli esempi forniti nel 2015 dalla Botsman per indicare la Sharing Economy propriamente detta.

Airbnb nasce nel 2007 a San Francisco, quando i due cofondatori Brian Chesky e Joe Gebbia trasformano per necessità economiche l'appartamento di qui erano inquilini in un improvvisato *bed and breakfast*. Nel 2008 l'IT architect Nathan Blecharczyk, considerato il terzo cofondatore, entra nel progetto e contribuisce al lancio del sito Internet.

Nel 2009, anche grazie ai finanziamenti ricevuti dal business accelerator Y-Combinator, l'impresa conta 15 dipendenti. Per fornire loro degli uffici i cofondatori mettono a disposizione una stanza da letto e il salone del loro appartamento, dove tutto aveva avuto inizio.

Nel 2010 il funding viene sostenuto da due importanti venture capitalist come Greylock Partners e Sequoia Capital, che assicurano l'apporto di 7,2 milioni di dollari; nel

frattempo le dimensioni del business iniziano ad assumere un carattere internazionale con l'entrata nel mercato tedesco, tramite l'acquisizione del concorrente amburgese Accoleo, e nel mercato inglese con l'apertura di una sede a Londra. Nel 2013 Airbnb è presente in svariati paesi, mettendo in contatto 6 milioni di utenti in cerca di alloggio e duecentocinquantamila proprietari. Nell'aprile 2015 è la prima azienda statunitense a espandere il proprio business a Cuba in seguito all'allentamento delle restrizioni verso il paese caraibico attuato dall'amministrazione Obama.

Il modello di sviluppo di Airbnb è totalmente diverso da quello proprio di una tradizionale catena bed and breakfast: l'impresa infatti per svilupparsi non necessita di nuovi immobili, ma semplicemente di un maggior numero di utenti da mettere in contatto tramite il suo sito e le sue app per Iphone e Android.

Per potere usufruire del servizio offerto da Airbnb sia gli ospiti sia gli ospitanti devono registrarsi e creare un profilo online.

Il profitto deriva dalle tariffe applicate tanto sugli ospiti quanto sugli ospitanti: per le prime l'importo oscilla generalmente tra il 6 e il 12 per cento del costo della prenotazione, per le seconde ammonta al 3 per cento della stessa somma base.

Il prezzo della prenotazione viene deciso dall'ospitante, che è anche libero di poter personalizzare la propria offerta e di decidere quali utenti ospitare. Airbnb dal canto suo si incarica della gestione dei pagamenti e offre un fondo di garanzia per eventuali danni accidentali ad oggetti e abitazioni.

Così come in Zipcar, anche in Airbnb il senso di community è molto importante e si somma alle logiche di convenienza individuale. Come si legge sul sito, Airbnb è fondato sulla fiducia. Una relazione fiduciaria è in effetti un elemento non secondario nel momento in cui si introduce uno sconosciuto nella propria abitazione e viceversa quando si decide di soggiornare per un breve periodo nell'altrui dimora.

Sia gli ospitanti sia gli ospiti hanno un profilo fornito della proprio foto e di commenti e recensioni sulla loro precedente condotta scritte da altri utenti. Le informazioni caricate possono essere sottoposte anche a verifiche incrociate con profili social come Facebook, LinkedIn e Google +. Nel caso degli ospitanti l'account viene spesso utilizzato per descrivere la propria visione di accoglienza e per mostrare gli alloggi che si intendono

mettere a disposizione. Il sito prevede anche la possibilità per le due parti di scambiare dei messaggi prima della prenotazione al fine di incentivare una maggiore conoscenza reciproca che renda la successiva esperienza più agevole per entrambe.

Il caso Airbnb narra una storia di successo e innovazione che ha rivoluzionato il settore dell'accomodation, soprattutto di quella per fini turistici o comunque a breve termine. Esistono tuttavia delle problematiche sulle quali è giusto soffermarsi.

Una gestione così decentrata e incentrata sulla interazione tra utenti permette a ognuno di disegnare una domanda ed un'offerta di servizio calibrata sulle proprie esigenze e caratteristiche, ma può anche presentare dei problemi. Ne è un esempio davvero spiacevole il caso studiato dai tre ricercatori di Harvard Benjamin Edelman, Michael Luca e Dan Svirsky e pubblicato in un report agli inizi del 2016. Dal report emerge che coloro che cercano un alloggio con un cognome tipicamente afro-americano hanno a parità di credenziali il 16 per cento in meno di possibilità di una persona con le stesse credenziali ma con un cognome tipico degli statunitensi bianchi. Questa triste realtà non sarebbe certamente permessa in una tradizionale catena di bed and breakfast.

Paradossalmente proprio il senso di community e mutuale fiducia promosso da Airbnb attraverso l'incentivo alla condivisione di foto e informazione personale sul profilo online dell'utente ha incentivato questo meccanismo perverso di esclusione di alcune categorie. La colpa non va attribuita al modello di business in questione, ma nel razzismo purtroppo ancora insito in ampi settori della società. Per Airbnb nascondere le informazioni personali vorrebbe rinnegare la propria identità improntata sulla trasparenza e sulla condivisione delle informazioni tra utilizzatori: un'opzione non praticabile. E' tuttavia vero che l'appello pubblicato sul sito alla denuncia di atti discriminatori in contrasto con le leggi dei paesi in cui il business ha luogo non sono stati sufficienti ad arginare il problema. Non resta dunque che sperare che Airbnb trovi nuovi strumenti più efficaci per fermare il fenomeno, fermo restando che una definitiva soluzione al problema del razzismo in questo settore come in altri arriverà solo con un auspicabile e necessario cambiamento nella mentalità delle persone.

Un'altra problematica che deve essere affrontata è quella riguardante il rapporto di Airbnb con la legislazione e il fisco degli oltre 190 paesi nei quali opera. In alcune giurisdizioni infatti la regolamentazioni sugli affitti a breve termine rendono tutti o una

parte dei servizi di ospitalità offerti tramite la piattaforma Airbnb illegali. Uno di questi casi era quello della legislazione cittadina di San Francisco, caso però rientrato nel 2014 grazie ad un accordo tra le parti che includeva tra l'altro la riscossione da parte di Airbnb di alcune tasse cittadine riguardanti l'alloggio dei suoi utenti.

Il rapporto tra Airbnb e fisco varia da paese e paese e di città in città: alcune tasse in determinate zone vengono raccolte dall'organizzazione, mentre le altre sono soggette alla responsabilità dell'utente. I pagamenti elettronici ricevuti dai soggetti ospitanti sono tracciati, ma spesso questo non è sufficiente ad impedire l'alto tasso di evasione che si manifesta per colpa dei vuoti normativi riguardanti il settore della Sharing Economy. Ad esempio in Italia nel 2014, secondo uno studio di Federalberghi, (si veda Martini, 2016) coloro che ospitano tramite Airbnb hanno generato introiti non dichiarati per 2,4 miliardi di euro, causando un'evasione fiscale di 110 milioni di euro ai quali si devono aggiungere 57 milioni di tasse di soggiorno non versate. Da ciò sono derivate accuse di concorrenza sleale dalle associazioni di albergatori, players tradizionali del settore.

I problemi di legalità del servizio e dell'elusione fiscale derivante da quest'ultimo non sono peculiarità di Airbnb, ma riguardando anche altre realtà della Peer to Peer Economy e della Sharing Economy nel suo complesso.

Le legislazioni degli stati si trovano infatti in comprensibile difficoltà davanti all'impetuoso evolversi di modelli di business innovativi, che creano situazioni un tempo non prevedibili e che quindi non sono trattate da leggi e codici. La soluzione non è nel muro contro muro, né in un approccio proibizionista che cancelli questi modelli.

Intervenire per regolare le realtà Sharing in modo che siano sottoposti alla fiscalità tanto quanto i concorrenti che utilizzano modelli più tradizionali è sacrosanto e difende la concorrenza leale. Impedire alle realtà Sharing di operare invece equivale non solo fermare la libera concorrenza, ma anche ad impedire al progresso tecnologico di giocare il suo ruolo nell'allocazione più efficiente di beni e di servizi. E' dunque nell'interesse sia delle istituzioni, sia dei consumatori sia delle imprese appartenenti Sharing Economy mediare alla ricerca di accordi win win che regolarizzino un modello di business che è ormai di fatto esistente nell'economia odierna e che sarebbe miope continuare ad ignorare.

## **2.4 L'On Demand Economy e il caso Fiverr**

L'On Demand Economy si presenta concettualmente molto vicina alla Peer to Peer economy. Tuttavia, a differenza che nella Peer to Peer Economy, l'On Demand Economy riguarda delle piattaforme online che mettono in contatto domanda e offerta di servizi professionali, e non genericamente di condivisione di beni sottoutilizzati dal possessore. In alcuni casi, come il servizio Uberpop offerto da Uber, il servizio non è svolto da professionisti in senso stretto ma da persone che possiedono abilità certificate con metodi informali. Nel caso specifico i requisiti per provare questa abilità consistono tra gli altri nell'essere in possesso da almeno tre anni della patente di guida, nell'avere una fedina penale pulita, nel non aver mai subito sospensione della patente.

L'On Demand Economy non si limita ai servizi di trasporto, sebbene Uber rappresenti una delle realtà On Demand più conosciute al grande pubblico. Al contrario questo tipo di piattaforme online forniscono una vasta gamma di servizi, da quelli manuali a quelli impiegatizi fino ad includere le competenze specializzate.

