

**ALMA MATER STUDIORUM – UNIVERSITA' DI
BOLOGNA**

Corso di Laurea Magistrale in Direzione Aziendale

TITOLO

**Processi di internazionalizzazione delle piattaforme della
Sharing Economy: uno studio empirico nel Fashion Industry**

Tesi di Laurea in Strategie di Corporate e di Internazionalizzazione

Presentata da:

Alice Collari

Matricola: 0001025508

Relatrice:

Prof.ssa Mariachiara Colucci

APPELLO DICEMBRE 2023

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

Ai miei genitori, linfa della mia esistenza e del mio intero cuore.

A Matteo, mio compagno di vita.

Alle mie amiche, fonte di sincero affetto e leggerezza d'animo.

Ai miei nonni, ovunque Voi siate. Che oggi possiate essere qui con me.

INDICE

INTRODUZIONE.....	11
1. SHARING ECONOMY: DEFINIZIONE, CARATTERISTICHE E CONTESTO DI RIFERIMENTO	13
1.1 Definizione del fenomeno e contestualizzazione	13
1.2 Rassegna della letteratura scientifica in tema di sharing economy	14
1.3 Economia del possesso vs. economia dell'accesso.....	17
1.4 La nascita della sharing economy: i fattori principali	18
1.4.1 Crisi economico-finanziaria del 2008.....	18
1.4.2 Nuovo sistema valoriale.....	19
1.4.3 Nuove tecnologie	19
1.4.4 Problematiche ambientali.....	19
1.5 Le principali finalità della sharing economy	20
1.5.1 Distribuzione e riutilizzo	20
1.5.2 Facilitare l'estensione e l'intensità d'uso di beni durevoli	20
1.5.3 Scambio di servizi	21
1.5.4 Condivisione di asset produttivi	21
1.6 I quattro principi della sharing economy	21
1.7 Diffusione della sharing economy e settori coinvolti	23
2. IMPRESE DELLA SHARING ECONOMY: CARATTERISTICHE, DINAMICHE COMPETITIVE E PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	30
2.1 Tipologie di modelli di business e nuclei organizzativi	30
2.2 Caratteristiche di funzionamento e competenze critiche alla base del successo delle piattaforme di sharing economy	33
2.2.1 Funzionamento delle piattaforme di sharing economy	33
2.2.2 Competenze distintive e struttura organizzativa delle imprese che operano nella sharing economy	35
2.2.3 Valutazione del successo per le società della sharing economy.	37
2.2.4 Valutazioni relative all'espansione internazionale delle società di sharing economy	38
2.3 Elementi caratterizzanti il mercato delle piattaforme di sharing economy	39
2.4 I differenti fattori in grado di influenzare la sharing economy e le tipologie di impatti di quest'ultima	42
2.4.1 I differenti fattori in grado di influenzare la sharing economy.....	42
2.4.2 Differenti tipologie di impatti delle piattaforme di sharing economy	45
2.4.3 Dibattito normativo e regolamentazione delle piattaforme di sharing economy	47
2.5 Competizione fra le imprese di sharing economy e quelle tradizionali	49

2.6. Principali teorie di internazionalizzazione e processi di espansione delle imprese di sharing economy	52
2.6.1 Paradigma eclettico (OLI)	53
2.6.2 Teoria del ciclo di vita del prodotto	55
2.6.3 Internazionalizzazione incrementale	56
2.6.4 Teoria dell'internalizzazione	57
2.6.5 Visione istituzionale	58
3. LA SHARING ECONOMY NEL SETTORE DELLA MODA	60
3.1 Introduzione al fenomeno del fashion sharing	60
3.2 Funzionamento delle piattaforme di fashion sharing	61
3.2.1 Modelli di business	61
3.2.2 Modelli di generazione del ricavo	63
3.2.3 Condizioni e servizi	64
3.3 Vantaggi e barriere del fashion sharing	67
3.3.1 I principali driver del fashion sharing	67
3.3.2 Le principali barriere al fashion sharing e le conseguenti implicazioni	70
3.4 I vantaggi del fashion sharing per i marchi di moda	71
3.5 I meccanismi di fiducia nel fashion sharing	73
3.6 Entità del fenomeno e differenze demografiche e culturali	76
3.6.1 Fashion rental online	76
3.6.2 Fashion resale online	78
3.6.3 Differenze culturali nella percezione del fenomeno	79
4. ANALISI EMPIRICA DEI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PIATTAFORME DI FASHION SHARING	82
4.1 Introduzione all'analisi e obiettivo di ricerca	82
4.2 Campionamento e raccolta dei dati	83
4.2.1 Campionamento	84
4.2.2 Raccolta dei dati	85
4.3 Metodologie di analisi e presentazione dei risultati	91
4.3.1 Primo obiettivo di ricerca: fattori correlati all'internazionalizzazione delle piattaforme di fashion sharing	92
4.3.2 Secondo obiettivo di ricerca: criteri e logiche di espansione delle piattaforme di fashion sharing	110
4.4 Discussione dei risultati	120
4.4.1 Primo obiettivo di ricerca: fattori correlati all'internazionalizzazione delle piattaforme di fashion sharing	120

4.4.2 Secondo obiettivo di ricerca: criteri e logiche di espansione delle piattaforme di fashion sharing	124
4.5 Conclusioni dello studio empirico.....	126
4.5.1 Primo obiettivo di ricerca: fattori correlati all'internazionalizzazione delle piattaforme di fashion sharing	126
4.5.2 Secondo obiettivo di ricerca: criteri e logiche di espansione delle piattaforme di fashion sharing	127
4.6 Limiti della ricerca e possibili sviluppi futuri	128
CONCLUSIONI.....	131
APPENDICE A.....	132
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	134

INTRODUZIONE

La crisi economica e i nuovi spazi sociali creati dalla diffusione capillare di Internet hanno messo in discussione la validità di alcuni modelli di business tradizionali e favorito lo sviluppo di strutture economiche fondate sulla condivisione. Si sono, in questo modo, imposti nuovi modelli di consumo che hanno affiancato e spesso messo in crisi alcuni dei sistemi economici tradizionali legati alla proprietà e alla compravendita di beni e servizi. Nuove opportunità di crescita, occupazione e imprenditorialità sono state fondate su uno sviluppo sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale, dando spazio alla crescita e alla diffusione di nuovi fenomeni che nel contesto imprenditoriale diviene necessario considerare, analizzare e valutare attentamente.

Uno di questi, cresciuti in modo esponenziale negli ultimi quindici anni, si rivela la cosiddetta *sharing economy*, o *economia della condivisione*, che si propone come un nuovo modello economico e culturale capace di promuovere forme di consumo consapevole che prediligono la razionalizzazione delle risorse basandosi sull'utilizzo e sullo scambio di beni e servizi piuttosto che sul loro acquisto, dunque sull'accesso piuttosto che sul possesso. Le imprese che hanno abbracciato tale modello operano quasi totalmente attraverso piattaforme digitali, secondo logiche e con caratteristiche molto differenti rispetto alle aziende tradizionali, così come gli impatti che hanno, le forze che le governano e le competenze distintive con cui riescono a competere e posizionarsi sul mercato.

Una delle differenze principali riscontrate riguarda, in particolare, i processi di internazionalizzazione di tali piattaforme, per cui le note teorie formulate fino ad oggi, capaci di spiegare i criteri di espansione delle imprese tradizionali, non sarebbero sufficienti e in grado di farlo con quelle della *sharing economy*, denotando un importante gap nella letteratura accademica, ossia la mancanza di un quadro concettuale in cui inquadrare le dinamiche relative alla loro espansione, se non per qualche generale principio emerso nell'ambito di un numero molto limitato di studi.

Uno dei settori maggiormente penetrati dal fenomeno della *sharing economy* si rivela quello del fashion, in cui quest'ultimo si declina nei due differenti modelli di servizio: quello del noleggio e quello della rivendita dell'usato (*second-hand*), entrambi mercati in forte espansione in tutte le principali economie mondiali, in grado di promuovere il riutilizzo dei capi e la conseguente riduzione dello spreco di risorse. Si tratta dunque di piattaforme cosiddette di "*fashion sharing*" capaci di offrire, con modalità differenti e a precise condizioni, pratiche di condivisione di capi di abbigliamento, inclusi gli accessori e le calzature, la cui adozione da parte degli utenti si rivela favorita sia dalle tematiche legate alla sostenibilità e sia dalla possibilità di rinnovo del proprio armadio in modo più economico e allo stesso tempo accattivante.

Il presente elaborato, dopo aver affrontato in dettaglio tutti gli aspetti sopra citati, tratterà un'analisi empirica approfondita relativa ai processi di internazionalizzazione nei mercati esteri delle piattaforme di *fashion sharing*, così da muovere un primo passo verso la realizzazione di un quadro concettuale relativo a tale tematica, fornendo ulteriori elementi e spunti di indagine.

Il primo capitolo, infatti, tratterà il fenomeno della *sharing economy* da una prospettiva più ampia, analizzandone nello specifico la portata, così come i principi fondamentali su cui è basato, il contesto di riferimento e i fattori più rilevanti che hanno contribuito alla sua nascita e diffusione. Il secondo capitolo invece affronterà più nel dettaglio le caratteristiche, le competenze distintive e la struttura organizzativa delle piattaforme di *sharing economy*, soffermandosi anche sulle categorie di impatti da esse generati e sulle forme di competizione con le imprese tradizionali, per poi concludere con un'ampia analisi relativa al tema dell'internazionalizzazione, in cui verranno evidenziate le principali differenze in termini di logiche e dinamiche di espansione estera. Nel terzo capitolo, invece, verrà

inquadrato tale fenomeno nel settore della moda, descrivendo in dettaglio il funzionamento delle piattaforme di fashion sharing e i vantaggi lato cliente, nonché i principali driver e barriere all'adozione di queste ultime, non tralasciando le differenze culturali e demografiche. Infine, il quarto capitolo sarà interamente dedicato all'analisi empirica svolta in prima persona, che comprenderà la realizzazione di un dataset costituito da un campione di piattaforme di fashion sharing e avrà come obiettivi: a) individuare i fattori legati alle loro caratteristiche correlati in qualche modo all'internazionalizzazione di queste ultime, nonché al loro grado di espansione, e b) comprendere le logiche con cui tali piattaforme si espandono, in termini di modalità (adattamento o presenza sul mercato straniero) e in termini di criteri di scelta di localizzazione, a cui verranno date risposte implementando diverse tipologie di analisi statistiche.

1. SHARING ECONOMY: DEFINIZIONE, CARATTERISTICHE E CONTESTO DI RIFERIMENTO

1.1 Definizione del fenomeno e contestualizzazione

Mettere a disposizione la propria abitazione su AirBnb, prenotare un passaggio tramite BlaBlaCar, vendere i propri abiti inutilizzati su Vinted, o finanziare un progetto di crowd-funding. E' possibile affermare come tutte queste esperienze, ad oggi sempre più diffuse, incarnino a pieno il fenomeno della sharing economy.

Come spesso accade per i fenomeni di ampia portata – basti pensare che il valore della sharing economy nel 2021 era stimato essere pari a 113 miliardi di \$, ed è previsto raggiungere i 600 miliardi entro il 2027 (Statista.com, 2022) - fornire una definizione univoca risulta tutt'altro che semplice, in quanto si tratta di un'economia in continua evoluzione, dai confini non completamente delineati e che varia in base al contesto in cui opera. Un elemento che tutte le iniziative di sharing economy hanno in comune però, è la condivisione di asset privati, sia materiali (alloggi, automobili, capi di abbigliamento), e sia immateriali (fornitura di servizi), realizzata e resa possibile grazie all'avvento della digitalizzazione e delle nuove tecnologie, che certamente hanno ridotto – quasi azzerato – la distanza tra gli individui (Basselier et al., Hamari et al., 2015). Dove per condivisione si intendono pratiche come: il trasferimento o lo scambio, definitivo o per un periodo limitato, a titolo gratuito o oneroso, delle risorse. La sharing economy dunque coinvolge quattro gruppi di attori: i *fornitori di servizi*, che condividono le proprie risorse, gli *utenti*, che utilizzano tali servizi, gli *operatori della piattaforma*, che facilitano la condivisione di servizi attraverso siti web e applicazioni e i *governi*, il cui compito è di regolare le relazioni tra questi tre gruppi di attori (Mallison et al., 2020).

E' possibile identificare l'essenza innovativa di tale economia in due principali elementi. Il primo è rappresentato dall'obiettivo della sharing economy, che è quello di facilitare la condivisione di beni, servizi e competenze spesso non utilizzati al massimo della loro capacità (e dunque sottoutilizzati), condivisione che può avvenire tra pari (peer-to-peer) e non (business-to-peer). Il secondo elemento è costituito dalla possibilità di allargare la cerchia sociale raggiungibile dal singolo individuo grazie alle piattaforme online su cui si basa l'intero sistema, in grado di favorire al massimo l'incontro tra domanda e offerta (Allen, 2017; Botsman, Rogers, 2010). In relazione al secondo punto, le attività rientranti nel modello come lo scambio, il prestito, il noleggio hanno infatti da sempre costituito parte integrante del tessuto sociale ed economico, e per questo non costituiscono una novità (Belk, 2010; Sundararajan, 2016). Quest'ultima è invece rappresentata dall'ampiezza della scala su cui, appunto, avviene la condivisione. E' necessario specificare che nella sharing economy rientrano anche piccole iniziative realizzate al di fuori della rete (offline) come ad esempio i mercatini dell'usato, ma nell'elaborato ci si limiterà ad analizzare quelle in rete.

Nonostante abbia sviluppato le proprie radici negli anni '90, si riscontra un'intensa diffusione di tale fenomeno solo in seguito alla crisi economico-finanziaria del 2008, arrivando ad oggi a rappresentare un movimento di portata globale con 9.829 aziende operanti in 133 paesi e 25 settori (Gitnux MarketData, 2023). Basti pensare all'esempio citato in precedenza relativo alla piattaforma AirBnb, che nel 2021 presentava più di 4 milioni di host e che nello stesso anno aveva raggiunto la cifra di 1 miliardo di ospiti dalla sua fondazione. Il peso che questo nuovo modello economico e culturale avrebbe acquisito nell'ambito socio-

economico era già evidente nel Marzo 2011, quando Bryan Walsh, senior editor del “Time Magazine”, affermò che “L’economia della condivisione avrebbe costituito una delle 10 idee destinate a cambiare il mondo di domani” (Walsh, 2011).

Certamente le logiche di scambio - e dunque la natura delle piattaforme - sono regolate dalla configurazione di due variabili: la struttura del mercato (peer-to-peer vs business-to-peer) e l’orientamento al mercato (profit vs no profit) (Schor, 2014; Codagnone & Martens, 2016). La prima variabile si riferisce ai gruppi di soggetti partecipanti alle pratiche di condivisione delle piattaforme, che possono essere peer-to-peer, quando i gruppi sono caratterizzati da utenti privati e dunque al medesimo livello (alla pari), o business-to-peer quando la piattaforma rappresenta un’impresa che si rivolge ad utenti privati. La seconda variabile, invece, è legata all’obiettivo ultimo delle piattaforme, che possono offrire servizi alla clientela a scopo di lucro (profit), o svolgere attività di interesse generale e di utilità sociale senza ricavarne un profitto (no profit). Di seguito una tabella che riporta un esempio di piattaforma per ciascuna combinazione.





	Peer to peer	Business to peer
Profit		
No Profit		

Figura 1.1 Esempi di piattaforme di sharing economy. Elaborazione personale sulla base dell’articolo: J.Schor, 2014, "Debating the Sharing Economy", Great Transition Initiatives.

Nel primo quadrante a sinistra, la già citata AirBnb, che favorisce l’incontro tra gli utenti alla ricerca di un alloggio e quelli che desiderano affittarlo, e che allo stesso tempo ha l’obiettivo di generare ricavi attraverso l’applicazione di una percentuale su ciascuna transazione. Un altro esempio di piattaforma che effettua operazioni di guadagno è Rent The Runway, che consente agli utenti il noleggio di capi di abbigliamento di un numero elevatissimo di marchi suoi partner. Timerepublik invece, rappresenta la famiglia delle cosiddette “banche del tempo”, piattaforme no profit che promuovono lo scambio reciproco di saperi e delle conoscenze fra gli utenti. Infine, i makerspace rappresentano una tipologia di modelli di sharing economy senza scopo di lucro ma questa volta B2P, in quanto laboratori dotati di strumenti e macchinari messi a disposizione da organizzazioni no profit per favorire il coworking e l’apprendimento degli utenti, spesso in ambito scientifico o tecnologico. E’ necessario segnalare che nonostante la sharing economy si esprima principalmente attraverso queste quattro tipologie di piattaforme, negli ultimi anni si sta assistendo allo sviluppo di modelli di condivisione basati anche sul canale Business-to-Business.

1.2 Rassegna della letteratura scientifica in tema di sharing economy

La concezione della sharing economy è cambiata gradualmente nel corso degli anni, trainata dallo sviluppo tecnologico combinato a quello di network online (internet). Lo stesso scopo del fenomeno risulta notevolmente mutato rispetto alla sua nascita: mentre le imprese di sharing economy

inizialmente erano mosse da obiettivi sociali e da valori legati alle esperienze personali, nel tempo si è assistito ad un loro allontanamento da tale concezione e ad un avvicinamento a scopi commerciali e legati al profitto (Doennebrink, 2017).

Fin da subito il fenomeno ha attirato l'attenzione degli scienziati sociali e degli studiosi di economia e politica, in particolare per due ragioni. Innanzitutto, la sua rapida crescita in meno di un decennio ha avuto implicazioni sostanziali per i governi e le economie, creando loro difficoltà nel gestire le relazioni in rete tra i vari attori della sharing economy, vista la mancanza di quadri normativi in merito (Ganapati & Reddick, 2018). In secondo luogo, le startup dell'economia della condivisione hanno avuto un guadagno con valori nell'ordine di centinaia di miliardi di dollari, denotandone l'elevato potenziale (Le Jeune, 2016).

Nonostante questo, però, come già affermato precedentemente, non esiste una definizione universale di sharing economy, la cui causa è riconducibile principalmente a tre aspetti. Il primo è legato alla rapidità con cui tale fenomeno è cresciuto e si è diffuso, spesso non seguendo degli schemi prestabiliti, dunque delineando modelli di business privi di regole formali e codificabili. Il secondo aspetto è relativo al numero molto vasto di settori e l'elevata eterogeneità delle pratiche che è arrivato a coinvolgere. Infine, è necessario citare la scarsità delle ricerche sul tema e la confusione derivante dall'utilizzo di diverse espressioni e terminologie non totalmente corrette utilizzate come sinonimi per definire la sharing economy, unitamente alle diverse aziende non effettivamente appartenenti alla categoria che invece vi si sono auto incluse ai fini di immagine (Gorog, 2018).

Di seguito si presenta un excursus degli approcci e delle definizioni maggiormente condivise in letteratura, da cui emergono varie sfaccettature concettuali e pratiche che caratterizzano il fenomeno.

- Nel 1978 viene fornita una prima definizione di “consumo collaborativo”, descritto come l'insieme di “quegli eventi in cui uno o più persone consumano beni economici o servizi impegnandosi in un'attività congiunta con una o più altre persone” (Felson & Spaeth, 1978). Gli autori contestualizzano tale concetto all'interno della scienza comportamentale, focalizzandosi sull'aspetto della “costruzione di una comunità” e sulle interdipendenze simbiotiche della popolazione.
- Nel 2004 viene introdotto il concetto di “beni condivisibili”, definiti come beni caratterizzati da capacità in eccesso per il proprietario, che può essere ottimizzata permettendone l'utilizzo ad altri consumatori. (Benkler, 2004). La condivisione viene dunque percepita come una modalità per allocare l'*overcapacity*.
- Il consumo collaborativo viene ripreso da Botsman e Rogers, quando essi ne evidenziano numerosi vantaggi, come la possibilità di accedere ai beni senza diventarne proprietari, e dunque risparmiando tempo, spazio e denaro, e divenendo al contempo cittadini attivi. Lo identificano come un'ondata socio-economica in cui le connotazioni di condivisione e collettivismo vengono reinventate e ridefinite in forme di collaborazione e di comunità attraverso le tecnologie, e in cui gli attori del consumo sono gruppi collaborativi privi di sistemi di potere gerarchici (Botsman & Rogers, 2010). La prospettiva da loro adottata dunque, denota il potenziale della sharing economy nel contribuire allo sviluppo sostenibile fornendo benessere individuale, costruendo capitale sociale e alleviando problematiche ambientali. La medesima interpretazione di analisi legata alla sostenibilità verrà utilizzata tre anni dopo da H.Heinrichs, e da una serie di studi successivi concentrati soprattutto nel periodo 2015-2020, nei quali verrà indagata e verificata la capacità del modello di business

dell'economia della condivisione di creare valore sostenibile, sotto il profilo sociale, economico e ambientale.

- Sempre nel 2010 Gansky descrive la sharing economy come “basata sull’accesso piuttosto che la proprietà.” (L.Gansky, 2010). L’autrice, dunque pone l’attenzione sulla possibilità che la condivisione offre agli individui di godere più volte e in momenti diversi dello stesso bene e sull’obiettivo di tale modello, ossia quello di rendere disponibile il valore non utilizzato degli asset alle economie locali e globali attraverso la connettività di Internet. In particolare, evidenzia il contributo fondamentale delle nuove tecnologie come elemento abilitante per la sharing economy, che consentono la creazione di una piattaforma di rete in cui tutti i nodi, rappresentati dagli utenti, sono collegati tra loro.
- Successivamente Olson e Kemp ripropongono i concetti già citati dagli altri autori, come il vantaggio economico proveniente dall’ottimizzare la capacità in eccesso di un set di risorse o competenze, e come la capacità di Internet di offrire i corretti strumenti e coordinamento alla condivisione. Inoltre, essi si concentrano sulle ragioni per le quali sostengono una fattibilità di tale sistema nel lungo termine: l’economia della condivisione da loro definita un “marchio forte”, la maggior flessibilità che caratterizza le piattaforme di sharing economy nell’adattarsi alle esigenze dei clienti, e i prezzi più convenienti che esse sono in grado di offrire (Olson & Kemp, 2015). Nello stesso anno H.A.Posen solleva però la problematica relativa alla regolamentazione, sostenendo che i governi dei paesi, generalmente, non dispongano di un solido quadro normativo per regolamentare l’economia della condivisione, creando in questo modo problematiche sia alle piattaforme, che si ritrovano a dover affrontare sfide normative derivanti da regolamenti obsoleti fissati prima della nascita nel fenomeno, e sia alla società e alle imprese tradizionali, che rischiano di subire la mancanza di un sufficiente grado di tutela (Posen, 2015).
- Nel 2015 infine, viene aggiunta una definizione del fenomeno sul prestigioso Oxford Dictionary che lo descrive come “Un sistema economico in cui beni o servizi sono condivisi tra individui, gratis o a pagamento, attraverso Internet. Grazie alla sharing economy, si può agevolmente noleggiare la propria auto, il proprio appartamento, la propria bicicletta o persino la propria rete Wi-Fi quando non li si utilizzano” (Oxford Dictionary, 2015).

Passando in rassegna tutti i più importanti contributi alla letteratura sulla sharing economy, è possibile fissare i confini del modello di business della sharing economy attorno ai seguenti cinque pilastri strutturali (Parente et al., 2017):

- La finalità di redistribuzione degli asset, sbloccandone il valore inutilizzato così da ambire ad una maggior efficienza di utilizzo.
- La promozione dell’accesso a beni e servizi piuttosto che della proprietà, che in questo modo vengono posseduti da pochi e utilizzati da molti.
- La tecnologia come elemento abilitante, in quanto la sharing economy si basa su piattaforme online, in grado di determinare effetti di rete e interazioni sociali tra gli utenti.
- Meccanismo market-based e crowd-based, in quanto tali piattaforme favoriscono l’incontro tra domanda e offerta senza intermediari, e sono accessibili a tutti gli utenti.
- Il ruolo attivo di questi ultimi, cosiddetti “prosumer”, in quanto con la sharing economy essi non possiedono più un ruolo passivo che li vede soltanto usufruire dei contenuti pubblicati in

rete, ma risultano loro stessi dei produttori e attivatori di contenuti, condivisi con altri utenti del web.

1.3 Economia del possesso vs. economia dell'accesso

Come già esposto, con il fenomeno della sharing economy è percepibile uno spostamento dal principio del possesso a quello dell'accesso di beni e servizi. Rifkin nel suo saggio "L'era dell'accesso. La rivoluzione della new Economy" (Rifkin, 2000) spiega come il ventesimo secolo sia stato definito il secolo dell'iperconsumo, in cui le persone venivano definite esclusivamente in base a ciò che possedevano in termini di beni e denaro, e in cui i processi di acquisizione e accumulazione di capitale fisico e di proprietà erano parte integrante di tutti gli aspetti della vita. Negli ultimi anni invece, si evidenzia un graduale abbandono da parte di imprese e consumatori del fulcro della vita economica moderna, ossia lo scambio sul mercato di titoli di proprietà tra compratori e venditori. Ciò non significa che la proprietà privata sia destinata a scomparire, ma piuttosto che pur continuando ad esistere, sarà sempre più improbabile che venga scambiata su un mercato. Nella new economy, dunque, le persone saranno definite in base ai beni e ai servizi ai quali possono avere accesso, da ciò che possono condividere, dal senso di comunità e dalla reputazione. Secondo l'autore vi sarà il passaggio da un'economia dominata dal mercato e dai concetti di bene e proprietà, ad un'economia basata su cultura, informazioni e relazioni (Rifkin, 2000).

L'era dell'accesso ha favorito la nascita di nuovi modelli di business e il ripensamento di quelli esistenti, caratterizzati da un differente orientamento in grado di adattarsi al sistema valoriale emergente e ai nuovi avventi tecnologici, spianando dunque il terreno alla nascita della sharing economy. In particolare, è possibile evidenziare tre ondate di innovazione non sequenziali (Denning, 2014):

- *Prima ondata*: ha inizio negli anni '90 ed è stata scatenata dall'avvento dell'internet commerciale e dal conseguente aumento esponenziale del livello di interconnessione, che hanno portato gradualmente all'eliminazione degli intermediari, dei ricarichi e margini della tradizionale catena del valore verticale, prediligendone una di tipo orizzontale, e dunque un processo di acquisto più rapido ed economico.
- *Seconda ondata*: caratterizzata da una nuova concezione del valore, legato alla condivisione. Questo si è tradotto in una nuova percezione e in nuove modalità di soddisfare bisogni dei consumatori. Ognuno di essi, con l'avvento delle nuove tecnologie poteva divenire un fornitore di un bene, basti pensare ad Amazon o AirBnb. Questo ha certamente sconvolto le vendite delle imprese tradizionali, poiché è facilmente intuibile come allungare il ciclo di vita di un bene passandolo da un utente all'altro, potesse diminuirne le vendite.
- *Terza ondata*: mossa da Internet e dall'economia dell'accesso, che hanno portato gli utenti, per lo più giovani, a prediligere sempre di più l'accesso condiviso a beni e servizi piuttosto che la proprietà, scoprendo quanto le interazioni condivise con la comunità promuovessero significative esternalità positive: esperienze, apprendimento e relazioni, oltre alla libertà dagli oneri della proprietà.

Tutto questo evidenzia ancora una volta il ruolo fondamentale di Internet e delle tecnologie che hanno aumentato la facilità e soprattutto la convenienza nell'ottenere l'accesso ai beni piuttosto che la proprietà, e dunque l'importanza di non rimanere esclusi da tali reti.

Nella sharing economy si assiste ad uno spostamento del focus dal prodotto fisico al servizio, ed in particolare alla dimensione esperienziale legata ad esso, e in egual modo all'esperienza della sua condivisione. Si privilegiano inoltre gli aspetti di adattabilità e reattività ai cambiamenti, che le forme di accesso rispetto a quelle di proprietà favoriscono maggiormente. E ancora, l'interconnessione determinata dalla rete Internet dà nuova forma alle relazioni (Schor & Fitzmaurice, 2015), sia a quelle tra gli utenti, promuovendo la collaborazione e la comunicazione piuttosto che la competizione, e sia a quelle tra le imprese, spingendole a stringere alleanze al fine di condividere risorse e rischi.

Un'ulteriore osservazione che è necessario effettuare è la tipologia di bene che più rientra nella sfera della condivisione. Gansky analizza come ad essere maggiormente soggetti a tale pratica siano generalmente i beni la cui frequenza di acquisto è bassa ma il cui costo è elevato (ad esempio abiti firmati per occasioni speciali). E' intuibile infatti come i beni ad elevata frequenza di utilizzo - sia a basso costo (ad esempio un utensile da cucina) e sia a costo elevato (ad esempio uno smartphone) - e quelli a bassa frequenza e a basso costo (ad esempio un attrezzo da costruzioni) continuino tendenzialmente ad essere acquistati normalmente (Gansky, 2010).

1.4 La nascita della sharing economy: i fattori principali

Botsman e Rogers nel proprio saggio sul consumo collaborativo, individuano quattro principali fattori socioeconomici che in modo combinato e simultaneo – dunque non esclusivo – possono aver contribuito più di tutti allo sviluppo del fenomeno (Botsman & Rogers, 2010). E' necessario specificare che già dagli anni '90 la sharing economy ha iniziato ad essere oggetto di studio, e la fondazione di alcune note piattaforme si è verificata già dai primi anni del 2000, tuttavia gli avvenimenti illustrati di seguito risultano aver avuti un ruolo fondamentale nella rapida diffusione della sharing economy, nonché nello sviluppo nel suo paradigma attuale.

1.4.1 Crisi economico-finanziaria del 2008

Molti studiosi di sharing economy concordano con Botsman e Rogers sul fatto che il 2008 e la sua crisi finanziaria di portata globale (con conseguente calo dell'occupazione e impennata del lavoro part-time) siano tra le principali cause che hanno determinato e guidato lo sviluppo dell'economia.

La sharing economy si è infatti proposta, in tale contesto di crisi, come una possibile via per la sopravvivenza nella situazione di difficoltà economica, e allo stesso tempo come un modello socioeconomico più sostenibile e più equo rispetto a quello iperconsumistico in vigore, che stava proprio in quel momento mostrando evidenti punti di debolezza e, per questo, venendo messo in discussione. In primo luogo, di fronte ad una crisi le persone sono spinte a cercare modalità alternative per mantenere il proprio stile di vita, e in tal senso la Grande recessione ha favorito il cambiamento in termini di consumo spingendo i consumatori ad acquistare meno prodotti e a privilegiarne l'accesso (più conveniente rispetto alla proprietà) ogni qualvolta emergesse la necessità di consumo (si segnala che l'attenzione e la percezione del denaro delineatesi durante la crisi sono rimasta tali anche post-recessione). In secondo luogo, la GFC del 2008 è stata caratterizzata in particolare da una crisi di liquidità e da una crisi di fiducia, e dunque da economica si è trasformata in sociale e valoriale. Il nuovo modello della sharing economy, in risposta, ha basato le sue fondamenta sulla fiducia e sulla collaborazione tra le imprese e tra gli individui, eliminando la competizione, promuovendo un sistema di potere e controllo orizzontale, e ponendo il focus sul consumatore per i quali e dai quali venivano create e utilizzate le piattaforme (Botsman & Rogers, 2010).

1.4.2 Nuovo sistema valoriale

La crisi ha dunque portato le persone a riconfigurare e a rivedere il proprio sistema di valori basilari. Il sistema valoriale caratteristico della cultura capitalistica pre-crisi, imperniato sull'individualismo, sul benessere personale e sulla corsa alla ricchezza e al possesso (inteso come proprietà) dei beni materiali, ha gradualmente ceduto posto a valori differenti. Maggior attenzione è stata posta sulle relazioni, sull'appartenenza alla comunità, sul desiderio di socialità e sulla sensibilità ambientale, e soprattutto si è assistito a un venir meno della fiducia verso il governo e le istituzioni a fronte di un aumento di fiducia tra le persone comuni (Botsman & Rogers, 2010). Questo ha certamente modificato l'approccio ai consumi, spingendo i consumatori a ricercare sempre più esperienze che potessero soddisfare tali nuovi valori, ritrovandole proprio nel modello della sharing economy.

1.4.3 Nuove tecnologie

Come già esposto diverse volte, l'economia della condivisione è emersa sempre di più grazie all'avvento di Internet e del Web 2.0, grazie ai quali gli utenti hanno avuto la possibilità di uscire dalla dimensione individuale inserendosi in un sistema comune di linguaggi e valori, arrivando a coprire un ruolo attivo nella rete, e non più soltanto di ricettori di informazioni. Fin dai primi anni del 2000 i sistemi di comunicazione e le nuove tecnologie hanno favorito la creazione di network divenendo facilitatori della comunicazione e consentendo agli utenti di connettersi e interagire in tempo reale e cancellando la distanza geografica, riducendo dunque di gran lunga i costi di transazione (Frenken, Schor, 2017). Questo ha rappresentato uno dei principali fattori abilitanti per la sharing economy, che fa dell'interconnessione virtuale il suo punto cardine. Come già accennato più volte, infatti, essa è basata su piattaforme online specializzate, guidate dai dati, mirate a ridurre i costi di ricerca e informazione degli utenti, e in grado di aumentare la capacità di questi ultimi di monitorare le transazioni e di valutare altri rischi intrinseci, e ciò è reso possibile soltanto dai continui miglioramenti tecnologici (Eisenmann et al., 2008).

1.4.4 Problematiche ambientali

Fin dai primi studi, il fenomeno dell'economia della condivisione è stato analizzato anche da una prospettiva di sostenibilità ambientale, indagata sempre più a fondo nell'ultimo decennio, nel corso del quale la sensibilità per tale tematica è divenuta sempre più rilevante. Un rapporto del 2020 di IBM (IBM, 2020), ad esempio, ha rilevato che il 57% dei consumatori è disposto a cambiare le proprie abitudini di acquisto per ridurre l'impatto ambientale, affidandosi a modelli di business che praticano la sostenibilità, promuovono il riutilizzo e sono rispettosi dell'ambiente. Il cambiamento climatico, l'aumento della popolazione e il graduale esaurimento delle risorse hanno richiamato l'attenzione sulla necessità di introdurre nuovi modelli economici rispetto a quelli tradizionali, più sostenibili e rispettosi del sistema Terra (Botsman & Rogers, 2010). La sharing economy, basata sulla condivisione e dunque su una minor produzione di beni, certamente è stata ed è in grado di soddisfare tale esigenza attraverso un minor impatto ambientale delle attività della propria catena del valore.

Alcuni studi concomitanti e successivi nell'ambito della letteratura accademica hanno confermato la rilevanza del ruolo che i fattori appena descritti hanno avuto nella spinta e nella diffusione dell'economia della condivisione. Böcker e Meelen ad esempio, forniscono un background completo sugli aspetti ambientali, sociali ed economici della sharing economy, sostenendo che la popolarità di quest'ultima ha avuto inizio in seguito alla crisi finanziaria del 2008 e al conseguente cambiamento del sistema di valori, in quanto le persone, incontrando difficoltà finanziarie, avrebbero rivalutato i propri modelli di consumo e il valore che attribuiscono alla proprietà, e sarebbero state spinte a cercare nuove opportunità di lavoro in soluzioni imprenditoriali alternative come le piattaforme di sharing economy (Böcker & Meelen, 2016). Ulteriori indagini invece, analizzano approfonditamente le modalità nuove e intense con cui sono state utilizzati Internet e le nuove tecnologie per migliorare

l'utilizzo della capacità inutilizzata, attribuendo loro gran parte del merito per la crescita della sharing economy (Crittenden et al., 2017; Belk, 2014). Infine, Heinrichs dimostra come la crescente sensibilità dei consumatori per il tema sostenibilità abbia spinto ancor di più l'espansione del fenomeno, considerata come mezzo per promuovere pratiche di consumo sostenibili (Heinrichs, 2013).

1.5 Le principali finalità della sharing economy

G.Schor nel suo articolo sulla sharing economy cerca di delineare maggiormente il fenomeno, raggruppandone le finalità in quattro macro-categorie: distribuzione e riutilizzo, estensione d'uso dei beni durevoli, scambio di servizi e condivisione di asset produttivi (Schor, 2014).

1.5.1 Distribuzione e riutilizzo

Una delle attività dell'economia della condivisione è favorire la circolazione e la condivisione di beni già esistenti, piuttosto che la produzione, contribuendo alla nascita di un mercato cosiddetto "di seconda mano".

Le origini di questa prima categoria risalgono al 1995 con la fondazione di eBay e Craigslist, due marketplace per il ricircolo delle merci che sono ormai saldamente parte dell'esperienza di consumo mainstream. Nonostante ora esse presentino anche prodotti nuovi, al momento della loro fondazione l'obiettivo di entrambe era riposizionare nel mercato prodotti usati e non più voluti dal proprietario originario, ma ancora funzionanti, al fine di ridurre gli sprechi di risorse. La nascita di tali aziende è stata favorita da diversi elementi. In primo luogo, dalle pesanti acquisizioni di importazioni a basso costo che nei due decenni precedenti avevano portato a una proliferazione di articoli indesiderati. In secondo luogo, software sofisticati hanno ridotto i costi di transazione tradizionalmente elevati dei mercati secondari (Schor, 2014). Infine, su eBay ad esempio, le informazioni sulla reputazione dei venditori sono state raccolte dagli acquirenti in *crowdsourcing*, riducendo così i rischi di transazioni con estranei. Internet, inoltre, ha certamente facilitato la vendita di particolari tipologie di prodotti usati, evitando problematiche relative all'esposizione, e permettendo il raggiungimento di un numero elevatissimo di utenti potenzialmente interessati. Nel 2010 sono stati lanciati molti siti simili, tra cui ThredUp e Threadflip per l'abbigliamento, siti di scambio gratuito come Freecycle e Yerdle e siti di baratto come Swapstyle.

1.5.2 Facilitare l'estensione e l'intensità d'uso di beni durevoli

Accade spesso che molti dei beni durevoli acquistati dai consumatori non vengano utilizzati a pieno delle loro capacità. Ciò può avvenire a causa della mancanza di tempo, a causa dell'accumulo di beni che riduce le occasioni d'uso, o a causa della mancanza di necessità di frequente utilizzo derivante dalla combinazione tra la natura del bene e lo stile di vita dei consumatori (Schor, 2014). Sotto questo profilo, la sharing economy consente di estendere e massimizzare l'utilizzo di tali beni durevoli sottoutilizzati (Allen, Berg, 2014), ottimizzando così l'investimento effettuato per acquistarli per il proprietario, e offrendo al contempo agli utenti un accesso facile e a basso costo a beni e servizi.

Per questa seconda categoria, è possibile identificare l'innovatore nella piattaforma Zipcar, che consente a chiunque di collocare il proprio veicolo in comode località urbane e affittarlo per periodi di tempo (anche poche ore al giorno) prestabiliti. E' intuibile come tale iniziativa favorisca la massimizzazione dello sfruttamento del bene e dell'investimento, generando il per il proprietario un ritorno economico che altrimenti non avrebbe. In seguito alla crisi del 2008, nel settore della mobilità sono proliferate aziende simili, in particolare legate al *car sharing* (Relay Rides), al *ride sharing*

(Zimride), ai *ride services* (Uber, UberX, Lyft) e a quelli di *bike sharing* (Boston's Hubway o Chicago's Divvy Bikes). Nel settore degli alloggi invece, esempi lampanti sono AirBnB, che prevede la condivisione di alloggi inutilizzati conseguente a pagamento o Couchsurfing, che lo fa a titolo gratuito.

1.5.3 Scambio di servizi

Le iniziative di sharing economy con finalità di scambio di servizi favoriscono l'incontro tra domanda e offerta per quanto riguarda questi ultimi (Schor, 2014).

Le origini di questa terza pratica risiedono nelle già citate “banche del tempo”, ossia siti di baratto multilaterali senza scopo di lucro nate negli Stati Uniti negli anni '90, in cui i servizi vengono scambiati sulla base del tempo trascorso, secondo il principio che il tempo di ogni membro è valutato allo stesso modo. Se ad esempio un utente impiega due ore per mettere a disposizione un'attività, ad essa vi potranno accedere quegli utenti che ne necessitano e che in cambio avranno speso due ore a realizzare un altro servizio utile. Esistono anche una serie di scambi di servizi monetizzati, come ad esempio le piattaforme Task Rabbit e Zaarly, il cui obiettivo è quello di favorire un incontro tra chi offre la propria disponibilità per svolgere dei lavoretti mirando ad entrate extra, e chi invece, per mancanza di tempo o competenze, ne ha bisogno. E' necessario specificare che tutte queste iniziative relative alla terza macro-categoria di pratiche hanno registrato una certa difficoltà ad espandersi e prendere piede.

1.5.4 Condivisione di asset produttivi

In tale macrocategoria rientrano quelle piattaforme di sharing economy che hanno come obiettivo la condivisione di asset o spazi al fine di consentire attività di produzione, piuttosto che di consumo (Schor, 2014).

La forma storica di questa categoria è riconducibile alle società cooperative che tutti conosciamo, ma volendosi ricondurre a piattaforme moderne, si identificano principalmente iniziative no profit come *hackerspace* e *makerspace*, ossia laboratori dotati di strumenti e macchinari messi a disposizione da organizzazioni senza scopo di lucro per favorire il coworking e l'apprendimento degli utenti, spesso in ambito scientifico o tecnologico. Esistono anche piattaforme simili ma a pagamento, come ad esempio Skillshare, sulla quale è possibile condividere competenze e capacità impartendo lezioni offline o online dei più svariati ambiti, alle quali gli utenti possono accedere pagando un abbonamento.

1.6 I quattro principi della sharing economy

I già citati autori Botsam e Rogers, nel loro saggio sull'economia della condivisione, identificano quattro principi fondamentali sui quali quest'ultima necessita di essere fondata per essere definita tale, egualmente importanti e da considerare unitamente (Botman & Rogers, 2010). Essi si rivelano nuovamente rilevanti al tentativo dell'elaborato di cogliere gli aspetti principali della sharing economy, delineandone la struttura e rimarcandone l'essenza.

Massa critica. La massa critica viene definita come la quantità o il livello soglia che, se viene superato, permette al sistema di auto sostenersi, innescando dunque il fenomeno in questione. E' un concetto multidisciplinare che si estende dal campo della fisica a quello delle scienze sociali, e proprio relativamente a queste ultime si riferisce ad “un numero sufficiente di adopters di un'innovazione in un sistema sociale in modo che il tasso di adozione diventi autosufficiente e crei un'ulteriore crescita” (Rogers, 1983). Tale concetto risulta di vitale importanza per la sharing economy per due principali

ragioni. La prima è connessa al concetto di soddisfazione degli utenti: essi si sentono soddisfatti se hanno la possibilità di scegliere tra una varietà sufficientemente ampia di prodotti, e dunque adeguata alle loro aspettative. In questi termini il raggiungimento della massa critica si rivela fondamentale in quanto aumentata la probabilità che il consumatore riesca a trovare un'alternativa valida e apprezzabile rispetto al tradizionale modello di consumo (Botsman & Rogers, 2010). Ad esempio, in ambito *car sharing*, la piattaforma dovrà essere in grado, laddove il servizio è funzionante, di mettere a disposizione un numero elevato di automobili affinché l'utente percepisca l'iniziativa come un'alternativa migliore ai tradizionali mezzi di trasporto, ma anche come un'alternativa più conveniente rispetto all'acquisto di un'automobile. Certamente più gli utenti saranno soddisfatti, e maggiore sarà l'utilizzo della piattaforma, introducendo quella che è la seconda ragione dell'importanza della massa critica: la garanzia. La creazione di un gruppo di primi utilizzatori soddisfatti, infatti, costituisce una forma di garanzia del funzionamento e della sicurezza della piattaforma, spingendo gli altri consumatori ad oltrepassare le barriere psicologiche iniziali in cui possono incorrere nel momento in cui provano a utilizzare nuove forme di consumo. (Granovetter, 1978). Richiamando in causa AirBnB, ad esempio, ha proposto un sistema di verifica delle identità degli ospiti basata sull'associazione di nome e foto tra il profilo dell'utente su Google+ e alcuni social, e tra quelli riportati in un documento di identità valido che il sistema chiede di fotografare e caricare sul sito al momento della prenotazione.

Potenza della capacità inutilizzata. Con tale principio si riprendono le riflessioni già affrontate precedentemente, riguardanti la capacità “nascosta” (sottoutilizzata) di tutti quei beni che, una volta acquistati, vengono utilizzati per pochissimo tempo o per rare occasioni. E' necessario specificare come la “idling capacity” non sia propria solo dei beni fisici, ma anche di quelli intangibili come la conoscenza, le abilità e gli spazi. Si tratta dunque di un “eccesso di valore” non utilizzato e causato dal sovra consumo e dalla sovrapproduzione, e lo scopo della sharing economy è proprio quello di favorire il ricollocamento e lo sfruttamento di tale capacità (Botsman, Rogers, 2010). Benkler afferma infatti che “Il vantaggio dato dal ricorso alla condivisione come struttura per le transazioni è direttamente proporzionale al numero delle transazioni necessarie per arrivare al livello di risorse occorrenti per un'operazione” (Benkler, 2006). Vero è che se in una data società la capacità in eccesso è distribuita e suddivisa in piccole parti che è necessario unire, allora i costi di transazione del sistema di condivisione sono significativi. Ma come sostiene Williamson, grazie ad Internet è possibile superare tale inefficienza, in quanto la possibilità per gli individui e per le aziende di connettersi a livello globale facilita la corrispondenza fra le loro esigenze, abbattendo così i costi di transazione (Williamson, 1998).

Credenza nel “comune”. I due autori evidenziano come la credenza e la fiducia nel possesso condiviso – ossia nell'utilizzo e nella gestione in comune tra gli appartenenti ad una comunità - rappresentino il punto cruciale dell'economia della condivisione consumo (Botsman & Rogers, 2010). La “*Tragedia dei beni comuni*” sostiene che gli individui, nello sfruttamento delle risorse condivise, tendano ad agire indipendentemente e razionalmente secondo il proprio interesse, nonostante tale comportamento sia ovviamente contrario al loro stesso interesse di lungo termine (Hardin, 1968). Ostrom invece, ha dimostrato come le comunità autorganizzate di individui possano superare questo dilemma attraverso la creazione di fiducia reciproca e di norme sociali, affermando che “Lo stesso atto di condivisione genera le condizioni necessarie per l'autoregolazione e un corretto uso delle risorse disponibili senza danneggiarle” (Ostrom, 1990). Emerge dunque come alla base di tale meccanismo su cui si basa la sharing economy sia necessaria la presenza di un giusto bilanciamento tra gli interessi del singolo individuo e quelli della comunità.

Fiducia. Tutte le operazioni che avvengono in ambito sharing economy hanno come condizione necessaria la fiducia fra gli utenti che partecipano alla piattaforma. Certamente, visto l'elemento di novità dell'economia della condivisione, che si presenta come alternativa alle modalità tradizionali di acquisto e utilizzo di beni e servizi e che prevede l'assenza di intermediari, agli utenti viene richiesto un vero e proprio "slancio di fiducia" per partecipare. E' dunque essenziale per le piattaforme implementare meccanismi che favoriscano l'incontro, il confronto e la trasparenza fra gli utenti al fine di diminuire il livello di rischio da loro percepito, e che di conseguenza li incentivi ad un comportamento appropriato (Botsam, Rogers, 2010). Un esempio lampante è Uber, il primo in ambito *car sharing* ad introdurre un sistema di recensioni pubbliche e visibili a tutti coloro che accedevano alla piattaforma, consentendo ad autisti e passeggeri di valutarci a vicenda.

1.7 Diffusione della sharing economy e settori coinvolti

Al fine di concludere l'illustrazione del contesto di riferimento dell'economia della condivisione, è senz'altro fondamentale comprendere gli ambiti da essa maggiormente permeati, così come lo stato di espansione e del fenomeno raggiunto ad oggi. Per quanto riguarda i settori di attività particolarmente coinvolti dal fenomeno della sharing economy, uno studio effettuato da Pwc ne individua sette (Pwc, 2015), esposti di seguito.

- **Settore della mobilità:** uno dei progressi più spettacolari si può osservare nell'industria automobilistica (e di altri mezzi di trasporto), che ha portato l'industria stessa sulla soglia di una grande trasformazione. La prima manifestazione in tale senso si è avuta con il *car-sharing* (pooling), ossia l'utilizzo condiviso di veicoli privati tra due o più persone intenzionate a percorrere uno stesso itinerario, in cui il mercato è guidato dall'offerta e lo scopo principale della corsa non è quello di realizzare un profitto, ma di condividere i costi (l'esempio più lampante è il già citato BlaBlaCar). Successivamente si sono affermate due ulteriori tipologie di modello: il *ride-sharing*, ossia attività di trasporto di terzi da parte di un privato con un'automobile di proprietà tipicamente a scopo di lucro (Uber), e il *car-rental*, che consiste nel noleggio occasionale di automobili di proprietà di terze parti disponibili in alcune città con tariffa oraria. Uno dei tanti driver di questa tendenza che va evidenziato è certamente il cambio di atteggiamento tipico delle giovani generazioni, che sempre più concepiscono l'auto come un'alternativa di trasporto, e non come uno status symbol, il cui uso e manutenzione comporta costi e impegno. Si specifica che in tale settore rientrano anche tutti i servizi con egual funzionamento ma basati su altri mezzi di trasporto, come biciclette, monopattini, ciclomotori.
- **Settore dei beni di consumo e del commercio al dettaglio:** la rapida diffusione della sharing economy nel settore del commercio al dettaglio è principalmente attribuibile all'emergere di abitudini di consumo più attente ai costi, poiché le soluzioni che offre sono più economiche, più semplici e consentono un accesso più rapido ai beni (Botsman, Rogers, 2010). Tutto ciò è particolarmente evidente nel caso di beni utilizzati solo saltuariamente, come piccoli utensili ed elettrodomestici, particolari attrezzature sportive, alcuni giocattoli e via dicendo. La crescente preoccupazione per l'ambiente sta anche guidando, tra l'altro, la diffusione della condivisione e vendita di abbigliamento di seconda mano (come Vinted) e soluzioni di noleggio di capi a breve termine (ad esempio Rent the Runway) nel settore della moda, così come nel settore FMCG, in cui rientrano le cosiddette comunità dello shopping, che congiuntamente acquistano beni dai coltivatori di frutta e verdura per poi ripartirseli.

- **Settore del turismo:** nel settore turistico e alberghiero si evidenziano cinque principali categorie nelle quali sono raggruppabili i servizi di sharing economy. La prima è quella relativa alla *condivisione domestica monetizzata*, che prevede l'affitto da parte dei proprietari di camere o abitazioni a scopo di lucro, il cui leader di mercato è la già più volte citata AirBnB. La *condivisione domestica non monetizzata* è invece riferibile all'esempio di piattaforma Couchsurfing, in cui gli host condividono il proprio divano o alloggio gratuitamente. La terza categoria è costituita dall'*home exchange*, il cui leader di mercato è identificabile nella piattaforma HomeExchange, che permette ai membri registrati di organizzare scambi di abitazione in cambio del pagamento di un abbonamento annuale. Si identifica poi la tipologia dei *servizi turistici Community-based*, che includono ad esempio servizi di ristorazione a domicilio offerti dai proprietari nelle proprie abitazioni private, e quella relativa ad altri servizi rientranti principalmente nel segmento B2B, come ad esempio gli uffici di Coworking.
- **Settore dell'intrattenimento, multimedia e telecomunicazioni:** una delle più importanti declinazioni della sharing economy è lo streaming di contenuti online, che ha scosso l'industria dell'intrattenimento dalle fondamenta. Tali servizi sono generalmente disponibili a pagamento, ma in alcuni casi è possibile accedere ad alcuni contenuti gratuitamente con pubblicità o funzionalità ridotte. In ambito musicale la piattaforma maggiormente in voga è Spotify con 456 milioni di utenti mensili nel 2022 (Dday, 2022), mentre nell'ambito dei servizi di streaming di video online ritroviamo come leader indiscusso Youtube, uno degli "early birds" della sharing economy. Relativamente ai fornitori di programmi televisivi e contenuti cinematografici è necessario citare la piattaforma Netflix, già menzionata all'epoca dell'indagine di Pwc, oggi alla guida del settore con i suoi 220 milioni di abbonati alla chiusura del secondo trimestre del 2022 (Forbes, 2022).
- **Settore finanziario:** all'interno dell'ambito finanziario si sta assistendo all'emergere di sempre più piattaforme di *crowd-funding*, utili al fine di raccogliere più o meno piccole quantità di denaro da un ampio gruppo di individui per realizzare un progetto o una nuova realtà imprenditoriale, consentendo così al realizzatore di ottenere finanziamenti sufficienti e agli investitori di divenire soci a tutti gli effetti - seppur con quote molto basse - di tali progetti innovativi. La principale piattaforma di finanziamento al mondo è Kickstarter che ha da poco superato i 4 miliardi di dollari raccolti su 159.700 progetti (Lospaziobianco.it, 2022). Si sta assistendo ad una proliferazione di piattaforme anche relative ai prestiti C2C, tramite le quali potenziali investitori prestano un importo di loro scelta ai richiedenti di prestito, e i loro più bassi costi di mantenimento causano rendimenti più favorevoli per gli investitori, così come migliori condizioni di prestito per i mutuatari.
- **Settore energetico:** La manifestazione più comune della sharing economy nel settore energetico è il finanziamento comunitario delle fonti energetiche rinnovabili, i cui benefici risiedono da un lato negli aspetti di profitto ed economicità e dall'altro nelle implicazioni ambientali. La produzione di energia decentralizzata può essere destinata all'autoconsumo dei partecipanti e/o per l'immissione in rete e la vendita. Esempi degni di nota includono il parco eolico nel porto di Hvinde Sande in Danimarca, che è stato in parte finanziato dai residenti locali, o ancora i progetti solari della comunità creati dalle società American Mosaic o Canadian Solar Share, nei quali la partecipazione a tali società erano proporzionali alle quote di pannelli solari finanziati. Un'altra forma di sharing economy nel settore energetico è costituita dalle centrali elettriche virtuali, emerse per la prima volta negli Stati Uniti, e basate

sulle alleanze di piccole centrali elettriche lontane tra di loro, collegate a un unico centro di controllo così che possano essere regolate e funzionare come una centrale elettrica di grandi dimensioni. La diffusione di soluzioni energetiche sostenibili e il cambiamento delle preferenze dei consumatori sta indubbiamente portando profondi mutamenti anche nei settori dell'energia e delle utilities, e sfruttare tali trend potrebbe portare innumerevoli benefici.

- **Settore delle risorse umane:** un'area che sempre più sta acquisendo importanza nell'ambito della sharing economy è la condivisione delle risorse umane, che consente alle persone di utilizzare le proprie conoscenze ed esperienze specialistiche per fornire servizi C2C, gratuitamente o a pagamento. Ciò incide profondamente sulla mobilità delle risorse umane, poiché da un lato sottrae al mercato del lavoro numerosi potenziali occupati, ma dall'altro offre una fonte pianificabile di reddito integrativo per una parte della popolazione. Inoltre, incoraggia più persone ad avviare le proprie microimprese, il che a sua volta ha l'effetto di stimolare i consumi e l'economia. Uno dei motivi principali della popolarità di queste soluzioni è l'elevato grado di flessibilità e controllabilità che offrono. Un esempio di piattaforma già accennato precedentemente è TaskRabbit, tramite la quale le persone che necessitano di vari servizi (ad esempio lavori domestici) possono scegliere tra i fornitori di essi vagliati e sottoposti a controlli di qualità dal sito, stabilendo le condizioni di esecuzione e di pagamento.

Dopo aver definito i settori che la sharing economy ha maggiormente penetrato nel suo processo di diffusione, viene naturale chiedersi a che punto è nel suo percorso di espansione e quanto vale attualmente a livello globale. Prima di procedere, è necessario riferire della poca disponibilità di indagini globali recenti, e dell'ampia difficoltà nello stabilire chiari e netti confini al modello, che rendono le stime della quantificazione e delle previsioni del fenomeno piuttosto complesse da realizzare e, come vedremo, anche piuttosto differenti tra i diversi studi (Quattrono et al., 2022). Per questo è necessario valutare le seguenti informazioni da una prospettiva più ampia, in grado di fornire una panoramica complessiva dell'andamento e della portata del fenomeno, e non dati e stime puntuali. Si procederà dunque con la presentazione cronologica dei risultati delle indagini più rilevanti, prima a livello globale, poi europeo e infine italiano, tentando di ricostruire il processo di espansione della sharing economy.

Note indagini di Nielsen e di Pwc, rispettivamente risalenti al 2014 e al 2015, avevano dimostrato come già in quegli anni la conoscenza del fenomeno della sharing economy fosse piuttosto diffusa a livello globale, come la maggioranza degli intervistati, provenienti da 60 Paesi differenti, avesse familiarità ed un atteggiamento positivo verso il fenomeno (Nielsen, 2014) - più di due terzi (68%) degli intervistati risultavano disposti a condividere i loro beni personali per un guadagno finanziario, mentre il 66% sosteneva la possibilità di utilizzare prodotti o servizi in una comunità di condivisione - e avevano presentato una situazione di rapido incremento in termini di valore, con previsioni di crescita nell'arco di 12 anni addirittura pari a +2133% (Pwc, 2015). Studi più recenti hanno rivisto le stime di tali previsioni, nonostante sia ormai accertato che la vera dimensione globale della sharing economy sia sottovalutata, sia a causa della limitata presenza di studi relativi all'impatto del fenomeno sul mondo occidentale (Quattrono et al., 2022) e sia a causa della difficoltà intrinseca alla quantificazione di esso. In particolare, un rapporto di BCC Research registra una dimensione del mercato della sharing economy pari a 373.3 miliardi di dollari nel 2019, e ne prevede una crescita guidata da un CAGR annuale pari al 31.9%, raggiungendo così 1,5 trilioni di dollari nel 2024 (BCC Research, 2019). Un'altra indagine piuttosto attuale svolta da Proficient Market Insight valuta la dimensione del mercato pari a 113 miliardi di dollari nel 2021, prevedendo il raggiungimento di un

valore pari a 600 miliardi di dollari nel 2027 (con un tasso di crescita annuale pari a 32.08%) (Proficient Market Insight, 2022).

Nonostante, dunque, stime e previsioni si rivelino tutt'altro che dettagliate, ciò che è certo è che si tratta di un fenomeno di elevatissima portata socio-economica, la cui espansione sta avvenendo in maniera esponenziale. Secondo il report di Gitnux nel 2023 circa il 72% degli americani ha utilizzato un servizio o un'app condivisa, il 50% ha acquistato beni usati o di seconda mano online e il 15% ha utilizzato app di ride-hailing online, allo stesso modo nella regione Asia-Pacifico, il 78% delle persone è disposto a condividere o affittare ciò che possiede, mentre l'81% vorrebbe affittare da altri (Gitnux MarketData, 2023).

Relativamente alla situazione in Europa, nel report fornito da Eurostat (Eurostat, 2020), nel 2019 essa si rivelava in linea con l'indagine svolta da Pwc nel 2016, che prevedeva una crescita esponenziale dai 28 miliardi di euro stimati nel 2015, a 570 miliardi di euro previsti per il 2025, con l'home sharing che risulta il più popolare tra i lussemburghesi, con il 46% di vantaggio in classifica, seguiti dagli irlandesi con il 34% e dai maltesi con il 30%, e con lo sharing mobility, in cui Estonia (29%), Irlanda (26%) e Malta (25%) si rivelano i paesi in cui le prenotazioni online peer-to-peer per servizi di

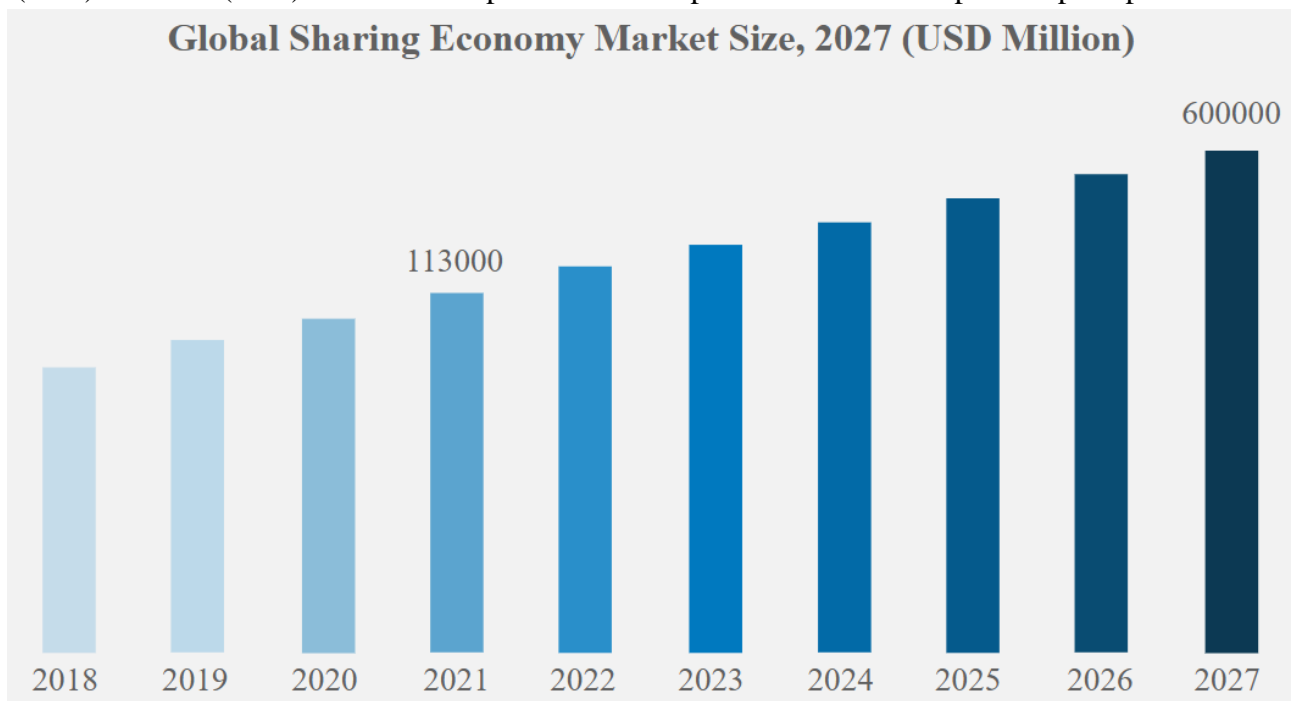


Figura 1.2: Crescita del valore della sharing economy nel periodo 2021-2027.
Fonte: Proficient Market Insight, 2022

trasporto sono le più popolari. I mercati più rilevanti in termini di nascita di imprese appartenenti a tale economia risultano, sempre secondo il report di Pwc, Francia e Regno Unito, che nel 2016 contavano più di 50 società originarie, a seguire Spagna, Germania e Paesi Bassi con più di 25 piattaforme, e Svezia, Italia, Polonia e Belgio con meno di 25 imprese con sede legale in tali Paesi (Pwc, 2016).

