



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Triennale Interclasse in

Lingue, Letterature e Mediazione culturale (LTLLM)

Classe LT-12

Tesina di Laurea

*Innovazione: un fattore chiave per la crescita
delle imprese turistiche.
Il caso Airbnb.*

Relatore
Prof. Martina Pertile

Anno Accademico 2023 / 2024

Laureanda
Nicole Santin
n° matr. 2056562 / LTLLM

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1	7
L'ERA DELL'ACCESSO	7
CAPITOLO 2	13
L'ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE TURISTICHE ATTUALI	13
2.1 Un cambio di priorità	13
2.1.1 La domanda turistica e le sue determinanti	17
2.2 La filiera turistica	21
2.3 Limiti e opportunità per le strutture ricettive alberghiere italiane.....	25
2.4 Le strutture ricettive en plein air – Italia e Cavallino-Treporti.....	29
CAPITOLO 3	35
AIRBNB COME DISRUPTIVE INNOVATION	35
3.1 Cos'è e come nasce.....	35
3.2 Il business model.....	41
3.3 Il contributo linguistico	50
3.4 Il contributo culturale.....	51
3.5 Un esempio concreto di gestione aziendale tramite Airbnb	53
CONCLUSIONE	55
SUMMARY	59
<i>The Age of Access</i>	61
<i>Contemporary Italian tourism businesses: Economics and Management</i>	63
<i>Airbnb as a disruptive innovation</i>	67
<i>An example of business management via Airbnb</i>	71
BIBLIOGRAFIA	73
SITOGRAFIA	78
RINGRAZIAMENTI	82

INTRODUZIONE

Nel mondo, come in Italia, **il turismo svolge un ruolo fondamentale dal punto di vista economico, sociale e ambientale**. Secondo i dati del 2023 del World Travel Tourism Council (WTTC), esso vale il 9,1% del PIL globale, pari a 9.900 miliardi di dollari.¹

Come sostiene il Segretario Generale delle Nazioni Unite António Guterres, il turismo, in quanto uno dei principali settori dell'economia globale, porta progresso; ha il potere di fare da ponte tra le culture, generare nuove opportunità e promuovere uno sviluppo sostenibile.² Solo in **Italia**, seconda meta a livello europeo³ e quinta nella classifica mondiale,⁴ **il settore turistico nel 2023 ha rappresentato il 9,5 % del PIL**, ha visto oltre 134 milioni di arrivi⁵ e 451 milioni di presenze⁶ negli esercizi ricettivi sul territorio nazionale⁷ e ha potuto occupare circa 1,5 milioni di persone.⁸ Sono numeri notevoli e in espansione, risultato di mutamenti socioculturali ed economici che stanno progressivamente trasformando le tendenze turistiche. **La globalizzazione e l'affermarsi di nuove tecnologie** sono il motivo per cui il turismo di massa, frutto dello sviluppo economico trentennale successivo alla Seconda Guerra Mondiale e caratterizzato da domanda e offerta standardizzate, sta lasciando il posto ad un sistema in cui **il turista è sempre più attento ed esigente, richiede prodotti unici, personalizzati e sostenibili, che siano in grado di esaltare la dimensione esperienziale del viaggio più che quella fisico-materiale**.⁹ In tal modo l'esperienza, recepita come totalizzante e spesso trasformativa, risulta degna di essere **condivisa con gli altri tramite i social media**.¹⁰

Il presente elaborato si propone di analizzare il **cambiamento di prospettiva da parte delle imprese** turistiche e la loro conseguente necessità di innovarsi continuamente per poter rimanere al passo con i tempi e mantenere un vantaggio competitivo. La gestione attuale di queste realtà imprenditoriali infatti non è semplice, deve essere dinamica e sempre più capace di cooperare e integrarsi con i soggetti della filiera turistica, nonché di

¹ wtcc.org; www.confedilizia.it

² www.unwto.org

³ dati Eurostat - www.federturismo.it

⁴ www.unwto.org

⁵ Numero di visitatori che raggiungono una destinazione

⁶ Numero di notti trascorse in una destinazione

⁷ www.ministeroturismo.gov.it/

⁸ www.borsaitaliana.it

⁹ turismoepsicologia.padovauniversitypress.it

¹⁰ staticmy.zanichelli.it

sfruttare i vantaggi che derivano dall'utilizzo di piattaforme online, come Airbnb, appartenenti alla *sharing economy*, all'economia della condivisione, divenuta l'emblema dell'era digitale.

Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire tale tema sono legate alla realtà dalla quale provengo. Abito a Cavallino-Treporti, un comune di circa 13.500 abitanti situato tra Venezia e Jesolo. Con i suoi 15 Km di costa, il litorale ha ospitato nel 2023 6,8 milioni di turisti, in prevalenza stranieri, diventando la prima località balneare italiana.¹¹ Cavallino-Treporti si caratterizza per un'offerta en plein air, all'aria aperta, con circa 30 villaggi e campeggi. Tuttavia, di recente, sempre più persone, sempre più utenti, privati e alcuni tra gli stessi gestori degli esercizi extralberghieri sopra citati, **stanno aprendo il mercato agli affitti a breve termine tramite la piattaforma Airbnb**. Airbnb, tra gli altri vantaggi, consente agli *host* professionisti di colmare buchi nella gestione delle prenotazioni e di ottenere un livello di occupazione più lineare. Un dato questo, che ho potuto riscontrare in prima persona nell'attività imprenditoriale di famiglia. La mia famiglia è titolare di un villaggio turistico e campeggio nel litorale. Sebbene esista un sito che può essere usato dai turisti per prenotare la loro vacanza estiva, di recente l'azienda ha introdotto anche il sistema di Airbnb per favorire le prenotazioni dei bungalow e appartamenti interni all'attività.

Attraverso un'interpretazione personale della letteratura redatta da sociologi, economisti ed esperti di business, analisi di mercato e alcune osservazioni rispetto al contesto di Cavallino-Treporti, **l'elaborato, in tre capitoli, cercherà di porre l'accento, nell'ambito di una gestione d'impresa innovativa, sull'impatto positivo della *sharing economy* e di Airbnb in particolare.**

Il primo capitolo verterà sull'era dell'accesso, l'epoca frenetica attuale, di Internet. Con **il passaggio dall'acquisto della proprietà all'acquisto dell'esperienza** il web ha scombinato le dinamiche turistiche e aperto la strada a nuovi sistemi di gestione e nuove priorità nell'ottica del soddisfacimento dei bisogni del turista.

Nel secondo capitolo verranno, infatti, esaminati gli elementi determinanti la domanda, l'importanza della filiera turistica nella creazione del valore per il cliente e le limitazioni delle strutture ricettive italiane rispetto al favorevole contesto odierno. Un

¹¹ www.regione.veneto.it

focus particolare sarà dedicato alle strutture ricettive italiane all'aria aperta, prendendo ad esempio la località di Cavallino-Treporti.

La piattaforma **Airbnb** sarà trattata come **innovazione dirompente nel terzo capitolo**, nell'ambito dell'economia della condivisione e la sua mission, unire le persone e permettergli di appartenere ovunque,¹² sarà utile per analizzare la sua funzione di mediatore culturale e linguistico. Verrà presa in considerazione anche la gestione dell'azienda di famiglia tramite Airbnb.

La tesi si concluderà con delle ipotesi di prospettive future per il settore turistico, a partire dall'esemplare spirito innovativo della stessa Airbnb. Verrà preso in considerazione uno degli ultimi lanci della società, volti a estendere il portafoglio di attività, mantenere la competitività sul mercato e rafforzare la mission aziendale attraverso la proposta di esperienze uniche, trasformative, locali, messe a disposizione dagli stessi *host*.

¹² www.airbnb.it

CAPITOLO 1

L'ERA DELL'ACCESSO

Il mondo di oggi è in costante mutamento, appartiene ad un'era evanescente in cui l'innovazione è all'ordine a del giorno e in cui Internet gioca un ruolo pervasivo nella società e nell'economia. Internet, ovvero tutti i computer collegati, è la rete delle reti; un ambiente in cui le tradizionali nozioni di spazio e di tempo praticamente si annullano. Qui avvengono rapporti interattivi, transazioni (il cosiddetto commercio elettronico o e-commerce) tra individui e aziende, che sono in un primo momento virtuali, ma che si concretizzano poi nel mondo tangibile in beni di consumo e servizi immediatamente disponibili.¹³

Tutto ha inizio negli anni Sessanta negli Stati Uniti, che, impegnati nella Guerra Fredda, mettono a punto un nuovo sistema di difesa e di controspionaggio. Ciò scatena l'interesse della comunità scientifica che comincia a pensare di collegare tutti i computer in una rete continentale. Nel 1969 nasce il progenitore della rete di Internet, ARPANET, un sistema ancora primordiale, client/ server, che collega quattro università statunitensi.¹⁴ La parola Internet compare nel 1985, deriva da *Interconnected Networks* e indica le reti interconnesse che si sviluppano dopo le prime quattro. È però solo nel 1991, al CERN di Ginevra, Organizzazione europea per la ricerca nucleare, che questa nuova tecnologia viene resa pubblica e per la sua facilità di utilizzo inizia subito ad avere successo. Gli anni 2000 rappresentano infatti il boom di Internet, possibile grazie ad un incremento dell'uso del pc, dei contenuti disponibili (foto, video e negozi online) e della velocità di navigazione permessa da Google. Oggi, con smartphone e tablet, il web è mobile, le interconnessioni aumentano¹⁵, le transazioni si semplificano (si parla di *mobile-commerce*) e l'apporto e l'organizzazione d'impresa cambia. Le aziende, se vogliono rimanere sul mercato, si trovano infatti a dover riconoscere e abbracciare i vantaggi portati dall'*e-commerce* e **“unire l'aspetto online del business con quello offline in un tutt'uno coerente.”**¹⁶ Lo scambio agevole di informazioni e l'utilizzo dell'elettronica permettono

¹³ Valente P., *Economia digitale e commercio elettronico*, Milano, IPSOA, p. 4

¹⁴ www.iisspiolatorre.edu.it

¹⁵ www.bancobpm.it

¹⁶ Jelassi T., Martínez-López F. J., *Strategies for e-Business: Concepts and Cases on Value Creation and Digital Business Transformation*, Cham (Svizzera), Springer, 2020, p. 4

l'automazione dei processi¹⁷ e l'aumento della produttività e dell'efficienza dei servizi. L'apertura a costi ridotti di una piattaforma online consente alle imprese di vendere i loro prodotti ad una vasta platea di potenziali consumatori¹⁸ e di risparmiare tempo e costi di mediazione. Il consumatore può infatti ricercare l'offerta che maggiormente si adatta alle sue esigenze agevolmente e senza pressioni¹⁹. Si genera così **un traffico informatico che si autoalimenta tramite algoritmi automatici che sfruttano grandi masse eterogenee di dati, i cosiddetti big data**. Secondo un articolo del Financial Times e riportato dal McKinsey Global Institute,²⁰ queste inesauribili fonti di informazione possono essere usate per:

- cogliere nuove opportunità di business attraverso lo studio delle preferenze dei consumatori
- fare previsioni e favorire il processo decisionale
- aumentare la trasparenza delle informazioni relative all'attività di impresa;
- segmentare la domanda personalizzando l'offerta
- aumentare la qualità e l'efficienza del servizio.

Se da una parte, in questa *new economy* o *web economy*, strumenti e servizi per l'interpretazione e l'impulso al mercato non mancano, l'uniformazione globale dei vari modelli di consumo e produzione²¹ data dall'universale accesso alla rete provoca una maggiore concorrenza e scarse barriere all'entrata²². **Le imprese sono quindi costrette a puntare sulle proprie competenze distintive**, sempre più difficili da individuare, e a ricercare una più ottimale allocazione dei fattori produttivi²³.

Ci si trova di fatto di fronte ad un paradosso: se accedere ai dati dei competitor diventa più facile e quindi la reciproca concorrenza diventa più intensa, è questa stessa interrelazione a suggerire spesso un più vantaggioso approccio collaborativo. **Le imprese operano per avere un ritorno, sia esso monetario o non monetario, e per farlo devono creare valore per il proprio cliente**. Nel processo di produzione, nella catena produttiva, questo si ottiene, secondo Porter, dalla somma del valore creato dai singoli anelli,

¹⁷Valente, Economia digitale, p. 6

¹⁸ Ivi, p. 16

¹⁹ Ivi, p.11

²⁰ www.mckinsey.com

²¹ educazionecivica.loescher.it

²² Valente, Economia digitale, p. 10

²³ Ivi, p. 5

dall'armonia e qualità delle relazioni dei soggetti, esterni o interni all'impresa. Come sostiene Rifkin²⁴ le imprese oggi adottano la strategia *win win*, integrano la propria attività economica o alcune sue componenti con quella di altre aziende formando un network di relazioni e informazioni strategiche pensate per ottimizzare gli sforzi, creare vantaggi reciproci utili a mantenere un vantaggio competitivo e assicurarsi contro le perdite, frequenti nell'attuale mercato volatile e instabile. Aumentano quindi alleanze strategiche più o meno di lungo periodo quali consorzi²⁵, joint ventures²⁶, accordi commerciali, l'outsourcing²⁷ e il franchising²⁸. Anche a livello strutturale ci si rende conto che diventa sempre più necessario abbandonare l'organigramma gerarchico a favore di un approccio più egualitario, collaborativo e versatile rispetto ai cambiamenti²⁹. **Ecco che compaiono modelli aziendali organizzativi nuovi basati su condivisione ed efficienza:** la *Lean* e la *Teal organization*. La *Lean organization* è incentrata sull'ottimizzazione dei processi produttivi e sulla riduzione degli sprechi attraverso gruppi di lavoro agili e orientati ai risultati, con autonomia decisionale e che operano in team. La *Teal organization* propone una struttura ancora più fluida, impostata sul contributo individuale, autogestione e adattamento rispetto ad uno scopo comune.³⁰

L'avvento di **Internet ha determinato di fatto un passaggio epocale**. Se durante l'era industriale la chiave per il successo (anche personale) era la proprietà di cose materiali, immobili, stabilimenti e macchinari; ora, di fronte ad un'economia estremamente transitoria e sensibile, tale proprietà è diventata obsoleta. Ciò che interessa alle persone, imprenditori e non, è l'accesso al godimento più o meno temporaneo di beni, servizi, concetti e conoscenze (*know how*).³¹ Ne fa un esempio il professore e ricercatore britannico di scienze sociali ed economiche A. Falstead³² : “nel caso del franchising, il potere economico [...]

²⁴ Rifkin J., *L'era Dell'accesso: la rivoluzione della new economy*, Milano, Oscar Mondadori, 2001, p. 26.

²⁵ Contratto tra due o più imprese appartenenti alla stessa fase della filiera per lo svolgimento di attività legate ad uno stadio del processo produttivo.

²⁶ Contratto tra due o più imprese (numero più ristretto di partner rispetto ai consorzi) che si impegnano assieme ad un determinato scopo.

²⁷ Strategia con la quale l'azienda affida ad un provider esterno lo svolgimento di una o più funzioni aziendali.

²⁸ Accordo per la distribuzione di prodotti o servizi, dove l'affiliante dà diritto all'affiliato (a determinate condizioni e dietro pagamento di una somma stabilita) di utilizzare la sua formula commerciale, il suo know-how, i propri segni distintivi.

²⁹ Ivi, p. 32

³⁰ thegoodattitude.it

³¹ Rifkin J., op. cit. p. 87

³² Cit. da Rifkin, op. cit., p. 87

si esercita attraverso il controllo sull'utilizzo del capitale immateriale, cioè del marchio, dell'idea e della formula.” In una realtà dove si parla sempre meno di venditori e compratori e sempre più di fornitori e utenti, chi possiede il capitale intellettuale stabilisce le condizioni e i termini legati all'accesso a tali informazioni, idee, conoscenze ed esperienze; il focus passa dalla produzione industriale a quella culturale e la cultura entra a far parte della sfera economica.³³ Gli individui sono più disposti a vivere il presente. Il processo tecnologico ha cambiato il loro concetto di libertà, che non è più legato al possesso di beni materiali esercitabile rispetto a terzi, ma a maggiori possibilità di svago, di intrattenimento, di gioco, di soddisfacimento anche momentaneo del proprio benessere, fisico e psichico.³⁴ Qui risiede l'appagamento personale. Le persone oggi pagano per vivere il gioco, un'esperienza e un'esperienza implica un'interazione umana più o meno estesa, virtuale o meno. In questi termini, sembrerebbe che l'epoca attuale giri attorno a “relazioni mercificate”, ma non è sempre così. Vi sono relazioni, brevi, che avvengono prettamente per un tornaconto economico, ma esistono anche contratti di tipo sociale (che possono anche avere una minoritaria natura commerciale) che perdurano e scaturiscono a partire da principi come fratellanza, etnia, territorio, usi e costumi. Se i primi depauperano il tradizionale rapporto umano perché utilitaristici, i secondi contribuiscono al concetto di comunità e di capitale sociale, terreno fertile allo sviluppo del mercato.³⁵ Ne sono un esempio la *sharing economy* (che verrà affrontata nel terzo capitolo) e ancor prima gli stessi social media o le comuni piattaforme di recensioni online.