Vi sono dei dubbi in letteratura riguardo al fatto che l'On Demand Economy possa essere inclusa o meno nel campo della Sharing Economy. I contrari, come Rachel Botsman (2015), utilizzano le stesse argomentazioni portate avanti per escludere la Rental Economy: le relazioni tra i fornitori di servizi e coloro che ne usufruiscono sono a loro avviso interamente ricollocabili nell'area delle transazioni che seguono logiche tradizionali di mercato (Pais, Provasi, 2015).

Nessuno sembra invece nutrire dubbi sulla spinta innovativa di questo fenomeno, destinato nel lungo periodo a modificare le organizzazioni e i rapporti interni al mondo del lavoro. Questi cambiamenti determinano un aumento dell'importanza del lavoro freelance e della consulenza autonoma rispetto al lavoro dipendente e comportamento l'allargamento della ricerca di know-how e competenze all'esterno dei confini organizzativi, secondo una dinamica già trattata nel primo capitolo. Il modello economico risultante da questi cambiamenti supera la prestazione continuata stabilita da contratti a lungo termine o indeterminati, per approdare ad una prestazione su richiesta (On Demand appunto) svolta da lavoratori autonomi (Fenwick, 2012). Questo modello è stato denominato Gig Economy, poiché in inglese gig significa compito occasionale. La Gig Economy è un fenomeno tanto importante da essere stato citato (Howard, 2015) nel

luglio 2015 nel programma economico della candidata alla presidenza USA Hillary Clinton, che nella sua analisi ne riconosce le potenzialità in termini di innovazione e creazioni di opportunità, ma si interroga anche sui risvolti che lo stesso potrebbe avere sulla tutela dei posti di lavoro.

Questo trade-off tra creazione di nuove opportunità e riduzione delle tutele tipiche del lavoro dipendente è in effetti il punto intorno al quale il dibattito sulla Gig Economy è più vivace, per gli evidenti effetti sociali e culturali insiti al suo interno.

Per capire meglio le caratteristiche delle piattaforme On Demand sulle quali si sostiene la Gig Economy è utile ripercorrere la storia di Fiverr, uno dei tanti mercati virtuali che mettono in contatto domanda e offerta di prestazioni freelance.

Fiverr, il cui quartier generale risiede a Tel Aviv, nasce nel 2009 per opera dei fondatori Shai Wininger e Micha Kaufman. Fiverr consiste in un luogo d'incontro online per persone che offrono e cercano servizi digitali di ogni tipo. I freelancer caricano sul sito le prestazioni offerte, chiamate Gigs, insieme al prezzo, che può partire dai 5 dollari fino ad arrivare a occasioni in cui in ragione di alcuni Gig Extras aggiunti al servizio core si può arrivare a richieste di migliaia di dollari. Allo stesso tempo gli utenti interessati ai servizi offerti possono postare le loro richieste. E' proprio dal prezzo base che può essere richiesto, 5 dollari, che Fiverr prende il suo nome. Nel 2010 viene lanciato il sito web, che nel 2012 può già vantare 1,3 milioni di offerte di prestazioni caricate. Nel 2013 Fiverr è tra i 100 siti più visitati degli Stati Uniti, e in dicembre viene lanciata l'app per iOS, seguita a inizio 2014 dall'app per Android. Nel 2015 l'azienda inizia a espandere il suo target, composto in grandissima parte da Millennials, alle generazioni più anziane: seppur ancora nettamente minoritarie, le offerte di prestazioni freelance pubblicate da persone tra i 55 e i 64 anni sono cresciute del 375 per cento tra il secondo quarto del 2014 e lo stesso periodo del 2015.

I servizi digitali offerti su Fiverr sono i più vari possibili sia nel prezzo richiesto, comunque nella stragrande maggioranza dei casi inferiore ai 100 dollari, sia nel tipo di servizio: si passa dalla creazione di biglietti di compleanno artistici alle consulenze legali, passando per ricerche di mercato fino alla condivisione di ricette da cucina. I servizi offerti possono spesso essere svolti tranquillamente online da casa. Al termine del servizio l'acquirente può valutarne la qualità, facendo aumentare o diminuire a

seconda del suo grado di soddisfazione il ranking dell'operatore freelance nel sito. Questo ranking, che può essere visto come la certificazione informale di competenza descritta a inizio capitolo, divide i seller in varie categorie: new sellers, level one sellers, level two sellers e top rated sellers. I servizi postati su Fiverr sono in genere acquistati da individui o piccole e medie imprese, anche se talvolta vengono utilizzati anche da grandi aziende. Tra gli individui molti che si servono di questi servizi sono anche tra coloro che li offrono. Il sito Fiverr ospita anche un blog dove buyers e sellers si scambiano consigli e opinioni, creando, come in tutti i casi finora trattati, un senso di community. Proprio come nel caso di Airbnb, anche in questo caso infatti la fiducia nel sistema di valutazione del sito e dell'affidabilità dei sellers è necessaria a incentivare le transazioni. Nessuno, individuo o impresa che sia, vuole acquistare dei servizi che vengano mal eseguiti o che si rivelino delle truffe.

Come fonte di guadagno per la sua attività di intermediazione tra domanda e offerta Fiverr preleva il 20 per cento dei proventi incassati dai sellers iscritti su ogni servizio.

Fiverr rappresenta solo una delle tante piattaforme On Demand sulle quali si regge la Gig Economy: esse possono essere rivolte a lavori manuali, come Handy che gestisce l'intermediazione di servizi di pulizia, o a mansioni impiegatizie come nel caso di Click-Worker; i servizi trattati possono essere svolti da casa tramite teleworking, come su Axiom, o in un luogo convenzionale di lavoro come in Wonolo; infine i principali destinatari delle prestazioni possono essere singoli individui come per Mila o delle imprese come su Upwork.

Il trade-off tra opportunità e rischi di queste modalità On Demand riguarda tutti gli attori del sistema economico, ovvero imprese, lavoratori, consumatori e istituzioni.

Per le imprese i vantaggi possono risultare in una maggiore flessibilità delle spese sostenute per la remunerazione del lavoro, che passerebbero dall'essere un costo fisso all'essere sempre più un costo variabile. Questa maggiore flessibilità abbatterebbe anche le barriere di ingresso nel mercato per le imprese che intendono proporre nuovi prodotti o servizi, favorendo così sviluppo e innovazione. Tuttavia le imprese che perseguono tale approccio rischiano di perdere il controllo sulla formazione dei dipendenti e sul controllo della qualità, con conseguente rischio di performance al di sotto degli standard richiesti. Inoltre l'assenza di senso identitario e di appartenenza ad



una cultura aziendale può incidere negativamente sulla motivazione dei lavoratori, influenzandone al ribasso le prestazioni a meno che esso non sia sostituito da un sentimento di appartenenza ad una community professionale e dalla necessità di mantenere alta la propria reputazione nella community stessa.

Per i lavoratori i punti di forza del freelance sono la possibilità di conciliare con maggiore flessibilità orari di lavoro e vita privata e, nei casi in cui la prestazione possa essere svolta tramite telelavoro da casa, le maggiori opportunità di inserimento di categorie altrimenti penalizzate quali persone affette da disabilità, neomamme e persone che vivono in aree economicamente meno sviluppate. Gli svantaggi risiedono invece nella perdita delle tutele tipiche del lavoro dipendente e nella precarizzazione dei rapporti lavorativi.

Per i consumatori i vantaggi possono essere indicati nella possibilità di accedere a servizi tempestivi, peculiarità dell'On Demand Economy, che può essere non a caso traducibile in "Economia su richiesta", forniti a prezzi accessibili grazie anche alla diminuzione dei costi del lavoro. L'altra faccia della medaglia, già citata per le imprese, mostra in alcuni casi il rischio di minori controlli sulla qualità.

Per le istituzioni infine più che di pro e di contro si può parlare di decisioni delicate che vanno prese. Come difendere i diritti dei lavoratori rimanendo al passo con i tempi, senza stroncare sul nascere modelli innovativi di business? Come adattare il sistema di welfare statale ad un mondo in cui i contratti di lavoro sono spesso orientati al breve termine? Come permettere al sistema fiscale di individuare tutte queste realtà ed evitare i rischi di elusione che sono simili a quelli descritti in precedenza per la peer to peer economy?

Le soluzioni a queste domande sono complesse e certamente non immediate. Tuttavia se si vuole guardare al futuro gli approcci proattivi, tendenti ad includere le realtà On Demand e Gig, sembrano essere più indicati di quelli reattivi, che invece mirano ad escludere i servizi On Demand, come successo ad esempio con Uberpop, vietato in molti paesi.

Per quanto difficile, infatti, adattarsi al cambiamento e cercare di indirizzarlo non sarà mai difficile come opporsi ad esso con un muro contro muro, specialmente in un mondo

in cui le idee innovative non vengono calate dall'alto con un processo top-down ma emergono da un network globale di persone strettamente interconnesse.

## **2.5 Il *time banking* e il caso Timerepublik**

Con *time banking* si intende la pratica di un'economia alternativa che si basa sullo scambio del tempo senza prevedere l'utilizzo del denaro.