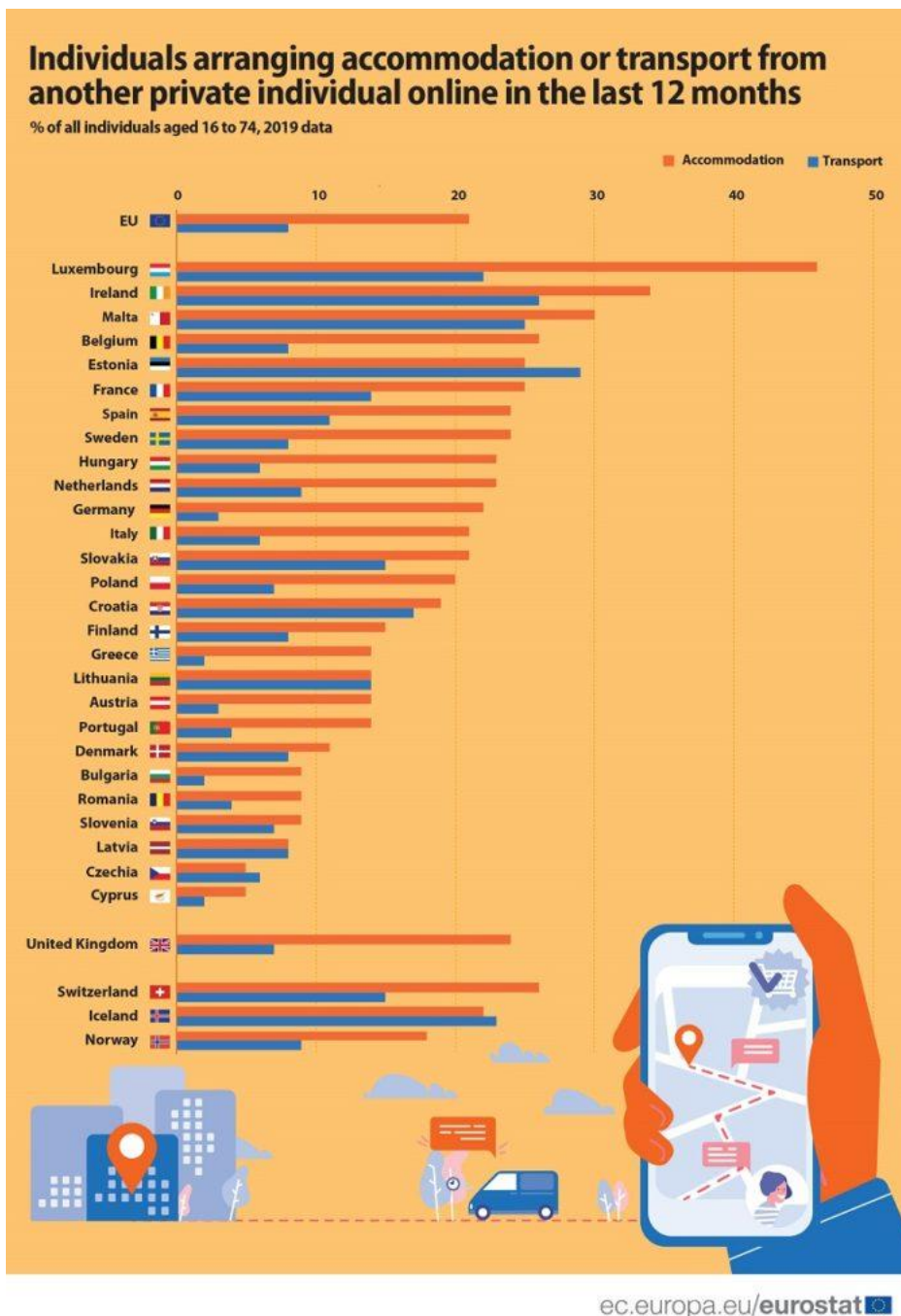


Figura 1.3: Classifica dei Paesi europei relativamente alla diffusione della sharing economy nel settore degli alloggi e della mobilità.
Fonte: Eurostat, 2020.

Anche relativamente al panorama italiano, purtroppo non si dispone di numerose indagini recenti, ma si tenta di ricostruire una visione complessiva del fenomeno. Una ricerca condotta nel giugno 2016 dall'Università di Pavia ha registrato un giro d'affari generato dal mercato italiano della sharing economy pari a 3.5 miliardi di euro, effettuando previsioni dal valore di 25 miliardi relative al 2025. Nel 2020 Marco D'Ambrosio, responsabile del business development di GreenVulcano Technologies, anticipa il raggiungimento di tale traguardo al 2021: "Entro il 2021 in Italia la sharing economy potrà valere fino all'1,3% del Pil, ben 25 miliardi di dollari, e le vere protagoniste della crescita di questo settore saranno le piattaforme di condivisione dei servizi di trasporto che entro il 2025 arriveranno a rappresentare il 40% del totale del mercato",

identificando nella pandemia di Covid-19 una delle principali cause di questa esplosione (D'Ambrosio, 2020).

Il maggior incremento di piattaforme di sharing economy operanti in Italia (sia quelle di origine italiana e sia quelle di origine straniera) si è registrato dal 2013, anno in cui Marta Mainieri nel saggio "Collaboriamo!" afferma il censimento di un centinaio di piattaforme, al 2016, in cui in occasione di ShareItaly si annunciavano ben 208 piattaforme totali (+108%), di cui il 30% operanti nel settore finanziario, il 20% in quello relativo ai beni di consumo, il 12% nel settore dei trasporti e il 10% in quello del turismo. Nonostante il rapido aumento però, si segnala che in quegli anni solo il 7% delle piattaforme operanti in Italia contava più di 500.000 iscritti, suggerendo che la stragrande maggioranza non aveva ancora raggiunto la massa critica necessaria per un ottimale uso del sistema.

Relativamente ai tassi di conoscenza e fruibilità dei servizi condivisi, da uno studio condotto da TNS nel 2016, emerge come il 70% degli intervistati conosca la Sharing Economy, come circa il 25% di essi ne abbia fatto uso e come invece il 22% si dichiari propenso a farlo in futuro. Più recentemente, Coldiretti, nel report realizzato nel 2019, mostra come la sharing economy, con la condivisione di spazi di lavoro, trasporti e perfino il divano di casa, è apprezzata da più di 4 italiani su 10 (43%), che hanno sperimentato almeno una di queste azioni fino al momento dell'intervista (Coldiretti, 2019). In particolare, il 19% degli italiani intervistati ha messo in comune spazi lavorativi in co-working con altri professionisti, la stessa percentuale ha utilizzato veicoli a noleggio come auto, biciclette e monopattini per muoversi in città o ha richiesto un passaggio, e il 5%, inoltre, ha già messo a disposizione la propria casa o ha dormito in un letto condiviso da qualcun altro. Secondo i dati Eurostat 2019 precedentemente citati, l'Italia risulta il quarto Paese in Europa per utilizzo di servizi online nella ricerca di casa o appartamenti.

Il fenomeno risulta avere particolare successo fra i più giovani, i cosiddetti "*Millennials*", che rappresentano il 24% degli utilizzatori, ma anche nella fascia dei 35-44, la cosiddetta "*Generazione X*", che rappresenta in questo caso il 28%. Complessivamente, dunque, gli under 44 risultano costituire il 74% degli utilizzatori totali, con un buon bilanciamento tra il genere femminile e maschile e un'ottima prospettiva di crescita (TNS, 2016).

Un rapporto realizzato da Thred-up, piuttosto attuale, aggiorna in parte tali statistiche, mettendo in luce il rapido aumento di consumatori, in particolare giovani e appartenenti al genere femminile, che spinti dal desiderio di uno stile di vita e di consumo più sostenibile, hanno acquistato sempre più oggetti di seconda mano o si sono dichiarati propensi a farlo in futuro (in particolare capi di abbigliamento), passando dal 52% degli intervistati nel 2017, al 93% nel 2021 (Thred-up, 2022).

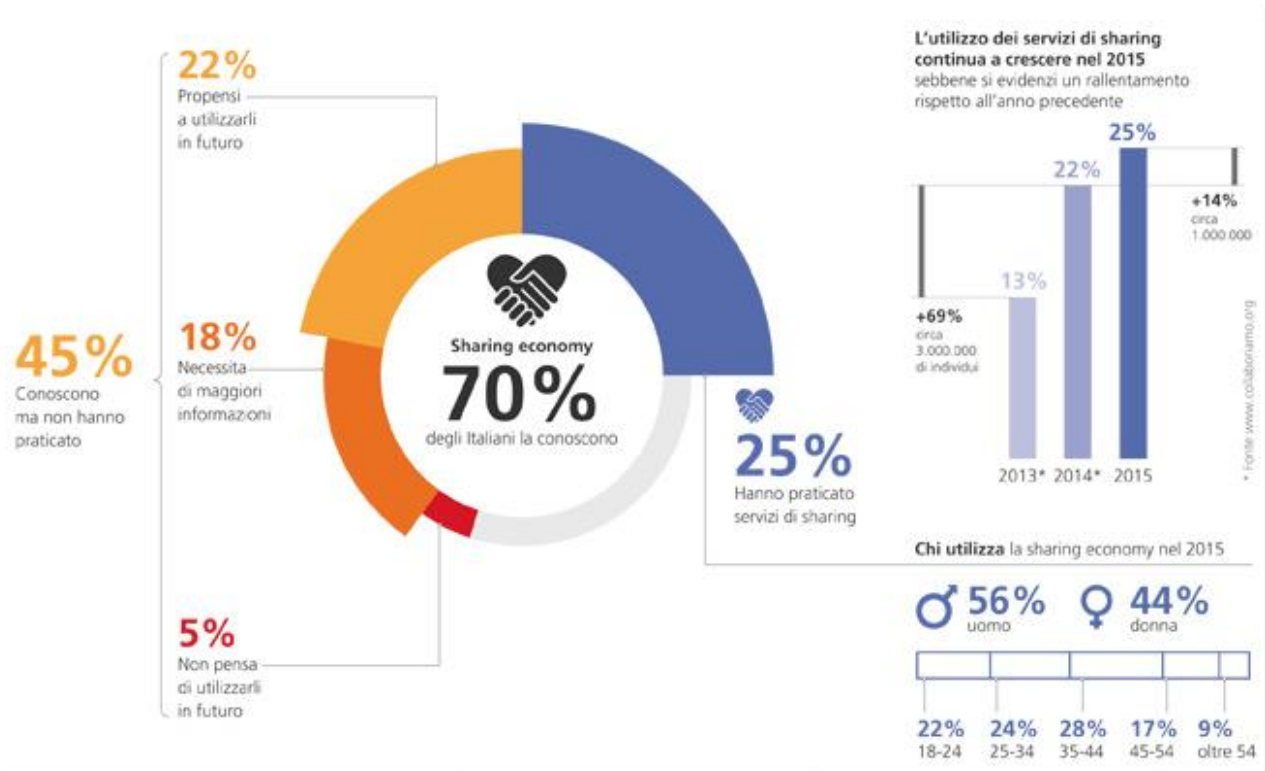


Figura 1.5: Statistiche sull'utilizzo della sharing economy in Italia.
Fonte: TNS, 2016, "Sharing economy italiana: chi, cosa, quanto.. quando e dove?"

Infine, è necessario evidenziare alcune barriere allo sviluppo e alla penetrazione dell'economia della condivisione nel mercato italiano, oltre a quelle derivanti dalla natura del fenomeno, come la difficoltà nel raggiungimento della massa critica per le piattaforme e la scarsità caratterizzante il servizio offerto da esse in una fase iniziale. La prima degna di nota è certamente il ritardo nel processo di digitalizzazione dell'economia e della società italiana, delineato dal Digital Economy and Society Index 2016 (Dise), secondo il quale l'Italia occupa la 25esima posizione tra i 28 Paesi dell'Unione europea. Essendo la sharing economy quasi totalmente basata su piattaforme online, uno stato di avanzamento piuttosto lento proprio negli anni del boom delle piattaforme di sharing economy, in termini di connettività, utilizzo di internet e integrazione delle tecnologie digitali, ha certamente costituito un limite allo sviluppo.

Un'ulteriore barriera, comune a tutti i Paesi, è possibile identificarla nella mancanza in fase iniziale di un quadro normativo chiaro, il che ha portato molte delle attività comprese nella sfera della Sharing Economy ad essere considerate illegali dal punto di vista legislativo o altamente costose da diffondere. In una prima fase, infatti, in risposta all'incertezza generata, molti governi hanno alzato il livello della tassazione legate alle transazioni delle attività collaborative. Ad oggi la situazione è in fase di miglioramento in quanto si sta sempre più delineando, in Italia come nel mondo occidentale, un quadro normativo a riguardo, nonostante il dibattito rimanga aperto e vi siano ancora numerose "zone grigie" da chiarire.

2. IMPRESE DELLA SHARING ECONOMY: CARATTERISTICHE, DINAMICHE COMPETITIVE E PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Dopo aver chiarito il contesto di evoluzione del fenomeno della sharing economy e i suoi principi portanti, si ritiene fondamentale entrare nel vivo di quelle che sono le caratteristiche strutturali e le dinamiche di funzionamento delle imprese di condivisione, affrontate nel dettaglio nei prossimi paragrafi. Si evidenzia, dunque, che tutti i temi trattati faranno riferimento nello specifico alle aziende operanti nel contesto della sharing economy basate unicamente su piattaforme digitali presenti in rete, in quanto aderenti perfettamente ai principi cardine di questa nuova economia, e pertanto i termini “imprese” e “piattaforme” verranno utilizzati come sinonimi per indicare tali organizzazioni.

2.1 Tipologie di modelli di business e nuclei organizzativi

Come già spiegato nel precedente capitolo, un punto su cui gli studiosi concordano è quanto sia difficile definire la sharing economy e tracciare chiari confini concettuali ed empirici. Aquiler (Aquiler et al.; 2017) la definisce un costrutto a ombrello, ossia un "concetto o un'idea ampia usata in modo approssimativo per comprendere e spiegare un insieme di fenomeni diversi" (Hirsch & Levin; 1999). Coloro che promuovono il concetto di sharing economy presso pubblici diversi tendono a definire il campo in modo ampio, includendo iniziative Peer-to-Peer e Business-to-Peer, meccanismi di mercato e non di mercato, nonché sistemi Peer-to-Peer centralizzati e piatti, e molti studiosi lamentano sempre più la confusa ampiezza del campo, caratterizzata da troppi elementi per consentirne una corretta teorizzazione (Frenken et al.; 2015). Per questo alcuni soggetti, revisionando la letteratura esistente, hanno utilizzato differenti criteri per individuare e classificare i modelli di business su cui si basano le società di sharing economy, allo scopo di fare chiarezza e mettere un po' di ordine in quelle che sono tutte le forme esistenti con cui le piattaforme operano sul mercato.

La prima a fare ciò è stata PricewaterhouseCoopers, che ha distinto le piattaforme dell'economia di condivisione in base alla natura dei soggetti partecipanti alle transazioni di scambio (Pwc; 2015), indentificando:

- *Piattaforme Business-to-Consumer (B2C)*: in tale modello di business lo scambio non avviene tra pari, ma tra gruppi a due livelli differenti. In particolare, la piattaforma può essere proprietaria dei beni, sia appartenendo all'impresa produttrice di questi ultimi e dunque trasferendoli attraverso una modalità differente alla vendita tradizionale riuscendo a raggiungere un pubblico con il quale altrimenti non entrerebbe in contatto, e sia acquisendoli da partner indipendenti ed organizzando il proprio servizio di condivisione. La piattaforma può però anche fungere da intermediaria tra i due gruppi di soggetti, non divenendo dunque la proprietaria dei beni oggetto di scambio, ma consentendo a dei professionisti di condividere questi ultimi agli utenti.
- *Piattaforme Consumer-to-Consumer (C2C)*: si tratta di un modello in cui domanda e offerta sono costituite entrambe da utenti ed interagiscono tra loro tramite l'intermediazione di una piattaforma online. Si assiste dunque ad un'interazione e uno scambio diretto tra due consumatori (anziché tra azienda e consumatore), sempre però grazie al supporto di terze parti che facilitano la transazione. E' necessario evidenziare come molto recentemente si stia

diffondendo il modello B2B, basato su piattaforme che regolano le forme di condivisione tra aziende, come ad esempio lo scambio di macchinari di lavorazione.

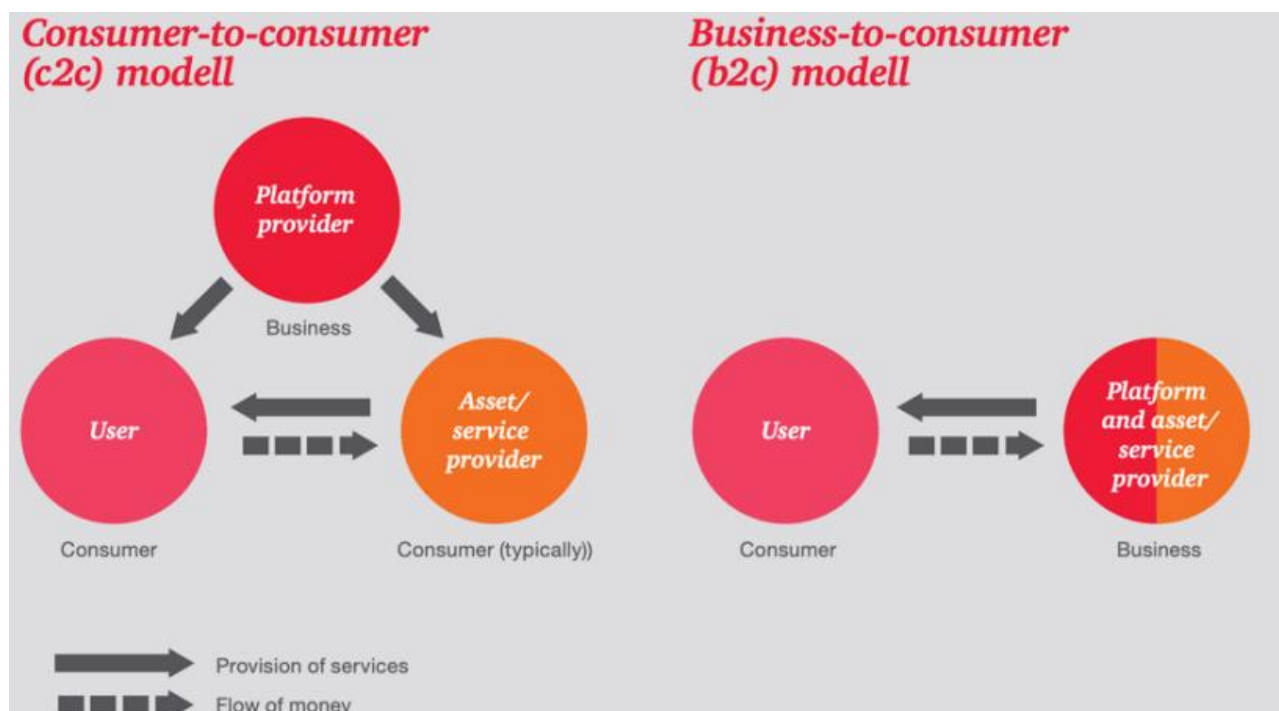


Figura 2.1: Classificazione modelli di business della sharing economy
Fonte: Pwc, Sharing or paring? Growth of the sharing economy, 2015.

La reinterpretazione delle pratiche tradizionali di scambio e condivisione effettuata da Botsman e Rogers, avviene sulla base di un criterio simile, ma maggiormente incentrato sulla differente natura dello scambio e dunque forma di possesso (Botsman, Rogers; 2010), individuando i seguenti sistemi di business:

- **Product Service System:** in relazione al passaggio da una mentalità legata alla proprietà dei beni ad una legata all'accesso, nelle piattaforme caratterizzate da tale modello di business l'utente ha modo di accedere al bene o servizio soltanto per un periodo di tempo limitato nel quale ne ha necessità, senza acquisirne la proprietà a lungo termine. Il prezzo pagato sarà dunque proporzionale all'intervallo di tempo in cui ne assume il possesso, senz'altro inferiore a quello che avrebbe pagato qualora lo avesse tradizionalmente acquistato. Oltre a tale beneficio, sugli utenti non ricadrà l'onere della manutenzione o dell'eventuale riparazione del prodotto. Nella maggior parte dei casi all'interno di questi sistemi i beni e i servizi sono posseduti interamente dalla piattaforma di sharing economy, seppur non prodotti da essa, e condivisi con gli utenti, massimizzando in questo modo la loro utilità (Botsman, Rogers; 2010). Un classico esempio è relativo ai servizi di mobilità condivisa, ad esempio il *car-rental*, che consiste nel noleggio occasionale di automobili di proprietà di terze parti disponibili in alcune città con tariffa oraria.
- **Redistribution Markets:** si tratta di sistemi riconducibili a mercati di seconda mano, anche definibili "*marketplace peer-to-peer*". In questo caso le piattaforme sono imprese che offrono il servizio di intermediazione tra gli utenti permettendo loro di pubblicizzare i propri prodotti, di entrare in contatto e di effettuare le operazioni di scambio di questi ultimi, in cambio di una commissione. I prodotti o servizi possono essere ottenuti dall'utente lato domanda in cambio

di un altro bene, di una transazione in denaro o a titolo gratuito, ma ciò che contraddistingue tale sistema è che il bene non viene soltanto preso in prestito per il tempo necessario, ma la proprietà passa da un'utente all'altro in via definitiva. I mercati di questo genere possono essere globali, offrendo servizi di consegna, o locali, consentendo dunque agli utenti di organizzare il proprio sistema di ritiro (Botsman, Rogers; 2010). Certamente, in quanto second-hand markets, i redistribution markets favoriscono il riutilizzo di beni usati, massimizzandone il valore e l'utilità residui e riducendo al contempo gli sprechi (Curtis, Lehner; 2019).

- *Collaborative Lifestyle*: in tale sistema Botsman e Rogers si riferiscono a piattaforme che regolano lo scambio in particolare di assets intangibili, come know-how, capacità o spazi fisici come ad esempio luoghi di lavoro, la cui condivisione richiede senza dubbio un elevato grado di fiducia tra gli utenti e comporta la creazione di una vasta rete di rapporti e interazioni tra di loro (Botsman, Rogers; 2010).

Infine, Acquier et al. (Acquier et al.; 2017) nel loro studio identificano tre nuclei organizzativi in cui classificare le tipologie di piattaforme di sharing economy esistenti, basati su differenti forme e scopi attorno ai quali ruota l'organizzazione di queste ultime:

- “*Access Economy*”: comprende un insieme di iniziative che condividono beni sottoutilizzati (risorse materiali o competenze) per ottimizzarne l'uso. L'economia dell'accesso copre un'ampia gamma di configurazioni organizzative: in alcuni casi, l'organizzazione dell'accesso si basa su un'elevata centralizzazione delle risorse in cui una piattaforma possiede e gestisce le risorse, in altri casi, l'accesso si basa su una proprietà decentralizzata dei beni all'interno di una rete di pari (Acquier et al.; 2017). Dal punto di vista economico ciò offre ai clienti un accesso più ampio, rapido ed economico a servizi e prodotti a breve termine (Bardhi, Eckhardt; 2012). Da quello ambientale, come già ripetuto più volte, l'economia dell'accesso è promossa come soluzione sostenibile (Firnkorn, Müller; 2011). Gli autori evidenziano però anche due rilevanti paradossi ai quali è soggetta quest'ultima. In primis quello degli incentivi, secondo il quale, poiché le persone pagano per un servizio temporaneo, non sono incentivate a trattare i prodotti con delicatezza, a causa della mancanza di identificazione con il bene e un debole controllo sociale della comunità (Bardhi, Eckhardt; 2012). In secondo luogo invece, viene menzionato il paradosso di Jevons (Jevons; 1865) applicato all'economia dell'accesso, che la vede sì in grado di affrontare il sottoutilizzo di risorse inutilizzate, ma allo stesso tempo responsabile di rendere i prodotti più accessibili e in questo modo generare nuovi usi, finendo per avere risorse aggiuntive utilizzate dalla comunità nel suo insieme.
- “*Platform Economy*”: comprende un insieme di iniziative che intermediano scambi decentralizzati tra pari attraverso piattaforme digitali, dunque transazione peer-to-peer che coinvolgono varie tipologie di beni e servizi, non soltanto basate sul mercato, ma anche a titolo gratuito sotto forma di doni o baratto (Acquier et al.; 2017). Tali piattaforme utilizzano le tecnologie digitali per esternalizzare la maggior parte delle attività di produzione agli individui e per proteggere e controllare le transazioni da remoto mitigando il comportamento opportunistico e l'incertezza e generano fiducia attraverso sistemi di rating e meccanismi assicurativi (Acquier et al.; 2017) Inoltre tali tecnologie riducono i costi di transazione che tradizionalmente ostacolano gli scambi di mercato (Williamson; 2000) e diminuiscono il costo della ricerca di informazioni e della conclusione e del monitoraggio dei contratti, offrendo la

promessa economica di nuovi sviluppi di mercato basati su un accesso ampio, sicuro e decentralizzato. Relativamente alle controversie però, mentre le piattaforme promuovono la perturbazione del mercato e l'aumento della concorrenza, il loro potenziale di scalabilità (sostenuto da massicci fondi di capitale di rischio), combinato con forti effetti di rete, tende a portare a nuovi giganti tecnologici come Airbnb, Uber e Blablacar (Srincek; 2016), che utilizzano asimmetrie di potere per acquisire la maggior parte del valore creato da lavoratori e clienti indipendenti (Bauwens, Kostakis; 2014).

- “*Community-based Economy*”: si riferisce a iniziative che si coordinano attraverso forme di interazione non contrattuali, non gerarchiche o non monetizzate, al fine di contribuire a un progetto comunitario, creare legami sociali, promuovere valori o realizzare una missione “sociale” (Acquier et al.; 2017). Mentre le comunità tradizionali comportano forti relazioni sociali tra membri che interagiscono a livello locale (Marquis et al.; 2011), le tecnologie digitali hanno creato forme di “condivisione sociale” tra comunità di individui debolmente connessi (Benkler, 2004), basata su legami costruiti su esperienze o interessi condivisi. Né i contributori, né gli utenti di queste piattaforme si aspettano una reciprocità esplicita o diretta per le loro azioni e sono guidati da motivazioni estrinseche più che materiali, per questo si basano su specifici meccanismi di coordinamento e governance distinti dal mercato, dalla gerarchia e dal controllo pubblico o governativo (Bauwens, 2005; Benkler, 2004).

Nella realtà esistono varie combinazioni di tali sistemi di business presentati. Analizzando le più note piattaforme di sharing economy sul mercato si potrebbe ipotizzare come quelle “*Redistribution Markets*” e “*Platform Economy*” siano maggiormente riconducibili ad un modello C2C (P2P) in quanto assumono il ruolo di intermediari tra soggetti allo stesso livello (tra pari), ad esempio Vinted e Swaptree, mentre le piattaforme “*Access based*” e “*Product Service System*” possono rientrare sia nella classificazione B2C (ad esempio Rent the Runway) che in quella C2C (come Airbnb), essendo in gran parte legate a pratiche di noleggio.

2.2 Caratteristiche di funzionamento e competenze critiche alla base del successo delle piattaforme di sharing economy

2.2.1 Funzionamento delle piattaforme di sharing economy

Alla luce di quanto detto fino ad ora, è possibile affermare che le piattaforme su cui si basano le società di sharing economy, sia quelle P2P e sia quelle B2C, siano definibili un'interfaccia che collega diversi gruppi di utenti che interagiscono attraverso un mercato virtuale secondo determinate regole e linee guida (Gawer & Cusumano, 2014). Si tratta dunque di piattaforme specializzate e guidate da dati, mirate a ridurre i costi di ricerca e informazione degli utenti, permettendo loro di monitorare maggiormente le transazioni (ad esempio con tracciamento GPS), di valutare altri rischi intrinseci (tramite recensioni e valutazioni dei fornitori), e strutturando le forme di condivisione attorno a contratti a breve termine e poco impegnativi (R.C.Parente et al., 2017). Infatti, una caratteristica fondamentale di tali piattaforme digitali è la significativa riduzione dei costi di transazione relativi alla corrispondenza tra le esigenze di un cliente e i suoi potenziali fornitori (Eisenmann et al., 2008), come verrà approfondito in seguito. Sempre Eisenmann definisce “aperte” dal lato dell'offerta tali piattaforme, il che denota ridotte barriere per l'adesione dei fornitori (ad esempio, piccole restrizioni relative agli standard tecnici) e maggiori alternative per gli utenti per personalizzare il servizio in base alle proprie esigenze (Eisenmann et al., 2008). Le

piattaforme di sharing economy si appropriano di una parte del valore creato addebitando una

commissione per ogni transazione effettuata attraverso la loro piattaforma e per questo il loro successo economico dipende dall'adozione e dalla partecipazione popolare (Eisenmann et al., 2008). Man mano che sempre più proprietari di risorse e fornitori di servizi rendono disponibili le proprie risorse sulla piattaforma, infatti, i consumatori sono attratti da riduzioni di prezzo e maggiori opzioni di personalizzazione, pertanto le piattaforme di sharing economy sono fortemente influenzate dagli effetti di rete, che si verificano quando il valore di un prodotto o servizio aumenta man mano che più utenti utilizzano la piattaforma ed espandono la rete (Gawer, Cusumano, 2014; Katz, Shapiro, 1985).

Dal punto di vista macroeconomico, la sharing economy segue un modello di mercato ibrido: è cioè caratterizzata dalla coesistenza di diversi tipi di modelli di mercato e non-mercato, dove lo scambio basato sul mercato prevede il trasferimento tra due parti delle risorse economiche (ad esempio beni, servizi ed esperienze) seguendo principalmente la logica della massimizzazione del profitto e dell'indipendenza tra attori che hanno motivazioni egoistiche, mentre i modelli non di mercato sono maggiormente legati a economie del dono ed economie di condivisione (Scaraboto, 2015). A livello microeconomico invece, si considerano gli aspetti strategici, di processo e di sistema del servizio da parte dei fornitori, della piattaforma e del cliente (Puschmann, Alt, 2016).

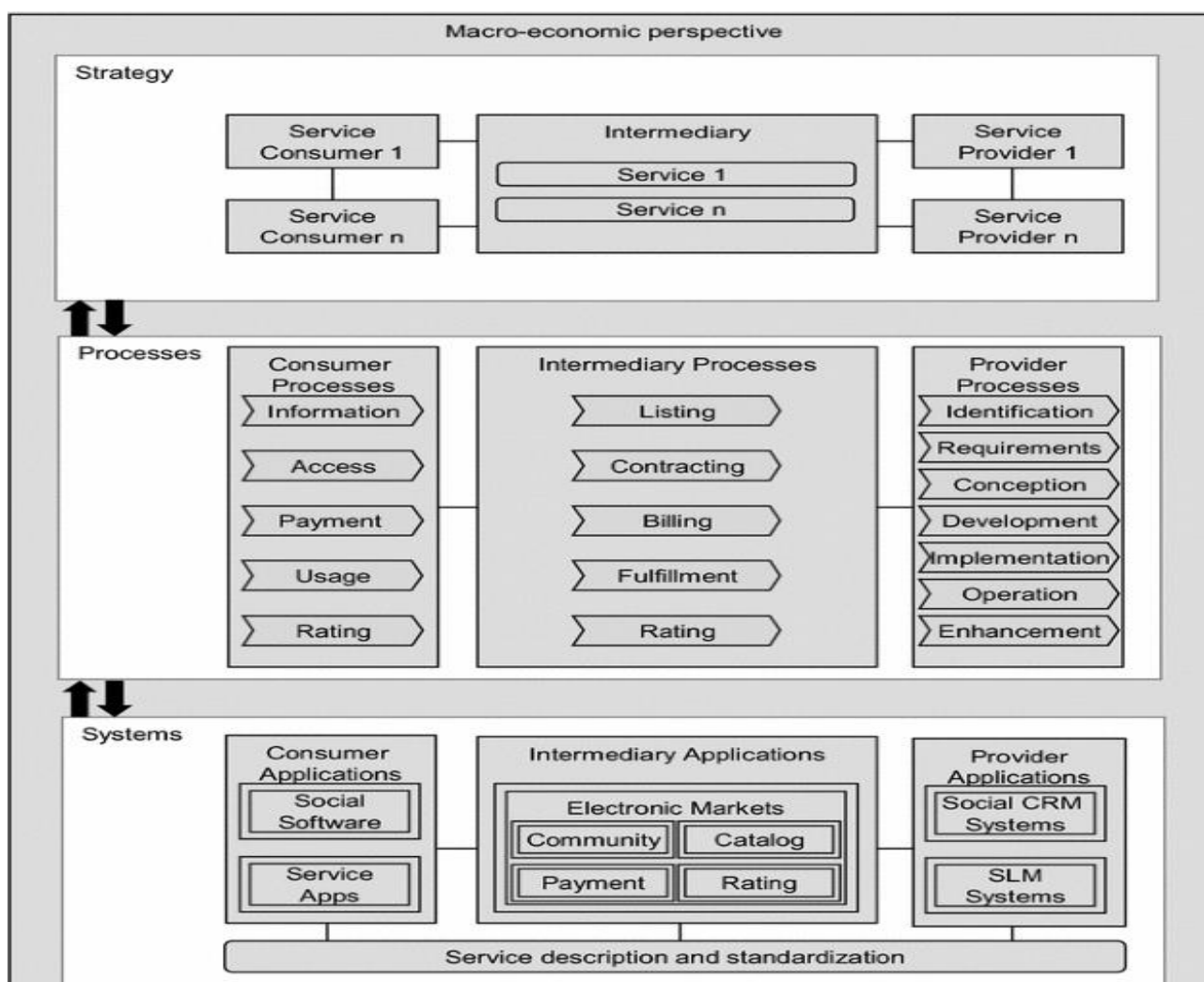


Figura 2.2: Framework della sharing economy
 Fonte: T.Puschmann, R.Alt, "Sharing Economy", 2016

Innanzitutto, a livello strategico il confine fra i tre soggetti nell'ambito dell'economia della condivisione è piuttosto sfumato, in quanto nei modelli peer-to-peer l'utente può essere sia cliente

che fornitore, mentre in quelli B2C il fornitore e la piattaforma che funge da intermediario rappresentano la medesima società o sono legati da rapporti di leadership (Puschmann, Alt, 2016). A livello di processo, dal lato del fornitore, il "ciclo di vita del servizio" prevede sette fasi generiche: identificazione analisi dei requisiti, concezione, sviluppo, attuazione, funzionamento e miglioramento dei servizi (Fischbach et al., 2013). Il ruolo degli intermediari invece, si basa in genere su tre categorie di processi generici: il raggiungimento della trasparenza del mercato (elenco dei servizi), l'uso dei servizi attraverso un'infrastruttura di transazione condivisa (contratto di servizio, fatturazione e realizzazione) e la regolamentazione (classificazione del servizio come forma di autoregolamentazione (Giaglis et al., 2002), e il tutto deve essere adattato in base alla tipologia di bene o servizio. Infine, cinque categorie di processo sono rilevanti dal punto di vista del consumatore. In primo luogo, il raccogliere informazioni sui servizi di cui necessitano, in secondo luogo l'accesso a offerte adeguate e pertinenti, in terzo luogo il pagamento che devono sostenere per l'utilizzo del servizio, e poi ancora il valore aggiunto dato dai servizi di supporto ai consumatori nella condivisione delle risorse ed infine la valutazione da loro effettuata relativa alla qualità complessiva del servizio in base a diversi criteri, come la convenienza, che funge anche da meccanismo di fiducia (Hernaes, 2015). A livello di sistema, i consumatori utilizzano tipicamente piattaforme di mercato elettronico per identificare beni e servizi che vorrebbero condividere. In un modello C2C puro, collegano i consumatori e nel modello B2C le imprese così come i consumatori (Hernaes, 2015), e tali piattaforme supportano le tre categorie di processi generici trasparenza del mercato, transazione e regolamentazione dal livello del processo.

2.2.2 Competenze distintive e struttura organizzativa delle imprese che operano nella sharing economy

Le aziende della sharing economy, essendo basate su piattaforme digitali, differiscono dalle imprese tradizionali sotto diversi aspetti di funzionamento e strutturali. Passando in rassegna la letteratura si individuando alcune tra le più importanti competenze critiche che tali piattaforme necessitano di presidiare per avere successo ed ottenere un vantaggio competitivo - favorendo gli effetti di rete - diversamente dalle organizzazioni tradizionali.

In primo luogo, mentre queste ultime si concentrano sullo sviluppo e la commercializzazione di prodotti e servizi sulla base delle preferenze di uno specifico mercato di riferimento, quindi cercando di creare un'offerta che meglio possa soddisfare i bisogni della clientela target, le imprese di sharing economy devono concentrare i loro sforzi sulla fornitura di un mercato virtuale che sia in grado di collegare nel modo più efficace ed efficiente possibile gli utenti e i fornitori, in termini di chiarezza e rapidità nella ricerca di informazioni, così come delle transazioni di scambio, fornendo loro la possibilità di personalizzare i contratti e le interazioni. Essendo basate sulle piattaforme virtuali, infatti, le aziende della sharing economy fondano la loro competenza principale sulla capacità di intermediazione digitale della catena del valore. Per questo motivo è necessario allocare le risorse soprattutto nell'efficienza operativa e negli sforzi di marketing, in quanto la produzione dei beni oggetto di scambio e condivisione non viene mai internalizzata, ma anzi queste aziende mirano a "creare" e coltivare un mercato in sono cui gli attori a monte e a valle a possedere o fornire gli asset oggetto di transazione. (R.C.Parente et al., 2017). Al fine di una miglior comprensione, si confronta il caso AirBnB con le tradizionali catene alberghiere. A livello di struttura organizzativa, le seconde possiedono la proprietà degli alloggi, ma fanno affidamento per una buona parte sui motori di ricerca per le prenotazioni, mentre AirBnb non possiede le strutture, ma proprio il sistema di prenotazioni. Fonda cioè la propria offerta sul servizio di accesso alle informazioni sulle soluzioni di alloggio per i consumatori, avendo internalizzato

soltanto una parte della catena del valore, corrispondente appunto al sistema delle prenotazioni e alla gestione della relazione con i clienti (R.C.Parente et al., 2017). In conseguenza a tutto ciò, alle imprese della sharing economy serve realizzare piattaforme digitali efficaci, complete ed intuitive dal punto di vista organizzativo e tecnologico, e sempre più esperti di tecnologia dell'informazione (IT) e sviluppo software di diverse nazioni sono disponibili a lavorare come fornitori di servizi indipendenti online e possono essere contattati, valutati e assunti tramite piattaforme di sharing economy.

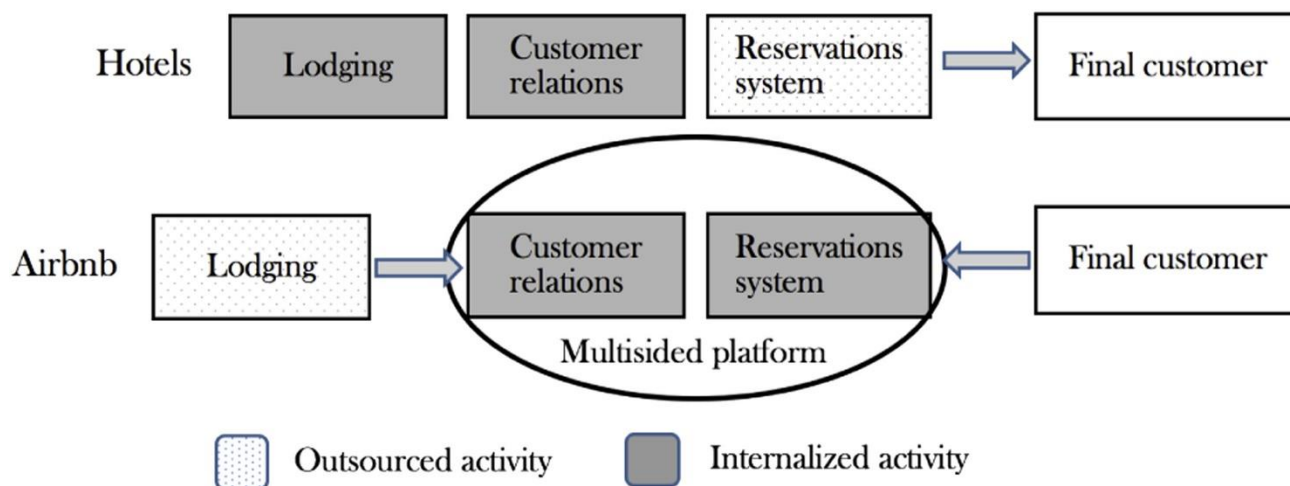


Figura 2.3: Confronto fra la struttura di Air BnB e quella delle catende alberghiere tradizionali.
Fonte: “The Sharing Economy Globalization Phenomenon: A Research Agenda”, 2017.

Un'altra competenza critica per le società di sharing economy si rivela essere legata alla capacità di generare fiducia negli utenti verso la piattaforma e verso gli altri utenti. Essendo società di natura differente, caratterizzate dall'elemento della novità e completamente virtuali, dunque prive nella maggior parte dei casi di un contatto offline tra i soggetti, è necessario che le imprese presidino tale aspetto al fine di avere successo, investendo una fetta importante delle proprie risorse nei sistemi di valutazione (che 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) e in altri metodi di garanzia inseriti sulle piattaforme, in grado di favorire la libera comunicazione tra utenti e fornitori e di garantire ai clienti che l'utilizzo di un servizio basato sulla condivisione attraverso la piattaforma in questione sia sicuro quanto stipulare contratti con qualsiasi altra azienda tradizionale (R.C.Parente et al., 2017). Ciò riduce le asimmetrie informative ed incrementa la trasparenza, con il rischio di manipolazione che diminuisce all'aumentare del numero di transazioni che coinvolgono lo stesso fornitore. Ad esempio, la società di boat sharing “Boatsetter”, che attualmente opera in più di 20 paesi, integra i capitani di barche nella piattaforma, oltre a clienti e fornitori: in questo modo non solo fornisce sia agli utenti che ai proprietari un ambiente affidabile per le transazioni, ma aumenta anche gli effetti di rete a causa delle interazioni multilaterali. Introducendo i capitani sulla piattaforma, infatti, i proprietari di barche potrebbero suggerire capitani di cui si fidano e gli utenti potrebbero cercare più comodamente un capitano.

In conclusione dunque, le competenze su cui le imprese della sharing economy basano il proprio vantaggio competitivo sia rispetto ai concorrenti tradizionali e sia rispetto alle altre imprese della condivisione, non sono asset tangibili come nel caso delle prime, ma bensì capacità tecnologiche (talvolta protette da proprietà intellettuale) e capacità di marketing superiori alla media con cui le

piattaforme mirano ad aumentare il livello di utilizzo e di fiducia degli utenti così da incrementare gli effetti di rete. Alla luce di ciò è necessario evidenziare come tali aziende non possiedano asset rari e difficili da imitare da utilizzare come fonte di vantaggio competitivo, per questo motivo ottenere i vantaggi della prima mossa sui mercati nazionali e internazionali, diviene per loro di fondamentale importanza (R.C.Parente et al., 2017), così come lavorare per un continuo miglioramento delle capacità sopra dette.

Relativamente alla struttura organizzativa, come appena descritto, un'impresa della sharing economy non creerà valore attraverso la realizzazione interna di un prodotto o l'assunzione di figure professionali che erogano un servizio, ma attraverso la gestione di una piattaforma virtuale che consentirà la condivisione o lo scambio di beni tra domanda e offerta secondo logiche di mercato. Questo modello di business finisce per rendere piuttosto semplici le strutture organizzative di tali società, molto differenti da quelle tradizionali. In primis il funzionamento delle piattaforme di sharing economy porta ad un incredibile sottoutilizzo del lavoro dipendente, se confrontato con i parametri tradizionali, in quanto il bene o la prestazione vengono forniti al consumatore da un soggetto esterno all'organizzazione, la quale si limita a verificare secondo taluni criteri prestabiliti la loro idoneità (Costa et al., 2014). Mentre 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, viene sostituita nella Sharing Economy da una logica di sviluppo a rete – orizzontale - che coinvolge impresa e utenti. Inoltre mentre la struttura organizzativa delle imprese tradizionali è spesso composta da diverse aree di produzione e gestione operativa, quella delle aziende della sharing economy risulta costituita principalmente dalla funzione relativa alla gestione della tecnologia della piattaforma, da quella dei servizi di marketing, quella legata al servizio clienti, e talvolta dall'ufficio legale, denotando, unitamente alla necessità di pochi dipendenti, un'organizzazione molto più snella e flessibile e dunque facilmente trasferibile (R.C.Parente et al., 2017).

2.2.3 Valutazione del successo per le società della sharing economy.

Come descritto precedentemente, le imprese della sharing economy, fondano il proprio vantaggio competitivo su competenze quali la capacità di marketing per generare coinvolgimento e fiducia e l'efficacia della tecnologia di funzionamento della piattaforma e il vantaggio della prima mossa (R.C.Parente et al., 2017). La diffusione di tali piattaforme, dunque, ha introdotto nuovi fattori e nuove metriche per la misurazione e la valutazione del successo, in grado di cogliere il livello di performance relativo a tali aspetti. In particolare, i tre parametri sui quali viene misurato il successo sono: Brand, Network ed Experience. Il Brand comprende: a) la reputazione, ossia il grado di conoscenza e di fiducia del consumatore nei confronti del brand; b) la partecipazione, intesa come grado di volontà di coinvolgimento attivo; c) la rilevanza, nonché il grado in cui il consumatore attribuisce significato e valori che lo rispecchiano e che sono per lui importanti. Il Network è valutato: a) in base alla fiducia nei confronti degli altri membri della community; b) in base alla comunità, ossia il grado di attività, di interazione e creazione di valore; c) in relazione alla privacy assicurata all'utente e alla protezione rispetto a dati sensibili. Infine il fattore Esperienza comprende: a) la facilità d'uso della piattaforma, del prodotto e del

servizio; b) il valore, cioè il giudizio positivo attribuito dall'utente all'esperienza di condivisione; c) la raccomandazione, misurata in base la propensione dell'utente a raccomandare ad altri il prodotto o servizio condiviso (passaparola positivo).

2.2.4 Valutazioni relative all'espansione internazionale delle società di sharing economy

Le imprese della sharing economy sono state in grado di raggiungere livelli globali di successo a un ritmo senza precedenti, certamente grazie al modello di business asset-lite descritto nei paragrafi precedenti, basato su asset intangibili, molto flessibile e che sfrutta l'ormai globale adozione di Internet e dei dispositivi mobili.

Innanzitutto, a differenza delle imprese tradizionali caratterizzate da modelli di business "asset-heavy", le società di sharing economy presentano costi di espansione piuttosto ridotti, in quanto esse non hanno necessità di trasferire stabilimenti produttivi, merci o dipendenti e soddisfano la domanda di ciascun mercato esse utilizzando le risorse degli utenti locali e coordinando le transazioni tramite piattaforme virtuali. L'investimento più costoso nelle espansioni internazionali risulta dunque la configurazione della codifica della piattaforma per l'adattamento locale, in termini di lingua ed eventuali differenze di organizzazione e servizi da essa offerti (in quanto il problema dell'adattamento degli asset è spesso risolto dal fatto che questi ultimi sono di proprietà degli utenti locali). L'ex responsabile di prodotto di Uber, Radhakrishnan, ha affermato pubblicamente che "La prima volta che abbiamo tradotto Uber.com, ci siamo resi conto che ogni modifica al contenuto richiedeva più modifiche al codice e la redistribuzione dell'intero sito Web ogni volta" (Radhakrishnan, 2015). Talvolta si rivelano necessari anche alcuni adattamenti del prodotto a livello di piattaforma, ad esempio aggiungendo la possibilità di accettare i contanti come forma di pagamento prevista, oppure sviluppando versioni più leggere dal punto di vista della tecnologia digitale per consentire l'accesso anche a quegli utenti che possiedono dispositivi più lenti e di fascia più bassa (R.C.Parente et al., 2017).

Su tali premesse è facile intuire come i principali ostacoli all'espansione per queste si rivelino quindi la mancanza di infrastrutture tecnologiche nei mercati obiettivo, o la mancanza di fornitori degli asset complementari condivisi dalle piattaforme (R.C.Parente et al., 2017). E' dunque fondamentale che un'azienda di sharing economy che desidera internazionalizzarsi analizzi in profondità, oltre al potenziale mercato, le condizioni tecnologiche del Paese – in termini di presenza e forza delle infrastrutture tecnologiche, penetrazione di Internet e dispositivi digitali e delle loro caratteristiche - la presenza di adeguati fornitori dei beni o servizi da condividere ed infine gli aspetti demografici e culturali per un adattamento efficace della piattaforma (Gupta et al., 2017). Sebbene sia più facile per queste aziende avviare operazioni all'estero rispetto ai loro rivali dai modelli di business tradizionali, le aziende della sharing economy hanno incontrato difficoltà nell'affrontare i sistemi normativi locali e le piattaforme emergenti nei paesi stranieri. In particolare, le questioni relative alla responsabilità, alla tutela dei consumatori e alle condizioni di lavoro hanno suscitato dibattiti e tensioni tra gli attori storici, le istituzioni di regolamentazione e l'ecosistema della sharing economy. Nonostante abbiano avuto successo nella maggior parte dei paesi, in altre tali società hanno perso alcune battaglie legali per regolamentare la propria attività. Molti autori però, suggeriscono che sia solo questione di tempo prima che le sedi attualmente bloccate siano aperte, probabilmente sotto regole più severe, per permettere alle imprese della sharing economy di operare, a causa della forte pressione esercitata dalle comunità (Codagnone, Martens, 2016).

2.3 Elementi caratterizzanti il mercato delle piattaforme di sharing economy

Passando in rassegna la letteratura, si individuano alcuni elementi strutturali fondamentali caratterizzanti i mercati delle imprese della sharing economy basate sulle piattaforme digitali, in grado di influenzare notevolmente le loro dinamiche e talvolta la nascita di nuovi (Henten et al., 2016). Si specifica che molti di tali elementi sono riconducibili alle economie di rete, perfettamente aderenti alle piattaforme dell'economia della condivisione appartenenti ai modelli peer-to-peer (Redistribution Markets, Platform Economy, volendo riferirsi al primo paragrafo del capitolo), ma presenti per la maggior parte anche nel contesto di quelli B2C (Access based, Product Service System), entrambe riferibili al concetto di economie di rete. Tali elementi spiegano in gran parte anche i vantaggi delle imprese dell'economia della condivisione rispetto ai mercati tradizionali.

Costi di transazione ridotti. Innanzitutto, come è stato precedentemente affrontato, la tecnologia è il motore principale della Sharing Economy. Facilitando le attività di scambio e dunque riducendo i costi di transazione, è in grado di renderle più efficienti. I costi di transazione si verificano ad esempio quando consumatori e fornitori si cercano reciprocamente, negoziano le condizioni della transazione e controllano se il bene è all'altezza della promessa del fornitore e delle aspettative del consumatore; dunque, si esprimono in termini di sforzo cognitivo, tempo, denaro e mancanza di completa fiducia (Dahlman, 1979). Nei modelli di business tradizionali, i costi di transazione possono rivelarsi piuttosto elevati, in quanto l'interazione tra le parti avviene quasi sempre in modo diretto e personale, rendendo necessario un accordo prima della transazione, talvolta in grado di disincentivare gli scambi, rendendoli costosi e poco fattibili (Demary, 2015). L'avvento della sharing economy invece, ha racchiuso le fasi di ricerca, contatto e contrattazione in un unico sistema, nonché le piattaforme digitali su cui le società della condivisione si basano, riducendo i costi di transazione e consentendo scambi di beni e servizi fra utenti che altrimenti non sarebbero stati possibili, e talvolta portando alla nascita di nuovi mercati, come nel caso dell'home-sharing condotto da AirBnB e contrapposto al mercato dell'hospitality tradizionale (Henten et al., 2016). Di seguito, una tabella riassuntiva di confronto tra i costi legati al processo di scambio nell'economia tradizionale e quelli all'interno della sharing economy nel contesto della mobilità (Benkler, 2004).

	Economia tradizionale	Economia della condivisione
Costi legati alla ricerca e all'acquisizione delle informazioni	Trovare qualcuno nelle vicinanze che sia in possesso di un'automobile e sia disponibile e disposto a prestarla all'utente interessato.	Trovare una piattaforma digitale sul web che mostri le auto noleggiabili nelle vicinanze. Confrontare le informazioni dei vari fornitori registrati e sceglierne uno.
Costi legati alla contrattazione e alla decisione finale	Negoziare prezzo e condizioni dell'affare individualmente.	Verifica del prezzo e delle condizioni specificate sulla piattaforma.
Costi legati all'esecuzione e alla policy	Organizzazione relativa alla modalità di pagamento e negoziazione con fornitore e assicurazione delle condizioni in caso di sinistro.	Pagamento tramite la piattaforma con le modalità accettate e affidamento su di essa in caso di sinistri.

Tabella 2.4: Confronto dei costi di transazione tra l'economia tradizionale e quella della condivisione nel contesto della mobilità.
Fonte: V.Demary, "Competition in the sharing economy", 2015.

Secondo Einav et al. (Einav et al., 2015) una delle caratteristiche chiave delle piattaforme digitali dell'economia della condivisione è il trade-off tra la minimizzazione dei costi di transazione per gli utenti e l'ottimizzazione dell'uso delle informazioni per far combaciare le due parti (lato domanda e lato offerta), in presenza di un elevato livello di eterogeneità che può intendersi in termini di preferenze dei consumatori, offerta dei fornitori e in relazione all'oggetto della transazione. Essi sostengono inoltre che l'uso dei dati e degli algoritmi di ricerca (ovvero l'analisi dei dati) si rivelino cruciali per le piattaforme digitali per aumentare la loro capacità di far incontrare i due lati del mercato, non escludendo la possibilità che esse possano organizzare i risultati di ricerca e manipolarli in un modo che sia più vantaggioso per loro che per gli utenti (Einav et al., 2015).

Compatibilità e standard. Nel contesto delle imprese di sharing economy basate su piattaforme digitali, la domanda individuale insoddisfatta viene abbinata con l'offerta individuale, ossia senza un singolo fornitore che fornisce il bene o servizio condiviso, la piattaforma, e più ampiamente il mercato della sharing economy, non è in grado di soddisfare la domanda, al contrario, senza quest'ultima i fornitori non possono realizzare alcun affare (complementarietà). Strettamente collegato a tale premessa, diviene fondamentale il concetto di compatibilità, secondo il quale la domanda e l'offerta devono essere compatibili affinché una rete di Sharing Economy funzioni, in termini di natura del bene o servizio (una piattaforma focalizzata sulla condivisione di attrezzature fai-da-te ad esempio, non accetterà fornitori che desiderano vendere abbigliamento) (Demary, 2015). La compatibilità viene garantita da un altro aspetto essenziale delle reti, gli standard, concordati attraverso coordinamenti in queste ultime. Nella sharing economy sono proprio le piattaforme ad assumere tale ruolo e a stabilire gli standard per le transazioni tra gli utenti, relativi in particolare alle condizioni commerciali, di pagamento o di comunicazione (Demary, 2015).

Costi di conversione. Le reti sono inoltre caratterizzate da elevati costi di commutazione tra reti diverse. Le aziende della sharing economy sono certamente caratterizzate da tali costi di passaggio, anche se non sono elevati come quelli di altre reti, ad esempio i social Network: mentre cambiare quest'ultimo significa lasciarsi alle spalle tutte le connessioni stabilite fino a quel momento, un utente che ad esempio desidera affittare il proprio alloggio, può più facilmente aprire un account su diverse piattaforme che offrono questo tipo di servizio (Demary, 2015). In particolare, i costi di conversione che caratterizzano le piattaforme dell'economia della condivisione si rivelano: quelli legati alla formazione e all'apprendimento (Shapiro et al, 1999) sostenuti dagli utenti nel conoscere la piattaforma, in quanto una volta abituati allo specifico della stessa, ci vorrà almeno un po' di tempo per abituarsi a un'altra, quelli relativi alla ricerca di un'altra piattaforma qualora essi decidano di passare ad un'altra società che offre il medesimo servizio, ed infine i cosiddetti costi di fidelizzazione, che talvolta il consumatore necessita di affrontare a causa del fatto che il meccanismo di formazione della fiducia della nuova piattaforma potrebbe essere differente (Demary, 2015). Questo ultimo punto si rivela particolarmente rilevante quando la fiducia si forma attraverso le valutazioni delle interazioni passate con i fornitori, poiché cambiare azienda in tal caso significherebbe doverla ricostruire da capo.

Economie di scala. Come le reti, caratterizzate da ampie economie di scala (Shy, 2001), anche le piattaforme di sharing economy, appunto, sono in grado di sfruttare queste ultime incrementando la propria efficienza di costo. Nonostante vi siano notevoli costi associati allo sviluppo e alla commercializzazione della piattaforma, irrecuperabili in quanto necessari prima dell'acquisizione di consapevolezza e di un primo utilizzo da parte degli utenti, una volta realizzata e programmata, i costi successivi saranno piuttosto esigui a prescindere dal livello di diffusione che raggiungerà, poiché legati soprattutto alla manutenzione, alla gestione, all'eventuale adattamento della piattaforma digitale nei mercati esteri o al suo rinnovo nel tempo (Demary, 2015). Di conseguenza, sarà piuttosto economico rispetto alle imprese tradizionali raggiungere un gran numero di consumatori, e più essi

aumenteranno, più la società riuscirà a spalmare i costi sostenuti nelle fasi iniziali su un maggior volume di transazioni. Certamente tale dinamica favorisce una netta riduzione delle barriere all'ingresso in questi mercati, in quanto come descritto nei paragrafi precedenti è una caratteristica intrinseca del modello su cui si basa la natura delle piattaforme di sharing economy quella di far incontrare in modo naturale domanda e offerta senza imputare alla società in questione la necessità di produrre il bene o servizio scambiato (Demary, 2015). Considerando ad esempio il mercato dei taxi, una piattaforma dell'economia della condivisione per competere con le aziende tradizionali già consolidate dovrebbe poter offrire un gran numero di automobili a disposizione per attrarre gli utenti, e certamente facendo incontrare la domanda e l'offerta di corse private, tale soglia si rivelerebbe praticamente inesistente, in quanto si raggiungerebbe facilmente un numero elevato di fornitori individuali.

Esternalità di rete. Infine, le reti risultano ulteriormente caratterizzate da esternalità di rete (Shy, 2001), che indicano come il numero di partecipanti o consumatori che utilizzano una piattaforma sia correlato positivamente con il valore che essi ottengono dal loro utilizzo da quest'ultima (Shapiro et al., 1999). Le esternalità di rete possono assumere due forme fondamentali: esternalità di rete dirette ed esternalità di rete indirette. Le prime si verificano quando il beneficio della partecipazione alla rete per un utente dipende dal numero di altri utenti della rete con cui può interagire (McIntyre et al., 2017). Quelle indirette invece si verificano quando una base di utenti in crescita aumenta il valore di una piattaforma per un tipo di utenti attirando utenti di un altro tipo che forniscono servizi o prodotti complementari (Cennamo et al., 2013). Nell'ambito della sharing economy serve distinguere il lato della domanda da quello dell'offerta. Relativamente alla prima prospettiva, è possibile identificare effetti di rete indiretti, in quanto sia nel caso in cui la piattaforma operi secondo un modello di business B2C e sia nel caso in cui si tratti di una piattaforma peer-to-peer, il valore aggiunto per gli utenti non deriva direttamente dagli altri utenti, ma dal fatto che un crescente numero di utilizzatori incentiva un miglior soddisfacimento della domanda, dunque più utenti che offrono i propri beni nelle piattaforme P2P e un'offerta più ampia e completa da parte delle piattaforme - attraverso partnership - in quelle B2C, che a sua volta comporta un aumento del valore di utilizzo per i consumatori. Accade dunque che il numero di utenti su un lato della piattaforma attiri più utenti sull'altro lato e che ciò comporti un effetto positivo per i primi (Demary, 2015). Considerando ad esempio una piattaforma di alloggi P2P, è intuibile come l'incremento della domanda di un certo tipo di alloggio, favorisca la partecipazione di sempre più fornitori di alloggi privati, aumentando in questo modo la copertura e l'efficacia del soddisfacimento del bisogno. Dal lato dell'offerta invece, sono identificabili esternalità di rete dirette, in quanto un numero crescente di utilizzatori della piattaforma aumenterà il valore di quest'ultima per i fornitori di beni e servizi (Schotter et al., 2019). Una volta analizzata la presenza delle esternalità di rete in ambito sharing economy, sono stati realizzati diversi studi per indagare l'effetto che questi ultimi hanno sulle percezioni e i comportamenti degli utenti. Uno di questi, realizzato da Cheng nel 2020 (Cheng, 2020), ha dimostrato come l'esternalità di rete sia dal lato della domanda (clienti) che dal lato dell'offerta (fornitori) nell'ambito delle aziende della sharing economy basate sulle piattaforme digitali, influisca positivamente sull'utilità percepita di queste ultime da parte dei clienti, a sua volta correlata positivamente alla loro intenzione di continuarne l'utilizzo. Coerentemente con gli studi realizzati precedentemente (Lee, 2006; Cheng, 2014) ha dunque scoperto come gli effetti di rete possano sicuramente aumentare la precisione con cui è possibile prevedere l'adozione delle piattaforme di sharing economy da parte degli utenti. A livello pratico, dunque, la percezione da parte dei clienti di un numero crescente di altri clienti e fornitori che utilizzano le piattaforme, porterà loro a credere nell'utilità di queste ultime e dunque a rafforzare ulteriormente la loro intenzione di continuità di utilizzo. Alla luce di ciò gli abilitatori dei servizi dovrebbero essere consapevoli dei benefici per il

fenomeno dell'esternalità di rete e utilizzarlo ulteriormente per invogliare una massa critica di clienti e fornitori a provare le piattaforme di servizi dell'economia di condivisione. Potrebbero quindi sforzarsi di incoraggiare gli opinion leader tra i clienti e i fornitori che hanno già partecipato ad attività di sharing economy ad avere una certa influenza sulla convinzione dell'utilità delle piattaforme da parte dei clienti (Cheng, 2020).

2.4 I differenti fattori in grado di influenzare la sharing economy e le tipologie di impatti di quest'ultima

2.4.1 I differenti fattori in grado di influenzare la sharing economy

Quella della condivisione è considerata un'economia contemporanea, e a differenza di quella tradizionale, alle imprese mancano best practices da seguire per far crescere il proprio business, in particolare nelle economie emergenti. Uno studio di Rojanakit (Rojanakit et al., 2021) ha effettuato una revisione sistematica della letteratura con l'obiettivo di determinare le categorie di fattori influenti e il loro impatto sulla performance aziendale nel contesto della sharing economy. Nello specifico sono state individuate due prospettive, una interna ed una esterna.

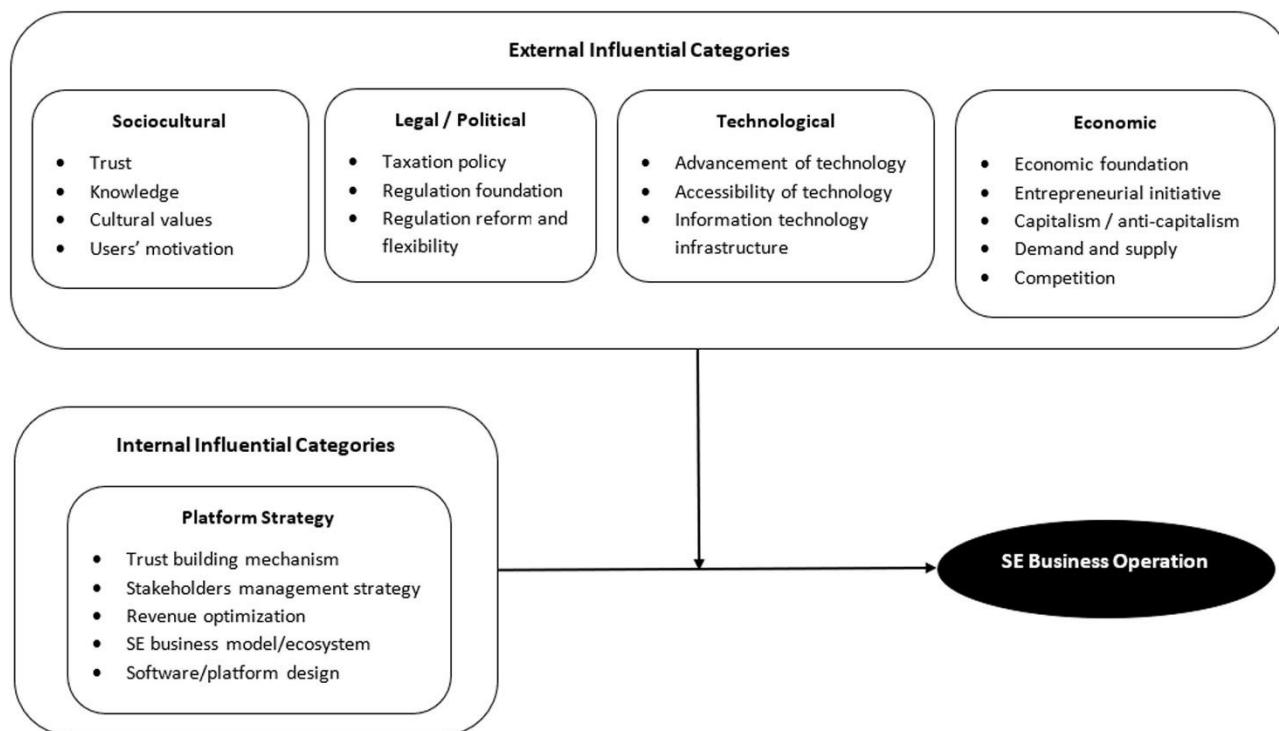


Tabella 2.5: Quadro delle categorie influenti

Fonte: P.Rojanakit, R.T.Oliveira, U.Dulleck, "The sharing economy: A critical review and research agenda", 2021.