Attualmente, almeno 2,14 miliardi di persone, ovvero il 27,6% dell'intera popolazione mondiale (7,74 miliardi) usa Internet per fare acquisti³⁶ e **sono sempre più influenzate dal buzz, dai suggerimenti degli altri consumatori (coetanei, amici, influencer, etc.), definiti *prosumers*.**³⁷ I *prosumers* (*producer + consumer*) sono produttori e consumatori allo stesso tempo; mentre consumano il prodotto, contribuiscono alla sua produzione³⁸ e promozione. Questo “passaparola” viene amplificato tramite i social media e diventa un tipo di marketing molto più proficuo di quello dell'azienda stessa. Se il marketing tradizionale ha come materiale d'azione la cultura, in quanto interpreta specifici significati

³³ Rifkin, op. cit. pp. 7-10

³⁴ Ivi, pp. 270-271, 349-351

³⁵ Ivi, p. 321-325

³⁶ www.bigcommerce.it

³⁷ Valente, op. cit. p. 24

³⁸ www.treccani.it

culturali e li “trasforma in prodotti che stimolino una reazione emotiva nei consumatori”³⁹, il nuovo marketing è espressione diretta dell’esperienza dei consumatori con il prodotto, non una narrazione fine a sé stessa. L’User Generated Content (UGC), le recensioni, i contenuti generati dagli utenti, risultano dunque più efficaci e determinanti per le decisioni di acquisto, “tanto da essere considerati al pari delle raccomandazioni di amici e parenti.”⁴⁰ È un processo di rigenerazione continua di informazioni e opinioni che consentono ai consumatori di socializzare, aggiornarsi sulla qualità del prodotto e “creare valore congiuntamente”.⁴¹ “Da un punto di vista aziendale [infatti] la socializzazione dell’*e-commerce* può rafforzare i rapporti commerciali con i clienti, aumentare il traffico sul sito web, identificare possibili opportunità, e facilitare lo sviluppo del prodotto e del brand.”⁴² Per questo motivo “molti siti trainanti di *e-commerce* riconoscono l’importanza di [questo] *social commerce* e includono elementi di interazione nei loro siti.”⁴³

Una recensione per essere persuasiva deve essere attendibile. E in generale la garanzia di credibilità delle recensioni è data dal “comune sentire” dell’intera comunità del sito, che riesce a captare i contenuti falsi e a riparare ai torti subiti. La chiave risiede nel numero di recensioni che maggiormente riflettono l’opinione generale della struttura. Queste rendono il sistema veritiero, mettendo in evidenza quelle recensioni estreme che si discostano dalla media.⁴⁴

In una realtà dove “non si producono beni, ma ricordi”⁴⁵ è il turista colui che per eccellenza acquista l’esperienza culturale. È anche tra i primi che, prima di procedere, analizza attentamente l’offerta e le sue valutazioni. Diventa lui stesso un *prosumer*: partecipa alla produzione del servizio e al suo consumo ed è caratterizzato da una creatività condivisa poiché legge UGC, ne crea di propri in base alle proprie esperienze vissute e li condivide. Questo lo fa sentire parte di una *community*, all’interno della quale il concetto dell’autorealizzazione, dell’automiglioramento ritorna, affiancato dall’elemento della fiducia. La gratificazione personale (a cui un’esperienza di qualità pure contribuisce) “sembra essere il fattore che spinge a condividere e valutare [il viaggio], a cui si affiancano

³⁹ Rifkin, op.cit., p. 231

⁴⁰ unwto.uniroma2.it

⁴¹ Jelassi T., Martínez-López F. J., Strategies for e-Business, p. 5

⁴² Michaelidou et al. 2011, cit. in T Jelassi T., Martínez-López F. J., Strategies for e-Business, p. 5

⁴³ Ivi, p. 6

⁴⁴ Formenti 2008, cit. in unwto.uniroma2.it

⁴⁵ Pine B. J., Gilmore J. H., The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage, Cambridge, Harvard Business School Press, 1999, p. 100

motivazioni secondarie come l'altruismo, iniziare una crescita personale, dimostrare una conoscenza superiore affermandosi come *opinion [leader]*⁴⁶ ed esprimere la propria identità."⁴⁷

Internet e l'utilizzo di dispositivi mobili hanno reso i moderni consumatori, turisti *in primis*, artefici del proprio vissuto, delle proprie esperienze. Le regole del gioco sono cambiate. Chi intende partire oggi ha a disposizione maggiori possibilità di informarsi su iniziative, luoghi e culture e di programmare da sé la propria vacanza semplicemente tramite app sempre più tarate sui suoi bisogni. Gli intermediari di viaggio scompaiono progressivamente o devono rinnovarsi a fronte di un crescente potere e responsabilità decisionale dell'individuo nei confronti di ambiente e comunità, le quali a loro volta devono saper fornire risposte adeguate.

⁴⁶ Chi è in grado di influire sulle scelte di consumo di una massa di consumatori, e condiziona quindi il loro stile di vita. www.garzantilinguistica.it

⁴⁷ unwto.uniroma2.it

CAPITOLO 2

L'ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE TURISTICHE ATTUALI

2.1 Un cambio di priorità

Il turismo nel senso moderno del termine, ovvero **“lo spostamento dal luogo abituale di residenza ad altre località, come piacere in sé, [...] per finalità di svago”**⁴⁸ nacque nel Settecento con il Grand Tour, usanza di artisti e intellettuali, giovani alto-borghesi e aristocratici di partire per un lungo viaggio di formazione nelle maggiori località europee e mediterranee di interesse storico e artistico. Il turismo di massa, però, si sviluppò solo a partire dal contributo del pastore protestante e imprenditore britannico dell'Ottocento **Thomas Cook, che può essere considerato il fondatore della produzione culturale e del capitalismo dell'esperienza.** Sfruttando le innovazioni tecnologiche legate ai trasporti e alle comunicazioni (ferrovia, nave a vapore, telefono ed elettricità) e già consapevole dell'importanza della pubblicità e delle campagne di marketing e promozionali, egli riuscì a “portare il mercato alla cultura”. Vendette per primo alla classe media viaggi organizzati, di svago, precursori dell'*all inclusive*: con una tariffa stabilita in anticipo i clienti avevano a disposizione trasporti, cibo, alloggio, visite guidate e cambio valuta.⁴⁹ Nacque l'industria turistica moderna e si svilupparono le prime destinazioni turistiche: Lido di Venezia, Viareggio, la Costiera Amalfitana. Si trattava però di un fenomeno ancora elitario. La platea turistica si ampliò dagli anni Venti del Novecento negli Stati Uniti, dopo la Seconda guerra mondiale in Europa e dalla seconda metà degli anni Cinquanta in Italia. L'incremento del reddito pro capite, la crescita culturale, il perfezionamento dei sistemi di trasporto (con l'introduzione dell'automobile e dell'aereo) e di comunicazione e il maggiore tempo libero fecero aumentare una domanda che ormai era accessibile a tutti.⁵⁰

Negli Stati Uniti comparvero strutture ricettive più economiche: campeggi e motel, che rispondevano all'esigenza di viaggiare per riscoprire sé stessi, il contatto con la natura e i luoghi-simbolo del Paese. In Europa, poi, il soggiorno nelle località balneari “[assunse]

⁴⁸ www.treccani.it; anche se oggi i viaggi d'affari ricoprono circa il 20% della spesa turistica (il restante 80% ricade sui viaggi di piacere) – www.statista.com

⁴⁹ Rifkin, op.cit., pp. 197-199

⁵⁰ www.youtube.com

una connotazione di conquista del diritto al tempo libero e alla salute delle classi popolari, nonché di liberazione dalle costrizioni e dai ritmi della città industriale.” L’offerta consisteva ancora in un servizio base, “tutto compreso”, dato da piccole pensioni sul mare a gestione familiare⁵¹ che rispondeva ad una domanda ancora prevedibile e “interna”, che in generale non superava i confini nazionali.⁵² Fu il cambiamento delle condizioni economiche degli anni Cinquanta a permettere negli **anni Sessanta e Settanta una progressiva fase di internazionalizzazione delle imprese ricettive con grandi catene alberghiere.** Si affermarono le società di voli charter e i tour operator, che, con l’impiego di economie di scala e di diversificazione nella combinazione dei vari servizi, ridussero il costo unitario dei pacchetti turistici.⁵³ **L’Italia negli anni Settanta era il primo paese al mondo per turisti.** Qui il turismo era villeggiatura stagionale (balneare e montana) e ricalcava le tendenze internazionali, che lo vedevano indicatore di modernità, prestigio e successo personale. Domanda e offerta erano ancora indifferenziate:⁵⁴ le imprese si trovavano a dover rispondere all’unico bisogno popolare espresso di evasione comune dalla routine lavorativa e quotidiana; “orientavano tutta la pubblicità a favore del prodotto” e il turista accoglieva passivamente l’intervento degli intermediari turistici, rinunciando a gestire creativamente la pianificazione del proprio tempo libero e feriale.⁵⁵

A partire dagli anni Novanta l’introduzione dei voli low cost rese il turismo un fenomeno “globale”, nel senso che qualsiasi località diventava potenzialmente una destinazione turistica. **Lo spirito tecnologico, inventivo e comunicativo della società postindustriale cambiò anche l’approccio interpersonale del turista massificato:** se prima il contatto con i propri simili, i turisti e non con i locali, era normale, era indice dell’appartenenza dell’individuo ad un fenomeno collettivo,⁵⁶ ora il “nuovo turista” ambisce a scegliere da sé le proprie mete, luoghi sconosciuti, considerati ancora autentici, o luoghi simbolici, immaginativi. L’obiettivo è differenziarsi dagli altri, fare esperienze che possano essere pubblicamente riconosciute come distintive e suscitino la curiosità altrui. Il sentimento di appartenenza ad una comunità permane, ma in una veste diversa, più

⁵¹ www.treccani.it

⁵² www.staticmy.zanichelli.it

⁵³ www.treccani.it

⁵⁴ www.youtube.com

⁵⁵ Torrelli C.(2017), L’evoluzione delle pratiche turistiche, in “Ratio Sociologica”, volume 10, n. 2, pp. 55-60

⁵⁶ Ibidem

empatica. Se “le comunità esistono attraverso la condivisione [oggi facilitata dai mass media] di significati comuni e di forme comuni di comunicazione”,⁵⁷ tali significati cambiano e contribuiscono alla definizione dell’identità dell’individuo stesso. **Oggi il focus è sui viaggi trasformativi, esperienze che, con un atteggiamento aperto nella scoperta della destinazione a tutto tondo, territorio e persone, sono capaci di arricchire l’individuo dal punto di vista sociale, culturale e psicofisico e di contribuire alla sua autorealizzazione.**⁵⁸ L’uomo, di fronte al contesto virtuale e frenetico nel quale vive, ha l’esigenza di recuperare la profondità del tempo e rivalutare il senso dello spazio,⁵⁹ di rallentare e ristabilire anche il rapporto con la natura e le sue risorse. Per questa ragione **l’offerta è ora impegnata attivamente nella promozione, soprattutto digitale, di viaggi etici, empatici, ecologici, responsabili e solidali, che possano produrre un effetto positivo sul viaggiatore, sulle comunità locali e sull’ambiente che incontra.**⁶⁰

⁵⁷ Rifikin, op.cit., p. 186

⁵⁸ Morandi F. (2021), Patrimonio culturale e turismo trasformativo: nuovi modello di sviluppo e opportunità per territori autentici, in “Sociologia urbana e rurale”, 1:126, pp. 119; 128

⁵⁹ UNWTO, 2016, cit. in Morandi

⁶⁰ Morandi, op. cit., p.128

2.1.1 La domanda turistica e le sue determinanti

Il turismo è un prodotto complesso classificabile come *shopping good*: è caratterizzato da una bassa frequenza di acquisto, da un valore unitario non modesto e viene distribuito ai consumatori con una certa selettività. Implica un comportamento d'acquisto diverso, più impegnativo rispetto a quello operato per i *convenience goods*, i prodotti ad acquisto ricorrente e a modesto valore unitario.⁶¹ Il potenziale turista si trova a prendere delle decisioni che riguardano un'esperienza, qualcosa di immateriale e futuro, che viene ad esistenza soltanto in un processo simultaneo di produzione e consumo e di co-creazione di valore tra impresa, località e visitatore. Dal momento in cui percepisce un bisogno, egli deve procedere con una attività di raccolta di informazioni relativamente lunga, un vaglio attento delle alternative, a cui segue l'acquisto di un'offerta e un insieme di aspettative ad essa annesso. **Il valore per il cliente si crea dal rapporto tra i benefici attesi e i sacrifici fatti per ottenere il prodotto (fisici, economici, psicologici).** Per spingere il cliente all'acquisto (ed eventualmente al riacquisto) le aziende devono quindi puntare all'aumento nell'offerta del beneficio percepito. In un territorio che presenta fattori di attrattiva storici, culturali, naturali, antropici, etc. le aziende turistiche, per essere più competitive sul mercato, propongono sempre più spesso servizi complementari (es. parcheggio privato, rete wi-fi, convenzioni con musei, etc.) in accompagnamento agli output primari (es. vitto, alloggio, vicinanza ai siti di interesse), in grado di elevare l'attrattività e la qualità percepita.⁶²

L'offerta deve adattarsi ad una domanda turistica definita "elastica", variabile nell'arco dell'anno (stagionalità) o a distanza di anni (volatilità)⁶³ e a seconda di fattori interni⁶⁴, relativi alla persona o esterni⁶⁵ relativi all'ambiente, che causano una bassa fedeltà alla marca e una bassa velocità nel processo decisionale.⁶⁶ Di questi ultimi aspetti sociopsicologici ed economici ve ne sono due rilevanti: età-cultura e prezzo.

⁶¹ Fluperi S., Università degli Studi di Padova, Analisi delle intenzioni di acquisto di un prodotto turistico. La provenienza geografica degli acquirenti come variabile di moderazione, in "Turismo e Psicologia", 2, p. 350

⁶² Ivi, p. 351

⁶³ Martinelli F. (2011-2012), PPT Turismo e Sviluppo Culturale, Corso di Laurea Magistrale in Architettura, Università degli Studi di Reggio Calabria

⁶⁴ motivi personali, personalità, reddito disponibile, stato di salute, impegni familiari, stile di vita, esperienza passata, interessi, hobbies, attitudini, opinioni, percezioni, cultura individuale

⁶⁵ disponibilità di prodotti turistici adeguati, suggerimenti di agenzie di viaggio, passaparola, promozioni speciali, emergenze sanitarie, ambientali, politiche, clima delle località turistiche

⁶⁶ Fluperi, op. cit. p. 352

“Nei paesi ricchi con elevati indici di invecchiamento e di istruzione il turismo culturale ad alto contenuto di beni artistici e museali è preferito ad altri tipi di vacanze. Nei paesi con più bassi indici di invecchiamento e di istruzione sono invece predilette le mete a carattere ludico e ricreativo.”⁶⁷ Il prezzo fa invece spesso da discriminante nel processo di scelta della destinazione: a fronte di un aumento dei prezzi⁶⁸ la richiesta di beni e servizi tende a diminuire e i turisti cercano soluzioni alternative. Fa eccezione il cosiddetto “**effetto Veblen**”, che si ha quando ad un aumento del prezzo anche la quantità consumata aumenta perché il prezzo maggiore viene inteso come una superiore qualità del prodotto.

L’“effetto Veblen” non è l’unico effetto in grado di condizionare la domanda. Contribuiscono anche l’“**effetto traino**” e l’“**effetto snob**”. L’effetto traino agisce come la moda: più soggetti consumano quel bene o servizio più il singolo sarà portato ad acquistarlo. L’effetto snob invece è l’esatto opposto: il consumatore cerca l’esclusività, quei prodotti meno accessibili il cui prezzo elevato non necessariamente è indice di maggiore qualità.⁶⁹

Come abbiamo visto precedentemente il “nuovo turista”, in ogni caso, non attribuisce importanza solo al rapporto qualità-prezzo, ma ha anche altre priorità che accrescono da una parte la complessità del mercato e dall’altra possono promuovere miglioramento e differenziazione.⁷⁰ Di fronte ad un’elevata segmentazione del mercato turistico, la differenziazione è una strategia valida non solo dal punto di vista economico, perché concentra gli sforzi d’impresa su ciò che viene realmente percepito come importante dal cliente, aumentandone la soddisfazione, la fedeltà e la probabilità di mantenere un vantaggio competitivo, ma anche dal punto di vista ambientale perché permette di individuare target “più sensibili a campagne di comunicazione finalizzate a promuovere l’adozione di “comportamenti responsabili” [rispettosi di ambiente e comunità]” e che stimolino il cambiamento.⁷¹

⁶⁷ Magliulo A. (2007), Elementi di economia del turismo, Firenze University Press, Firenze, p. 36

⁶⁸ per costi più elevati della manodopera, per una maggiore imposizione fiscale, per scelta del produttore del servizio, per i tassi di cambio – Garibaldi R. (2015), Economia e gestione delle imprese turistiche, Hoepli, Milano, p. 44

⁶⁹ Van der Borg J., Università Ca’ Foscari, Venezia, Dispensa di economia del turismo. Parte prima: Domanda Turistica, Consumo Turistico, Previsioni, p. 19

⁷⁰ Sambri C., Università di Trieste, Pegan G., Università di Trieste, La domanda di turismo responsabile: risultati di un’indagine esplorativa in Italia, Congresso Internazionale “Le tendenze del marketing”, 2007, p. 5

⁷¹ Ivi, p. 11

Il turismo si nutre del patrimonio ambientale, dei suoi valori naturali, sociali, culturali; è nell'interesse delle attività turistiche preservarlo e favorire una pratica responsabile etica e critica che renda il consumatore consapevole delle proprie azioni e conscio delle conseguenze derivanti da un potenziale comportamento scorretto. Al turista durante il processo di acquisto viene chiesto di “interrogarsi circa le proprie motivazioni di visita, di informarsi sugli aspetti sociali, culturali, economici e ambientali che caratterizzano la destinazione”⁷², e “l'atto d'acquisto diventa anche uno strumento per esprimere una valutazione sulla condotta complessiva d'impresa, imponendole di integrare il principio della responsabilità economica con quello delle responsabilità sociali.”⁷³ **Tale valutazione è la recensione**, uno degli elementi che oggi maggiormente influisce sulla decisione d'acquisto del consumatore e di conseguenza sul numero di prenotazioni e sul profitto dell'attività turistica. Uno studio della Cornell University ha infatti dimostrato che salire di un punto nelle recensioni su una scala da 1 a 5, consente ad una struttura alberghiera di aumentare il prezzo di vendita all'11,2 % e mantenere lo stesso tasso di occupazione o quota di mercato.⁷⁴ Sono risultati, questi, che dinanzi alla sfaccettata domanda turistica attuale difficilmente si raggiungono senza efficaci collaborazioni e sinergie con gli stakeholders e i soggetti della filiera turistica.

⁷² Sambri, Pegan, op. cit. p. 3

⁷³ Ivi, p. 4

⁷⁴ Ecommons.cornell.edu

2.2 La filiera turistica

La filiera turistica rappresenta l'insieme delle imprese e dei professionisti⁷⁵ che preparano, producono e rendono disponibili il sistema prodotto, l'offerta turistica, al cliente finale. La filiera del turismo è un sistema aperto e multiforme di attori, che, in quanto tale, vede nell'ambiente esterno un continuo scambio risorse, a partire dal quale le singole entità evolvono e ridefiniscono sé stesse, sempre in conformità alle varie esigenze del consumatore. “I componenti si distinguono per tipologia, organizzazione, prodotti offerti e ruolo assunto”⁷⁶ e si possono dividere in due grandi gruppi: **gli operatori che erogano servizi al cliente finale** nelle località di destinazione e **gli operatori dell'intermediazione⁷⁷**.

Nel primo caso rientrano (Garibaldi, op. cit. pp. 5-6):

- attività ricettive che offrono il pernottamento ed eventualmente altri servizi accessori come la ristorazione: alberghiere, extralberghiere (campeggi, villaggi, agriturismo, rifugi, bed & breakfast, etc.), case private in affitto, ricettivo viaggiante (navi da crociera, camper, roulotte etc.)
- attrazioni gestite da aziende pubbliche o private (musei, siti archeologici e storici, parchi naturali e di divertimento, terme, mostre, centri sportivi o per il passatempo, etc.)
- attività connesse alla balneazione, come la gestione di stabilimenti, imprese di noleggio di navigazioni o di cabotaggio turistico e di gestione di strutture per il turismo nautico (porti, approdi turistici, punti di ormeggio)
- imprese di produzione e gestione di eventi aggregativi (congressi, fiere, manifestazioni, festival, concerti, etc.)
- trasporto (aereo, marittimo, ferroviario, su strada, etc.)
- imprese di ristorazione (bar, ristoranti, pizzerie e osterie)

⁷⁵ Art. 7 Legge 135/2001: “quelle che esercitano attività economiche organizzate per la produzione, la commercializzazione, l'intermediazione e la gestione di prodotti, di servizi, tra cui gli stabilimenti balneari, di infrastrutture e di esercizi, compresi quelli di somministrazione facenti parte dei sistemi turistici locali, concorrenti alla formazione dell'offerta turistica.”

⁷⁶ Garibaldi R. (2015), *Economia e gestione delle imprese turistiche*, Hoepli, Milano, p. 7

⁷⁷ Università di Verona, PPT il sistema turistico

- enti pubblici (come il UNWTO⁷⁸) che a livello locale, regionale, nazionale e internazionale erogano servizi di supporto al turismo e svolgono compiti di coordinamento, promozione, controllo e diffusione di informazioni relative ad una determinata destinazione
- imprese di catering
- lavanderie
- consulenti di vario tipo, etc.