Le organizzazioni che portano avanti questo esperimento sono chiamate banche del tempo, e sono nate per la prima volta negli anni '80 del secolo scorso nel Regno Unito. Fino all'avvento della digitalizzazione le banche del tempo avevano la possibilità di operare solamente a livello locale, entro ristretti confini geografici. Tuttavia la digitalizzazione ha permesso al *time banking* di fare il salto di qualità: nel 2012 infatti nasce Timerepublik, una banca del tempo online che rappresenta una delle realtà più interessanti della Sharing Economy. Non solo infatti il *time banking* online è considerato una delle categorie interne alla Sharing Economy, ma Ivana Pais e Giancarlo Provasi (2015) arrivano addirittura ad indicarla come una delle forme più interessanti per il futuro della Sharing Economy. La ragione di questa affermazione risiede nel fatto che il *time banking* crea un modello economico che poggia sulla reciprocità delle relazioni come forma di integrazione alternativa alle tradizionali logiche di mercato.

Nata a Lugano dall'inventiva dei due italo svizzeri Karim Varini, manager di fondi hedge, e Gabriele Donati, jazzista e grafico, Timerepublik è in costante crescita. Gli utenti sono passati dai quindicimila del 2014, distribuiti in 80 paesi, ai trentacinquemila presenti in 110 paesi del 2016 (Pennisi, 2014).

L'utente ha la possibilità di iscriversi al sito o via Facebook, entrando così nella community di Timerepublik. A questo punto rende noti sul profilo che ha appena creato localizzazione, talenti, prestazioni che è disposto a offrire, servizi dei quali invece intenderebbe usufruire. Le transazioni possono essere pagate esclusivamente attraverso un certo ammontare di tempo, che viene trasferito dal portafoglio ore di un utente al portafoglio ore dell'altro. Il tempo può anche essere donato, ad esempio come gesto di gentilezza verso qualcuno che ha svolto una performance della quale si è rimasti particolarmente soddisfatti. I servizi offerti e richiesti sono molto eterogenei: dog

sitting, pittura, personal training sono solo alcuni degli esempi che possono essere citati. Al termine della prestazione il ricevente deve valutare brevemente ma accuratamente l'operato del prestatore d'opera, in modo da rendere più trasparenti possibili le competenze e le abilità di ognuno nella community. Il senso comunitario e la reciprocità come forma di integrazione, attorno ai quali ruota l'attività di Timerepublik, emergono dalle parole del cofondatore Gabriele Donati: "Stiamo tornando all'interazione naturale tra le persone, ritornando ad un'epoca passata in cui i vicini si aiutavano l'un l'altro. Con le tecnologie odierne e il supporto di un team globale, Timerepublik fornisce uno spazio collaborativo sicuro e affidabile per una comunità mondiale".

Queste parole non devono però far credere che Timerepublik sia una realtà no-profit: non lo è, non vuole esserlo e non si pubblicizza come tale, sebbene la piattaforma sia gratuita per gli utenti. Il sito spiega come l'azienda per fare profitto pratici il white labeling delle proprie piattaforme e licenze a grandi imprese o enti non-profit che vogliono migliorare la collaborazione tra impiegati e incrementare il proprio profilo di imprese socialmente responsabili. Inoltre i cofondatori e i manager di Timerepublik hanno manifestato in diverse interviste l'idea di vendere, in caso di autorizzazione dell'utente, i big data raccolti sul sito alle società che si occupano di ricerca e selezione del personale. Una cosa è certa: il tempo è denaro, e Timerepublik sembra davvero determinata a dimostrarlo!

## **2.6 I *free/libre open source software* e il caso Mozilla Firefox**

I FLOSS, ovvero i *free/libre open source software*, sono dei software progettati da una community di programmatori esperti e resi disponibili for free al grande pubblico. Essi rappresentano il fenomeno più antico interno al mondo della Sharing Economy, esistente già decenni prima che questa stessa definizione fosse coniata. I free open source software entrano in scena negli anni '80: è infatti il 1983 quando il programmatore e informatico Richard Stallman dà vita al progetto GNU con l'obiettivo di creare un sistema operativo composto esclusivamente da software libero. L'acronimo GNU sta ad indicare "Gnu is not Unix" (Stallman, 2003), poiché Stallman aspirava a riprodurre il sistema operativo Unix, al tempo nelle mani dei produttori di software proprietari, in modo da renderlo liberamente utilizzabile e modificabile da tutti gli utenti.

La Free Software Foundation, fondata dallo stesso Stallman nel 1985, fissa quattro condizioni, definite “libertà fondamentali”, affinché un software possa essere considerato libero. La prima libertà, chiamata libertà 0, consiste nella libertà di eseguire il programma come si desidera. La seconda libertà, la 1, consente di studiare il funzionamento del programma e di modificarlo per adeguarlo ai propri bisogni. La libertà 2 permette di distribuire copie del programma, e la 3 garantisce il diritto di migliorare il programma e distribuire pubblicamente i miglioramenti apportati in modo che tutta la comunità ne tragga beneficio. L’esercizio di queste libertà ha come presupposto l’accesso al codice sorgente, cioè del testo dell’algoritmo del programma.

Ivana Pais e Giancarlo Provasi (2015) collocano i free open source software tra i common pool arrangements, ovvero tra quelle realtà della Sharing Economy caratterizzate dal libero accesso da parte del consumatore a beni o servizi non rivali nel consumo ma facilmente escludibili dal consumo stesso se si applicassero logiche di mercato. I common pool arrangements rappresentano forse la forma più pura di Sharing Economy, dove il termine condivisione assume una valenza letterale.

Nel corso del tempo attorno tra gli sviluppatori dei free open source software si è sviluppato un senso identitario sfociato in una vera e propria cultura, con i suoi codici e le sue convenzioni.

Questo non deve però fare pensare ai FLOSS come ad una realtà di nicchia, utilizzata solo tra esperti di informatica ed appassionati di programmazione.

Diversi software liberi possono infatti vantare centinaia di milioni di utilizzatori distribuiti in tutto il mondo. E’ questo il caso di Firefox, browser libero sviluppato dalla Mozilla Foundation. La Mozilla Foundation è un’organizzazione non profit nata nel 2003, la cui missione è assicurarsi che Internet resti una risorsa pubblica, aperta e accessibile a tutti, come recita il sito [www.mozilla.org](http://www.mozilla.org). Oltre ad essere un browser libero Firefox è anche un browser multiplatforma, che può dunque essere utilizzato su vari sistemi operativi: è infatti compatibile con Gnu/Linux, Microsoft Windows, OS X, Android e Firefox OS.

Il lancio di Firefox 1.0 avvenne nel 2004. Nonostante la prima versione fosse affetta da alcuni problemi di bug, già quattro mesi dopo la sua uscita ventitre milioni di utenti ne avevano effettuato il download. Dalla versione 1.0 Firefox di strada ne ha fatta.

Nel 2009 entra nel mondo degli smartphone e dei tablet. Inizialmente Firefox può essere utilizzato solo sui Nokia che utilizzano la piattaforma, ma nel 2010 si espande ai dispositivi mobili che si avvalgono di Android. Sempre nel 2010 IBM chiede ai suoi dipendenti di utilizzare Firefox come browser predefinito. Nel 2014 Mozilla annuncia che Firefox ha superato il traguardo del mezzo miliardo di utenti, e detiene una quota di mercato intorno al 15 per cento del totale. Al 2015 risale invece il l'ingresso sui dispositivi Apple. Dopo un muro contro muro durato anni, l'avvenimento viene reso possibile dalla disponibilità mostrata da Mozilla ad utilizzare nella la sua versione per iOS di Firefox il motore di ricerca Webkit, assecondando così le richieste dell'impresa fondata da Steve Jobs.

La licenza principale utilizzata da Firefox per regolare circolazione, utilizzo e diffusione del software è la Mozilla Public License. Questa licenza viene considerata libera in quanto prevede il diritto di modificare e distribuirne, rispettando alcune condizioni poste da Mozilla, la propria versione del prodotto.

Nelle licenze libere il concetto di copyright viene sostituito da quello diametralmente opposto del copyleft. Il copyleft permette agli utilizzatori di modificare e diffondere liberamente il prodotto, rispettando alcune condizioni contenute nella licenza. Anche se la Mozilla Public License pone Firefox sotto copyleft, la stessa condizione viene estesa solo ad alcune delle versioni modificate del software. Questo particolare porta a parlare di copyleft debole, da contrapporsi al copyleft forte di altre licenze, come la GNU General Public License, che estendono il copyleft a qualsiasi opera derivata da modifiche del prodotto originale.

La politiche di protezione della proprietà intellettuale tramite brevetti e copyright trovano la loro ragione storica nell'incentivo allo sviluppo di nuovi prodotti e idee, compensando le spese di ricerca con il vantaggio derivante dall'utilizzo monopolistico delle proprie invenzioni.

Lo sviluppo del software libero come modello di successo capace in molti casi di competere alla pari con il software proprietario ha però dimostrato come nel campo informatica una spinta all'innovazione proveniente dal senso di una community di sviluppatori legata da valori condivisi non sia meno efficace.

Il successo dei modelli del software libero aprono spunti interessanti per un dibattito sulla proprietà intellettuale che interessa anche settori diversi dall'informatica, mantenendo ferme le peculiarità che caratterizzano ogni settore industriale ed ogni singola organizzazione e che rendono difficili generalizzazioni e soluzioni universalmente applicabili.

## **2.7 Le piattaforme di *crowdfunding* e il caso DeRev**

La Sharing Economy interessa anche il mondo della finanza attraverso il fenomeno del *crowdfunding*.