Nell'ambito della prospettiva esterna emergono quattro "categorie influenti", ossia tipologie di forze in grado di influenzare la performance delle piattaforme di condivisione:

- **Socioculturale:** tale aspetto comprende il concetto di norme sociali e culturali, che ruota principalmente attorno al concetto di legittimità all'interno di una società. Suchman definisce la legittimità come "una percezione o assunzione generalizzata che le azioni di un'entità siano

desiderabili, appropriate o appropriate all'interno di un sistema socialmente costruito di norme, valori, credenze e definizioni" (Suchman, 1995). Secondo Retamal e Dominish (Retamal et al., 2017), le imprese della sharing economy operano principalmente sulla base della fiducia tra almeno due parti, rendendo la creazione di fiducia un inibitore significativo del consumo collaborativo in grado di influenzare la massimizzazione delle entrate, così come il successo a lungo termine delle imprese dell'economia della condivisione. Certamente con una mancanza di credibilità nella fornitura o nel consumo di prodotti o servizi, gli utenti esiterebbero a impegnarsi in tali attività di condivisione. È inoltre imperativo che le persone siano consapevoli e personalmente motivate a partecipare alla sharing economy, in quanto la mancanza di consapevolezza si presenta come uno dei maggiori ostacoli nelle operazioni a riguardo, e talvolta anche assunto che essa sia presente, potrebbe esservi una mancanza di conoscenza e capacità di utilizzare la tecnologia (Apte & Davis, 2019).

- **Politico-legale:** l'aspetto legale e politico gioca un ruolo importante nel plasmare lo sviluppo della sharing economy, in cui una regolamentazione non favorevole può rappresentare un ostacolo significativo alle operazioni commerciali (Retamal & Dominish, 2017). È stato riscontrato che la tassazione è una delle principali preoccupazioni in corso tra le società dell'economia della condivisione in vari settori, come quello di alloggi e quello dei trasporti, in particolare in termini di scappatoie dalla politica fiscale esistente. È anche evidente che sono stati compiuti pochi sforzi per ridurre le lacune e i disallineamenti con le normative esistenti, portando un certo numero di aziende di sharing economy a operare in aree legali grigie (Kannisto, 2017). Inoltre, le operazioni di queste ultime potrebbero essere notevolmente influenzate anche dal sostegno politico, in quanto, dato che le società della sharing economy operano sulla base di una piattaforma tecnologica che richiede un certo livello di conoscenza e abilità, la mancanza di supporti governativi nella costruzione di tali entità di risorse può in gran parte scoraggiare lo sviluppo della sharing economy (Retamal et al., 2017).
- **Tecnologica:** come già ripetuto diverse volte, le imprese dell'economia della condivisione operano sulla base dell'utilizzo di una piattaforma tecnologica digitale, pertanto si rivelano essenziali le evoluzioni tecnologiche e delle infrastrutture, in grado di integrare o ostacolare in modo significativo il progresso dell'economia sociale. Sebbene si riveli che i progressi tecnologici influenzino positivamente lo sviluppo delle società in questione, anche l'infrastruttura della tecnologia dell'informazione è ritenuta significativa per stabilire operazioni efficaci (Barnes & Mattsson, 2016). Uno dei tanti studi (Pazaitis et al., 2017) illustra come l'uso della tecnologia blockchain abbia un effetto incrementale sulla fiducia degli utenti rafforzando la privacy delle informazioni e la sicurezza delle transazioni, aumentando il valore delle piattaforme, così come l'uso di smartphone e l'accesso a Internet siano obbligatori per l'accesso alla maggior parte delle attività. La mancanza di una tecnologia disponibile, accessibile e affidabile, dunque, potrebbe scoraggiare in modo significativo la crescita del mercato della sharing economy in alcune regioni.
- **Economica:** la revisione ha rilevato che uno dei principali stimoli economici dell'economia della condivisione si basa sull'utilizzo e l'ottimizzazione delle risorse: in particolare, è stato registrato un aumento della prudenza nelle proprie spese dei consumatori (Hasan & Birgach, 2016). Come è noto, la sharing economy ha catturato la tendenza fornendo una piattaforma per abbinare in modo efficiente domanda e offerta (Löbbers et al., 2017), con l'obiettivo di ridurre al minimo i costi di transazione incoraggiando al contempo la distribuzione del reddito tra gli individui nella società (Wu et al., 2016). Il volume della domanda e dell'offerta è, quindi, una delle principali determinanti del successo aziendale. In definitiva, è possibile che la crescita dell'economia sociale dipenda in gran parte dall'apprezzamento da parte dei

consumatori del valore delle risorse sottoutilizzate o dagli effetti dell'anticapitalismo sulla pratica dell'attività imprenditoriale favorevole al capitalismo basato sulla folla.

Per quanto riguarda la prospettiva interna, invece, è stata individuato un fattore di influenza in particolare, ossia la strategia della piattaforma. La revisione ha rivelato che la maggior parte degli articoli discute la strategia della piattaforma basata su meccanismi di miglioramento della fiducia. Ad esempio, Molz (Molz, 2013) propone di vedere l'economia sociale attraverso la lente dell'economia morale e delle offerte morali, in cui l'autore specifica che le connessioni emotive e la fiducia degli utenti possono essere garantite attraverso vari progetti di piattaforma. Inoltre, come spiegano Wen e Siqin (Wen et al., 2020), è probabile che i consumatori sperimentino rischi in termini di sicurezza e incertezza e, quindi, abbiano problemi di fiducia all'interno del mercato della sharing economy. La gestione degli stakeholder è un'altra prospettiva strategica ampiamente discussa nella letteratura esaminata: Fehrer e Nenonen (Fehrer et al., 2019) propongono diverse capacità nell'influenzare una rete di crowdfunding, sottolineando l'importanza della realizzazione del valore di diversi attori all'interno di un ecosistema al fine di far progredire le pratiche collaborative. Allo stesso modo, la proposta di valore è stata sollevata da (Laczko et al., 2019), i quali suggeriscono che la crescita di tali dipende in gran parte dal valore e dalla sinergia apprezzati tra le parti interessate associate alla piattaforma.

Infine, in un ulteriore studio è stata enfatizzata la strategia di ottimizzazione delle entrate attraverso una strategia di prezzo ottimale basata sull'attitudine al rischio dei consumatori, in quanto gli utenti diventano più consapevoli delle incertezze nella qualità del prodotto causando problemi nei prezzi determinati dalla piattaforma (Wen et al., 2020).

Certamente le forze esterne agiscono diversamente nei vari mercati, in particolare in quelli sviluppati rispetto alle economie emergenti (Rojanakit et al., 2021). Relativamente all'ambito socio-culturale, ad esempio, i fattori che determinano il differente impatto tra le due macro-regioni relativamente alla diffusione della sharing economy sono: a) la fiducia, considerata meno importante nei Paesi industrializzati; b) la conoscenza, intesa come alfabetizzazione digitale, meno presente nelle economie emergenti; e c) i valori culturali, il più elevato grado di collettivismo e la minor prevenzione dell'incertezza nelle economie emergenti come incentivo alla diffusione. In relazione al fattore tecnologico, tra i fattori responsabili del differente grado di influenza sulla performance aziendale nelle due macroregioni si individuano invece: a) il differente livello di avanzamento tecnologico; b) l'accessibilità della tecnologia all'interno della regione; e c) l'infrastruttura informatica esistente, tutti elementi in cui le economie emergenti risultano chiaramente più deboli. Dal punto di vista economico, infine, i principali aspetti economici che influenzano l'economia della condivisione comprendono: a) la base economica della regione, per la quale la letteratura fornisce risultati contrastanti sostenendo in alcuni casi che il benessere economico ne favorisca maggiormente la diffusione e in altri casi l'arretratezza; b) le attività imprenditoriali, intese come incentivo e maggiormente presenti nei Paesi industrializzati; c) la domanda e l'offerta, per cui sembra che popolazioni a maggior densità di popolazione incentivino effetti di rete; e d) la concorrenza, per la quale l'indice di imprenditorialità globale (GEDI, 2019), indica che esiste un maggiore potenziale per impegnarsi in attività imprenditoriali nelle economie industrializzate. Alla luce di questo, i management di società dei diversi settori di sharing economy potrebbero utilizzare tale quadro delle forze influenti fornito per comprendere i diversi meccanismi nei vari mercati, potendo così confrontare e identificare potenziali opportunità che si adattano meglio alle loro capacità imprenditoriali o vantaggio competitivo al fine di ottenere risultati aziendali ottimali (Rojanakit et al., 2021).

2.4.2 Differenti tipologie di impatti delle piattaforme di sharing economy

Le evidenze empiriche relative alle diverse tipologie di impatti delle imprese della sharing economy basate sulle piattaforme digitali disponibili fino ad oggi sono molto parziali e inconcludenti - in molti casi, sono semplicemente aneddotiche e spesso presentate dalle parti interessate nelle attuali controversie. Alcuni studi utilizzano dati molto parziali raccolti dai siti Web delle piattaforme o tramite sondaggi, importanti aziende dell'economie della condivisione come Uber e AirBnb hanno rilasciato decine di report, la cui affidabilità però non può essere validata in modo indipendente in quanto le metodologie non sono illustrate in modo trasparente e i dati sono mantenuti interni e non resi accessibili ai ricercatori. Inoltre, la maggior parte delle poche prove empiriche disponibili fino ad oggi riguarda gli Stati Uniti, mentre in Europa la mancanza di analisi approfondite e articoli scientifici è ancora più pronunciata (Codagnone et al., 2016).

Un articolo ha raccolto ed elaborato le analisi e gli studi fatti fino a quel momento sulle diverse categorie di impatti: economici, sociali e ambientali della sharing economy, riuscendo a individuare ed evidenziare le principali dinamiche a riguardo (Frenken et al., 2017).

Impatti economici. In relazione agli impatti economici, piuttosto complessi, è stato dimostrato che molte delle piattaforme stanno creando nuovi mercati e dunque espandendo il volume del commercio e immettendo ulteriore potere d'acquisto nell'economia. Allo stesso modo, l'ascesa dei mercati di condivisione avrà effetti indiretti su altri mercati (Frenken et al., 2017). Ad esempio, è probabile che le imprese preesistenti e i loro lavoratori nei mercati correlati registrino guadagni inferiori. Uno studio ha rilevato che i guadagni degli hotel in Texas sono diminuiti in modo significativo nei luoghi in cui Airbnb è cresciuto (Zervas et al., 2016) mentre ulteriori analisi hanno mostrato la disomogeneità degli impatti nel settore, con gli hotel di fascia bassa e gli hotel turistici che si sono rivelati i più colpiti, denotando come Airbnb sia un sostituto parziale delle notti in hotel soprattutto nei segmenti più economici del mercato alberghiero. Lo stesso è accaduto nel mercato degli autonoleggi e dei taxi. Inoltre, è probabile che la distribuzione dell'aumento del reddito e del benessere causati dall'economia della condivisione non sia uniforme. Come descritto in precedenza, le aziende della sharing economy sono piattaforme caratterizzate da forti esternalità di rete, che creano la tendenza al monopolio naturale e consentono alla piattaforma di addebitare margini elevati. La seconda famiglia di soggetti che guadagna di più sono i proprietari di beni di valore: dato che gli utenti possono trasformare più facilmente i loro beni di consumo in beni strumentali da condividere o rivendere a fini di guadagno, e che questi ultimi sono tipicamente concentrati in un piccolo gruppo di persone "benestanti" (Frenken et al., 2017), è possibile riferirsi all'effetto "Piketty" della sharing economy, secondo il quale "i ricchi diverranno sempre più ricchi", incrementando le disuguaglianze (Piketty, 2013). Ciò è più evidente nell'home sharing, ma vale anche per l'affitto di parcheggi, auto e barche in tempi e luoghi in cui tali beni sono scarsi. Infine, come ha sostenuto Schor (Schor, 2017), anche le piattaforme peer-to-peer di servizi sembrano portare a una maggiore disuguaglianza all'interno dell'80% più povero della distribuzione del reddito, poiché fornitori altamente istruiti colgono opportunità di mercato come guidare, pulire e svolgere attività domestiche che una volta caratteristiche dei meno istruiti.

Nel complesso, dunque, mentre è sicuro affermare che i partecipanti all'economia collaborativa stanno sperimentando un aumento del benessere dei consumatori grazie a prezzi più bassi e una maggiore varietà, è probabile che aumenti anche la disuguaglianza economica guidata dalle dinamiche lato fornitore (Frenken et al., 2017).

Impatti sociali. Per quanto riguarda i benefici sociali, c'è una diffusa rivendicazione del "bene comune" da parte di un certo numero di piattaforme di sharing economy, che consiste nel vantaggio

di incontrare persone, interagire e fare amicizia (Fitzmaurice et al., 2016). Schor (Schor, 2015) rileva che il sito che ha avuto maggior successo nel creare nuovi legami sociali è Airbnb, in cui è stato riscontrato che per circa la metà degli host l'interazione sociale era fondamentale per la loro motivazione e pratica sul sito. Essi socializzavano con i loro ospiti, mangiavano con loro, li portavano fuori e in alcuni casi sviluppavano relazioni di amicizia. Tali risultati si rivelano in linea con quelli dello studio di Böcker e Meelen (Böcker et al., 2016) secondo cui le persone che dichiarano di essere disposte a condividere la propria casa, hanno spesso motivazioni sociali accanto a quelle economiche. Anche dalle dinamiche caratterizzanti altre piattaforme dell'economia della condivisione emerge chiaramente l'importanza dei legami sociali. Fitzmaurice et al. (Fitzmaurice et al., 2016) ad esempio attraverso uno studio empirico ha scoperto come gli utenti di TaskRabbits siano mediamente convinti che tale piattaforma li abbia aiutati a creare nuovi legami e ad incontrare persone che altrimenti non avrebbero mai avuto modo di conoscere. Così come lo studio su larga scala di Parigi et al. (Parigi et al., 2013), dal quale è emerso come la partecipazione al sito di alloggi Couchsurfing abbia favorito nuove amicizie. E' necessario sottolineare però, che la qualità delle recensioni relativamente ai sistemi di valutazione presenti sulle piattaforme, è in grado di contribuire al declino dell'importanza dei contatti sociali sulle piattaforme di condivisione: man mano che i partecipanti acquisiscono un numero crescente di valutazioni nel tempo, la fiducia diviene codificata la necessità di interazione faccia a faccia perde di importanza (Frenken et al., 2017). E' stato dimostrato come le piattaforme di sharing economy non causino soltanto impatti sociali ritenibili positivi. In primo luogo, è necessario citare le ormai comprovate esternalità negative che le nuove iniziative dell'economia di condivisione sono in grado di causare, in particolare su terze parti che possono subire perdite in termini sociali mentre le due parti coinvolte effettuano le transazioni (Frenken et al., 2017). Un esempio classico è il problema che non troppo di rado si verifica con l'home sharing, legato alla sperimentazione dei vicini di casa di fastidi e sentimenti di pericolo derivanti dalla continua presenza di estranei a fianco. In secondo luogo, le piattaforme economizzano i beni privati, portando all'insorgenza di un costo opportunità ogni qualvolta queste rimangono inattive. Questo di per sé non influisce sulle relazioni sociali, tuttavia, mentre in passato la capacità inutilizzata era generalmente disponibile gratuitamente per familiari e amici, ricercatori e commentatori hanno espresso preoccupazione per la fattibilità della condivisione non monetizzata all'interno delle reti, in quanto gli utenti generalmente preferiscono guadagnare denaro (Schor, 2015). Al momento ci sono solo prove aneddotiche su questo problema: ad esempio, un host di Airbnb ha affermato di aver richiesto ai suoi amici e parenti di effettuare transazioni con lui tramite la piattaforma, per assicurarsi contro i danni al suo appartamento e ai suoi averi (Ravenelle, 2016), mentre un'altra ospite ha riferito di non essere contenta che i suoi suoceri restino per un periodo prolungato nell'alloggio affittato a causa dei soldi che ha perso (Schor, 2015). Infine, è stato dimostrato che la natura delle transazioni di sharing economy è in grado anche di aumentare la discriminazione tra pari. Un'analisi di Airbnb negli Stati Uniti ha rilevato che gli uomini afroamericani Airbnb guadagnano il 12% in meno di affitto rispetto ad altri host per la stessa tipologia di casa nello stesso tipo di luogo (Edelman e Luca, 2014), un esperimento sul campo di follow-up ha rilevato che gli ospiti afroamericani vengono rifiutati più frequentemente dagli host (Edelman et al., 2015), provocando un'ampia segnalazione sui social media di esperienze discriminatorie, mentre un'analisi più recente di oltre 200.000 annunci Airbnb negli Stati Uniti ha trovato prove di un significativo svantaggio razziale nelle valutazioni, nelle recensioni e nei prezzi praticati (Schor et al., 2017), così come recenti esperimenti suggeriscono che gli autisti di Uber e Lyft tendono a discriminare gli afroamericani in termini di tempi medi di attesa più lunghi e cancellazioni più frequenti (Ge et al., 2016).

Impatti ambientali. Anche gli effetti ambientali associati al mercato della condivisione sono complessi. Molte piattaforme si pubblicizzano come verdi, e in particolare come capaci di ridurre l'impronta di carbonio. È anche convinzione comune tra i partecipanti che la condivisione debba ritenersi ecosostenibile in quanto in grado di diminuire la domanda di nuovi beni o la costruzione di nuove strutture, richiedendo quindi meno risorse (Schor et al., 2017), nonostante non ci siano ancora prove empiriche riguardanti queste affermazioni. L'argomentazione standard sugli eco-impatti affronta le sostituzioni tra tipi di beni o servizi che hanno tecnologie diverse. Questo tipo di ragionamento è ciò che gli economisti chiamano analisi di equilibrio parziale, in quanto per determinare gli eco-impatti in maniera completa è necessario analizzare tutti i cambiamenti che si mettono in moto nel sistema a seguito di una nuova pratica di condivisione (Frenken, 2017). Ad esempio, se la vendita di oggetti usati di una famiglia crea guadagni che vengono poi utilizzati per acquistare nuovi beni ("*effetto rimbalzo*"), la vendita originale potrebbe non ridurre le emissioni di carbonio o altri impatti ambientali. O ancora, se le pratiche di condivisione spostano il reddito tra le classi, allora certamente è importante analizzarne l'effetto, poiché l'impatto ecologico per dollaro di spesa varia in base alla classe di reddito.

2.4.3 Dibattito normativo e regolamentazione delle piattaforme di sharing economy

In mezzo alla mancanza di studi empirici e regolamentazioni apposite e definite, le controversie pubbliche prosperano relativamente alle piattaforme di sharing economy, anche a causa di ragioni più intrinseche e simboliche, che è necessario analizzare per inquadrare in maniera completa il contesto normativo e retorico che sia la politica che la ricerca orientata a quest'ultima non dovrebbero trascurare. La condivisione ha un carico normativo positivo consolidato da lungo tempo che ispira le visioni sia degli individui che delle società che essi costruiscono e in cui vivono, nonché narrazioni sociali capitaliste, temi ecologici, pensiero libertario e retorica manageriale. Alcune delle discussioni e controversie più appassionante sulla sharing economy fondano le loro radici in questi approcci normativi (Codagnone et al., 2016). Si possono dunque identificare tre filoni principali:

- L'approccio sociale non economico al consumo vede la condivisione delle risorse come parte degli sviluppi post e anticapitalisti (Gansky, 2011; Grassmuck, 2012) e sottolinea il passaggio dalla proprietà all'accesso (Bardhi et al., 2012; Brinkø et al., 2015). I benefici percepiti sotto questa prospettiva includono un commercio più verde, esperienze sociali più ricche, rinascita della comunità e rafforzamento del capitale sociale.
- I commenti economici vedono la sharing economy come una nuova fonte di vantaggiosa pressione competitiva e innovazione economica (Jenk, 2015; Thierer et al., 2015). Potrebbe dunque portare a un aumento della produttività attraverso l'uso di beni sottoutilizzati o "capitale morto", creare nuovi mercati attraverso innovazioni dirompenti e stimolare a sua volta un'ulteriore innovazione tra le industrie tradizionali. In questa versione libertaria, la visione considera le piattaforme di condivisione digitale come un modo per ridurre la necessità di controlli normativi poiché hanno le proprie forme di autoregolamentazione integrate.
- Nella letteratura aziendale e manageriale (Guttentag, 2013) l'enfasi è sui nuovi modelli di business che dovrebbero creare nuove industrie, rivitalizzare quelle tradizionali, creare posti di lavoro di alta qualità e portare a un'economia circolare sostenibile. I guru del management distinguono tra 'nuovo potere' (sharing economy) che riguarda la trasparenza radicale, l'apertura e la collaborazione, la saggezza delle folle, il fai-da-te, e il "vecchio potere" (grandi

corporazioni, ma anche partiti politici affermati) che riguarda la burocrazia, l'istituzionalizzazione, ecc. (Heimans et al., 2014).

Di conseguenza, sono sorte polemiche sulla presunta cooptazione dei veri movimenti di condivisione a fini di lobbying, su cosa motiva i partecipanti e l'impatto sul capitale sociale, sugli impatti positivi e negativi, già discussi nei paragrafi precedenti, e sul trade-off laissez-fair e regolamentazione (Codagnone et al., 2016).

Riguardo alla prima questione, le controversie sono nate dall'ambiguità di dove inizia e dove finisce la 'sharing economy', come dimostrato nelle analisi del dibattito sulla vera condivisione e sulla 'pseudo condivisione' (Belk, 2014). Poiché la condivisione ha una connotazione positiva e progressista, sempre più aziende hanno iniziato a dichiarare di far parte della "sharing economy". Ad esempio, la rilevanza della dimensione simbolica della sharing economy è esemplificata dalla reazione negativa dei media e degli attivisti a una ricerca che mostra come le persone utilizzino le piattaforme di condivisione per ragioni utilitaristiche e opportunistiche (Bardhi, 2012). Altrettanto significative sono le lamentele secondo cui le grandi aziende hanno cooptato il movimento di condivisione per perseguire il proprio interesse economico attraverso le tradizionali strategie di lobbying (Lee, 2015; Schor, 2015). Secondo Lee, la sharing economy "è solo un altro esempio di come i 'sentimenti ribelli' siano usati per 'vendere la buona fede delle società a scopo di lucro'. Walker (Walker, 2015) sostiene che, mentre il successo di tali aziende dipende da reti decentralizzate di utenti (consumatori e fornitori) ampie e in continua espansione, questa dimensione di "connessione sociale" non dovrebbe nascondere il fatto che le aziende dominanti estorcono rendite sostanziali e esercitano spietatamente pressioni per i loro interessi.

Relativamente alla partecipazione e al capitale sociale, questo dibattito normativo altamente ideologico sull'economia della condivisione dovrebbe tenere conto delle reali motivazioni dei consumatori a partecipare alle piattaforme di condivisione e se queste ultime rafforzino o creino nuove forme di capitale sociale. Passando in rassegna una serie di studi Codagnone e Martens concludono che: a) esiste un mix di motivazioni che portano gli individui ad aderire alla sharing economy che abbraccia l'intera gamma dall'altruismo agli obiettivi utilitaristici e include anche alcune ideologie e sentimenti anti-capitalisti e anti-consumo sparsi (Ozanne et al., 2010); b) la sharing economy crea una qualche forma di vero capitale sociale ma si basa anche su scambi reciproci (negativi e positivi); c) a giudicare dalle fonti recensite motivazioni altruistiche e ideologiche e costruzione di capitale sociale sembrano aver caratterizzato maggiormente le prime iniziative no profit. Si può concludere che, al di là della retorica polarizzata e delle polemiche, la sharing economy sia un misto di passioni e interessi (Codagnone et al., 2016).

Relativamente al tema regolamentazione, nel bel mezzo delle controversie legali in corso, il dibattito si polarizza tra quelli radicalmente contrari a qualsiasi intervento (Allen et al., 2014; Cohen et al., 2015; Koopman et al., 2015), e coloro che sono a favore di una qualche forma di regolamentazione (Cannon et al., 2015; Gobble, 2015; McLean, 2015). Esistono anche alcuni approcci giuridici più specialistici alcuni dei quali propongono interventi molto severi ad esempio sulle tasse. I pensatori libertari si oppongono all'intervento normativo sulla base del fatto che producono fallimenti normativi che sono più costosi dei fallimenti del mercato che intendono affrontare (Allen et al., 2014). Sottolineano inoltre il rischio che le autorità di regolamentazione cadano preda delle pressioni esercitate dalle industrie tradizionali (vale a dire, cattura normativa). Da un punto di vista libertario, una legislazione e una regolamentazione eccessive potrebbero assorbire e neutralizzare i guadagni in termini di consumo e di efficienza prodotti dall'innovazione tecnologica. Da questa prospettiva libertaria è dunque necessario un nuovo approccio all'autoregolamentazione dal basso verso l'alto dove varie forme di licenza dovrebbero essere ridotte per consentire l'evoluzione degli schemi privati

di certificazione e dei meccanismi di reputazione, dove dovrebbero essere evitate le normative che rendono difficile per le start-up competere per la manodopera e dove la regolamentazione dovrebbe rimanere generale e non specifica del settore (Codagnone et al., 2016). Approcci più sfumati e meno radicali richiedono forme di regolamentazione innovative e intelligenti che tentino un compromesso per garantire la protezione e la sicurezza dei consumatori senza soffocare l'innovazione (Barry et al., 2014). Queste normative più intelligenti prevedono una serie di possibili soluzioni: a) l'utilizzo di una regolamentazione basata sull'informazione (metriche e prestazioni); b) lo sviluppo di un regime generale ma differenziato per la sharing economy; c) una graduale deregolamentazione delle industrie tradizionali, se necessario per una concorrenza leale, piuttosto che l'applicazione della regolamentazione tradizionale alla sharing economy.

2.5 Competizione fra le imprese di sharing economy e quelle tradizionali

Partendo dalla constatazione che, nonostante la Sharing Economy si configuri come una via alternativa e non sostitutiva al sistema tradizionale, i due gruppi di imprese concretamente si trovano molto spesso in posizione di concorrenza in quanto offrono i medesimi prodotti e servizi, differenziandosi nella modalità di offerta del servizio o prodotto (R.C.Parente et al., 2017). Questa nuova economia è caratterizzata da un costo marginale per la produzione di unità aggiuntive prossimo sempre di più allo zero (Rifkin, 2014). Rifkin nel suo saggio ipotizza che il sistema capitalista potrebbe arrivare a una situazione di produttività estrema caratterizzata dalla massimizzazione del benessere generale. In tale situazione lo sviluppo e l'introduzione di tecnologie causerebbero un aumento della produttività fino al punto in cui il processo diverrebbe ottimale e il costo di ogni unità produttiva tenderebbe sempre di più allo zero. In altre parole, i costi sostenuti per la produzione, al netto dei costi fissi, sarebbero pari a zero, di conseguenza il prodotto gratuito e i profitti nulli, facendo venir meno in questo modo la base che permette al sistema capitalistico di auto-sostenersi. Non considerando le ipotesi estreme, nella realtà è già possibile osservare molteplici casi in cui si sta assistendo ad un avvicinamento all'ipotesi suggerita da Rifkin, letta in chiave più moderata. Grazie alla crescente possibilità di interconnessione e alle nuove azioni che tendono alla collaborazione, infatti, i costi marginali in molti settori commerciali si sono sempre più avvicinati allo zero. Ad esempio, milioni di persone in tutto il mondo hanno accesso gratuitamente e possono condividere informazioni, hanno la possibilità di seguire corsi on-line, abbattendo i costi dell'istruzione, o basti pensare all'introduzione dell'innovazione della stampante 3D nel settore manifatturiero. L'ipotesi è che la creazione di questo sistema tendente a costi marginali zero possa convivere con quello capitalistico che continuerà a prosperare, configurandosi quindi non come uno stadio successivo ma come un modello alternativo in cui la generazione del profitto occuperà una dimensione di secondaria importanza (Rifkin, 2014).

Nei paragrafi precedenti sono state analizzate in profondità le dinamiche della creazione del vantaggio competitivo delle piattaforme di sharing economy, nonché gli aspetti che caratterizzano i mercati di condivisione e che rappresentano elementi di vantaggio rispetto a quelli tradizionali. In particolare, si è affrontato il tema delle competenze critiche quali tecnologia e marketing e della struttura delle società dell'economia di condivisione basata su modelli asset-lite, che favoriscono una più rapida espansione, e inoltre aspetti quali costi di transazione e conversione ridotti, economie di scala ed effetti di rete che favoriscono una più efficace competizione con le imprese tradizionali. Volendo analizzare e interpretare la questione più dall'alto, Constantiou et al. (Constantiou et al., 2017) individuano come motivo principale per cui le piattaforme della sharing economy ottengono un vantaggio competitivo (e infrangono regole e normative) è che sfruttano la crescente fluidità dei

confini organizzativi tradizionali. Il termine "fluidità dei confini" si riferisce all'allentamento di distinzioni un tempo rigide in tutti i campi, contesti e domini organizzativi, compresi i confini tra produttore e consumatore, insourcing e outsourcing, prodotto e servizio. Sviluppi come crowdsourcing, innovazione aperta, software open source si basano sulla fluidità dei confini organizzativi. La partecipazione a una piattaforma di sharing economy è un ottimo esempio di sfruttamento della fluidità dei confini, in quanto esse sono progettate per rendere relativamente facile per i membri partecipare casualmente alla creazione di valore. Più specificamente, tali piattaforme operano nei confini fluidi tra mercati e imprese, combinando meccanismi di coordinamento organizzativo e di mercato in modo innovativo. Meccanismi di coordinamento organizzativo venivano applicati solo all'interno dei confini di un'organizzazione formale per coordinare i dipendenti o, più in generale, i membri formali. Nella sharing economy, questi meccanismi vengono applicati al di là dei confini delle organizzazioni formali per coordinare gli individui privati - anche occasionali - partecipanti (Constantiou et al., 2017). E' proprio la capacità di sfruttare la fluidità dei confini che consente, ad esempio, Uber di offrire un servizio più economico rispetto alle compagnie di taxi e ad AirBnb di offrire servizi maggiormente differenziati rispetto agli hotel, nonostante l'utilizzo di mezzi irregolari e la flessibilità normativa che mettono le industrie storiche in posizione di svantaggio competitivo si riveli allo stesso tempo anche la questione più controversa riguardante le piattaforme di sharing economy. In alcuni Paesi i tassisti protestano contro Uber che offre un servizio simile ma non rispetta le stesse regole e normative, mentre albergatori di tutto il mondo si lamentano di Airbnb per le stesse ragioni.

Alla luce di ciò, è possibile affermare come le imprese della sharing economy abbiano causato un aumento della concorrenza locale e internazionale per le imprese globali tradizionali. Queste ultime sono dunque poste di fronte alla minaccia di vedersi sottrarre il vantaggio competitivo o di perdere quote di mercato a causa delle crescenti società di sharing economy, e per questo sentono la necessità di attuare strategie di difesa per sostenere la competizione (R.C.Parente et al., 2017). Tre diversi autori hanno tentato di identificare le possibili opzioni percorribili in questo senso. Denning (Denning, 2014) ha individuato le seguenti cinque:

- **Strategia di non reazione:** la prima strategia consiste nel non reagire di fronte alla competizione generata dalla sharing economy. Come già descritto, mentre nel caso dell'economia di condivisione è possibile riferirsi a costi marginali tendenti a zero (Rifkin, 2014), in una situazione di dinamica di mercato tradizionale la produzione di unità aggiuntive provoca un incremento dei costi e del prezzo generati dalla crescita del livello di rischio assunto dall'imprenditore, dunque i costi marginali generati normalmente dal sistema tradizionale si rivelano tendenzialmente più alti di quelli generati dal modello sharing economy (Denning, 2014). Alla luce di questa premessa, per gli incumbent non sarebbe conveniente competere direttamente con le società che rientrano nella sfera della sharing economy, in quanto si basano su un modello di business e di costi completamente diverso, così come su sistemi valoriali, abitudini, aspettative differenti. Dovrebbero invece fortificare e far leva sulle proprie caratteristiche distintive (Denning, 2014).
- **Ritardare il cambiamento:** le imprese e iniziative che rientrano nella sharing economy nella grande maggioranza dei casi non sono ancora state regolamentate, vista la mancanza di una disciplina che ne definisca e ne ordini i rapporti legali, e per questo sono soggette a molte critiche. La maggior parte di esse riguarda il fatto che un mercato economico non regolato può rappresentare un rischio per il consumatore e per tutte le altre imprese che al contrario sono normalmente regolati. Molte imprese, dunque intraprendono la strada della competizione cercando di arginare, ritardare e bloccare i principi, le innovazioni e i cambiamenti introdotti

dall'economia della condivisione, attraverso soprattutto iniziative di natura legale e regolamentare (Denning, 2014).

- **Join them.** La terza strategia consiste nel prendere coscienza delle nuove dinamiche e della nuova realtà da parte delle imprese tradizionali e conseguentemente di apportare alcuni cambiamenti, non per competere direttamente, ma per adattarsi alle nuove preferenze e abitudini dei consumatori. In particolare, le opzioni che è possibile intraprendere sono: innovare, stringere alleanze (piuttosto che competere), acquisire i nuovi rivali o infine tentare di imitare ad esempio i modelli di business o le strategie di marketing (Denning, 2014).
- **Sviluppo nuove capacità.** Le grandi imprese tradizionali sono spesso caratterizzate da un'organizzazione verticale, rigida burocrazia, decisioni e controllo secondo una logica top down, tutte caratteristiche ad elevata rigidità e poco orientate al consumatore. Alcune di esse stanno cercando di mitigare la loro struttura strettamente verticale con alcune dinamiche orientate all'accesso e con spinte di tipo orizzontale, sviluppando cioè una serie di nuove capacità per implementare soluzioni e aggiustamenti orientati ad una maggiore vicinanza al consumatore, focalizzati sulla creazione e percezione del valore da parte del cliente (Denning, 2014). Diventa dunque importante offrire, oltre al prodotto, anche un'esperienza basata sulla somma di accesso, prodotto, valore e informazioni in modo tale che il consumatore riconosca la validità di questo tipo di offerta e sia disposto a pagare un prezzo superiore rispetto al prezzo che pagherebbe per ottenere solo l'accesso del prodotto con l'alternativa sharing economy.
- **Partnership.** L'ultima strategia consiste nel stringere rapporti di partnership con le nuove rivali, così da favorire un trasferimento reciproco di vantaggi: le imprese tradizionali alleandosi con le società di sharing economy potranno entrare in contatto con tali nuove realtà ed instaurare un dialogo più diretto con i consumatori, dal canto loro le imprese della condivisione potranno godere della reputazione e di tutti i benefici in termini di visibilità e conoscenza di marchi ampiamente affermati (Denning, 2014).

Anche Constantiou et al. (Constantiou et al., 2017), individua diverse modalità con cui le aziende storiche reagiscono alla concorrenza delle piattaforme di sharing economy: attraverso acquisizioni (ad esempio, l'operatore alberghiero Accor ha acquisito Trave keys, una piattaforma per l'affitto di ville private di lusso), attraverso la collaborazione (ad esempio, Toyota ha siglato un accordo di noleggio auto con Uber) o attraverso la concorrenza (ad esempio, le compagnie di taxi locali hanno creato applicazioni mobili per competere con Lyfo). Alcuni attori chiave dell'industria automobilistica considerano l'economia della condivisione come un'opportunità di sviluppare modelli di business complementari (ad esempio, il servizio di noleggio a breve termine Car2go di Daimler) e per prepararsi al futuro delle auto autonome, inoltre alcune piattaforme del settore immobiliare collaborano con gli hotel per aumentare l'utilizzo delle sale riunioni inattive (ad esempio, LiquidSpace e Marriott), portando alcuni aspetti della sharing economy in un contesto B2B tradizionale.

Un'ultima analisi di R.C.Parente et al. (R.C.Parente et al., 2017), sostiene che le imprese incumbent che affrontano la concorrenza basata sulla condivisione sono sfidate a perseguire almeno una delle seguenti opzioni: a) apportare importanti modifiche organizzative e operative al fine di ridurre i costi, come nel caso delle flotte di taxi locali e delle catene alberghiere; b) ridisegnare o sviluppare un nuovo modello di business più flessibile e personalizzabile o acquisire un business basato sulla condivisione, come nel caso dell'acquisizione di Zipcar da parte di Avis; c) unire le forze con le imprese della sharing economy e cercare sinergie, come mostrato dall'esempio delle case

automobilistiche. In sintesi, gli autori ritengono che man mano che l'economia della condivisione acquisterà slancio in diversi settori industriali, stimolerà inevitabilmente cambiamenti strategici e mosse competitive da parte delle aziende incumbent.

Mentre la prima classificazione prevede due strategie – quella di non reazione e quella del ritardo di cambiamento - definibili “*difensiva*”, e le restanti tre di natura “*offensiva*”, in cui le imprese tradizionali reagiscono attivamente apportando modifiche ai propri modelli di business e sistemi di funzionamento, le altre due analisi considerano soltanto strategie di tipo offensivo, escludendo implicitamente la possibilità che le grandi imprese storiche possano competere in maniera efficace senza l’attuazione di iniziative di vero e proprio cambiamento.

Tornando al saggio di Rifkin con cui si è aperto il paragrafo che pone il sistema di sharing economy come un modello alternativo e non come uno stadio successivo a quello capitalistico, una domanda che sorge spontanea potrebbe essere se i nuovi modelli di business sostituiranno interamente quelli vecchi. Da uno studio di Henten et al. (Henten et al., 2016) emerge come in relazione al grado di sostituzione, nonostante sia soggetto ad analisi concrete nei diversi settori, sembra vi possano essere notevoli possibilità di sostituzione favorite dai diversi aspetti presentati nel capitolo, così come dai prezzi più bassi delle nuove modalità di condivisione. Tuttavia, vi sono limitazioni legate alle differenze nelle proposte di valore delle imprese di sharing economy e delle aziende tradizionali (ad esempio tra una camera d'albergo e un alloggio privato), alle misure normative che saranno prese in relazione ai nuovi modelli di business, e all'adattabilità delle industrie esistenti e alle loro capacità competitive. Lo scenario più probabile, dunque, sembra prevedere un certo grado di sostituzione, ma anche un certo grado di complementazione, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta. Dal lato della domanda, i nuovi operatori possono attrarre utenti che in precedenza non utilizzavano i servizi delle industrie esistenti. Dal lato dell'offerta, come si evince per quanto riguarda l'alberghiero e il taxi, alcuni degli operatori esistenti potrebbero offrire i propri servizi attraverso le nuove piattaforme. Infine, non si tratta solo una lotta tra incumbent e nuovi arrivati, la perturbazione dei mercati porta anche operatori storici ad entrare nei mercati di altri operatori storici (Henten et al., 2016).

2.6. Principali teorie di internazionalizzazione e processi di espansione delle imprese di sharing economy

Il primo economista che tentò di spiegare il perché le imprese desiderassero espandere la propria attività fu Hymer (Hymer, 1960). Egli sosteneva che, visto lo svantaggio delle imprese estere nei mercati esteri rispetto a quelle locali, a causa delle diverse barriere all’entrata quali costi di comunicazione, mancata conoscenza del contesto di mercato e discriminazione da parte dei governi, le prime dovessero possedere qualche tipo di vantaggio specifico che consentisse loro di superare gli svantaggi causati dall’uscita dal loro mercato di origine. Hymer giustificava l’investimento estero con la presenza di due condizioni: vantaggi di tipo monopolistico nella disponibilità di risorse critiche (conoscenza, canali di approvvigionamento, tecnologia) da parte dell’impresa, e vantaggi competitivi di costo o di differenziazione (Hymer, 1960). Successivamente altri studiosi trattarono il tema, e da quel momento la letteratura accademica relativa all’internazionalizzazione delle imprese, focalizzata sull’analisi delle ragioni per cui le imprese che desideravano operare in mercati stranieri ricorressero agli investimenti diretti esteri, risulta interamente basata sulle premesse dell'economia dei costi di transazione (Coase, 1937; Williamson, 1975). I primi studiosi successivi ad Hymer, infatti, hanno esteso a un panorama internazionale l'idea che le imprese esistessero come mezzo per ridurre i costi di transazione attraverso l'internalizzazione e il coordinamento di mercati imperfetti (Caves, 1971; Vernon, 1966). In questa prospettiva, la presenza delle imprese multinazionali (MNE) ha iniziato ad

essere giustificata con il fatto che, in presenza di imperfezioni di mercato, le imprese che desideravano espandersi fossero indotte a sostituire l'uso del mercato esterno con forme di organizzazione interna al fine di ridurre i costi di coordinamento che altrimenti si sarebbero resi necessari, fino al punto in cui i costi di un'ulteriore internalizzazione avrebbero superato i benefici (Buckley & Casson, 1976). Le MNE sono state dunque definite come organizzazioni con attività a valore aggiunto internalizzate in grado, in questo modo, di esplorare e appropriarsi del valore delle loro specifiche attività materiali o immateriali, sfruttando i vantaggi specifici propri e del paese all'estero. Sulla base di tale prospettiva, sono state sviluppate nel tempo diverse teorie atte ad indagare le ragioni e le dinamiche dell'internazionalizzazione, ognuna focalizzata su un aspetto differente del fenomeno. Di seguito, vengono ripercorse le principali teorie di internazionalizzazione formulate nel corso della storia e ovviamente relative alle imprese basate su modelli di business tradizionali, mostrando per ciascuna come queste ultime non siano in grado di spiegare e aderire correttamente al processo di espansione delle imprese della sharing economy, in quanto caratterizzate da aspetti strutturali e strategici ampiamente differenti (Parente et al., 2017).

2.6.1 Paradigma eclettico (OLI)

Il paradigma eclettico, noto anche come modello di proprietà, consiste in un framework di valutazione a tre livelli che le aziende possono seguire nel momento in cui tentano di determinare se sia vantaggioso perseguire investimenti diretti esteri. Il paradigma presuppone che le organizzazioni eviteranno le transazioni sul mercato se il costo del completamento delle stesse azioni internamente comporta un prezzo inferiore. Attinge alla prospettiva dell'internalizzazione citata precedentemente ed è stato esposto per la prima volta nel 1980 dallo studioso John H. Dunning (Dunning, 1980). Il paradigma eclettico adotta un approccio olistico per esaminare intere relazioni e interazioni dei vari componenti di un'azienda e ha l'obiettivo di spiegare la capacità di un'impresa di servire un determinato mercato, oltre che le scelte della stessa di effettuare investimenti diretti per la produzione internazionale, piuttosto di concludere accordi di cooperazione con imprese locali o applicare semplicemente una politica di approccio al mercato tramite esportazioni. L'espressione paradigma sottolinea come il risultato dello studio realizzato da Dunning non offra una vera e propria teoria generale della crescita internazionale delle imprese, ma piuttosto proponga una griglia metodologica che permetta di analizzare le determinanti del fenomeno. L'espressione eclettico si deve invece al fatto che l'autore ritiene che il suo lavoro si basi a sua volta su diverse teorie dell'internazionalizzazione precedentemente sviluppate da altri autori e possa essere applicato alle diverse forme in cui il fenomeno si esplica. In base al paradigma eclettico, l'internazionalizzazione delle imprese, qualunque sia il loro obiettivo, è determinata dai vantaggi riconducibili a tre insiemi di variabili interdipendenti:

- **Vantaggi di proprietà (O):** legati al possesso o dall'apertura di una filiale estera, includono tutti gli assets tangibili, come ad esempio dotazione di risorse naturali, manodopera e capitale, e gli assets intangibili quali innovatività tecnologica, marchi, brevetti, competenze e skills, organizzazione manageriale, capacità finanziarie ed economie di scala. Si tratta di vantaggi che permettono all'impresa di compensare eventuali rischi e costi che essa stessa dovrà sostenere con la sfida dell'internazionalizzazione (Dunning, 1980).
- **Vantaggi di localizzazione (L):** sono considerati specifici di un determinato Paese e attribuiscono allo stesso un maggiore grado di attrattività verso gli investimenti esteri delle imprese. Rientrano in questa categoria il basso prezzo dei fattori produttivi, la qualità della produzione, il grado di qualificazione del lavoro, la presenza di infrastrutture, i costi di trasporto e di comunicazione, gli incentivi promossi dalla nazione ospitante, l'esistenza di un

favorevole contesto scientifico-tecnologico nazionale, le differenze linguistiche/culturali/commerciali e le economie di concentrazione di ricerca e sviluppo piuttosto che di produzione o marketing (Dunning, 1980).

- **Vantaggi di internalizzazione (I):** essi possono essere ricondotti alle scelte dell'impresa di realizzare la produzione internamente, evitando così i costi derivanti dalle transazioni di mercato e, al contempo, attraverso un controllo gerarchico delle attività per ottenere un maggior livello di efficienza. Rientrano in questa categoria i vantaggi derivanti dalla riduzione dei costi di ricerca e negoziazione, riduzione delle discriminazioni sul prezzo e la salvaguardia della qualità dei prodotti finali (Dunning, 1980).

Nell'ambito delle società di sharing economy, si osserva come i principi alla base del paradigma eclettico vadano ad articolarsi e inquadrarsi diversamente rispetto a ciò che accade per le imprese tradizionali. Innanzitutto, i vantaggi di proprietà (O) sono delimitati dalla catena del valore della piattaforma virtuale, poiché la maggior parte degli asset è di proprietà degli utenti o di fornitori locali di beni complementari, e sono dunque costruiti attorno a risorse immateriali più pronte per essere ridistribuite a livello internazionale, come capacità di marketing, tecnologia superiore e proprietà intellettuale (Parente et al., 2017). Questi vantaggi forniscono alle imprese dell'economia della condivisione una maggiore capacità di accelerare l'internazionalizzazione, aspetto fondamentale considerando la rilevanza che ha il vantaggio della prima mossa per questo tipo di società. Ancora, la reputazione e l'immagine di marca creata da queste ultime si rivelano determinanti per la loro diffusa adozione, e per questo tali aziende investono molte delle proprie risorse in efficienza operativa e tecnologie per sfruttare la propria reputazione e garantire la propria posizione nei mercati locali. Tuttavia, è necessario evidenziare che i vantaggi O delle imprese della sharing economy non sono rari o difficili da imitare e, quindi, per questo non possono essere la loro unica fonte di vantaggio competitivo: al contrario della visione basata su risorse e conoscenza, secondo la quale le risorse specifiche dell'azienda, rare e difficili da imitare e una gestione superiore della conoscenza sono responsabili del successo delle multinazionali all'estero, infatti, i vantaggi competitivi derivano dall'adozione diffusa, dal dominio dell'ecosistema e dalla fiducia (Parente et al., 2017). Relativamente ai vantaggi di localizzazione (L), nonostante le società dell'economia della condivisione siano state influenzate da vincoli riguardanti l'infrastruttura tecnologica e le normative di mercato, sono comunque state in grado di entrare in mercati in cui, seppur tale tipologia di vantaggi è complessivamente debole, ma il mercato è attraente. Tuttavia, per farlo, queste aziende hanno dovuto affrontare significativi costi legali e lobbistici, in particolare nelle occasioni in cui è stato necessario un confronto con aziende locali consolidate e in grado di esercitare molta influenza sul sistema politico e in quelle in cui le normative presenti non erano facilmente aggiornabili. Le filiali nei mercati esteri di queste aziende hanno come funzione principale quella di promuovere attività di marketing e rafforzare l'efficienza operativa. E' possibile affermare, dunque, che le società di sharing economy non facciano affidamento su dotazioni e vantaggi (solitamente relativi ad un approccio di ricerca di risorse) legati alla posizione e localizzazione nel loro processo di espansione all'estero (Parente et al., 2017).

Per quanto riguarda i vantaggi di internalizzazione (I), è possibile affermare che le imprese oggetto di studio non abbiano forti necessità di internalizzare le attività estere per ridurre i costi di transazione: esse, infatti, mirano a creare e coltivare un mercato in cui gli attori a monte e a valle possiedano gli asset oggetto di transazione. Pertanto, le imprese della sharing economy non fanno affidamento su beni tangibili internalizzati oltre i confini per creare e acquisire valore, al contrario delle teorie del business internazionale che hanno considerato questi ultimi come importanti fonti di vantaggio competitivo (Porter, 1990; Verbeke, 2003). Come già specificato più volte, essendo le competenze

critiche delle aziende della sharing economy basate sulla rete e sulla tecnologia, i vantaggi dell'internalizzazione si fondano sulla conoscenza e sulle capacità tecnologiche al fine di propagare gli effetti di rete, con la loro principale competenza che risiede dunque nella gestione della piattaforma virtuale. Tali società, dunque, non hanno incentivi per integrare verticalmente le operazioni, ma piuttosto per internalizzare tecnologie e servizi di proprietà di fornitori di asset complementari (Parente et al., 2017). In sintesi, il paradigma eclettico è un buon punto di partenza per studiare le imprese della sharing economy, ma non è in grado di inquadrare in modo corretto e completo le decisioni e le dinamiche del processo di internazionalizzazione di tali società, considerando la loro particolare natura che consente: ridotte esigenze di internalizzazione, vantaggi di proprietà basati su beni immateriali e minore dipendenza dai vantaggi di localizzazione (Parente et al., 2017).

2.6.2 Teoria del ciclo di vita del prodotto

La teoria del ciclo di vita del prodotto viene formulata da Vernon nel 1966 (Vernon, 1966) e costituisce un'altra delle teorie più diffuse sui processi di internazionalizzazione delle imprese. Vernon imposta la propria tesi sul noto concetto del "ciclo di vita del prodotto", a sua volta proposto l'anno precedente da Levitt (Levitt, 1965) che aveva identificato il susseguirsi di quattro fasi (introduzione, crescita, maturità e declino), ipotizzando che ognuna di esse implicasse l'adozione di diverse strategie di marketing e di posizionamento del prodotto. Vernon attingendo da quest'ultima propone un particolare e singolare meccanismo di crescita internazionale dell'impresa innovatrice e una particolare direzione dei flussi di commercio internazionale, proprio in relazione alle varie fasi del ciclo di vita del prodotto: l'idea di fondo è che esista una stretta relazione tra quest'ultimo, caratteristico dei Paesi, e l'espansione internazionale delle imprese. In sintesi, il modello propone una dinamica localizzativa associata all'evoluzione del prodotto nel tempo articolata in quattro fasi:

1. **Introduzione del prodotto sul mercato:** il prodotto innovativo è introdotto sul mercato del Paese dell'impresa innovatrice, è nuovo, non standardizzato e il suo disegno è ancora incerto. Anche le tecniche di produzione sono in uno stato fluido, e l'ottimizzazione dei costi è un problema che ancora non sussiste. C'è molta incertezza sulle dimensioni finali del mercato, sugli sforzi che faranno i rivali per accaparrarselo, sulle specifiche caratteristiche del prodotto che prevarranno. L'obiettivo più importante per l'impresa è la capacità di essere flessibile e di sperimentare e presto sarà seguita da imitatori locali (Vernon, 1966).
2. **Sviluppo del prodotto:** in questa fase si forma uno standard di base contornato da varie versioni del prodotto. La domanda cresce rapidamente, il problema dei costi diviene significativo e pertanto si ricercano e si affermano economie di scala. Comincia a manifestarsi una domanda del prodotto anche in altri Paesi, quelli a più alto reddito e più simili al Paese dell'impresa innovatrice, anche in termini di alto costo del lavoro. In teoria, si comincia quindi ad esportare, fino a che, supponendo che le capacità produttive non siano pienamente utilizzate per l'offerta domestica, la somma dei costi di trasporto unita a quella dei costi marginali di produzione, siano inferiori al costo medio di produzione nei mercati ove si esporta. Nel momento in cui essi diventano superiori, diviene conveniente investire all'estero. La convenienza o la non convenienza nel moltiplicare i siti produttivi dipende in buona misura anche dall'importanza delle economie di scala (in rapporto all'ampiezza del mercato) (Vernon, 1966).
3. **Maturità:** le vendite sul mercato interno si stabilizzano, mentre le dimensioni dei mercati esteri continuano a crescere fino a permettere produzioni in loco efficienti, sfruttando le

economie di scala. I processi imitativi si rafforzano anche nei Paesi esteri, rendendo possibile l'ingresso nel settore di produttori locali in quanto i governi nazionali introducono strumenti tariffari miranti a scoraggiare le importazioni e a incentivare la produzione domestica. L'impresa innovatrice per mantenere la propria quota di mercato e per difendersi dai potenziali entranti investirà nelle fasi a valle della filiera come la commercializzazione, l'assistenza e la manutenzione, e sostituirà le esportazioni con la produzione nei mercati esteri, trasferendovi le proprie tecnologie di processo (Vernon, 1966).

4. **Declino:** la domanda del prodotto esaurisce la crescita ed è ovunque stabile o in calo, i processi imitativi sono ormai completi, sia nel Paese d'origine che nei Paesi esteri e la tecnologia è del tutto standardizzata ed accessibile agli imitatori locali. In questa fase le imprese decentreranno la produzione nei Paesi in cui i fattori produttivi hanno costo inferiore, spesso in via di sviluppo (Vernon, 1966).

Tale teoria risulta ancora meno applicabile alle imprese dell'economia della condivisione rispetto alla precedente. Queste ultime, infatti, non devono spostare la produzione all'estero per ridurre i costi o procurarsi input più economici in quanto si tratta di modelli asset-lite in cui le risorse non sono prodotte dall'impresa ma reperite sui mercati locali, e l'internazionalizzazione coinvolge risorse più pronte come la piattaforma virtuale e le competenze di marketing; pertanto, non vi è la necessità di aspettare che la standardizzazione del prodotto si sposti nelle economie meno sviluppate. Inoltre, le aziende della sharing economy hanno una rapida adozione globale, in particolare nei mercati emergenti, proprio perché si basano sulla tecnologia digitale che è ampiamente diffusa a livello mondiale e sugli effetti di rete descritti in precedenza che sfruttano massimizzando la propria reputazione e la fiducia percepita dagli utenti (Parente et al., 2017). Dunque alcune delle ragioni principali dell'espansione internazionale, come lo sfruttamento delle economie di scala e di scopo, i minori costi di input e le imperfezioni del mercato (Buckley e Casson, 1976; Porter, 1990; Vernon, 1966), non riescono a spiegare l'internazionalizzazione delle imprese dell'economia collaborativa (R.C.Parente et al., 2017).

2.6.3 Internazionalizzazione incrementale

Il modello graduale proposto negli anni Settanta dalla scuola di Uppsala (Johanson & Wiedersheim 1975; Johanson & Vahlne 1977) ha il pregio di introdurre per primo una concezione dell'internazionalizzazione che focalizza l'attenzione sul ruolo della conoscenza e del processo di apprendimento come basi per lo sviluppo estero dell'impresa. Tale teoria descrive l'internazionalizzazione come un processo: di crescita evolutivo per stadi incrementali e successivi, di accumulazione di conoscenze relative al mercato e alle attività in esso sviluppate, acquisite attraverso l'esperienza, e di adattamenti dell'impresa ai cambiamenti interni ed esterni. In sostanza secondo gli studiosi della scuola di Uppsala, l'espansione all'estero dovrebbe essere implementata in modo incrementale, attingendo dall'esperienza passata al fine di ridurre i rischi e le barriere della distanza psichica. Al fine di ridurre gli effetti dovuti all'incertezza delle condizioni del mercato estero, cioè, essi sostengono che i manager impegnati in processi di internazionalizzazione necessitano di conoscere le condizioni del mercato su cui andranno ad operare (Johanson & Vahlne 1977). Mentre la teoria del prodotto del ciclo di vita di Vernon possiede prevalentemente una natura 'macro' nello studio dell'internazionalizzazione dell'impresa, il modello in questione si caratterizza per una natura 'micro', dove l'oggetto di studio è l'impresa e la sua condotta nell'interazione con i mercati internazionali, con focus prevalente sul processo di apprendimento generato dall'operare in questi ultimi (Runfola, 2012). Al fine di ridurre gli effetti dovuti all'incertezza delle condizioni del mercato estero, i manager impegnati in processi di internazionalizzazione, hanno bisogno di conoscere le

condizioni del mercato su cui andranno ad operare. Secondo la teoria l'impresa nelle prime fasi contiene l'attività di commercializzazione nel proprio mercato domestico in quanto caratterizzata ancora da molta incertezza. Successivamente, avviene il graduale passaggio delle attività di commercializzazione dal mercato originario a uno o più mercati esteri vicini a quello domestico e più simili in termini economici e socioculturali, con forme di esportazione leggere che prevedono l'utilizzo di agenti e rappresentanti di vendita. Una volta ampliata la conoscenza del mercato, si adottano modalità caratterizzate da maggior impegno in termini di costi e risorse, come la presenza stabile di una filiale commerciale, fino all'investimento diretto all'estero. Seguendo questo percorso di sviluppo, il livello di rischio percepito con riferimento al mercato diminuisce, dato che l'impresa gradualmente acquisisce consapevolezza sulle opportunità offerte dal mercato ed informazioni rilevanti per potervi operare con profittabilità (Johanson & Vahlne 1977). Anche in questo caso, il comportamento di espansione delle piattaforme di sharing economy contrasta con quanto postulato dagli studiosi dell'approccio graduale, in quanto esse hanno mostrato meno preoccupazioni verso alcuni ostacoli dell'espansione internazionale come gli effetti della distanza psichica e le differenze istituzionali e culturali, riducendo significativamente al contempo i costi di ingresso e di adattamento visti i maggiori vantaggi dell'adattamento locale dovuti all'utilizzo di beni e risorse dei fornitori locali. Le aziende dell'economia della condivisione, dunque, si rivelano non selezionare i paesi target in base all'avversione al rischio e agli effetti dell'apprendimento recandosi all'estero in modo graduale e scegliendo di imparare prima da operazioni più vicine. E' stato riscontrato che scelte di localizzazione internazionale, infatti, vengono effettuate principalmente in base al vantaggio della prima mossa e alle dimensioni del mercato (Parente et al., 2017). I dirigenti di Uber, ad esempio, hanno affermato che le località internazionali di massima priorità vengono selezionate in base alle dimensioni della popolazione e alla penetrazione di Internet al fine di sviluppare un "ciclo virtuoso" di aumento della domanda, driver e reinvestimenti attraverso l'espansione in nuovi mercati. In questo caso, poiché le aziende della sharing economy sono solitamente start-up che hanno bisogno di attrarre grandi quantità di finanziamenti per sostenere le loro operazioni, l'internazionalizzazione diventa una necessità a causa delle pressioni per la crescita basate sugli effetti di rete coinvolti e sui vantaggi della prima mossa da cogliere. Questo, a sua volta, crea una motivazione all'internazionalizzazione che non si basa solo sulla ricerca di nuovi mercati, ma anzi è una condizione necessaria per la sopravvivenza (Parente et al., 2017).

2.6.4 Teoria dell'internalizzazione

Essa fu sviluppata verso la fine degli anni 70 da un gruppo di studiosi (Buckley & Casson, 1976; Hennart, 1977), che lavorando in modo indipendente tentarono di spiegare perché le transazioni internazionali di prodotti intermedi venivano organizzate in maniera gerarchica invece che attraverso i meccanismi di mercato. Gli economisti appartenenti a questa scuola di pensiero si occupavano soprattutto di identificare quali fossero le situazioni in grado di spingere le aziende ad internalizzare il mercato dei prodotti intermedi e, in questo modo, a controllare attività capaci di generare valore aggiunto oltre confine. Per rispondere a tali domande i teorici dell'internalizzazione attinsero alla teoria dei costi di transazione di Coase (Coase, 1937), secondo la quale le imperfezioni del mercato producevano svariati costi, da quelli di ricerca e informazione, a quelli di contrattazione e applicazione dei contratti, che le imprese dovevano minimizzare per incrementare i profitti, e raggiunsero la conclusione che quando un mercato transfrontaliero è caratterizzato da imperfezioni che aumentano i costi di transazione con i partner stranieri, le aziende sono incentivate a ridurre tali spese realizzando un proprio mercato interno attraverso l'acquisizione delle attività estere interdipendenti. Secondo questa idea quindi, le imprese tendono a realizzare investimenti internazionali quando percepiscono che i benefici derivanti dalla proprietà di attività domestiche ed

estere, inclusi quelli dovuti alle transazioni tra le loro consociate, sono maggiori rispetto a quelli offerti dalle tradizionali relazioni di mercato, identificando le gerarchie multinazionali come un meccanismo alternativo al mercato per coordinare attività connesse tra loro ma localizzate in paesi diversi (Buckley & Casson, 1976). In definitiva, anche se la presenza di costi di transazione sui mercati internazionali si rivela una condizione sufficiente a spiegare l'uso degli investimenti diretti esteri e la conseguente esistenza delle imprese transnazionali, l'incentivo ad internalizzare dipende anche dall'interazione di diversi fattori che possono dipendere dall'attività produttiva, dal paese d'origine e dalle caratteristiche dell'azienda (variabili activity, country e firm specific) (Buckley & Casson, 1976).

Nel caso delle piattaforme di sharing economy, è già stato detto come le opzioni di internazionalizzazione siano limitate alle operazioni della piattaforma. Esse non hanno necessariamente bisogno di internalizzare le attività estere per ridurre i costi di transazione, in quanto mirano a creare mercati in cui sono gli attori a monte e a valle a possedere gli asset oggetto di scambio, e non l'impresa. Le uniche risorse ad essere internalizzate si rivelano la tecnologia e la gestione della piattaforma e le competenze di marketing, con cui possono facilmente favorire gli effetti di rete, in quanto colmare i divari culturali non risulta così complesso a causa della globalizzazione di Internet, mentre le informazioni importanti sono sempre prontamente disponibili e i sistemi di rating aumentano l'affidabilità delle transazioni (Parente et al., 2017). In conclusione, è possibile affermare che i confini diventano sfocati man mano che i mercati a monte e a valle vengono promossi, non internalizzati, e che le imperfezioni di mercato non riescono a giustificare l'internazionalizzazione delle società dell'economia della condivisione, come avviene per quelle tradizionali (Parente et al., 2017).

2.6.5 Visione istituzionale

Dal punto di vista istituzionale è stato dimostrato come le imprese tradizionali multinazionali nel proprio processo di espansione tendano ad adattare le loro operazioni in base alle istituzioni locali e che quest'ultimo sia modellato dagli effetti dell'imprinting del paese d'origine. Studi precedenti hanno evidenziato come le multinazionali affrontino un'elevata tensione tra l'integrazione omogenea delle operazioni globali (contesto relazionale all'interno dell'impresa) e l'adattamento delle filiali alle pratiche istituzionali locali (profilo istituzionale del paese ospitante (Kostova e Roth, 2002). Le piattaforme di sharing economy, invece, hanno la propria struttura organizzativa fortemente incentrata sulla piattaforma virtuale, e per questo il loro adattamento locale ai nuovi ambienti istituzionali è direttamente collegato alla sede centrale, il che risulta aumentare i rischi di risposta ritardata e le responsabilità dell'outsidership (Johanson et al., 2009). In particolare, Johanson et al. hanno teorizzato che questa tipologia di imprese tende a concentrare gli sforzi di internazionalizzazione principalmente sulle strategie per superare le responsabilità dell'outsidership della rete di utenti, intraprendendo azioni e utilizzando risorse per gestire l'adozione della propria piattaforma di business in un nuovo mercato estero in un modo che la aiuti a passare da outsider della rete di utenti a insider, denotando risorse specifiche (dimensione e diversità della rete) e processi (incentivi per gli utenti, opinion leader, agenti di cambiamento e comunicazione basata su Internet) in grado di influenzare il processo di adozione del mercato estero. Le aziende dell'economia della condivisione hanno inoltre dimostrato, al contrario di quelle tradizionali, una maggiore capacità di stimolare i cambiamenti istituzionali locali grazie all'adozione su larga scala del business basato sulla rete Internet, presentandosi come qualcosa in più di semplici attori passivi inseriti in ambienti istituzionali locali. Per esse, dunque, le normative locali rappresentano certamente un vincolo, in quanto in alcune località le loro attività sono state vietate in modo permanente dalle autorità locali, ma è evidente da fatti aneddotici come in ambito sharing economy le normative vengano modellate

con più facilità dalle pressioni popolari dovute all'ottenimento del sostegno del mercato locale (Parente et al., 2017). Pertanto, si assiste a un'interazione e un adattamento reciproco che sarebbe interessante indagare in maniera più approfondita.