Nel secondo caso (Garibaldi, op. cit. p. 7):

- tour operator, che organizzano viaggi e soggiorni proponendoli al turista a pacchetto
- tour organizer, che organizzano viaggi su richiesta del cliente
- agenzie viaggio, tramite le quali il turista può prenotare tutti i servizi dell'offerta, viaggi organizzati o singoli servizi
- grossisti o *wholesaler*, che acquistano servizi dai tour operator e li rivendono a prezzi particolari a utenti specifici
- Internet companies, intermediari turistici che promuovono e vendono i propri servizi interamente o in parte online
- OTA, *online travel agencies*, agenzie di viaggio online (Booking.com, Kayak, Expedia, Trivago, Airbnb, etc.), attraverso le quali è possibile prenotare hotel, B&B, affittacamere, voli, e altri servizi come il noleggio auto. Guadagnano con una percentuale sul venduto
- altri intermediari, come molti supermercati che oggi hanno diversificato il loro portafoglio di business, vendendo accanto a prodotti *grocery* anche pacchetti turistici.

I soggetti della filiera sono quindi molteplici, tradizionalmente in conflittualità tra loro, propensi ad operare soprattutto individualmente (tanto che le relazioni produttive interessano meno di un terzo del totale)⁷⁹ e inclini alla disintermediazione. Sfruttando Internet cercano cioè di arrivare direttamente al cliente finale, evitando di dover pagare alcuna

⁷⁸ In italiano Organizzazione Mondiale del Turismo OMT, creata nel 1975 e con sede a Madrid, ha “l’obiettivo di promuovere e sviluppare il turismo, al fine di contribuire all’espansione economica, stabilire e mantenere rapporti di cooperazione, stimolare e sviluppare collaborazioni tra i settori pubblico e privato, con particolare attenzione agli interessi dei Paesi in via di sviluppo.” - www.esteri.it

⁷⁹ Istat, Censimento permanente delle imprese 2023: primi risultati, 14 novembre 2023

commissione agli altri intermediari della filiera. Ma se “alla base della creazione del valore [obiettivo di tutte le imprese] vi è la condivisione”⁸⁰ e l’integrazione di risorse e competenze (o know-how) interne o esterne all’azienda, ecco che Internet viene ad avere un ruolo nuovo e di rilievo, riconosciuto anche a livello statale italiano e a livello europeo. **Nel 2022 l’Unione Europea ha rilanciato il Tourism Transition Pathway**, un percorso che invita industrie turistiche, enti pubblici, partner sociali e altri stakeholders a collaborare **per favorire un turismo più “green” e digitale e in cui l’impulso tecnologico ha la funzione di incrementare la co-creazione di valore.**⁸¹ Principi equivalenti vengono dichiarati anche nei pilastri strategici del Piano per il turismo 2023-2027⁸², documento-guida per l’industria turistica nazionale. L’importanza di un operare sinergico è espressa inoltre **dalla legislazione italiana con il contratto di rete di imprese**, dall’art. 3, commi 4-ter e ss. del D.L. n. 5 del 10 febbraio 2009 (convertito nella Legge n. 33 del 9 aprile 2009) “con [esso] più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e - a tal fine - si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese, oppure a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica o, ancora, ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.”⁸³ In questo contesto la rete, Internet, non può che fungere da facilitatore degli scambi tra i soggetti aderenti, tra l’altro detti “nodi”.⁸⁴ Sul piano turistico tale disposizione facilita l’elasticità dell’offerta e può avvantaggiare soprattutto le piccole e medie imprese turistiche. Tali attività guadagnano la possibilità di essere conosciute positivamente all’estero, accedere a un patrimonio di conoscenze, risorse e segmenti di clientela che rimarrebbero altrimenti esclusiva delle grandi imprese, intraprendere progetti con gli enti pubblici locali in merito a sostenibilità, recupero e valorizzazione di edifici storici e di pregio e ottenere numerose agevolazioni fiscali.⁸⁵ Un esempio di efficace “collaborazione

⁸⁰ Carrubbo L. (2013), *La co-creazione di valore nelle destinazioni turistiche*, Rirea Opera Prima, Milano, p. 50 - concetto, questo, ripreso prima in ottica lineare da Porter con la “catena del valore” e poi in ottica reticolare da Normann e Ramirez con la “costellazione del valore” (coinvolgimento oltre alla catena del valore dell’azienda anche di quella di fornitori, canali distributivi e clienti-imprese).

⁸¹ single-market-economy.ec.europa.eu

⁸² www.senato.it

⁸³ www.cliclavoro.gov.it

⁸⁴ Pisani M. I. (2014), I modelli di ospitalità diffusa e le forme di coordinamento inter-imprenditoriale: dalle reti di imprese al contratto di rete, in “Rivista italiana di diritto del turismo”, 12, 3, p. 260

⁸⁵ Ivi, pp. 261-266

[orizzontale è quella] tra le strutture ricettive diffuse nel territorio e le imprese agricole e agroalimentari operanti nel medesimo ambito. [...] Queste ultime potrebbero ampliare la cerchia dei potenziali clienti a costi nulli o molto bassi attraverso la somministrazione dei propri prodotti agli ospiti delle strutture appartenenti alla rete, mentre le strutture ricettive avrebbero la possibilità di ampliare i servizi offerti mediante l'organizzazione di degustazioni di prodotti tipici ed altri eventi eno-gastronomici (fiere, sagre, eventi, manifestazioni a tema, etc.) in grado di promuovere l'immagine del territorio e aumentare l'afflusso turistico.”⁸⁶

⁸⁶ Ivi, p. 267

2.3 Limiti e opportunità per le strutture ricettive alberghiere italiane

In Italia le strutture ricettive alberghiere di piccola e media dimensione indipendenti sono la maggioranza, con una media di circa 69,1 posti letto per esercizio nel 2022 e concentrate in prevalenza nella categoria intermedia dei 3 stelle.⁸⁷ Accanto a queste attività **il numero catene alberghiere continua ad aumentare**, con un tasso di penetrazione che è passato dal 13,4% del 2013 al 20,1% di oggi. Rientrare con gli investimenti per la costruzione di una struttura alberghiera richiede molti anni⁸⁸, perciò i gruppi preferiscono espandersi acquistando, assumendo la gestione di una struttura già esistente e attrezzata per l'ospitalità o collaborando con essa attraverso accordi (alleanze, franchising, contratti di management, consorzi, joint venture). Lo scopo è aumentare il peso sul mercato, l'accesso alle risorse, il fatturato, il capitale investito e conseguire economie di scala e di varietà.⁸⁹

Le catene stanno dunque progressivamente inglobando o cooperando con le piccole e medie realtà che caratterizzano il panorama italiano,⁹⁰ e questo processo può influenzare positivamente lo sviluppo dell'offerta ricettiva. Le piccole-medie imprese (PMI) italiane (comprese quelle turistiche) sono ancora poco digitalizzate. L'indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) introdotto dalla Commissione Europea nel 2014 posiziona l'Italia al diciottesimo posto sui 27 Stati dell'UE.⁹¹ Nel 2023 il 60,7% delle imprese con 10-249 addetti (PMI) si colloca ad un livello base di digitalizzazione (con l'adozione di almeno 4 attività digitali su 12) e il 55,1% prende in considerazione l'utilizzo delle tecnologie AI senza poi adottarle per mancanza di competenze.⁹² In ambito turistico 2 imprese su 5, il 43,7%, hanno una bassa propensione digitale e 1 struttura alberghiera su 3 (33,3%) fa registrare un punteggio di innovazione basso.⁹³

Le catene alberghiere, invece, per maggiore disponibilità di finanziamenti e un rischio d'impresa distribuito, sono contraddistinte da una gestione manageriale più dinamica e orientata all'innovazione anche in ambito tecnologico. Possono fare da traino per le

⁸⁷ assohotel.confesercenti.it

⁸⁸ Ciò è dovuto anche alla rigidità della capacità produttiva per cui il servizio se non venduto non può essere immagazzinato

⁸⁹ Garibaldi, op. cit., pp. 82-83

⁹⁰ www.federturismo.it

⁹¹ Ravaglia R., Digitalizzazione, se l'Italia arranca è solo colpa delle imprese?, "Il sole 24 ore", 28 maggio 2024

⁹² Rapporto Istat "Imprese e ICT" 2023

⁹³ www.contenuti.icribis.com

molteplici strutture ricettive indipendenti sul territorio nazionale.⁹⁴ La piccola dimensione imprenditoriale italiana, in cui molte attività sono a conduzione familiare, presenta delle limitazioni. Il modello organizzativo è solitamente di tipo elementare o funzionale: i dipendenti, sottoposti o meno ad un direttore di reparto (ricevimento, cucina, pulizia, etc.), rispondono più o meno direttamente al proprietario e hanno scarsa autonomia decisionale. Lo stile di leadership autoritario frena l'imprenditorialità diffusa in azienda (il personale è restio a collaborare e a dare consigli di miglioramento) e la possibilità di fornire un servizio pronto, efficace e su misura, che è ciò che il turista attuale vuole. Nelle imprese di maggiori dimensioni, dove tende a prevalere il modello organizzativo divisionale⁹⁵, vengono puntualmente e preventivamente stilate delle norme base di comportamento, che, se applicate in maniera non troppo rigida, danno maggiore spazio di azione alle risorse umane e possono aiutarle a far funzionare efficacemente la struttura.⁹⁶

I piccoli e medi imprenditori italiani inoltre preferiscono affidarsi a schemi di gestione già consolidati piuttosto che adottarne di nuovi, faticano a distinguere tra costi e investimenti, hanno poca propensione al rischio. Questo può essere invece colto dai concorrenti, che in ultima analisi possono ottenere vantaggi da *first mover*⁹⁷: fedeltà alla marca, leadership tecnologica, maggiore controllo sulle fonti di approvvigionamento e sui canali di distribuzione, sfruttamento delle economie di apprendimento e dei costi di conversione dell'acquirente (per il passaggio da un prodotto ad un altro ancora poco conosciuto).

Il dislivello di risorse finanziarie tra grandi e piccole-medie imprese alberghiere porta le prime nella condizione di poter investire di più non solo in comunicazione, promozione e analisi di mercato,⁹⁸ ma anche nella formazione del personale a contatto con il turista, elemento chiave⁹⁹ per far percepire una corretta immagine dell'azienda e dare un senso di importanza al cliente che dura nel tempo e crea attaccamento. I consulenti d'impresa

⁹⁴ Cassa Depositi e Prestiti S.p.A, TH Resorts, CDI Labs – Di Vaio G., Debellini P. (a cura di) (2019), *Innovazione e hospitality: quali leve per la competitività del turismo in Italia?*, p. 38

⁹⁵ Divisioni: unità organizzative per il coordinamento e sviluppo degli hotel della catena operanti in una certa area geografica o diverse linee di prodotto, conseguenti ad un percorso di crescita dimensionale in settori correlati o integrati all'attività alberghiera (divisione villaggi turistici, divisione alberghi, divisione tour operating). Garibaldi, p. 79

⁹⁶ Garibaldi, op. cit., pp. 13-14

⁹⁷ Ivi, p. 22

⁹⁸ Ivi, p. 80

⁹⁹ Nonostante ad oggi alcune realtà ricettive abbiano introdotto anche l'accoglienza digitale, con il self check-in e self check-out tramite smartphone (esempio di innovazione di processo).

Peppers, Rogers e Dorf¹⁰⁰ individuano, tra i diversi modi di gestione delle relazioni con i clienti, quello rafforzativo e quello continuativo: con il primo “l’azienda, dopo la vendita, per sviluppare la relazione, contatta il cliente per verificarne il grado di soddisfazione e per raccogliere eventuali spunti o informazioni;” con il secondo “l’azienda sviluppa relazioni regolari con il cliente per fornire consigli, consulenze, aggiornamenti o per chiedere pareri.” In un contesto attuale globalizzato, dove un numero crescente di persone, provenienti da ogni parte del mondo, può permettersi di viaggiare, istruire il personale sui fattori culturali (usi, costumi e stili di comportamento) e psicologici del turista, lo rende maggiormente in grado di rispondere adeguatamente ai vari bisogni, con un conseguente vantaggio competitivo per l’azienda.¹⁰¹ Questa operazione di comprensione e conoscenza può essere favorita dall’utilizzo di app digitali, *chatbots*¹⁰², social media o le stesse OTA: il cliente, interfacciandosi con la struttura esprime le proprie preferenze e viene profilato.¹⁰³ Sebbene in Italia nel 2023 le imprese ricettive che vendono online sono ancora solo l’11,6%¹⁰⁴, l’e-commerce mediante OTA è un valido modo per gli imprenditori di dare visibilità in rete all’attività e gestire efficacemente il flusso di prenotazioni anche tramite **il Revenue Management System: i portali fanno previsioni sull’andamento del mercato, confrontano i prezzi della struttura con quelli dei competitor e suggeriscono delle modifiche. È la strategia dei prezzi dinamici per massimizzare le vendite.**¹⁰⁵

La tecnologia favorisce inoltre non solo l’aspetto sociale ed economico, ma anche quello ambientale. Termostati smart che impostano autonomamente la temperatura delle stanze sulla base delle preferenze apprese dei clienti¹⁰⁶ o l’utilizzo della tessera magnetica per lo spegnimento automatico degli apparecchi elettrici all’uscita dell’ospite dalla camera sono alcuni esempi di soluzioni sostenibili che aiutano a monitorare e ridurre consumi e costi. Gli imprenditori, disposti a adottare tali sistemi (resi pubblici su bilanci di sostenibilità), risultano poi meritevoli del riconoscimento di certificazioni ambientali

¹⁰⁰ Peppers, Rogers, Dorf, cit. in Garibaldi R. (2006), Lo sviluppo organizzativo per il futuro dell’impresa turistica, FrancoAnageli, Milano, pp. 67-68

¹⁰¹ Esempio di innovazione di prodotto; Garibaldi, Economia e gestione, p. 20

¹⁰² o Assistente Virtuale, una forma di intelligenza artificiale in grado di simulare conversazioni umane sulla base degli input ricevuti dagli utenti.

¹⁰³ Di Vaio, Debellini, op. cit. pp. 62-63

¹⁰⁴ Rapporto Istat “Imprese e ICT” 2023

¹⁰⁵ Di Vaio, Debellini, op. cit. p. 69

¹⁰⁶ Ivi, p. 60

(quali l'EMAS creata dalla Comunità Europea), di incentivi finanziari¹⁰⁷ e dell'approvazione del turista, che prenota e pernotta più volentieri in strutture rispettose dell'ambiente e all'avanguardia.

Sebbene l'appartenenza ad una catena alberghiera permetta una diffusione dell'innovazione più agevole e uniforme di quanto possa avvenire in alberghi indipendenti¹⁰⁸, le imprese di piccole e medie dimensioni possono anche optare per delle collaborazioni soft, degli accordi che portano alla nascita delle catene volontarie o catene di marchio: i partecipanti adottano un marchio comune, posto accanto o a sostituire il nome dell'albergo aderente¹⁰⁹, mantenendo la loro identità e lo stretto legame con il territorio, essenziale per un turismo di tipo esperienziale. Allo stesso tempo si allacciano alla struttura commerciale e alla tecnologia del grande gruppo, godendo così di una solidità finanziaria spesso mancante.¹¹⁰

Secondo l'*EU Innovation Scoreboard 2024* (EIS), report annuale sulle prestazioni degli Stati membri in Ricerca e Innovazione, l'Italia appare ancora come un innovatore moderato, ma ci sono buoni margini di miglioramento. Nel 2024 le sue performance registrano un +10% rispetto al resto d'Europa e una crescita del 15% rispetto al 2017. Dal 2017 le piccole e medie aziende innovative hanno una maggiore tendenza a collaborare con altri e dal 2023 sono in aumento quelle imprese che introducono innovazioni di prodotto e di processo. Resta ancora molto da fare sul piano degli investimenti in ricerca e sviluppo, digitalizzazione e tecnologie ambientali.¹¹¹

¹⁰⁷ È il caso del Fri-Tur (Fondo rotativo per il sostegno alle imprese e agli investimenti di sviluppo nel turismo), un incentivo previsto tra gli investimenti del PNRR, il Piano nazionale di ripresa e resilienza concordato dall'UE e approvato dall'Italia nel 2021 per il rilancio dell'economia e della società dopo l'emergenza Covid-19. Tale finanziamento, promosso dal Ministero del Turismo, con la partecipazione dell'Associazione Bancaria Italiana (ABI) e di Cassa depositi e prestiti, viene concesso alle piccole e medie imprese nel settore turistico al fine di "migliorare i servizi di ospitalità e potenziare le strutture ricettive in un'ottica di digitalizzazione e sostenibilità ambientale." (www.ministeroturismo.gov.it)

¹⁰⁸ Di Vaio, Debellini, op. cit. p. 71

¹⁰⁹ Garibaldi, Economia e gestione, p. 74

¹¹⁰ Di Vaio, Debellini, op. cit. p. 100

¹¹¹ European Innovation Scoreboard 2024, Country Profile Italy, p. 2

2.4 Le strutture ricettive en plein air – Italia e Cavallino-Treporti

Il turismo en plein air, all'aria aperta, con l'offerta proposta campeggi e villaggi turistici, è la massima espressione del contatto diretto turista-natura.