Per *crowdfunding* si intende il processo di raccolta di finanziamento presso un vasto network di piccoli finanziatori, reso più accessibile da piattaforme online che si avvalgono delle potenzialità del Web riducendo così drasticamente i costi di transazione un tempo insiti in questa pratica. Questa definizione pone il *crowdfunding* come alternativa per un'organizzazione alle classiche fonti di finanziamento rappresentate da capitale individuale e familiare, istituzioni finanziarie e venture capital (Qiu,2013).

Nelle piattaforme per il *crowdfunding* i finanziamenti possono essere erogati alternativamente sotto forma di donazione, di prestito e di acquisto di equity oppure forniti in cambio di una ricompensa.

Il *crowdfunding* non viene utilizzato solamente per il finanziamento di progetti for-profit.

Ne è testimonianza la recente diffusione del *crowdfunding* civico, utilizzato soprattutto da pubbliche amministrazioni e istituzioni presenti sul territorio, che si rivolge al finanziamento di progetti di pubblico interesse quali la salvaguardia e il restauro del patrimonio artistico e la cura del territorio e dei servizi locali.

Il crowdfunding civico rappresenta una delle realtà interne alla Sharing Economy più rassomigliante al concetto di redistribuzione come forma di integrazione tra economia e società teorizzate da Polanyi nel 1944. (Pais, Provasi, 2015)

Le esperienze tradizionali di redistribuzione vengono coordinate attraverso meccanismi gerarchici da un soggetto investito dell'autorità di decidere l'allocazione ottimale delle risorse.

L'esempio più immediato di questo tipo di politiche viene fornito dallo Stato, che attraverso la spesa pubblica finanziata dalla fiscalità generale cerca di perseguire l'allocazione di risorse considerata socialmente ottimale all'interno della propria giurisdizione.

Il caso del crowdfunding civico si presenta come differente, in quanto la decisione riguardo alla corretta allocazione delle risorse viene decentralizzata. Ogni individuo ha la facoltà di decidere su base volontaria quante risorse destinare ai progetti di pubblico interesse e in quale modalità distribuire le risorse tra i vari progetti. Tale modalità di finanziamento favorisce i progetti sentiti come più vicini agli interessi e alla sensibilità della comunità e favorisce un rapporto tra Stato e società improntato alla responsabilizzazione dell'individuo.

Le potenzialità del crowdfunding civico lo rendono uno strumento molto interessante da utilizzare al fianco delle più tradizionali modalità di intervento pubblico, specialmente nei progetti di interesse locale, nei quali più forte è la logica di comunità.

Una delle realtà più importanti all'interno del crowdfunding civico online italiano è rappresentata dalla piattaforma social DeRev, fondata nel 2012 dall'allora ventisettenne blogger campano Roberto Esposito. La neonata startup può avvalersi nello stesso anno di un finanziamento di un milione e duecentocinquantamila euro ad opera del business angel Withfounder e della società napoletana Vertis Venture, operante nel settore del private equity e del venture capital.

L'attività di DeRev si rivolge a 360 gradi a imprese for profit, organizzazioni non profit, amministrazioni pubbliche, fondazioni e persone fisiche.

Il crowdfunding civico è solo una delle 5 aree nelle quali si articola il servizio di crowdfunding offerto dalla piattaforma. Le altre 4 aree sono denominate Arte e cultura,

Non Profit, Sport e Tecnologia e Start Up. Non sono consentite campagne che, come recita il sito, “...offrano ricompense in denaro, azioni societarie (equity crowdfunding), oggetti non legati al progetto stesso o non realizzati dagli autori”. Le ricompense, consigliate anche se non obbligatorie, possono includere “...la versione personalizzata o in anteprima del prodotto che si sta realizzando..., coupon di sconto e offerte sui servizi, merchandising e gadget legati alla campagna, inviti o backstage agli eventi, ringraziamenti pubblici sul web o al telefono, bozze e materiali unici sulla storia e la realizzazione del progetto, incontri e lezioni con autori e testimonial della campagna, coinvolgimento attivo nello sviluppo del progetto.” (derev.com,2016).

Tanto i promotori quanto i finanziatori devono essere iscritti al portale online di DeRev, sul quale vengono anche caricate brevi descrizioni contenenti le informazioni salienti dei progetti in cerca di finanziamento.

Dopo essere stata nominata da Microsoft e Parlamento Europeo “Digital Democracy Leader” nel 2013, nel 2014 DeRev riceve un investimento dall’incubatore di startup innovative Digital Magics, che ne acquista il 17,5 per cento del capitale sociale. Nel 2016 un rapporto della Commissione Europea nomina DeRev come uno dei cinque migliori portali di crowdfunding d’Europa. Dietro questo riconoscimento ci sono numeri importanti: cinque milioni di euro raccolti in tre anni, 35000 finanziatori coinvolti e 1500 progetti diventati realtà. La campagna di raccolta fondi che ha riscosso maggior successo è quella di crowdfunding civico a favore della ricostruzione della Città della Scienza di Napoli, danneggiata da un incendio nel 2013, per la quale sono stati raccolti quasi un milione e mezzo di euro.

DeRev differenzia la sua offerta dando la possibilità di scegliere per il proprio progetto tre differenti modalità di crowdfunding.

La prima modalità disponibile viene definita “All or Nothing”: in questo caso se la campagna non raggiunge l’obiettivo dichiarato in termini di finanziamento entro novanta giorni tutti i fondi raccolti vanno restituiti. Qualora invece la cifra minima sia raggiunta, DeRev trattiene il 5% dei contributi versati.



La seconda opzione è rappresentata dal “Keep it all” crowdfunding: i contributi ricevuti entro i primi novanta giorni vengono destinati al progetto anche qualora l’obiettivo dichiarato non venga raggiunto.

Nel “Keep it all” l’importo trattenuto con il costo del servizio ammonta al 9 per cento.

La terza possibilità da prendere in considerazione è quella “Fundraising”, che consente una raccolta di fondi continuata, senza un obiettivo minimo in termini di tempo o di denaro e con un accredito istantaneo. L’importo prelevato è il 4 per cento del totale.

In cambio dell’importo ricevuto DeRev offre, indipendentemente dalla tipologia di crowdfunding scelta, anche un servizio di consulenza che assista i promotori delle iniziative nelle fasi di lancio, gestione e promozione della campagna.

DeRev applica anche una commissione sui finanziamenti nel momento in cui un utente sceglie di finanziare un progetto: la percentuale imposta varia al variare del metodo di pagamento scelto, ma si aggira generalmente intorno all’1,2 per cento.

DeRev è una piattaforma per il crowdfunding rivolta prevalentemente all’ambito artistico/culturale, sociale e tecnologico. Altre piattaforme crowdfunding sono invece specializzate in altri settori.

L’insieme di queste realtà rappresenta una freccia in più nell’arco di molte persone in cerca di risorse per realizzare le proprie idee all’avanguardia. Grazie alla progressiva diffusione del crowdfunding queste persone adesso dispongono di un’ulteriore opportunità di accedere ai mezzi necessari a trasformare la loro visione innovativa in realtà, evitando così uno spreco di talento che impoverirebbe non solo il singolo individuo ma l’intera società.



## **CAPITOLO 3 -**

### ***LA SHARING ECONOMY: CAMBIAMENTI E SFIDE PER IL FUTURO***

La Sharing Economy rappresenta un fenomeno innovativo in crescita all'interno del panorama economico contemporaneo, che racchiude sia nuove opportunità e potenzialità da sfruttare sia rischi e problematiche da affrontare.

Per questo il giudizio di merito sulla Sharing Economy non è meno divisivo della discussione precedentemente affrontata sulla definizione di questo modello e sulle categorie da includere in esso. L'asprezza della contrapposizione, spesso alimentata dalla presenza di interessi di categoria, non per forza illegittimi, porta le parti in causa ad estremizzare le posizioni in campo e a ricorrere con frequenza a cause legali per tutelare la propria posizione. (Cusumano, 2015). Gli osservatori tendono così ad una descrizione totalmente diversa della Sharing Economy a seconda che siano ad essa favorevoli o contrari. I favorevoli spesso descrivono la Sharing Economy come una nuova concezione dell'economia incentrata su logiche condivisione e creazione di legami tra le persone. Secondo questa interpretazione la Sharing Economy favorisce una migliore allocazione di beni e risorse a vantaggio di ambiente e consumatori e permette la creazione di nuovi posti di lavoro, ma viene osteggiata da una mentalità corporativistica e anticoncorrenziale tesa a difendere vecchi privilegi e caste iperprotette.

Nella visione dei contrari invece la Sharing Economy nasconde, dietro una facciata inneggiante allo spirito collaborativo e al senso di community, un modello improntato allo sfruttamento di lavoratori sprovvisti di tutele, alla concorrenza sleale, all'elusione fiscale e alla fornitura di beni e servizi privi di soddisfacenti controlli, con un conseguente impoverimento della qualità a danno del consumatore.

Favorevoli e contrari devono tuttavia trovarsi d'accordo su un dato di fatto: le caratteristiche di questo modello di business vanno infatti a modificare il design delle organizzazioni, il mondo del lavoro e le modalità di consumo.

### **3.1 La *Sharing Economy* e il cambiamento nell'organizzazione interna**

Le realtà operanti nella *Sharing Economy* sfruttano le possibilità offerte dalle nuove tecnologie per offrire prodotti e servizi attraverso canali e processi differenti da quelli tradizionali. Un'impresa che pratica la *Sharing Economy* non si deve occupare della realizzazione interna di un prodotto o dell'assunzione di dipendenti che forniscano servizio: deve invece gestire una piattaforma, tipicamente virtuale, che metta in relazione gli utenti perché essi condividano il prodotto o il servizio attraverso logiche di mercato (come ad esempio in Uber) o di condivisione (ad esempio nelle banche del tempo).