In conclusione, le imprese della sharing economy non possiedono beni da trasferire a livello internazionale e i vantaggi proprietari possono essere replicati dai concorrenti, per questo motivo la loro internazionalizzazione si basa principalmente sulla loro capacità di coinvolgimento degli attori dell'ecosistema multilaterale. Secondo l'ex dirigente di Uber Mina Radhakrishnan, il mercato globale è visto come una "raccolta di centinaia di mercati iperlocali" (Radhakrishnan, 2016), in cui ogni mercato locale ha la propria configurazione di ecosistema. In questa visione dell'ecosistema, il ruolo dei complementi sia a valle che a monte diventa estremamente importante al fine di stimolare l'adozione diffusa della piattaforma.

In sintesi, nonostante quello della sharing economy sia un fenomeno piuttosto attuale, è chiaro che i loro modelli di business e le loro dinamiche di espansione all'estero presentino aspetti piuttosto distinti da quelli legati alle teorie di internazionalizzazione sviluppate fino ad ora per le imprese tradizionali, evidenziando la necessità di determinare un nuovo modello teorico di internazionalizzazione delle imprese di sharing economy (Parente et al., 2017). Pertanto, nonostante le attuali teorie possano certamente fungere da utile punto di partenza, esse devono essere estese ed integrate da ulteriori sviluppi teorici ed empirici, così da colmare gradualmente la scarsità che caratterizza la letteratura odierna sul tema.

3. LA SHARING ECONOMY NEL SETTORE DELLA MODA

3.1 Introduzione al fenomeno del fashion sharing

Il fenomeno della sharing economy, così come approfondito nei due capitoli precedenti, pur coinvolgendo inizialmente soprattutto il settore dei trasporti e quello degli alloggi, ha gradualmente guadagnato popolarità in molti altri, per primo quello della moda, da cui deriva l'espressione "*fashion sharing*". Quest'ultima comprende tutte le imprese basate unicamente su piattaforme digitali che offrono servizi di condivisione e che hanno come oggetto capi di abbigliamento, dove per condivisione si intendono pratiche di scambio (baratto), noleggio a titolo oneroso ("*fashion renting*"), e vendita di seconda mano (Botsman & Rogers, 2010). Nell'ultimo decennio si è assistito ad una rapida proliferazione di tali piattaforme a livello globale, con una maggior concentrazione nei mercati occidentali, raggiungendo alcune di queste, un'elevata diffusione in molteplici Paesi del globo. Stando alle più note, si citano le americane Rent the Runway, pioniere del fashion renting, e Le Tote, la lituana Vinted, la giapponese Air Closet E la cinese Y Closet (Liu et al., 2022). Seppur la letteratura accademica sul fenomeno dell'economia della condivisione nel settore fashion si possa di certo definire abbondante, il successo da esso riscosso sta attirando sempre maggiore attenzione da parte degli studiosi, sempre più interessati a indagare le dinamiche di sviluppo di tali società, così come i driver sociali in grado di favorirne la diffusione e adozione, e gli aspetti strategici più rilevanti (Navarro et al., 2022).

Il nuovo sistema valoriale e l'elevato tasso di cambiamento tecnologico stanno ponendo il settore della moda di fronte alla necessità di un importante processo di trasformazione e adattamento al fine di rispondere in modo efficace alle nuove sfide che si presenteranno, quali i numerosi cambiamenti nei comportamenti dei consumatori, il maggior grado di personalizzazione da essi richiesto, la crescente adozione di un maggior livello di tecnologia e digitalizzazione e il tema della responsabilità sociale e ambientale. Relativamente a quest'ultima, è certamente rappresentata dalla sempre maggior attenzione al tema della sostenibilità da parte delle comunità, in grado di favorire la nascita di nuove esigenze e richieste da parte dei consumatori, che il settore del tessile-moda non può certo ignorare. E' necessario evidenziare infatti come essa sia uno dei settori maggiormente inquinanti per l'ambiente: oltre a richiedere enormi quantità di materie prime e miliardi di metri cubi di acqua all'anno, si stima che sia responsabile del 20% dell'inquinamento idrico globale a causa dei vari processi a cui i prodotti vanno incontro, come la tintura e la finitura, e che il lavaggio di capi sintetici rilasci ogni anno 0,5 milioni di tonnellate di microfibre nei mari. E' stato inoltre dimostrato come il settore dell'abbigliamento e delle calzature rilasci il 10% delle emissioni mondiali di gas effetto serra e che produca enormi quantità di rifiuti. Basti pensare che dal 1996 la quantità di indumenti acquistati nell'UE per persona è aumentata del 40% a seguito di un repentino calo dei prezzi, comportando la riduzione del ciclo di vita dei prodotti tessili: i cittadini europei consumano ogni anno quasi 26 kg di prodotti tessili e ne smaltiscono circa 11 kg che per lo più vengono inceneriti o portati in discarica (87%) e solo in piccolissima percentuale riciclati (meno dell'1%) (Europarl.europa, 2020). Tale tendenza è incentivata dal modello di business diffusosi a livello esponenziale negli ultimi due decenni nel settore della moda, il cosiddetto "Fast Fashion", basato sulla produzione in tempi brevissimi da parte di alcune aziende di un numero sempre maggiore di collezioni di abbigliamento a prezzi stracciati e di scarsa qualità. Il modello Fast Fashion incoraggia un sovra consumo di abiti e genera una quantità di rifiuti costante e talmente eccessiva da non essere più in grado di smaltirla. Il basso costo del prodotto, infatti, fa sì che il consumatore acquisiti sempre di più rispetto a quello di cui ha realmente ha bisogno, portando a svanire il valore e l'affezione verso un indumento in virtù della possibilità di acquistare continuativamente altri capi, apparentemente più necessari dei

precedenti. Il consumatore risulta, dunque, desideroso di cambiare il proprio guardaroba di continuo, inseguendo i fugaci trend da passerella promossi dalle grandi aziende di moda, così come dalle riviste di settore e dalle figure più influenti sui canali social (Navarro et al., 2022). Un modello di business di cui sempre più si sta riconoscendo l'insostenibilità sociale e ambientale, e che per questo motivo rappresenta certamente una delle principali spinte alla diffusione di quello della sharing economy, basato su presupposti completamente opposti e in grado di presentarsi come alternativa sostenibile. Essa, infatti, valorizza l'accesso piuttosto che la proprietà e per questo promuove alternative di condivisione in grado di massimizzare l'utilizzo delle risorse inutilizzate e allungare il loro ciclo di vita, così da diminuire le attività inquinanti legate alla produzione di nuove unità e allo smaltimento di quelle usate. La generazione Z e i millenials, nativi digitali, certamente si rivelano i principali seguaci, essendo le società di fashion sharing basate sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), alle piattaforme web e alle applicazioni per smartphone (Navarro et al., 2022).

3.2 Funzionamento delle piattaforme di fashion sharing

Di seguito sono state analizzate le piattaforme che operano nel settore della moda suddividendole per tipologia di modelli di business, quello di generazione del ricavo e condizioni e servizi offerti.

3.2.1 Modelli di business

Le piattaforme di fashion sharing sono basate su pratiche di condivisione legate allo scambio, al noleggio e alla compravendita di capi di abbigliamento fra diversi gruppi di soggetti. La varietà delle opzioni e caratteristiche appena citate fa sì che tra le piattaforme più rinomate siano distinguibili differenti modelli di business, riconducibili a quelli descritti – attraverso distinte ma simili classificazioni – nel capitolo precedente. In particolare, sono individuabili imprese di fashion sharing business-to-consumer e imprese peer-to-peer.

Piattaforme B2C. Si tratta di imprese che garantiscono gli scambi tra gruppi di utenti non alla pari. Si distinguono a loro volta piattaforme basate su differenti sistemi di business:

- *Monobrand rental:* la piattaforma in questo caso è di proprietà del marchio dei capi oggetto di transazione che vengono affittati agli utenti, potendo così raggiungere segmenti di clientela differenti rispetto a quelli della vendita tradizionale. Un esempio piuttosto attuale è “PleaseDontbuy”, la piattaforma realizzata da Twinset e dedicata esclusivamente al noleggio degli abiti del marchio, certamente a prezzi inferiori rispetto a quelli di acquisto al dettaglio. Questo tipo di piattaforma appartiene ad un più ampio apparato strutturale e organizzativo, del quale rappresenta un'opzione di contatto e una tra le modalità di generazione di flussi di ricavo.
- *Piattaforma multibrand:* quest'ultima non è realizzata dalla casa di moda produttrice dei capi, ma bensì rappresenta un'azienda a sé stante che instaura partnership con case di moda e stilisti da cui acquista i beni a prezzi all'ingrosso, offrendoli a noleggio agli utenti. Gli esempi in questo caso sono numerosi e noti, come le americane Rent the Runway, Le Tote e StyleLend. Tali piattaforme digitali rappresentano l'interfaccia di una vera e propria società con sede indipendente, che instaura un proprio sistema organizzativo, occupandosi dello stoccaggio e della logistica dei capi, compresa la spedizione, così come delle attività di marketing e dell'assistenza clienti.

- *Piattaforme che fungono da intermediarie*: tali imprese non possiedono la proprietà dei capi noleggiati, ma fungono da semplici intermediarie tra gli stilisti di moda e gli utenti, consentendo ai primi di affittare abiti ai secondi, gestendo le modalità e le condizioni della transazione, compresa la spedizione. Anche in questo caso si tratta di società indipendenti, con una propria configurazione organizzativa e proprie pratiche di gestione. Un esempio noto è la piattaforma Armarium, fondata negli USA, che non acquisisce i beni oggetto di condivisione, ma consente a famosi stilisti di mostrare e noleggiare le proprie creazioni di alta moda ai clienti per periodi di tempo limitati.

Le piattaforme B2C, declinate nelle tre differenti configurazioni di business, sono basate soprattutto sul noleggio dei capi (*fashion renting*), che si rivela il principale elemento differenziante rispetto alle tradizionali società e piattaforme di moda basate sulla vendita, nonché la pratica di scambio che consente loro di rientrare nel modello della sharing economy. Essa si rivela attraente e in grado di rappresentare una reale soluzione alternativa alla vendita tradizionale per i clienti in quanto i capi e gli accessori oggetto di transazione appartengono nella stragrande maggioranza di casi alla fascia di moda medio-alta o alta (luxury) e dunque l'opzione di noleggio, più economica rispetto a quella di acquisto al dettaglio, consente ai marchi di alta moda di raggiungere segmenti di clientela altrimenti impenetrabili.

Venendo al loro funzionamento, esse presentano una sezione in cui è possibile visionare nel dettaglio l'ampia selezione dei capi disponibili, che si tratti di abiti, calzature o accessori, attraverso immagini in grado di mostrarli da differenti angolazioni e perfino indossati, e accurate descrizioni. Si specifica che nella maggioranza dei casi le aziende di fashion sharing possiedono già, nei propri magazzini, centralizzati o dislocati nelle aree geografiche in cui opera la piattaforma, un inventario degli abiti del catalogo online, ad eccezione di alcuni casi in cui esse lavorano in collaborazione diretta con marchi e stilisti per poter ottenere capi di abbigliamento specifici e richiesti in real time. Una volta selezionato l'articolo di interesse da parte dell'utente, per proseguire con la prenotazione, è necessario creare un account e registrarsi inserendo i propri dati personali e l'indirizzo mail. Successivamente è necessario scegliere il periodo di tempo di noleggio, per le quali spesso sono presenti diverse alternative, a breve termine come ad esempio 4 o 8 giorni, o a più lungo termine, come ad esempio un mese. Dopo aver effettuato il pagamento attraverso le varie opzioni rese disponibili dalla piattaforma, l'ordine verrà elaborato dalla società nei tempi prestabiliti e consegnato tramite la modalità selezionata dal cliente tra quelle previste, quali la consegna a domicilio tramite corriere o servizio postale, oppure il ritiro presso un punto di raccolta. L'articolo sarà così a disposizione dell'utente per l'intervallo di tempo definito e il giorno prestabilito dovrà essere restituito tramite la preferita tra le medesime opzioni, seguendo le istruzioni fornite dalla piattaforma per il riconfezionamento del capo. La società si occuperà dunque del controllo delle condizioni di quest'ultimo ad ogni restituzione, così come della sua manutenzione e pulizia. Infine, in alcuni casi, è prevista anche la possibilità di riscattare il capo noleggiato da parte dell'utente acquistandolo definitivamente.

Piattaforme C2C. Si tratta di piattaforme che garantiscono pratiche di condivisione tra utenti privati e dunque alla pari, da qui la denominazione "*peer-to-peer*". Tali società si limitano a fungere da intermediarie favorendo e facilitando l'incontro tra la domanda e l'offerta di capi di abbigliamento, in questo caso rappresentate da soggetti al medesimo livello. Esse forniscono uno strumento attraverso il quale gli utenti proprietari di alcuni articoli sottoutilizzati desiderano ottimizzarne il valore residuo mettendoli a disposizione di altri utenti, in cerca di soluzioni più economiche, flessibili e alternative rispetto al tradizionale acquisto al dettaglio di quegli stessi capi. Per lo più si tratta quindi di mercati di scambio di "seconda mano", in quanto gli articoli proposti sono già stati acquistati una prima volta al dettaglio, indipendentemente dal fatto che siano poi stati effettivamente utilizzati dal

primo acquirente o meno. Le pratiche di scambio rese possibili da tali piattaforme possono essere basate sulla compravendita, ossia il passaggio di proprietà da un utente all'altro in cambio di una somma di denaro richiesta dall'attuale proprietario come ad esempio Vinted, sul noleggio, nonché sull'affitto da parte di un utente dei propri capi ad altri individui per periodi di tempo limitati sempre a titolo oneroso come The Volte, o infine sullo scambio, ossia forme di baratto negoziate dalle due parti tramite la piattaforma. Nell'ambito delle società peer-to-peer è possibile incontrare capi di ogni stile e fascia di prezzo, in quanto il vantaggio principale per gli utenti, che si tratti di noleggio, scambio o compravendita, è quello di massimizzare il valore estraibile da risorse inutilizzate o al contrario acquisirne di nuove a prezzo inferiore e a condizioni più flessibili. Le piattaforme peer-to-peer nella maggior parte dei casi non possiedono magazzini e non devono occuparsi dello stoccaggio della merce, in quanto si limitano ad organizzare la spedizione diretta tra gli utenti senza passaggi intermedi. In un numero più ristretto di casi invece provvedono ad un controllo fisico della qualità e autenticità dei capi prima dello scambio. Esse come quelle B2C presentano un catalogo online in cui gli utenti intenzionati a mettere a disposizione i propri articoli possono realizzare degli annunci in cui mostrare questi ultimi attraverso immagini e descrizioni dettagliate delle condizioni attuali e del marchio, seguendo le linee guida imposte dalla piattaforma. Il prezzo stabilito per l'articolo, che si tratti di vendita o noleggio, spesso, è a discrezione dell'utente proprietario, nonostante in molti casi la piattaforma preveda limiti o indicazioni in merito per garantire prezzi ragionevoli e competitivi. Per ciascun individuo è necessaria la registrazione e la creazione di un account. In molti casi è presente la possibilità di messaggistica diretta tra gli utenti così da poter negoziare personalmente le condizioni della transazione. Una volta selezionato l'articolo e aver effettuato il pagamento attraverso una delle modalità consentite dalla piattaforma, l'ordine verrà segnalato al proprietario, che, nel caso di trasferimento diretto, preparerà il pacco secondo le linee guida della piattaforma e lo spedisce secondo l'opzione stabilita. Si specifica che le politiche di spedizione dipendono dalla singola organizzazione, ossia la scelta della modalità può essere in capo al cedente o all'acquirente e il costo può essere a carico dell'acquirente o della stessa piattaforma a seconda della specifica realtà. Allo stesso modo, il pagamento può essere trasferito al cedente subito dopo l'ordine o solo al momento della ricezione dell'articolo da parte dell'acquirente. Se si tratta di pratiche di noleggio, dopo il periodo di tempo prestabilito, l'affittuario deve rendere l'articolo attraverso la medesima modalità di spedizione e seguendo le istruzioni specificate dalla piattaforma.

3.2.2 Modelli di generazione del ricavo

A seconda del modello di business delle piattaforme di fashion sharing, variano le modalità di generazione dei ricavi. Di seguito, i modelli di flussi di ricavo più frequenti nella categoria.

Service Fee. Il ricavo è costituito dal costo del servizio, a sua volta rappresentato da una percentuale caricata sulla transazione tra le due parti per il singolo capo di abbigliamento. Ciò vuol dire che la piattaforma applica una commissione su ciascun articolo venduto o noleggiato. Tali costi sono necessari ad esse per coprire i costi di organizzazione, gestione e servizi offerti. La percentuale applicata può variare dal 10% al 25% a seconda del valore della transazione (prezzo finale di vendita o noleggio) ed a seconda del livello di supporto offerto. Può accadere, ad esempio, che sotto un certo valore della transazione sia applicata non più una percentuale, ma una commissione fissa. Questo modello di ricavo si rivela uno dei più utilizzati dalle piattaforme di fashion sharing e risulta più conveniente, in presenza di altre forme di sottoscrizioni, per chi acquista occasionalmente o comunque con minor frequenza.

Tiered subscription. Questa struttura di generazione dei ricavi offre differenti quote di sottoscrizione del servizio: la quota dipende dalla frequenza d'uso della piattaforma e può essere proporzionale al

numero di capi a cui l'utente sceglie di avere accesso. In questo modo si introduce un certo grado di personalizzazione delle piattaforme nella soddisfazione delle esigenze degli utenti. Un esempio classico è la tipologia di abbonamento RTR Update di Rent the Runway, che consente di noleggiare quattro pezzi di abbigliamento alla volta mensilmente, ma in realtà sono molteplici le società che offrono vari livelli di abbonamento (in termini di prezzo) legati a differenti numeri di noleggi effettuabili nel periodo di tempo determinato (Le Tote, Nuuly, Armoire e molti altri), dai quali si può recedere in ogni momento e che certamente offrono sconti e promozioni aggiuntive rispetto al noleggio singolo. Talvolta, inoltre, con gli abbonamenti non è previsto un limite di tempo per la restituzione.

Flat membership/subscription. La piattaforma in questo caso prevede il pagamento periodico (mensile, trimestrale o annuale) di una quota per garantire l'accesso alla piattaforma e per poter godere dei suoi servizi. L'ammontare della quota di partecipazione è fisso e non dipende dalla frequenza d'uso della piattaforma. Spesso tale opzione è aggiuntiva rispetto alle precedenti e dedicata agli utenti che più frequentemente utilizzano il servizio. Sempre rifacendosi a Rent The Runway, la tipologia di abbonamento mensile RTR Unlimitet, seppur non più valida, offriva la possibilità di noleggiare un numero illimitato di pezzi durante il periodo, possibilità presente anche in Armoire e HURR Collective. Certamente tale forma di flusso di ricavo, così come la precedente, sono più frequenti nelle piattaforme B2C rispetto a quelle P2P, in quanto in queste ultime, al contrario delle prime, i soggetti coinvolti nelle transazioni fornitori del bene cambiano continuamente.

Freemium. La piattaforma offre un servizio base gratuito a tutti gli utenti. Parallelamente al servizio o prodotto base vengono offerti a pagamento benefici, funzionalità esclusive o particolari estensioni di utilizzo. Seppur un modello presente in molte piattaforme esistenti, per le quali il profitto deriva da altre attività come, ad esempio, quella di concessione di spazi a terzi per gli annunci pubblicitari, non si riscontrano piattaforme di fashion sharing adottanti tale modello.

3.2.3 Condizioni e servizi

Le piattaforme di fashion sharing, seppur simili nella maggior parte degli aspetti di funzionamento, si diversificano soprattutto per le diverse condizioni, forme di tutela degli utenti e servizi aggiuntivi che esse si rivelano in grado di offrire.

Spedizione. Le modalità di spedizione, come già anticipato, sono prestabilite dalla piattaforma e la scelta spetta sempre all'acquirente. Solitamente prevedono la consegna a domicilio tramite servizio postale o corriere, il ritiro presso un punto di raccolta dell'azienda di logistica designata o della stessa piattaforma, oppure talvolta piattaforme P2P come Poshmark offrono anche la possibilità agli utenti di incontrarsi in specifici luoghi fisici sicuri e facilmente accessibili come parcheggi pubblici o centri commerciali per gli scambi di persona. Allo stesso modo le piattaforme che prevedono il noleggio e dunque la restituzione della merce, forniscono linee guida e tempi per il loro accurato riconfezionamento ed etichette prepagate di reso in caso di restituzione tramite corriere. E' necessario evidenziare che per questa tipologia di piattaforma, in casi di ritardo nella riconsegna dei capi da parte dell'affittuario, è spesso previsto il pagamento di una penale in ciascuno dei giorni di ritardo. Tutte le informazioni sulle consegne e sulle restituzioni vengono fornite ai clienti attraverso le e-mail associate agli account e sono sempre disponibili servizi di assistenza clienti che essi possono contattare per qualsiasi dubbio. Le spese di spedizione possono essere già comprese nel servizio o nei piani di abbonamento scelti, e dunque risultare gratuite agli utenti, oppure a carico dell'acquirente in aggiunta rispetto al prezzo da pagare per l'acquisto o il noleggio. Infine, la spedizione avviene nelle aree geografiche coperte dal servizio, che possono ricomprendere una sola nazione o persino interi

continenti. I tempi dipenderanno dalla distanza geografica che l'articolo deve percorrere e dalla modalità di spedizione.

Pulizia e controllo dei capi. E' evidente come la pulizia e la manutenzione degli articoli prima e dopo ciascuna consegna siano a carico delle piattaforme B2C, dove è la società ad occuparsi dello stoccaggio e della logistica dei capi. Spesso sono previsti rigorosi protocolli di pulizia che differiscono per le varie tipologie di abiti e tessuti, sempre più sostenibili grazie all'utilizzo di detergenti biodegradabili e all'esclusione dei solventi alogenati, a cui seguono il passaggio attraverso tunnel di vapore e l'applicazione di coperture di plastica che servono a proteggere gli articoli sia durante la permanenza in magazzino e sia durante la consegna. Nelle piattaforme P2P invece, non occupandosi della logistica della merce ma fungendo solo da intermediarie per la regolazione del passaggio di essa che avviene direttamente tra gli utenti, la pulizia e la manutenzione degli abiti non sono a carico di queste ultime. Nonostante questo, però, spesso esse forniscono linee guida che istruiscono gli utenti sul trattamento (ad esempio il lavaggio a secco) e sul confezionamento degli abiti prima della spedizione, così come sul loro imballaggio consigliandone dimensione e materiale.

Prenotazione. Alcune piattaforme sia B2C (come Rent the Runway) che P2P (ad esempio The Volte) offrono un servizio di prenotazione degli abiti in anticipo nelle date desiderate, così da garantirsi la disponibilità dell'articolo di interesse anche se necessario in un periodo successivo a quello della visione dell'annuncio o del catalogo. In caso di cambio di piani, è possibile annullare la prenotazione prima del periodo di noleggio, ottenendo così nella maggior parte dei casi un rimborso completo.

Registrazione e pagamenti. Sebbene tutte le piattaforme richiedano agli utenti la creazione di un account in cui inserire i propri dati di base come nome, cognome, residenza e indirizzo mail, molte fra quelle peer-to-peer prevedono anche l'obbligo di caricare i propri documenti di identità per completare la registrazione, sia agli utenti venditori o affittanti e sia a quelli acquirenti o affittanti, requisito volto a garantire la sicurezza e l'affidabilità degli utenti sulla piattaforma, al fine di prevenire frodi o comportamenti scorretti. L'indirizzo mail verrà poi utilizzato da quest'ultima per comunicare agli utenti tutte le informazioni e gli aggiornamenti delle loro operazioni, nonché le novità e le promozioni del momento. Relativamente ai pagamenti, realizzati e regolati interamente dalla piattaforma, spesso sono presenti diverse opzioni: a) pagamento tramite carte di credito o debito; b) servizi di pagamento online come Paypal, Satispay, Google Pay o Apple Pay; c) bonifico bancario intestato alla società o utente fornitore dei beni; d) portafogli digitali interni alla piattaforma in cui gli utenti possono caricare fondi su di essa e utilizzarli per i pagamenti al fine di semplificarne il processo. Le piattaforme, inoltre, possono implementare diverse misure per proteggere e rendere più sicure le transazioni degli utenti, come la crittografia dei dati, in grado di rendere questi ultimi illeggibili a meno che non vengano decifrati con una chiave di crittografia corretta durante la loro trasmissione, e l'autenticazione a due fattori, che richiede un secondo livello di verifica oltre alla password per accedere all'account, come la verifica via SMS o l'utilizzo di un'app di autenticazione.

Forme di tutela e garanzie. Il modello di business delle piattaforme di fashion sharing si basa interamente sul canale digitale, privando gli utenti di uno dei principali vantaggi di quello fisico, ovvero la possibilità di provare e indossare i capi. Ed inoltre, nelle piattaforme peer-to-peer, in particolare basate sul luxury di seconda mano, trattandosi di transazioni tra utenti privati e sconosciuti, sorge il problema della mancata garanzia di autenticità e conformità dei capi agli standard promessi per gli utenti acquirenti, così come il rischio di mancata restituzione o danneggiamento per quelli cedenti. E' per questi motivi che diviene fondamentale per la piattaforma fornire quante più possibili forme di tutela per entrambe le parti. Di seguito si citano le più utilizzate.

- *Annunci dettagliati*: il primo passaggio per garantire trasparenza è la realizzazione di un annuncio di ciascun capo sul catalogo della piattaforma il più possibile dettagliato nelle informazioni sulla composizione, sul marchio e sullo stato attuale, accompagnato da numerose immagini nitide, pulite e professionali rappresentanti l'articolo da più angolazioni e indossato. Anche la corretta determinazione delle taglie è essenziale e per questo la piattaforma offre spesso linee guida e tabelle in grado di fornire indicazioni puntuali sulle misure degli articoli.
- *Garanzia di non contraffazione*: nelle piattaforme B2C in cui i capi sono acquistati o forniti direttamente da marchi di moda o stilisti, sono le stesse, al momento dell'acquisizione, a garantire l'autenticità dei capi noleggiati e ad offrire protezione agli utenti nel caso in cui un articolo risulti contraffatto attraverso il rimborso completo oppure sistemi di assistenza clienti dedicati contattabili per qualsiasi dubbio sul tema. Le piattaforme P2P, non direttamente in contatto con gli articoli, prevedono in gran parte azioni atte ad evitare il rischio di esposizione di merce contraffatta, ad esempio l'attenta analisi delle immagini dei capi caricate, la saltuaria richiesta ai proprietari di informazioni sulle fonti di acquisto (scontrini o fatture), oppure la collaborazione con professionisti del settore in grado di riconoscere le caratteristiche distintive dei marchi di lusso e delle contraffazioni.
- *Sistemi di recensioni*: alla luce di ciò che è stato detto fino ad ora, si tratta di uno degli strumenti più efficaci per creare e stimolare trasparenza e fiducia all'interno di tali piattaforme. Valutazioni basate su punteggi – numeriche o a stelle – e commenti scritti da parte degli utenti, servono a convalidare la serietà e il corretto funzionamento delle piattaforme B2C, così come a misurare l'affidabilità degli utenti e segnalare eventuali problemi relativi all'autenticità e a comportamenti scorretti in quelle P2P. E' dunque fondamentale che le imprese di fashion sharing incentivino tali sistemi di feedback, in quanto in grado di compensare, almeno in parte, la mancanza di contatto diretto tra le parti in termini di fiducia.
- *Risoluzione di controversie*: in tutte le tipologie di piattaforma sono chiarite in modo puntuale le condizioni previste in caso qualcosa vada storto. Le piattaforme B2C nella maggior parte dei casi prevedono le opzioni di rimborso completo o di sostituzione dell'articolo – previa dimostrazione - nel caso in cui esso arrivi danneggiato, o non sia più disponibile per il noleggio una volta prenotato. Al contrario, nel caso in cui i clienti dovessero perdere o provocare danni ingenti ai capi, è previsto il pagamento del prezzo al dettaglio dell'abito più le tasse. In alternativa, in alcuni casi, sono disponibili a costi aggiuntivi polizze di protezione, selezionabili al momento del noleggio, in grado di coprire eventuali danni o smarrimenti. Le piattaforme P2P, invece, solitamente non si assumono in alcun modo la responsabilità di rimborso di abiti danneggiati o smarriti da una delle parti, ma offrono sistemi di risoluzione delle controversie al loro interno. In particolare, essi consigliano innanzitutto di fotografare sempre gli articoli prima di cederli e una volta acquisiti così da poterne eventualmente testimoniare le condizioni. In caso di perdita o danneggiamento, l'utente (affittuario o affittante) deve contattare l'assistenza clienti della piattaforma per segnalare l'incidente, fornendo relative prove e documentazione. Il team della piattaforma, valutando queste ultime e richiedendo i chiarimenti necessari alle due controparti, risolve così la controversia attraverso soluzioni che possono comprendere un rimborso parziale o totale, un credito per il noleggio futuro o altre forme di compensazione.

3.3 Vantaggi e barriere del fashion sharing

3.3.1 I principali driver del fashion sharing

Passando in rassegna diversi studi, è possibile distinguere tre principali categorie di motivazioni che spingono gli utenti ad avvicinarsi ed utilizzare le piattaforme di fashion sharing, in aggiunta o in sostituzione all'acquisto al dettaglio da imprese tradizionali: motivazioni economiche, motivazioni non economiche (funzionali ed edoniche) e motivazioni ecologiche (Won et al., 2020).

Drivers economici. Come sottolineato nel primo capitolo, la crisi del 2008 e il conseguente cambiamento della mentalità dei consumatori hanno causato l'allontanamento di questi ultimi dai valori dell'iperconsumismo e dunque dai precedenti modelli di consumo, spingendoli verso modelli più convenienti e più sostenibili. E' per questo che molti consumatori, anche nel settore del fashion, sono sempre più attratti da piattaforme di sharing, in quanto, grazie ai comportamenti collaborativi basati sulla condivisione delle risorse, queste sono in grado di offrire i medesimi beni e servizi, ma a costi più contenuti. L'adesione al fashion sharing, infatti, conferisce prima di tutto un vantaggio economico a livello di risparmio, sia nel caso del fashion renting, che concede la possibilità agli utenti di sfoggiare abiti rientranti nella fascia di prezzo medio-alta attraverso il loro noleggio a prezzi più ragionevoli di quelli al dettaglio, e sia nel caso del second-hand, che consente l'accesso a una più ampia quantità di capi - ancora in buone condizioni - appartenenti a tutte le fasce di prezzo, sempre a costi più contenuti. Contemporaneamente, però, fornisce un vantaggio anche a livello di integrazione del reddito dell'utente attraverso i profitti aggiuntivi che ricava mettendo a disposizione i propri capi inutilizzati (Won et al., 2020). Nel loro noto studio, Roux e Guiot (Roux & Guiot, 2008), descrivono la dimensione economica come riflessa da quattro fattori: la ricerca di un prezzo equo, la "caccia all'affare", il desiderio di pagare meno e l'aspetto allocativo del prezzo, aspetto riconfermato nell'analisi svolta da Galvagno e Giaccone (Galvagno & Giaccone, 2014), che identificano tale driver come una necessità per coloro che non hanno la capacità di spesa sufficiente per l'acquisto di prodotti nuovi, e dunque collegata alla ricerca di benefici connessi al risparmio e al buon rapporto qualità/prezzo, ma anche per coloro che vogliono ridurre la spesa per i vestiti per le occasioni speciali indipendentemente dal reddito. Secondo questi ultimi la sensibilità al prezzo, che orienta verso il consumo di prodotti di seconda mano o di cui non si acquisisce la proprietà, se da una parte può rappresentare una necessità collegata ad una limitata capacità di spesa, dall'altra asseconda uno stile di vita deliberatamente basato su frugalità e semplicità, e caratterizzato dalla propensione alla rinuncia e dalla limitazione negli acquisti.

Secondo il Report "Millennials and the sharing perspectives: European Perspectives" (Ranzini et al., 2017), le motivazioni economiche sono messe al primo posto dai consumatori nella lista delle ragioni per cui partecipano alle pratiche di condivisione in generale (non facendo riferimento a specifici settori). Possedere, come spesso accade nel caso dei consumatori più giovani, un budget limitato, spinge gli individui a ricercare piattaforme che possano limitare i costi da sostenere per accedere ad un bene o servizio come ad esempio capi di abbigliamento, calzature o accessori di moda. I vantaggi a livello economico non solo possono influenzare la partecipazione dei consumatori, ma ne determinano anche il livello: la ricerca in questione ha evidenziato una correlazione tra il loro investimento di tempo ed energia e il valore ricavato dall'utilizzo della piattaforma. Emerge inoltre una chiara tendenza a preferire i servizi tradizionali a quelli di condivisione nel caso in cui entrambi abbiano gli stessi costi, viene cioè dimostrato che, qualora i partecipanti individuassero una piattaforma tradizionale economica quanto quelle di condivisione, e con l'utilizzo della quale essi impiegherebbero minori energie e minor tempo per usufruire del servizio, allora preferirebbero il servizio tradizionale rispetto al modello di sharing. Questo dimostra quanto sia cruciale per questo

tipo di consumatori la convenienza economica durante l'atto di consumo. Come analizzato in seguito, però, la maggiore importanza attribuita alle motivazioni economiche nell'ambito della sharing economy, sembra non venire confermata nello specifico settore della moda, dove si riscontrano drivers non economici più forti.

Drivers non economici. Oltre alla convenienza economica dei servizi di fashion sharing, è possibile identificare motivazioni non economiche che fungono da driver di quest'ultima influenzando le decisioni individuali di adozione: motivazioni funzionali (utilitaristiche) e motivazioni edoniche (Dhar & Wertenbroch, 2000).

Nella visione utilitaristica, i consumatori si preoccupano di acquistare i prodotti in modo efficiente e tempestivo per raggiungere i loro obiettivi con la minima irritazione. Gli aspetti utilitaristici di un atteggiamento verso un comportamento riguardano l'utilità, il valore e la saggezza del comportamento come percepiti dal cliente (Nam et al, 2016). Certamente i consumatori sostituiscono sempre più velocemente gli articoli di tendenza, spendono denaro e tempo per provare nuovi prodotti, e i prodotti di moda richiedono decisioni riguardanti molti aspetti, tra cui lo stile, il design, la qualità, il prezzo e il marchio, inoltre c'è un costo costante per la manutenzione e la riparazione dei vestiti. Pertanto, è possibile affermare che l'economia della condivisione della moda è pratica per gestire la complessità e la difficoltà della selezione e della gestione dei prodotti di moda a costi ragionevoli (Won et al., 2020). Due principali declinazioni della motivazione funzionale sono gli aspetti della comodità e della familiarità. Il primo è dato dalla semplicità e dall'efficienza che caratterizzano le piattaforme di fashion sharing (e della sharing economy in generale), in quanto essendo interfacce digitali, agli utenti basta avere una connessione Internet per ottenere rapidamente accesso ad un'infinita varietà di capi descritti e mostrati nel dettaglio, noleggiabili o acquistabili in modo semplice, veloce e sicuro grazie alle linee guida e alle tutele offerte dalle piattaforme in questione, senza dover quindi spendere tempo ed energie nella ricerca fisica degli stessi (Ranzini et al., 2017). Il secondo aspetto invece riguarda i costi di transazione che i consumatori si trovano ad affrontare, soprattutto alla prima esperienza con il prodotto, spendendo tempo ed energie ad acquisire informazioni necessarie alla scelta di consumo, costi che vengono minimizzati una volta raggiunta un'elevata familiarità con i beni condivisi (Möhlmann, 2015).

La motivazione edonica/ricreativa si riferisce al benessere procurato dall'esperienza vissuta dall'utente nell'ambito del fashion sharing, considerando la ricerca di svago e di un'esperienza d'acquisto gratificante motivazioni in grado di favorire l'adozione di tali piattaforme (Galvagno & Giaccone, 2014). L'aspetto edonistico, oltre ad essere influenzato dalle sensazioni e dal piacere provocati dai beni, e dunque un valore emotivo e irrazionale, si riferisce all'opportunità di combinare capi, divertimento e soddisfazione e riflette un bisogno egocentrico legato alla libertà dell'ambiente di shopping, alla fuga dalla realtà e al sentimento di fantasia ma allo stesso tempo di praticità (Won et al., 2020). Secondo Roux e Guiot (Roux & Guiot, 2008) la dimensione edonistica può essere scomposta in due sottoinsiemi, il primo legato all'offerta di prodotti di seconda mano, a sua volta caratterizzato da quattro fattori: l'originalità dei prodotti, la nostalgia per capi del passato, l'espressione di sé, la congruenza ricercata con gli articoli acquistati, e l'altro relativo alle caratteristiche dei canali di contatto con il pubblico, quali contatto sociale, stimolazione e "caccia al tesoro" (riconducibile al sentimento di curiosità). Nell'ambito della condivisione nel settore moda, sempre nella sfera ricreativa, si rivelano piuttosto rilevanti anche le connessioni sociali, così come comportamenti di tipo pro-sociale. Non è raro, infatti, che gli utenti partecipanti agli scambi interagiscano tra di loro e cerchino di instaurare contatti che vadano oltre lo scambio di capi di abbigliamento e che includano ad esempio l'intraprendere conversazioni amichevoli o altri tipi di interazione e di confronto, in grado di favorire la creazione di community (Hwang & Griffiths, 2017).

Anche Möhlmann cita tra le variabili che influiscono sulla scelta di un'opzione di consumo collaborativo il formarsi di un senso di comunità, denotando l'aspetto di appartenenza a una comunità come un valore edonico fondamentale: all'interno di essa, infatti, i soggetti conseguono un'elevata soddisfazione, aiuto e sostegno reciproci, mentre, al contrario, se privi della creazione di un senso di comunità gli individui possono sentirsi isolati e disconnessi (Möhlmann, 2015).

Drivers ecologici. Come già riscontrato in numerosi studi, quest'ultimo è certamente in grado di influenzare l'utilizzo delle piattaforme di fashion sharing, in quanto i consumatori moderni spingono fortemente per soluzioni più sostenibili rispetto al modello largamente diffuso del fast fashion (Won et al., 2020). In particolare, i driver ecologici sono legati alla diffusa consapevolezza dei benefici ambientali ed etici provocati dal riutilizzo dei capi di abbigliamento, così come al desiderio degli individui di essere intraprendenti ed evitare lo spreco di risorse a livello di comunità, limitandone l'esaurimento e la proliferazione di beni non necessari. Nello studio di Becker e Iran (Becker & Iran, 2018), la moda sostenibile è stata percepita come un mezzo per il piacere e il benessere, e come supporto consolidare valori e aspirazioni come la libertà dal sistema moda più diffuso e l'individualità.

Un'altra motivazione talvolta citata dalla letteratura accademica (Roux & Guiout, 2008; Galvagno & Giaccone, 2014), ed in parte correlata all'ecologica, è quella definita "critica" o "anti-ostentazione", legata al rifiuto consapevole e volontario di tutto ciò che è associato alla moda e al consumo di massa, ossia alla tendenza, ultimamente molto accentuata, da parte dei consumatori di opporsi al sistema, con l'obiettivo di prendere le distanze dalla società dei consumi. Il fashion sharing consente ai suoi praticanti di esprimere la loro indifferenza ai codici sociali propagati dalla moda e dal sistema di mercato, distinguendosi così dal gusto di massa (Roux & Guiout, 2008).

Venendo ai risultati delle indagini analizzate, essi rivelano innanzitutto come la motivazione puramente economica, seppur significativa, non sia la principale riscontrata nell'adozione delle piattaforme di condivisione di moda, e come quella utilitaristica non risulti presentare sempre un effetto statisticamente significativo sull'atteggiamento dei consumatori (a sua volta correlato positivamente all'intenzione di acquisto). Ciò implica che i clienti non sempre percepiscono come principali vantaggi del fashion sharing il risparmio di denaro o la massimizzazione dell'utilità. Mentre in studi riguardanti la sharing economy in generale, le motivazioni economiche e utilitaristiche si erano rivelate dominanti nelle decisioni dei consumatori di perseguire un consumo basato sull'accesso (Lee & Chow, 2020; Möhlmann, 2015), nello specifico settore del fashion, le caratteristiche uniche degli articoli di moda – legati al gusto e alla bellezza e dunque in grado di fare appello al lato umano più irrazionale - potrebbero influenzare e modificare tali effetti. Per questo motivo, come prima implicazione per il management delle società di fashion sharing, si potrebbe citare la necessità di migliorare l'utilità, la funzionalità o l'efficienza delle piattaforme di condivisione per i clienti che hanno forti valori utilitaristici nelle fasi iniziali di ingresso nel mercato, essendo tale motivazione, nello shopping, essenziale per il processo decisionale (Won et al., 2020). Al contrario, la motivazione più impattante sull'atteggiamento dei consumatori verso tali piattaforme risulta essere quella edonica: gli acquirenti edonici tendono a godere e a ricavare piacere dalle loro attività di shopping, e il noleggiare di abiti, così come l'acquisto di seconda mano può essere un nuovo tipo di attività di shopping in grado di offrire emozioni. Ciò sta ad indicare che, nonostante essi considerino i capi di abbigliamento come oggetti piacevoli, non cercano necessariamente di possederli (Won et al., 2020). Per i consumatori maggiormente spinti dalla motivazione edonica, l'aspetto emozionale è molto importante e sono anche in grado di confrontare e valutare diversi assortimenti e diverse piattaforme di condivisione della moda, spesso non risultandovi, per questo

motivo, fedeli. A tal proposito le società di fashion sharing dovrebbero focalizzarsi sugli elementi del layout e sulle caratteristiche della piattaforma, quale contesto di vendita, concepito come un luogo di evasione dalla routine quotidiana, anche attraverso la creazione di elementi e iniziative che enfatizzino le componenti sociali e relazionali (Galvagno & Giaccone, 2014). Infine, anche la motivazione ecologica è risultata presentare una relazione statisticamente significativa con l'atteggiamento dei consumatori verso una piattaforma di condivisione della moda, mostrando come gli acquirenti con preoccupazioni ecologiche siano propensi al consumo collaborativo e possiedano un atteggiamento positivo verso le piattaforme di condivisione della moda, in quanto convinti che l'impatto ambientale della produzione e dello smaltimento dei vestiti possa essere ridotto utilizzando le piattaforme di condivisione. La relazione tra motivazione ambientale e atteggiamento dei consumatori, in particolare, è risultata più forte per quelli con cicli di sostituzione dei prodotti relativamente brevi, rispetto ai consumatori con cicli di sostituzione più lunghi (Won et al., 2020). Questo fornisce un'ulteriore utile spunto per le strategie di comunicazione delle piattaforme di fashion sharing: esse, infatti, non dovrebbero ricorrere ad una comunicazione che evidenziasse esclusivamente il risparmio e l'economicità, ma enfatizzare l'aspetto di condivisione in grado di superare il senso di colpa ambientale, ossia promuovere i valori del rispetto ambientale e dell'etica dei consumi, assecondando e sfruttando la sensibilità ecologica crescente degli utenti (Galvagno & Giaccone, 2014).

3.3.2 Le principali barriere al fashion sharing e le conseguenti implicazioni

Due studi piuttosto attuali (Becker & Iran, 2018; Mukendi & Henninger, 2020) hanno identificato i principali aspetti percepiti dagli utilizzatori delle piattaforme di fashion sharing come problematiche e ostacoli all'adozione.

Problemi di igiene. Il primo aspetto risultato fastidioso per i partecipanti alle indagini dell'indossare abiti noleggiati o di seconda mano – dunque indossati precedentemente da altri – è stato quello dell'igiene e della pulizia. Le preoccupazioni dei consumatori in merito all'igiene sono particolarmente evidenti nel caso di articoli indossati a contatto con la pelle (Armstrong et al., 2016), e riguardano principalmente insetti e acari, la potenziale trasmissione di malattie, l'odore e la sporcizia, e, dunque, il modo in cui il fornitore del servizio può garantire servizi igienico-sanitari soddisfacenti (Becker & Iran, 2018). Per alcuni partecipanti la sola idea di indossare abiti di seconda mano è stata ritenuta "ripugnante", indicando che si sentirebbero a disagio indossando qualcosa sulla pelle che altri hanno indossato in precedenza. Poiché questo sembra essere una reale barriera all'adozione delle piattaforme di fashion sharing, è fondamentale che queste ultime comunichino chiaramente come vengono trattati e custoditi gli indumenti prima di essere spediti al cliente, creando così un legame tra la società e l'utente, basato sulla fiducia e su una comunicazione trasparente in termini di modalità di pulizia degli articoli (Mukendi & Henninger, 2020).

Mancanza di fiducia e informazioni. In un evento di scambio, i problemi di fiducia riguardano soprattutto le dimensioni, la variabilità, la qualità e la capacità di trovare qualcosa di adatto allo scambio. Inoltre, i clienti sono spesso scettici sulla fattibilità di tali modelli di business, nonché sulle motivazioni dell'azienda che fornisce tali servizi, in particolare le dichiarazioni di sostenibilità di alcune piattaforme di fashion sharing (Armstrong et al., 2016). Un altro ostacolo tra i clienti risulta la mancanza di informazioni sulle garanzie offerte dal fornitore e su come sarebbero trattati i casi eccezionali, come i danni e la successiva responsabilità dei clienti. Gli individui sono anche inconsapevoli di come affrontare le situazioni in cui si affezionano ad un capo (Becker & Iran, 2018). Si specifica che i meccanismi di fiducia generati nel contesto dell'economia della condivisione nel settore della moda verranno approfonditi nel paragrafo successivo.

Abitudini degli utenti e disponibilità. Con il primo elemento ci si riferisce ai casi in cui i prodotti non siano facilmente accessibili, facili da utilizzare o siano richieste particolari competenze e sforzi per reperirli e utilizzarli, in quanto i clienti potrebbero percepire tali casistiche come un sacrificio da parte loro (Becker & Iran, 2018). Un'altra barriera menzionata dai partecipanti allo studio è la gestione e pianificazione del processo di noleggio o di scambio: essi spesso si domandano con quanto anticipo serva pianificare oppure ordinare i capi, o riscontrano dubbi in merito al lavaggio o alla vestibilità di questi ultimi, e si infastidiscono in caso di limitata disponibilità. Alla luce di ciò si rivela fondamentale per le piattaforme di fashion sharing rendere il più visibili e chiare possibili le informazioni e le linee guida sul funzionamento logistico del noleggio o acquisto, così come realizzare un sistema di assistenza clienti preparato ed efficace, in grado di risolvere ogni incertezza (Mukendi & Henninger, 2020).

Utilizzo e resi. Soprattutto nel caso delle pratiche di noleggio, sia B2C che tra pari, gli utenti hanno ritenuto di non essere in grado di rilassarsi completamente negli indumenti noleggiati, poiché avrebbero avuto paura di danneggiare l'articolo o di rovinarlo accidentalmente macchiandolo in modo permanentemente, tanto da arrivare ad affittare maggiormente capi di colore scuro in grado quindi di mostrare meno segni di usura. Il disagio avvertito si rivela maggiore nel caso di piattaforme P2P, in quanto gli utenti temono di più la reazione e le possibili molestie da parte del prestatore qualora l'abito venisse restituito danneggiato (Mukendi & Henninger, 2020). Un'ulteriore interessante implicazione per le società di sharing economy, dunque, potrebbe essere quella di evidenziare chiaramente i termini e le condizioni del processo di noleggio e le conseguenze di un eventuale danneggiamento, perdita o ritardo nella restituzione, così che gli utenti possano essere maggiormente consapevoli.

Talvolta, inoltre, accade che questi ultimi creino un legame emotivo con il capo di abbigliamento tale da non volerlo restituire, e la possibilità di riscattare ciò che si è noleggiato offerta dalle piattaforme si rivela così essenziale, al fine di poter trasmettere un'idea del noleggio come un periodo di prova che, nel caso in cui vada a buon fine, è possibile concludere con l'acquisto finale (Mukendi & Henninger, 2020).

3.4 I vantaggi del fashion sharing per i marchi di moda

Dopo aver ripercorso i principali vantaggi del fashion sharing per gli individui e gli impatti positivi che questo ha sulla società in generale, si rivela interessante analizzare l'eventuale vantaggio ottenibile dai marchi di moda e dagli stilisti che si aprono a tale fenomeno, in particolare nella sfera del fashion renting. Nonostante tradizionalmente le piattaforme di noleggio fossero ritenute in concorrenza con le case e i designer di moda, in molti casi l'attività di noleggio di moda è stata ben accolta da questi ultimi, soprattutto negli ultimi anni, in cui, come afferma Jennifer Hyman, co-fondatrice e amministratore delegato di Rent the Runway, "Il modo in cui le piattaforme di noleggio lavorano con i designer è cambiato notevolmente", riferendosi alla loro sempre più frequente collaborazione attiva. Le società di fashion renting, infatti, sempre di più lavorano con stilisti o rivenditori per aiutarli a lanciare i propri servizi di noleggio o consentire loro di utilizzare la loro piattaforma per raggiungere direttamente i consumatori (Feng et al., 2019). Attratti da questa tendenza, tali studiosi hanno condotto uno studio per comprendere come giustificare il fenomeno e analizzarne più in profondità le dinamiche. Essi hanno sviluppato un modello stilizzato costituito da una piattaforma di noleggio, un marchio di moda e un pubblico unitario di consumatori, in cui l'azienda di moda può vendere i propri capi direttamente al consumatore o utilizzare una piattaforma per noleggiare il prodotto. Sono inoltre stati considerati due contratti prevalenti

comunemente utilizzati nel mercato del fashion renting, ossia il contratto all'ingrosso e il contratto di agenzia, dove per contratto all'ingrosso si intende la determinazione da parte del marchio di un prezzo all'ingrosso addebitato alla piattaforma e un prezzo al dettaglio addebitato ai consumatori, con la prima che stabilisce a sua discrezione il prezzo di noleggio, mentre per contratto di agenzia ci si riferisce al caso in cui l'azienda fissi sia il prezzo al dettaglio che il prezzo di affitto, così che la piattaforma, fungendo da agenzia, riscuota una parte del profitto dell'affitto come commissione. L'analisi è stata eseguita simulando un gioco di Stackelberg per modellare l'interazione tra l'azienda e la piattaforma, assumendo che l'impresa a monte, in quanto leader di mercato, faccia la prima mossa nel gioco e che nella seconda fase, la piattaforma, in quanto follower, risponda alla scelta dell'azienda. E' stato inoltre assunto che entrambe le parti disponessero di informazioni complete sulla domanda dei consumatori. Lo studio evidenzia tre risultati principali:

1. La presenza di una piattaforma di noleggio può avvantaggiare l'azienda del marchio di moda: ciò è dovuto al compromesso tra l'effetto di espansione del mercato e l'effetto di cannibalizzazione causato dal mercato degli affitti. Da un lato, la piattaforma di noleggio offre ai consumatori un'alternativa all'acquisto del prodotto, provocando una diminuzione della domanda del mercato al dettaglio, ovvero un effetto di "*cannibalizzazione*". D'altra parte, alcuni consumatori di basso valore che non acquistano il prodotto nel mercato al dettaglio possono scegliere di noleggiarlo, determinando un aumento della domanda totale del mercato, cioè l'effetto di "*espansione*" del mercato. L'analisi dimostra che indipendentemente dal tipo di contratto, l'effetto di espansione domina sempre l'effetto di cannibalizzazione e, di conseguenza, l'azienda di moda guadagna un profitto maggiore in corrispondenza della presenza di una piattaforma di noleggio (Feng et al., 2019).
2. In secondo luogo, l'impresa favorisce il contratto di agenzia quando la percentuale dei ricavi del mercato degli affitti che una piattaforma può mantenere è relativamente bassa e il valore di recupero dei prodotti a noleggio restituiti è elevato, mentre la piattaforma favorisce il contratto di agenzia quando il valore di recupero rientra in un determinato range. La scelta ottimale tra i contratti di agenzia e all'ingrosso, dunque, si basa principalmente sulla proporzione di compartecipazione ai ricavi e sul valore di recupero, e viene dimostrato che nel caso in cui la proporzione è relativamente grande e il valore di recupero è relativamente piccolo, sia l'azienda che la piattaforma beneficiano maggiormente del contratto di agenzia rispetto al contratto all'ingrosso, il che implica che in questo scenario il contratto di agenzia può migliorare il profitto complessivo della catena di fornitura (Feng et al., 2019).
3. Infine, rispetto al contratto all'ingrosso e alla vendita tradizionale, il prezzo al dettaglio sotto il contratto di agenzia risulta strettamente inferiore, il che indica che quando l'impresa ha il potere di determinare il prezzo di affitto sotto il contratto di agenzia, il prezzo al dettaglio di equilibrio del canale tradizionale diminuirà. Questo si traduce, per i consumatori di alto valore che acquistano il prodotto, in un più elevato surplus, beneficiando in questo modo maggiormente della presenza di una piattaforma di noleggio nell'ambito del contratto di agenzia (Feng et al., 2019).

In conclusione, è possibile affermare che il fashion sharing, nella sua declinazione legata al renting, è grado di presentare vantaggi sia per gli utenti che per gli stilisti e i marchi di moda, che dunque dovrebbero sempre più aprirsi e strutturare correttamente la loro presenza su tali piattaforme.

3.5 I meccanismi di fiducia nel fashion sharing

Nel capitolo precedente è stato chiarito come la creazione di fiducia attraverso efficaci strategie di marketing rappresenti per le società della sharing economy una competenza critica, ossia uno degli asset intangibili con il quale ottenere un vantaggio competitivo, per questo motivo si ritiene interessante indagare in profondità i meccanismi di costruzione di essa. Infatti, come chiarito nel *paragrafo 3.3*, i problemi relativi alla mancanza di fiducia si caratterizzano come una delle principali barriere al fenomeno del fashion sharing, in grado di frenare l'adozione di tali piattaforme da parte degli utenti (Becker & Iran, 2018).

In particolare, Lee et al. (Lee et al., 2021) hanno evidenziato tre principali rischi percepiti dagli utenti legati al fenomeno del fashion sharing: il rischio finanziario, il rischio di prestazione e il rischio sociale. Il rischio finanziario si riferisce alla preoccupazione per potenziali perdite finanziarie quando un consumatore sceglie di acquistare e rappresenta un ostacolo allo scambio o al noleggio di articoli di moda in quanto alcuni consumatori potrebbero considerare tali pratiche anziché il possesso come uno spreco di denaro a causa della loro preoccupazione di non ottenere in cambio un uso sufficiente di ciò per cui hanno pagato (Lang, 2018). Il rischio di prestazione, invece, si riferisce all'insicurezza associata alla qualità dei capi noleggiati o acquistati nel second-hand, qualità legata a caratteristiche ed elementi non visibili sul web, oltre che alla questione dell'igiene e della contaminazione già affrontate nei paragrafi precedenti. Infine, i rischi sociali sono relativi alla preoccupazione di venire criticati o non considerati come si desidera a causa dell'utilizzo di capi a noleggio o di seconda mano. La mancanza di proprietà può portare a timori per la mancanza di espressione dell'identità personale e lo stigma sociale per non presentare adeguatamente il proprio status (Lang, 2018). In molti studi il rischio percepito viene utilizzato come moderatore o mediatore: esso è risultato moderare il rapporto tra il beneficio funzionale percepito e la soddisfazione (Akrama et al., 2019), moderare negativamente il rapporto tra il valore percepito e la volontà del consumatore di utilizzare i servizi (Wang et al.,) e mediare tra la soddisfazione e la disponibilità a pagare (Casidy & Wymer, 2016).

Verhagen et al. (Verhagen et al., 2006) forniscono un'ulteriore classificazione del rischio percepito da parte degli utenti, più generale e trasversale ai diversi settori, identificando il rischio cosiddetto "istituzionale", e quello cosiddetto "delle parti". Il rischio istituzionale consiste nel timore causato dall'incapacità dell'istituzione, in questo caso costituita dalla piattaforma di sharing, di ridurre i comportamenti opportunistici tra le parti, a sua volta derivante dall'incapacità di fornire sufficienti meccanismi di protezioni ai propri user. Un esempio all'interno del contesto delle piattaforme P2P potrebbe essere un contratto in cui viene stabilita una data di scadenza per il pagamento, ma non è prevista alcuna penale per il ritardo nel pagamento. Tale mancanza denota una certa negligenza del contratto di scambio, e per questo, un rischio istituzionale. Un altro caso tipico è rappresentato dalla debolezza del monitoraggio, riscontrabile nelle prime versioni dei sistemi di recensione, in cui era possibile che due utenti potessero creare valutazioni estremamente positive l'una per l'altra vendendo lo stesso bene più volte con l'unico scopo di aumentarsi reciprocamente il punteggio. Il rischio delle parti consiste invece nel rischio relazionale che si presenta tra le parti coinvolte nello scambio, che queste ultime appartengano al medesimo livello (P2P) o a livelli differenti (ad esempio, nel contesto della moda, clienti e stilisti), quindi si riferisce all'incertezza che emerge che la controparte agirà in modo corretto e non attuerà comportamenti opportunistici. Il rischio di parte riguarda le incertezze che sorgono dal momento in cui non si è sicuri delle offerte della parte venditrice e della capacità e volontà di esecuzione del venditore. Ad esempio, i venditori possono fornire informazioni fuorvianti sui prodotti, utilizzare false identità, ignorare le garanzie o commettere frodi. Seguendo Pavlou e Gefen (Pavlou & Gefen, 2004), il rischio di parte è definito in senso stretto come la convinzione

soggettiva degli acquirenti della probabilità di subire una perdita quando si impegnano in una transazione con i membri della comunità di venditori.

Alla luce di ciò, è chiaro come, mentre nei mercati tradizionali non è necessaria una fiducia tra pari a causa della presenza di intermediari come traders, mediatori, agenti, ritenuti soggetti professionali, competenti e fidati (Botsman e Rogers, 2010), con lo sviluppo di mercati alternativi come quelli di sharing economy, oltre alla fiducia tra i consumatori che fanno parte delle piattaforme di condivisione, è necessario individuare un secondo tipo di fiducia: la fiducia verso la piattaforma. La presenza di queste relazioni porta all'identificazione di due tipi di fiducia, sia tra gli utenti della piattaforma, detta "fiducia interpersonale", sia nei confronti della piattaforma stessa, ovvero la "fiducia istituzionale", la quale fa riferimento a una serie di meccanismi messi in atto dalle piattaforme di sharing, come particolari norme e regolamenti, che possono incrementare la sicurezza istituzionale fornita dalle piattaforme di sharing economy (Verhagen et al., 2006). Queste ultime sono state individuate anche da Hawlitschek et al. (Hawlitschek et al., 2016) nel loro studio, nel quale hanno identificato tre tipologie di fiducia del consumatore. La prima è la fiducia verso il provider, è legata al possedere o meno, da part di quest'ultimo, le skills e le competenze necessarie per compiere efficacemente la sua parte della transazione, e all'essere considerato un soggetto benevolente e con alta integrità (dove per integrità ci si riferisce alla sua capacità di mantenere la propria parola e di fornire un prodotto o un servizio coerente con quanto dichiarato, mentre la benevolenza si riferisce al fatto che esso abbia a cuore gli interessi del consumatore). Il secondo tipo di fiducia è costituito dalla fiducia nella piattaforma, la quale dipende da vari fattori, ad esempio il supporto agli utenti, quanto viene addebitato agli utenti, l'entità delle e-mail di spamming, l'accesso ai dati degli utenti e il mantenimento della loro privacy. Infine, il consumatore deve avere anche fiducia nel prodotto, quindi se il prodotto rispecchia le caratteristiche dichiarate, se è sicuro e in buone condizioni (Hawlitschek et al., 2016).

Risulta, dunque, fondamentale, che le società di sharing economy – nel settore del fashion così come negli altri settori - comprendano il ruolo della fiducia nel modo più dettagliato possibile, così da favorire lo sviluppo di quest'ultima verso i diversi soggetti coinvolti negli scambi. La fiducia, sia di tipo interpersonale che istituzionale, può essere incrementata attraverso vari elementi (Verhagen et al., 2006):

Reputation. Essa ricomprende tutti i meccanismi di feedback (recensioni e valutazioni) creati e resi disponibili dalle piattaforme. Questi ultimi si rivelano essenziali per accrescere le tre tipologie di fiducia citate in precedenza, ossia verso il provider, verso la piattaforma e verso il prodotto (Hawlitschek et al., 2016). Nel caso delle piattaforme di moda P2P, ad esempio, in cui è maggiormente rilevante accrescere la fiducia tra i peers, in quanto essi sono spesso estranei gli uni agli altri e non possiedono esperienze di interazione precedenti con la controparte, i sistemi di valutazione mirano a creare un ampio database di recensioni che consentono di acquisire informazioni sul comportamento passato degli utenti, relative sia al loro ruolo di fornitore e sia a quello di cliente. Nel caso delle piattaforme di fashion sharing B2C, chiaramente i sistemi di feedback saranno maggiormente rivolti alla piattaforma e ai prodotti, in quanto si rivela fondamentale accrescere la fiducia dei clienti verso di essi, fornendo informazioni sulla qualità del processo di gestione e consegna dell'ordine da parte della prima e su quella dei capi proposti. I sistemi di recensione possono essere di differenti tipologie:

- **Rating numerici:** attraverso questi meccanismi è possibile fornire una valutazione su una scala che va da una a cinque stelle, possono essere generici legati all'intera esperienza, oppure divisi per categoria (singolo elemento di quest'ultima).

- **Commenti e recensioni:** spesso i rating numerici possono essere supportati dalla presenza di commenti e recensioni, così da permettere agli utenti di fornire un'opinione più dettagliata relativamente alla propria esperienza. Negli ultimi anni sono state implementate nuove forme di recensioni, come le "recensioni simultanee", attraverso le quali gli utenti hanno l'opportunità di valutarsi reciprocamente, ma le recensioni saranno rese visibili solo dopo che entrambi le avranno inviate. Tale meccanismo può essere fondamentale per prevenire le potenziali ritorsioni dovute alle recensioni negative e per evitare recensioni distorte e frodi nelle recensioni.
- **Forum:** essi sono dei servizi messi a disposizione dalle piattaforme che consentono agli utenti di lasciare commenti relativi alla loro esperienza di acquisto. I forum accumulano i feedback sui comportamenti passati di acquirenti e venditori, così come su quelli della piattaforma, per poi diffonderli tra gli utenti. Essi si rivelano piuttosto importanti, in quanto il comportamento di ogni soggetto avrà delle conseguenze reputazionali, e per questo egli si impegnerà a comportarsi in maniera affidabile, onde evitare ripercussioni sulla propria reputazione e sulla possibilità di trovare acquirenti in futuro (Ba & Pavlou, 2002).
- **Sistemi di verifica dell'identità:** in particolare nelle piattaforme P2P, in alcune piattaforme è possibile autenticare l'affidabilità riguardante l'identità di un utente tramite sistemi di identificazione. Ad esempio, l'autenticazione può avvenire associando al proprio account il numero di telefono, oppure attraverso l'obbligo di caricare i documenti di identità sulla piattaforma.