La pratica del campeggio nasce da quella dell'escursionismo nel Novecento in Inghilterra. Sportivi e avventurieri abbandonano temporaneamente la frenesia della città, educano corpo e spirito immersi nel paesaggio naturale, e tornano poi alla quotidianità urbana più efficienti e produttivi. Il campeggio è anche un momento aggregativo e pedagogico per le associazioni scout inglesi e per le colonie di vacanza fasciste. In Italia nella pratica assume un ruolo preponderante l'automobile, tanto che possono partecipare al primo club del campeggio (l'Auto Campeggio Club del Piemonte, ACCP, fondato nel 1932) solo coloro che ne sono in possesso. La prima struttura ricettiva nazionale all'aria aperta nasce nel 1933 per iniziativa dell'ACCP in collaborazione con il giornale "La Stampa". Sorgono i primi dissidi tra proprietari terrieri e campeggiatori e con essi la redazione dei primi codici etici¹¹², che includono: il rispetto del terreno, del proprietario (che deve essere convocato prima dell'installazione dell'attrezzatura) e dell'ambiente (con una corretta gestione dei rifiuti e dell'igiene).¹¹³ Il Codice del Campeggiatore redatto negli anni '30 dall'ACCP mostra un primo esempio di sensibilità e responsabilità richiesta al turista nei confronti di ambiente e locali: "Io devo lasciare il terreno del mio campeggio come l'ho trovato e gli abitanti del paese molto ben disposti a mio riguardo."¹¹⁴

Nel 1914 il Touring Club Français trasforma il campeggio da attività sportiva/pedagogica ad attività turistica, aprendo i primi campi fissi, caratterizzati da tende facilmente trasportabili e luogo di vacanza alternativa, più economica, all'alloggio turistico per le famiglie. La pratica del campeggio comincia a crescere di pari passo alle esigenze di comfort del turista. Negli anni '70 si passa dalla tenda al caravan e negli anni '90 alla mobile-home. Oggi il paesaggio viene addomesticato affinché le strutture siano organizzate in spazi uniformi, pensati per dare all'ospite sicurezza e un pratico accesso a tutti i servizi (isola ecologica, servizi igienici, market alimentari, ristorazione, area giochi e sport, piscine, parchi acquatici, etc.).¹¹⁵ I turisti non cercano più l'economicità ma

¹¹² Lucivero M. (2015), Il paesaggio del camping nella storia: dall'impatto zero alla colonizzazione intensiva, in "QRU: Quaderns de Recerca en Urbanisme", 5/6, pp. 204-208

¹¹³ Musso C., cit. in Lucivero, op. cit. p. 208

¹¹⁴ Lucivero, op. cit., p. 208

¹¹⁵ Ivi, pp. 209-212

benessere, lusso e la consapevolezza di avere un impatto relativamente basso sul territorio. Come sottolineato dal Presidente Nazionale FAITA Federcamping¹¹⁶ Alberto Granzotto: “Oggi si sta assistendo ad un’evoluzione della clientela e dei prodotti: i turisti sono sempre più attenti alla sostenibilità e alla qualità dei servizi e prodotti offerta. Nasce così l’esigenza di proporre soluzioni di soggiorno innovative, quali il Glamping [glamour + camping], dove comfort e design si coniugano a innovazione e rispetto per l’ambiente.”¹¹⁷

Per il suo relax l’ospite ha a disposizione vasti spazi, lontani dalle congestionate aree urbane. Le strutture, più grandi della media europea, si sviluppano su superfici che vanno da 50.000 mq ad oltre 500.000 mq, sono fortemente integrate con il territorio (con effetti positivi sulle economie locali e sociali) e, attirando persone dalle città, alleggeriscono il peso antropico e il carico urbanistico.¹¹⁸

Il turismo *en plein air* è sinonimo di mare in Italia come in Europa, dove il 51% e il 38% dei campeggi rispettivamente è situato in zone costiere.¹¹⁹ A livello nazionale questa tipologia di turismo, con oltre 2.600 imprese e una capacità complessiva di oltre 1.300.000 posti letto, è la seconda forma turistico ricettiva dopo quella alberghiera. Nel settore, rende il nostro Paese la seconda nazione dopo la Francia per presenze turistiche, 50% delle quali di provenienza straniera (Germania, Paesi Bassi, Svizzera, Austria, Danimarca).¹²⁰

L’offerta Open Air italiana vale circa 5 miliardi di euro, un dato che se rapportato ai 100 miliardi di spesa turistica (ultimo dato registrato, 2022) corrisponde a circa il 5% del mercato.¹²¹ Ed è una realtà versatile e in continua crescita. Durante la pandemia Covid-19, di fronte alla necessità di sicurezza, spazi e distanziamento, il turismo all’aria aperta è stato il comparto che più di altri è riuscito a reggere meglio la crisi, registrando in media

¹¹⁶ FAITA (Federazione delle Aziende Italiane del Turismo all’Aria aperta) Federcamping, organizzazione più rappresentativa di tutela e rappresentanza delle imprese del settore. - federcamping.it

¹¹⁷ osservatorioturismoveneto.it

¹¹⁸ FAITA FEDERCAMPING, X Commissione, Attività produttive, commercio e turismo, Audizione sull’atto del Governo n. 39 (Piano strategico del turismo 2023-2027), Roma, 9 maggio, 2023, p. 6

¹¹⁹ Minghetti V., Ciset – Università Ca’ Foscari (a cura di) (2023), Verso un Osservatorio sul turismo all’aria aperta, Dalla revisione delle statistiche alle indagini sulle imprese, Ente Bilaterale Nazionale del Turismo e FAITA Federcamping, Treviso, p. 17

¹²⁰ FAITA FEDERCAMPING, X Commissione, pp. 3, 5

¹²¹ Cimpanelli G., Il turismo all’aria aperta si conferma dopo la crescita del 2023. Il Nord-Est è il preferito dagli stranieri, “la Repubblica”, 22 aprile 2024.

sulla ricettività nazionale un -54% contro il -62% del dato generale.¹²² Le strutture hanno saputo rispondere all'alta quota di invenduto sfruttando le OTA (come Airbnb) per offrire soggiorni (tendenzialmente brevi) last minute e a prezzi ridotti, guadagnandosi anche la soddisfazione dei turisti, che hanno espresso un punteggio di 83,9 su 100.¹²³ La fiducia degli ospiti nel filone turistico en plein air si è mantenuta e accresciuta negli ultimi quattro anni, anche a fronte del progressivo miglioramento della varietà e della qualità dei servizi grazie a nuovi modelli di sviluppo e a forme innovative di offerta.¹²⁴ Nel 2021, si assiste ad un recupero dei livelli pre-COVID e nell'estate 2022 al loro superamento.¹²⁵ Il 2023 ha poi mostrato un ulteriore aumento del 2% sul 2022, con 68,6 milioni di presenze sull'intero anno, guidato soprattutto dall'Italia settentrionale, con le regioni Veneto, Lombardia ed Emilia-Romagna, che ha pesato per il 60% delle presenze totali sull'anno. Le presenze estere hanno visto un +17% rispetto al 2019 con turisti nord-europei (tedeschi, olandesi e danesi) concentrati nel nord-est.¹²⁶ Per l'estate 2024 l'Osservatorio del Turismo Outdoor, realizzato da Human Company assieme a Thrends, prevede da giugno a settembre 56,5 milioni di presenze, di cui oltre 30 milioni di turisti stranieri (il miglior dato dal 2017). Si tratterebbero di volumi in linea con quelli dell'estate 2023 (il cui numero di presenze 56,3 milioni).¹²⁷

Degli utenti che scelgono le vacanze *en plein air* il 75% è rappresentato da famiglie che cercano strutture con animazione, attività *pet friendly* e attività sportive. Il 65% dei turisti sceglie il connubio natura, comfort e privacy con la sistemazione in villaggio (in mobile-home, glamping e bungalow; con una permanenza di circa dieci giorni), il restante 35% preferisce il camping (camper, tenda; con un soggiorno di circa due settimane).¹²⁸ I numeri evidenziano come la maggioranza della clientela preferisca vivere la natura nella comodità dell'alloggio. Granzotto, infatti, afferma: "Il glamping vale circa la metà del fatturato del turismo all'aria aperta e, di questa, un miliardo e mezzo è ad appannaggio del Veneto." Il Veneto è infatti leader nazionale con circa 200 strutture di eccellenza. Le

¹²² dati da gennaio ad agosto 2020 dell'Osservatorio del Turismo Outdoor, realizzato da Human Company (gruppo ricettivo e ristorativo leader in Italia nell'ospitalità *en plein air*) in collaborazione con Tre Data Appeal Company - Dirindin V., Turismo outdoor in Italia: numeri in crescita nonostante il Covid-19, "Dove", 17 ottobre 2020

¹²³ group.humancompany.com

¹²⁴ FAITA FEDERCAMPING, X Commissione, p. 9

¹²⁵ Minghetti V., EBNT, FAITA Federcamping, Verso un Osservatorio, p. 5

¹²⁶ Cimpanelli, op. cit.

¹²⁷ group.humancompany.com

¹²⁸ www.federturismo.it, www.confcommercio.it

province di Venezia e Verona mostrano investimenti in mobile home sopra la media nazionale (24), con circa 124 e 77 mobile home per camping rispettivamente. Cavallino-Treporti, che ha la maggiore concentrazione di strutture con la più alta qualità, assieme al Lago di Garda, pesa un terzo del mercato nazionale.¹²⁹ Queste due realtà, inoltre, hanno risultati ecologici coerenti (sebbene con margini di miglioramento) con il loro messaggio di impegno alla sostenibilità. “I campeggi del Garda veneto hanno performance ESG (*Environmental, Social and Governance*) leggermente migliori rispetto a quelle del litorale, soprattutto nel criterio Energia (punteggio 83%), mentre le strutture adriatiche hanno voti migliori sul benessere e la circolarità. 8 strutture su 10 hanno un impianto fotovoltaico, 4 su 10 adottano sistemi di riciclo dell’acqua di piscina, più del 70% ricicla tra il 20% e il 50% dei rifiuti, mentre solo il 20% supera la soglia di riciclo del 50%. Produzione e consumo di energia da fonti rinnovabili si fermano al 10% del totale.”¹³⁰ L’interesse però non è solo ambientale ma anche di innovazione digitale. I dati Ciset (Centro Internazionale di Studi sull’Economia Turistica) indicano che già il 62% delle imprese ricettive *en plein air* ha un sito e-commerce, il 76% vende attraverso portali specializzati e il 57% su altre piattaforme travel.¹³¹ Secondo Granzotto “Un turista oggi tende ad avere una visione esperienziale molto articolata e complessa da gestire [...] la trasformazione digitale [...] proporrà delle sfide molto complesse, soprattutto per le aziende di piccole dimensioni. L’intelligenza artificiale rappresenterà una vera rivoluzione anche nel settore turistico non solo per l’attività di back office ma anche per i processi di ricerca e di selezione della destinazione turistica da parte dell’ospite. Temi che porranno ancora maggiore attenzione sul saper fare squadra tra mondo imprenditoriale e associazione”.¹³² Considerato che il numero di contenuti online per struttura (68) è superiore alla media della ricettività italiana (51), in base a quanto riscontrato dall’Osservatorio del Turismo Outdoor (e ai dati Ciset), il filone *en plein air*, in materia di transizione digitale è già sulla buona strada ed è uno di quei comparti che contribuisce maggiormente alla reputazione di una destinazione.¹³³ Occorre dunque continuare ad investire e fare rete. A tal proposito FAITA Federcamping è costantemente impegnata in progetti di innovazione ambientale e digitale

¹²⁹ Bus E., Camping di lusso cresce il business. Veneto capitale del settore, “NordestEconomia”, 4 giugno 2024

¹³⁰ www.confcommercio.it

¹³¹ www.confcommercio.it

¹³² www.campingmanagement.online

¹³³ group.humancompany.com

per promuovere il vantaggio competitivo delle imprese ricettive all'aria aperta. *Open Air Hub*, nato da una collaborazione tra FAITA, Ciset e l'agenzia web Jampaa, è un software innovativo pensato per agevolare gli operatori del settore. Tramite l'intelligenza artificiale risponde automaticamente a recensioni ed e-mail dei clienti, favorendo l'interazione e l'ottimizzazione del tempo dedicato a queste attività.¹³⁴ *Open Air 2030*, realizzato assieme alla società di consulenza energetica ed ambientale IMQ eAmbiente e Banca Intesa San Paolo, è invece un progetto che punta alla redazione di un Protocollo ESG per rispondere agli obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 dell'ONU. *Open Air 2030*:

- mostrerà le performance ESG delle imprese
- definirà dei benchmark, dei modelli di sostenibilità con i quali le imprese potranno confrontarsi e prendere spunto
- proporrà delle linee di azione e faciliterà la partecipazione e l'accesso delle imprese che dimostrano di raggiungere gli obiettivi prefissati a bandi e agevolazioni come il Fondo Rotativo del turismo.¹³⁵

Cavallino-Treporti, in quanto parte di “Venezia e la sua Laguna”, sito patrimonio UNESCO da oltre trent'anni e capitale italiana ed europea del turismo *en plein air*¹³⁶, non può che rispettare i principi promossi dalla Federazione. Il Parco Turistico, con le sue spiagge, che si estendono per 15 Km tra Venezia e Jesolo, la presenza del mar Adriatico e della Laguna Veneta che bagnano e modellano il territorio, le fortificazioni militari testimoni della Grande Guerra e l'agricoltura e la pesca locali rendono il Comune estremamente ricco sul piano naturalistico, storico e gastronomico. Cavallino-Treporti ha un senso di comunità e di sviluppo responsabile e innovativo molto forte. Ha avviato il progetto della *Blue&Green Community* volto a coinvolgere privati, società e imprese in azioni condivise mirate al rafforzamento dello sviluppo economico, sociale e ambientale sostenibile del territorio, in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 e con la Strategia Nazionale di Sviluppo sostenibile.¹³⁷ Il Comune detiene la certificazione EMAS dal

¹³⁴ www.confcommercio.it

¹³⁵ FAITA FEDERCAMPING, X Commissione, p. 14

¹³⁶ www.visitcavallino.com

¹³⁷ pattocivicocavallinotreporti.it

2011¹³⁸ gli è stata attribuita la Bandiera Blu¹³⁹, la Bandiera Gialla -5 smile- Comune ciclabile Fiab¹⁴⁰ e la Bandiera Verde, per la spiaggia adatta ai bambini e riconosciuta dai pediatri italiani ed europei. Inoltre, già quattro campeggi hanno conseguito la prestigiosa certificazione GSTC (*Global Sustainable Tourism Council*, principale organizzazione a livello internazionale impegnata nella promozione del turismo sostenibile)¹⁴¹.

Cavallino-Treporti si è avvalso anche del finanziamento Programma Operativo Complementare (POC) al POR FESR 2014-2020 della Regione del Veneto¹⁴², con l'obiettivo di sviluppare gli altri comparti del territorio (oltre a quello balneare) sempre legati all'“esperienza all'aria aperta”: laguna, natura, cicloturismo, percorsi a piedi, barca, sport acquatici, percorso museale delle fortificazioni militari borghi storici, orti locali.

Il turismo *slow* e *green* del territorio è stato poi promosso tramite spot televisivi, stampa nazionale ed estera ed online attraverso il sito comunale, social network (con il coinvolgimento di influencer o travel blogger) e piattaforme innovative¹⁴³ come Live.Love.Buy. Qui l'utente può conoscere e prenotare attività, servizi, prodotti e prestazioni nel comune e le realtà imprenditoriali ottengono uno strumento in più per mettere in vetrina e promuovere la loro offerta.¹⁴⁴ Sebbene Live.Love.Buy. sia una realtà ancora poco conosciuta, denota, insieme alle altre attività perseguite dalla municipalità, uno spirito di intraprendenza e di rinnovamento diffuso, propenso a mantenere un vantaggio competitivo duraturo e che può fungere da esempio per molte attività imprenditoriali italiane ancora nell'immobilismo.

¹³⁸ www.veneziatoday.it

¹³⁹ riconoscimento internazionale dell'UNEP e dell'UNWTO in partnership con FEE (*Foundation for Environmental Education*) per la conduzione di un turismo sostenibile in località marine e lacustri, rispettoso di criteri di qualità relativi all'educazione ambientale, alle acque di balneazione, ai servizi (di raccolta rifiuti, igienici, di trasporto) e alla sicurezza. – www.bandierablu.org

¹⁴⁰ riconoscimento della Federazione Italiana Ambiente e Bicicletta a quei territori italiani che promuovono la ciclabilità come modello di mobilità sostenibile. – www.fiabitalia.it

¹⁴¹ www.vireosrl.it

¹⁴² Bando per rafforzare la crescita sostenibile e la competitività delle PMI e la creazione di posti di lavoro nelle PMI, anche grazie agli investimenti produttivi - www.regione.veneto.it

¹⁴³ www.visitcavallino.com

¹⁴⁴ www.comune.cavallinotreporti.ve.it

CAPITOLO 3

AIRBNB COME DISRUPTIVE INNOVATION

3.1 Cos'è e come nasce

“Condividi ciò che vuoi, ovunque tu voglia, in modo che le persone possano approfittare di soggiorni ed esperienze di ogni tipo in qualsiasi angolo del mondo.”¹⁴⁵ Questa è la frase che compare nella sezione “Informazioni su Airbnb” del sito, assieme alla specifica che si tratta di una “community fondata sul senso di appartenenza”. **Airbnb è una piattaforma online considerata sia *peer-to-peer*, tra pari/ tra utenti, sia *multi-sided*, a più parti.** Come definito da Botsman e Rogers (2011) tali mercati online sono luoghi gestiti da una terza parte dove consumatori e venditori interagiscono tra loro direttamente.¹⁴⁶ Airbnb mette, infatti, in contatto gli *host*, persone comuni (anche professionisti) in possesso di spazi inutilizzati o in grado di fornire esperienze autentiche, con i *guest*, altri individui, alla ricerca di un alloggio e magari pronti a vivere qualcosa di nuovo. Airbnb è figlia dell'era dell'accesso e in quanto tale “ha puntato sull' ‘esperienza’ come leva economica.”¹⁴⁷ Rispetto all'ospitalità tradizionale che si concentra sui servizi, sui comfort, sulla destinazione¹⁴⁸, l'esperienza fondamentale e innovativa proposta dalla piattaforma è di poter “essere a casa propria dappertutto”, di “appartenere ovunque”, riuscendo a sperimentare da vicino la comunità ospitante anche grazie all'intermediazione dell'*host*. **L'idea che Airbnb veicola è quella di una *community* di viaggiatori distinti dalla massa, di persone che vivono la destinazione da autoctoni, piuttosto che da turisti;** un messaggio che favorisce, tra l'altro, la fidelizzazione al marchio.¹⁴⁹ A discapito dei detrattori che giudicavano la cosa estremamente bizzarra e folle, dando ospitalità a sconosciuti in proprietà private, **Airbnb ha creato un mondo aperto dove gli estranei non esistono più.** Come disse uno dei co-fondatori ad un TED Talk nel 2016: “Forse le

¹⁴⁵ www.airbnb.it

¹⁴⁶ Cit. in de la O Hernández-López M. (2019), What makes a positive experience? Offline/ Online communication and rapport enhancement in Airbnb positive reviews, in *Pragmatics and Society* 10, 2, pp. 179-180

¹⁴⁷ Bisciglia S. (2020), La mission di Airbnb e le declinazioni locali di sostenibilità turistica, in “Atti della XXII Conferenza Nazionale SIU. L'Urbanistica italiana di fronte all'Agenda 2030. Portare territori e comunità sulla strada della sostenibilità e della resilienza”, p. 335

¹⁴⁸ Dru J. M. (2015), *The ways to new.15 paths to disruptive innovation*, Wiley, New Jersey, p. 143

¹⁴⁹ Bisciglia, op. cit, p. 335

persone che la mia infanzia mi ha insegnato a chiamare sconosciuti, erano in realtà amici in attesa di essere scoperti.”¹⁵⁰

Airbnb è uno dei massimi rappresentanti della *sharing economy*, un commercio che promette una connessione umana che va al di là della mera transazione economica.¹⁵¹ Questa tipologia alternativa di mercato contrasta la mercificazione e la monetizzazione delle relazioni, conciliando virtuosamente benefici individuali e benefici collettivi. Con l'utilizzo delle reti si agevolano la comunicazione, lo scambio, l'accesso a beni con una capacità in sovrappiù rispetto all'uso individuale. Si assiste al pieno utilizzo delle risorse disponibili, a socializzazione, progettualità comune e riduzione dei costi ambientali.¹⁵² La tipica natura meno formale delle interazioni proposte da questo modello di organizzazione economica scatena facilmente forti reazioni emotive e soggettive,¹⁵³ che a loro volta contribuiscono all'effetto network che sta alla base della piattaforma. Chi viaggia con Airbnb e ha un'esperienza positiva con buona probabilità valuterà egli stesso di diventare un *host* o convincerà gli amici ad usare il portale. Ciò porta ad una maggiore notorietà dell'azienda e all'aumento degli annunci. Più annunci ci sono, più Airbnb diventa interessante per qualsiasi tipo di viaggiatore e, se la base clienti si amplia, più persone vorranno pubblicare il proprio alloggio sulla piattaforma.¹⁵⁴ Diversamente da quanto avviene per Uber (altro esempio di *sharing economy*, che fornisce un servizio taxi privato), Airbnb presenta un meccanismo di marketing che si autoalimenta, che le fa risparmiare grandi investimenti in ambito promozionale e le permette di espandersi a costi estremamente ridotti.¹⁵⁵