Questo porta ad un incredibile sottoutilizzo del lavoro dipendente, se confrontato con i parametri delle organizzazioni tradizionali: basti pensare che Airbnb gestisce il suo business in 191 paesi avvalendosi di poche centinaia di dipendenti.

La prestazione viene fornita al consumatore da un soggetto esterno all'organizzazione, la quale si limita a verificare secondo taluni criteri prestabiliti la sua idoneità a prestare servizio.

L'operato dei soggetti che forniscono il servizio o il prodotto non possono dunque essere coordinati dall'organizzazione secondo i meccanismi gerarchici tipici delle imprese tradizionali, dove il dipendente è vincolato dalle condizioni espresse nel contratto di lavoro che ha firmato.

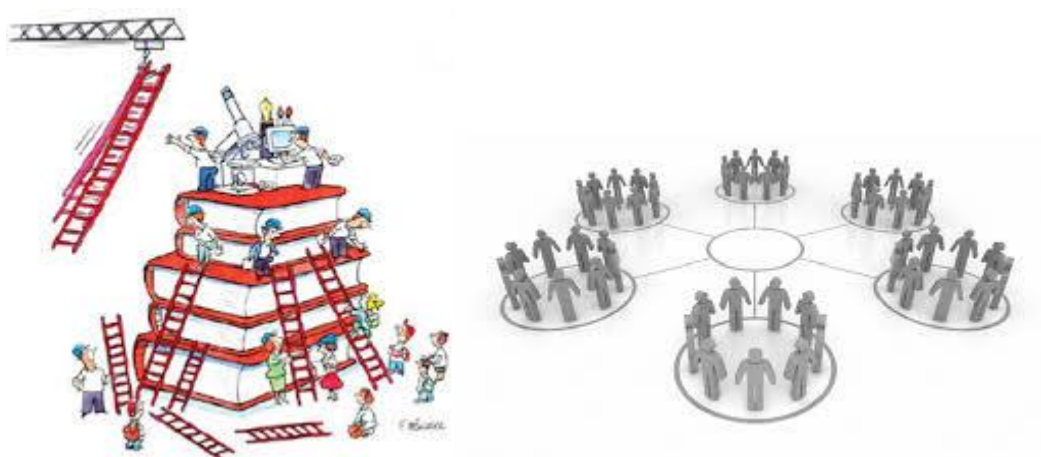
Questa condizione non porta ad una situazione di caos organizzativo, ma alla ricerca di mezzi di coordinamento alternativi, più compatibili con la fisionomia di questo tipo di organizzazioni.

Le strutture tradizionali delle organizzazioni, siano esse funzionali o divisionali, possono essere generalmente rappresentate da un organigramma che si sviluppa in verticale, dal nucleo operativo fino al vertice aziendale passando per la linea manageriale intermedia.

Questa logica di sviluppo in verticale, caratteristica delle imprese che utilizzano meccanismi di controllo gerarchici, si sostituisce nella *Sharing Economy* ad una logica di sviluppo a rete che coinvolge impresa e utenti. L'impresa si pone al centro del network, come punto di snodo che mette in comunicazione gli utenti in cerca di

prestazioni con coloro in grado di offrirle. Una delle attività più importanti dell'organizzazione diventa quindi la gestione del sistema di comunicazione, già indicata (si veda Pompella 2013) da Barnard (1938) come una delle funzioni principali svolte dalla dirigenza, tramite un portale online che metta in comunicazione tutti gli attori che offrono e richiedono prestazioni all'interno della community digitale creata.

*Figura 3 Dalle strutture organizzative verticali alle forme a rete.*



Le organizzazioni che operano nella Sharing Economy fanno generalmente un largo utilizzo della tecnologia e delle convenzioni come strumento di coordinamento al loro interno.

Il coordinamento tramite tecnologia, definita (si vedano Costa, Gubitta e Pittino 2014) da Langlois (2003) e Foss (2005) “mano evanescente della tecnologie di coordinamento”, si pone come alternativa alle “mano invisibile del mercato” e alla “mano visibile del management” (Williamson, 1975).

Uno strumento tecnologico di coordinamento presente in quasi tutte le organizzazioni che operano nella Sharing Economy consiste nella valutazione del servizio ricevuto effettuata dall'utente, che viene inviata ai gestori della piattaforma online e resa generalmente pubblica sulla piattaforma stessa. La valutazione può essere effettuata attraverso un commento sul lavoro svolto, e dunque qualitativa, o attraverso l'assegnazione di un punteggio all'interno di un range predefinito, e dunque quantitativa. In alcuni casi, come ad esempio in Uber, i lavoratori freelance non possono

più offrire servizio qualora le valutazioni non siano soddisfacenti. In altri casi, come in Fiverr, i “seller” che offrono prodotti o servizi vengono distinti in categorie a seconda del numero di recensioni positive o negative subite. La pubblicazione delle recensioni precedenti sulla piattaforma genera un meccanismo di selezione che porta a premiare chi offre prodotti o servizi più soddisfacenti, incentivando i lavoratori freelance a dare il meglio e favorendo la soddisfazione degli utenti. Tale *modus operandi* si è dimostrato un valido sostituto del ben più costoso controllo diretto da parte dell’impresa tipico del coordinamento gerarchico. Oltre al risparmio dei costi inoltre la valutazione dell’utente è indice di una consegna potere nelle mani degli utente. In questo modo si rinforza la componente della fiducia nelle relazioni, creando così un forte senso di community che è caratteristica imprescindibile nell’economia della condivisione.

L’importanza del senso di community si ricollega alle convenzioni, una altra struttura di governo delle relazioni che assume un’importanza rilevante all’interno della Sharing Economy.

Le convenzioni, ovvero un comune sentire degli attori organizzativi che indirizza il loro comportamento anche qualora non indirizzato da logiche contrattuali o di mercato, permettono di evitare l’incertezza sull’agire dei partner durante le interazioni con essi (Costa, Gubitta, Pittino 2014). Nel caso della Sharing Economy le convenzioni sono rinforzate dalla promozione da parte delle organizzazioni di una cultura improntata alla collaborazione peer to peer. Spesso, come nel caso Zipcar, l’accento viene posto oltre che sulla collaborazione anche sull’importanza del consumo sostenibile e della salvaguardia ambientale.

L’influenza delle convenzioni sull’agire di organizzazioni e partner è particolarmente forti nelle realtà universalmente riconosciute come appartenenti all’economia della condivisione. E’ questo il caso ad esempio del civic crowdfunding o del time banking.

Alcune realtà invece più border line, per le quali l’utilizzo del termine Sharing Economy non è condiviso dall’unanimità degli studiosi, utilizzano anche strumenti di coordinamento tipici del mercato. Nel caso Uber ad esempio quando sulla piattaforma la domanda in una particolare area si alza oltre una certa soglia il prezzo si alza a sua volta. Questo meccanismo evita che la domanda di servizio sia maggiore dell’offerta, disincentivando la prima ed incentivando la seconda in modo da poter continuare a

garantire tempestivamente il servizio. Proprio l'utilizzo di meccanismi di coordinamento simili al mercato rappresenta uno dei motivi per i quali Uber ed altre realtà On Demand vengono spesso considerati da alcuni come estranee alla Sharing Economy.

### **3.2 La *Sharing Economy* e i cambiamenti nei rapporti lavorativi**

Una delle tematiche che dividono opinione pubblica ed esperti interessati alla Sharing Economy si sviluppa attorno alle tipologie di rapporti lavorativi presenti in questo modello.

Tra le peculiarità proprie delle organizzazioni collegate alla Sharing Economy c'è il ridotto impiego di lavoratori dipendenti, sostituito con prestazioni offerte da operatori freelance che l'impresa mette in contatto con i consumatori.

I processi di esternalizzazione della forza lavoro tramite outsourcing e di flessibilizzazione dei contratti non sono patrimonio esclusivo della Sharing Economy, ma raggiungono in essa un livello che non si registra in altri settori.

Uno scenario futuro in cui la Sharing Economy acquisti maggior volume e market share è uno scenario nel quale sempre meno persone avranno un datore di lavoro e sempre più offriranno i loro servizi o prodotti come lavoratori autonomi.

Il cambiamento è di portata storica e presenta delle criticità che non possono essere ignorate.

Nel corso del Novecento le organizzazioni sindacali sono riuscite a ottenere nei paesi industrializzati un articolato sistema di tutele legislative e contrattuali per il lavoro dipendente. I lavoratori hanno così ottenuto norme antidiscriminatorie nei processi di assunzione e licenziamento, limitazione degli orari di lavoro, permessi di malattia, maternità, ferie, pensioni e altre conquiste.

Questo sistema, nato e pensato per un'economia industriale di stampo fordista, ha retto con difficoltà il processo di terziarizzazione delle economie occidentali avvenuto negli ultimi decenni del secolo scorso e lascia del tutto sprovvisti di tutele gli operatori freelance della Sharing Economy.

Una modernizzazione del welfare e del diritto del lavoro sembra dunque essere l'unica strada per evitare che la diffusione del freelance sia sinonimo di minor protezione sociale per un numero sempre maggiore di persone.