E' dunque fondamentale che la piattaforma realizzi tali meccanismi di feedback e incentivi l'interazione tra e degli utenti, così da costruire un capitale reputazionale.

Capitale sociale digitale e informazioni fornite. La qualità delle informazioni è il secondo fattore chiave che porta a una maggiore fiducia dei consumatori verso la piattaforma, e verso gli altri utenti nel caso delle piattaforme P2P. È necessario per questi ultimi fornire numerose e dettagliate informazioni, sia sulla gestione delle operazioni di scambio e sia sui capi del catalogo, in quanto più di qualità si rivelano le prime, maggiore sarà la percezione degli utenti dell'affidabilità dei processi della piattaforma e della loro abilità nel costruire un'offerta in grado di soddisfarne le esigenze (Kim et al.,2008). Al contrario, quando gli utenti dal lato domanda credano via sia un'asimmetria informativa e dunque una situazione in cui la controparte (fornitore degli articoli) ha più informazioni rispetto ad essi, la loro fiducia diminuirà (Verhagen et al., 2006). Le informazioni per costruire la fiducia ricomprendono sia il "capitale sociale digitale", costituito dal capitale reputazionale citato precedentemente, che deriva, oltre alle recensioni, dalla connessione del proprio profilo con i profili di altri social network, il che consente l'accumulazione di informazioni che vengono trasferite da una piattaforma all'altra, sia i dati, l'identità e la storia delle piattaforme e degli utenti, e sia le informazioni specifiche sull'offerta. Queste ultime si riferiscono alla descrizione dell'oggetto che viene posto al centro della pratica di condivisione, attraverso immagini il più possibili chiare e reali, descrizioni dettagliate e differenti informazioni sul marchio, le condizioni attuali e il trattamento pre-consegna (Kim et al.,2008).

Garanzie e coperture assicurative. Con garanzie si fa riferimento in primis alla sicurezza delle transazioni, contributo fondamentale per aumentare la fiducia degli users. Nel contesto di scambi e transazioni online, certamente meno sicure di quelli tradizionali in quanto mancanti della componente fisica, gli utenti desiderano che i propri dati, e la propria privacy e sicurezza siano garantiti. In particolare ci si riferisce sia ai dati sensibili (nome, cognome, indirizzo, numero di telefono,...) e sia

all'ambito dei pagamenti elettronici, che spesso richiedono l'inserimento delle proprie coordinate bancarie o carte di credito sulla piattaforma. Oltre alla protezione della privacy percepita dal consumatore, si rivela importante anche protezione della sicurezza percepita, che consiste nella percezione che la piattaforma soddisfi i requisiti di sicurezza come l'autenticazione e l'integrità. La presenza di meccanismi di sicurezza sulla piattaforma quali acquisti sicuri, crittografia e molti altri certamente porteranno alla percezione di un minor rischio degli utenti nell'intraprendere una transazione (Kim et al.,2008). Per questo motivo è necessario che le piattaforme tengano ben presenti i fattori che accrescono la fiducia al loro interno e implementino una serie di meccanismi di creazione di fiducia, occupandosi di rendere sicuri i rapporti con esse e tra i peers. Ciò potrà avvenire attraverso l'implementazione di alcuni sistemi di sicurezza, sia a livello finanziario, come un trattenimento del denaro se il servizio non viene effettuato come promesso, attraverso delle garanzie che possano proteggere gli utenti dai rischi, normative e strumenti che regolino i casi di comportamenti opportunistici, o attraverso dei meccanismi di validazione esterna per valutare l'affidabilità dei propri utenti (Kim et al.,2008).

3.6 Entità del fenomeno e differenze demografiche e culturali

Dopo aver inquadrato il fenomeno della sharing economy nel settore della moda e averne compreso il funzionamento e le dinamiche, si ritiene interessante capire a che punto è nel suo percorso di espansione e il suo valore attuale a livello globale. L'entità del fenomeno del fashion sharing ha subito una crescita sostanziale nell'ultimo decennio, divenendo uno dei settori maggiormente coinvolti dalla sharing economy. Il mercato globale della moda condivisa è stato stimato a 4.7 miliardi di \$ nel 2021 e caratterizzato da un CAGR 2021-2026 pari a 9.8% (Statista.com, 2021). Di seguito, si analizzano nello specifico i due sotto-mercati di cui l'economia della moda condivisa è composta, ossia il fashion rental e il resale (second-hand), in termini di numeri, trend e di dati socio-demografici, al fine di integrare, relativamente a questi ultimi, i pochi elementi già emersi in precedenti studi, in particolare il fatto che i gruppi più giovani e a basso reddito fossero economicamente più motivati ad aderire al fashion sharing, al contrario dei gruppi più giovani, a reddito più elevato e con un livello di istruzione superiore (meno motivati socialmente) e che le donne fossero spinte maggiormente dal driver ambientale (Bocker & Meelen, 2016).

3.6.1 Fashion rental online

In particolare, ci si riferisce a tutte le piattaforme digitali di fashion sharing che prevedono il noleggio e la riconsegna di capi di abbigliamento, sia B2C che P2P. Il mercato globale del fashion rental è stato stimato a 1,12 miliardi di \$ nel 2021, caratterizzato da un CAGR 2022-2030 pari a 8.5% (Grand View Research, 2021). Certamente, a seguito del drastico calo di noleggi online causato dalle restrizioni durante la pandemia di Covid-19, il fenomeno ha ripreso a crescere, spinto da alcuni fattori quali la crescita dell'utilizzo dell'eCommerce, il progresso tecnologico, e una più attenta gestione delle risorse finanziarie disponibili da parte dei consumatori. Innanzitutto, in quest'era così complessa per le suppl chain globali, il noleggio di abbigliamento online tramite piattaforme sembra essere meno vulnerabile agli shock esterni come le fluttuazioni dei prezzi e i rischi della catena di approvvigionamento, in quanto con un inventario che non viene ridotto da ogni vendita, le società non rimangono mai a corto di scorte (EMF, 2021). Inoltre, nell'ultimo anno, con l'inflazione alle stelle, si è assistito in gran parte del globo ad un aumento del costo della vita che colpisce la maggior parte dei beni di consumo e che certamente riduce il potere di acquisto dei consumatori, che utilizzano le proprie risorse in modo più attento e parsimonioso, ragion per cui il noleggio diviene automaticamente più conveniente, in quanto permette di poter indossare i capi desiderati a prezzi

molti inferiori a quelli al dettaglio (Askel, 2022). Infine, lo sviluppo tecnologico e digitale e l'adozione sempre più diffusa dell'eCommerce consentono di realizzare un modello efficace: presentando il catalogo dei prodotti in modo accattivante, mostrando la disponibilità di inventario in tempo reale, rendendo la prenotazione online facile e veloce e offrendo convenienti opzioni di consegna e restituzione, le piattaforme di fashion renting possono aumentare la probabilità che i consumatori considerino il noleggio come alternativa all'acquisto (Askel, 2022).

Relativamente alle macroregioni geografiche, il maggior mercato di fashion rental attualmente è rappresentato dal Nord-America, con una quota mercato globale del 42% e un valore pari a 475 milioni di \$ nel 2021. A seguire il mercato europeo, con una quota di mercato del 25% corrispondente ad un valore di 300 milioni di \$. Infine, l'Asia-Pacifico, con in testa la Cina, al momento con una quota mercato del 20% circa, ma con la più rapida crescita prevista in questo settore, addirittura si stima che il 44% dell'aumento del mercato del noleggio di abbigliamento online proverrà da tale regione (Statista.com, 2021).

Analizzando i dati demografici, invece, il segmento di genere che spicca è quello delle donne, che è stimato detenere almeno il 58% del mercato del fashion rental, in quanto più sensibili alla moda e ai cambiamenti di stile, ma anche a causa del fatto che le maggiori piattaforme si rivolgono principalmente a loro. Relativamente all'età, i consumatori di età compresa tra 18 e 34 anni sembrano avere la maggiore esperienza nell'utilizzo dei servizi di noleggio di articoli di moda, mentre un ulteriore studio (Gilliot, 2019) rivela che il segmento di età principale per il marchio di noleggio di moda femminile, Le Tote, è di circa 35 anni. Attualmente, osservando lo stile e l'occasione di noleggio, il noleggio di abiti da cerimonia o per eventi speciali costituisce il segmento più consolidato, con una quota del 48%. E' necessario specificare che il modello di noleggio una tantum dal punto di vista della piattaforma si adatta meglio a tale tipologia di occasione, in cui spesso si tratta di abiti costosi, mentre si adatta meno a noleggio di capi casual, da indossare quotidianamente (il cui prezzo di noleggio una tantum potrebbe a malapena coprire i costi operativi) e per i quali sembra più profittevole il modello di abbonamento (Askel, 2022).

Il mercato del fashion rental non è da considerarsi un mercato concentrato, ma piuttosto caratterizzato da un discreto livello di frammentazione. Infatti, seppur è possibile individuare alcune piattaforme di ampio successo e maggiormente in grado di rappresentare tale mercato poiché precursori di esso (ad esempio Rent the Runway), esso risulta molto competitivo e presenta molteplici attori rilevanti ma non dominanti (Le Tote, Nuuly, Glam Corner, Gwynnie Bee, Circos, Rab, The Volte,..) (Mordor Intelligence, 2021).

In conclusione, il mercato del fashion rental online si rivela di entità già molto importante, ed è in fase di rapida espansione, trainato da alcuni trend rilevanti. In primis, la crescente domanda di abiti firmati di lusso, in cui i noleggi una tantum si presentano come i più interessanti, con un potenziale margine lordo del +60% per articolo, in secondo luogo la crescita prevista del noleggio di capi casual da utilizzare tutti i giorni, per i quali come già specificato è più profittevole per piattaforme e clienti il modello di abbonamento, in grado di offrire margini più elevati alle prime e un modo conveniente per ampliare i propri guardaroba per i secondi. Inoltre, anche la dichiarazione di stile in evoluzione tra i giovani e un aumento del noleggio di capi di abbigliamento formale come giacche e abiti di alta qualità tra gli individui attenti al prezzo sono i fattori che si prevede guideranno l'espansione del mercato, così come il desiderio di abbigliamento sportivo dovuto all'aumento del numero di persone che praticano sport. Infine, si prevede che la maggiore attenzione dei produttori ai segmenti dei bambini - più attenti allo stile e al marchio a causa del cambiamento dello stile di vita dei loro genitori - fornirà opportunità di mercato redditizie nei prossimi anni per le piattaforme di fashion rental (Askel, 2022).

3.6.2 Fashion resale online

In questo caso si fa riferimento alle piattaforme, principalmente P2P, che consentono la rivendita di articoli già acquistati una prima volta al dettaglio, certamente a prezzi inferiori. Il mercato globale online della vendita di seconda mano di capi di abbigliamento è stato stimato ad un valore di circa 10 miliardi di \$ nel 2021, e si prevede crescere un CAGR del 21% fino al 2027, ossia il doppio rispetto al mercato del resale complessivo, a fronte di una stabilizzazione del fast fashion ai livelli di valore attuali (ThreadUp, 2023). Il resale online di abbigliamento è stato favorito principalmente dalla pandemia di Covid-19, che con le conseguenti restrizioni ha spinto i consumatori ad adottare sempre più la pratica degli acquisti online, adottando tali piattaforme anche per vendere i propri articoli non più utilizzati in seguito alla pulizia dei guardaroba. Un altro fattore favorevole è la sensibilità crescente al tema della sostenibilità, che contrapponendosi al fenomeno del fast fashion all'insegna del consumismo, spinge le nuove generazioni ad avvicinarsi a modelli di consumo che perseguono il riutilizzo e il risparmio di risorse, ma anche l'inflazione, che spinge i consumatori in generale ad ottimizzare l'uso delle proprie risorse e a prendere in considerazione l'acquisto di capi in buone condizioni, ma a prezzi molto inferiori (GlobalData, 2022).

Relativamente alle macroaree geografiche, dal 2016, l'Asia del Pacifico ha registrato la crescita maggiore nel mercato globale della rivendita di abbigliamento poiché lo stigma nei confronti della rivendita sta gradualmente svanendo. Si prevede inoltre che la regione registrerà la maggiore crescita del mercato nel periodo di previsione (91,9% dal 2022 al 2026) grazie alla sua numerosa popolazione, alle economie in crescita e all'attenzione al lusso in paesi chiave come Cina e Singapore. La quota dell'Europa dovrebbe rimanere relativamente costante fino al 2026, ed è interessante specificare che sarà l'Europa orientale a guidare la crescita grazie alla sua economia in fase di sviluppo e all'elevata presenza di piattaforme di rivendita online come Vinted. La crescita di Sud America e MEA rimarrà ostacolata dalla bassa penetrazione online, il che significa che la rivendita si concentrerà sui canali offline più tradizionali (GlobalData, 2022).

Non c'è dubbio che siano la generazione Z e quella dei Millennials, rispettivamente con una quota del 28% e 33% a guidare la crescita del resale di abbigliamento, seguite dalla generazione X (26%) e da quella dei Baby Boomer (12%). La generazione Z si attesta al primo posto nel resale online, basti pensare che il 58% di essa che negli ultimi 12 mesi ha comprato nel mercato di seconda mano, lo ha fatto almeno una volta online. La sostenibilità, inoltre, è nella top 5 motivazioni legate all'adozione del second-hand per la generazione Z, che è convinta in questo modo di ridurre gli impatti ambientali provenienti dalla produzione di abiti, causa del cambiamento climatico, e sempre la medesima, in una quota del 56%, risulta essere disposta a rinunciare alle ultime tendenze di moda per un look unico e personalizzato.

Il mercato del resale comprende per la maggior parte la rivendita di capi di abbigliamento, a seguire le calzature e gli accessori. In tal caso è possibile affermare che esso si presenti con un più elevato grado di concentrazione rispetto a quello del noleggio, in quanto basti pensare che negli USA i primi cinque siti di rivendita di moda per quota di traffico (poshmark.com, stockx.com, thredup.com, threalreal.com e grailed.com) rappresentano oltre il 75% del traffico relativamente ai primi 15 siti di rivendita di moda.

Infine, il rapporto di GlobalData offre una serie di strategie che il marchio e i rivenditori possono implementare se vogliono mantenere il successo nel mercato globale della rivendita di moda, in quello complessivo così come in quello online. La prima è l'aumento dell'inclusività, secondo la quale sarebbe necessario offrire una gamma di abiti in termini di dimensioni e varietà più ampia poiché la maggior parte delle inserzioni spesso manca di inclusività, includendo opzioni come i filtri petite, tall, plus size e leg length. La seconda invece consisterebbe nel promuovere la sostenibilità, le

piattaforme di rivendita sono in vantaggio rispetto ai rivenditori tradizionali in termini di sostenibilità grazie alle credenziali di circolarità degli articoli, ma è necessario che tali piattaforme includano e promuovano il più possibile tale messaggio nelle proprie strategie di comunicazione. Infine, puntare sull'accessibilità, in quanto i prezzi bassi dei prodotti trovati sulle piattaforme di rivendita sono un punto di forza unico che queste ultime dovrebbero pubblicizzare ai consumatori, soprattutto in una fase di crisi economica come quella che si sta vivendo (GlobalData, 2022).

3.6.3 Differenze culturali nella percezione del fenomeno

Tre studi molto recenti della letteratura (Lee & Huang, 2020; Lang et al., 2019; Lang, 2018) hanno indagato le principali differenze di percezione del fenomeno del fashion sharing, declinato nelle due pratiche analizzate fino ad ora – noleggio e acquisto di seconda mano – tra culture differenti. In primo luogo, nell'ambito di tali analisi sono stati individuati alcuni elementi nella sfera percettiva dei consumatori su cui si andranno poi a strutturare le differenze. Alcuni di essi sono già stati incontrati nei paragrafi precedenti e si ripresentano con brevi definizioni al fine di un'analisi più chiara:

- **Compatibilità percepita:** essa si riferisce al grado in cui un'innovazione è percepita come coerente con i valori esistenti, le esperienze passate e le esigenze dei potenziali utilizzatori, ossia esprime la stabilità tra un'innovazione e i valori esistenti, i bisogni attuali e lo stile di vita attuale di essi. La compatibilità si rivela influenzare positivamente l'attitudine al noleggio di moda o all'acquisto di seconda mano (Lee & Huang, 2020).
- **Sostenibilità ecologica:** si tratta del driver al fashion sharing già esaminato più volte che emerge in seguito alle preoccupazioni per l'impatto ecologico a causa della consapevolezza e della conoscenza delle questioni ambientali. Chiaramente si rivela correlata positivamente con l'attitudine al fenomeno (Lee & Huang, 2020).
- **Gradimento percepito:** come tendenza socioeconomica e psicologica orientata all'esperienza in crescita, i consumatori cercano esperienze esclusive piuttosto che semplicemente acquistare prodotti e l'alta qualità di un prodotto o servizio non è più il principale aspetto distintivo che lo distingue nel mercato competitivo. Si evidenzia cioè l'importanza del piacere attraverso il consumo, in cui i consumatori perseguono divertimento, curiosità e gioia. Il piacere gioca un ruolo fondamentale nel comportamento dei consumatori motivando i consumatori a essere maggiormente coinvolti nell'esperienza di acquisto. Esso risulta chiaramente influenzare positivamente l'atteggiamento verso il fenomeno del fashion sharing (Lang et al., 2019).
- **Rischio finanziario:** si riferisce alle preoccupazioni circa la potenziale perdita finanziaria dovuta a una decisione di acquisto, per questo il rischio finanziario percepito della proprietà influenza positivamente la frequenza dei consumatori nell'utilizzo del consumo basato sull'accesso al fine di evitare il rischio di oneri di proprietà. Tuttavia, le questioni finanziarie sono le principali preoccupazioni per le pratiche di condivisione della moda. Ad esempio, i consumatori potrebbero essere preoccupati per la perdita finanziaria se pagano il fornitore per il noleggio di articoli di moda aggiornati, ma non ottengono ciò che si aspettano, e allo stesso modo nell'ambito dell'acquisto di seconda mano, denotando una correlazione negativa di esso con l'atteggiamento verso il fashion sharing (Lang, 2018).
- **Rischio di performance:** comporta l'incertezza sul fatto che le prestazioni del prodotto saranno o meno come previsto. Di solito, gli abiti a noleggio o di seconda mano sono stati indossati da più utenti, il che solleva preoccupazioni circa i problemi di igiene e la

preoccupazione per il contagio quando vi è la consapevolezza che un articolo è stato toccato fisicamente da qualcun altro, soprattutto da un estraneo. Inoltre, per i servizi di fashion sharing, i consumatori potrebbero anche essere preoccupati per quanto riguarda la qualità dei capi scambiati, così come per la possibilità che essi non stiano bene su di loro, non potendo provare i vestiti prima di effettuare l'ordine. Tale rischio risulta influenzare negativamente l'attitudine al fashion sharing (Lang, 2018).

- **Rischio psicologico:** si riferisce alla potenziale influenza negativa di un certo comportamento sulla propria immagine di sé, i consumatori dunque contemplanò la potenziale perdita di autostima o ego causata dall'impegnarsi in un comportamento. Il noleggio di moda, ad esempio, offre ai consumatori l'opportunità di ottenere l'uso di nuovi articoli di moda in maniera più conveniente e senza l'onere della proprietà. Tuttavia, per alcuni, la proprietà è un simbolo di status, è considerata il tipo di consumo ideale in molte società, associato allo status prestigioso degli individui e a un senso di sicurezza e indipendenza. Alcuni consumatori potrebbero credere che affittare invece di acquistare non corrisponda alla loro immagine personale e che rovinerà il loro stile personale e farà perdere loro l'autostima (Lang, 2018).
- **Rischio sociale:** si riferisce agli esiti negativi che una decisione di acquisto può avere sulla propria posizione sociale e la disapprovazione da parte dei propri familiari o amici: al contrario del rischio psicologico, il rischio sociale indica che i consumatori considerano come l'uso dei prodotti o le decisioni di acquisto che prendono possano danneggiare o ridurre la loro immagine agli occhi degli altri (Kang e Kim 2013). Avere dubbi sulla capacità o meno di identificare capi di abbigliamento che rispecchino il loro stile personale potrebbe impedire ai consumatori di partecipare al noleggio o all'acquisto di seconda mano di articoli di moda. Inoltre, quando tutti gli abiti di alta moda sono noleggiati o di seconda mano, diventa discutibile per i consumatori identificare a quale gruppo di status appartengano. Attraverso tali pratiche, i consumatori possono indossare alcuni articoli di moda che altrimenti non potrebbero permettersi, il che potrebbe riflettere il fatto che l'individuo sta lottando per una vita lussuosa che non è conforme al suo reale status sociale. I consumatori possono anche avere dubbi su come le altre persone pensano di loro quando indossano gli articoli di moda usati o noleggiati che non possono permettersi di acquistare (Lang, 2018). Chiaramente quest'ultimo, così come il rischio psicologico risultano negativamente correlati all'atteggiamento verso le pratiche di fashion sharing.

E' stato dimostrato come questi fattori incidano diversamente in base ad alcune dimensioni culturali dei Paesi considerate nel modello di Hofstede, in particolare la distanza dal potere e la tendenza all'individualismo/collettivismo. Si riportano le conclusioni dei due studi precedentemente citati (Lee & Huang, 2020; Lang et al., 2019):

- **Culture individualiste** (ad esempio americani): l'individualismo vede come prioritari gli obiettivi del singolo rispetto a quelli del gruppo a cui appartiene, dunque, le persone appartenenti alla cultura individualista si identificano soprattutto con gli attributi personali piuttosto che con quelli del gruppo. Tali culture apprezzano in modo particolare l'autogratificazione e cercano stimoli e godimento emotivo dal processo di acquisto, dunque, è stato dimostrato come in esse, rispetto a quelle collettiviste, l'atteggiamento verso l'adozione del fashion sharing sia stato influenzato maggiormente dal gradimento percepito legato a pratiche di condivisione tramite le quali ottenere fashion goods nuovi o unici. Al contempo però, esse presentano un maggior rischio di performance percepito, in quanto generalmente tendono a porre maggior enfasi sulle prestazioni (Lang et al., 2019).

- **Culture collettiviste** (ad esempio cinesi): in questo caso l'obiettivo del gruppo è prioritario rispetto a quello individuale e ci si identifica con gli attributi del gruppo piuttosto che con quelli personali. In tali comunità culturali gli individui si preoccupano maggiormente delle opinioni degli altri sul proprio comportamento, per questo motivo il rischio sociale sembra giocare un ruolo più importante nell'influenzare le intenzioni dei consumatori, in quanto essi temono maggiormente che il noleggio o l'acquisto di abiti di seconda mano possano manifestare l'impossibilità finanziaria di acquistarne di nuovi, fatto in contrapposizione allo status sociale che vogliono rappresentare (Lang et al., 2019). Inoltre, nelle culture collettiviste l'impatto positivo della compatibilità percepita sulle intenzioni di perseguire il noleggio di moda online si rivela meno forte rispetto a quelle individualiste. Questo a causa sia della creazione precoce di servizi di noleggio e second-hand nei Paesi Occidentali rispetto a quelli Orientali che potrebbe aver portato a una pronta accettazione e compatibilità con il noleggio di moda online nei primi, e sia per il fatto che i secondi, essendo le relazioni con gli altri membri della società più sentite, potrebbero non considerare il noleggio di moda online simile e/o compatibile con lo shopping tradizionale (Lee & Huang, 2020).
- **Culture con maggior distanza dal potere** (ad esempio i Paesi medio-orientali): questa dimensione esprime in che misura i membri meno potenti di una società accettano il potere e quali sono le loro aspettative circa una sua distribuzione democratica. Nelle culture con maggior distanza dal potere accettano e prediligono forme centralizzate di potere. E' stato dimostrato che i popoli così caratterizzati, si rivelino più inclini a collegare abiti noleggiati o di seconda mano alla povertà, e che per questo la loro attitudine sia influenzata soprattutto da rischi sociale e psicologico più elevati (Lang et al., 2019).
- **Culture con minor distanza dal potere** (per lo più i Paesi Occidentali): esse prediligono forme di potere decentralizzate, e dunque più democratiche. E' stato dimostrato come queste culture siano caratterizzate da una preoccupazione minore legata alla propria immagine esteriore, dunque da rischio sociale e psicologico percepiti meno marcati (Lang et al., 2019).

La dimensione della distanza dal potere risulta incidere anche sulla percezione delle recensioni: culture con una distanza inferiore vi attribuiscono maggior importanza e le loro aspettative vengono maggiormente influenzate da esse.

Tali considerazioni fanno emergere l'esigenza di una riflessione circa l'adattamento delle piattaforme nei mercati nazionali esteri in base alle loro caratteristiche culturali, ad esempio in termini di qualità delle informazioni, servizi, garanzie, incentivi alle recensioni, e di una comunicazione che pone enfasi su aspetti di unicità, qualità e pulizia per culture in cui il gradimento percepito ha una maggior influenza e il rischio di performance è più marcato, o differentemente su quelli di autenticità e originalità o status nelle culture in cui sono più influenti il rischio psicologico e sociale percepiti.

4. ANALISI EMPIRICA DEI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PIATTAFORME DI FASHION SHARING

4.1 Introduzione all'analisi e obiettivo di ricerca

Nei capitoli precedenti sono state individuate le principali differenze in termini di modelli di business, competenze distintive e caratteristiche strutturali tra le imprese tradizionali e le piattaforme della sharing economy. Allo stesso modo è emerso chiaramente come le loro dinamiche di espansione all'estero presentino aspetti piuttosto distinti da quelli legati alle teorie di internazionalizzazione sviluppate fino ad oggi, evidenziando la necessità di determinare un nuovo modello teorico di internazionalizzazione di tali piattaforme (Parente et al., 2017). Volendo riassumere le principali differenze, si individuano le seguenti:

- Alcune delle ragioni principali dell'espansione internazionale, come lo sfruttamento delle economie di scala e di scopo, i minori costi di input e le imperfezioni del mercato (Buckley e Casson, 1976; Porter, 1990; Vernon, 1966), non riescono a spiegare l'internazionalizzazione delle imprese rientranti nella sfera della sharing economy (R.C.Parente et al., 2017).
- Essendo la maggior parte degli asset di proprietà degli utenti o di fornitori, le uniche risorse ad essere internalizzate di tali piattaforme si rivelano la tecnologia, la gestione della piattaforma e le competenze di marketing, portando tali imprese a non dover fare affidamento su beni tangibili internalizzati oltre i confini per creare e acquisire valore (R.C.Parente et al., 2017).
- I vantaggi competitivi di tali piattaforme sembrano derivare dall'adozione diffusa, dal dominio dell'ecosistema e dalla fiducia, di conseguenza le competenze distintive appaiono basate su una migliore capacità di gestione della piattaforma (data da migliori competenze tecnologiche e di marketing), in grado di favorire la propagazione degli effetti di rete. Esse investono molte delle proprie risorse in efficienza operativa e tecnologie anche per migliorare e sfruttare al massimo la propria reputazione, in quanto l'immagine di marca è considerata una determinante per loro diffusa adozione. Queste piattaforme sono dunque costruite attorno a risorse immateriali più pronte per essere ridistribuite a livello internazionale, denotando una maggiore capacità di accelerare l'internazionalizzazione, aspetto fondamentale considerando la rilevanza che ha il vantaggio della prima mossa per questo tipo di società (R.C.Parente et al., 2017).
- Le piattaforme di sharing economy si rivelano non selezionare i paesi target in base all'avversione al rischio e agli effetti dell'apprendimento recandosi all'estero in modo graduale e scegliendo di imparare prima da operazioni più vicine. E' stato riscontrato che scelte di localizzazione internazionale, infatti, vengono effettuate principalmente in base al vantaggio della prima mossa e alle dimensioni del mercato (Parente et al., 2017). Esse, per questo, hanno mostrato meno preoccupazioni verso alcuni ostacoli dell'espansione internazionale come gli effetti della distanza psichica e le differenze istituzionali e culturali, vista anche la maggior facilità nel colmare i divari di questo tipo dovuta alla globalizzazione di Internet (R.C.Parente et al., 2017).
- Le filiali nei mercati esteri di tali aziende hanno come funzione principale quella di promuovere attività di marketing e rafforzare l'efficienza operativa (R.C.Parente et al., 2017).

Alla luce di ciò, nonostante le attuali teorie possano certamente fungere da utile punto di partenza, è chiaro come esse necessitino di essere estese ed integrate da ulteriori sviluppi teorici ed empirici, così da colmare gradualmente la scarsità che caratterizza la letteratura odierna sul tema.

Partendo da questi primi interessanti spunti sul tema, si è deciso di realizzare un'indagine relativa ai processi di internazionalizzazione delle piattaforme della sharing economy focalizzandosi sul settore moda, che verrà presentata di seguito. Gli obiettivi di ricerca che hanno guidato l'intera analisi sono legati alla volontà di fornire risposte in merito a due principali quesiti. Il primo riguarda i fattori, legati alle caratteristiche delle piattaforme, della loro offerta e del loro mercato di origine, correlati in qualche modo all'internazionalizzazione di queste ultime, nonché al loro grado di espansione. Il secondo, invece, si riferisce alle logiche con cui tali piattaforme si espandono, in termini di modalità (adattamento o presenza sul mercato straniero) e in termini di criteri di scelta di localizzazione, a loro volta legati alla distanza intesa in tutte le sue dimensioni che decidono di affrontare, e di conseguenza a quali e in quanti mercati scelgono di espandersi. L'obiettivo ultimo comprende sia trovare corrispondenza tra i risultati dell'indagine e le considerazioni già formulate sulle dinamiche di espansione delle piattaforme della sharing economy riassunte sopra, e sia essere in grado di formularne di completamente nuove.

Colmare gradualmente le lacune che caratterizzano la letteratura sul tema riuscendo ad individuare le logiche e i criteri di espansione di tali piattaforme, nonché le caratteristiche la cui presenza risulta correlata ad un maggior grado di internazionalizzazione, permette certamente di favorire l'individuazione di quei fattori, differenti rispetto a quelli delle imprese tradizionali, il cui presidio o valutazione si rivela fondamentale al fine dell'implementazione di un processo di espansione di successo. Poter comprendere quali elementi si rivelano rilevanti o abilitanti nell'ambito di un processo di espansione per le aziende di moda della sharing economy, è fondamentale quanto comprendere gli elementi che, talvolta contro-intuitivamente, non lo sono. Conoscere le differenti logiche con cui tali piattaforme possono ideare un percorso di internazionalizzazione di successo fornisce importanti implicazioni manageriali sia per le piattaforme stesse nel momento di lancio o di progettazione di un piano di espansione, e sia per le aziende tradizionali che devono far fronte a tale nuova forma di concorrenza.

Di seguito verrà presentato e illustrato in dettaglio l'intero percorso di analisi, prima descrivendo le metodologie di indagine, e poi esponendo i risultati e procedendo con la discussione di questi ultimi.

4.2 Campionamento e raccolta dati

Innanzitutto, l'indagine svolta è di natura esplorativa, in quanto realizzata al fine di esplorare un campo di ricerca ancora poco conosciuto ottenendo una visione generale di quest'ultimo, prima di condurre ricerche più specifiche e mirate. Il quadro concettuale in questo caso non è caratterizzato da ipotesi ben definite da testare, poiché il gap nella letteratura coinvolge il tema nella sua interezza, e non aspetti specifici di meccanismi e dinamiche già comprovate. Ad eccezione dei pochi principi individuati e riassunti nel paragrafo precedente sulle differenti logiche che guidano l'atteggiamento di espansione delle piattaforme della sharing economy, non è stato ancora ideato un nuovo modello teorico di internazionalizzazione, e per questo lo spettro di ricerca si rivela piuttosto ampio, in quanto qualsiasi nuova conoscenza o risultato può avere grande rilevanza. Essendo un'indagine di natura esplorativa, proprio perché caratterizzata dall'obiettivo di scoprire nuove tendenze e informazioni all'interno del più ampio e generale argomento di interesse, ha consentito un approccio di raccolta dei dati e di analisi piuttosto flessibile, permettendo di utilizzare le metodologie ritenute più adeguate e funzionali agli obiettivi di ricerca. Anche nella raccolta di dati, per lo stesso motivo, ha prevalso il criterio generico, in quanto è stata raccolta una quantità molto vasta di informazioni che ricoprisse

tutte le aree di maggiore interesse e che si riteneva potessero avere un certo grado di rilevanza relativamente al tema, con l'obiettivo di aumentare la probabilità di trovare relazioni e risultati significativi. Con tale tipologia di indagine, è possibile, dunque, arrivare alla formulazione di ipotesi o alla definizione di obiettivi di ricerca più specifici partendo da un tema ancora piuttosto inesplorato. L'analisi, inoltre, utilizza un approccio induttivo, caratterizzato da un percorso logico che procede dalla specificità alla generalità, basandosi su casi particolari per formulare delle generalizzazioni. Si è dunque partiti da osservazioni specifiche e dati concreti raccolti all'interno del campione, con l'obiettivo di estrarre da essi considerazioni e conclusioni più generali. Tale approccio risulta basato sull'osservazione empirica, e ancora una volta, può rivelarsi molto utile quando ancora non si ha a disposizione un quadro concettuale delineato e ipotesi specifiche.

Nello specifico, è stata realizzato un database costituito da un campione di 50 piattaforme di fashion sharing e 42 variabili a loro legate, riconducibili, in particolare, a 9 macrocategorie. Di seguito, verrà illustrata nel dettaglio la procedura di raccolta dei dati e la loro struttura.

4.2.1 Campionamento

Il campione è costituito da 50 unità di osservazione, rappresentate dalle piattaforme di fashion sharing oggetto dell'indagine. Relativamente alla tipologia di campionamento, si tratta di un campionamento cosiddetto "*a convenienza*", noto anche come campionamento "*non casuale*" o "*ad hoc*". In esso, le unità di osservazione vengono scelte in base alla loro disponibilità o accessibilità, selezionate solitamente poiché sono più facili da ottenere o le uniche accessibili al momento della ricerca. Non essendovi database già formati o elenchi completi a livello nazionale o globale di piattaforme di fashion sharing disponibili sul web o su altre fonti secondarie, infatti, è stato necessario condurre una ricerca attiva e destrutturata per riuscire ad individuarne in numero consistente. Le fonti principali da cui sono stati ricavati i nominativi di queste ultime, sono stati articoli di riviste o blog presenti sul web relativi al lancio di tali piattaforme e articoli accademici che, nel contesto delle loro analisi, ne citavano alcune. Qualcheduna, in misura minore, invece, è stata reperita attraverso conoscenze personali e business-case affrontati nell'ambito delle lezioni universitarie. Tutto il processo di individuazione di tali piattaforme, oltre che da un criterio di accessibilità, è stato guidato da un criterio di equilibrio, in quanto l'intenzione era che nel campione finale vi fosse un adeguato bilanciamento tra il numero di piattaforme internazionali e il numero di piattaforme locali, ossia operanti solo nel proprio mercato di origine, ai fini degli obiettivi di ricerca. Sempre per una prospettiva di analisi più ampia e differenziata, inoltre, l'equilibrio è stato ricercato anche relativamente alla tipologia di servizio di queste ultime, così da avere un valore simile di imprese che offrissero un servizio di noleggio di capi di abbigliamento, e un numero di piattaforme che offrissero un servizio di resale di capi utilizzati (second-hand). Man mano, per ciascuna piattaforma trovata, prima di inserirla nel campione, si è proceduto con un rapido controllo del sito web, così da verificarne la chiarezza e acquisire la consapevolezza che nella successiva raccolta dei dati, vi sarebbe stata buona probabilità di trovare tutte le informazioni ricercate all'interno di esso.

Per fornire una definizione univoca delineando dei confini precisi, le piattaforme di fashion sharing inserite nel campione possiedono due caratteristiche principali. In primo luogo, sono aziende della sharing economy specializzate nel settore moda operanti principalmente attraverso una piattaforma digitale disponibile sul web o tramite applicazione per smartphone. Non è escluso, dunque che esse possiedano anche degli store o dei pop-up fisici, ma l'elemento discriminatorio è che il loro volume di affari si svolga in maniera preponderante tramite la piattaforma digitale, che quest'ultima rappresenti il principale canale di contatto e di scambio con il pubblico, e che, per questo, a livello di immagine, l'azienda sia collettivamente riconosciuta soprattutto sotto l'aspetto digitale.

In secondo luogo, l'attività delle piattaforme deve essere basata principalmente sulle pratiche di condivisione di capi di abbigliamento, che essi siano abiti, accessori o calzature. Ciò significa che le piattaforme possono trattare, in misura minore, anche altri generi oltre l'abbigliamento (ad esempio

oggettistica per la casa), ma l'attività principale deve essere costituita dallo scambio nell'ambito della moda.

Infine, sono ricomprese nelle piattaforme fashion sharing sia quelle che prevedono il servizio di noleggio dei capi, indipendentemente dal modello di business (B2C o P2P), e sia quelle che offrono un servizio di rivendita di capi già acquistati una prima volta, rappresentando dei second-hand marketplace.

4.2.2 Raccolta dei dati

Per ognuna delle 50 piattaforme di fashion sharing costituenti il campione, sono stati raccolti dati relativi a 42 variabili, a loro volta riconducibili a 9 macrocategorie di riferimento, che differiscono in base alla natura delle variabili in esse contenute e agli aspetti da esse evidenziati. La maggior parte di dati raccolti, specialmente quelli relativi alle caratteristiche e al funzionamento delle piattaforme, possono considerarsi di origine primaria, in quanto informazioni raccolte in prima persona analizzando attentamente tutte le sezioni e i termini e condizioni dei siti web o delle applicazioni per smartphone delle piattaforme. Una minor quantità invece, specialmente quelli relativi alle caratteristiche del mercato di origine, risulta secondaria, poiché ricavati da fonti autorevoli come portali e organizzazioni internazionali (ad esempio World Bank) che a loro volta avevano proceduto ad una prima raccolta ed elaborazione di essi.

Di seguito vengono presentate nello specifico le 42 variabili considerate nell'analisi, descrivendone il significato acquisito nel contesto dell'analisi e la procedura di raccolta, suddivise nelle 9 categorie.¹

1 Categoria: Origine delle piattaforme. Essa coinvolge due variabili relative al mercato di origine della piattaforma, per inquadrarle nel contesto globale e poter successivamente sviluppare considerazioni su eventuali relazioni tra questo e le dinamiche di internazionalizzazione:

- **Mercato di origine:** esprime il Paese di origine della piattaforma, ossia quello in cui è stata stabilita la sua sede centrale al momento della costituzione della società. Il dato è stato ricavato facilmente per tutte le imprese sul loro sito web, in quanto in tutti è specificato la sede centrale. Si tratta di una variabile qualitativa su scala nominale, in quanto non presenta un ordine intrinseco o una gerarchia.
- **Macroarea globale di origine:** si intende la macroregione geografica a cui appartiene il mercato di origine della piattaforma. In particolare, ne sono state individuate 7, sulla base delle classificazioni più comunemente utilizzate negli studi scientifici a carattere economico: Africa, Asia, Europa, Medio-oriente, Nord America, Oceania e Sud America. Anch'essa rientra nelle variabili qualitative nominali.

2 Categoria: Grado di internazionalizzazione. Tale categoria racchiude le variabili che esprimono il livello di internazionalizzazione delle piattaforme, e si rivela fondamentale ai fini degli obiettivi di ricerca:

- **Internazionalizzazione:** si intende se la piattaforma è complessivamente internazionalizzata o locale. Si ritiene internazionale quando opera in almeno un altro Paese oltre a quello di origine. In particolare, ciò accade quando l'impresa consente l'utilizzo del servizio offerto (noleggio o rivendita) agli utenti di altre nazioni rispetto a quella originaria, ed essendo esse basate per lo più su piattaforme digitali, spesso l'elemento abilitante che rende possibile ciò, nonché criterio per definire le piattaforme locali o internazionali, è l'eventuale disponibilità della consegna internazionale dei capi da loro prevista. Tale informazione è quasi sempre specificata all'interno della sezione del sito dedicata al tema della spedizione e consegna. Nei

¹ V. Appendice A

casi in cui essa fosse disponibile soltanto all'interno del Paese di origine, la piattaforma è stata definita locale, e dunque non internazionalizzata. Potendo assumere soltanto due valori (sì, no), la variabile rientra fra le qualitative dicotomiche.

- **Numero mercati di espansione:** si tratta del numero di Paesi in cui la piattaforma opera, ossia rende disponibile il servizio, e dunque la consegna. Il dato è stato ricavato dalla sezione dedicata alla spedizione e consegna delle piattaforme qualora fosse specificato l'elenco delle nazioni, oppure attraverso il conteggio di quelle selezionabili al momento del completamento di un ordine fittizio. Tale variabile, che per le piattaforme locali assume il valore di 1, risulta invece quantitativa discreta, in quanto può assumere un numero finito di valori.
- **Numero macroaree globali di espansione:** si intende il numero di macroaree globali, tra quelle definite in precedenza, in cui l'impresa è internazionalizzata. Una macroarea viene considerata nel momento in cui la piattaforma opera almeno in un Paese facente parte di essa. Si tratta di una variabile quantitativa discreta.
- **Mercati di espansione:** in essa vengono specificati i mercati in cui la piattaforma è internazionalizzata, attraverso il nome dei Paesi se il numero è limitato, o delle macroaree se essi sono numerosi. Essa è stata raccolta solo per le piattaforme internazionalizzate, ed è una variabile qualitativa nominale.

3 Categoria: Modello di business. Questa categoria raccoglie variabili legate al modello e alla struttura di business delle piattaforme, al fine di indagare eventuali relazioni tra differenze in merito a questi ultimi e i processi di espansione:

- **Tipologia di servizio principale:** in questa variabile le piattaforme vengono classificate nei due sottoinsiemi di attività nel fashion sharing citati precedentemente: il noleggio e il resale (second-hand). Una piattaforma è stata ricondotta al servizio di noleggio se esso costituisce la parte di attività preponderante dell'azienda, nonché se rappresenta il servizio attorno al quale essa si è sviluppata e ha costruito la propria immagine, medesimo ragionamento per il resale. Si tratta dunque di una variabile qualitativa dicotomica e assume il valore 1 nel caso del noleggio e 0 del resale.
- **Modello di business:** in questo caso, invece, si intende il modello di business dell'impresa così come classificato durante la revisione della letteratura, ossia se si tratta di una piattaforma Business-to-Consumer (B2C), che cioè si occupa quasi sempre dell'acquisto all'ingrosso dei capi, della loro conservazione e dell'organizzazione del servizio di scambio verso la clientela, oppure di una piattaforma Peer-to-Peer (P2P) bilaterale, che si rivolge a due gruppi di utenti alla pari, uno che funge da fornitore di capi da noleggiare o vendere, e l'altro che funge da affittuario o acquirente. Tutte le piattaforme B2C trovate, si occupano del servizio di noleggio, mentre quelle P2P sono divise tra noleggio e resale. Anch'essa si tratta di una variabile qualitativa dicotomica e assume valore pari a 1 per le piattaforme B2C e 0 per quelle P2P.
- **Modello di ricavo:** si intende il meccanismo con cui la piattaforma acquisisce flussi di ricavo, e quelli riscontrati sono principalmente due, perfettamente coincidenti con la classificazione relativa al modello di business. Nel caso delle piattaforme B2C, che in tutti i casi si occupano di rental, si tratta di una tariffa per il noleggio una tantum (o abbonamento) pagata dai clienti alla piattaforma, che si occupa dell'acquisto dei capi, della loro conservazione e pulizia, della gestione degli annunci e della consegna. Mentre nel caso di quelle P2P, il flusso di ricavo è rappresentato da una *service fee*, ossia una percentuale sulla transazione effettuata tra due utenti, in cambio del servizio di gestione e regolazione di quest'ultima da parte della piattaforma. La variabile è qualitativa dicotomica e assume valore 1 nel primo caso e 0 nel secondo.

4 *Categoria: Caratteristiche del mercato di origine.* Comprende tutte le variabili relative alle caratteristiche principali del paese di origine che si credono funzionali all'analisi, sia in termini economici, essendo emerso dalla revisione della letteratura come il driver economico sia piuttosto rilevante per quanto riguarda il fenomeno del fashion sharing, e sia in termini di condizioni favorevoli per la realizzazione di un business internazionale:

- **Valore dell'eCommerce fashion market:** vista l'impossibilità di costruire una variabile che esprimesse il valore del mercato del fashion sharing nei singoli Paesi o nelle singole macroaree di origine a causa della mancanza di dati e fonti sul web o nella letteratura scientifica, si è ritenuto il valore del mercato online della moda la variabile più vicina ad essa in termini di implicazioni. In essa è ricompreso la stima dell'intero volume di affari realizzato da tutte le forme di compravendita di beni nel settore della moda (abbigliamento, accessori e calzature) in ciascun Paese nel 2023 tramite piattaforme digitali, in milioni di dollari. Il dato è stato reperito da due delle principali business platform Statista.com e Ecommercedb.com, e rappresenta una variabile quantitativa continua.
- **Ricchezza pro-capite:** essa, la cui fonte è Wikipedia.com, è in grado di cogliere uno degli aspetti che descrive la ricchezza di un Paese e dei suoi abitanti, ed è misurata in dollari.
- **Facilità di esportazione:** tale variabile è ricavata considerando uno degli elementi valutati nella realizzazione del Doing Business Index (a cura della World Bank), ossia il "*Trading Across Borders*", per il quale a ciascun Paese del mondo viene assegnato un punteggio, e più esso è elevato, più elevata è la facilità di esportazione per le aziende con sede in tale Paese. Ci si riferisce all'anno 2020 ed essa risulta quantitativa discreta.
- **Global Competitiveness Index:** pubblicato dal World Economic Forum, tale indice valuta la competitività delle economie nazionali attraverso un'analisi di vari aspetti, tra cui l'ambiente normativo, la qualità delle istituzioni, l'infrastruttura, la capacità di innovazione e altri fattori che influenzano la crescita economica. Si tratta di un ranking, perciò maggiore è il valore minore è la competitività del Paese. Si riferisce all'anno 2022 e rientra fra le variabili quantitative discrete.

5 *Categoria: Caratteristiche dell'impresa.* In essa sono racchiuse tutte le variabili relative alle principali caratteristiche della piattaforma intesa sotto l'aspetto imprenditoriale e societario:

- **Tipologia di impresa:** si intende se la piattaforma è quotata, ossia le cui azioni sono scambiate in un mercato regolamentato presso una borsa valori, oppure privata. Si tratta di una variabile qualitativa dicotomica che assume valore 1 nel primo caso e 0 nel secondo, ed è facilmente ricavabile dalle piattaforme web fornitrici di informazioni di business relative ai company profile.
- **Presenza di risorse fisiche:** in questo caso si intende la presenza o meno di risorse fisiche nella catena del valore (pari a 1 nel primo caso e a 0 nel secondo). Nella definizione di risorse fisiche sono inclusi i capi di abbigliamento nel caso in cui essi siano di proprietà della piattaforma, eventuali magazzini e hub questi ultimi vengono controllati e depositati, o eventuali store e pop-up di proprietà della medesima impresa. Non è invece considerata come risorsa fisica la sede (ufficio) centrale da cui viene gestita la piattaforma online o eventuali uffici esteri. Anch'essa è una variabile qualitativa dicotomica, ed è facilmente ricavata per deduzione tramite l'analisi del modello di business e del funzionamento della piattaforma.
- **Anni da fondazione:** in quanto variabile quantitativa discreta, rappresenta il numero di anni ad oggi trascorsi dalla costituzione della società.
- **Presenza sedi estere:** variabile considerata solo per le piattaforme internazionalizzate, indica il numero di sedi estere che queste ultime possiedono in mercati diversi rispetto a quello di

origine, sia che si tratti di hub, magazzini o store, e sia che si tratti di semplici uffici a sostegno delle attività operative o con finalità di marketing. Anch'essa risulta quantitativa discreta.

6 Categoria: Ampiezza dell'offerta. Le variabili che rientrano in tale categoria misurano, sotto differenti aspetti, il grado di ampiezza dell'offerta delle piattaforme, intesa come varietà di scelta:

- **Solo moda:** si intende se l'offerta della piattaforma è basata esclusivamente su capi e accessori di abbigliamento o solo principalmente, includendo dunque anche altre categorie, come ad esempio l'oggettistica per la casa. Si tratta di una variabile qualitativa dicotomica che assume valore 1 nel primo caso e 0 nel secondo.
- **Solo donna:** tale variabile, invece, indica se l'abbigliamento presente sulla piattaforma è destinato solo al genere femminile (assumendo il valore 1), o anche a quello maschile o ai bambini (assumendo valore pari a 0).
- **Numero fasce di prezzo:** sono state individuati tre range di fasce di prezzo sulla base delle classificazioni comunemente realizzate per marchi più famosi (in quanto non esiste una classificazione ufficiale), descritte di seguito:
 - fascia bassa: da 0 a 50 \$;
 - fascia media: da 50 a 400\$;
 - fascia alta: +400\$.Successivamente a ciascuna piattaforma è stato attribuito il numero di fasce di prezzo riconducibili ai capi contenuti in esse. Ad esempio, se una piattaforma contiene capi ricompresi nella fascia di prezzo media e capi ricompresi in quella alta, allora le è stato attribuito il valore 2, e così via. La valutazione è stata eseguita considerando come valuta il \$ (ossia, per ciascuna piattaforma, convertendo i prezzi qualora fossero espressi in una valuta differente). Si tratta di una variabile quantitativa discreta.
- **Presenza fascia alta:** alla luce del criterio di determinazione della variabile precedente, si è ritenuto interessante valutare, nello specifico, la presenza o meno di capi e accessori di fascia alta nelle piattaforme. In questo caso essa costituisce una variabile qualitativa dicotomica a cui è stato attribuito un valore pari a 1 in presenza di essa e 0 altrimenti.
- **Ampiezza offerta:** in questa suddivisione l'ampiezza dell'offerta viene valutata in termini di stili dei capi, spesso definiti dalle piattaforme con il termine "*occasioni*". Il criterio (sempre soggettivo, basato sulla conoscenza del mondo delle piattaforme fashion) con cui è stata definita tale variabile è il seguente: se tra le occasioni elencate ne era presente almeno una riferibile alla categoria "casual", una riferibile alla categoria "formale/da lavoro", una riferibile alla categoria "da sera" e una riferibile alla categoria "da cerimonia", allora l'offerta è stata definita ampia (assumendo valore 1), in caso contrario focalizzata (assumendo valore 0).
- **Numero marchi:** si intende il numero di marchi totali presenti sulla piattaforma riferibili alle categorie dell'abbigliamento, degli accessori e delle calzature. Si tratta di un'altra prospettiva dalla quale valutare la varietà dell'offerta. In questo caso essa è stata ricavata contando uno ad uno i marchi presenti nella sezione "*brands*" presente in tutte le piattaforme, e chiaramente si presenta come variabile quantitativa discreta.

7 Categoria: Funzionamento e condizioni della piattaforma. In essa rientrano le variabili relative al funzionamento concreto di quest'ultima, nonché ai termini più tecnici previsti con cui regola gli scambi, tutte ricavate attraverso un'attenta analisi delle sezioni "*termini e condizioni*" e "*FAQ*" delle piattaforme costituenti il campione:

- **Possibilità di prova:** si intende se le piattaforme offrono la possibilità di provare gli abiti prima dell'acquisto o noleggio definitivo, sia in uno store fisico che a domicilio. La variabile assume valore pari a 1 in caso affermativo e 0 altrimenti.
- **Fissazione prezzo:** indica se, come accade per alcune, sono le stesse piattaforme a valutare e decidere il prezzo dei capi da vendere o noleggiare, oppure se la decisione ultima è riservata all'utente proprietario, al quale la piattaforma si limita a fornire consigli e indicazioni. Le è attribuito valore 1 nel primo caso, 0 nel secondo.
- **Possibilità assicurazione:** tale variabile indica la presenza o meno della possibilità, prevista e a gestita dalla piattaforma, di stipulare un'assicurazione a pagamento aggiuntiva nelle seguenti tre situazioni: a) per il cliente che noleggia dei capi e desidera possedere una copertura per eventuali danni gravi ad essi; b) per il prestatore dei beni nelle piattaforme di noleggio P2P, qualora dovesse riaverli danneggiati; c) per il cliente che acquista i capi di seconda mano nel caso in cui vengano persi durante la consegna. Assume valore 1 in caso di presenza e 0 altrimenti.
- **Controllo fisico da parte della piattaforma:** si intende se la piattaforma prevede, nel proprio funzionamento, il controllo e la supervisione fisici dei capi prima che questi ultimi vengano venduti o noleggiati. Tale meccanismo è intrinseco al funzionamento delle piattaforme B2C, ma talvolta anche quelle P2P richiedono la spedizione ad esse della merce da parte di venditori o locatori per controllarla e autenticarla, occupandosi successivamente della gestione dell'annuncio, della pulizia e della spedizione ai clienti o affittuari. Le è stato attribuito valore pari a 1 nel primo caso, 0 altrimenti.
- **Possibilità di reso:** indica la presenza (1) o meno (0) della possibilità per gli utenti, garantita dalla piattaforma, di effettuare il reso di un articolo noleggiato o acquistato. Si inquadra tale possibilità non nei casi in cui il capo sia danneggiato, contraffatto o differente rispetto alle descrizioni (situazione per cui in tutte le piattaforme è stata riscontrata una forma di tutela), ma nei casi in cui il capo non vada bene o non sia di gradimento degli utenti. Inoltre, per reso si intende sia la restituzione della somma di denaro e sia la possibilità gratuita di sostituire immediatamente il capo con un altro.
- **Pagamento spedizione:** si tratta di una variabile che specifica se le spese di spedizione e consegna sono sostenute dalla piattaforma (risultando dunque gratuite per gli utenti), o sono aggiuntive rispetto al prezzo di noleggio/acquisto per il cliente. Come tutte le precedenti variabili, rientra fra quelle qualitative dicotomiche e assume valore 1 nel primo caso e 0 nel secondo.
- **Numero modalità consegna:** essa indica il numero di modalità di consegna dei capi previste dalle piattaforme, come ad esempio la consegna a domicilio, quella in un punto di raccolta, la consegna in store, e così via. Si tratta di una variabile quantitativa discreta.
- **Numero modalità assistenza:** si riferisce al numero di modalità che la piattaforma mette a disposizione dell'utente per poter chiarire dubbi su termini, condizioni e funzionamento della piattaforma e per poter essere assistito durante il processo di ordine. Tra quelli più diffusi ritroviamo le FAQ, i form di contatto, la mail, le live chat o i chatbot, il numero di telefono, i social network e così via.

8 *Categoria: Meccanismi di fiducia.* In essa rientrano tutte le variabili relative ai sistemi attuati dalle piattaforme per incrementare il livello di fiducia degli utenti, il cui ruolo fondamentale nel processo di adozione di queste ultime è emerso chiaramente anche nella revisione della letteratura (Becker & Iran, 2018), e che risulta ancora più importante nel contesto di scambi e transazioni tra utenti o organizzazioni lontani geograficamente e molto differenti in termini culturali:

- **Garanzia autenticità:** si riferisce alla presenza o meno di una garanzia assoluta da parte della piattaforma che i capi presenti su di essa non siano contraffatti. Richiede certamente un processo di autenticazione, che per le piattaforme B2C risulta intrinseco in quanto acquistano i propri articoli direttamente da designer e case di moda, mentre nel caso di quelle P2P può prevedere un controllo fisico (o nel momento in cui il venditore o locatore desidera creare un annuncio o in quello in cui un utente decide di noleggiare o acquistare un determinato articolo), oppure un controllo online tramite documenti di acquisto del capo, foto e video, in tutti i casi eseguito da esperti del settore. Assume valore pari a 1 nel caso sia presente, 0 altrimenti.
- **Autenticazione:** si intende un processo di autenticazione dell'identità degli utenti tramite registrazione forzata o colloqui in videochiamata prima di svolgere qualunque azione sulla piattaforma, ai fini di renderla più sicura dal rischio di frode.
- **Sistema di recensioni:** tale variabile stabilisce la presenza (1) o meno (0) di un sistema di feedback e recensioni a cui viene dedicata una specifica sezione sul sito della piattaforma. Le recensioni possono riguardare la piattaforma in generale, gli utenti o i singoli capi. Non si considerano sistemi di recensione le testimonianze riportate indirettamente dalla piattaforma attraverso frasi e immagini: è necessario che i feedback siano inseriti direttamente dagli utenti attraverso il proprio account. Come le due precedenti, si tratta di una variabile qualitativa dicotomica.

9 *Categoria: Pratiche di Marketing.* Infine, essa ricomprende tutte le variabili legate all'impostazione dell'interfaccia e alle iniziative della piattaforma per migliorare il *customer journey*² dei clienti, per promuovere la propria immagine e per favorire gli effetti di rete, essenziali ai fini della diffusione nel contesto della sharing economy:

- **Supporto multilingua:** indipendentemente dall'internazionalizzazione delle piattaforme, si intende la possibilità di scegliere almeno un'altra lingua sul sito web o app di queste ultime rispetto a quella ufficiale del loro Paese di origine. Si considera presente il supporto multilingua anche nei casi in cui la piattaforma sia originaria di una nazione in cui l'inglese non risulta lingua ufficiale, ma l'interfaccia digitale sia in inglese. Le è stato attribuito valore 1 in caso di presenza e 0 in caso di assenza.
- **Focus pulizia:** indica la presenza (1) o meno (0) del focus comunicativo sul tema dell'igiene, ossia una sezione specifica sulla piattaforma in cui viene descritto nel dettaglio il processo di pulizia dei capi prima della vendita o noleggio, indipendentemente che quest'ultima sia a carico degli utenti o della piattaforma. Si ritiene interessante valutare tale variabile poiché dalla revisione della letteratura emerge chiaramente come il problema dell'igiene risulti una delle principali barriere al fashion sharing (Armstrong et al., 2016).
- **Focus sostenibilità:** analoga alla variabile precedente, ma relativa al tema della sostenibilità, ossia la presenza o meno di una sezione specifica sul sito così denominata che legghi gli obiettivi della piattaforma a tale tematica, in quanto, sempre riferendosi alla revisione della letteratura svolta nel presente elaborato, la sostenibilità risulta uno dei maggiori driver del fashion sharing. (Won et al., 2020). In essa potrebbero essere specificate le modalità con cui il fashion sharing favorisce la salvaguardia dell'ambiente, così come i volumi di risorse risparmiati grazie a tale pratica, e così via. Come le due precedenti, si tratta di una variabile qualitativa dicotomica che assume valore 1 in caso di presenza o 0 di assenza.

² Si tratta del percorso che compie il cliente durante la relazione con un'azienda, e traccia tutti i momenti di interazione diretta tra azienda, brand, prodotto o servizio e quelli indiretti come le opinioni, feedback e recensioni di terzi su social, blog, siti ed app.

- **Numero social media:** si intende il numero di social network associati alla piattaforma, sui quali, dunque, essa presenta un profilo e si rivela attiva, al fine di creare consapevolezza, costruire la propria brand image e creare interazione fra il suo pubblico.
- **Creazione community:** fa riferimento alla possibilità per gli utenti di interagire – tramite il proprio account - attraverso commenti, chat privata, recensioni, sulla piattaforma, e spesso vi è anche una sezione specifica dedicata su di essa. Non solo, rimanda anche alla presenza di iniziative realizzate dalla piattaforma per coinvolgere gli utenti, favorirne l'interazione e farli sentire parte di un grande gruppo (blog, eventi, e così via). Assume valore 1 in caso di presenza, 0 in caso di assenza.
- **Referral program:** tale variabile mira a verificare l'esistenza di programmi di referral sostenuti dalle piattaforme con l'obiettivo di favorire gli effetti di rete e dunque la diffusione, di cui l'esempio più conosciuto è costituito dall'iniziativa "*invita un amico*" in cambio di sconti e promozioni. Le è stato attribuito valore 1 in caso di presenza e 0 di assenza.
- **Numero features adattati:** essa stabilisce se il sito web (o l'applicazione per smartphone) della piattaforma è caratterizzato o meno da differenti versioni dedicate a diversi Paesi o macroaree, chiaramente selezionabili dagli utenti, e in particolare quanti elementi differiscono dalla versione originale a quelle destinate agli altri mercati, fra ad esempio: lingua, valuta, taglie, algoritmi di apparizione dei prodotti, struttura e grafica web, metodo di registrazione e così via. In particolare, con algoritmo di apparizione prodotti si intende la differenza di ordine di apparizione degli articoli delle categorie selezionate se si selezionano Paesi o macroaree differenti. Spesso, attraverso numerosi tentativi, è stato riscontrato che nelle piattaforme P2P in cui avviene la spedizione diretta tra gli utenti, i prodotti mostrati sono spesso beni venduti da utenti del medesimo Paese o di Paesi contigui a quello di ricerca. D'altro canto, invece, la modifica della struttura del sito si individua quando vi sono dei cambiamenti nell'impostazione di quest'ultimo, sia a livello di grafica e sia a livello di sezioni aggiuntive o differenti come, ad esempio, quelle che raccolgono prodotti riconducibili a determinati stili, festività o tematiche. Infine, la modalità di registrazione può differire nel processo di iscrizione e nel tipo di dato che le piattaforme richiedono di inserire (iscrizione tramite mail, tramite social, o tramite numero di telefono), qualora dovessero esservi norme, consuetudini o usi differenti dei sistemi digitali tra i Paesi. Si tratta di una variabile quantitativa discreta, ed è stata raccolta solo per le piattaforme internazionalizzate.
- **Features adattati:** in essa vengono specificati testualmente gli elementi descritti sopra di cui la piattaforma concede possibilità di adattamento in base alla nazionalità di origine degli utenti. E' dunque una variabile qualitativa nominale.

Le variabili appena descritte sono state raccolte per tutte e 50 le piattaforme. Il database, dunque, risulta completo e privo di dati mancanti.

4.3 Metodologie di analisi e presentazione dei risultati

Di seguito vengono illustrate le metodologie di analisi e presentati i risultati più significativi utilizzati come materiale per le successive interpretazioni e formulazioni di considerazioni, sintetizzati in grafici e tabelle perché siano di più facile lettura.

4.3.1 Primo obiettivo di ricerca: fattori correlati all'internazionalizzazione delle piattaforme di fashion sharing

Analisi descrittive.

Come prima cosa, si è proceduto con la realizzazione di analisi descrittive svolte tramite il programma di excel al fine di avere una panoramica generale di quest'ultimo e riuscire a descriverlo secondo i criteri e le caratteristiche principali, cogliendone più aspetti. Partendo da quelle pivot, in grado di raggruppare e sintetizzare i dati secondo i criteri desiderati, infatti, sono state realizzate 8 tabelle riassuntive, poi trasformate in grafici, che riportano il conteggio delle piattaforme che soddisfano i seguenti gruppi di condizioni:

1. Per macroarea e per Paese di origine;
2. Per macroarea di origine e per tipologia di servizio principale;
3. Per macroarea di origine e per modello di business;
4. Internazionalizzazione per macroarea di origine
5. Internazionalizzazione per Paese di origine in Europa;
6. Internazionalizzazione per tipologia di servizio principale;
7. Internazionalizzazione per modello di business;
8. Numero medio di mercati e macroaree di espansione per macroarea di origine.

Di seguito si mostrano i risultati.

Suddividendo le piattaforme per Paese e macroaree globali di origine, è evidente come la macroregione globale caratterizzata da una maggior proliferazione di piattaforme di fashion sharing risulti l'Europa, con il 38% delle piattaforme complessive, concentrate soprattutto nel Regno Unito. A seguire, è presente l'America del Nord, con la quasi totalità di imprese – ben 11 - fondate negli USA. Al terzo posto si trova l'Asia, trainata dalla città-stato Singapore, seguita dall'Oceania e dall'America del Sud, rispettivamente culla di 4 e 3 piattaforme nei loro Stati principali (Australia e Nuova Zelanda, e Argentina e Brasile). In fondo alla lista, con soltanto 2 aziende, originarie entrambe del Sudafrica, si trova la regione africana.