Considerato che i *peer-to-peer* network di alloggi si distinguono dal settore dell'ospitalità tradizionale per il non possesso diretto di prodotti o servizi e dunque per l'impossibilità di prevedere la domanda e di pianificare l'offerta, per mantenere la credibilità

¹⁵⁰ Joe Gebbia, How Airbnb designs for trust, TED 2016

¹⁵¹ Ibidem

¹⁵² Raffini L. (2016), L'economia della condivisione tra retoriche, ambiguità e lati oscuri. Riflessioni a partire dal caso Airbnb, in "la Rivista delle Politiche Sociali", 1, pp.130, 133, 136

¹⁵³ Mas Machuca M., Cheikhrouhou S., Bélisle D., Marimon F. (2022), Measuring Overall Customer Experience in a Hospitality Collaborative Consumption Context. Evidence from Airbnb Users, in "Journal of Telecommunications and the Digital Economy", 10, 2, p. 130

¹⁵⁴ Gallagher L. (2017), Airbnb, Come tre laureati hanno sconvolto l'industria alberghiera, facendo tanti soldi (e procurandosi altrettanti nemici), Egea, Milano, pp. 52-53

¹⁵⁵ Ibidem.

dell'intero sistema risulta fondamentale avere un bacino di *host* e ospiti sufficiente¹⁵⁶ e affidabile. Ad oggi con oltre 5 milioni di *host*, che hanno ospitato più di 1,5 miliardi di persone in quasi tutti i paesi del mondo,¹⁵⁷ Airbnb, principale provider di alloggi al mondo, c'è riuscita e ci riesce attraverso:

- abbinamenti a doppio senso *host*-ospite super personalizzati tramite algoritmi tarati sulle preferenze e passioni di ognuno: il sito deve offrire un prodotto che piaccia tanto all'utente quanto all'*host*¹⁵⁸
- amenità e facilità di utilizzo e di accesso alle informazioni del sito, nonché velocità di comunicazione (l'*host* è tenuto a rispondere alle richieste entro 24 ore)¹⁵⁹
- sistema di verifica dell'identità e di prenotazioni potenzialmente rischiose e meccanismo di recensioni reciproche¹⁶⁰ per garantire sicurezza ad *host* e ospite
- garanzia di privacy: informazioni personali (es. numero di cellulare e indirizzo) risultano visibili solo quando l'*host* ha accettato l'ospite e la prenotazione è stata confermata. In tal modo non è possibile alcuna transazione al di fuori del sito¹⁶¹
- presenza di tecnici specializzati in *crisis management* e assistenza alle vittime, esperti assicurativi per le richieste di indennizzo, specialisti bancari e informatici per l'identificazione di eventuali frodi¹⁶²
- sistema di pagamento sicuro con politiche di cancellazione flessibili
- registrazione e annunci sul sito completamente gratuiti

¹⁵⁶ Dolnicar S. (2018), *Peer-to-Peer Accommodation Networks: Pushing the boundaries*, Goodfellow Publishers Ltd, Oxford, pp. 2-3

¹⁵⁷ news.airbnb.com

¹⁵⁸ Gallagher, op. cit. p. 56

¹⁵⁹ Thaicon P., Surachartkumtonkun J., Singhal A., Alabastro A., Host and guest-value co-creation and satisfaction in a shared economy: The case of Airbnb, in "Journal of Global Scholars of Marketing Science", vol. 30 (4), 2020, p. 415

¹⁶⁰ Attraverso le recensioni (scritte da entrambi al termine del soggiorno) *host* e ospite sono incoraggiati a co-creare la loro identità e a mantenere la loro reputazione. L'*host* che ottiene recensioni positive viene ricompensato ottenendo visibilità sul sito e quindi maggiori possibilità di ricevere prenotazioni. Chi invece presenta diversi feedback negativi (o rifiuta troppe richieste, o è troppo lento a rispondere) può essere retrocesso negli annunci o vedersi disattivato il proprio account. Anche per gli ospiti, una buona condotta favorisce l'accettazione delle richieste di prenotazione. - Gallagher, op. cit. p. 84

¹⁶¹ Ivi, p. 104

¹⁶² Ibidem

- linee guida, consigli e supporti¹⁶³ per facilitare l'*host* nell'intraprendere e nel gestire la sua attività in termini di qualità, inclusione, sicurezza, legalità
- protezione dai danni causati dall'ospite fino a 3 milioni di euro e assicurazione di responsabilità civile fino a 1 milione di euro¹⁶⁴
- servizio di assistenza telefonica per l'utenza attivo 24 ore su 24, 7 giorni su 7
- controlli a campione sulle prenotazioni per individuare possibili attività sospette prima che accadano¹⁶⁵
- estrema varietà di alloggi, distinti per dimensione, forma, prezzo e livello di interazione con l'*host*. È possibile soggiornare in interi appartamenti, stanza private o condivise, in abitazioni "vissute", con tutti gli effetti del proprietario, o in una sistemazione più simile ad una camera d'albergo minimalista. Frequenti sono anche annunci più particolari come vagoni di treni, mulini, case sugli alberi, etc.¹⁶⁶ Il turista, oggi sempre più differenziato, può quindi trovare l'offerta a lui più adatta
- possibilità per gli *host* di guadagnare, svolgere attività amministrative e prendere decisioni. Ciò conferisce loro un senso di indipendenza e di imprenditorialità.¹⁶⁷ Sebbene l'obiettivo promosso da Airbnb di far sentire i propri clienti come a casa sia standardizzato, concede comunque un certo grado di libertà di gestione agli *host* e produce secondo Lashley (2000) un'ospitalità ibrida a metà strada tra la sfera sociale, privata e commerciale¹⁶⁸

Lo spirito imprenditoriale che Airbnb promuove nasce, dopotutto, dallo stesso spirito imprenditoriale che ha mosso i co-fondatori a partire dal 2007. Brian Chesky (attuale CEO) e Joe Gebbia erano due giovani disoccupati, diplomati alla Rhode Island

¹⁶³ Comunità online in cui gli *host* possono imparare e condividere le loro pratiche migliori; affiancamento ad un *Superhost* (utente la cui qualità del servizio offerto è pubblicamente riconosciuta con un "bollo" sul sito. È in cima a tutte le classifiche, ha accesso ad un servizio clienti speciali e può vedere in anteprima i nuovi prodotti e partecipare agli eventi.). – Gallagher, op. cit. pp. 82, 84

¹⁶⁴ www.airbnb.com

¹⁶⁵ Gallagher, op. cit. p. 103

¹⁶⁶ Ivi, pp. 72-73

¹⁶⁷ Thaicon et al., op. cit. p. 418

¹⁶⁸ cit. in Jelen F., Garcia-Bardidia R., Stenger T., Hospitality in Situation: Dimensions and Ideal-types through the Airbnb Case, in "Advances in Consumer Research", vol. 50, 2022, p. 297. Gli studiosi in questione, a seguito di una ricerca condotta su *host* e ospiti, hanno individuato inoltre tre forme ideali di ospitalità: l'ospitalità conviviale, che porta *host* e ospite a condividere e interagire molto, tanto che l'ospite viene considerato come un amico; l'ospitalità organizzata, che favorisce l'indipendenza del viaggiatore e l'ospitalità alberghiera, in cui il fornitore del servizio si comporta come un professionista.

School of Design (RISD). Per poter pagare l'affitto del loro appartamento a San Francisco decisero di mettere a disposizione ai partecipanti di un importante evento di design, che aveva registrato il tutto esaurito, dei materassi gonfiabili e una colazione casalinga. Crearono un sito amatoriale con il nome *AirBed&Breakfast*, ma il loro entusiasmo, in generale, non era condiviso. Nel 2008 i due coinvolsero un ex coinquilino di Gebbia, Nathan Blecharczyk, un genio informatico, affinché potesse aiutarli. Inizialmente la startup faticò a convincere gli investitori del suo potenziale. Tuttavia, dopo il suo rilancio alla Convention Nazionale Democratica di Denver (2008), che avrebbe spinto molte persone, per la carenza di alloggi, a trovare soluzioni alternative, la startup poté partecipare al prestigioso programma di accelerazione Y Combinator. I co-fondatori lavorarono per tre mesi alla messa a punto del loro modello di business, incontrando gli *host* di persona, soggiornando presso di loro e cercando di convincere le persone ad abbracciare la loro idea. Il nome venne ridotto al più agevole *Airbnb.com*, il guerrilla marketing funzionò e le prenotazioni aumentarono. Nell'aprile 2009, in piena recessione, **la startup trovò finalmente un investitore, Sequoia Capital, azienda di venture capital**¹⁶⁹ che aveva finanziato lo sviluppo, tra le altre, di Google ed Apple. Da quel momento la piattaforma iniziò a crescere in maniera esponenziale. Nel 2011 copriva già 89 paesi e contava 1 milione di prenotazioni. In quello stesso anno un altro investimento, di 112 milioni, trasformò Airbnb in un "unicorno"¹⁷⁰ della Silicon Valley.¹⁷¹ Ad oggi è presente in oltre 220 paesi e regioni¹⁷² e **ha un valore di oltre 100 miliardi di dollari** (dato 2020).¹⁷³

¹⁶⁹ Il capital venturing è un contratto che prevede una partecipazione finanziaria e manageriale ad un'impresa ad alto potenziale di sviluppo e crescita. Dopo la fase di startup, quindi a sviluppo avviato, l'azienda partecipante vende le quote precedentemente acquistate con un vantaggio di capital gain.

¹⁷⁰ Startup che raggiunge una valutazione di 1 miliardo di dollari e oltre.

¹⁷¹ Jelassi T., Martínez-López F. J., *Strategies for e-Business*, pp. 671-672

¹⁷² news.airbnb.com

¹⁷³ Valsania M., *Airbnb, exploit a Wall Street: il titolo raddoppia al debutto. Vale 100 miliardi*, "Il Sole 24 ore", 10 dicembre 2020

3.2 Il business model

Secondo lo studioso A. Osterwalder, **“il business model descrive il razionale di come un’azienda crea, trasmette e cattura valore.”** Mostrando i contenuti dell’idea imprenditoriale, questo strumento permette di verificare che le decisioni operative siano in linea con la strategia generale. Il business model non è la strategia (ambizioso sistema di valori e principi guida che danno coerenza alle varie decisioni prese) ma è il “riflesso di una strategia realizzata” (Casadesus-Masanell and Ricart, 2010:205).¹⁷⁴

I contenuti principali del business model sono: la proposta di valore, i fattori critici e la proposta di profittabilità. Tali elementi possono essere facilmente e intuitivamente descritti con il Business Model Canvas, ideato dallo stesso Osterwalder.

Il Business Model Canvas di Airbnb è il seguente:

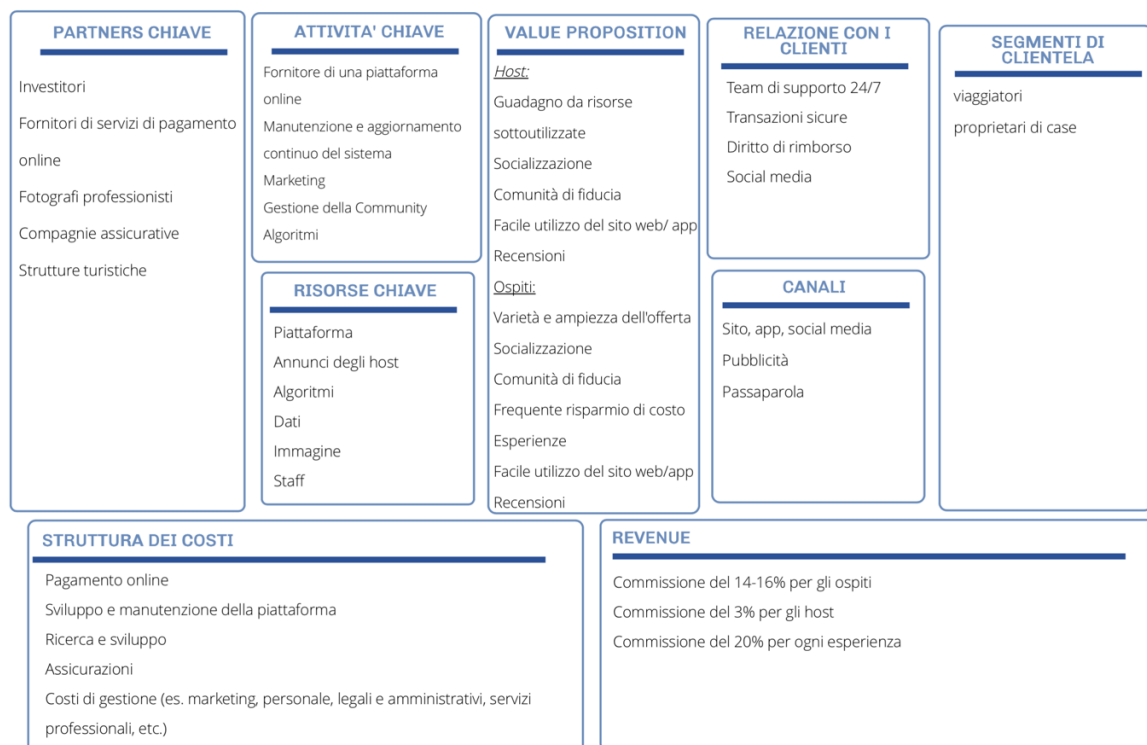


Figura 1: Nostra elaborazione

I tre blocchi in alto a destra, value proposition, relazione con i clienti e segmenti di clientela, rientrano nella proposta di valore. I partners chiave, le attività chiave, le risorse

¹⁷⁴ Cit. in Dolnicar, Peer-to-Peer Accommodation Networks, p. 27

chiave e i canali compongono i fattori critici. In basso vi è invece la proposta di profittabilità con la struttura dei costi e il flusso di ricavi.¹⁷⁵

Il business model di Airbnb è sempre stato in linea con la forte visione dell'azienda di "appartenere ovunque". Come per Apple, questo ha garantito il successo della piattaforma e ha contenuto l'avanzata dei potenziali entranti.¹⁷⁶ Ciò non significa che la startup non abbia cambiato nel corso del tempo alcuni aspetti del suo modello di business. **"Airbnb mette costantemente in discussione il suo business model per evolverlo secondo le richieste del mercato e opportunità."**¹⁷⁷

Nata durante la Grande Recessione, periodo in cui la crisi finanziaria e la recessione economica avevano costretto le persone a prestare più attenzione alle spese, a cercare alternative di vacanza più economiche e a pensare come sfruttare meglio i beni immobili presenti, **Airbnb adottò inizialmente una strategia di leadership di costo**, proponendosi come opzione più abbordabile rispetto ad una camera d'hotel, ma con la stessa facilità di prenotazione.¹⁷⁸ Fece presa soprattutto sui *Millennials*, nativi digitali, contenti di poter spendere meno e di vivere un'esperienza più intima, più locale, distante dalle classiche zone turistiche.¹⁷⁹ **In seguito, Airbnb si è differenziata, abbracciando la diversità della domanda.** Ha accolto nella sua proposta più segmenti, con maggiore capacità di spesa. Ora infatti sono possibili soggiorni in strutture convenzionali prima escluse: boutique hotel¹⁸⁰, hotel e B&B.¹⁸¹

Il comportamento tenuto dalla piattaforma è quello tipico delle *disruptive innovations*. Gli studiosi Guttentag e Smith hanno riportato in una loro ricerca il pensiero dell'economista Christensen, che ben spiega il meccanismo: "Le innovazioni dirompenti iniziano come prodotti inferiori accettabili (più economici, semplici, più piccoli e/o più

¹⁷⁵ Gli ospiti pagano l'intero importo, compresa la commissione, al momento della prenotazione; gli *host* vengono pagati a un giorno dal check-in. Questo dà sicurezza nel servizio agli ospiti e allo stesso tempo fornisce ad Airbnb liquidità immediata con cui lavorare. - Dolnicar, Peer-to-Peer Accommodation Networks, op. cit. p. 54

¹⁷⁶ Dru J. M., op. cit., p. 146

¹⁷⁷ Genet C., Gandia R., Colombero S. (2023), The Simultaneous Management of Business Model Innovation and Replication Processes: The Case of Airbnb's "experiences", in "Journal of Business Models", 11, 2, p. 56

¹⁷⁸ La user experience, l'esperienza di utilizzo del prodotto proposto, fu proprio ciò che distinse Airbnb da altre piattaforme simili all'epoca già presenti come Couchsurfing.com, Homeway.com, VRBO. - Galagher, op. cit. p. 54

¹⁷⁹ Ivi, p. 10

¹⁸⁰ Alberghi unici per design innovativo e all'avanguardia.

¹⁸¹ Bisciglia, op cit., p. 336

convenienti), se comparati direttamente ai competitor esistenti. Il loro insieme unico di attributi modifica la proposta di valore prevalente tanto da attirare alcuni consumatori. Il prodotto dirompente col tempo migliora e arriva a soddisfare la domanda dei consumatori tradizionali, facendo da sostituto del prodotto già presente. Dato che inizialmente un'innovazione dirompente risponde ad una piccola fascia di mercato, le aziende leader non percepiscono il pericolo e continuano a concentrarsi sui segmenti di mercato più profittevoli. Quando se ne rendono conto, l'innovazione ha già ampiamente modificato il mercato e mantenere il vantaggio competitivo risulta sempre più difficile.”¹⁸²

Ma come è riuscita Airbnb a raggiungere tale risultato? Ha sfruttato la tecnologia per innovare il proprio business model e simultaneamente replicarlo geograficamente in mercati nazionali, adattandosi a limiti e pressioni locali. In altre parole “Airbnb è stata in grado di trarre vantaggio dalla diversità locale degli alloggi e delle esperienze turistiche offerti e poi replicarli a livello globale come un'offerta turistica standard”.¹⁸³

Il processo è avvenuto seguendo tre step fondamentali:¹⁸⁴

1. **ci si è focalizzati nel creare fiducia nella piattaforma**, attirare più utenti possibile e comunicare la proposta di valore. Per farlo la piattaforma ha investito molto tempo e denaro nel migliorare la qualità del servizio. Ha pagato fotografi professionisti per incrementare la definizione delle immagini degli alloggi, fornito un'assicurazione all'*host* e un valido sistema di identificazione¹⁸⁵ e di recensioni incrociate per dare un senso di sicurezza ai partecipanti
2. **Airbnb ha puntato al creare un senso di appartenenza all'interno della comunità** e differenziarsi così dai fornitori di alloggi tradizionali, introducendo il settore delle esperienze nel 2016, **che trasforma il business model di Airbnb da piattaforma a due parti a piattaforma a più parti** (*host*, ospiti, persone che si offrono come guida e organizzano attività, tour, esperienze locali)

¹⁸² Guttentag D., Smith S. L. J. (2017), Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels: Substitution and comparative performance expectations, in “International Journal of Hospitality Management”, 64, p. 3

¹⁸³ Genet, Gandia, Colombero, op. cit., pp. 45, 47, 56.