In questa direzione si muove l'accordo stipulato quest'anno tra Uber ed i suoi autisti negli Stati Uniti. Gli autisti si sono uniti in un'associazione per aumentare il loro potere contrattuale nei confronti dell'azienda e ottenere più facilmente ascolto per le loro rivendicazioni. In cambio di questa conquista gli autisti hanno rinunciato alla richiesta di diventare dipendenti dell'app, rimanendo per la legge lavoratori autonomi. La parola sindacato non è inclusa nel testo dell'accordo, ma nella sostanza si tratta di un primo passo verso degli organismi di rappresentanza nel settore.

Se da un lato questi nuovi rapporti di lavoro iperflessibili pongono degli interrogativi di carattere equitativo, dall'altro possono anche offrire delle potenzialità interessanti e offrire maggiori opportunità alle fasce deboli della società o a coloro desiderosi di incrementare il loro benessere.

Una delle affermazioni più comuni tra gli osservatori più entusiasti della Sharing Economy è quella secondo cui quest'ultima crea posti di lavoro. Se si intende per posto di lavoro l'accezione tipica del termine, che richiama l'idea di stabilità e continuità del rapporto professionale, l'affermazione non risulta essere così fondata. La Sharing Economy crea piuttosto occasioni di lavoro (Carnevale Maffè, 2014) che si rivelano, grazie alla flessibilità in entrata e in uscita, un ottimo strumento per combattere la disoccupazione congiunturale o per accrescere il benessere di individui appartenenti alla classe media che svolgono già un'altra attività.

Proprio la capacità di queste occasioni lavorative di combattere la disoccupazione congiunturale, che si viene a creare tra la perdita di un posto di lavoro e la ricerca di un altro, Uber viene considerato negli Stati Uniti uno dei rimedi più efficaci contro la povertà (Sideri, 2016). La flessibilità dell'orario potrebbe essere uno strumento estremamente utile nelle mani di alcune categorie, come le neomamme e gli studenti universitari. La mancanza della stabilità tipica di un rapporto dipendente-principale potrebbe essere una minaccia per altre persone, soprattutto se di mezza età e non specializzate.



Il trade off tra rischi e opportunità insito nella diffusione delle prestazione freelance in sostituzione dei più tradizionali rapporti di lavoro non riguarda solo l'equità ma anche l'efficienza.

Le imprese hanno il vantaggio di poter adeguare i loro costi del lavoro alla domanda in tempo reale, aumentando l'efficienza intesa come minimizzazione delle risorse impiegate a parità di prodotto o servizio offerto.

Tuttavia vi è anche chi teme che il passaggio dall'utilizzo di lavoratori dipendenti a quello di partner autonomi abbia dei rischi in termini di efficienza.

Questi pericoli non sono provocati esclusivamente da fattori motivazionali, come l'assenza di un senso di appartenenza all'azienda, che può essere sostituito con un senso di appartenenza alla community online, o dal minor controllo sulla formazione e sulle abilità, che vengono comunque verificate attraverso la valutazione degli utenti.

I prestatori d'opera nella Sharing Economy si avvalgono generalmente di mezzi propri per eseguire le loro prestazioni, come gli autisti nel car sharing o coloro che affittano appartamenti su Airbnb. Questo significa che "...i costi connessi all'attività di impresa sono oggi spostati in misura crescente su soggetti esterni all'impresa" (Smorto, 2015). Il gravare del rischio imprenditoriale su soggetti sprovvisti del potere decisionale genera una separazione tra responsabilità e governo dell'impresa, con una possibile ricaduta in termini di efficienza (Smorto,2015).

La capacità di gestire in maniera ottimale questo i trade-off rappresentano una delle sfide che la Sharing Economy pone e porrà in futuro a imprese, organizzazioni di categoria e legislatori.

Le realtà Sharing dovranno riuscire a assicurare le istituzioni riguardo alle problematiche che sorgono nel mondo del lavoro, alle quali si aggiunge in alcune situazioni la difficile tracciabilità fiscale delle operazioni. Al tempo stesso dovranno esporre i vantaggi che il loro modello economico è in grado di offrire, tra i quali la creazione di opportunità lavorative ed una maggiore sostenibilità ambientale dei consumi.

Le istituzioni dovranno invece cercare di ridisegnare un nuovo sistema che permetta di garantire delle tutele anche alle nuove tipologie di lavoratori e di ridurre le possibilità di

evasione fiscale nei nuovi fenomeni, superando le tentazione di un approccio proibizionista. Le nuove normative dovranno dunque evitare la concorrenza sleale attraverso la promozione di una libera concorrenza rispettosa dei regolamenti e non attraverso la creazione di oligopoli a scapito dei consumatori.

La sfida per i lavoratori sarà invece quella di imparare sempre più a vendere continuamente le proprie competenze sul mercato, creandosi un proprio network personale e utilizzando sempre più i social network per ampliare la platea dei potenziali acquirenti. Saranno avvantaggiati i lavoratori multitasking, capaci di soddisfare un vasto numero di esigenze.

### **3.3 La Sharing Economy e le nuove modalità di consumo**

La Sharing Economy offre all'utente una nuova modalità di fruizione di determinati prodotti o servizi slegati dalla logica proprietaria. Questa logica di de-ownership è motivata sia dalla ricerca di convenienza e maggiore flessibilità nel proprio portafoglio di asset sia dalla nuova sensibilità attorno alle tematiche dell'ecosostenibilità e del ritorno al senso di comunità.

La maggiore convenienza e il minor prezzo a parità di prodotto o servizio che la Sharing Economy riesce ad offrire derivano da vari fattori: l'utilizzo di lavoro estremamente flessibile trattato nel precedente paragrafo che favorisce costi meno gravosi e più facilmente adattabili alla situazione congiunturale; le tecnologie web che riducono i costi di transazione e temporali attraverso un'opera di intermediazione che assicura un incontro simultaneo tra domanda e offerta; l'eliminazione dell'inefficienza dovuta al sottoutilizzo di beni non rivali nel consumo.

La possibilità di accedere agevolmente a certi beni senza esserne proprietari favorisce i consumatori con reddito medio-basso (Sundararajan, 2015)

Il risparmio dei costi non è l'unico driver del successo della Sharing Economy tra i consumatori.

L'economia della condivisione si caratterizza infatti anche per un consumo value oriented. Costante è il riferimento all'importanza della comunicazione e della collaborazione peer to peer e delle relazioni basate sulla fiducia tra utenti per costruire

una community di persone che condividano stile di vita, imprinting culturale o esigenze da soddisfare. Attorno a questo ogni realtà pone poi valori peculiari per rendere più specifico il proprio background identitario. Una delle tematiche più ricorrenti in questo senso è quello del rispetto dell'ambiente e della vivibilità delle città, specialmente, per ovvi motivi, nel settore del car sharing.

Una ricerca condotta da PWC nel 2014 e pubblicata nel 2015 prevedeva un sondaggio tra i consumatori nel quale si chiedeva di indicare i tre maggiori vantaggi della Sharing Economy.

In questa top three l'86 per cento dei consumatori ha inserito il risparmio dei costi, il 68 per cento la creazione di comunità più coese e il 43 per cento il superamento degli oneri derivanti dalla proprietà.

Secondo lo stesso studio le fasce d'età più presenti nell'economia collaborativa sarebbero quelle tra i 25 e i 34 e i 35 e i 44, ognuna con il 24 per cento del totale degli utenti. Allo stesso tempo la fascia di reddito annuo più rappresentata risulta essere quella tra i 25000 e i 49999 dollari, ai quali appartengono il 24 per cento degli utenti. Seguono i meno abbienti, coloro che hanno un reddito inferiore ai 25000 dollari.

Sebbene nel complesso i dati mostrino come il modello Sharing attiri un pubblico abbastanza eterogeneo in termini di età e classi sociali, il profilo più caratteristico del consumatore interessato alla Sharing Economy è lo stesso di quello del prestatore di servizi. Capita infatti molto spesso che i due ruoli siano ricoperti in momenti diversi dallo stesso individuo, nella stessa piattaforma o su più piattaforme differenti.

Non si tratta di una coincidenza, ma della naturale conseguenza dei valori fondanti della Sharing Economy, improntata a collaborazione e reciprocità delle prestazioni.

Le stesse definizioni di cliente e prestatore d'opera si addicono solo ad alcune realtà Sharing, alcune delle quali tra l'altro non unanimemente accettate come tali: è il caso dell'app Uber.

Nelle realtà Sharing dove il principio di reciprocità trova una corrispondenza più letterale, come ad esempio nel time banking, ha più senso parlare di utenti facenti parte di una community. Se infatti da un lato è vero che in ogni singola transazione prevede

un cliente e un seller, è anche vero che ogni utente riveste in diverse occasioni entrambi i ruoli e non può quindi essere etichettato come consumatore o come prestatore d'opera.

### **3.4 Quale *Sharing Economy*?**

La Sharing economy è nata promettendo un'economia capace di valorizzare i rapporti tra le persone, mettendole in contatto e creando condizioni favorevoli per una collaborazione capace di generare reciproci vantaggi.

Alcune delle speranze suscitate dalla Sharing Economy sono state soddisfatte: le pratiche di condivisione si sono rivelate ottime per ridurre sprechi e danni ambientali, e sono riuscite a creare dei network in grado di favorire la socializzazione tra un vasto numero di individui.