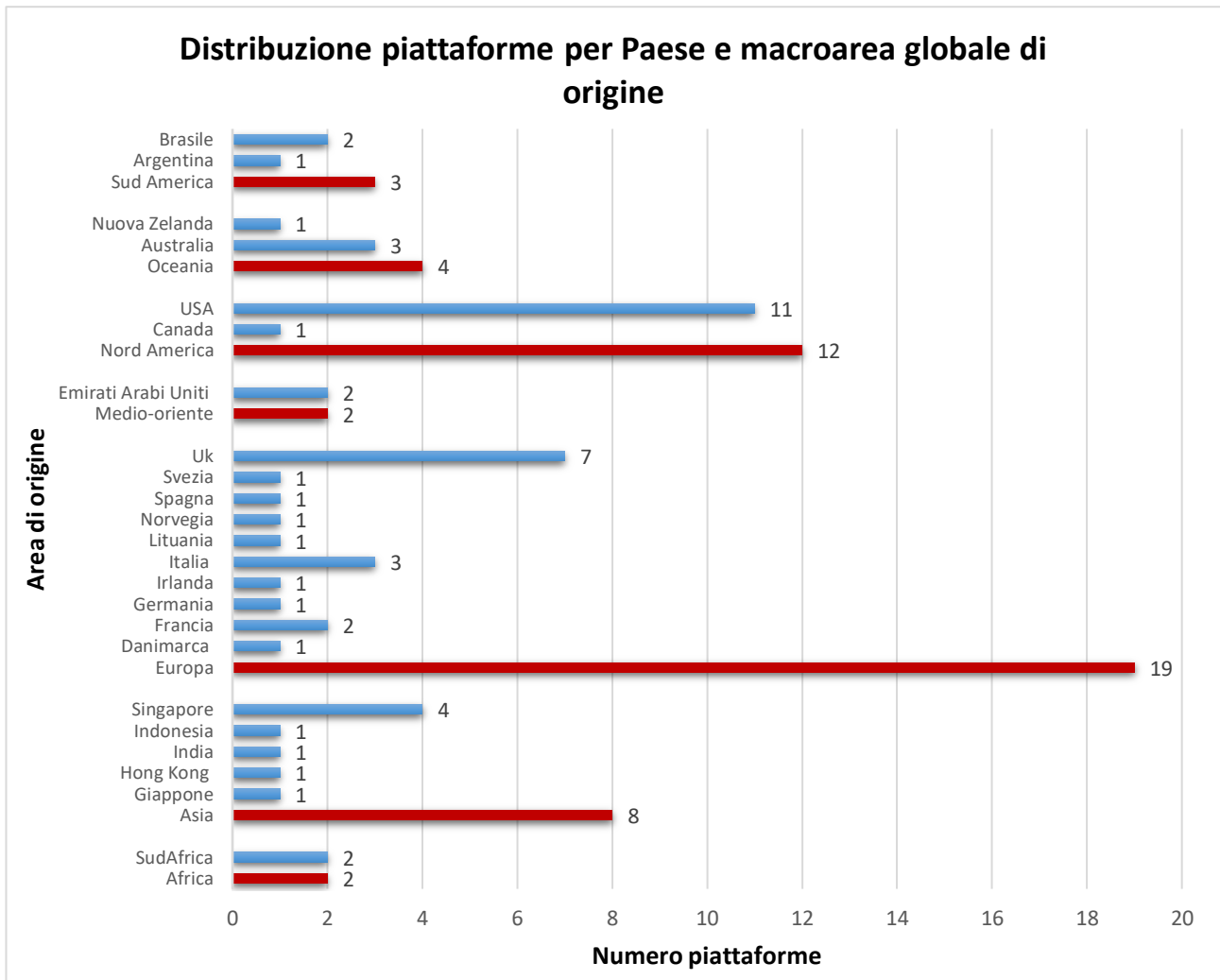


Grafico 4.1: Distribuzione delle piattaforme per macroregione di origine
 Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Volendo analizzare il campione dal punto di vista del modello di business, è evidente come prevalgano le piattaforme peer-to-peer in tutte le macroaree globali, in particolare in Europa e Nord America dove in sostanza duplicano quelle B2C, mentre in Africa e Medio-Oriente siano le uniche riscontrate. Complessivamente, infatti, si rilevano 33 piattaforme P2P e 17 B2C.

Relativamente alla tipologia di servizio offerto, invece, la suddivisione tra piattaforme di noleggio e piattaforme di resale risulta piuttosto equilibrata in tutte le macroaree, così come riscontrato nei report di settore durante la revisione della letteratura, denotando 26 piattaforme di rental e 24 dedicate alla vendita di seconda mano.

Piattaforme per macroarea globale di origine e modello di business

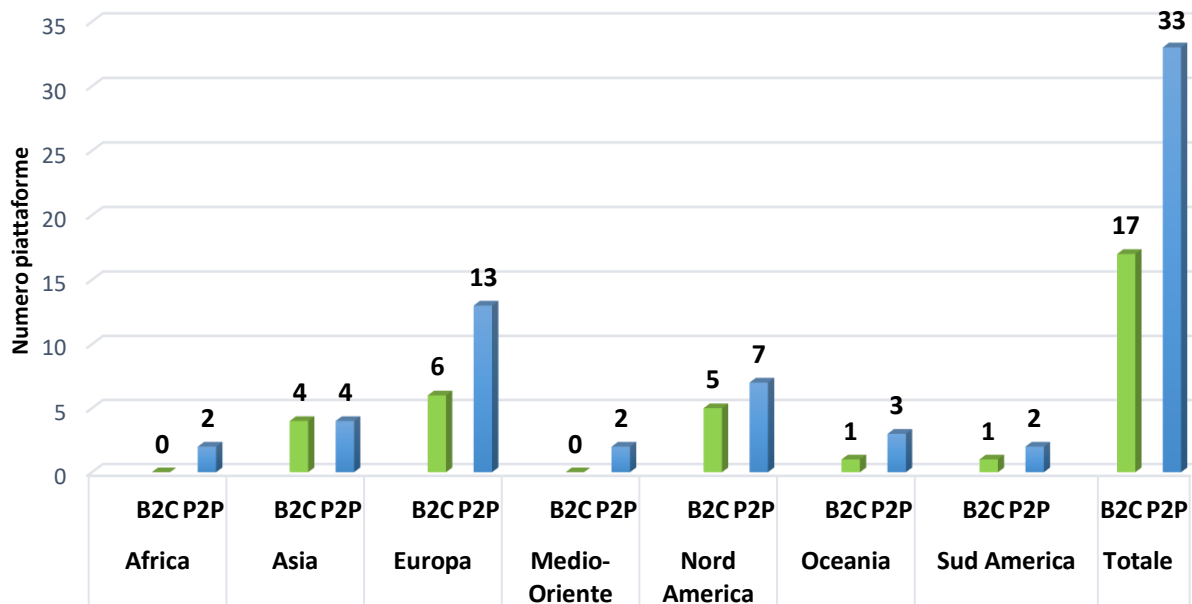


Grafico 4.2: Piattaforme per macroarea globale di origine e modello di business.
Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Piattaforme per macroarea globale di origine e tipologia di servizio

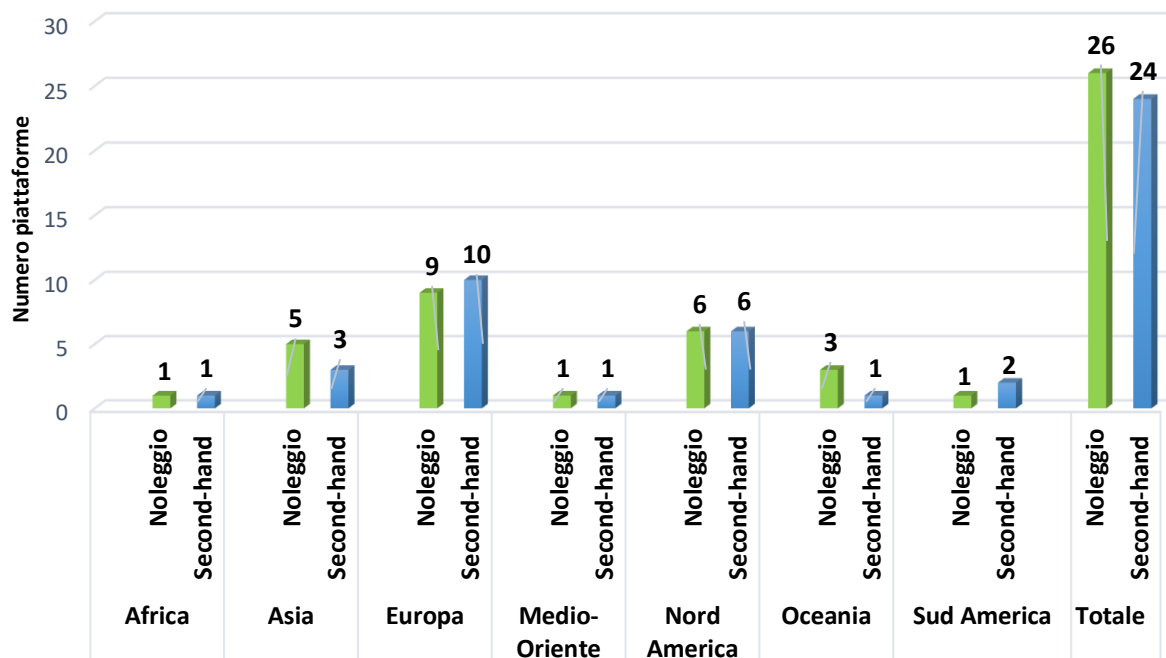
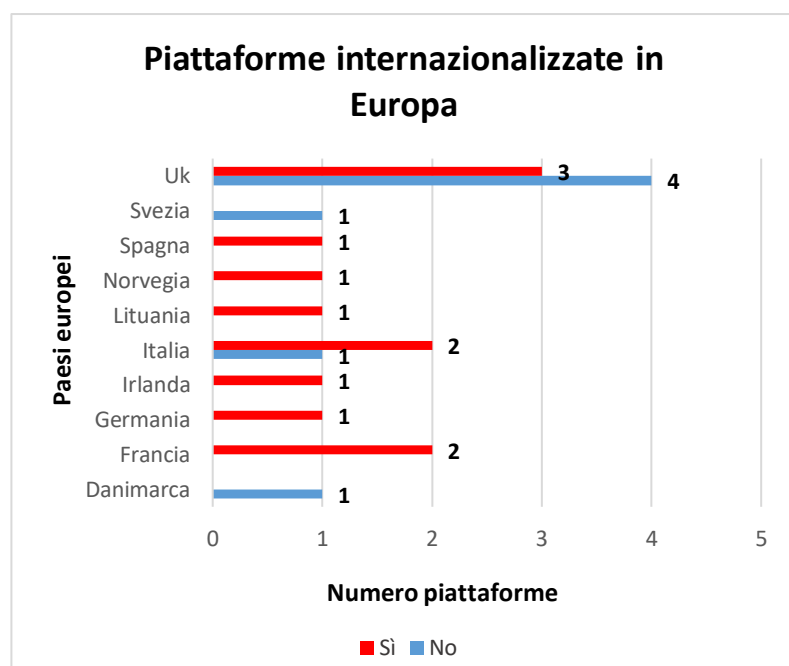
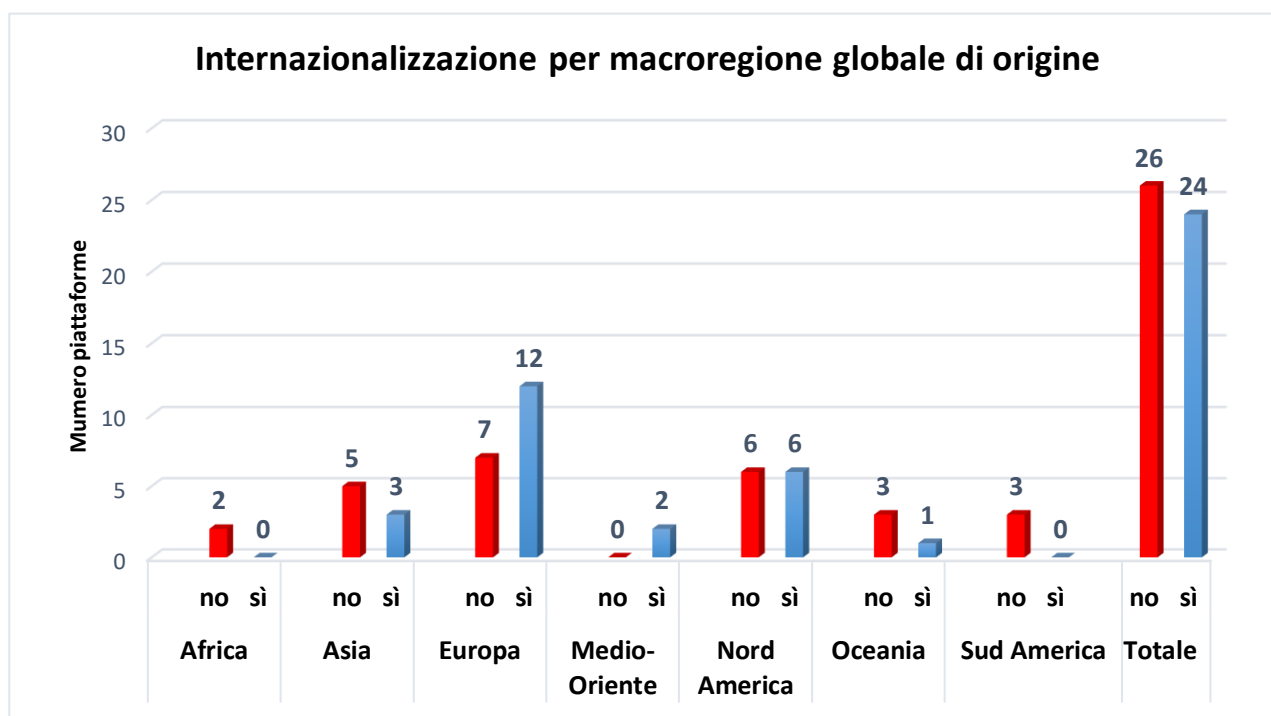


Grafico 4.2: Piattaforme per macroarea globale di origine e tipologia di servizio principale.
Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

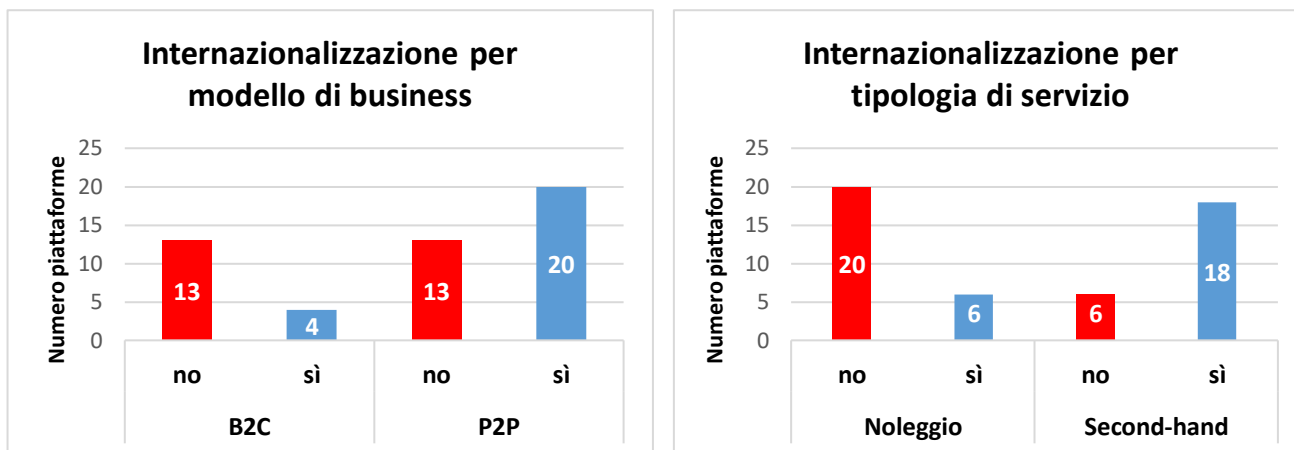
Considerando invece quello che è il “core” dell’indagine, si illustra la distribuzione delle piattaforme in base alla macroarea di origine e alla loro internazionalizzazione. Come si evince dal grafico le piattaforme non internazionalizzate sovrastano quelle internazionalizzate in particolare in tre macroregioni: Africa, Sud America e Oceania, in cui la quasi totalità risulta esclusivamente locale. In Asia e in Nord America la situazione è nettamente più equilibrata, anche se le uniche piattaforme espanse in Asia risultano essere state fondate a Singapore, mentre quelle del Nord America in USA. Soltanto in Europa si evidenzia un numero di piattaforme internazionalizzate decisamente maggiore rispetto a quello delle locali (71,4% in più). Complessivamente, le piattaforme internazionalizzate sono 24, a fronte di quelle locali che risultano 26.



Approfondendo la situazione in Europa, in particolare, Regno Unito, Francia e Italia primeggiano con, rispettivamente, 3, 2 e 2 piattaforme internazionalizzate, mentre altri Paesi come Spagna, Norvegia, Lituania, Irlanda e Germania ne presentano solamente una.

Grafici 4.3 e 4.4: Internazionalizzazione per macroregione globale di origine.
Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Osservando la suddivisione tra imprese internazionalizzate e locali in base al modello di business, è evidente come vi siano molte più imprese P2P internazionali (ben 20), rispetto a quelle B2C (solamente 4). Allo stesso modo, la differenza di imprese espanse è netta anche tra le due differenti tipologie di servizio offerto, con 18 piattaforme di second-hand internazionalizzate contro 6 locali, e solo 6 di noleggio espanse, a fronte di 20 locali.



Grafici 4.5 e 4.6: Internazionalizzazione per macroregione globale di origine.
Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Infine, il seguente grafico è in grado di fornire un'idea generale del grado di internazionalizzazione delle piattaforme distribuite per macroregione globale di origine. Nonostante l'Europa presenti il maggior numero di imprese internazionalizzate, si trova solo al quarto posto. Il Medio-oriente risulta primeggiare con un numero medio di mercati e di macroaree di espansione per piattaforma rispettivamente pari a 51,5 e 4, seguito dalle piattaforme asiatiche con 49,38 mercati di espansione di media per ciascuna piattaforma e da quelle nordamericane (38,33). Relativamente al numero medio di macroregioni globali di espansione, la classifica è differente, in quanto al secondo posto troviamo il Nord America, e a seguire le piattaforme europee e poi asiatiche. Oceania, Africa e Sud America mantengono medie molto basse, in quanto nelle ultime due regioni non sono state individuate nemmeno piattaforme internazionali.

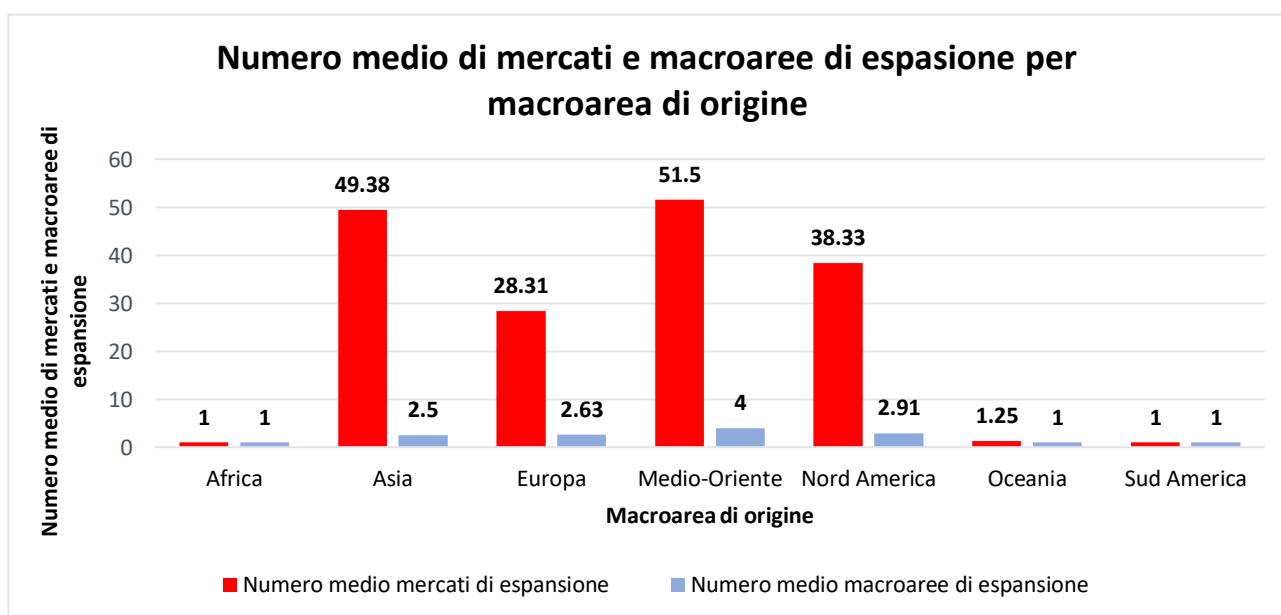


Grafico 4.7: Grado di internazionalizzazione medio per macroarea globale di origine.
Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Statistiche descrittive.

Successivamente, l'analisi è stata trasferita al software StataSe18, in grado di fornire output più complessi e significativi. In tale contesto sono state calcolate le medie e una misura di dispersione delle variabili ritenute più significative, discriminando per fra imprese internazionalizzate (il cui valore associato alla variabile internazionalizzazione è pari ad 1) e non internazionalizzate (valore associato pari a 0). Essendo presenti sia variabili numeriche (quantitative), sia variabili binarie, le misure di variabilità utilizzate sono state certamente differenti tra le due tipologie. Per le variabili numeriche è stata considerata la deviazione standard (scarto quadratico medio), in grado esprimere la dispersione dei dati intorno ad un indice di posizione – in questo caso la media – di una variabile causale, dal quale rapporto con quest'ultima è stato a sua volta calcolato il coefficiente di variazione, che consente di confrontare dispersioni di variabili con unità di misura differente. Per le variabili binarie, invece, è stata calcolata la deviazione standard binaria (o di Bernoulli), appositamente progettata per queste ultime. Sia i valori medi che quelli di variabilità sono stati arrotondati a due cifre decimali.

Con le medesime accortezze, sono poi state realizzate altre 5 tabelle di statistiche descrittive: la prima e la seconda discriminando fra imprese internazionalizzate e non internazionalizzate ma considerando prima il sotto campione di piattaforme con modello di business P2P e poi quello con modello di business B2C; la terza e la quarta con il medesimo criterio ma considerando prima il sotto campione delle piattaforme di noleggio, e poi quello di piattaforme di resale, ed infine la quinta, calcolando la media delle differenti variabili per macroarea globale di origine. Nelle prime cinque tabelle, di ciascuna differenza di medie delle variabili tra imprese internazionalizzate e imprese non internazionalizzate, è stata verificata la significatività attraverso un apposito test sul software statistico. Nel caso delle variabili numeriche il test effettuato è il t-test, un test di tipo parametrico che ha lo scopo di verificare se il valore di una distribuzione si scosta significativamente da un valore di riferimento. Attraverso quest'ultimo, è stato stabilito per ciascuna differenza tra le medie dei due gruppi, se essa fosse significativamente diversa da 0 ad un livello di confidenza pari al 5%. L'ipotesi nulla è stata, infatti, rifiutata ogni qualvolta il p-value associato al t-test restituito in output dal software, fosse inferiore a tale livello di confidenza. Nel caso delle variabili binarie, invece, per lo stesso scopo è stato effettuato il test esatto di Fisher, adatto per verificare la significatività della differenza di suddivisione dicotomica di due variabili binarie in campioni piccoli, sempre considerando un livello di confidenza pari al 5%.

Di seguito, si presentano solo le variabili per cui la differenza tra le medie nei due gruppi è risultata statisticamente significativa.

Dalla tabella relativa al campione complessivo si evince come il numero medio dei mercati di espansione delle imprese internazionali sia pari a 61.67 e come allo stesso gruppo siano associati valori medi relativi alla facilità di esportazione dei Paesi di origine, al numero di fasce di prezzo e al numero di marchi maggiori rispetto alle aziende locali (accompagnati anche da valori di variabilità maggiori). I valori medi legati alla tipologia di servizio e al modello di business confermano la situazione emersa nelle righe precedenti in cui la maggior parte di piattaforme internazionalizzate sono caratterizzate da un modello di business P2P e offrono un servizio di resale. Allo stesso gruppo è attribuito un valore medio minore di casi in cui gli articoli sono destinati solo al genere femminile, ma maggiore di casi in cui è prevista la garanzia autenticità, il supporto multilingua e un focus sul tema sostenibilità.

		Piattaforme	
Variabili numeriche		Internazionalizzate	Non internazionalizzate
Numero mercati di espansione	Media	61,67	0,00
	Coeff var	1,10	0,00
Numero macroregioni globali di espansione	Media	4,00	1,00
	Coeff var	0,71	0,00
Facilità export	Media	92,03	83,81
	Coeff var	0,08	0,16
Fasce di prezzo	Media	2,29	1,92
	Coeff var	0,40	0,29
Numero marchi	Media	7328,87	602,46
	Coeff var	2,09	1,13
Variabili binarie		Internazionalizzate	Non internazionalizzate
Tipologia servizio	Media	0,25	0,77
	Dev std binaria	0,43	0,42
Modello di business	Media	0,17	0,50
	Dev std binaria	0,38	0,50
Solo donna	Media	0,21	0,65
	Dev std binaria	0,41	0,48
Garanzia autenticità	Media	0,87	0,62
	Dev std binaria	0,34	0,49
Supporto multilingua	Media	0,46	0,08
	Dev std binaria	0,50	0,27
Focus sostenibilità	Media	1,00	0,65
	Dev std binaria	0	0,48

Tabella 4.8: Differenze significative tra medie nei due gruppi di piattaforme – campione complessivo.
Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Considerando, invece, solo il sotto campione di piattaforme P2P, differenze sostanziali sono state riscontrate anche in relazione alla ricchezza pro-capite, mediamente maggiore nei Paesi di origine delle imprese internazionalizzate, all'indice di competitività globale, più competitivo nel medesimo gruppo, e al numero di anni trascorsi dalla fondazione, sempre mediamente maggiore nelle piattaforme espanse. Rispetto alla situazione precedente, inoltre, a queste ultime è associato un maggior numero di casi in cui vi è la presenza di risorse fisiche nella catena nel valore e in cui vi è un controllo fisico da parte della piattaforma intermedio rispetto alla transazione tra le due parti.

		Piattaforme P2P	
Variabili numeriche		Internazionalizzate	Non internazionalizzate
Ricchezza pro-capite \$	Media	50396,60	35036,81
	Coeff var	0,30	0,70
Facilità export	Media	91,22	79,76
	Coeff var	0,08	0,20
Global Competitiveness Index	Media	17,50	29,92
	Coeff var	0,63	0,79
Anni da fondazione	Media	10,55	7,08
	Coeff var	0,37	0,58
Variabili binarie		Internazionalizzate	Non internazionalizzate
Tipologia servizio	Media	0,10	0,53
	Dev std binaria	0,30	0,51
Risorse fisiche	Media	0,75	0,23
	Dev std binaria	0,43	0,42
Solo donna	Media	0,05	0,53

	Dev std binaria	0,22	0,5
Controllo fisico	Media	0,75	0,13
	Dev std binaria	0,43	0,34
Garanzia autenticità	Media	0,85	0,23
	Dev std binaria	0,36	0,42
Supporto multilingua	Media	0,45	0,07
	Dev std binaria	0,5	0,25

Tabella 4.9: Differenze significative tra medie nei due gruppi di piattaforme – Sotto campione P2P.

Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Ripetendo le medesime analisi sul sotto campione di piattaforme di second-hand, molti dei risultati coincidono. Le uniche differenze riguardano gli anni trascorsi dalla fondazione, la presenza di soli articoli per il genere femminile e il supporto multilingua, per i quali non è stata rilevata una differenza tra le medie statisticamente significativa, e la presenza della fascia alta di prezzo (+400\$) nell'offerta della piattaforma, riscontrata, in questo caso, mediamente molte più volte nel gruppo di piattaforme internazionalizzate rispetto a quelle locali.

		Piattaforme Second-hand	
Variabili numeriche		Internazionalizzate	Non internazionalizzate
Ricchezza pro-capite \$	Media	51424,61	23300,76
	Coeff var	0,30	1,16
Facilità export	Media	91,90	77,01
	Coeff var	0,07	0,23
Global Competitiveness Index	Media	17,50	38,33
	Coeff var	0,65	0,74
Variabili binarie		Internazionalizzate	Non internazionalizzate
Risorse fisiche	Media	0,72	0,16
	Dev std binaria	0,45	0,37
Presenza fascia alta	Media	0,94	0,33
	Dev std binaria	0,24	0,47
Controllo fisico	Media	0,72	0,17
	Dev std binaria	0,45	0,36
Garanzia autenticità	Media	0,83	0,17
	Dev std binaria	0,36	0,36

Tabella 4.10: Differenze significative tra medie nei due gruppi di piattaforme – Sotto campione Second-hand.

Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Relativamente ai sotto campioni di piattaforme di noleggio o B2C, non sono state riscontrate differenze significative tra i valori medi di alcuna variabile.

Si presentano, per completezza, anche le statistiche descrittive realizzate sulle variabili più significative discriminando per macroarea globale di origine delle piattaforme, utili ai fini dell'interpretazione di alcune dinamiche di internazionalizzazione.

Come sottolineato precedentemente, è il Medio-Oriente a presentare il maggior numero medio di mercati di espansione a piattaforma, poiché le due ad esso appartenenti risultano espanse globalmente, denotando una misura di variabilità minore. L'Asia, al terzo posto, presenta invece una misura di dispersione maggiore, proprio perché solo tre delle sue piattaforme sono espanse mentre le altre 5 locali. L'Europa, seppur la regione con il maggior numero di imprese internazionali, ne presenta diverse espanse solo in una o due macroregioni globali, denotando dunque un indice di dispersione relativamente minore. Bassa è la variabilità di Africa, Sud America e Oceania, in cui, a parte

un'impresa, tutte le altre risultano locali. Relativamente al valore del fashion eCommerce, della ricchezza pro-capite, della facilità di esportazione e del GCI, Asia, Europa, Nord America, primeggiano, sempre con l'Asia che presenta misure di dispersione maggiori, viste le differenze economico-imprenditoriali dei Paesi al suo interno, a seguire Medio-oriente e Oceania con valori intermedi, e infine Africa e Sud America con valori di molto inferiori ai primi. Per quanto riguarda gli anni trascorsi dalla fondazione, l'attenzione viene posta sulle piattaforme africane, mediamente molto giovani, seguite da quelle asiatiche e medio-orientali.

Variabili numeriche	Macroaree globali di origine							
		Africa	Asia	Europa	Medio-Oriente	Nord America	Oceania	Sud America
Numero mercati di espansione	Media	1,00	49,37	28,31	51,50	38,33	1,25	1,00
	Dev Std	0,00	88,65	42,70	68,60	65,28	0,50	0,00
	Coeff var	0,00	1,80	1,51	1,33	1,70	0,40	0,00
Numero macroregioni globali di espansione	Media	1,00	2,50	2,63	4,00	2,92	1,00	1,00
	Dev Std	0,00	2,77	2,58	4,24	2,64	0,00	0,00
	Coeff var	0,00	1,11	0,98	1,06	0,90	0,00	0,00
Valore fashion eCommerce mln\$	Media	858,00	7140,62	20536,26	3467,00	191698,30	6325,75	5041,00
	Dev Std	0,00	11200,65	14642,63	0,00	56470,63	3348,50	3303,02
	Coeff var	0,00	1,57	0,71	0,00	0,29	0,53	0,66
Ricchezza pro-capite \$	Media	6354,00	44022,50	45241,74	39709,00	61487,42	52616,25	9858,66
	Dev Std	0,00	27032,33	15044,56	0,00	4785,94	7607,50	1558,26
	Coeff var	0,00	0,61	0,33	0,00	0,08	0,14	0,16
Facilità export	Media	59,60	86,16	96,23	74,10	91,70	73,88	68,97
	Dev Std	0,00	8,34	3,71	0,00	1,03	7,15	1,62
	Coeff var	0,00	0,10	0,04	0,00	0,01	0,10	0,02
Global Competitiveness Index	Media	60,00	16,50	23,42	12,00	10,33	22,00	60,00
	Dev Std	0,00	18,30	11,72	0,00	1,15	6,00	1,73
	Coeff var	0,00	1,11	0,50	0,00	0,11	0,27	0,03
Anni da fondazione	Media	4,00	7,00	9,10	7,50	10,67	8,50	13,00
	Dev Std	2,82	2,82	3,44	6,36	4,55	2,38	1,73
	Coeff var	0,71	0,40	0,38	0,85	0,43	0,28	0,13

Tabella 4.11: Differenze tra medie per macroregione globale di origine.
Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Analisi di correlazione.

Successivamente alle statistiche descrittive si è entrati più nel vivo dell'analisi, tentando di rispondere alla domanda di ricerca in maniera più diretta. In particolare, sono state realizzate delle analisi di correlazione tra la variabile dicotomica "Internazionalizzazione" e tutte le altre variabili presenti sul database legate alle caratteristiche e al funzionamento delle piattaforme, sempre tramite il software StataSe18. Per quelle di tipo numerico, è stato utilizzato il coefficiente di correlazione punto-biserial, nonché una versione dell'ordinario coefficiente di Pearson, in grado di misurare il grado di associazione statistica lineare tra due variabili stocastiche quando una di queste è dicotomica. Esso si basa sulla seguente formula:

$$r_{pbi} = \frac{M_p - M_q}{SD} * \sqrt{pq}$$

Dove:

- M_p è la media della variabile continua nell'insieme di osservazioni in cui la variabile internazionalizzazione è uguale a 1;
- M_q è la media della variabile continua nell'insieme di osservazioni in cui la variabile internazionalizzazione è uguale a 0;
- SD è lo scarto quadratico medio della variabile numerica;
- p e q sono rispettivamente le proporzioni delle piattaforme internazionalizzate e non internazionalizzate.

Nel caso delle variabili binarie, invece, è stato calcolato il coefficiente Phi (o coefficiente di Matthew), una misura di associazione tra due variabili binarie, basato sulla tabella di contingenza 2x2 di queste ultime, per mezzo della seguente formula:

$$\phi = \frac{(a * d) - (b * c)}{\sqrt{(a * b) + (a * c) + (b * d) + (c * d)}}$$

Dove:

- a è il numero di osservazioni in cui sia la variabile 1 che la variabile 2 hanno valore pari a 1;
- b è il numero di osservazioni in cui la variabile 1 ha valore pari a 1 e la variabile 2 ha valore pari a 0;
- c è il numero di osservazioni in cui la variabile 1 ha valore pari a 0 e la variabile 2 ha valore pari a 1;
- d è il numero di osservazioni in cui sia la variabile 1 che la variabile 2 hanno valore pari a 0.

Entrambi i coefficienti descritti presentano un insieme di valori compresi fra -1 e 1, dove -1 indica la presenza di forte associazione inversa tra le due variabili, 1 una correlazione diretta e 0 l'assenza di associazione.

Tutti i valori di correlazione ricavati sono stati riassunti in tabelle e approssimati alla quarta cifra decimale, e poi trasformati in grafici. Le analisi di correlazione tra la variabile "Internazionalizzazione" e le altre variabili del database sono state eseguite prima considerando il campione complessivo di piattaforme, e in seguito i sotto campioni relativi alla tipologia di servizio svolto (piattaforme di noleggio e piattaforme second-hand) e quelli relativi alla suddivisione basata sul modello di business (piattaforme B2C e piattaforme P2P), così da comprendere se il modello delle piattaforme potesse incidere sulla correlazione tra la loro espansione e le altre caratteristiche, denotando differenze di tendenza.

Di seguito si mostrano i risultati più significativi relativamente alle analisi di correlazioni svolte. Nello specifico, da 0,2 a 0,39 (in valori assoluti) la misura di associazione è considerata debole, da 0,4 a 0,59 essa è definita moderata e da 0,6 in su si tratta di una relazione forte. Per questo si è deciso di considerare e presentare solamente le variabili la cui correlazione con quella relativa all'internazionalizzazione presentasse un valore uguale o superiore a 0,3.

Relativamente al campione complessivo di piattaforme, si riscontra una relazione moderata tra la variabile "Internazionalizzazione" e quattro variabili, per le quali erano già state riscontrate differenze tra le medie significative nelle analisi precedenti:

- La *tipologia di servizio*, che presenta un valore approssimato pari a $-0,52$, il che significa che quando la variabile relativa all'internazionalizzazione tende ad 1, la tipologia di servizio tende moderatamente ad assumere un valore pari a 0, ossia alla casistica in cui il servizio offerto dalla stessa sia di resale e non di noleggio.
- La variabile legata alla *presenza di soli articoli da donna* sulle piattaforme, che anche in questo caso presenta una discreta relazione inversa con l'internazionalizzazione di esse (dal valore pari a $-0,45$).
- Il *supporto multilingua* e il *focus sulla sostenibilità*, la cui presenza sembra coincidere moderatamente con la tendenza all'internazionalizzazione delle piattaforme.
- Anche la presenza della *garanzia di autenticità*, un più elevato *numero di fasce di prezzo* presenti sulla piattaforma e una maggiore *facilità di esportazione* del paese di origine sembrano essere debolmente correlati positivamente all'internazionalizzazione di tali imprese.

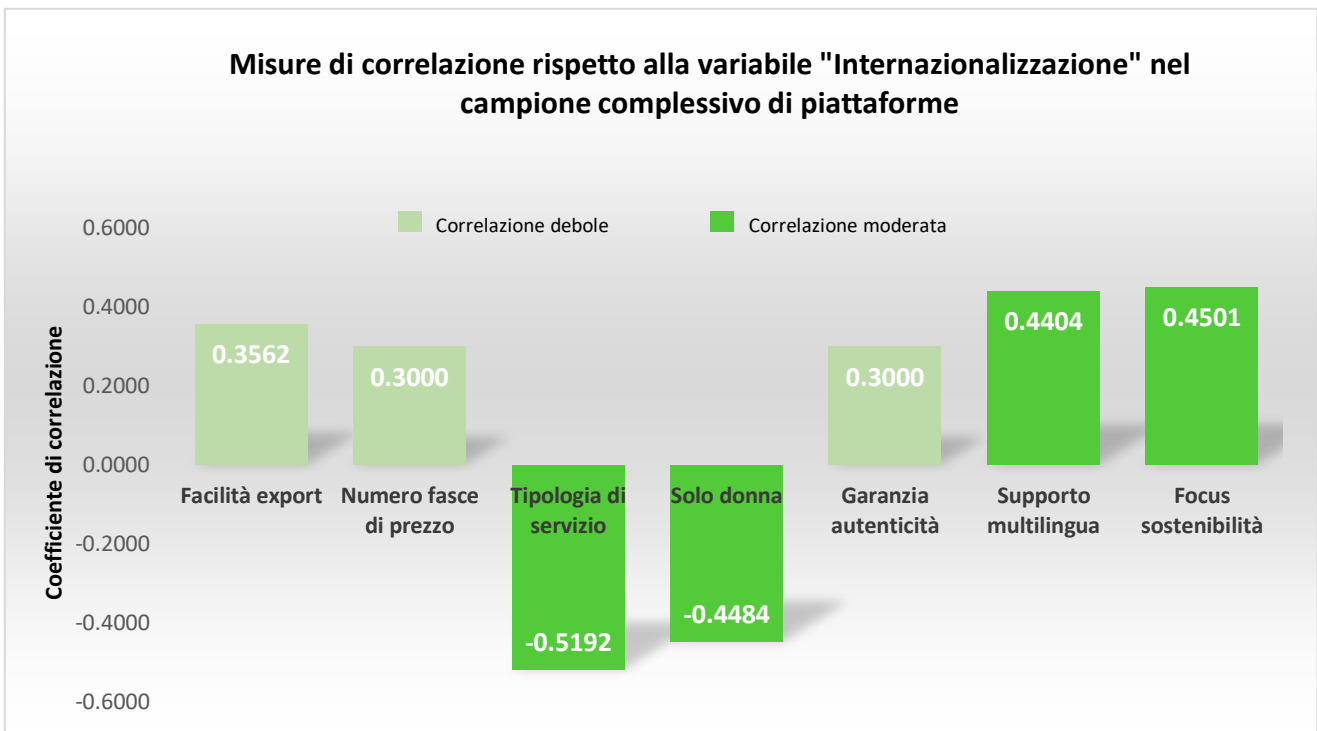


Grafico 4.12: Misure di correlazione tra la variabile binaria "Internazionalizzazione" e le altre variabili del dataset considerando il campione complessivo.

Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Si specifica che calcolando il coefficiente di correlazione tra la variabile relativa alla tipologia di servizio e quella legata al modello di business, il valore risulta pari a $0,7$, denotando una forte tendenza delle piattaforme ad essere di resale quando presentano un modello P2P e di noleggiare quando ne presentano uno B2C.

Considerando soltanto il sotto campione delle piattaforme P2P, composto da 33 unità, si riscontrano nuovamente i risultati del campione complessivo, ma in più sono evidenti ulteriori misure di associazione piuttosto rilevanti e associate ad altre variabili. Oltre alla tipologia di servizio e alla possibile presenza di soli capi da donna, che seguono il medesimo comportamento del campione complessivo, si evidenziano le seguenti tendenze:

- La *facilità di esportazione* associata al Paese di origine della piattaforma sembra essere più fortemente legata all'internazionalizzazione delle sue piattaforme rispetto alla circostanza precedente, con un valore moderato pari a $0,45$.

- Anche la *presenza di risorse fisiche* nella catena del valore segue la medesima tendenza con un valore addirittura più elevato pari a 0,51.
- I maggiori valori di associazione, però, li presentano il *controllo fisico* previsto dalla piattaforma prima dell'erogazione dei beni ai clienti e la *garanzia di autenticità* garantita da essa, con coefficienti, rispettivamente, di 0,58 e 0,62 (in quest'ultimo caso definibile correlazione forte).
- Seppure con legami più deboli, anche la *ricchezza pro-capite* del Paese di origine mostra una relazione diretta con l'internazionalizzazione delle imprese, così come una più bassa (competitiva) posizione nel ranking del *Global Competitiveness Index*.
- Infine, anche la presenza di capi riconducibili alla *fascia di prezzo più elevata* e la *possibilità di reso* sono timidamente associate positivamente al fenomeno di internazionalizzazione delle imprese, così come il numero di anni trascorsi dalla fondazione.

Variabili come la presenza del sistema di recensioni e la possibilità di assicurazione, invece, sembrano debolmente correlate negativamente con l'internazionalizzazione delle piattaforme.

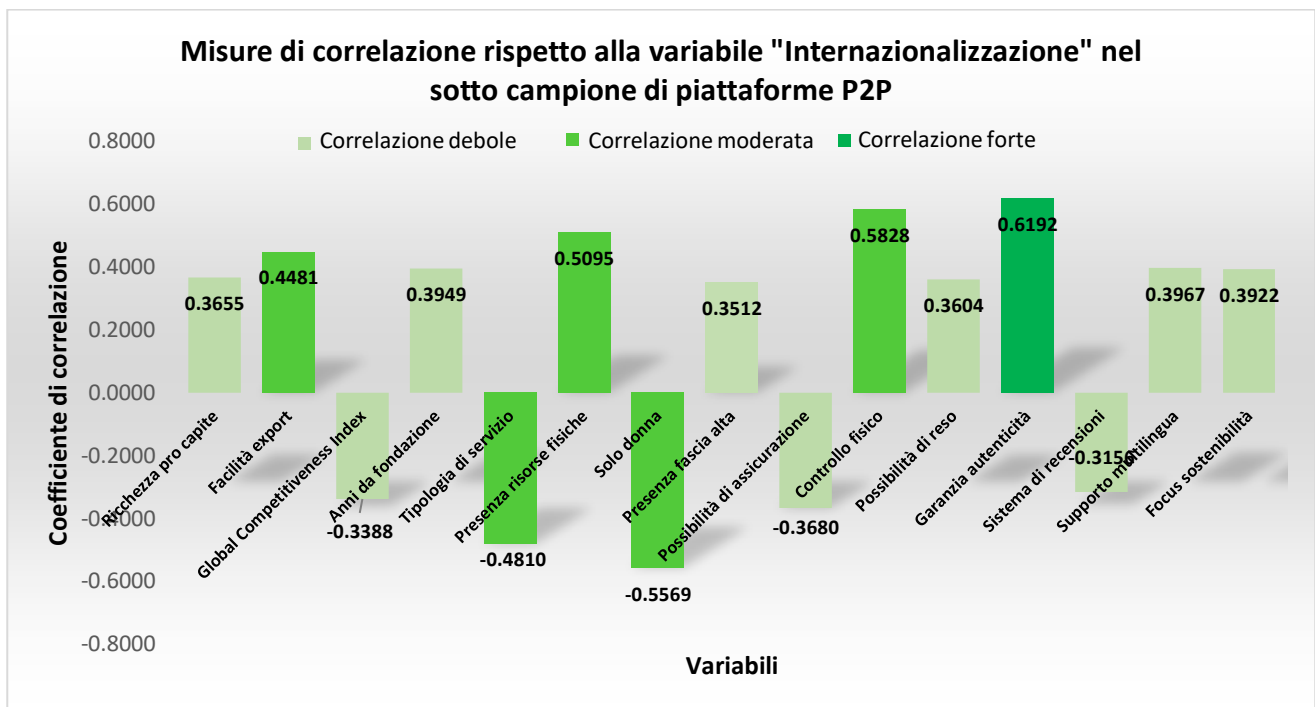


Grafico 4.13: Misure di correlazione tra la variabile binaria "Internazionalizzazione" e le altre variabili del dataset, considerando il sotto campione di piattaforme P2P.

Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Nel sotto campione di piattaforme B2C, invece, i risultati sembrano differire dalle analisi condotte fino a questo momento, in quanto, nonostante si riscontrino sempre correlazioni moderate e positive con la *facilità di esportazione* del mercato di origine, con il supporto multilingua e con la *presenza del focus comunicativo sul tema sostenibilità*, in questo caso la *possibilità di prova*, la *possibilità di reso* e la presenza di capi di *fascia di prezzo elevata* presentano una debole correlazione negativa con l'internazionalizzazione delle piattaforme. Non solo, anche la presenza di una sezione dedicata ai *processi di pulizia* e igienizzazione dei capi e un volume di affari legato al *fashion market online* elevato sembrano muoversi nella direzione opposta rispetto all'espansione delle piattaforme.

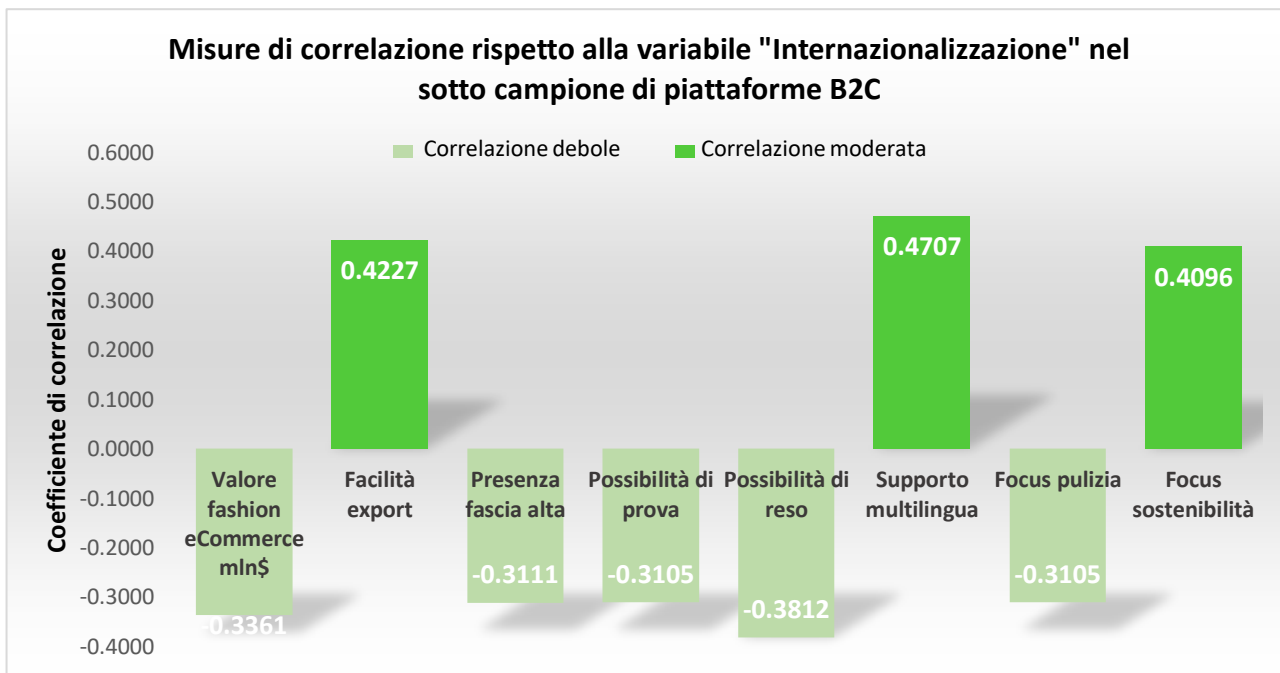


Grafico 4.14: Misure di correlazione tra la variabile binaria "Internazionalizzazione" e le altre variabili del dataset, considerando il sotto campione di piattaforme B2C.

Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Analizzando il sotto campione delle piattaforme di fashion sharing second-hand, dunque dedicate al resale, si riscontrano risultati molto simili all'indagine sul sotto campione di piattaforme P2P, ma questa volta con misure di correlazione più elevate e valori che superano addirittura lo 0,6 nel caso della variabile relativa alla presenza di capi riconducibili alla fascia di prezzo più elevata e alla garanzia di autenticità. Valori positivi e rilevanti sono riscontrati sempre per la ricchezza pro-capite, la facilità di esportazione, la presenza di risorse fisiche, il controllo fisico e il supporto multilingua, mentre al contrario del caso precedente il valore del mercato online della moda nel mercato di origine risulta, seppur debolmente, correlato positivamente all'internazionalizzazione delle piattaforme.

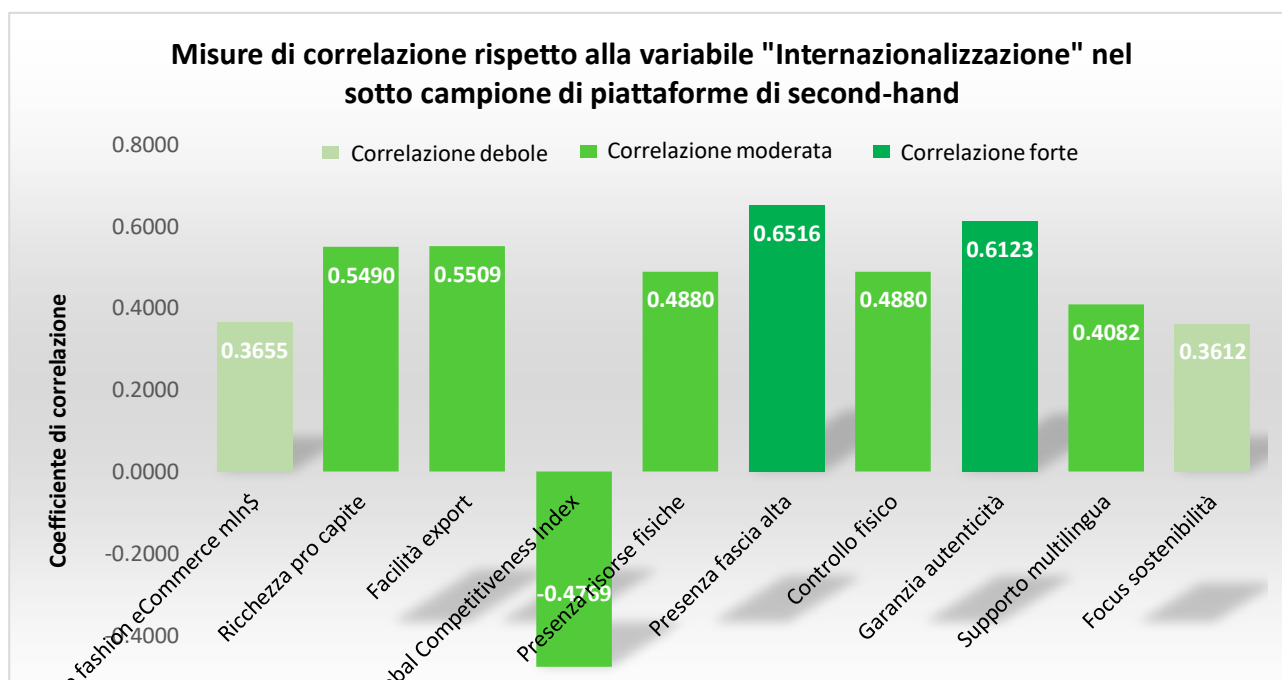


Grafico 4.15: Misure di correlazione tra la variabile binaria "Internazionalizzazione" e le altre variabili del dataset, considerando il sotto campione di piattaforme di second-hand.

Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Relativamente al sotto campione delle piattaforme di noleggio, le poche misure di correlazione degne di nota sono in linea con i risultati delle analisi sul campione complessivo.

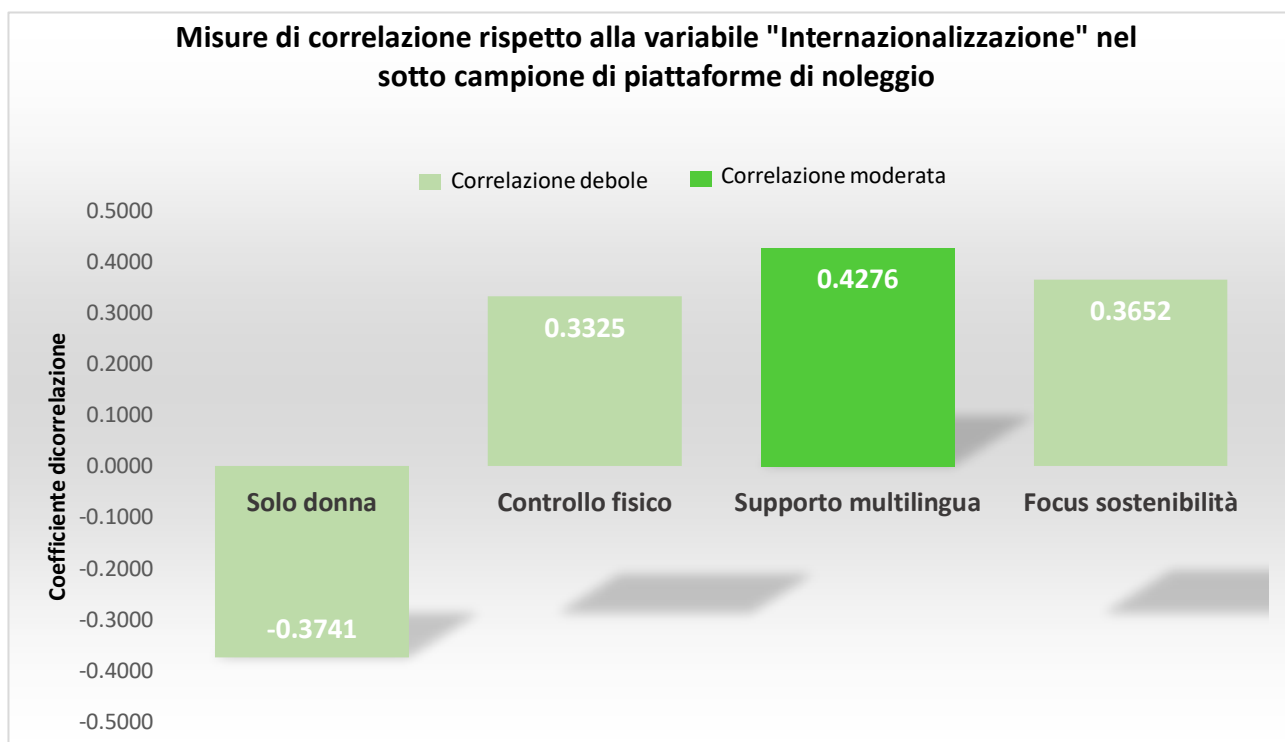


Grafico 4.16: Misure di correlazione tra la variabile binaria "Internazionalizzazione" e le altre variabili del dataset, considerando il sotto campione di piattaforme di noleggio.

Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Infine, alcune misure di correlazioni degne di nota tra variabili del dataset che potrebbero rivelarsi utili ai fini interpretativi nella fase successiva di discussione dei risultati, che mostrano una correlazione più o meno importante tra il fatto che le piattaforme offrono un servizio di second-hand e l'ampiezza della loro offerta.

Coefficiente di correlazione	Tipologia servizio
Solo donna	0,7710
Solo moda	0,4877
Presenza fasci alta	-0,4201
Numero marchi	-0,3215

Analisi di regressione.

L'ultima tipologia di analisi svolta, sempre tramite il software StataSe, è l'analisi di regressione, così da indagare più in profondità un'eventuale relazione tra le caratteristiche delle piattaforme e il loro grado di internazionalizzazione, comprendendone anche, in caso di significatività, la magnitudo. L'analisi di regressione, infatti, è una tecnica statistica usata per analizzare una serie di dati che consistono in una variabile dipendente e una o più variabili indipendenti, con lo scopo di stimare un'eventuale relazione funzionale esistente tra di esse, rappresentata dai parametri di regressione. In generale, un modello di regressione cerca di adattare una funzione matematica ai dati osservati in modo da minimizzare l'errore residuo tra i valori predetti dal modello e i dati effettivi, ed il metodo più comunemente utilizzato per ottenere le migliori stime possibili dei parametri è il metodo dei "minimi quadrati" (OLS). Quest'ultimo serve a determinare i parametri del modello che minimizzano

la somma dei quadrati dei residui, ossia di trovare i valori dei coefficienti del modello di regressione in modo che la somma delle differenze tra i valori osservati e i valori previsti (residui) al quadrato sia la più piccola possibile. Quando vengono incluse due o più variabili esplicative per studiare contemporaneamente l'effetto di più variabili indipendenti su quella dipendente, la regressione diviene multipla, e l'interpretazione di ciascun coefficiente associato alle esplicative, sarà intesa a parità di condizioni delle altre presenti nel modello.

La prima analisi di regressione è stata effettuata sul campione complessivo delle piattaforme di fashion sharing, costituito da 50 osservazioni, utilizzando come variabile dipendente il numero di mercati di espansione di queste ultime. Essendo l'indagine di natura esplorativa e non avendo a disposizione specifiche ipotesi da testare, sono stati effettuati molteplici tentativi di analisi di regressione con differenti combinazioni di variabili indipendenti tra quelle disponibili nel dataset, al fine di ricavare risultati significativi. Il miglior modello di regressione multipla in assoluto individuato in base alla significatività dei coefficienti e al valore dell' R^2 , e dunque scelto per lo studio, è il seguente:

$$Y(\text{Numero mercati}) = \beta_0 + \beta_1 * \text{Tipologia servizio} + \beta_2 * \text{Presenza fascia alta} + \varepsilon$$

Una volta individuato il miglior modello è stato necessario verificare le tre assunzioni fondamentali su cui si basa l'analisi di regressione, che, se soddisfatte, garantiscono stime affidabili dei parametri di regressione. La prima è relativa alla distribuzione normale degli errori: tale assunzione afferma che i residui del modello di regressione seguono una distribuzione normale, e dunque che l'errore associato a ciascuna osservazione dovrebbe avere una distribuzione normale con una media di zero. Per verificare ciò, dopo aver individuato i residui del modello, è stato eseguito il test di Shapiro-Wilk su di essi, un test statistico utilizzato per valutare se un campione di dati segue una distribuzione normale la cui ipotesi nulla coincide proprio con tale dinamica. Confrontando il p-value associato al test con il livello di confidenza pari al 5%, l'ipotesi nulla di distribuzione normale dei residui è stata rifiutata. La seconda assunzione è legata all'omoschedasticità dei residui, che implicherebbe che la loro varianza fosse la stessa per tutti i livelli delle variabili indipendenti, denotando una dispersione dei residui costante lungo tutto il range delle variabili indipendenti. Per verificare quest'ultima è stato effettuato il test di White, un test statistico utilizzato proprio per escludere la presenza di eteroschedasticità tra i residui del modello. Anche in questo caso, risultando il p-value del test inferiore al livello di confidenza del 5%, l'ipotesi nulla di omoschedasticità è stata rifiutata. L'ultima assunzione fondamentale, relativa all'indipendenza dei residui presume che questi ultimi non siano correlati tra loro, in altre parole, che l'errore associato a una determinata osservazione non dipenda dagli errori di altre osservazioni. Tale fenomeno, solitamente, è poco probabile si verifichi in corrispondenza di dati che non siano temporali (serie storiche), ma è stata comunque verificata realizzando dei grafici a dispersione che mostrassero i residui rispetto a ciascuna delle variabili indipendenti (in questo caso binarie), e che, sono stati in grado di escludere eventuali pattern o correlazioni presenti in essi.

Per ovviare al problema della violazione delle prime due assunzioni fondamentali, il modello è stato stimato nuovamente utilizzando la regressione robusta. Quest'ultima rappresenta una potente tecnica per gestire situazioni di eteroschedasticità e distribuzione non normale degli errori, poiché non fa ipotesi specifiche su tali assunzioni e utilizza pesi per gli errori in base alla loro varianza stimata. Per questo motivo, questa regressione è progettata per essere robusta e dunque mitigare gli effetti della violazione delle due ipotesi sulle stime dei parametri, riflettendone la variabilità in modo più resistente ai dati problematici. Quello ricavato, dunque, è risultato un valido modello di regressione.

Variabili	Coefficienti	Significatività
Tipologia di servizio	-52.7695	P-value: 0,000
Presenza fascia alta	31,0942	P-value: 0,004
Intercetta	34,5505	P-value: 0,005
Numero osservazioni	50	
Prob > F	0,0006	
R²	0,3171	

Tabella 4.17: Modello di regressione robusta sul campione totale di piattaforme.
Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Il valore dell'R², pari a 0,31, ci suggerisce un discreto livello di bontà della regressione, e dunque come il modello sia in grado di spiegare per una buona parte la variabilità del numero di mercati di espansione. Dall'analisi dei p-value associato ai coefficienti, questi ultimi e l'intercetta risultano tutti significativi, e sono così interpretabili:

- **Tipologia di servizio:** mediamente il valore del numero mercati di espansione è 52,77 volte più elevato per le piattaforme di second-hand rispetto a quelle di noleggio a parità di altre condizioni.
- **Presenza fascia alta:** mediamente il valore del numero mercati di espansione è 31,09 volte più elevato in presenza di articoli riconducibili alla fascia di prezzo più elevata sulla piattaforma, rispetto al caso di assenza di questi, a parità di altre condizioni.
- **Intercetta:** se le variabili esplicative hanno valori nulli, il numero mercati di espansione sarà pari a 34,55.

In seguito, sono stati stimati altri due modelli di regressione con i medesimi criteri. Il primo è stato eseguito considerando il sotto campione delle piattaforme caratterizzate da un modello di business P2P, formato da 33 unità. Come nel caso precedente sono stati effettuati vari tentativi cercando di comprendere quale fosse il modello migliore, che infine è risultato il seguente:

$$Y (\text{Numero mercati}) = \beta_0 + \beta_1 * \text{Tipologia servizio} + \beta_2 * \text{Creazione community} + \varepsilon$$

Eseguendo il test di Shapiro-Wilk e il test di White sui residui di tale modello, anche in questo caso le assunzioni fondamentali legate all'omoschedasticità e alla distribuzione normale di questi ultimi sono risultate violate, rendendo necessaria una nuova stima del modello attraverso il metodo robusto.