¹⁸⁴ Presenza A., Panniello U., Messeni Petruzzelli A. (2021), Tourism multi-sided platforms and the social innovation trajectory: The case of Airbnb., *Creat Innov Manag.*, 30, pp. 54-58

¹⁸⁵ Nome completo, indirizzo e/o altri dati personali, foto del documento di identità, un selfie – www.airbnb.it

3. **Airbnb ha dovuto difendersi da problematiche e blocchi di natura concorrenziale, legislativa, culturale e ambientale e riorganizzare quindi il proprio business model adottando pratiche per uno sviluppo sostenibile**, che possa coinvolgere tutti gli stakeholders (compresi gli enti pubblici) ed essere allo stesso tempo fonte di vantaggio competitivo.

La startup è stata frequentemente e aspramente accusata di contribuire al turismo eccessivo, con la riduzione della disponibilità e accessibilità delle case (gli affitti a lungo termine sono economicamente meno vantaggiosi rispetto a quelli brevi) e la dislocazione dei residenti. Le tesi in merito sono contrastanti. Gli studiosi Presenza, Panniello e Petruzzelli affermano: “Airbnb sta dando accesso ad aree che non sono ancora state occupate massivamente dall’industria dell’ospitalità, riducendo quindi la concorrenza e aprendo il mercato a zone che non soffrono di sovraffollamento turistico.”¹⁸⁶ L’opinione maggiormente condivisa è infatti quella che considera “Airbnb come una forma di resilienza [che] ha stimolato l’emersione di risorse immobiliari altrimenti inutilizzate o sottoutilizzate.”¹⁸⁷ Se da una parte poi si riconosce la possibilità aperta alle famiglie di generare redditi integrativi, un’altra **corrente di pensiero critica** invece **lo squilibrio nella distribuzione dei profitti tra multi-host, società immobiliari e gli host, fornitori di un singolo alloggio.**¹⁸⁸ Il Public Affairs Manager dell’azienda per l’Italia Mauro Turcatti in un’intervista del 2018 al “sole 24 ore” ha però sottolineato che: “Non c’è nessun trattamento agevolato per gli intermediari, che sono soggetti alle stesse commissioni degli *host* privati. [...] Quello che facciamo è piuttosto assicurare loro un servizio di assistenza clienti specializzato.” Riguardo al rischio che essi possano offrire prezzi più bassi egli prosegue: “i *property manager* e le agenzie immobiliari devono da una parte coprire i costi aziendali, dall’altra garantire un’adeguata remunerazione al proprietario che gli ha affidato la gestione dell’appartamento”; in questo modo non avrebbero margini per delle offerte più economiche.¹⁸⁹ Incerto è stato anche **il rapporto di Airbnb con gli albergatori, che l’hanno più volte tacciata di concorrenza sleale, di proporre tariffe al ribasso e di aggirare le regole in materia fiscale, di lavoro e di sicurezza, con effetti**

¹⁸⁶ Presenza, Panniello, Petruzzelli, op. cit., pp. 49, 56

¹⁸⁷ Bisciglia, op. cit. p. 336

¹⁸⁸ Ibidem

¹⁸⁹ Saporiti R., Airbnb, l’1% degli inserzionisti gestisce o possiede più di dieci alloggi, “Il sole 24 ore”, 12 settembre 2018

negativi sulla qualità dei servizi e delle condizioni di lavoro.¹⁹⁰ Secondo Salvioni (2016) “le catene alberghiere prestarono poca attenzione alla diffusione della *sharing economy* e solo dopo la rapida crescita di piattaforme come Airbnb hanno effettivamente riconosciuto l’importanza di questi fornitori alternativi del servizio di ospitalità.”¹⁹¹ La startup ha indubbiamente impattato sugli hotel di classe media¹⁹² e ha, tuttavia, sostenuto, a sua difesa, che: “Nessun albergo è mai fallito a causa sua. [...] Airbnb non è un perfetto sostituto degli hotel. Noi eccelliamo in ambiti diversi.”¹⁹³ Alcuni hotel executive hanno riconosciuto il fatto che Airbnb abbia una clientela diversa (anche con persone che non alloggierebbero mai in casa d’altri) e offra una serie di elementi insostituibili come: la reception, uno spazio di socializzazione, lo staff di accoglienza, la possibilità di chiamare il front desk per chiedere una coperta in più o che vengano a sistemare qualcosa che non funziona.¹⁹⁴ In ogni caso le due realtà stanno progressivamente convergendo, l’una imitando i punti di forza dell’altra o includendosi a vicenda. Con l’introduzione della “Prenotazione immediata” (che consente di prenotare determinati alloggi senza l’approvazione esplicita dell’*host*) e il riconoscimento di “*Superhost*”, Airbnb si è avvicinata alla classe degli alberghi; dall’altro lato, le compagnie alberghiere stanno assumendo un carattere più locale, lanciando marche che propongono stanze a basso prezzo e interagendo con enti pubblici (Oates, 2016a/b).¹⁹⁵ Airbnb si è aperta ai professionisti nel 2015, raggiungendo così più potenziali clienti e diventando una piattaforma di marketing per molte strutture ricettive.¹⁹⁶ Con un’adeguata regolamentazione i due mondi possono convivere, vantare e offrire vantaggi reciproci. Lo stesso vale per il mantenimento nei centri urbani di una certa quota di popolazione residente, che garantisce un’immagine “viva” e autentica della città.¹⁹⁷ Nel 2017, l’allora segretario generale dell’Organizzazione mondiale del turismo, Taleb Rifai, disse: “La crescita non è il nemico; è come il turismo viene regolato

¹⁹⁰ Raffini, L’economia della condivisione, p. 141

¹⁹¹ Cit. in Cesarani M. & Nechita F. (2017). Tourism and the Sharing Economy. An evidence from Airbnb Usage in “Italy and Romania, in *Symphonya, Emerging Issues in Management*” (symphonya.unimib.it), 3, p. 35

¹⁹² Guttentag, Smith, Assessing Airbnb as a disruptive innovation, p. 6

¹⁹³ Ibidem, parole del co-fondatore Nathan Blecharczyk

¹⁹⁴ David Kong, cit. in Gallagher, Airbnb, p. 164

¹⁹⁵ Cit. in Guttenberg, Smith, op. cit., p. 6

¹⁹⁶ Gallagher, op. cit., p. 125

¹⁹⁷ Carta M., Tarsi E. (2020), Il brand *Firenze*. Luoghi, criticità e prospettive di una città a sempre maggiore specializzazione turistica, in “Atti della XXII Conferenza Nazionale SIU. L’Urbanistica italiana di fronte all’Agenda 2030. Portare territori e comunità sulla strada della sostenibilità e della resilienza”, p. 346

che conta.”¹⁹⁸ Airbnb si sta adattando a questa visione. Si è attivata trovando accordi con i governi, enti e imprese locali. In Italia, ad esempio, terzo paese al mondo per offerte (608.000 alloggi disponibili¹⁹⁹ e 7,5 miliardi

di euro di transazioni nel 2023²⁰⁰), dopo Stati Uniti e Francia, ha sottostato alla misura del decreto-legge n. 145/2023 che prevede l’assegnazione dal Ministero del Turismo e l’affissione di un Codice Identificativo Nazionale (CIN) ad ogni struttura ricettiva turistica e immobile destinato a locazione breve o per finalità turistiche. Tale sistema permetterà alle autorità di mappare i quartieri a forte pressione turistica, applicare decisioni e restrizioni uniformi e segnalare irregolarità.²⁰¹

La piattaforma, consapevole della volontà della *community* di promuovere il benessere e lo sviluppo della regione di appartenenza,²⁰² ha poi sviluppato nel 2019 le “Esperienze Airbnb per il sociale”. Gli ospiti partecipano ad eventi, iniziative e altre attività organizzate dalle aziende no profit locali e i fondi raccolti (Airbnb rinuncia al 20% dei costi del servizio) vengono utilizzati dalle stesse per perseguire la loro missione. Nello stesso anno Airbnb lancia le “Esperienze Airbnb con gli animali” assieme all’associazione *World Animal Protection*, volte a sostenere cause come la cura, il salvataggio e la conservazione di alcune specie.²⁰³ L’opera di sensibilizzazione e di coinvolgimento dei diversi stakeholders non si limita qui. In Italia ha visto, tra le altre, la promozione di borghi²⁰⁴ e distretti vinicoli²⁰⁵ ancora poco conosciuti, con la riqualificazione di edifici antichi²⁰⁶, la riscoperta

¹⁹⁸ www.unwto.org

¹⁹⁹ Circa 20% degli alloggi è gestito da professionisti (dato 2019);

²⁰⁰ Netti E., *Airbnb, nel 2023 boom di transazioni: 7,5 miliardi in Italia*, “Il sole 24 ore”, 9 giugno 2024

²⁰¹ Rociola A., *Airbnb è davvero la causa dello spopolamento dei centri? Cosa dicono i numeri*, “la Repubblica”, 2 giugno 2023

²⁰² Kim Rubleym, direttrice del dipartimento Airbnb sull’Impatto Sociale: “Sentiamo da *host* e ospiti, da entrambe le parti, che vorrebbero trovare più modi per dare un contributo alle comunità in cui vivono o in cui stanno come ospiti.” – Presenza, Panniello, Petruzzelli, op. cit., p. 56

²⁰³ www.airbnb.it

²⁰⁴ Nel 2018, in linea con il programma “Anno dei Borghi” del Ministero dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo e in collaborazione con l’Associazione Nazionale Comuni Italiani, Airbnb ha scelto, per ogni regione, i 20 borghi più belli e li ha promossi sulla piattaforma sulla base degli annunci già presenti. Il profitto è stato di 78 milioni e 542.000 ospiti per gli *host* delle regioni rurali italiane. - Presenza, Panniello, Petruzzelli, op. cit., p. 56

²⁰⁵ Airbnb ha stretto un accordo con Coldiretti “per la promozione e la riscoperta dei distretti del vino italiani al di fuori delle tradizionali mete turistiche”, inserendo la categoria “Vigneti” sul sito. Nel 2023 i pernottamenti nei vigneti sono aumentati del 400% rispetto al 2022% con un guadagno per gli *host* di 200 milioni di euro. – news.airbnb.com

²⁰⁶ Nel 2017 Airbnb ha modernizzato la “Casa d’Artista”, un edificio antico a Civita di Bagnoregio (VT), con l’aiuto di alcuni partner locali. Le prenotazioni dell’immobile sono state usate dalla municipalità per mantenere l’edificio e supportare l’intera zona. - Presenza, Panniello, Petruzzelli, op. cit., p. 56

dell'artigianato locale²⁰⁷ e dell'importanza di adottare pratiche ecosostenibili. L'azienda si sta impegnando a diventare un'azienda net zero entro il 2030, “riducendo le emissioni di carbonio e gas serra legate alle sue attività globali e investendo in soluzioni *nature-based* per compensare le emissioni residue.” Nel 2022 Airbnb ha destinato oltre 6 milioni di dollari all'applicazione di più di 20 programmi ambientali in 19 Paesi del mondo.²⁰⁸ Un procedimento simile è stato adottato nel 2020 con la creazione del “Community Fund”. Esso ammonta a 100 milioni di dollari, da donare entro la fine del 2030 a “quelle realtà che, nel mondo, svolgono un ruolo importante e generano un impatto sociale positivo [...] in ambiti che vanno dalla sostenibilità ambientale, all'emancipazione economica, dal contrasto all'abuso e allo sfruttamento, alla salute mentale e la sicurezza abitativa.”²⁰⁹

Come si è visto il legame con il territorio e con la sua comunità è estremamente importante per l'azienda e il suo sviluppo sostenibile. “**Airbnb usa la sua piattaforma per trovare localmente opportunità di innovazione [...] e poi inizia il processo di replicazione [del modello di business] su scala più ampia.**”²¹⁰ Nel caso delle esperienze, ad esempio, lo staff ha potuto notare che alcuni *host*, assieme all'alloggio, stavano offrendo pranzi o attività sportive o culturali facilmente replicabili e adattabili al contesto e alle necessità locali. Le ha quindi sperimentate in grandi città con il supporto della *community* e ha poi riproposto quelle più profittevoli a livello internazionale. La piattaforma ora mette a disposizione online delle linee guida per aiutare gli utenti a creare le loro esperienze. Gli viene chiesto di specificare la località, il tema, la lingua, il target di clientela e le competenze dell'organizzatore. Una volta spedita ad Airbnb, si verifica che la bozza rispetti i suoi standard di qualità.²¹¹

Interfacce, categorie e strumenti digitali possono essere agevolmente reiterati, rendendo il sistema scalabile, economicamente vantaggioso e comunque adattabile ai singoli contesti regionali. **Il processo di replicazione consiste proprio in questo: nel**

²⁰⁷ Airbnb ha anche stretto una partnership con la Confederazione Nazionale dell'artigianato e della Piccola e Media Impresa (CNA), *Made in Italy*, che ha “l'obiettivo di promuovere e valorizzare l'artigianato italiano attraverso la rete degli *host*, che ne diventeranno ambasciatori.” Gli *host* vengono maggiormente consapevolizzati del patrimonio artigianale del loro territorio, in modo tale che possano loro stessi promuovere le attività locali nei loro annunci. – news.airbnb.com

²⁰⁸ news.airbnb.com

²⁰⁹ news.airbnb.com

²¹⁰ Genet C., Gandia R., Colombero S. (2023), *The Simultaneous Management*, op. cit., p. 48

²¹¹ Ivi, pp. 50, 53

trasferimento di conoscenze tacite (competenze chiave dell'impresa difficilmente imitabili) incorporate nelle pratiche e la capacità di rendere ordinari i processi nelle diverse località usando le specifiche risorse del luogo.” (Baden-Fuller and Winter, 2008; Winter and Szulanski, 2001)²¹²

²¹² Ivi, p. 45

3.3 Il contributo linguistico

“Quando clienti locali consumano contenuti e comprano beni o servizi, si aspettano di sentirsi a casa linguisticamente, culturalmente e funzionalmente.”²¹³ Questo è proprio ciò che Airbnb ha sempre ricercato. E con l’interazione al centro della sua proposta di valore, l’eliminazione delle barriere linguistiche è un elemento fondamentale.

Nel 2018 Airbnb traduceva la propria offerta in 31 lingue. L’iter di traduzione era standardizzato e difficilmente misurabile. I contenuti risultavano poco adattabili al prodotto, alla superficie, alla regione e alla lingua. A seguito della strategia triennale di localizzazione e internazionalizzazione, il lavoro di traduzione venne esternalizzato ad un unico fornitore di servizi linguistici, *Translated*, che ne incentivò qualità e velocità. Nel 2019 la piattaforma aggiunse un totale di 33 nuove lingue tra cui l’arabo e l’ebraico e permise agli utenti di avere una versione del sito a loro adeguata, selezionando il nome del paese e la lingua corrispondente. Gli errori di traduzione passarono da 15 a 8 su 1000 parole. Dopo la pandemia, Airbnb sentì il bisogno di rendersi più versatile e avere più di un solo fornitore di servizi linguistici. Introdusse *Translation Engine* che rende i contenuti direttamente nella lingua desiderata, senza richiedere, con il pulsante “traduci”, l’intervento di un fornitore di traduzione automatizzata di terze parti. *Translation Engine* agevola comprensione, conversione, SEO²¹⁴ e le interazioni tra ospite e *host* in più di 60 lingue.

Airbnb ha dato importanza ai contenuti generati dagli utenti, conferendo loro una qualità di traduzione parificata, prima negata.²¹⁵

²¹³ Hermann B. (2017), Digital globalisation enhances local customer experiences, in “Journal of Brand Strategy”, 6, 2, p. 197

²¹⁴ Insieme di attività per migliorare il posizionamento di siti e pagine web sui motori di ricerca.

²¹⁵ Giammarresi S. (2022), the Evolution of Airbnb’s Localization Strategy, *MultiLingual*, 35, pp. 16-20

3.4 Il contributo culturale

Diverse sono le motivazioni che spingono gli *host* ad ospitare e spesso vanno al di là del **semplice guadagno**. Molti amano conoscere persone nuove (magari con i loro stessi interessi), **nuove culture e condividere con altri la bellezza del posto in cui vivono**. Gli ospiti, a loro volta, possono scegliere, tra una moltitudine di offerte, quella che più si adatta ai loro bisogni e alle loro possibilità economiche, con il vantaggio di scoprire da vicino il territorio e la sua comunità.²¹⁶ Quella che Airbnb promuove è un'autenticità co-creata da *host* e ospite. Entrambi la perseguono per affermare il loro valore (Liang, 2015)²¹⁷ all'interno della *community* e ridurre il rischio. Gli ospiti, ad esempio, apprezzano il fatto di ricevere degli extra o delle "sorprese" durante il loro soggiorno (suggerimenti su cosa visitare e come muoversi sul territorio, prelievo e accompagnamento all'aeroporto, etc.). Se al termine, poi, giudicano di aver avuto una bella esperienza, possono gratificare l'*host* con un feedback positivo, accompagnato da eventuali, ulteriori consigli di miglioramento. Si tratta di un rapporto, di uno scambio continuo, che inizia con la richiesta di prenotazione, si sviluppa durante la vacanza e prosegue dopo il soggiorno;²¹⁸ a volte anche con la nascita di amicizie durature, che possono fungere da eventuale appoggio per viaggi futuri.²¹⁹ Come per l'autenticità anche la costruzione dell'identità è costante. La piattaforma, a metà strada tra un sito Internet e un social media, è "un ricco patrimonio di informazioni relative a una comunicazione interpersonale e interculturale". Essa risiede nei dati scritti personalmente dall'utente sul suo profilo, ma è anche "elaborata attraverso una molteplicità di recensioni dagli altri utenti e dal contatto personale online e offline".²²⁰

Inoltre, **l'interfaccia e il logo di Airbnb, Bélo, sono volutamente semplici**. Dal momento che colori e simboli in contenuti digitali sono carichi di significati, che variano da cultura a cultura,²²¹ uno stile neutro può facilmente applicarsi, "appartenere" ai diversi contesti. Bélo è un cuore stilizzato, a forma di "A". Può essere disegnato da tutti; a voler

²¹⁶ Dolnicar, op. cit., pp. 138, 170

²¹⁷ Cit. in Thaicon, Surachartkumtonkun, Singhal, Alabastro, p. 411

²¹⁸ de la O Hernández-López M. (2019), What makes a positive experience? Offline/ Online communication and rapport enhancement in Airbnb positive reviews, in "Pragmatics and Society", 10, 2, p. 199

²¹⁹ Ladegaard I. (2021), Strangers in the sheets: How Airbnb hosts overcome uncertainty, in "Socio-Economic Review", 19, 4, p. 1259

²²⁰ de la O Hernández-López, op. cit., pp.178-180, 199

²²¹ Hermann, Digital Globalisation, op. cit., p. 196

significare che ognuno può essere testimone dei concetti di cui è simbolo: persone, luoghi, amore, Airbnb.²²²

²²² Gallagher, op. cit., p. 77

3.5 Un esempio concreto di gestione aziendale tramite Airbnb

La mia famiglia è proprietaria di un'attività ricettiva extralberghiera a Cavallino-Treporti, il camping village Scarpiland. Sebbene sia una realtà piccola, a conduzione familiare e che ha da poco festeggiato i cinquant'anni, **dimostra un approccio a favore dell'innovazione e di uno spirito imprenditoriale diffuso.** I sei soci lasciano buona autonomia decisionale al direttore del campeggio, mio cugino, giovane di trent'anni con un'esperienza decennale all'interno dell'azienda. Egli dimostra di saper rispettare la tradizione e al contempo di accogliere le opportunità di sviluppo²²³ e i suggerimenti dei collaboratori che da anni lavorano per la società e riconoscono le sue potenzialità e debolezze.