Tuttavia nel corso del suo sviluppo questo modello ha anche mostrato il suo lato più problematico, generando in alcuni casi, dietro il miraggio della condivisione, delle occasioni per servirsi di lavoro sottopagato e non garantito.

Alcuni degli iniziali estimatori della Sharing Economy oggi accusano le più grandi realtà del settore, come Airbnb o Uber di aver abbandonato la propria cultura originaria. La finanziarizzazione di queste imprese viene spesso indicato come motivazione di tale presunto cambiamento di eredità. Per ottenere i grandi investimenti a sostegno della propria espansione queste società hanno dovuto ottenere il consenso dell'ambiente circostante, anche attraverso la mediazione tra la loro visione di business e gli interessi dei propri venture capitalist. Negli USA non solo società venture capital, ma anche grandi aziende come Google, General Motor e GE destinano risorse importanti agli investimenti nel capitale delle società Sharing (Manieri, 2015).

Le realtà che hanno seguito la strada dei rapporti con i grandi investitori al fine di svilupparsi sono generalmente tra le imprese Sharing più grandi e famose ma spesso rientrano anche tra quelle la cui coerenza con gli ideali di collaborazione e condivisione è più discussa. Ne è un esempio il caso Uber.

Senza andare ad analizzare un caso specifico, nel momento in cui si deve mediare con l'ambiente il compromesso porta spesso qualche forma di rinuncia, che può anche andare a modificare vision e valori aziendali.

D'altro canto molte piattaforme collaborative estremamente interessanti rischiano di essere marginalizzate o di attirare esclusivamente piccole nicchie di utilizzatori perché sprovviste dell'apporto di grandi capitali, indipendentemente dal fatto che questa mancanza sia dovuta a scelte valoriali o all'assenza di interesse da parte dei possibili investitori.

La sfida della gestione del compromesso tra mantenimento della visione originaria e necessità di rapportarsi con l'ambiente in modo da poter aumentare la propria capacità di espansione sembra essere uno dei grandi interrogativi che ruotano attorno alla Sharing Economy.

Questo tipo di sfida, che non è nata con la Sharing Economy ed ha origini antichissime, è stata studiata nell'immediato dopoguerra dal professore di sociologia americano Philip Selznick. Per Selznick (1949) (come riportato da Bonazzi, 2008 p.249) il funzionamento delle organizzazioni viene influenzato da "forze tangenziali esterne", con le quali l'organizzazione deve negoziare per soddisfare i propri bisogni di base riguardanti stabilità, sicurezza, fonti di sostegno e immagine. Questa negoziazione con i più importanti attori nell'ambiente può anche portare alla revisione di programmi ed obiettivi.

In un ambiente mutevole e reattivo come quello odierno le organizzazioni devono essere sempre pronte ad adeguarsi per non perire. Ma talvolta l'esigenza di sopravvivere può confliggere con il fine originale dell'organizzazione stessa. Per descrivere questa criticità Selznick (si veda Crosta, 2010 p.151) ha coniato la definizione di "recalcitranza dei mezzi di azione".

Selznick (1957) concede tuttavia una possibilità all'organizzazione per mantenere la propria mission originale: trasformarsi in istituzione (come descritto da Ansell, Boin e Farjoun, 2015 p.732-733 ).

Secondo la terminologia utilizzata da Selznick l'organizzazione è una struttura adattiva che privilegia logiche di efficienza e buon funzionamento rispetto a dei valori propri.

Al contrario per l'istituzione le logiche adattive e di efficienza non sono più sufficienti: nel momento in cui diventa istituzione l'organizzazione incorpora dei valori che guidano il suo agire e acquisisce un'identità distintiva.

Uno dei ruoli della leadership nell'analisi di Selznick (1957) (si vedano Ansell, Boin e Farjoun, 2015 p.732-733) è quello di definire e mantenere valori e scopi istituzionali. Un leader è qualcosa di diverso da un buon manager: si può essere il primo senza essere il secondo o viceversa. Il leader deve saper dare un sogno e una vision. In un mondo in cui il progresso tecnologico permette la creazione di un vasto network, la leadership non deve necessariamente provenire dai vertici organizzativi. Nella Sharing Economy una leadership collettiva può emergere anche dalla community online degli utenti: questa possibilità sarebbe anzi più coerente della precedente con la struttura ed i valori delle piattaforme analizzate.

La Sharing Economy è nata con una forte dimensione istituzionale basata sui valori di condivisione, collaborazione e sostenibilità ambientale. Come tutte i nuovi tipi di organizzazioni per affermarsi ha poi dovuto ottenere la legittimizzazione di altre organizzazioni e della società, modificando talvolta alcuni propri obiettivi valori.

Alcune realtà della Sharing Economy ha quindi in alcuni casi mantenuto la tecnologia iniziale utilizzandola tuttavia per logiche di mercato classiche, iniziando a perdere di vista collaborazione, reciprocità e approccio peer to peer. Se l'allontanamento da queste logiche continuerà tali realtà non potranno più rientrare tra le categorie dell'economia della condivisione. Diventeranno invece imprese che offrono un servizio di intermediazione tra la domanda e l'offerta di beni e servizi con maggiore efficienza rispetto al passato, grazie alle tecnologie che permettono di diminuire i costi di transazione.

Altre organizzazioni Sharing hanno invece mantenuto una forte coerenza con la propria filosofia iniziale: la sfida per loro sarà riuscire a coniugare la capacità di espandersi senza perdere questa coerenza, trasformandosi da oggetto delle pressioni ambientali a soggetto attivo capace di cambiare le regole del gioco nell'ecosistema organizzativo, diffondendo la propria cultura nella società attraverso comunità virtuali e non.

## **CONCLUSIONI - UN QUADRO DI SINTESI**

La Sharing Economy è un fenomeno estremamente eterogeneo e in continua evoluzione. Persino la sua definizione non riesce a mettere d'accordo gli studiosi. Generalmente si considerano come caratteristiche distintive delle realtà Sharing l'utilizzo congiunto di modalità di consumo differenti da quelle tradizionali fondate sulla proprietà, di un'interfaccia tecnologica che colleghi domanda e offerta e di relazione con altri utenti in un network di persone.

Nell'elaborato si è cercato di definire il contesto tecnologico, sociale e culturale nella quale la Sharing Economy è nata. Tra gli ultimi anni del secolo scorso e gli inizi del nuovo millennio le nuove tecnologie e il web hanno ridotto i costi di transazione, permettendo la comunicazione e l'interazione in tempo reale tra persone localizzate in differenti paesi o continenti. Questa nuova situazione ha favorito anche una maggiore apertura nella cultura organizzativa, contraddistinta da una minore rigidità dei confini che ha favorito processi di outsourcing e di open sourcing, permettendo alle imprese di avvalersi di idee e talenti appartenenti ad individui esterni alle imprese stesse. La creazione del valore emerge sempre di più da un network di attori organizzativi che non da una singola organizzazione. Inoltre il web e i social media hanno reso la società sempre più interconnessa, favorendo la creazione di community di persone non più esclusivamente su base locale.

Tali cambiamenti si sono dimostrati un terreno fertile per la crescita della Sharing Economy, che può in un certo senso esserne considerata la naturale continuazione: dalla condivisione nella creazione di valore tipica dell'open sourcing si è passati alla condivisione del valore creato nella Sharing Economy, mantenendo costanti l'utilizzo delle nuove tecnologie e il focus su un approccio collaborativo e peer to peer.

Si è cercato di offrire una panoramica più ampia possibile del fenomeno: dal car sharing alla Gig Economy, dalle app diffuse in centinaia di paesi alle realtà operanti prevalentemente su scala nazionale. Nei casi per i quali la definizione di economia

collaborativa non riscontrava un plauso unanime tra gli studiosi, si sono sottolineati sia le ragioni dell'inclusione sia quelle dell'esclusione della categoria trattata.

Si è osservato come la Sharing Economy vada a modificare il design delle organizzazioni, i rapporti di lavoro e le modalità di consumo. Questi cambiamenti racchiudono delle opportunità da sfruttare e delle criticità da affrontare. Tra le maggiori opportunità deve essere segnalata la maggiore efficienza derivante dalla migliore allocazione di beni e servizi altrimenti sottoutilizzati dal proprietario e dalla maggiore flessibilità garantita nell'impiego delle risorse. Questa maggiore efficienza si riflette in un minor costo d'accesso per il consumatore al bene o al servizio richiesto e dunque ad un aumento del suo potere d'acquisto e dal suo benessere reale. Tra le criticità insite nel modello che devono essere invece affrontare spiccano il rischio di mancanze di tutele per i lavoratori freelance messi in contatto con i clienti attraverso le piattaforme online e la poca trasparenza fiscale della quale le piattaforme Sharing vengono talvolta accusate.

Infine si è visto come le organizzazioni appartenenti alla Sharing Economy siano influenzate da quelle che Selznick chiamava forze tangenziali esterne. Tali centri di potere presenti nell'ambiente rappresentano un dato con le quali le nuove organizzazioni devono rapportarsi: basti pensare al mondo della finanza, indispensabile per raccogliere fondi funzionali ad una crescita impetuosa come quella vissuta da Uber o Airbnb. Per incontrare il favore e l'appoggio di attori così importanti nell'ambiente talvolta le organizzazioni Sharing devono negoziare, mettendo in discussione alcuni punti basilari del loro background valoriale.