Variabili	Coefficienti	Significatività
Tipologia servizio	-58,0649	P-value: 0,001
Creazione Community	-64,1345	P-value: 0,004
Intercetta	99,2507	P-value: 0,000
Numero osservazioni	33	
Prob > F	0,0013	

R²	0,3888
----------------------	--------

Tabella 4.18: Modello di regressione robusta sul sotto campione di piattaforme P2P.
Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Il valore dell'R², pari a 0,39, indica un buon livello di adattamento ai dati da parte del modello stimato, mentre i risultati relativi ai coefficienti associati ai regressori, tutti significativi, forniscono le seguenti interpretazioni:

- **Tipologia di servizio:** mediamente il valore del numero mercati di espansione è 58,06 volte più elevato per le piattaforme di second-hand rispetto a quelle di noleggio, a parità di altre condizioni.
- **Creazione community:** mediamente il valore del numero mercati di espansione è 64,13 volte più basso in presenza di community sulla piattaforma rispetto al caso di assenza di essa.
- **Intercetta:** se i regressori hanno valori nulli, il numero di mercati di espansione sarà pari a 99,25.

Nel caso della seconda analisi, invece, svolta sul sotto campione di piattaforme di resale (second hand), costituito da 24 unità, dai risultati dei due test è stato possibile validare le assunzioni fondamentali, e perciò non è stato necessario ristimare il modello classico, che è il seguente:

$$Y \text{ (Numero mercati)} = \beta_0 + \beta_1 * \text{Presenza fascia alta} + \beta_2 * \text{Global Competitiveness Index} + \beta_3 * \text{Creazione community} + \varepsilon$$

Variabili	Coefficienti	Significatività
Presenza fascia alta	64,1597	P-value: 0,008
Global Competitiveness Index	-1,2136	P-value: 0,020
Creazione Community	-85,9041	P-value: 0,000
Intercetta	89,6231	P-value: 0,003
Numero osservazioni	24	
Prob > F	0,0000	
R² corretto	0,6219	

Tabella 4.19: Modello di regressione sul sotto campione di piattaforme di second-hand.
Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Il valore dell'R² corretto indica un ottimo adattamento del modello ai dati. Anche in questo caso i coefficienti associati alle variabili esplicative risultano essere tutti significativi:

- **Presenza fascia alta:** mediamente il numero mercati di espansione risulta 64,16 volte più elevato in presenza di articoli riconducibili alla fascia di prezzo più elevata sulla piattaforma, rispetto al caso di assenza di questa, a parità di altre condizioni.
- **Global Competitiveness Index:** una variazione unitaria positiva del ranking GCI (equivalente allo scendere di una posizione) comporta una diminuzione del numero di mercati di internazionalizzazione pari a 1,21, a parità di altre condizioni.

- **Creazione Community:** mediamente il valore del numero mercati di espansione è 85,90 volte più basso in presenza di community sulla piattaforma rispetto al caso di assenza, a parità di altre condizioni.

Nell'ultimo modello di regressione stimato è stata considerata come variabile dipendente la variabile "Internazionalizzazione", nonché una variabile dicotomica. Alla luce di questo è stato eseguito un modello di regressione logistico sul campione complessivo di piattaforme, in grado di fornire stime più affidabili degli effetti marginali rispetto al modello di probabilità lineare. Il modello logit costituisce una variante particolare dei modelli di regressione lineari ed è ampiamente utilizzato nell'analisi dei dati e nella statistica applicata, in particolare in situazioni in cui si desidera prevedere o spiegare l'occorrenza o l'assenza di un determinato evento o risultato binario. La regressione logistica utilizza una funzione logit per trasformare le variabili indipendenti in una scala continua che varia tra meno l'infinito e più l'infinito e viene definita come il logaritmo del rapporto delle probabilità tra l'evento di interesse che si verifica e l'evento di interesse che non si verifica, che in questo caso si rivela essere l'internazionalizzazione delle piattaforme. Il modello definito, che risulta piuttosto valido sempre in base alla significatività dei coefficienti e al valore dello pseudo R², è il seguente:

$$\log \frac{P_{int}}{1-P_{int}} = \beta_0 + \beta_1 * \text{Solo donna} + \beta_2 * \text{Garanzia autenticità} + \beta_3 * \text{Facilità esportazione}$$

Partendo dai coefficienti ottenuti dalla stima del modello, sono stati calcolati gli effetti marginali nei punti medi delle variabili indipendenti seguendo i seguenti passaggi:

- Calcolo della combinazione lineare data da variabili e coefficienti:
 $\alpha = \beta_0 + \beta_1 * \text{Solo donna} + \beta_2 * \text{Garanzia autenticità} + \beta_3 * \text{Facilità esportazione}$, considerando i valori medi delle variabili esplicative
- Calcolo della probabilità condizionata di internazionalizzazione dato l'insieme di valori medi delle esplicative considerate:

$$\text{Prob}_{int} = \frac{\exp \alpha}{1 + \exp \alpha}$$

- Calcolo degli effetti marginali dei coefficienti associati alle variabili indipendenti sulla probabilità di internazionalizzazione della piattaforma:

$$\text{E.M.} = \text{Prob}_{int} * (1 - \text{Prob}_{int}) * \text{coeff}$$

Variabili	Coefficienti	Significatività	Effetti marginali
Solo donna	-3,2682	P-value: 0,001	-0,7968
Garanzia autenticità	2,4334	P-value: 0,033	0,5932
Facilità esportazione	0,1283	P-value: 0,008	0,0313
Intercetta	-11,9360	P-value: 0,009	
Numero osservazioni	50		

Prob > chi2	0,0000
Pseudo R^2	0,4000
Probabilità prevista ai valori medi delle esplicative	42,14%

Tabella 4.20: Modello di regressione logistica sul campione complessivo di piattaforme.
Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Il valore dello pseudo R² denota anch'esso un buon livello di adattamento. I coefficienti associati a tutte le variabili esplicative risultano significativi, e in seguito al calcolo della probabilità prevista e degli effetti marginali ai livelli medi dei regressori (rispettivamente: 0,74 per la garanzia di autenticità, 87,76 per la facilità di esportazione e 0,44 per la presenza di soli capi da donna), le interpretazioni sono le seguenti:

- **Solo donna:** il passaggio dalla situazione di capi destinati non solo al genere femminile alla situazione di capi destinati solo al genere femminile comporta una diminuzione della probabilità di internazionalizzazione della piattaforma del 79,68%, a parità di altre condizioni.
- **Garanzia autenticità:** il passaggio dalla casistica in cui non è prevista la garanzia di autenticità garantita dalla piattaforma a quella in cui è presente, comporta un aumento di probabilità di internazionalizzazione del 59,33%, a parità di altre condizioni.
- **Facilità esportazione:** una variazione unitaria positiva dell'indice di facilità di esportazione del Paese di origine della piattaforma comporta un aumento di probabilità di internazionalizzazione di essa del 3,13%, a parità di altre condizioni.

4.3.2 Secondo obiettivo di ricerca: criteri e logiche di espansione delle piattaforme di fashion sharing

In questa seconda fase di indagine, si è stato considerato soltanto l'insieme delle imprese internazionalizzate, costituito da 24 unità, al fine di analizzare e comprendere meglio i comportamenti di espansione adottati e i criteri di selezione dei mercati esteri.

Analisi descrittive.

Come prima cosa sono state effettuate analisi descrittive relative agli elementi del dataset maggiormente in grado di rappresentare le logiche e i comportamenti di internazionalizzazione, quali il numero di mercati esteri di espansione, i features adattate e il numero di sedi estere.

Innanzitutto, dal grafico che mette in relazione il grado di internazionalizzazione con la macroarea di origine delle piattaforme, è evidente come le piattaforme asiatiche internazionalizzate siano quelle espansive mediamente in un numero di mercati e di macroregioni globali maggiore. A seguire, Il nord America, in cui una piattaforma internazionale lo è mediamente in 75,67 Paesi e 4,83 macroaree globali, il Medio-Oriente, con un numero medio di Paesi di espansione a piattaforma pari a 51,5 e 4 macroaree globali, e l'Europa, con un numero medio di Paesi di espansione a piattaforma pari a 44,25 (e 3,58 macroregioni).

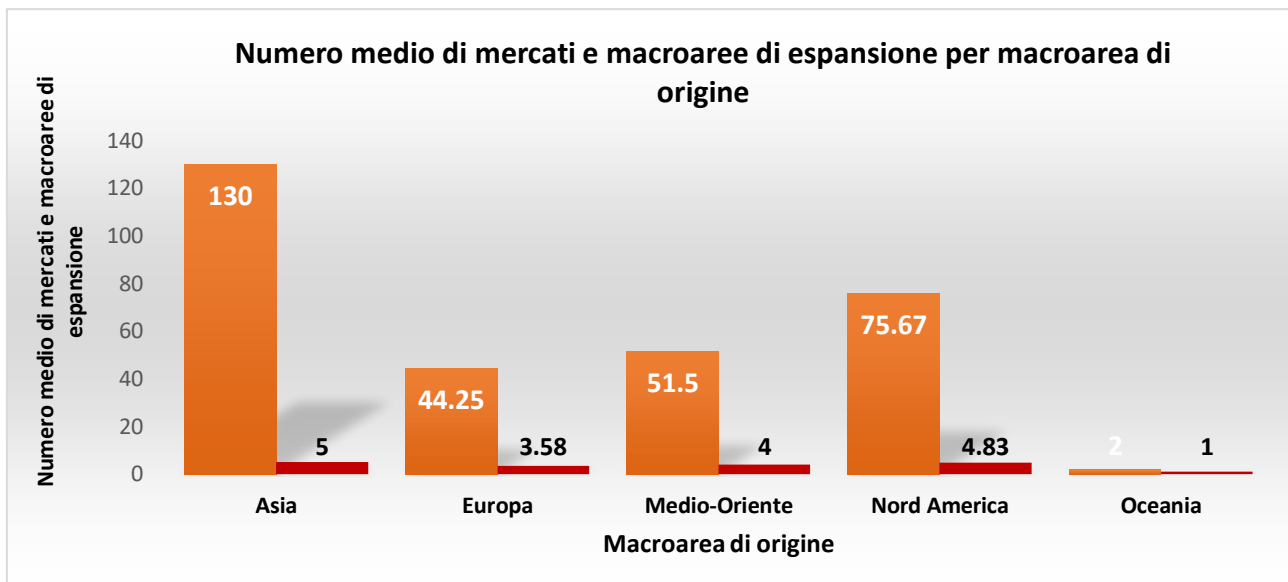


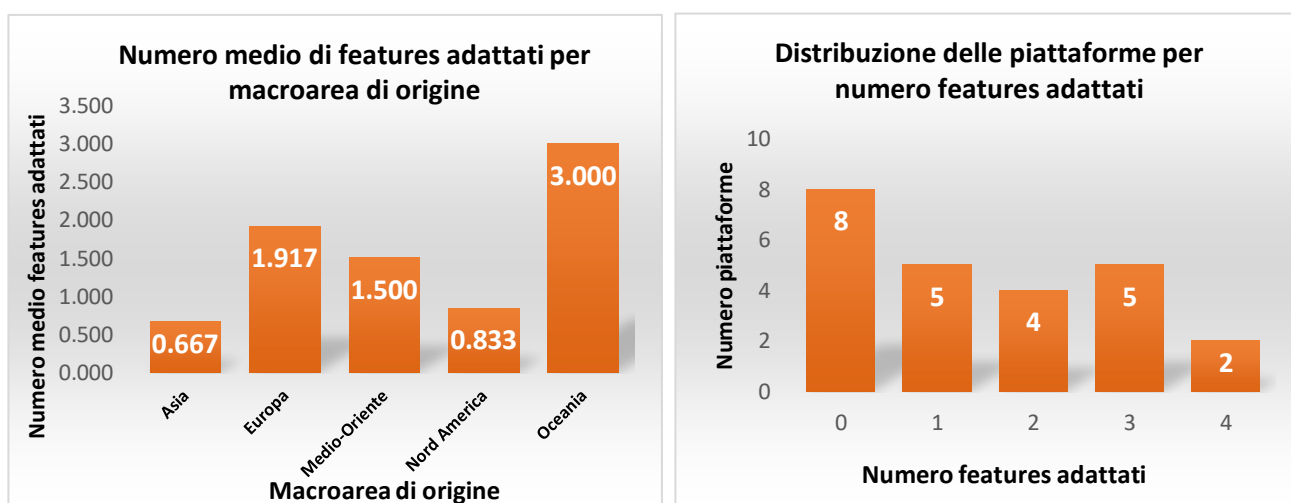
Grafico 4.21: Numero medio di mercati e macroaree di espansione per macroarea di origine nel sotto campione di imprese internazionalizzate.

Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Successivamente, considerando i features adattati dalle piattaforme nei mercati esteri, individuati in numero massimo di 6 nelle piattaforme costituenti il campione (lingua, taglia, valuta, struttura e grafica del sito, differente algoritmo di apparizione prodotti e differente modalità di registrazione), è stato analizzato il numero medio di adattamento di questi ultimi in base alla macroregione globale di origine delle piattaforme e il numero di piattaforme che ha adattato ciascun elemento.

Le piattaforme che mediamente risultano aver adattato un numero maggiore di features tra quelli individuati sono quelle oceaniche (nonostante il risultato sia poco significativo in quanto è presente una sola piattaforma internazionale di origine oceanica). Molto più interessanti invece sono le imprese originarie delle altre quattro regioni globali, il cui valore medio di features adattati risulta sempre inferiore a 2 (nonché il 33% della totalità degli elementi adattabili) e in cui primeggia l'Europa.

Dal secondo grafico, infatti, è evidente come ben 8 piattaforme internazionali (il 30% della totalità di esse) non abbia adattato nemmeno una propria caratteristica nei mercati esteri, mantenendo il sito o l'applicazione web esattamente identiche per gli utenti di tutte le nazionalità. 14 sono invece le piattaforme che hanno creato differenti versioni di 1, 2 o 3 features, denotando un discreto sforzo di adattamento, mentre solo 2 piattaforme hanno compiuto uno sforzo maggiore adeguandone 4.



Grafici 4.22 e 4.23: Numero medio di features adattati per macroarea di origine e distribuzione piattaforme per numero di features adattati.

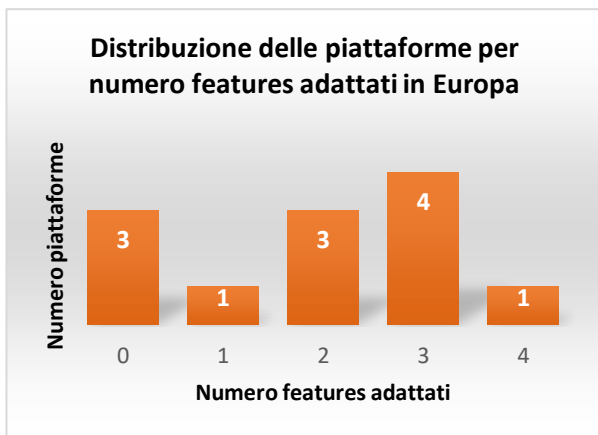


Grafico 4.24: Distribuzione piattaforme europee per numero di features adattati.

Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Essendo le piattaforme europee quelle con il maggior numero medio di elementi adattati, vale la pena indagare più a fondo la sua dinamica, ed è evidente come vi siano ben 9 piattaforme ad aver adattato almeno una caratteristica (di cui 4 ben 3) a fronte di sole 3 imprese a non aver adeguato nessun feature.

Scendendo maggiormente in profondità dal punto di vista qualitativo, di seguito si illustrano analisi sulle tipologie di features maggiormente adattati.

La valuta risulta certamente l'elemento più adattato nelle versioni delle piattaforme dedicate ai mercati esteri, adeguata in ben 14 piattaforme tra quelle internazionalizzate (corrispondente al 58% degli adattamenti totali riscontrati), seguita dall'algoritmo di apparizione prodotti, spesso su base geografica e di nazionalità, adattato da 9 piattaforme, e dalla lingua, adeguata in 8 imprese. Struttura e grafica del sito, taglia e metodo registrazione invece, presentano una frequenza di adattamento relativamente bassa.

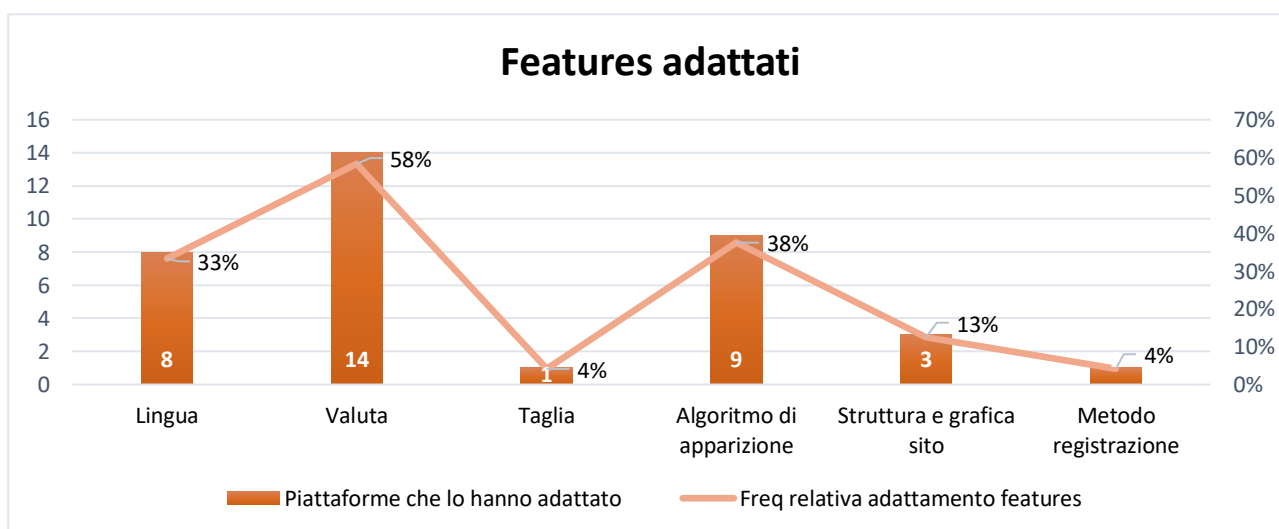


Grafico 4.25: Numero piattaforme per features adattati.

Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Analizzando i features adattati in base all'origine delle piattaforme, è evidente come la lingua sia stata adattata solamente da piattaforme di origine europea, così come la taglia. La valuta e l'algoritmo di apparizione prodotti risultano adeguati soprattutto da piattaforme europee e da una distribuzione uniforme di piattaforme delle altre macroregioni globali, piuttosto bassa. Infine, la struttura dell'interfaccia digitale è differente nel caso di una sola impresa appartenente ad Europa, Nord America e Oceania, mentre il metodo di registrazione risulta adattato una sola volta da un'impresa di origine nordamericana.

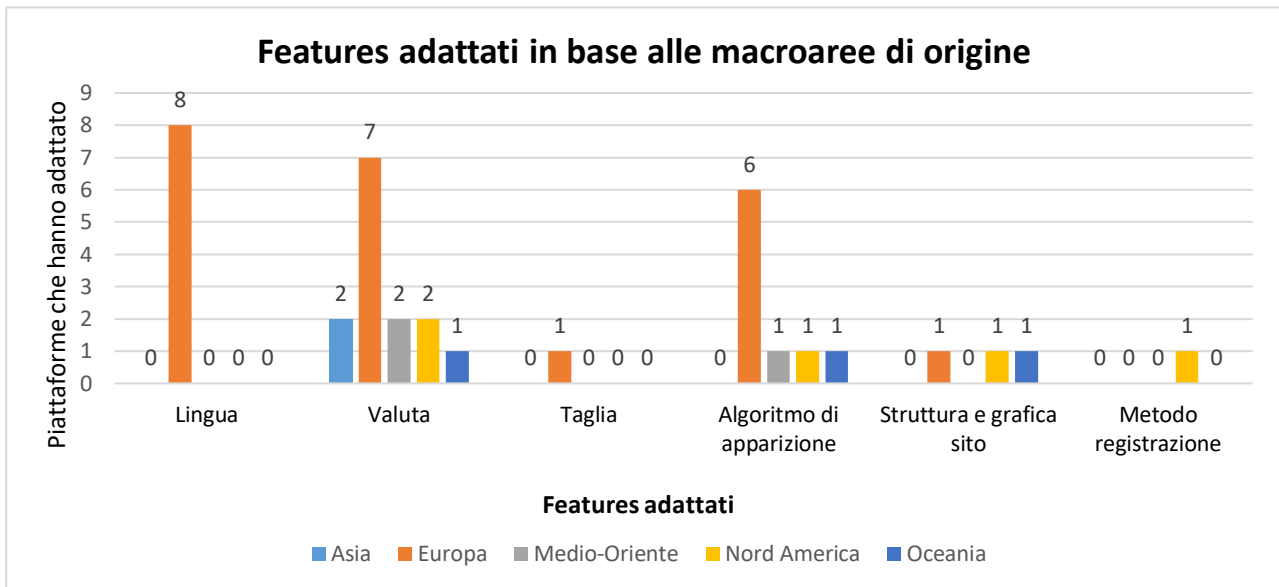
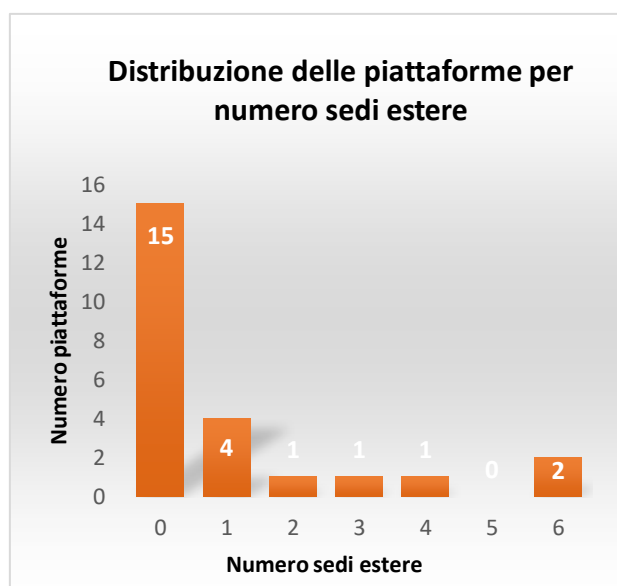
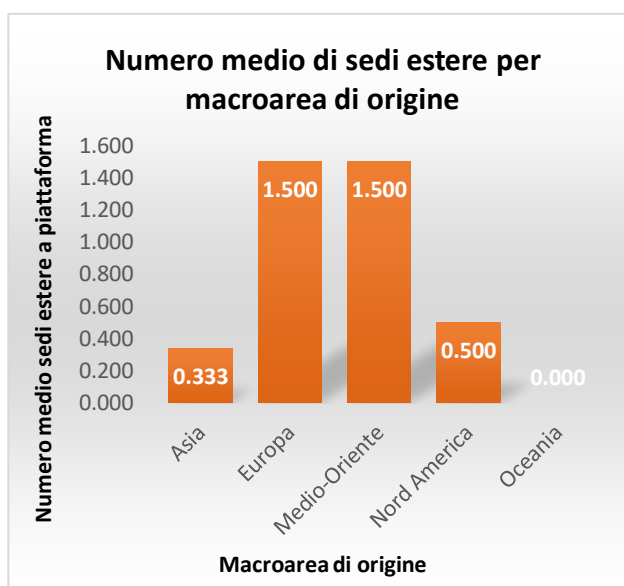


Grafico 4.26: Features adattati in base alle macroaree di origine.
Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Oltre agli elementi della propria interfaccia digitale adattati, si presentano anche i risultati relativi alla presenza all'estero delle piattaforme internazionali, attraverso sedi che possono essere store o magazzini in cui depositare gli articoli, oppure semplici uffici a sostegno dell'attività operativa e della funzione marketing. Innanzitutto, su 24 sedi estere, due sole appartengono alla prima tipologia, mentre le restanti 22 costituiscono semplici uffici. Relativamente alla macroarea globale di origine, dal primo grafico si evince come le piattaforme europee e medio-orientali presentino un numero medio di sedi estere maggiore, pari a 1,5, mentre quelle di origine asiatica e nordamericana non raggiungano nemmeno un valore pari ad 1. In tutti i casi, valori medi così bassi sono comprensibili meglio osservando il secondo grafico: ben 15 piattaforme delle 24 internazionalizzate non possiedono alcuna presenza sui mercati esteri, ma gestiscono la piattaforma, e dunque l'intera attività, totalmente dalla sede centrale. Situazione differente per le restanti 9 piattaforme, invece, che per la maggior parte possiedono però solamente 1 o 2 sedi estere.



Grafici 4.27 e 4.28: Numero medio di sedi estere per macroarea di origine e distribuzione piattaforme per numero di sedi estere.

Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Analisi di correlazione

Successivamente, state svolte analisi di correlazione tra le variabili del dataset e le tre variabili “Numero mercati di espansione”, “Numero features adattati”, “Numero sedi estere”. Come descritto nelle pagine precedenti, sono stati utilizzati diversi coefficienti di correlazione in base alla tipologia delle variabili, nel caso in cui una delle due fosse dicotomica si è ricorsi al coefficiente punto-biseriale, nel caso in cui fossero entrambe numeriche a quello ordinario di Pearson, di cui di seguito viene presentata la formula:

$$r_{AB} = \frac{cov(A, B)}{\sigma A * \sigma B}$$

Dove A e B sono rispettivamente le due varianze in questione, mentre σA e σB i loro scarti quadratici medi.

Relativamente all’analisi di correlazione tra le variabili del dataset e il numero di mercati di espansione delle piattaforme si giunge ai seguenti risultati:

- La *tipologia di servizio* presenta un valore di correlazione inverso, pari a -0,43, significando che quando essa tende a 0 (trattandosi, dunque, di piattaforme di second-hand), il numero di mercati di espansione tende moderatamente ad aumentare.
- La *possibilità di reso* presenta invece un valore di associazione positivo pari a 0,43, indicando che quando tale variabile è presente, il numero di mercati di espansione tende moderatamente a crescere.
- Seppur con valori di correlazione di minor forza, anche le variabili relative agli *anni trascorsi dalla fondazione* e al *numero di social media* sembrano muoversi nella stessa direzione del grado di internazionalizzazione delle piattaforme, mentre dalla misura associata al *modello di business* è intuibile come il numero dei mercati tenda debolmente ad aumentare quando si tratta di piattaforme P2P.
- Infine, la presenza di una sezione dedicata al *tema igiene* e la *presenza di una community* non sembrano essere positivamente correlate ad un maggior grado di espansione delle piattaforme.

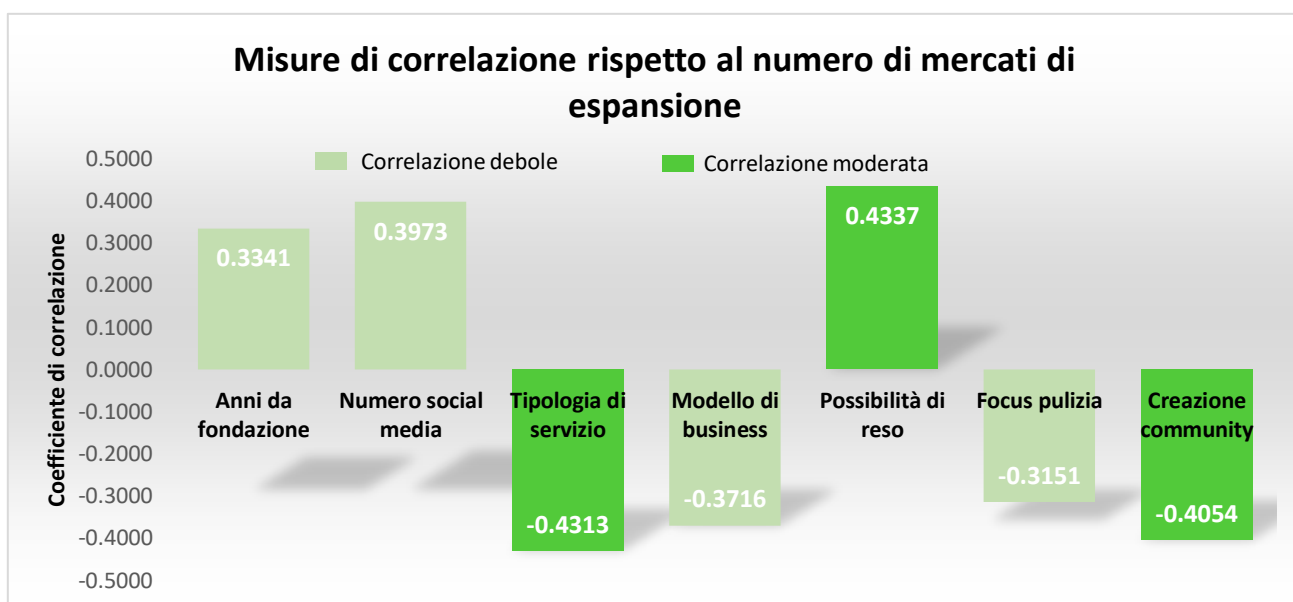


Grafico 4.29: Misure di correlazione tra la variabile “Numero mercati di espansione” e le altre variabili del dataset.
Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Considerando invece i valori di correlazione tra le variabili del dataset e quella relativa al numero dei features adattati, si ricevano i seguenti risultati:

- Il *numero di sedi estere* sembra presentare un'importante correlazione positiva con il numero di elementi adattati da parte delle piattaforme, pari a 0,62.
- Anche il *numero di fasce di prezzo* presenti sulla piattaforma, seppur con valore di correlazione più deboli, sembrano muoversi nella medesima direzione, così come il *GCI*, la cui correlazione positiva però deve essere interpretata come un maggior numero di features adeguati a fronte di un peggior posizionamento del Paese di origine della piattaforma nel ranking.
- La presenza di *garanzia di autenticità* a carico della piattaforma presente una moderata correlazione negativa, in quanto sembra che il numero di elementi adattati tenda a crescere in corrispondenza di assenza di garanzia. Allo stesso modo accade con la presenza di *capi destinati al solo genere femminile*, con il *numero di modalità di assistenza* alla clientela previste dalla piattaforma e con il *valore del mercato del fashion eCommerce* nel Paese di origine della piattaforma.

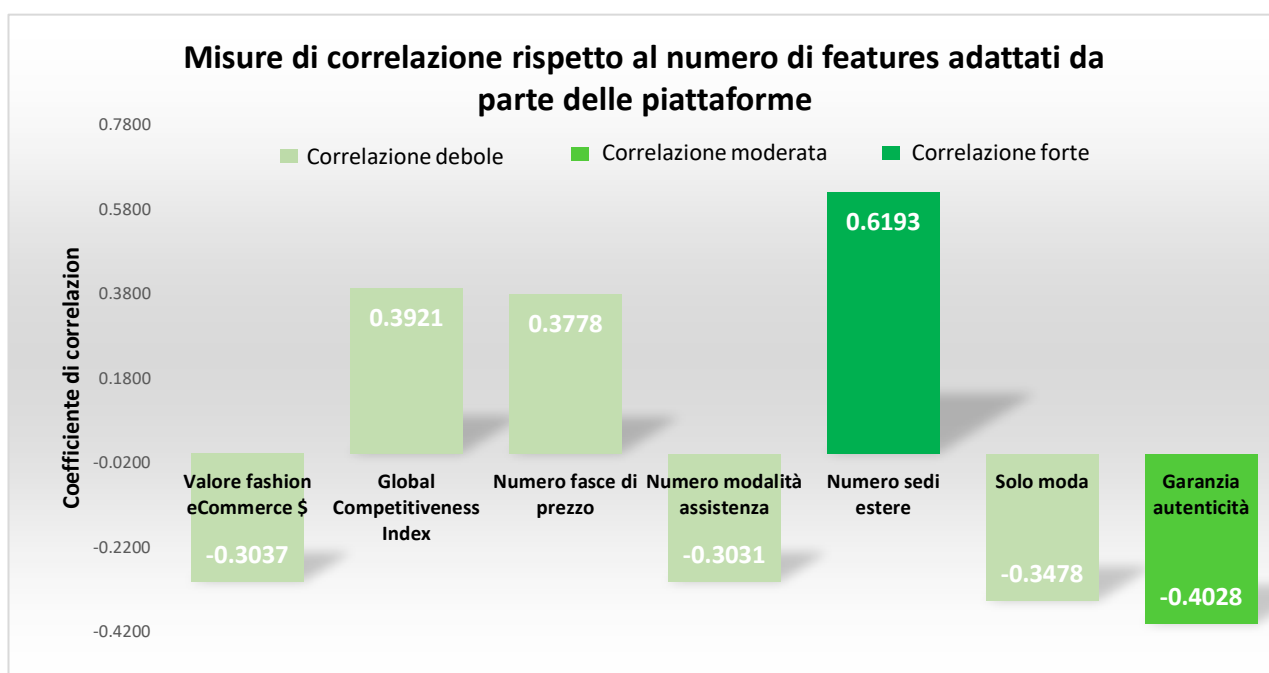


Grafico 4.30: Misure di correlazione tra la variabile “Numero features adattati” e le altre variabili del dataset.
Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Infine, calcolando i coefficienti di correlazione tra le variabili del dataset e la variabile relativa al numero di sedi estere delle imprese:

- Il *numero di elementi adattati* e la *presenza di un sistema di recensioni* sembrano essere positivamente correlati alla presenza estera con valori di associazioni moderatamente forti (rispettivamente 0,62 e 0,43).
- Anche gli *anni trascorsi dalla fondazione*, la *presenza di un'applicazione mobile* della piattaforma (oltre al sito web) e la *creazione di una community* favorita da essa sembrano, seppur con valori di associazione più deboli, essere positivamente correlati al numero di sedi estere.
- Al contrario, la *presenza di solo articoli femminili*, della *garanzia di autenticità* e del *controllo fisico* a carico della piattaforma precedente alle transazioni, risultano negativamente correlate al numero di sedi estere, che sembrano diminuire in corrispondenza della presenza di tali elementi.

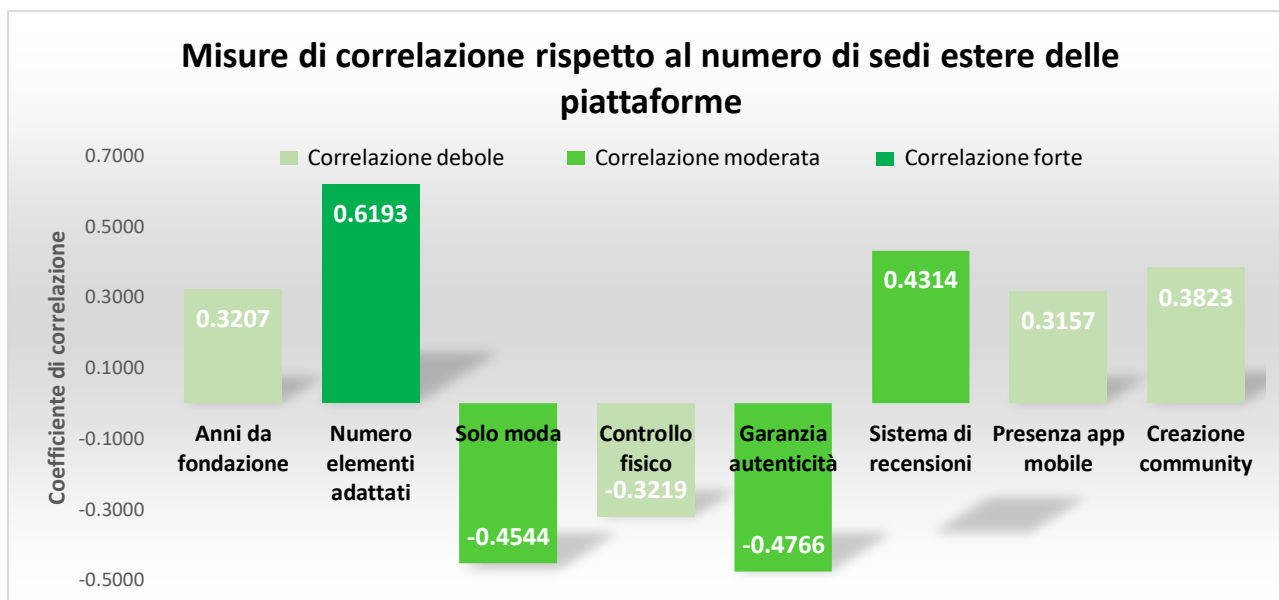


Grafico 4.31: Misure di correlazione tra la variabile “Numero sedi estere” e le altre variabili del dataset.
Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte.

Criteri di scelta di espansione e localizzazione.

Infine, è stato impostato un più ampio quadro di ricerca relativo alle scelte di localizzazione delle piattaforme e ai loro criteri di espansione. Per ciascuna delle piattaforme internazionalizzate, infatti, è stato evidenziato e messo in relazione il seguente insieme di fattori:

- La macroarea globale di origine;
- Il Paese di origine;
- Il numero di Paesi esteri in cui la piattaforma si è internazionalizzata;
- Il numero di macroaree globali in cui la piattaforma si è internazionalizzata;
- L’elenco di tali Paesi o macroaree globali
- Il numero di features adattati dalle piattaforme nei mercati esteri, principalmente legate all’interfaccia digitale (sito web o applicazione smartphone);
- L’elenco dei features adattati;
- Il numero di sedi estere, che si tratti di store, hub e magazzini, o semplicemente uffici, tenendo in considerazione tale distinzione;
- L’elenco e il numero di “distanze” affrontate dalla piattaforma in base ai mercati esteri in cui si è espansa;
- Il criterio di espansione che con maggiori probabilità la piattaforma ha seguito per internazionalizzarsi;
- L’elenco e il numero delle “distanze” che le piattaforme hanno anche solo parzialmente tentato di colmare grazie ai features adattati e alla presenza estera.

Mentre i primi elementi sono stati ricavati dal database iniziale, in quanto variabili raccolte a priori, per gli ultimi tre punti si è fatto riferimento ad un modello concettuale sviluppato dall’economista Pankaj Ghemawat: il CAGE Distance Framework (Ghemawat, 2001). Quest’ultimo ha il compito di offrire alle aziende un modo per valutare i Paesi in termini di distanza dal proprio di origine, in ottica di realizzazione di un piano di espansione internazionale. La distanza così come considerata nel modello, assume i seguenti quattro differenti significati:

- **Distanza culturale:** intesa come differenze linguistiche, religiose, differenze di valori, norme e consuetudini.
- **Distanza amministrativa:** intesa come differenza di valuta ufficiale, manca di condivisione dei blocchi regionali di commercio, mancanza di condivisione del blocco politico, differenze nei sistemi politici e legali e differenze negli standard tecnici e qualitativi.
- **Distanza geografica:** intesa come vera e propria distanza fisica, come differenze climatiche e di fuso orario.
- **Distanza economica:** ricomprensive differenze reddituali, differenze nella disponibilità di risorse naturali, finanziarie, umane, infrastrutturali e di informazione.

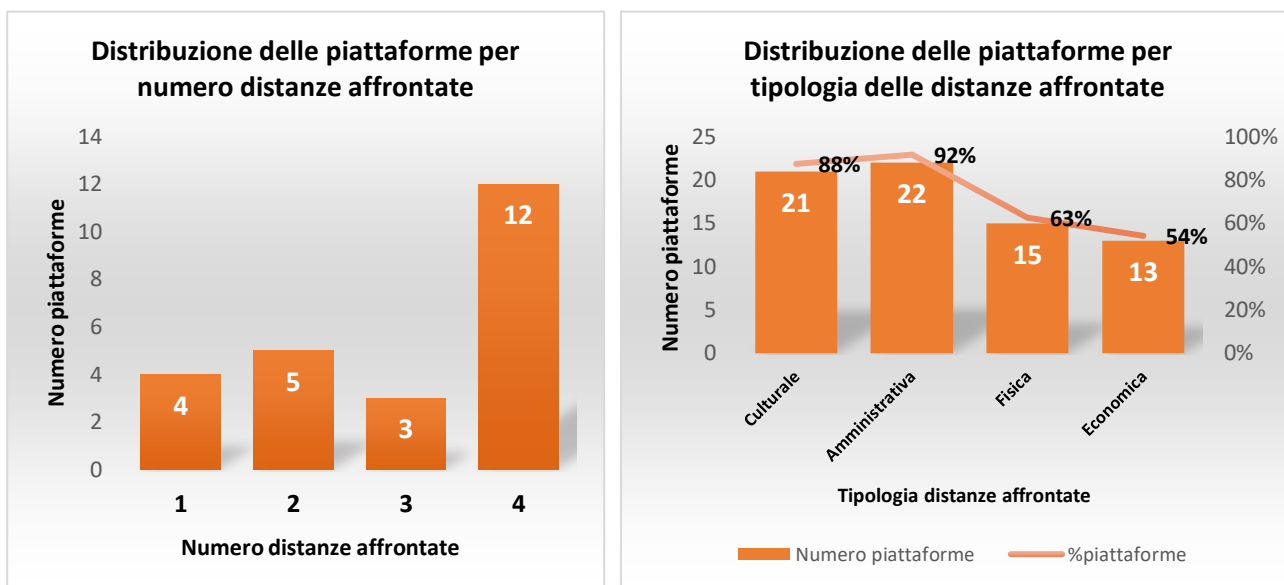
Innanzitutto, le distanze affrontate dalle piattaforme sono state stabilite analizzando le differenze sulla base di tali criteri tra il loro Paese di origine e quelli in cui si sono espanse. Ad esempio, è facilmente intuibile come una piattaforma internazionalizzata a livello globale abbia dovuto affrontare tutte e quattro le distanze considerate nel framework di CAGE. Il criterio di espansione, invece, è stato definito con un maggior grado di discrezionalità, facendolo ricondurre alle distanze non affrontate dalla piattaforma internazionalizzata. Ad esempio, una piattaforma espansa in Paesi con differente lingua e valori culturali, con differente valuta e con differenze reddituali significative, ma allo stesso tempo prossimi geograficamente a quello di origine, si è dedotto abbia seguito un criterio di prossimità fisica. Nel caso in cui la piattaforma, invece, abbia affrontato tutte e quattro le distanze espandendosi in gran parte del mondo, il criterio è stato definito globale. Nei casi meno lineari, in cui non sia stato identificabile uno di questi criteri, (ad esempio la scelta di Paesi specifici lontani tra loro o l'internazionalizzazione in un'intera macroarea globale), si è presupposto che la scelta sia stata dettata dalla dimensione e dal potenziale dei mercati di espansione.

Infine, sempre basandosi sul modello di CAGE, per ciascuna piattaforma, si è cercato di comprendere quali e quante fra le distanze affrontate queste ultime avessero tentato in qualche modo di colmare, anche solo in piccola parte, adattando propri features e caratteristiche, o attraverso la presenza di sedi estere come store, magazzini o uffici. Un adattamento della lingua, delle taglie, della struttura del sito, o dell'algoritmo di apparizione sulla base di gusti e preferenze per profilazione sociodemografica, ad esempio, è stato ricondotto al tentativo di colmare la distanza culturale, così come la presenza di uffici esteri, mentre un adattamento della valuta, a quello di compensare quella amministrativa. L'adattamento dell'algoritmo di apparizione prodotti su base geografica, nelle piattaforme P2P a scambio diretto che non prevedono un controllo fisico (e dunque la spedizione dei capi alla sede centrale), è stato interpretato come uno sforzo nel colmare la distanza fisica, in quanto favorisce scambi tra utenti prossimi geograficamente.

Di seguito si mostrano i risultati.

Innanzitutto, esattamente la metà delle piattaforme internazionali (12 su 24), nel proprio processo di internazionalizzazione, ha affrontato tutte e quattro le distanze: culturale, amministrativa, fisica ed economica, espandendosi in mercati con tali aspetti molto differenti rispetto a quelli del proprio Paese di origine. La seconda metà di imprese, invece, si è distribuita abbastanza uniformemente sugli altri numeri di distanze, con 3 piattaforme che ne hanno affrontate 3, 2 piattaforme che ne hanno affrontate 2 e 4 imprese che ne hanno affrontata una sola. Relativamente alle tipologie di distanze maggiormente fronteggiate dalle piattaforme, risulta al primo posto quella amministrativa (affrontata da ben il 92% di esse), ossia l'essersi espanse in Paesi con valuta o blocchi commerciali differenti da quello di origine, a seguire si trova quella culturale (88% delle piattaforme) che indica l'essersi estese a mercati con lingua, valori e usi differenti. Al terzo posto è presente la distanza fisica, affrontata dal 63% delle piattaforme, espanse in Paesi geograficamente distanti da quello della sede centrale, e infine quella

economica, fronteggiata dal 54% di esse, indicativa di mercati con differenze reddituali o di risorse rilevanti rispetto a quello di origine.



Grafici 4.32 e 4.33: Distribuzione piattaforme per distanze affrontate e tipologia di distanze affrontate.
 Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte e del CAGE Distance Framework.

In base alle distanze affrontate sono stati dedotti i possibili criteri di espansione e la distribuzione delle piattaforme in base ad essi. Dal grafico sottostante è evidente come il maggior numero di piattaforme (11), espandendosi in tutti i Paesi del mondo, abbia perseguito un criterio definito globale, affrontando cioè tutte e quattro le distanze dette sopra senza strategie alternative. Sono 8 le imprese, invece, che non avendo seguito logiche specifiche di espansione, si sostiene abbiano scelto in base alla dimensione potenziale del mercato target. E' il caso di piattaforme internazionalizzate nei Paesi principali in termini di ricchezza e industrializzazione di uno stesso continente, ad esempio Micolet che ha selezionato solo specifici Paesi Europei, è il caso di piattaforme espanse in mercati geograficamente distanti e appartenenti a macroaree globali differenti, ad esempio Poshmark, presente in USA, Uk, India, Canada e Australia, oppure quello di imprese internazionalizzate in una o più macroaree globali in cui il mercato del fashion sharing risulta in rapida crescita, ad esempio Vinted, espanso in Europa e in Nord America. Le restanti 5 piattaforme, si deduce abbiano selezionato i mercati seguendo il criterio delle distanze non affrontate tra le 4 appartenenti al modello.

Distribuzione delle piattaforme per criterio di espansione

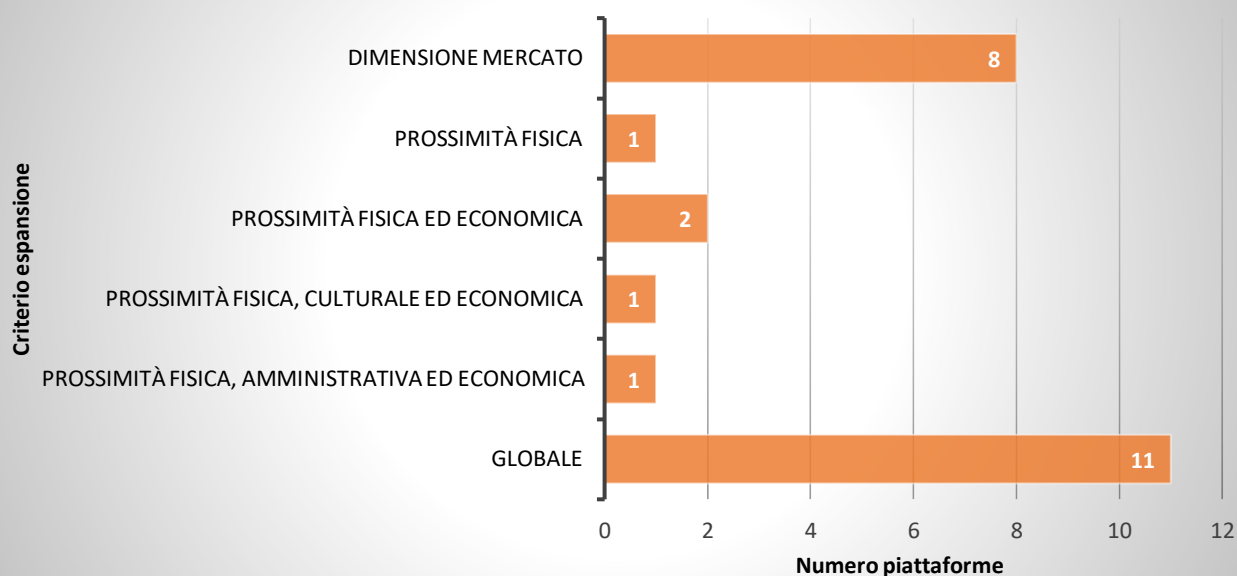
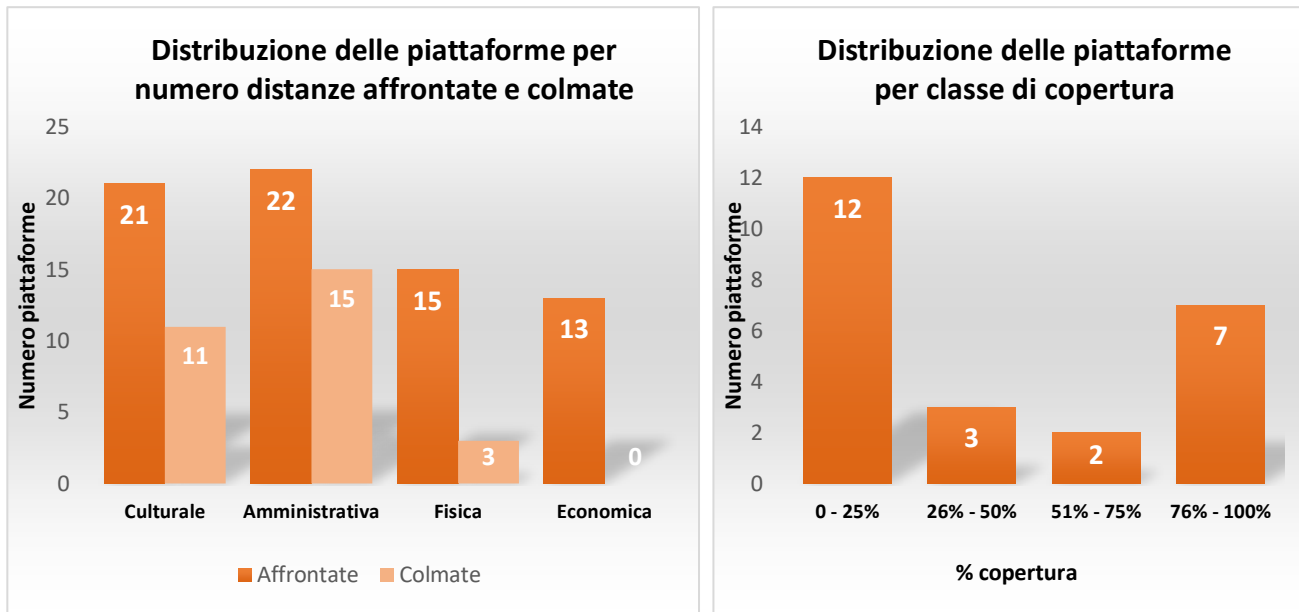


Grafico 4.34: Distribuzione piattaforme per criterio di espansione.

Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte e del CAGE Distance Framework.

Analizzando ora, invece, le distanze che le piattaforme hanno, anche solo parzialmente, tentato di colmare nei mercati esteri attraverso l'adattamento dei features digitali e lo stabilimento di sedi estere, emergono i seguenti risultati. A fronte di 22 piattaforme che avevano fronteggiato la distanza amministrativa, 15 di esse (68%) hanno tentato di compensarla parzialmente, adattando soprattutto la valuta con cui venivano presentati i prezzi all'interno del sito. Delle 21 piattaforme che espandendosi avevano affrontato una distanza culturale, invece, 11 (circa il 52%) hanno tentato di colmarla, in particolare adattando la lingua, la taglia, la struttura, l'impostazione del sito, l'algoritmo di apparizione sulla base di gusti e preferenze o le differenti modalità di registrazione, o stabilendo uffici nei mercati esteri con il compito di assistere la clientela estera più da vicino. Delle 15 piattaforme espansive in Paesi geograficamente distanti, solamente 3 (il 20%) hanno tentato di colmare la distanza fisica, soprattutto attraverso il collocamento di store o magazzini in questi ultimi, o, nel caso nelle piattaforme P2P a transazione diretta tra gli utenti, regolando l'algoritmo di apparizione prodotti in modo che ogni utente visualizzasse per la maggior parte articoli appartenenti ad utenti geograficamente più prossimi a lui. Infine, per quando riguarda la distanza economica, nessuna piattaforma ha tentato di farvi fronte.

Calcolando, invece, per ciascuna piattaforma il numero di distanze colmate rispetto a quelle affrontate (indipendentemente dalla tipologia), è possibile notare come la metà delle piattaforme abbia colmato solo dallo 0 al 25% delle proprie distanze fronteggiate, come 3 imprese in tutto abbiano provveduto a tentare di accorciare fin circa alla metà delle distanze fronteggiate, mentre come 9 piattaforme totali abbiano compiuto lo sforzo di adattare proprie caratteristiche per ridurre dalla metà fino alla totalità delle differenze presenti tra il proprio mercato di origine e i mercati esteri in cui si erano espansive.



Grafici 4.35 e 4.36: Distribuzione piattaforme per tipologia distanze colmate e per % di copertura delle proprie distanze.
Fonte: Elaborazione personale sulla base delle analisi condotte e del CAGE Distance Framework.

E' necessario specificare, nel contesto di tali analisi, però, che tutte le imprese espansive nell'intero globo che risultano non aver tentato di colmare alcuna distanza, e dunque caratterizzate da una sola versione integrata a livello globale, sono in lingua inglese, indipendentemente dal fatto che quest'ultima rappresenti la lingua ufficiale nel loro Paese di origine o meno.

4.4 Discussione dei risultati

In questo paragrafo si tenterà di integrare ed interpretare tutti i risultati presentati in quello precedente, cercando di individuarne ed estrarne i più significativi e isolare i fattori più importanti coinvolti nei processi di internazionalizzazione delle piattaforme di fashion sharing, così da formulare nuove considerazioni e integrarle con i pochi elementi presenti nell'odierna letteratura.

4.4.1 Primo obiettivo di ricerca: fattori correlati all'internazionalizzazione delle piattaforme di fashion sharing

Innanzitutto, ciò che emerge più chiaramente nella prima fase dell'analisi sono le macroaree globali in cui il fenomeno più sta dilagando attualmente. In generale, durante la costruzione del campione, la maggior parte di piattaforme di fashion sharing è originaria dell'area Europea, di quella nordamericana e di quella asiatica. Relativamente alla tipologia di servizio, si nota un discreto bilanciamento in tutte le macroaree globali di piattaforme che offrono un servizio di noleggio e piattaforme che ne offrono uno di resale. Questo è in linea con la maggior crescita del fenomeno del fashion sharing registrata nella regione Asiatica ed est europea, e con la maggior presenza di quest'ultimo in quella europea in generale e nordamericana, riscontrate durante la revisione della letteratura (Statista.com, 2021; GlobalData, 2022). A livello di modello di business, invece, una netta maggioranza è rappresentata dalle piattaforme P2P bilaterali, che superano nettamente in numero quelle B2C in tutte le regioni globali (in Europa addirittura le raddoppiano) ad eccezione dell'Asia in cui si equivalgono, e ciò potrebbe essere dovuto a due ragioni. La prima è che l'usanza della rivendita o della condivisione tra pari di capi usati esiste da parecchio tempo, anche prima dell'avvento dell'era digitale, mentre la pratica di condivisione abiti gestita da vere e proprie imprese ha preso piede negli ultimi 15 anni, in particolare dalla nascita della famosa Rent The

Runway, che ne è stata la precursore. La seconda è che, mentre le piattaforme di noleggio possono essere sia B2C che P2P, quelle second-hand, nella maggioranza dei casi, sono P2P. A dimostrazione di quest'ultimo punto è, infatti, stata riscontrata una correlazione di intensità più che moderata (0,7) tra piattaforme P2P e allo stesso tempo di second-hand.

Relativamente all'internazionalizzazione, l'Europa e il Nord America sono le sole due macroaree in cui le piattaforme internazionali sono almeno quante quelle locali, e nella prima addirittura le raddoppiano. A contribuire a ciò sono certamente alcuni dei paesi occidentali più economicamente sviluppati e caratterizzati da un maggior valore del mercato online della moda, come Uk, Francia, Italia e USA. Anche in Medio-Oriente entrambe le piattaforme presenti si rivelano internazionali ed espanse in tutto il mondo, ma è necessario specificare che entrambe sono originarie di uno dei Paesi aventi una cultura più aperta e occidentalizzata e una popolazione multiculturale, quale gli Emirati Arabi Uniti. Nonostante l'Europa presenti un maggior numero assoluto di imprese internazionali, osservando il grado di espansione rappresentato dal numero medio di mercati di internazionalizzazione, essa si trova solo al quarto posto, in quanto solamente la metà delle piattaforme è internazionalizzata in più di una macroarea globale. Al primo posto si trova il Medio-Oriente, sempre a causa delle due piattaforme emiratine espanse in tutto il mondo, a seguire l'Asia, con 2 delle tre piattaforme internazionali e originarie di Singapore diffuse globalmente, e il Nord America, con tutte le piattaforme internazionali espanse in almeno 3 macroregioni. E' certamente necessario specificare che l'Asia occupa posizioni notevoli sia in termini di presenza del fenomeno e sia di diffusione poiché trainata dalle maggiori economie emergenti quali India e Indonesia, e dalle sue principali consolidate come Cina, Giappone, Hong Kong e Singapore, in cui il fashion sharing, sempre come evidenziato nel capitolo precedente, è in rapida diffusione (Statista, 2021).

Relativamente al Sud America e all'Africa, in cui sono state riscontrate poche piattaforme e tutte locali, anche tale risultato è in linea con le considerazioni presentate durante la descrizione della diffusione del fenomeno nella revisione della letteratura (GlobalData, 2022). In particolare, la poca presenza di piattaforme deriva dal ritardo dello sviluppo del fenomeno, la cui crescita è limitata dalla minor penetrazione dell'online a causa della mancanza delle infrastrutture o delle risorse economiche, fatti confermati anche dai valori medi del mercato del fashion eCommerce e della ricchezza pro-capite nettamente inferiori a quelli delle altre regioni globali. Inoltre, la mancanza totale di piattaforme internazionali si può ricondurre, sempre nell'ambito delle analisi eseguite, anche ai valori medi dell'indice di facilità di esportazione e dell'indice di competitività globale dei Paesi in esse contenuti, nettamente peggiori rispetto alle altre macroaree.

Si viene ora ai risultati più importanti dell'analisi, ossia legati ai fattori correlati ad una maggior probabilità e un maggior grado di internazionalizzazione delle piattaforme di fashion sharing.

Considerando il **campione complessivo** delle piattaforme è possibile formulare le seguenti considerazioni, suddividendole in base alle categorie iniziali in cui erano state inserite le variabili raccolte.

Caratteristiche mercato di origine. La **facilità di esportazione** legata al Paese di origine della piattaforma, essendo l'elemento abilitante della sua internazionalizzazione legato alla possibilità di consegna e spedizione al di fuori dei confini del mercato di origine, risulta, seppur non fortemente, correlata all'essere internazionali da parte delle piattaforme. Da ciò che emerge dalla regressione logistica, sembra, infatti, in grado di aumentare la probabilità di internazionalizzazione delle piattaforme originarie del Paese in questione.

Modello di impresa. Una correlazione moderata è presente tra l'internazionalizzazione e la **tipologia di servizio**, ossia l'impresa tende ad espandersi maggiormente quando il servizio offerto tende ad essere quello di rivendita di capi usati e non di noleggio. In particolare, dalla regressione multipla

robusta, emerge come, mediamente, il valore del numero mercati di espansione sia discretamente più elevato per le piattaforme di second-hand rispetto a quelle di noleggio. E ciò si rivela ancora più nettamente nel caso delle piattaforme P2P. Questo probabilmente perché la rivendita dell'usato, oltre ad essere una pratica diffusa e radicata a livello globale da più tempo, richiede una sola transazione in cui avviene il passaggio dei beni dal venditore all'acquirente, senza transazioni di ritorno, e dunque risulta logisticamente più semplice anche in caso di consegne internazionali, senza contare che di frequente la scelta viene lasciata ai venditori (trattandosi maggiormente di piattaforme P2P), spesso disposti a spedire in tutto il mondo. Le piattaforme di noleggio invece, richiedono due transazioni, quella di consegna e quella di reso, e sono per la maggior parte B2C, dunque, vere e proprie imprese con politiche di spedizione più limitate. Inoltre, il servizio di second hand è risultato maggiormente correlato a variabili rappresentative dell'ampiezza dell'offerta (il numero dei marchi, la presenza di capi destinati non solo al genere femminile, la presenza di altre categorie oltre alla moda e la presenza della fascia alta di prezzo), che, come verrà descritto nelle prossime righe, presenta certamente una relazione con l'internazionalizzazione delle piattaforme. Seppur con un grado di correlazione piuttosto debole, dalle statistiche descrittive emerge, infine, come la maggior parte di imprese internazionalizzate sia caratterizzata da un **modello di business** P2P, rispetto a quelle non internazionalizzate che si dividono a metà fra i due modelli P2P e B2C, e la spiegazione può essere ricondotta sempre alla maggior flessibilità di utenti privati nell'essere disponibili ad attuare scambi in tutto il mondo, se facilitati e coordinati dalla piattaforma.

Ampiezza dell'offerta. Innanzitutto, una maggior varietà di scelta in termini di **fasce di prezzo** dei capi risulta, seppur non fortemente, correlato ad una maggior internazionalizzazione. Avere a disposizione nella propria offerta capi "adatti a tutte le tasche" sembra ritenersi un elemento rilevante ai fini dell'essere internazionale. Anche il fatto di offrire capi di abbigliamento non soltanto dedicati al **genere femminile**, ma anche a quello maschile o ai bambini risulta correlato ad una maggiore internazionalizzazione, aumentando fortemente la probabilità di quest'ultima secondo i risultati della regressione logistica. Il **numero di marchi** presenti sulla piattaforma, seppur debolmente correlato a quest'ultima, presenta un valore medio molto più elevato per le piattaforme internazionali rispetto a quelle locali, mentre, in base ai risultati della regressione multipla, la presenza di articoli riconducibili alla **fascia di prezzo più elevata** sembra indicare numero di mercati di espansione maggiore rispetto alla condizione di assenza di questi ultimi. L'ampiezza dell'offerta, dunque, in termini di varietà di articoli e di fasce di prezzo, risulta rilevante in un'ottica di espansione, poiché probabilmente in grado di rendere più attraente e valorizzare la piattaforma anche al di là dei confini geografici e delle maggiori difficoltà logistiche, favorendone gli effetti di rete e dunque la diffusione.

Meccanismi di fiducia. Anche la presenza di **garanzia di autenticità** prevista e garantita dalla piattaforma risulta moderatamente correlata con l'essere internazionale delle piattaforme, e dai risultati della regressione sembra aumentare fortemente la probabilità di espansione di queste ultime. Questo probabilmente perché permette di fronteggiare una delle maggiori barriere al fashion sharing riscontrate durante la revisione della letteratura, ossia i problemi di fiducia verso capi non acquistati ed esaminati fisicamente (Becker & Iran, 2018), che potrebbero essere percepiti ancor di più se offerti da utenti e piattaforme di Paesi lontani geograficamente e culturalmente differenti, verso i quali gli utenti si sentono ancora più incerti e distanti sotto tutti i punti di vista.

Pratiche di marketing. Infine, si registrano correlazioni moderate anche tra l'internazionalizzazione delle piattaforme e la presenza del **focus sulla sostenibilità** e del **supporto multilingua** in esse. La sostenibilità è uno dei principali driver al fashion sharing a livello globale (Armstrong et al., 2016), e una piattaforma che lega tale tematica ai propri obiettivi potrebbe certamente favorirne l'adozione e un atteggiamento positivo da parte di utenti appartenenti a differenti nazionalità. Mentre la possibilità di scegliere tra più lingue o una piattaforma impostata completamente in lingua inglese indipendentemente dalla sua origine, è certamente in grado di facilitarne l'utilizzo da parte di utenti provenienti da qualsiasi regione del mondo.

Relativamente al sotto campione delle piattaforme caratterizzate da un **modello P2P** costituito da 33 unità, si riscontrano i medesimi risultati appena descritti, ma ne emergono di ulteriori piuttosto interessanti.