Dal 2020, inizio della pandemia Covid-19, l'impresa sfrutta anche Airbnb per gestire le prenotazioni del comparto 'appartamenti e bungalow' in maniera flessibile e per ottenere visibilità. Da quattro anni mio cugino è *host professionista e da due, Superhost.*

La clientela che soggiorna da noi tramite Airbnb è diversa rispetto a quella abituale, di lingua italiana e tedesca, sia per nazionalità sia per scopo di vacanza. Arrivano ad esempio turisti inglesi, americani, spagnoli, francesi, che **si fermano per un periodo più ridotto** (una media di cinque notti) **con l'intento di visitare Venezia e le sue isole.** Airbnb apre le porte ad un più vasto pubblico straniero, che richiede maggiori attenzioni in termini di indicazioni di trasporto e consigli di visita, che apprezza la vicinanza al mare e alla laguna e la presenza di servizi annessi al campeggio, quali l'animazione, usufruibili gratuitamente come extra.

Airbnb con il sistema di recensioni incrociate è inoltre un valido strumento per ottenere feedback di miglioramento dai clienti e avvisare le altre attività della zona (presenti sulla piattaforma e non solo) circa l'eventuale comportamento scorretto degli ospiti.

Si può quindi affermare che pure la nostra piccola azienda è parte integrante dell'incredibile macchina turistica di Cavallino-Treporti.

²²³ L'azienda si sta impegnando per l'ottenimento della certificazione ambientale GSTC.

CONCLUSIONE

In questa tesi si è analizzato come le imprese debbano costantemente innovarsi se vogliono mantenere un vantaggio competitivo duraturo e far fronte a situazioni complesse o impreviste.

Internet ha inaugurato una nuova epoca, dove l'accesso a informazioni ed esperienze si predilige alla proprietà. Servizi come intrattenimento e viaggi acquistano importanza e il turista è sempre più conscio delle proprie scelte e del loro impatto. Di fronte ai nuovi bisogni del cliente e all'auspicio di modernità e sostenibilità le aziende hanno a disposizione strumenti potenti come la rete e la tecnologia per adattare il proprio modello di business e rispondere efficacemente, ma queste opportunità spesso non vengono sfruttate. Si è visto che il panorama italiano è ancora in larga parte in ritardo da questo punto di vista. La maggior parte delle attività turistico-ricettive italiane sono di piccola e media dimensione, solitamente a conduzione familiare. Tendono alla disintermediazione e a preferire un approccio direzionale gerarchico e tradizionale che lascia poco spazio ad uno spirito imprenditoriale diffuso. La poca apertura al cambiamento e alla collaborazione, le rallenta sul piano della digitalizzazione e dell'innovazione sostenibile rispetto all'Europa, precludendogli possibili ritorni economici. Ci sono tuttavia delle eccezioni, che rientrano nel turismo *en plein air*, e Cavallino-Treporti è una di queste. Capitale italiana ed europea del turismo all'aria aperta, Cavallino-Treporti è quella realtà che durante la pandemia Covid-19 ha saputo reggere meglio la crisi, rendendo la propria offerta più conoscibile e flessibile tramite OTA come Airbnb. Presenta migliori risultati anche dal punto di vista ambientale e dimostra una stabile inclinazione al miglioramento e all'innovazione, che è ampiamente condivisa tra istituzioni, enti e aziende locali.

In generale si è evinto che nel mondo attuale è necessario superare il tradizionale rapporto conflittuale con i fornitori. **Il valore dell'offerta finale è co-prodotto dall'azione ottimale di tutti i soggetti della catena.** Su questo concetto si basa la *sharing economy*, la nuova forma di economia collaborativa del XXI secolo, che ridistribuisce la ricchezza lungo la catena del valore²²⁴ e allo stesso tempo “offre un modo per oltrepassare le barriere all'innovazione, all'investimento, alla diversità di prodotto.”²²⁵

²²⁴ Dredge D., S. Gyimóthy S. (2015), The collaborative economy and tourism: Critical perspectives, questionable claims and silenced voices, in “Tourism Recreation Research”, 40, 3, p. 14

²²⁵ Ivi, p. 13

Un altro rapporto controverso che si sta progressivamente superando è quello di Airbnb, piattaforma di condivisione per eccellenza, con le imprese alberghiere. Criticata per aver tolto, con il suo approccio innovativo, fette di mercato al settore, sta ora venendo utilizzata dai professionisti come strumento di marketing e di gestione agevole delle prenotazioni. Tali esempi di *sharing economy*, infatti, non solo sono in grado di promuovere località, esperienze nuove, eventi, iniziative o altre attività tramite l'azione di enti e aziende profit e non profit locali, ma possono anche spostare la domanda in periodi normalmente di bassa stagione,²²⁶ favorendo in aggiunta un servizio più personale e autentico. Si tratta di un modo aggiuntivo e alternativo di gestione che in un prossimo futuro²²⁷ può essere facilmente integrato all'interno del modello di business di aziende oggi ancora organizzativamente arretrate. Lo stesso spirito imprenditoriale di Airbnb può essere preso a modello in questo senso. In Airbnb, dato che non c'è distinzione tra azienda (staff) e *community*²²⁸, e quindi tra azienda e prodotto, la cultura d'impresa è tutto. Vi deve essere piena adesione ai principi, ai valori interni e trasparenza. Come dice Jonathan Goldern, primo product manager di Airbnb, "il coinvolgimento da parte dell'azienda nei confronti dei suoi collaboratori li porta ad aspirare a fare di più".²²⁹ È un atteggiamento che favorisce inoltre elasticità nella risoluzione dei problemi.

Airbnb ambisce ora a crescere tramite diversificazione correlata. Vuole trattare oltre all'alloggio, tutti gli altri aspetti del viaggio (volo, affitto di attrezzature, SIM, connessioni, etc.²³⁰), diventando da azienda mono a multiprodotto.²³¹

Quest'anno Airbnb ha innovato ulteriormente il concetto di "esperienza", portandolo al massimo livello con il lancio di *Icons*. Si tratta di esperienze straordinarie con le più grandi icone del mondo della musica, del cinema, dello sport e non solo. L'ospite ha la possibilità di passare del tempo con delle star o di soggiornare in locations uniche, molte tratte da film famosi e riprodotte da Airbnb nei minimi particolari (es. la "Malibu Dreamhouse" di Barbie, la casa del film "Up", etc.).

²²⁶ Presenza, Panniello, Petruzzelli, op. cit., p. 48

²²⁷ Primi ci si innova più è possibile mantenere un vantaggio competitivo.

²²⁸ Dru, J. M., The ways to new, p. 129

²²⁹ Gallagher, op. cit., p. 191; ogni anno viene organizzato un festival di tre giorni, l'Airbnb Open, in cui gli *host* vengono informati sulle novità e richiamati alla mission aziendale di "appartenenza". – Ivi, p. 197

²³⁰ Ivi, p. 200

²³¹ Ivi, p. 195

Icons sono accessibili ai più. La maggior parte è gratuita, le restanti non superano mai il prezzo di 100 dollari per ospite e non ci sono spese di pulizia. È sufficiente disporre di un account Airbnb attivo, dell'app ed essere residente in uno dei paesi o aree geografiche che soddisfano i requisiti. L'utente può inviare una richiesta e Airbnb seleziona gli ospiti sulla base delle motivazioni e aspirazioni espresse. I "fortunati" vengono poi contattati qualche giorno prima del periodo utile per prenotare. Alla presentazione del lancio, queste sono state le parole del CEO Brian Chesky: "Man mano che la vita si fa sempre più digitale, il nostro obiettivo è creare più magia nel mondo reale. Tutto quello che facciamo è funzionale a questa idea, perché la magia non si limita alla nostra immaginazione."²³²

Internet e con esso la *sharing economy* sono incubatrici di cambiamento e allo stesso tempo fonti di ispirazione per un conforme sviluppo aziendale sostenibile e innovativo.

Questa ricerca ambisce a smontare eventuali preconcetti sull'economia collaborativa, a valutarla come opportunità, promuovendo un approccio d'impresa più aperto e audace, a beneficio del turista e del suo bisogno di autenticità.

²³² www.airbnb.it

SUMMARY

Globalization and new technologies have deeply changed the tourism industry. Tourism is becoming less and less standardized and increasingly centered on people's needs. Travel experiences are now intended as totalizing and transformative, and they are constantly valued and shared via Internet or social media. To maintain a competitive advantage in the market, tourism businesses must adapt their business models to changes, cooperate with each other and widely use online platforms as Airbnb, highest example of today's sharing economy.

In the first part of this summary the impact of the Internet on tourism will be analyzed. Subsequently the focus will be on the obstacles for Italian tourist accommodation enterprises and on Cavallino-Treporti's positive innovative example, as leading outdoor destination. Finally, the Airbnb platform will be discussed as both disruptive innovation and opportunity for tourism businesses and an example of business management via Airbnb will be presented.

This research aims to dismantle any preconceptions linked to the sharing economy and promote a bolder business approach that can enhance tourist satisfaction. Cooperation and the sharing economy redistribute wealth along the value chain²³³, encourage human, authentic and transformative tourist experiences and give insights to change.

²³³ Dredge D., Gyimóthy S. (2015), The collaborative economy and tourism: Critical perspectives, questionable claims and silenced voices, in "Tourism Recreation Research", 40, 3, p. 14

The Age of Access

Today, Internet, all computers connected, constantly innovates social and economic mechanisms. People, institutions and businesses virtually interact (also via e-commerce) and share immediately available consumer goods and services.²³⁴ Smartphones and tablets facilitate these relationships and business management must change accordingly. Quick information exchange and electronics automate processes²³⁵ and improve service productivity and efficiency. Businesses can cheaply open an online platform where they can sell their product to a broad audience of potential consumers²³⁶ and save time and mediation costs. In addition, algorithms based on big data (extremely large data sets) help to study consumers' preferences, facilitate the decision-making process, increase business transparency, customize the offer and improve service quality and efficiency.²³⁷

In this 'new economy', or 'web economy', consumption and production models become standardized²³⁸ and the easy access to competitor data leads to increased competition and low barriers to entry.²³⁹ This paradoxically suggests a more advantageous collaborative approach, in line with the concept underlying Porter's value chain, according to which the value of the final product is given by the sum of the value created by the individual links in the chain, by the harmony and quality of the relationships between the stakeholders. Medium-to long-term strategic alliances (consortia, joint ventures, commercial agreements, outsourcing and franchising) are now frequently being secured to optimize efforts, create mutual benefits and hedge against losses. Egalitarian, collaborative and versatile organizational models as the 'Lean' and 'Teal organization' are also required.

With the Internet, property loses importance and what matters is access to the enjoyment of goods, services, concepts and know-how.²⁴⁰ Therefore, industrial production gives way to cultural production²⁴¹ and a new type of marketing develops, the 'buzz

²³⁴ Valente P., *Economia digitale e commercio elettronico*, Milano, IPSOA, p. 4

²³⁵ Ivi, p. 6

²³⁶ Ivi, p. 16

²³⁷ Financial Times article reported by McKinsey Global Institute - www.mckinsey.com

²³⁸ educazionecivica.loescher.it

²³⁹ Valente, *op. cit.*, p. 10

²⁴⁰ Rifkin J., *L'era Dell'accesso: la rivoluzione della new economy*, Milano, Oscar Mondadori, 2001, p.

²⁴¹ Ivi, pp. 7-10

marketing'. In a world where 27.6% of the population use Internet to make purchases,²⁴² individuals are mostly influenced by prosumers²⁴³ (producer + consumer), people that with their User Generated Content (UGC: text, images, videos, reviews, etc.) contribute to the product production²⁴⁴ and promotion, while consuming it.

Now businesses are progressively introducing elements of interaction on their web sites,²⁴⁵ because they have acknowledged that “this socialization of e-commerce [through peer communication] can strengthen business relationships with customers, increase website traffic, identify possible opportunities and facilitate product and brand development.”²⁴⁶

One of the most active users, in this context, is the tourist, the person who buys the cultural experience par excellence. They feel part of a community, because as prosumers, they participate in the service production and consumption, they read UGC and create their own.²⁴⁷ It can be stated that Internet and mobile devices have made modern consumers, tourists in the first place, architects of their experiences: they can easily inform themselves about initiatives, places and cultures and plan their own holidays through tailor-made apps. People are thus given more power and responsibility towards environment and communities and consequently, intermediaries disappear or must innovate.

²⁴² www.bigcommerce.it

²⁴³ Valente, op. cit, p. 24

²⁴⁴ www.treccani.it

²⁴⁵ Michaelidou et al. 2011, cit. in T. Jelassi, F. J. Martínez-López, Strategies for e-Business, p. 6

²⁴⁶ Ivi, p. 5

²⁴⁷ unwto.uniroma2.it

Contemporary Italian tourism businesses: Economics and Management

The modern concept of tourism as ‘movement for leisure from the usual place of residence to other locations’²⁴⁸ dates back to XVIII century with the Grand Tour. It was a long educational journey reserved for young aristocrats and Italy was one of the most coveted destinations. Mass tourism was born thanks to improvements in transportation and communication (railway, steam ship, telephone and electricity) and Thomas Cook’s contribution in the XIX century. He was the first one to sell all-inclusive trips to the middle class.²⁴⁹ Only starting from the XX century, however, did the improvement of economic conditions make tourism a widespread practice. In the 1970s Italy was the world’s leading tourist country. Here accommodation facilities were located by the sea and in the mountains, their offer was seasonal and undifferentiated, since people just wanted to follow trends and escape the work routine.²⁵⁰

From the 1990s low-cost flights made tourism a global phenomenon.

Now that tourists are much more informed, discerning and sensitive to the topics of sustainability and innovation, many Italian tourism enterprises still need to develop an adequate business approach. Most are small to medium in size and family-run; in 2023 2 out of 5 (43.7%) showed a low propensity for digitalization and 1 hotel out of 3 (33.3%) recorded a low innovation score.²⁵¹ In addition, they tend to disintermediate, follow traditional management models with hierarchical organizational charts and not to distinguish between costs and investments. Hotel chains, having also greater financial resources, prove a higher predisposition to risk and organizational flexibility. They invest more in communication, advertising, market analysis and training of staff in contact with customers to give a proper corporate image and create loyalty.²⁵² For these reasons soft collaborations between small/midsize enterprises (SMEs) and hotel chains could be a way for the first ones to innovate: they would adopt a common brand, still maintain their identity and the relation with the territory and at the same time connect with the large group’s commercial structure and technology.²⁵³

²⁴⁸ www.treccani.it

²⁴⁹ Rifkin, pp. 197-199

²⁵⁰ www.youtube.com

²⁵¹ www.contenuti.icribis.com

²⁵² Garibaldi R. (2015), *Economia e gestione delle imprese turistiche*, Hoepli, Milano, pp. 13-14

²⁵³ Di Vaio G., Debellini P. (2019), *Innovazione e hospitality: quali leve per la competitività del turismo in Italia?*, p. 100

Digitalization helps to reduce energy consumption (through smart thermostats or key cards functioning as energy-saving-switches) and give the company visibility on the web, effectively manage the booking flow and profile the customer. The latter are indeed the advantages coming from online travel agencies (OTA) as Airbnb.

Although in Italy in 2023, hospitality businesses selling online were still only 11.6%, now things are slowly changing. More companies are introducing product and process innovations and adopting a collaborative approach. However, other investments in research and development, digitalization and environmental technologies need to be made.²⁵⁴

In terms of innovation in Italy, open-air accommodation facilities are the exception. From a digital perspective, the number of online contents per accommodation facility is higher than the average: 68 against 51.²⁵⁵

During the Covid-19 pandemic, outdoor tourism recorded a 54% loss, against a -62% national average.²⁵⁶ The sector could react better because it used OTA to offer last minute stays at reduced prices. In 2021 it had already recovered pre-Covid levels²⁵⁷ and since then it has continued to perform well. In 2023 outdoor tourism saw 68.6 million tourists, 60% of total visitors in the country for the year.²⁵⁸

Cavallino-Treporti is the Italian and European capital of open-air tourism.²⁵⁹ Together with Lake Garda area it accounts for one third of the national hospitality market.²⁶⁰ These results reflect the municipality's commitment to sustainability and innovation. Cavallino-Treporti has a series of environmental awards, including the EMAS certification, indicating the site's compliance with European green standards. In addition, it has launched the *Blue&Green Community* project, which involves private individuals, companies and businesses in shared actions aimed at strengthening a sustainable economic, social and environmental development of the territory, in line with the European Agenda 2030

²⁵⁴ European Innovation Scoreboard 2024, Country Profile Italy, p. 2

²⁵⁵ group.humancompany.com

²⁵⁶ Dirindin V., Turismo outdoor in Italia: numeri in crescita nonostante il Covid-19, "Dove", Oct. 17, 2020

²⁵⁷ Minghetti V., EBNT, FAITA Federcamping, Verso un Osservatorio, p. 5

²⁵⁸ Cimpanelli G., Il turismo all'aria aperta si conferma dopo la crescita del 2023. Il Nord-Est è il preferito dagli stranieri, "la Repubblica", Apr. 22, 2024.

²⁵⁹ www.visitcavallino.com

²⁶⁰ Bus E., Camping di lusso cresce il business, Veneto capitale del settore, "NordestEconomia", Jun. 4, 2024

objectives and the National Strategy for Sustainable Development.²⁶¹ The city is now further developing the other areas in addition to the seaside one (lagoon, nature, cycle tourism, walking routes, sailing, water sports, museums, local agriculture) thanks to regional funds²⁶² and promotional activities via website, social networks, television commercials, national and foreign press and innovative platforms such as Live.Love.Buy., which allows the user to learn about and buy products and services from local companies.²⁶³

²⁶¹ www.comune.cavallinotreporti.ve.it

²⁶² Complementary Operational Program (POC) to POR FESR 2014-2020 of the Veneto Region to encourage sustainable growth, competitiveness of SMEs and job creation. - www.regione.veneto.it

²⁶³ www.visitcavallino.com

Airbnb as a disruptive innovation

Airbnb is an online peer-to-peer, multi-sided platform that connects hosts, individuals (also professionals) owning unused spaces or able to provide unique experiences, with guests, people searching for an accommodation and perhaps willing to try something new.

Airbnb is part of the Age of Access because ‘it focused on experience as an economic lever’²⁶⁴, and of the sharing economy, a commerce promising a human connection that goes beyond the mere economic transaction.²⁶⁵ The less formal nature of these interactions easily triggers strong emotional and subjective reactions that contribute to the network underlying the platform.²⁶⁶ Peer-to-peer networks differ from traditional hospitality sector because they do not directly own products or services and consequently, they cannot predict demand and plan supply. It is essential to have a sufficient²⁶⁷ and reliable pool of hosts and guests. Airbnb succeeded²⁶⁸ thanks to a strong innovative vision,²⁶⁹ ‘belong anywhere’ or ‘be at home anywhere’ and a business model in line with it.²⁷⁰ The platform is very easy to use, with extensive and diverse offerings, and it is calibrated to user preferences through algorithms. Privacy is guaranteed (personal data are shared only when the reservation is confirmed²⁷¹), communication is fast (the host must respond to requests within 24 hours), payments are safe, and security is provided via verified identities, mutual host and guest reviews, damage protection up to \$3 million and liability insurance up to \$1 million. Furthermore, Airbnb offers a 24/7 telephone support service and gives its hosts guidelines to manage their business properly.