Proprio per questo nel mondo dell'economia della condivisione si sta creando una divisione tra grandi app finanziarizzate disposte a scendere a patti con l'ambiente e piccole realtà maggiormente intransigenti riguardo la difesa dei propri valori originali.

Le prime dovranno scegliere tra il mantenimento di una filosofia Sharing, anche se non più ortodossa come al tempo della loro fondazione, e l'approdo a tradizionali logiche di mercato assistite dall'utilizzo di nuove tecnologie.

Le seconde dovranno riuscire a espandersi e a sopravvivere nell'ambiente mantenendo la loro cultura improntata alla reciprocità e alla condivisione e a modelli di consumo efficienti, flessibili e molto spesso più ecosostenibile di quelli tradizionali. Dei modelli



che siano capaci di portare un contributo positivo non solo all'economia ma anche ai rapporti sociali, attraverso un ritrovato senso di appartenenza ad una comunità e ad una maggiore comunicazione tra le persone.



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ANSELL, C., BOIN, A., FARJOUN, M., 2015. Dynamic Conservatism: How Institutions Change to Remain the Same. *Research in the Sociology of Organizations*. Volume 44: Institutions and Ideals: Philip Selznick's Legacy for Organizational Studies. 97-98

BARTEGAZZI, E., 2010. *L'organizzazione dell'impresa. Processi, progetti, conoscenza, persone*. 1°ed. (s.l.). Etas. Integrazione al capitolo 2.

BATTUELLO, M., 2011. *Imprese, mercati, nuove tecnologie e nuovi settori. Come cambia l'organizzazione aziendale nello scenario competitivo*. Percorso seminariale presso l'MBA dell'Unione Industriale Torino.

BÖCKMANN, M., 2013. *The Shared Economy: It is time to start caring about sharing; value creating factors in the shared economy*. Tesi di Laurea, Università di Twente, Facoltà di Management and Governance.

BONAZZI, G., 2008. *Storia del pensiero organizzativo*. 14°ed. (s.l.). Franco Angeli. 249,261

BOTSMAN, R., 2013. The Sharing Economy Lacks A Shared Definition. *FastCo.exist* [online], 21 Novembre 2013. Disponibile su <http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>

BOTSMAN, R., 2015. Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption—And What Isn't? *FastCo.exist* [online], 5 Maggio 2015. Disponibile su <http://www.fastcoexist.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt>

CARLUCCI, A., 2015. È condividere la parola chiave del futuro. *L'Espresso*, 26 gennaio 2015

CARNEVALE MAFFÈ, C.A., 2014. *È la Sharing Economy bellezza*. Presentazione per la SDA Bocconi School of Management.

CHIUSI, F., 2016. L'atto d'accusa contro la Sharing Economy: le persone non sono aziende. *L'Espresso*, 9 marzo 2016

CODAGNONE, C., MARTENS, B., 2016. *Scoping the Sharing Economy: Origins, Definitions, Impact and Regulatory Issues*. Institute for Prospective Technological Studies. Joint Research Centre of the European Commission. 10

COSTA, G., GUBITTA, P., PITTINO D., 2014. *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie, convenzioni*. 3°ed. (s.l.). McGraw-Hill 3,13,71,72

CROSTA, P., 2010. *Pratiche. Il territorio e l'uso che se ne fa*. Franco Angeli. 151

CUSUMANO, M., 2015. How traditional firms must compete in the sharing economy. *Communications of the ACM*, Volume 58 Iss 1, Gennaio 2015. 32-34

DI TURI, N., 2016. Ma chi lavora per Uber & co è un dipendente o un autonomo?. *Il Corriere della Sera*, 2 febbraio 2016

- DEREV. Il crowdfunding funziona. Come? *Derev.com* [online]. Disponibile su <https://derev.com/how-it-works> [ Data di accesso: 12/06/2016]
- EDELMAN, B., LUCA, M., SVIRSKY, D., 2016. Racial Discrimination in the Sharing Economy: Evidence from a Field Experiment. *Harvard Business School NOM Unit Working Paper No. 16-069*. 4-5
- FENWICK, T., 2007. Knowledge workers in the in-between: network identities. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 20 Iss 4. 509.
- HOWARD, A., 2015. It's Time To Talk About The 'Gig Economy'. *Huffington Post* [online], 14 luglio 2015. Disponibile su [http://www.huffingtonpost.com/entry/innovation-hillary-clinton\\_us\\_55a51147e4b0a47ac15d5540](http://www.huffingtonpost.com/entry/innovation-hillary-clinton_us_55a51147e4b0a47ac15d5540)
- HUSTON, L., SAKKAB, N., 2006. Connect and develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation. *Harvard Business Review*, Marzo.
- MANIERI, M., 2015. La Sharing Economy è morta, viva la Sharing Economy. *Che Futuro!* [online], 5 dicembre 2015. Disponibile su <http://www.chefuturo.it/2015/12/sharing-economy-al-bivio/7>
- MARTINI, G., 2016. Viaggio tra i "furbetti" di Airbnb: soltanto uno su quattro denuncia di affittare. *La Stampa*, 27 febbraio 2016
- MATZLER, K., VEIDER, V., KATHAN, W., 2015. Adapting to the Sharing Economy. *MIT Sloan Management Review*. Vol.56, n°2.(Winter 2015). 71-72
- MOZILLA. Stiamo creando un Internet migliore. *Mozilla.org* [online]. Disponibile su <https://www.mozilla.org/it/mission/> [ Data di accesso: 12/06/2016]
- PAIS, I., PROVASI, G., 2015. Sharing Economy: A Step towards the Re-Embeddedness of the Economy? *Stato e Mercato*, Dicembre, 347-378.
- PALA, E., 2013. Sharitaly, il primo evento sull'economia collaborativa. *Cattolica News* [online], 13 novembre 2013. Disponibile su <http://www.cattolicanews.it/studi-e-ricerche-sharitaly-il-primo-evento-sull-economia-collaborativa>
- PALUMBERI, F., Automotive e outsourcing. *QualitiAmo* [online] Disponibile su <http://www.qualitiamo.com/articoli/Automotive%20e%20outsourcing.html> [ Data di accesso: 12/06/2016]
- PENNISI, M., 2014. «Così abbiamo trasformato il tempo in oro»: intervista ai fondatori di Timerepublik, la banca del tempo che fa soldi veri. *Smart Money* [online], 6 giugno 2014. Disponibile su <http://smartmoney.startupitalia.eu/startup/28572-20140606-cosi-abbiamo-trasformato-il-tempo-in-oro-intervista-ai-fondatori-di-timerepublik-la-banca-del-tempo-che-fa-soldi-veri>
- POMPELLA, G., 2013. Le funzioni del buon dirigente nell'analisi di Chester Barnard. *Pionero* [online], 18 luglio 2013. Disponibile su <http://www.pionero.it/2013/07/18/le-funzioni-del-buon-dirigente-nellanalisi-di-chester-barnard/>

- POMPELLA, G., 2013 Philip Selznick: pressioni delle lobbies e funzioni della leadership. *Pionero* [online], 16 novembre 2013. Disponibile su <http://www.pionero.it/2013/11/16/philip-selznick-pressioni-delle-lobbies-e-funzioni-della-leadership/>
- PROVASI, G., 2014, *Una nuova “grande trasformazione”?* Presentazione in occasione del “Workshop sull’impresa sociale” promosso da Iris Network
- PWC, 2015. *The Sharing Economy*. Consumer Intelligence Series [online]. Disponibile su <https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>
- QUI, C., 2013. Issues in Crowdfunding: theoretical and empirical investigation on Kickstarter. *Social Science Research Network* [online]. Disponibile su [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2345872](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2345872) . 1
- SCHOR, J., 2014 Debating the Sharing Economy. *Great Transition Initiative* [online]. Disponibile su [http://www.tellus.org/pub/Schor\\_Debating\\_the\\_Sharing\\_Economy.pdf](http://www.tellus.org/pub/Schor_Debating_the_Sharing_Economy.pdf)
- SCHOR, J., 2015. *The Sharing Economy: Reports from Stage One*. Connected Consumption and Connected Economy project. Connected Learning Research Network of the MacArthur Foundation. 2
- SCHOR, J., FITZMAURICE, M., 2015. *Collaborating and connecting: the emergence of the sharing economy*. Handbook of Research on Sustainable Consumption, a cura di Reisch L. e Thøgersen J. . Edward Elgar Publishing.
- SIDERI, M., 2016. Doveri ma anche diritti condivisi: il primo sindacato di Uber. *Il Corriere della Sera*, 26 aprile 2016.
- SMORTO, G., 2015. *Sharing Economy e modelli organizzativi*. Paper presentato in occasione del “Colloquio scientifico sull’impresa sociale”, 22-23 maggio 2015, Dipartimento PAU (Patrimonio, Architettura, Urbanistica) Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria.
- SNELL, S., BOHLANDER, G., 2012. *Managing Human Resources*. 16° ed. (s.l.) Cengage Learning 655,656.
- STALLMAN, R., 2003. *Free software foundation (Fsf)*. Encyclopedia of Computer Science. 4°ed. , Chichester, UK. John Wiley and Sons Ltd. 732-733
- TAPSCOTT, D., WILLIAMS, A.D., 2006. *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. 1°ed.(s.l.) Portfolio. 20-30, 55, 56, 62,102-108,125,215,216,230-235,265,266.
- ZINGALES, L., 2016. «Uber Act»: come liberare il Paese dalle piccole caste. *Il Sole 24 Ore*, 24 aprile 2016,