Caratteristiche mercato di origine. Le piattaforme P2P risultano, seppur debolmente, correlate anche alla **ricchezza pro-capite** del proprio Paese di origine, nonché ad una proxy della sua ricchezza e stabilità economica. Questo potrebbe significare che, rappresentando, quelle economiche, importanti motivazioni all'adozione del fashion sharing (in quanto permette di rinnovare il proprio armadio a costi inferiori rispetto a nuovi acquisti), le piattaforme originarie di Paesi ricchi cerchino di espandersi anche in economie che lo siano meno, così da fare più leva su tali driver economici. Tale considerazione potrebbe essere sostenuta dal fatto che le piattaforme P2P presentano una correlazione positiva tra il proprio modello di business e la varietà di fasce di prezzo offerte, dunque il possesso di capi adatti a qualsiasi disponibilità economica. Inoltre, le piattaforme P2P risultano correlate negativamente, seppur sempre debolmente, con l'**Indice di Competitività Globale**, il che significa che più il Paese di origine delle piattaforme tende ad occupare una posizione bassa nel ranking (e dunque ad essere meno competitivi in termini di qualità delle istituzioni, infrastrutture, ambiente normativo, cultura dell'innovazione e così via), meno queste ultime tendono ad essere internazionalizzate, in quanto radicate in ambienti meno favorevoli allo sviluppo e crescita di imprese sotto tutti i punti di vista.

Caratteristiche delle piattaforme. Nelle piattaforme P2P anche gli **anni trascorsi dalla fondazione** sembrano, seppur debolmente, correlati positivamente all'internazionalizzazione. Dunque, sembra che il tempo, traducibile in un maggiore sviluppo e conoscenza del brand a causa della diffusione di esso anche al di là dei confini nazionali, così come in una maggior crescita e possibilità di riorganizzazione e del sistema logistico, sia collegato ad una maggior espansione delle piattaforme all'estero. Questo potrebbe accadere maggiormente nelle piattaforme P2P rispetto a quelle complessive, poiché l'affermarsi di queste ultime col passare del tempo in termini di conoscenza, attraverso la globalizzazione di Internet e dei social media, potrebbe aver incrementato i livelli di fiducia che sono certamente più bassi nel caso di piattaforme bilaterali in cui da entrambe le parti sono presenti utenti privati e non organizzazioni imprenditoriali. Un'ulteriore spiegazione potrebbe essere legata al vantaggio della prima mossa, ossia piattaforme che per prime hanno intrapreso pratiche di condivisione tra pari nei primi anni in cui il fenomeno stava dilagando, e per questo sono riuscite ad affermarsi con più facilità a livello internazionale, favorendo una maggior accettazione di tale nuovo modello a livello globale. Anche la **presenza di risorse fisiche** nella catena del valore risulta moderatamente correlata all'internazionalizzazione delle piattaforme P2P, e con molta probabilità la causa di ciò di può sempre ricondurre ai meccanismi di fiducia. La presenza di risorse fisiche nella catena del valore nel caso delle imprese P2P, infatti, si riferisce in particolare a hub o magazzini in cui i capi vengono controllati, autenticati e depositati prima di una transazione tra privati, e questo certamente favorisce l'incremento del livello di fiducia verso l'utilizzo della piattaforma, soprattutto tra utenti che noleggiavano o acquistavano articoli provenienti da Paesi lontani, fatto in grado di aumentarne ulteriormente il grado di incertezza.

Funzionamento delle piattaforme. Il **controllo fisico** da parte di queste ultime, nelle P2P, risulta moderatamente correlato alla loro internazionalizzazione, probabilmente per la motivazione legata alla fiducia descritta nelle poche righe prima. Mentre anche la **possibilità di reso**, correlata ma meno fortemente, potrebbe rappresentare comunque un elemento in grado di migliorare l'esperienza del cliente come quelli descritti fino ad ora, favorendone un atteggiamento positivo nei confronti dell'adozione, e conseguentemente gli effetti di rete per la diffusione.

E' importante comprendere infatti, come tutti gli elementi in grado di accrescere il livello di fiducia degli utenti o di migliorarne l'esperienza, favoriscono l'adozione e di conseguenza consentono di sfruttare gli effetti di rete anche fuori dai confini nazionali.

Relativamente alle analisi sul campione di piattaforme di **second-hand** e su quello di **noleggio** si evidenziano correlazioni in linea con ciò detto fino ad ora.

Infine, considerando il sotto campione di **imprese B2C** emergono, invece, risultati piuttosto contrastanti. Innanzitutto, condizioni che solitamente migliorano l'esperienza del cliente come la **possibilità di prova** che precede l'acquisto o il noleggio e quella **di reso** appaiono, seppur debolmente, correlate negativamente all'internazionalizzazione delle piattaforme. Allo stesso modo appare la presenza della **fascia alta di prezzo**, che farebbe presupporre una maggior diffusione delle piattaforme anche al di là dei confini nazionali se queste ultime contengono articoli di fascia di prezzo media o bassa, ipotizzando la rilevanza del driver economico (riscontrato durante la revisione della letteratura) nel favorirne una più ampia adozione. Ed infine, per la prima volta appare la variabile relativa al **valore del mercato del fashion eCommerce** (rappresentativa in modo approssimativo del valore del mercato del fashion sharing) del Paese di origine dell'impresa, negativamente correlata all'espansione di esse. Ciò potrebbe implicare che piattaforme originarie di Paesi con un basso volume di affari in termini di scambio e compravendita di articoli di abbigliamento, calzature e accessori, potrebbero essere spinte ad internazionalizzarsi in mercati maggiori e più appetibili.

4.4.2 Secondo obiettivo di ricerca: criteri e logiche di espansione delle piattaforme di fashion sharing

Cercando di comprendere il comportamento di internazionalizzazione delle piattaforme ci si sofferma dapprima sui features della propria interfaccia digitale eventualmente adattati nei mercati esteri. Non considerando l'Oceania, i cui risultati, avendo una sola piattaforma originaria, risultano poco significativi, le piattaforme che mediamente hanno adattato un numero medio più elevato dei propri elementi si rivelano quelle europee, a seguire quelle medio-orientali, quelle nordamericane ed infine quelle asiatiche, entrambe con valori medi inferiori ad 1. L'adattamento medio risulta per tutte le regioni così basso in quanto la maggioranza di piattaforme internazionali, hanno adattato addirittura 0 e un solo elemento su un massimo di 6, sintomo che le piattaforme di fashion sharing tendano per la maggior parte a creare una piattaforma integrata a livello globale, senza troppi sforzi negli adattamenti. Fanno eccezione solamente le piattaforme europee, con una tendenza ad essi maggiore. La valuta risulta la caratteristica più adattata, probabilmente perché fondamentale, nel momento in cui un utente sfoglia il catalogo dei prodotti, per una sua facile ed immediata comprensione e valutazione dell'articolo. Il secondo elemento più adeguato, ossia l'algoritmo di apparizione può rivelarsi importante poiché in grado di rendere più efficace il customer journey del potenziale cliente e di favorirne la conversione, consentendo l'apparizione dei prodotti o su base geografica nelle piattaforme P2P, avvicinando sia geograficamente (in termini di logistica) e sia culturalmente le due parti, o in base alle preferenze di consumo profilate su base nazionale. Subito dopo di esso, si trova la lingua, altro elemento il cui adattamento può rivelarsi determinante nell'adozione della piattaforma da parte di utenti stranieri che in questo modo possono selezionare la propria e godere di una piena comprensione del sito (in molti casi anche senza adattamento, quest'ultimo viene direttamente realizzato in inglese, così che sia di portata universale). Adattata da sole 3 imprese, vi è poi la struttura e l'impostazione del sito, adeguata sempre su base culturale per rendere migliore e più familiare l'esperienza di utilizzo dell'utente. Infine, adeguati entrambi da una sola piattaforma, si trovano le taglie, che le altre imprese lasciano nella loro forma originale mettendo a disposizione tabelle di conversione tra i vari Paesi, e il metodo di registrazione, utile solo in casi in cui strumenti come i

social network o i motori di ricerca, spesso utilizzati per registrarsi attraverso gli account presenti su di essi, differiscano completamente tra nazioni.

E' interessante notare come la lingua sia stata adattata ai vari mercati esteri solo dalle piattaforme europee, in quanto quelle nordamericane, quelle oceaniche e persino quelle asiatiche (essendo originarie di Singapore) abbiano realizzato la piattaforma in lingua inglese, ossia una delle loro ufficiali, mentre seppur non così, anche quelle emiratine abbiano creato una sola versione in lingua anglofona, in questo modo accessibile a tutti. La valuta, invece, è stata adattata da tutte le piattaforme originarie di Paesi con valute differenti al dollaro statunitense, probabilmente poiché esso svolge un ruolo significativo nell'economia globale ed è ampiamente utilizzato in tutto il mondo per transazioni commerciali internazionali.

Dalle analisi di correlazione il numero di features adattati risulta, seppur debolmente, correlato positivamente con il **GCI**, segno che forse piattaforme fondate in Paesi favorevoli alla nascita di realtà imprenditoriali vincenti, facciano uno sforzo maggiore di adattamento ai mercati esteri nel tentativo di migliorare il proprio posizionamento competitivo con altre piattaforme simili. Stessa cosa accade con il **numero di fasce di prezzo**, lasciando ipotizzare imprese che gestiscano un'offerta di articoli più ampia anche in termini di prezzi, preferiscano adattare più elementi al fine di migliorare e rendere di più facile comprensione l'esperienza di utilizzo dei clienti esteri. Con la medesima motivazione si potrebbe giustificare la debole correlazione inversa che invece presenta con la presenza di **solli articoli di moda**, dunque anche in questo caso più elementi adattati per sostenere e valorizzare maggiormente un'offerta più ampia. Infine, il numero di features adattati risulta debolmente correlato negativamente con il **numero di modalità di assistenza**, poiché meno elementi adattati vi sono, più necessità potrebbe esservi per l'utente di contattare il customer service per ottenere assistenza, così come con la presenza di **garanzia di autenticità**, poiché in caso di mancanza di tale elemento, potrebbe essere utile al cliente una versione del sito maggiormente chiara e personalizzata, così da colmare parzialmente la maggiore incertezza derivante da questa casistica.

Relativamente alla presenza estera, essa si rivela relativamente bassa. Inoltre, 22 delle 24 sedi estere totali sono uffici, dunque a supporto della gestione della piattaforma, mentre soltanto due sono hub o veri e propri store.

Dalle analisi di correlazione, emerge innanzitutto come vi sia un'importante correlazione positiva fra il numero di sedi estere e il **numero di features adattati**, il che potrebbe derivare dal fatto che più versioni del sito dedicate ai mercati stranieri è necessario gestire, maggiore potrebbe rivelarsi la necessità di supporto operativo da parte di uffici esteri, in grado di assistere la clientela straniera più da vicino, in quanto più prossimi in termini valoriali e culturali. Questa potrebbe essere la medesima ragione per giustificare la debole correlazione positiva presente anche con le variabili relative alla presenza del **sistema di recensioni**, dell'**app mobile** e della **community**. Uffici esteri con il compito di supportare la gestione della piattaforma e con funzioni di marketing, è intuitivo siano correlati anche con un'offerta più ampia caratterizzante la piattaforma, che, dunque, non implichi solo la **categoria di moda**. Mentre si rivelano inversamente associati alla presenza di **controllo fisico** dei capi e alla **garanzia di autenticità** fornita da quest'ultima, la cui mancanza deve essere probabilmente colmata attraverso più controlli e attenti processi di autenticazione di capi e utenti online svolti anche da tali uffici esteri.

Trattando invece le scelte di localizzazione e i criteri di espansione, è chiaro come la differenza con le imprese tradizionali sia netta. Ben la metà delle piattaforme ha, infatti, affrontato tutte e 4 le distanze del CAGE Distance Framework. Quella amministrativa, derivante da valuta e appartenenza a blocchi commerciali differenti è la più affrontata, subito seguita da quella culturale (fronteggiate da quasi tutte le piattaforme), per finire con quella fisica e d economica. Alla luce di ciò, ben 11 piattaforme hanno perseguito un **criterio di espansione globale**, dunque espandendosi e rendendosi disponibili, semplicemente, in tutti i Paesi del mondo, senza timore delle diverse tipologie di differenze che potessero incontrare, mentre 8 imprese si presume abbiano seguito un criterio di scelta basato sulla **dimensione potenziale del mercato**, espandendosi cioè dove credevano di poter

cavalcare un trend crescente relativo al fenomeno del fashion sharing. Inoltre, nemmeno lo sforzo di colmare le distanze è emerso in forma preponderante, in quanto solo 7 piattaforme hanno tentato, attraverso i features adattati e la presenza di uffici esteri di compensare, anche solo parzialmente, la totalità o la quasi totalità delle distanze affrontate: ben 12 piattaforme, infatti, non ne hanno colmata alcuna o al massimo una soltanto. Le distanze maggiormente coperte, comunque, si sono rivelate quelle amministrative e quelle culturali, certamente più facilmente colmabili grazie all'adattamento dei siti web e allo stabilimento di uffici esteri che potessero accorciare le differenze culturali con gli utenti dei mercati stranieri. La distanza economica, invece, non è stata fronteggiata in alcun modo, in quanto i prezzi degli articoli calibrati sulla valuta e sul potere di acquisto del mercato di origine, sono stati semplicemente convertiti attraverso i tassi di cambio ufficiali nelle altre valute, senza essere modificati in base ai differenti poteri d'acquisto delle nazioni.

4.5 Conclusioni dello studio empirico

4.5.1 Primo obiettivo di ricerca: fattori correlati all'internazionalizzazione delle piattaforme di fashion sharing

Alla luce dei risultati ottenuti, è possibile affermare che in parte sono stati confermati e integrati alcuni dei pochi spunti di letteratura esistenti riassunti all'inizio del capitolo, secondo i quali i vantaggi competitivi relativi all'espansione di tali piattaforme sembrano derivare dall'adozione diffusa e dall'aumento dei livelli di fiducia, e di conseguenza le competenze distintive appaiono basate su una migliore capacità di gestione della piattaforma in termini di caratteristiche, funzionamento e capacità di marketing, in grado di favorire la propagazione degli effetti di rete (R.C.Parente et al., 2017). In particolare, infatti, sono stati individuati nello specifico gli elementi appartenenti a queste categorie, maggiormente impattanti sull'internazionalizzazione e sul grado di internazionalizzazione, riassunti di seguito:

- **Caratteristiche del mercato di origine:** la facilità di esportazione e per le piattaforme P2P di second-hand anche la ricchezza pro-capite e il GCI, condizioni rappresentative di un mercato di origine favorevole alla nascita e alla diffusione di nuove realtà imprenditoriali anche al di fuori di esso;
- **Caratteristiche dell'impresa:** piattaforme caratterizzate da un modello di business P2P, e dalla tipologia di servizio second-hand, poiché i beni scambiati non sono di proprietà della piattaforma, che è per questo costruita attorno a risorse immateriali più pronte per essere ridistribuite a livello internazionale, e la consegna - caratterizzata da un'unica transazione e dunque più semplice dal punto di vista logistico - è rimessa agli utenti, maggiormente disposti a spedizioni internazionali, se ben organizzate dalla piattaforma.
- **Ampiezza dell'offerta:** il numero di fasce di prezzo, la presenza di quella elevata, il numero di marchi e la presenza di articoli destinati non solo al genere femminile, tutte dimensioni che rappresentano una maggiore ampiezza di offerta da differenti prospettive che favoriscono una maggior attrattività della piattaforma anche al di fuori dei confini nazionali;
- **Funzionamento delle piattaforme:** per le piattaforme P2P di second-hand la presenza di controllo fisico da parte della piattaforma e della possibilità di reso, dunque aspetti che avvicinano l'esperienza di acquisto o noleggio online a quella fisica, colmandone alcuni importanti divari che sono causa di incertezza soprattutto per il fatto che si tratta di utenti lontani sia culturalmente e sia geograficamente.
- **Meccanismi di fiducia:** la presenza della garanzia di autenticità prevista dalla piattaforma, fondamentale per accrescere il livello di fiducia in un modello di business particolarmente

sensibile ad essa, in quanto legato alla condivisione e scambio di abiti non tradizionalmente e direttamente acquistati dai marchi di moda, e il tutto prevalentemente online, senza contatti fisici con i soggetti coinvolti, spesso di differente provenienza, o con i capi stessi.

- **Pratiche di marketing:** la presenza del focus sulla sostenibilità e del supporto multilingua, fondamentali per motivare e facilitare l'esperienza di utilizzo degli utenti di diverse nazionalità.

Inoltre, relativamente alla maggior capacità di accelerare l'internazionalizzazione, dovuta al fatto che tali imprese risultano costruite attorno a risorse immateriali più pronte per essere ridistribuite a livello internazionale (R.C.Parente et al., 2017), solo nel sotto campione di piattaforme P2P è stata riscontrata una debole rilevanza del tempo trascorso dalla loro fondazione al fine di essere internazionali, forse segnale della rilevanza del vantaggio della prima mossa, mentre in quello complessivo non è effettivamente stata osservata nessuna correlazione tra il tempo e l'internazionalizzazione, segno che tali piattaforme siano in grado di espandersi **rapidamente**, senza seguire le note teorie di internazionalizzazione basate sull'apprendimento graduale valide per le imprese tradizionali. Infine, è necessario escludere le piattaforme B2C da tali considerazioni, in quanto caratterizzate da tendenze differenti, e in grado di offrire uno spunto interessante su un possibile criterio di internazionalizzazione dettato dalla ricerca di mercati maggiori in termini di valore del fashion sharing rispetto a quello di origine.

Contro intuitivamente, invece, altre variabili legate ai meccanismi di fiducia o a pratiche di marketing in grado di favorire gli effetti di rete e la diffusione - anche internazionale - non sono risultate positivamente correlate a quest'ultima. La presenza di un sistema di recensioni, ad esempio, fondamentale, per incrementare i livelli di fiducia degli utenti, non è risultato legato in alcun modo alla loro espansione, se non addirittura attraverso una relazione inversa nel sotto campione di piattaforme P2P. Allo stesso modo, il focus comunicativo sul tema dell'igiene, anch'esso uno dei principali driver del fashion sharing (Armstrong et al., 2016), non è risultato correlato, se non in maniera negativa nel campione di piattaforme B2C. Riguardo al referral program, fondamentale per poter sfruttare gli effetti di rete, non è stata riscontrata alcuna relazione, mentre la presenza di una community è addirittura risultata essere associata mediamente ad un valore del numero mercati di espansione più basso nel caso del sotto campione di piattaforme P2P, e di quello delle piattaforme di second-hand.

4.5.2 Secondo obiettivo di ricerca: criteri e logiche di espansione delle piattaforme di fashion sharing

Riportando, invece, le conclusioni relative alle logiche di espansione, mediamente le piattaforme presentano un **livello di adattamento piuttosto basso**, ad eccezione di quelle europee che mostrano un livello di sforzo maggiore, adeguando ai mercati esteri soprattutto la valuta e la lingua nel momento in cui, a causa del loro Paese di origine, non possiedono quelle maggiormente conosciute e utilizzate a livello mondiale. La tendenza, dunque, è di creare una piattaforma integrata a livello globale che possa risultare utilizzabile da utenti provenienti da tutto il mondo, confermando ciò che era già stato sostenuto da (R.C.Parente et al., 2017). E' comunque necessario specificare, però, che il numero di elementi adattati è positivamente correlato all'ampiezza dell'offerta (che implica un maggior impegno nella comprensione e nell'utilizzo della piattaforma da parte degli utenti) e negativamente al grado di controllo fisico di quest'ultima sugli articoli, che da solo riesce a facilitare e a ridurre l'incertezza legata all'esperienza di utilizzo degli utenti esteri anche in assenza di adattamenti particolari.

Anche la **presenza estera delle piattaforme si mantiene mediamente bassa**, ed inoltre, così come sostenuto in letteratura, è costituita quasi totalmente da uffici con il principale obiettivo di promuovere attività di marketing e rafforzare l'efficienza operativa della piattaforma originale

(R.C.Parente et al., 2017), in grado di assistere più da vicino gli utenti dei mercati esteri dal punto di vista geografico e culturale, proprio perché le competenze distintive di queste ultime appaiono basate su una migliore capacità di gestione della piattaforma. Alla luce del loro ruolo principale, infatti, il numero di sedi estere risulta correlato positivamente all'impegno richiesto in termini di attività di marketing (necessità di gestire più versioni del sito web, una community, un'app mobile e così via), e inversamente associato al controllo e alla garanzia fisici da parte della piattaforma, così da tentare di colmare, se questi ultimi non sono presenti, la maggiore incertezza degli utenti, soprattutto appartenenti a Paesi differenti, potendoli assistere maggiormente e più da vicino nel processo di utilizzo.

La maggioranza di imprese si è espansa con criterio globale o seguendone uno relativo al potenziale di mercato, mostrandosi poco impaurite nell'affrontare gli effetti della distanza culturale, fisica e istituzionale, a conferma di ciò che era sostenuto nella letteratura (R.C.Parente et al., 2017).

Nonostante questo, si riscontra un sforzo medio nel colmare le distanze fronteggiate, in particolare amministrativo e culturale così da migliorare l'esperienza del cliente, ma per circa metà delle piattaforme non si registra tale tentativo, assistendo alla creazione di una **piattaforma unica integrata a livello globale** sfruttando la globalizzazione di internet, degli usi e costumi e della lingua, in grado già di per sé di colmare alcune differenze e divari tra i Paesi (R.C.Parente et al., 2017).

4.6 Limiti della ricerca e possibili sviluppi futuri

E' importante sottolineare che l'indagine empirica presentata possiede diversi limiti in termini di accuratezza e validità.

Il primo deriva certamente dal metodo di campionamento: essendosi trattato di un campionamento non casuale a convenienza, dunque basato sulla disponibilità e sull'accessibilità delle unità di osservazione, vi sono diversi svantaggi che possono influire sulla generalizzabilità dei risultati. In primis, il campionamento a convenienza può portare ad un bias nella selezione delle unità di osservazione, in quanto queste ultime potrebbero non rappresentare in modo accurato la popolazione di interesse. Il fatto di non realizzare una selezione casuale di esse non esclude il rischio di scelta così da favorire risultati desiderati o da evitare situazioni scomode, ad esempio sono state escluse dal campione piattaforme per le quali non era possibile reperire tutte le più importanti informazioni (anche a causa della lingua non correttamente traducibile) o piattaforme locali originarie di Paesi per i quali non è stato possibile visualizzare il sito web a causa di restrizioni digitali o dell'utilizzo di differenti motori di ricerca (ad esempio quelle cinesi). A causa di tali svantaggi, dunque, non è possibile generalizzare con certezza i risultati all'intera popolazione di riferimento, rappresentata dalla totalità delle piattaforme di sharing fashion mondiali, e ciò potrebbe limitare la validità esterna dello studio, in quanto i risultati potrebbero essere applicabili solo alle imprese selezionate e non rappresentativi di altri contesti o gruppi.

In secondo luogo, il campione utilizzato per lo studio è caratterizzato da dimensioni relativamente ridotte. Come già detto sopra, in tal caso è presente un rischio maggiore che le unità selezionate non siano rappresentative dell'intera popolazione di riferimento, limitando la capacità di generalizzare i risultati e trarre conclusioni che siano applicabili in contesti più ampi. Certamente le dimensioni ridotte di un campione potrebbero influire anche sulla potenza statistica dello studio, ossia la capacità di rilevare effetti veri e significativi nel campione: è, cioè, possibile che gli effetti reali siano difficili da individuare, anche se esistono, con il potenziale rischio di trarre conclusioni errate sull'assenza di effetti o sulla non significatività delle relazioni studiate. E tale rischio è ancora maggiore in caso di effetti deboli o rari. Inoltre, con un campione limitato, la variabilità casuale tra le unità può avere un impatto più significativo sui risultati dello studio, rendendo difficile

distinguere tra effetti reali e fluttuazioni casuali nei dati, e portando così a risultati meno affidabili. Infine, tale problematica si amplifica maggiormente nel momento in cui si analizza il campione in sottogruppi e categorie specifiche, come è stato fatto in base alla tipologia del servizio, al modello di business o all'internazionalizzazione. Nello specifico, sono state realizzate due regressioni con sotto campioni costituiti da, rispettivamente, 33 e 24 unità, e numerosi test di significatività sulle differenze tra medie nei medesimi sottogruppi, e tali dimensioni, relativamente ridotte in ottica di analisi statistiche, può aver compromesso la significatività dei risultati ottenuti e delle eventuali differenze o tendenze registrate in essi.

Poi ancora, è necessario fare riferimento anche alle due regressioni che è stato necessario ristimare con la metodologia robusta in presenza di violazione di alcune delle assunzioni fondamentali, in quanto, nonostante tale tecnica statistica si basi su assunzioni meno restrittive e garantisca una discreta affidabilità dei risultati, essa si rivela comunque meno efficiente rispetto alla regressione lineare classica, conducendo a stime dei coefficienti meno precise o a intervalli di confidenza più ampi.

Infine, anche l'applicazione del CAGE Distance Framework come modello teorico per l'interpretazione e analisi delle dinamiche relative alle imprese internazionalizzate, potrebbe comportare alcune sfide quando il suo utilizzo (con le successive deduzioni in termini di criteri e logiche di espansione) avviene in maniera discrezionale. In primis, l'interpretazione soggettiva dei suoi componenti: le valutazioni delle dimensioni della distanza culturali, linguistiche, amministrative e geografiche potrebbero variare da ricercatore a ricercatore e ciò potrebbe influenzare la validità e la riproducibilità dei risultati. L'approccio discrezionale potrebbe introdurre un elemento di bias nell'analisi, poiché le interpretazioni personali potrebbero essere influenzate da pregiudizi o conoscenze limitate e la mancanza di oggettività potrebbe compromettere la neutralità della ricerca. L'applicazione discrezionale del CAGE Distance Framework potrebbe, inoltre, determinare un'analisi superficiale delle dimensioni, mancando una comprensione completa delle sottigliezze e delle sfumature delle diverse variabili coinvolte, limitando, così, la profondità delle analisi e la validità delle conclusioni.

E' fondamentale riconoscere che l'indagine empirica svolta rappresenta solo un punto di partenza nell'ambito della ricerca relativa ai processi di internazionalizzazione delle piattaforme di sharing economy, più in particolare nel settore fashion, arricchendo quei pochi spunti già presenti e citati inizialmente. Certamente, però, si rivela in grado di aprire la porta a nuove domande e possibilità di approfondimento, in quanto sono numerosi gli aspetti meritevoli di ulteriore investigazione. Ad esempio, le considerazioni sui fattori maggiormente correlati all'internazionalizzazione e sui comportamenti e criteri di espansione delle piattaforme emersi dalle analisi, potrebbero rappresentare vere e proprie ipotesi specifiche da testare attraverso studi più mirati. Le implicazioni pratiche dei risultati, dunque, potrebbero essere ulteriormente analizzate e sfruttate per guidare decisioni e azioni ancora più concrete. È importante considerare anche le prospettive comparative: potrebbe rivelarsi interessante, alla luce delle differenze emerse, realizzare studi più approfonditi sui sottogruppi per tipologia di servizio (piattaforme di noleggio e piattaforme di resale) o modello di business (piattaforme B2C e piattaforme P2P), così come replicare analisi simili sulle piattaforme di ciascuna macroarea globale di origine. L'analisi del comportamento di internazionalizzazione delle piattaforme di fashion sharing, inoltre, potrebbe essere inquadrata in un quadro concettuale differente dal CAGE Distance Framework, riuscendone a cogliere altri aspetti e dinamiche interessanti, da differenti prospettive di indagine. Infine, nuove tecnologie o nuovo materiale disponibili in futuro, assieme alla rapida evoluzione del fenomeno della sharing economy, potrebbero consentire analisi simili più complete e accurate, in grado di influenzare la rilevanza dei risultati ottenuti in quella in questione, e di integrarne di nuovi.

CONCLUSIONI

Quello della sharing economy è un fenomeno indubbiamente in forte espansione, e caratterizzato da novità piuttosto interessanti dal punto di vista economico-imprenditoriale. Mosso da fattori politico-economici, innovazioni tecnologiche e nuove tendenze socioculturali, si tratta di un modello economico e culturale certamente destinato ad acquisire sempre più spazio sui mercati, tanto da essere in dubbio sul suo eventuale affiancamento o sostituzione rispetto a quello tradizionale. Gli elementi su cui tale modello è basato, quali ridotti costi di transazione e di conversione, economie di scala ed economie di rete, unitamente alla valutazione delle tre tipologie di impatti (economici, sociali e ambientali) di cui esso sembra essere responsabile, lo rendono vincente, e ne giustificano la crescente portata.

Le piattaforme digitali attraverso le quali si esprime risultano molto differenti dalle imprese tradizionali in termini di caratteristiche di funzionamento, competenze distintive e struttura organizzativa, tanto che il tema della concorrenza fra i due gruppi diventa rilevante e non più trascurabile dai manager delle stesse aziende tradizionali, per i quali la scelta di una strategia competitiva diviene necessaria. L'aspetto sul quale differiscono maggiormente risulta, però, di certo, quello relativo ai processi di espansione internazionale, per il quale le piattaforme della sharing economy sembrano presentare valutazioni, logiche e criteri di internazionalizzazione completamente differenti, non giustificabili dalle tradizionali teorie di espansione formulate fino ad oggi dai principali economisti esperti in materia.

Ciò vale anche per tali piattaforme specializzate nel fashion industry, anch'esso fortemente permeato nell'ultimo decennio dall'economia della condivisione e che si declina in due principali modelli di servizio, quello relativo al noleggio e quello relativo al resale (second-hand). Il fenomeno del fashion sharing presenta caratteristiche e tendenze specifiche rispetto agli altri settori, con i principali driver all'adozione che si rifanno a motivazioni economiche, funzionali ed edoniche, ed allo stesso tempo barriere all'utilizzo relative alle problematiche di igiene, disponibilità e soprattutto di fiducia, differenziandosi nelle percezioni da parte degli utenti sulla base di criteri demografici e culturali.

Lo studio empirico svolto rappresenta un primo passo per colmare l'importante gap nella letteratura accademica legato ai processi di internazionalizzazione delle piattaforme della sharing economy, andando ad integrare i pochi spunti già presenti con nuove considerazioni e ipotesi, nello specifico settore della moda.

Innanzitutto, alcune delle ragioni principali dell'espansione internazionale tradizionale, come lo sfruttamento delle economie di scala e di scopo, i minori costi di input e le imperfezioni del mercato non riescono a spiegare l'internazionalizzazione delle imprese rientranti nella sfera della sharing economy. Essendo la maggior parte degli asset di proprietà degli utenti o di fornitori, le uniche risorse ad essere internalizzate di tali piattaforme risultano essere la tecnologia, la gestione della piattaforma e le competenze di marketing, che si rivelano le competenze distintive necessarie a queste piattaforme per ottenere il vantaggio competitivo, poiché in grado di favorire i meccanismi di fiducia e la propagazione degli effetti di rete, elementi fondamentali ai fini di un processo di internazionalizzazione di successo. Nello specifico, è emerso che l'internazionalizzazione sembra correlata ad un contesto di origine particolarmente favorevole alla nascita, allo sviluppo e alla diffusione di nuove realtà imprenditoriali, così come sembra maggiormente presente per piattaforme di rivendita di capi usati caratterizzati da un modello P2P, proprio perché costruite, in questo modo, attorno a risorse immateriali più pronte e facili per essere ridistribuite a livello internazionale, e basate maggiormente sugli scambi tra utenti privati, maggiormente disposti a spedire a livello internazionale. Per lo stesso motivo, sembra che tali piattaforme siano in grado di espandersi indipendentemente dal tempo trascorso dalla loro fondazione, dunque anche molto rapidamente.

L'internazionalizzazione risulta legata anche ad una maggiore ampiezza dell'offerta di queste ultime, in termini di genere, fasce di prezzo e varietà di marchi, e ad aspetti in grado di avvicinare l'esperienza di utilizzo online a quella fisica, riducendone il livello di incertezza e accrescendo il livello di fiducia

in particolare fra utenti appartenenti a Paesi geograficamente e culturalmente lontani, quali il controllo fisico dei capi con conseguente garanzia di autenticità da parte delle piattaforme e la possibilità di reso.

Relativamente alle logiche di espansione, la maggioranza di imprese si è espansa con criterio globale o seguendone uno relativo al potenziale di mercato, mostrandosi poco suscettibili agli effetti della distanza culturale, fisica e istituzionale, creando tendenzialmente una piattaforma integrata a livello globale utilizzabile da utenti provenienti da tutto il mondo grazie alla globalizzazione mondiale di internet, degli usi e costumi e della lingua. Il, seppur ridotto, sforzo di adattamento ai mercati esteri riguarda maggiormente l'aspetto amministrativo e culturale e sembra risultare maggiore nei casi in cui l'offerta della piattaforma si dimostra più ampia e dunque di più impegnativo utilizzo da parte degli utenti, e al contrario minore in presenza di controllo fisico da parte di quest'ultima, universalmente in grado di ridurre il grado di incertezza.

Infine, la presenza estera delle piattaforme si mantiene mediamente bassa, ed è costituita quasi totalmente da uffici con il principale obiettivo di promuovere attività di marketing e rafforzare l'efficienza operativa della piattaforma originale. Proprio per questo, risulta comunque più elevata in corrispondenza di piattaforme che richiedono un maggior impegno in termini di attività di marketing, e in corrispondenza di una minor presenza fisica di esse nelle transazioni, così da poter assistere più da vicino gli utenti distanti in termini geografici e culturali, incrementandone il livello di fiducia.

In conclusione, dunque, è chiaro come i fattori principali legati ad un processo di internazionalizzazione di successo coincidano con quelle che sono le competenze distintive di tali piattaforme, nonché una miglior gestione della piattaforma, in termini di efficienza tecnologica, condizioni e funzionamento, capacità di marketing e cura dell'immagine, per aumentare il livello di fiducia e promuovere gli effetti di rete in modo da favorirne la diffusione, anche internazionale, e che meno importanza invece si debba attribuire a tutti gli altri elementi abilitanti per l'espansione delle imprese tradizionali, come l'adattamento ai singoli mercati, l'apprendimento graduale, la presenza fisica all'estero e l'attenta valutazione delle quattro dimensioni della distanza (culturale, amministrativa, fisica ed economica) relativamente a ciascun mercato target. Tali considerazioni si ritengono fondamentali per i manager delle piattaforme di fashion sharing al fine della comprensione dei fattori e delle dinamiche da presidiare attentamente e su cui investire per un processo di espansione vincente, così come per quelli delle imprese tradizionali, che prendendone consapevolezza hanno maggiori probabilità di implementare strategie di concorrenza realmente competitive.

APPENDICE A

CATEGORIA	VARIABILE	TIPOLOGIA	VALORI	FONTE
Origine delle piattaforme	Mercato di origine	Qualitativa nominale	Testo	Sito/app piattaforme
	Macroarea globale di origine	Qualitativa nominale	Testo	Conoscenza personale
Grado di internazionalizzazione	Internazionalizzazione	Qualitativa dicotomica	1 (si), 0 (no)	Sito/app piattaforme
	Numero mercati di espansione	Quantitativa discreta	Num	Sito/app piattaforme
	Numero macroaree globali di espansione	Quantitativa discreta	Num	Conoscenza personale
	Mercati di espansione	Qualitativa nominale	Testo	Sito/app piattaforme
Modello di business	Tipologia di servizio principale	Qualitativa dicotomica	1 (noleggio), 0 (second-hand)	Sito/app piattaforme
	Modello di business	Qualitativa dicotomica	1 (B2C), 0 (P2P)	Sito/app piattaforme
	Modello di ricavo	Qualitativa dicotomica	1 (rental rate), 0 (service fee)	Sito/app piattaforme
Caratteristiche del mercato di origine	Valore mercato fashion eCommerce	Quantitativa continua	mln\$	EcommerceBD.com
	Ricchezza pro-capite	Quantitativa continua	\$	Wikipedia.com
	Facilità di esportazione	Quantitativa discreta	Indice	World Bank
	Global Competitiveness Index	Quantitativa discreta	Indice	World Economic Forum
Caratteristiche dell'impresa	Tipologia di impresa	Qualitativa dicotomica	1 (quotata), 0 (privata)	Crunchbase.com
	Presenza risorse fisiche	Qualitativa dicotomica	1 (si), 0 (no)	Sito/app piattaforme
	Anni da fondazione	Quantitativa discreta	Num	Sito/app piattaforme
	Numero sedi estere	Quantitativa discreta	Num	Sito/app piattaforme
Ampiezza dell'offerta	Solo moda	Qualitativa dicotomica	1 (si), 0 (no)	Sito/app piattaforme
	Solo donna	Qualitativa dicotomica	1 (si), 0 (no)	Sito/app piattaforme
	Numero fasce di prezzo	Quantitativa discreta	Num	Sito/app piattaforme
	Presenza fascia alta	Qualitativa dicotomica	1 (si), 0 (no)	Sito/app piattaforme
	Ampiezza offerta	Qualitativa dicotomica	1 (si), 0 (no)	Sito/app piattaforme
	Numero marchi	Quantitativa discreta	Num	Sito/app piattaforme
Funzionamento e condizioni	Possibilità di prova	Qualitativa dicotomica	1 (si), 0 (no)	Sito/app piattaforme
	Fissazione prezzo	Qualitativa dicotomica	1 (piattaforma), 0 (utente)	Sito/app piattaforme
	Possibilità di assicurazione	Qualitativa dicotomica	1 (si), 0 (no)	Sito/app piattaforme
	Controllo fisico	Qualitativa dicotomica	1 (si), 0 (no)	Sito/app piattaforme
	Possibilità di reso	Qualitativa dicotomica	1 (si), 0 (no)	Sito/app piattaforme

	Pagamento spedizione	Qualitativa dicotomica	1(piattaforma), 0 (utente)	Sito/app piattaforme
	Numero modalità consegna	Quantitativa discreta	Num	Sito/app piattaforme
	Numero modalità assistenza	Quantitativa discreta	Num	Sito/app piattaforme
Meccanismi di fiducia	Garanzia autenticità	Qualitativa dicotomica	1(sì), 0 (no)	Sito/app piattaforme
	Autenticazione	Qualitativa dicotomica	1(sì), 0 (no)	Sito/app piattaforme
	Sistema di recensioni	Qualitativa dicotomica	1(sì), 0 (no)	Sito/app piattaforme
Pratiche di marketing	Supporto multilingua	Qualitativa dicotomica	1(sì), 0 (no)	Sito/app piattaforme
	Focus pulizia	Qualitativa dicotomica	1(sì), 0 (no)	Sito/app piattaforme
	Focus sostenibilità	Qualitativa dicotomica	1(sì), 0 (no)	Sito/app piattaforme
	Numero social media	Quantitativa discreta	Num	Sito/app piattaforme
	Creazione community	Qualitativa dicotomica	1(sì), 0 (no)	Sito/app piattaforme
	Referral program	Qualitativa dicotomica	1(sì), 0 (no)	Sito/app piattaforme
	Numero features adattate	Quantitativa discreta	Num	Sito/app piattaforme
	Features adattate	Qualitativa nominale	Testo	Sito/app piattaforme

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- A. Acquier, T. Daudigeosb & J. Pinkse, “Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework”, (2017). (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517309101#bb0175>)
- A.Crittenden, V.Crittenden, W.Crittenden, “Industry trasformation via Channel Disruption” 2017. (<https://www.studocu.com/it/document/universita-telematica-e-campus/economia-applicata/crittenden-2017-industry-transformation-via-channel-disruption/23750311>)
- A.Gawer, M.A.Cusumano, “Industry platforms and ecosystem innovation”, 2014. (<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jpim.12105>)
- A.H.Henten, I.M.Windekilde, “Transaction costs and the sharing economy”, 2016. (<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/info-09-2015-0044/full/html#sec005>)
- A.Mukendi, C.E.Henninger, “Exploring the spectrum of fashion rental”, 2020. (<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFMM-08-2019-0178/full/html#ref039>)
- A.P.J.Schotter, M.Stallkamp, “Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms”, 2019.
- A.Pazaitis, “Blockchain and value systems in the sharing economy: The illustrative case of Backfeed”, 2017. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517307084>)
- A.Runfola, “L'approccio graduale : modello originario, archetipi concettuali e criticità”, 2012. (https://media.fupress.com/files/pdf/16/2510/2510_24247)
- A.Verbeke, “The evolutionary view of the MNE and the future of internalization theory”, 2003. (<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400062>)
- Airbnb Report on Travel and Living (2021).
- B.G.Edelman, M.Luca, “Digital discrimination: The case of Airbnb. Com”, 2014. (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2377353)
- B.Walsh, 2011, 10 Ideas thah will change the world.
- BCC Research, 2019, “Shared Economy, WeWork, Uber, Airbnb and Lyft”.
- C.Becker, S.Iran, “Collaborative fashion consumption – drivers, barriers and future pathways”, 2018. (<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFMM-10-2017-0109/full/html#sec004>)
- C.Cennamo, J.Santalo, “Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets”, 2013. (<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2066>)
- C.Codagnone, B.Martens, “Scoping the Sharing Economy: Origins, Definitions, Impact and Regulatory Issues”, 2016.
- C.Codagnone, B.Martens, “Scoping the Sharing Economy: Origins, Definitions, Impact and Regulatory Issues”, 2016. (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2783662)
- C.J.Dahlman, “The problem of Externality”, 1979.
- C.J.Fitzmaurice, I.Ladegaard, W.Attwood-Charles, M.Cansoy, L.B.Carfagna, J.B.Schor, R.Wengronowitz, “Domesticating the market: moral exchange and the sharing economy”, 2016. (<https://academic.oup.com/ser/article/18/1/81/4866062>)
- C.Lang, “Perceived risks and enjoyment of access-based consumption: Identifying barriers and motivations to fashion renting”, 2018
- C.Lang, “Perceived risks and enjoyment of access-based consumption: identifying barriers and motivations to fashion renting”, 2018. (<https://fashionandtextiles.springeropen.com/articles/10.1186/s40691-018-0139-z#Sec2>)

- C.Lang, S.Seo, C.Liu, “Motivations and obstacles for fashion renting: a cross-cultural comparison”, 2019. (<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFMM-05-2019-0106/full/html#sec005>)
- C.Marquis, M.Lounsbury, R.Greenwood, “Communities and organizations”, 2011.
- C.Shapiro, H.R.Varian, “Informations Rules”, 1999.
- CM.Armstrong, K.Niinimaki, C.Lang, S.Kujala, ““A use-oriented clothing economy? Preliminary affirmation for sustainable clothing consumption alternatives”, 2016.
- Coldiretti, “La svolta green degli italiani”, 2019. (https://www.finaria.it/finanza/sharing-economy/#Sharing_economy_in_Italia)
- Collaborative Economy Revenue Models, 2016
- D.Allen, C.Berg, “The sharing economy: How over-regulation could destroy an economic revolution”, 2014. (https://www.parliament.vic.gov.au/images/stories/committees/SCEI/Ride_Sourcing/Submissions/Submission_145_-_Institute_of_Public_Affairs_Attachment_1.pdf)
- D.J.Kim, D.L.Ferrin, H.Rao, “A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust perceived risk, and their antecedents.”, 2008. (https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=2146&context=lkcsb_research)
- D.Mallison, G.Morcol, E.Yoo, S.Azim, E.Levine, S.Shafi, S.Ganapati, C.Reddick, “Sharing economy: A systematic thematic analysis of the literature”, 2020. (<https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.unibo.it/ehost/detail/detail?vid=5&sid=f01f09e7-97b3-45cf-9c0d-6c454b6362df%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZSZZY29wZT1zaXRl#db=eue&AN=143829329&anchor=AN0143829329-10>)
- D.P.McIntyre, A.Srinivasa, “Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps”, 2017. (<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2596>)
- D.Roux, D.Guiout, “Measuring Second-Hand Shopping Motives, Antecedents and Consequences”, 2008. (https://www.researchgate.net/publication/265622964_Measuring_Second-Hand_Shopping_Motives_Antecedents_and_Consequences)
- D.Scaraboto, “Selling, Sharing, and Everything In Between: The Hybrid Economies of Collaborative Networks”, 2015 (<https://academic.oup.com/jcr/article/42/1/152/1810295>)
- Dday, 2022. (<https://www.dday.it/redazione/44130/spotify-utenti-abbonati#:~:text=La%20pubblicazione%20dei%20risultati%20Spotify,alle%20indicazioni%20precedenti%20di%20Spotify.>)
- Depop.com
- E.M.Rogers, “Diffusion of Innovations”, 1983. (<https://ocw.metu.edu.tr/file.php/118/Week9/rogers-doi-ch5.pdf>)
- EcommerceDB, Global fashion Market 2023
- EMF, Università Bocconi, “The circular economy as a de-risking strategy and driver of superior risk-adjusted returns”, 2021
- Europarl.europa, “L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente”, 2020. (<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20201208STO93327/1-impatto-della-produzione-e-dei-rifiuti-tessili-sull-ambiente-infografica>)
- Eurostat, Sharing Economy in Europe, 2020. (<https://www.rentorshare.net/the-growth-of-sharing-economy-in-europe-in-2019/>)
- F.Bardhi, G.M.Eckhardt, “Access-based consumption: The case of car sharing”, 2012. (<https://academic.oup.com/jcr/article/39/4/881/1798309>)

- F.Hawlitschek, C.Weinhardt, T.Tneuber, “Trust in Sharing Economy”, 2016 (https://www.researchgate.net/publication/299812647_Trust_in_the_Sharing_Economy)
- Forbes, 2022. (<https://forbes.it/tag/netflix/>)
- G.B.Schor, “The “sharing” economy: labor, inequality, and social connection on for-profit platforms”, 2017.
- G.Costa, P.Gubitta, D.Pittino, “Mercati, gerarchi e convenzioni”, 2014.
- G.Gilliot, M.P.Kestemont, C.Lejeune, “What are fashion rentals and how are they thriving? Le Tote case study”, 2019.
- G.Gorog, “The Definitions of Sharing Economy: A Systematic Literature Review”, 2018.
- G.M.Giaglis, S.Klein, R.M.O’Keefe, “The role of intermediaries in electronic marketplaces: developing a contingency model”, 2002. (<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1046/j.1365-2575.2002.00123.x>)
- G.Quattrono, N.Kusek, L.Capra, 2022, “A global-scale analysis of the sharing economy model”. (<https://epjdatascience.springeropen.com/articles/10.1140/epjds/s13688-022-00349-3>)
- G.Ranzini, G.Anselmi, G.Newlands, A.Andreotti, ”Millennials and the sharing perspectives: European perspectives”, 2017. (<file:///C:/Users/Utente/Downloads/FocusGroupWorkingPaperFinalVersionforweb.pdf>)
- G.Zervas, D.Proserpio, “The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry”, 2016. (<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmr.15.0204?journalCode=mrja>)
- Gitnux MarketData, 2023. (<https://blog.gitnux.com/sharing-economy-statistics/>)
- GlobalData, “Global Apparel Resale Market & Forecasts to 2026”, 2022. (<https://www.just-style.com/features/fashion-resale-market-grows-as-cost-conscious-consumer-emerges/>)
- Grand View Research, “Online Clothing Rental Market Size, Share & Trends Analysis Report By End-user (Men, Women), By Dress Code (Formal, Casual, Traditional), By Region, And Segment Forecasts, 2022 – 2030”, 2021. (<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/online-clothing-rental-market>)
- GreenVulcano Technologies, 2020, “An exponential growth for sharing”.
- H.A.Posen, 2015, ”Ridesharing in the Sharing Economy: Should Regulators Impose Über Regulations on Uber?”. (https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/ilr101&div=13&id=&page=))
- H.Dunning, “Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests”, 1980.
- H.Heinrichs, 2013, “Sharing economy: a potential new pathway to sustainability” (http://fox.leuphana.de/portal/files/21528604/repo_5055021_oa_by.pdf)
- HURR.com
- I.D.Constantiou, V.K.Tuunainen, A.Mårton, “Four Models of Sharing Economy Platforms”, 2017. (https://www.researchgate.net/profile/Attila-Martón-4/publication/321576374_Four_Models_of_Sharing_Economy_Platforms/links/5a6602bcaca272a158201bf3/Four-Models-of-Sharing-Economy-Platforms.pdf)
- IMD, World Competitiveness Ranking
- J. S.Hymer, “The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment”, 1960.

- J.A.Fehrer, S.Nenonen, “Crowdfunding networks: Structure, dynamics and critical capabilities”, 2020.
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850118302700>)
- J.Allen, “Technology & Inequality”, 2017. (<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-56958-1>)
- J.B.Schor, R.Wengronowitz, “The new sharing economy: Enacting the eco-habitus”, 2017.
- J.F.M.A.Hennart, “A theory of foreign direct investment”, 1977.
- J.Firnkorn, M.Müller, “What will be the environmental effects of new free-floating car-sharing systems? The case of car2go in Ulm”, 2011.
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800911001030>)
- J.Hamari, M.Sjoklint, A.Ukkonen, “The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption”, 2015.
(https://www.researchgate.net/publication/255698095_The_Sharing_Economy_Why_People_Participate_in_Collaborative_Consumption)
- J.Hwang e M.Griffits, 2017, “ Share more, drive less: Millennials value perception and behavioral intent in using collaborative consumption services”
(https://www.researchgate.net/publication/316090818_Share_more_drive_less_Millennials_value_perception_and_behavioral_intent_in_using_collaborative_consumption_services)
- J.Johanson, E.Vahlne, “The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership”, 2009.
<https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2015.20#Sec13>
- J.Johanson, F.Wiedersheim, “The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases”, 1975.
- J.Johanson, J.Vahlne, “The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, 1977.
- J.Kang, S.Kim, “What are consumers afraid of? Understanding perceived risk toward the consumption of environmentally sustainable apparel”, 2013.
- J.Lobbers, M. Von Hoffen, “Business development in the sharing economy: a business model generation framework”, 2017.
- J.Nam, H.Lee, S.Cho, “Customers’ Satisfaction and Loyalty with Motivations”, 2016.
- J.Rifkin, “L'era dell'accesso, La rivoluzione della New Economy”, 2000.
- J.Rifkin, “The Zero Marginal Cost Society”, 2014.
- J.Schor , “Debating the Sharing Economy”, 2014.
- J.Schor, “Homo varians: diverse economic behaviors in new sharing markets”, 2015.
- J.Schor, “The sharing economy: reports from stage one”, 2015.
(<https://drive.google.com/file/d/1o1FbQhlfFS2mRZ7r4l2pIvbyQxYP40YS/view>)
- J.Schor, C.Fitzmaurice, “Collaborating and connecting: the emergence of the sharing economy”, 2015
(<https://www.elgaronline.com/display/edcoll/9781783471263/9781783471263.00039.xml>)
- J.Won, B.Kim, “The Effect of Consumer Motivations on Purchase Intention of Online Fashion Sharing Platform”, 2020.
(<https://koreascience.kr/article/JAKO202017764018107.pdf>)
- K.Frenken, “Political economies and environmental futures for the sharing economy”, 2017.
(<https://royalsocietypublishing.org/doi/full/10.1098/rsta.2016.0367>)
- K.Frenken, J-Schor, “Putting the sharing economy into perspective”, 2017.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210422417300114>

- K.Frenken, T.Meelen, M.Arets, P.Van de Glind, “Smarter regulation for the sharing economy”, 2015.
- L.Askel, “Circular economy in fashion: An overview of the online clothing rental market”, 2022. (<https://www.rentle.io/blog/rental-business/online-clothing-rental-market>)
- L.Bocker, T.Meelen, “Sharing for people, planet or profit? Analysing motivations for intended sharing economy participation”, 2016.
- L.Böcker, T.Meelen, “Sharing for people, planet or profit? Analysing motivations for intended sharing economy participation”, 2016. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210422416300892#sec0030>)
- L.Böcker, T.Meelen, “Sharing for people, planet or profit? Analysing motivations for intended sharing economy participation”, 2016. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210422416300892>)
- L.Einav, C.Farronato, J.Levin, “Peer-to-peer Markets”, 2016.
- L.Gansky, 2010, “The Mesh: why the future of business is sharing”. (https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=3Guci5d1RaAC&oi=fnd&pg=PT7&dq=++L.Gansky,+2010,+%E2%80%9CThe+Mesh:+why+the+future+of+business+is+sharing%E2%80%9D.&ots=iQEeL228hS&sig=-ydy7VWDef3YxzZptzMGLpFQCas&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Le Jeune, “The sharing economy”, 2016.
- Le Tote.com
- Lospaziobianco.it, 2022. (<https://www.lospaziobianco.it/lonework/le-5-migliori-piattaforme-di-crowdfunding-per-progetti-creativi/>)
- M.L.Katz, C.Shapiro, “Network externalities, competition, and compatibility”, 1985.
- M.Bawens, V.Kostakis, “From the Communism of Capital to Capital for the Commons: Towards an Open Co-operativism”, 2014 (<https://triple-c.at/index.php/tripleC/article/view/561>)
- M.C.Suchman, “Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches”, 1995.
- M.E.Porter, “The Competitive Advantage of Nations”, 1990.
- M.Felson, J.Spaeth, 1978, “Community Structure and Collaborative Consumption”. (<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000276427802100411?journalCode=absb>)
- M.Fischbach, T.Puschmann, R.Alt, “Service lifecycle management”, 2013 (<https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-012-0241-5>)
- M.Galvagno, S.C.Giaccone, “Second-hand shopping. Analisi delle motivazioni d’acquisto e implicazioni per la distribuzione”, 2014. (https://www.researchgate.net/publication/277132090_Second-hand_shopping_Analisi_delle_motivazioni_d%27acquisto_e_implicazioni_per_la_distribuzione)
- M.Granovetter, “Threshold Models of Collective Behavior”, 1978. (file:///C:/Users/Utente/Downloads/03.18_granovetter_78.pdf)
- M.Möhlmann, 2015, Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again (<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/cb.1512>)
- M.Olson, S.Kemp, 2015, “Sharing economy: an in-depth look at its evolution & trajectory across industries”.
- M.Retamal, M.Dominish, “The Sharing Economy in Developing Countries”, 2017

- M.S.Akram, A.Malik, M.A.Shareef, M.Goraya, “Exploring the interrelationships between technological predictors and behavioral mediators in online tax filing: The moderating role of perceived risk”, 2019.
- Mordor Intelligence, “Online clothing rental market size & share analysis”, 2022. (<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/online-clothing-rental-market>)
- N.Liu, J.Lin, S.Guo, X.Shi, “Fashion platform operations in the sharing economy with digital technologies: recent development and real case studies”, 2022. (<https://link.springer.com/article/10.1007/s10479-022-04544-3#Sec11>)
- Nielsen, 2014, Global Survey of Share Communities.
- Nuuly.com
- O.E.Williamson, “Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization”, 1975.
- O.E.Williamson, “The new institutional economics: taking stock, looking ahead”, 2000 (<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.38.3.595>)
- P.Gamewhat, “Distance still Matters”, 2001.
- P.J.Buckley, M.Casson, “The future of the multinational enterprise”, 1976.
- P.Kannisto, “Sharing for profit: A new business model?”, 2017.
- P.Laczko, D.Hullova, A.Needham, A.M.Rossiter, “The role of a central actor in increasing platform stickiness and stakeholder profitability”, 2019. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850118301974>)
- P.M.Hirsch, D.Z.Levin, “Umbrella Advocates Versus Validity Police: A Life-Cycle Model”, 1999. (<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.10.2.199>)
- P.Parigi, B.State, D.Dakhlallah, R.Corten, K.Cook, “A community of strangers: The dis-embedding of social ties”, 2013. (<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0067388>)
- P.Pavlou, D.Gefen, “Building Effective Online Marketplaces with Institution-Based Trust”, 2004. (https://www.researchgate.net/publication/220079719_Building_Effective_Online_Marketplaces_with_Institution-Based_Trust)
- P.Rojanakit, R.T.Oliveira, U.Dulleck, “The sharing economy: A critical review and research agenda”, 2021. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321007724#b0620>)
- Poshmark.com
- Proficient Market Insight, “Shared Economy Market”, 2022. (<https://finance.yahoo.com/news/sharing-economy-market-size-2022-120300553.html>)
- Pwc, “Sharing or paring? Growth of the sharing economy”, 2015 (<https://www.pwc.com/hu/en/kiadvanyok/assets/pdf/sharing-economy-en.pdf>)
- Pwc, “Sharing or paring? Growth of the sharing economy”, 2015 (<https://www.pwc.com/hu/en/kiadvanyok/assets/pdf/sharing-economy-en.pdf>)
- Pwc, 2016, “How the sharing economy is reshaping business across Europe”.
- R.Basselier, G.Langenus, L.Walravens, “The rise of sharing economy”, 2018. (<https://www.chrisbauman.com.au/Content/Documents/Shared%20economy.pdf>)
- R.Belk, “Sharing Versus Pseudo-Sharing in Web 2.0”, 2010. (<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09720073.2014.11891518>)
- R.Belk, “You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online”, 2014. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296313003366>)

- R.Botsman e R.Rogers, “What’s mine is yours: the rise of collaborative consumption”, 2010. (https://tantor-marketing-assets.s3.amazonaws.com/sellsheets/1920_MineIsYours.pdf)
- R.Botsman, 2010, “The case for collaborative consumption”, Ted Talks. (https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_case_for_collaborative_consumption)
- R.C.Parente, G.Geleilate, K.Rong. “The Sharing Economy Globalization Phenomenon: A Research Agenda”, 2017. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S107542531730162X>)
- R.Casidy, W.A.Wymer, “Perceived risk as moderator of satisfaction, loyalty, and willingness-to-pay premium price”, 2016.
- R.Caves, “International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment. Economica”, 1971.
- R.Dhar, K.Wertenbroch, “Consumer choice between hedonic and utilitarian goods”, 2000.
- R.H.Coese, “The nature of the firm”, 1937.
- R.Hasan, M.Birgach, “Critical success factors behind the sustainability of the Sharing Economy”, 2016.
- R.R.Navarro, C.Hintzmann, A.Corrans, “Sharing Economy and Fast Fashion (Sustainability and virtual consumer behavior: A review and research agenda)”, 2020. (https://www.researchgate.net/publication/357925070_Sharing_Economy_and_Fast_Fashion_Sustainability_and_virtual_consumer_behavior_A_review_and_research_agenda)
- R.Vernon, “International investment and international trade in the product cycle”, 1966.
- Rebelle.com
- Rent The Runway.com
- S.Ba, P.Pavlou, “Evidence of the effect of trust building technology in electronic markets”, 2002.
- S.Denning, “An economy of access is opening for business: five strategies for success”, 2014.
- S.Denning, 2014, “An economy of access is opening for business: five strategies for success”. (<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SL-05-2014-0037/full/html>)
- S.Ganapati, C.Reddick, “Prospects and challenges of sharing economy for the public sector”, 2018. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X17300722>)
- S.H.Lee, P.S.Chow, “Investigating consumer attitudes and intentions toward online fashion renting retailing”, 2020.
- S.J.Barnes, J.Mattson, “Understanding current and future issues in collaborative consumption: A four-stage Delphi study”, 2016.
- S.K.Curtis, M.Lehner, “Defining the Sharing Economy for Sustainability”, 2019. (<https://www.mdpi.com/2071-1050/11/3/567>)
- S.Lee, H.Jung, K.Lee, “Motivating Collaborative Consumption in Fashion: Consumer Benefits, Perceived Risks, Service Trust, and Usage Intention of Online Fashion Rental Services”, 2021. (<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/1804#B59-sustainability-13-01804>)
- S.Lee, R.Huang, “Consumer responses to online fashion renting: exploring the role of cultural differences”, 2020. (<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJRDM-04-2020-0142/full/html#sec002>)
- Statista.com, Fashion Sharing, 2021. (<https://www.statista.com/study/81132/apparel-market-in-the-sharing-economy/>)
- StyleLend.coM

- Stylish.com
- T.Doennebrink, 2017, “The sharing economy 3.0”
- T.Eisenmann, G.Parker, M.Van Alstyne, “Opening Platforms: How, When and Why?”, 2008. (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1264012)
- T.Koatova, T.Roth, “Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects”, 2002. (<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/3069293>)
- T.Levitt, “Exploit the Product Life Cycle”, 1965.
- T.Piketty, “Capital in the Twenty-First Century”, 2013.
- T.Puschmann R.Alt, “Sharing Economy”, 2016. (<https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-015-0420-2>)
- T.R.Eisenmann, G.Parker, “Opening platforms: How, when and why”, 2008.
- T.Verhagen, Y.Tan, “Perceived risk and trust associated with purchasing at electronic marketplaces”, 2006. (https://www.researchgate.net/publication/221409104_Perceived_risk_and_trust_associated_with_purchasing_at_electronic_marketplaces)
- The RealReal.com
- TheVolte.com
- ThredUp, “Resale Report”, 2023 (https://cf-assets-tup.thredup.com/resale_report/2023/thredUP_2023_Resale_Report_FINAL.pdf)
- ThredUp, 2022, “Fashion Resale Market and Trend Report”.
- TNS, “Sharing economy italiana: chi, cosa, quanto.. quando e dove?”, 2016. (https://www.collaboriamo.org/media/2015/11/9._Capeci_TNS_-_Sharing_Economy_Italiana_v-definitiva-2.pdf)
- U.M.Apte, M.M.Davis, “Sharing economy services: business model generation”, 2019.
- V.Demary, “Competition in the sharing economy”, 2015. (https://www.researchgate.net/publication/290096428_Competition_in_the_Sharing_Economy)
- V.S.Jevons, “The Coal Question; An Inquiry Concerning the Progress of the Nation, and the Probable Exhaustion of our Coal-Mines”, 1865. (<https://www.proquest.com/openview/ea608da86bd69d2f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=14004>)
- Vestiaire Collective.com
- Vinted.com
- Wikipedia, Stati per PIL nominale pro-capite ([https://it.wikipedia.org/wiki/Stati_per_PIL_\(nominale\)_pro_capite](https://it.wikipedia.org/wiki/Stati_per_PIL_(nominale)_pro_capite))
- World Bank, Doing Business Arichive, 2020. (<https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/italy>)
- X.Wen, T.Siqin, “How do product quality uncertainties affect the sharing economy platforms with risk considerations? A mean-variance analysis”, 2020.
- X.Wu, Q.Zhi, “Impact of shared economy on urban sustainability: From the perspective of social, economic, and environmental sustainability”, 2016.
- Y.Benkler, “Sharing nicely: On shareable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production”, 2004.
- Y.Benkler, 2004, “Sharing Nicely: On Shareable Goods and the Emergence of Sharing as a Modality of Economic Production”.

- (<https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/ylr114&div=18&id=&page>)
- Y.C.Lee, “An empirical investigation into factors influencing the adoption of an e-learning system”, 2006.(<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14684520610706406/full/html>)
 - Y.Cheng, “What drives nurses' blended e-learning continuance intention?”, 2014. (<https://www.jstor.org/stable/jeductechsoci.17.4.203>)
 - Y.Cheng, “Why do customers intend to continue using internet-based sharing economy service platforms? Roles of network externality and service quality”, 2020. (<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JABS-05-2019-0142/full/html#sec24>)
 - Y.Feng, Y.Tan, Y.Duan, Y.Bai, “Strategies analysis of luxury fashion rental platform in sharing economy”, 2019. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S136655452030716X>)

RINGRAZIAMENTI

Desidero esprimere profonda gratitudine alla mia professoressa e relatrice Mariachiara Colucci, la cui maestria nell'insegnamento e vasta conoscenza nel proprio campo di studi si fondono in un estimabile faro di ispirazione e apprendimento. Grazie per aver visto e creduto nel mio potenziale, valorizzandolo anche al di fuori del lavoro di tesi, e per avermi accompagnata in questo percorso tanto complesso quanto stimolante.

Un sincero ringraziamento va anche ai miei compagni di corso, in particolare a Giacomo, Lorenzo, Marco e Chiara, che hanno saputo spronarmi laddove avevo timore di non sapere, e che hanno saputo insegnarmi ciò che ancora non conoscevo. Grazie per avermi permesso di imparare più di quanto, talvolta, lo abbiano fatto slide e libri, quando per tutta la vita mi ero rivolta solo a loro. Vi porto nel cuore.

A tutti gli altri, la dedica iniziale già raccoglie l'essenza del bene profondo che nutro per voi. Ulteriori parole sarebbero inutili, forse mediocri, rispetto alla sua grandezza.