Airbnb was born in 2007 from the need of two graduate students at the Rhode Island School of Design (RISD) to pay the rent for their apartment in San Francisco. At that time

²⁶⁴ Bisciglia S. (2020), La mission di Airbnb e le declinazioni locali di sostenibilità turistica, in “Atti della XXII Conferenza Nazionale SIU. L’Urbanistica italiana di fronte all’Agenda 2030. Portare territori e comunità sulla strada della sostenibilità e della resilienza”, p. 335

²⁶⁵ Joe Gebbia, How Airbnb designs for trust, TED 2016

²⁶⁶ Authenticity and identity are constantly created by both host and guest. Airbnb becomes a way to meet new people and new cultures.

²⁶⁷ Donicar S. (2018), Peer-to-Peer Accommodation Network: Pushing the boundaries, Goodfellow Publishers Ltd, Oxford pp. 2-3

²⁶⁸ It has over 5 million hosts, who hosted more than 1.5 billion people worldwide – news.airbnb.com

²⁶⁹ Traditional hospitality concentrates on services and comforts – J.M. Dru (2015), The ways to new. 15 paths to disruptive innovation, Wiley, New Jersey, p. 143 - . Airbnb, with the host’s contribution, allows people to experience the community and the territory up close, at a stranger’s home.

²⁷⁰ Ivi, p. 146

²⁷¹ Gallagher L. (2017), Airbnb, Come tre laureati hanno sconvolto l’industria alberghiera, facendo tanti soldi (e procurandosi altrettanti nemici), Enea, Milano, p. 104

the Great Depression forced people to pay more attention to costs, look for cheaper holiday alternatives to hotels and start thinking how to make better use of existing properties. Airbnb adopted a cost leadership strategy,²⁷² appealed to Millennials, adventurers and digital natives²⁷³ and then it gradually began to differentiate itself and meet the needs of all customers, including those with greater spending power. Now it is indeed possible to stay in conventional accommodation facilities as boutique hotels, hotels and B&B.²⁷⁴

In other words, Airbnb, as a disruptive innovation, initially proposed an inferior, simpler, more accessible product, which changed the existing value proposition. Competitors did not perceive the threat and when they realized, innovation had already largely transformed the market and maintaining a competitive advantage became increasingly difficult.²⁷⁵

The key for Airbnb's success is that it used technology to innovate its business model and simultaneously replicate it geographically in national markets, adapting to local constraints and pressures. Firstly, Airbnb focused on building trust in the platform and improving the service. Then it further developed the 'sense of belonging' by introducing the 'experiences'²⁷⁶ section (local tours and activities organized by the hosts) and by meliorating the website and contents translation. As the startup grew, it had to defend itself from competitive, legislative, cultural and environmental issues. For this reason, it has progressively reorganized its business model and undertaken sustainable actions that could involve all stakeholders (users, institutions, businesses) and be profitable all at once.²⁷⁷

Airbnb, from a competitive point of view, has defined itself as an imperfect substitute for hotels.²⁷⁸ It opened to professionals in 2015 and now the two accommodation

²⁷² Gallagher, op. cit., p. 54

²⁷³ Ivi, p. 10

²⁷⁴ Bisciglia, op. cit., p. 336

²⁷⁵ Guttentag D., Smith S. L. J. (2017), Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels: Substitution and comparative performance expectations, in "International Journal of Hospitality Management", 64, p. 3

²⁷⁶ This idea came from seeing that hosts offered guests extra activities. Then it was further implemented. – Genet C., Gandia R., Colombero S. (2023), The Simultaneous Management of Business Model Innovation and Replication Processes: The Case of Airbnb's "experiences", in "Journal of Business Models", 11, 2, p. 51

²⁷⁷ Presenza A., Panniello U, Messeni Petruzzelli A. (2021), Tourism multi-sided platforms and the social innovation trajectory: The case of Airbnb., *Creat Innov Manag.*, 30, pp. 54-58

²⁷⁸ Guttentag, Smith, op. cit., p. 6, Nathan Blecharczyk's words (co-founder)

providers are merging with mutual benefits: through hotels the startup reaches more potential customers and traditional accommodation facilities can use Airbnb as a marketing platform.²⁷⁹ However, Airbnb expansion has not stopped here. It further innovated the concept of ‘experience’ by launching ‘Icons’, extraordinary experiences with stars of cinema, music, sport, etc. as hosts and stays in famous locations, many taken from famous movies (e.g. Barbie’s Malibu Dreamhouse, Pixar’s Up house) and reproduced down to the last detail.²⁸⁰ Airbnb now aims to grow through related diversification. In addition to accommodation, it wants to handle all other aspects of the trip (flight, equipment rental, SIM, connections, etc.²⁸¹) and change from a single- into a multi-product company.²⁸²

²⁷⁹ Gallagher, op. cit., p. 125

²⁸⁰ www.airbnb.it

²⁸¹ Gallagher, op. cit., p. 200

²⁸² Ivi, p. 195

An example of business management via Airbnb

My family owns an accommodation facility in Cavallino-Treporti, the Scarpiland Camping Village. Although it is a small, 50-year-old, family-run business, it shows an innovative approach and a widespread entrepreneurial spirit. The six business partners confer decision-making authority to the campsite director, my cousin. He is thirty and has over a decade of experience in the company. He respects tradition while embracing development opportunities²⁸³ and suggestions from colleagues, who have been working for the business for years and know its strengths and weaknesses.

Since 2020, the beginning of the Covid-19 pandemic, the campsite uses also Airbnb to manage bungalow and apartment reservations flexibly and gain visibility. My cousin has been a professional host for four years and a Superhost for two.

Our Airbnb guests differ from the usual Italian and German speaking ones by nationality and vacation reason. They are English, Americans, Spanish and French and they stay for a short period of time (an average of five nights) to visit Venice and its islands. Airbnb opens the company to a wider foreign audience, which requires greater customer support, with transport directions and visiting advice. Furthermore, these guests appreciate to be close to the sea and use extra services related to the campsite as the animation.

Airbnb's mutual review system is also an effective tool for obtaining improvement feedback from customers and warn other local businesses of disrespectful guests.

In conclusion, we can say that our company too, is part and parcel of the extraordinary Cavallino-Treporti tourist machine.

²⁸³ The campsite is working to obtain the GSTC certification.

BIBLIOGRAFIA

- Bisciglia S. (2020), La mission di Airbnb e le declinazioni locali di sostenibilità turistica, in “Atti della XXII Conferenza Nazionale SIU. L'Urbanistica italiana di fronte all'Agenda 2030. Portare territori e comunità sulla strada della sostenibilità e della resilienza”.
- Bus E., Camping di lusso cresce il business. Veneto capitale del settore, “NordestEconomia”, 4 giugno 2024.
- Carrubbo L. (2013), La co-creazione di valore nelle destinazioni turistiche, Rirea Opera Prima, Milano.
- Carta M., Tarsi E.(2020), Il brand *Firenze*. Luoghi, criticità e prospettive di una città a sempre maggiore specializzazione turistica, in “Atti della XXII Conferenza Nazionale SIU. L'Urbanistica italiana di fronte all'Agenda 2030.
- Cassa Depositi e Prestiti S.p.A, TH Resorts, CDI Labs – Di Vaio G., Debellini P.(a cura di) (2019), Innovazione e hospitality: quali leve per la competitività del turismo in Italia?
- Cesarani M. & Nechita F. (2017). Tourism and the Sharing Economy. An evidence from Airbnb Usage in “Italy and Romania, in *Symphonya, Emerging Issues in Management*” (symphonya.unimib.it), 3.
- Cimpanelli G., Il turismo all'aria aperta si conferma dopo la crescita del 2023. Il Nord-Est è il preferito dagli stranieri, “la Repubblica”, 22 aprile 2024.
- de la O Hernández-López M. (2019), What makes a positive experience? Offline/ Online communication and rapport enhancement in Airbnb positive reviews, in *Pragmatics and Society* 10, 2.
- Dirindin V., Turismo outdoor in Italia: numeri in crescita nonostante il Covid-19, “Dove”, 17 ottobre 2020.
- Dolnicar S. (2018), *Peer-to-Peer Accommodation Networks: Pushing the boundaries*, Goodfellow Publishers Ltd, Oxford.
- Dredge D., Gyimóthy S. (2015), The collaborative economy and tourism: Critical perspectives, questionable claims and silenced voices, in “*Tourism Recreation Research*”, 40, 3.
- Dru J. M. (2015), *The ways to new.15 paths to disruptive innovation*, Wiley, New Jersey.
- European Innovation Scoreboard 2024, Country Profile Italy.
- F. Morandi (2021), Patrimonio culturale e turismo trasformativo: nuovi modello di sviluppo e opportunità per territori autentici, in “*Sociologia urbana e rurale*”, 1:126.
- FAITA FEDERCAMPING, X Commissione, Attività produttive, commercio e turismo, Audizione sull'atto del Governo n. 39 (Piano strategico del turismo 2023-2027), Roma, 9 maggio, 2023.
- Fluperi S., Università degli Studi di Padova, Analisi delle intenzioni di acquisto di un prodotto turistico. La provenienza geografica degli acquirenti come variabile di moderazione, in “*Turismo e Psicologia*”, 2.

- Gallagher L. (2017), *Airbnb, Come tre laureati hanno sconvolto l'industria alberghiera, facendo tanti soldi (e procurandosi altrettanti nemici)*, Egea, Milano.
- Garibaldi R. (2015), *Economia e gestione delle imprese turistiche*, Hoepli, Milano.
- Gebbia J., *How Airbnb designs for trust*, TED 2016.
- Genet C., Gandia R., Colombero S.(2023), *The Simultaneous Management of Business Model Innovation and Replication Processes: The Case of Airbnb's "experiences"*, in "Journal of Business Models", 11, 2.
- Giammarresi S. (2022), *the Evolution of Airbnb's Localization Strategy*, MultiLingual, 35.
- Guttentag D., Smith S. L. J. (2017), *Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels: Substitution and comparative performance expectations*, in "International Journal of Hospitality Management", 64.
- Hermann B. (2017), *Digital globalisation enhances local customer experiences*, in "Journal of Brand Strategy", 6, 2.
- Istat, *Censimento permanente delle imprese 2023: primi risultati*, 14 novembre 2023.
- Jelassi T., Martínez-López F. J., *Strategies for e-Business: Concepts and Cases on Value Creation and Digital Business Transformation*, Cham (Svizzera), Springer, 2020.
- Jelen F., Garcia-Bardidia R., Stenger T., *Hospitality in Situation: Dimensions and Ideal-types through the Airbnb Case*, in "Advances in Consumer Research", vol. 50, 2022.
- Ladegaard I. (2021), *Strangers in the sheets: How Airbnb hosts overcome uncertainty*, in "Socio-Economic Review", 19, 4.
- Lucivero M. (2015), *Il paesaggio del camping nella storia: dall'impatto zero alla colonizzazione intensiva*, in "QRU: Quaderns de Recerca en Urbanisme", 5/6.
- Magliulo A. (2007), *Elementi di economia del turismo*, Firenze University Press, Firenze.
- Martinelli F. (2011-2012), *PPT Turismo e Sviluppo Culturale*, Corso di Laurea Magistrale in Architettura, Università degli Studi di Reggio Calabria.
- Mas Machuca M., Cheikhrouhou S., Bélisle D., Marimon F. (2022), *Measuring Overall Customer Experience in a Hospitality Collaborative Consumption Context. Evidence from Airbnb Users*, in "Journal of Telecommunications and the Digital Economy", 10, 2.
- Minghetti V., Ciset – Università Ca' Foscari (a cura di) (2023), *Verso un Osservatorio sul turismo all'aria aperta, Dalla revisione delle statistiche alle indagini sulle imprese*, Ente Bilaterale Nazionale del Turismo e FAITA Federcamping, Treviso.
- Netti E., *Airbnb, nel 2023 boom di transazioni: 7,5 miliardi in Italia*, "Il sole 24 ore", 9 giugno 2024.
- Pine B. J., Gilmore J. H., *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*, Cambridge, Harvard Business School Press, 1999.

- Pisani M. I. (2014), I modelli di ospitalità diffusa e le forme di coordinamento inter-imprenditoriale: dalle reti di imprese al contratto di rete, in “Rivista italiana di diritto del turismo”, 12, 3.
- Presenza A., Panniello U., Messeni Petruzzelli A. (2021), Tourism multi-sided platforms and the social innovation trajectory: The case of Airbnb., *Creat Innov Manag.*, 30.
- Raffini L.(2016), L’economia della condivisione tra retoriche, ambiguità e lati oscuri. Riflessioni a partire dal caso Airbnb, in “la Rivista delle Politiche Sociali”, 1.
- Rapporto Istat “Imprese e ICT” 2023.
- Ravaglia R., Digitalizzazione, se l’Italia arranca è solo colpa delle imprese?, “Il sole 24 ore”, 28 maggio 2024.
- Rifkin J., L’era Dell’accesso: la rivoluzione della new economy, Milano, Oscar Mondadori, 2001.
- Rociola A., Airbnb è davvero la causa dello spopolamento dei centri? Cosa dicono i numeri, “la Repubblica”, 2 giugno 2023.
- Sambri S., Università di Trieste, Pegan G., Università di Trieste, La domanda di turismo responsabile: risultati di un’indagine esplorativa in Italia, Congresso Internazionale “Le tendenze del marketing”, 2007.
- Saporiti R., Airbnb, l’1% degli inserzionisti gestisce o possiede più di dieci alloggi, “Il sole 24 ore”, 12 settembre 2018.
- Thaicon P., Surachartkumtonkun J., Singhal A., Alabastro A., Host and guest-value co-creation and satisfaction in a shared economy: The case of Airbnb, in “Journal of Global Scholars of Marketing Science”, vol. 30 (4), 2020
- Torrelli T. (2017), L’evoluzione delle pratiche turistiche, in “Ratio Sociologica”, volume 10, n. 2.
- Università di Verona, PPT il sistema turistico.
- Valente P. (2015), Economia digitale e commercio elettronico, Milano, IPSOA.
- Valsania M., Airbnb, exploit a Wall Street: il titolo raddoppia al debutto. Vale 100 miliardi, “Il Sole 24 ore”, 10 dicembre 2020.
- Van der Borg J., Università Ca’ Foscari, Venezia, Dispensa di economia del turismo. Parte prima: Domanda Turistica, Consumo Turistico, Previsioni.

SITOGRAFIA

(data ultima consultazione: 30 settembre 2024)

<https://wttc.org/research/economic-impact>

<https://www.confedilizia.it/il-turismo-crea-ricchezza-e-occupazione/#:~:text=È%20di%209.900%20miliardi%20di,%2C1%25%20del%20Pil%20globale.>

<https://www.unwto.org>

[https://www.federturismo.it/it/i-servizi/news/589-news/news-2024/20196-eurostat-nell-ultimo-trimestre-del-2023-l-italia-seconda-destinazione-per-presenze-turistiche.html#:~:text=Secondo%20l'ultimo%20bollettino%20di,%2C5%20milioni%20di%20persone\)](https://www.federturismo.it/it/i-servizi/news/589-news/news-2024/20196-eurostat-nell-ultimo-trimestre-del-2023-l-italia-seconda-destinazione-per-presenze-turistiche.html#:~:text=Secondo%20l'ultimo%20bollettino%20di,%2C5%20milioni%20di%20persone)

<https://www.unwto.org/europe/italy>

<https://www.ministeroturismo.gov.it/wp-content/uploads/2024/06/Andamento-turistico-italiano-2023.pdf>

[https://www.borsaitaliana.it/borsa/notizie/radiocor/economia/dettaglio/turismo-consu-lenti-lavoro-in-2023-occupazione-76-ma-e--caccia-a-figure-ad-hoc-nRC_03082024_1442_319769135.html#:~:text=In%20linea%20con%20l'andamento,2023%20\(%2B7%2C6%25\)](https://www.borsaitaliana.it/borsa/notizie/radiocor/economia/dettaglio/turismo-consu-lenti-lavoro-in-2023-occupazione-76-ma-e--caccia-a-figure-ad-hoc-nRC_03082024_1442_319769135.html#:~:text=In%20linea%20con%20l'andamento,2023%20(%2B7%2C6%25))

https://turismoepsicologia.padovauniversitypress.it/system/files/papers/2021_2_13_0.pdf

https://staticmy.zanichelli.it/catalogo/assets/9788808720252_04_CAP.pdf

<https://www.regione.veneto.it/article-detail?articleId=14014398>

<https://www.airbnb.it/help/article/2503>

<https://www.iisspiolatorre.edu.it/attachments/article/333/1C-U.D.A%20informatica.%20Galeazzo.pdf>

<https://www.bancobpm.it/magazine/privati/spese-viaggi-tempo-libero/la-storia-di-internet-in-5-tappe-fondamentali/>

<https://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/big-data-potential-for-businesses>

<https://educazionecivica.loescher.it/news/il-terziario-avanzato-e-la-new-economy-9048>

<https://thegoodattitude.it/blog/le-organizzazioni-teal-cosa-sono-e-perche-saranno-il-futuro-delle-aziende/>

<https://www.bigcommerce.it/articoli/ecommerce/#>

[https://www.treccani.it/enciclopedia/prosumer \(Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica\)](https://www.treccani.it/enciclopedia/prosumer_(Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica))

<https://unwto.uniroma2.it/mod/book/view.php?id=41&chapterid=56>

<https://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=opinion%20leader>

[https://www.treccani.it/enciclopedia/turismo \(Enciclopedia-dei-ragazzi\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/turismo_(Enciclopedia-dei-ragazzi)/)

<https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/the-way-we-travel-now>

<https://www.statista.com/statistics/1194679/share-of-global-leisure-and-business-travel-spending/>

<https://www.youtube.com/watch?v=-Ssof2dtCUo>

[https://www.treccani.it/enciclopedia/dal-turismo-di-massa-al-turismo-relazionale-la-riviera-romagnola \(L'Italia-e-le-sue-Regioni\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/dal-turismo-di-massa-al-turismo-relazionale-la-riviera-romagnola_(L'Italia-e-le-sue-Regioni)/)

<https://ecommons.cornell.edu/items/d64bbbba-651a-4e13-a058-af3e2e82f4cf>

<https://www.esteri.it/it/politica-estera-e-cooperazione-allo-sviluppo/organizzazioni-internazionali/onu/le-agenzie-specializzate/omt/>

<https://www.istat.it/it/files/2023/11/REPORTCensimprese.pdf>

https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-tourism-transition/tourism-transition-pathway_en

<https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/01375440.pdf>

https://www.cliclavoro.gov.it/pages/it/my_homepage/focus_on/tutele_e_sostegno_al_reddito/contratto_di_rete/

<https://www.confesercenti-to.it/generale/assohotel-confesercenti-laccoglienza-alberghiera-e-ancora-il-fulcro-dellindustria-turistica-italiana-nel-2022-oltre-250-milioni-di-presenze-ma-la-concorrenza-si-fa-sentire-negli-ultimi-dieci/>

<https://www.federturismo.it/it/area-stampa/comunicati-stampa/589-news/news-2024/20149-thrend-in-italia-cresce-il-numero-di-catene-alberghiere.html>

https://www.istat.it/wp-content/uploads/2023/12/report-imprese_2023.pdf

<https://www.contenuti.icribis.com/osservatorio/2023/settore-alberghiero>

<https://www.ministeroturismo.gov.it/fondo-rotativo-imprese/>

https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2024/ec_rtd_eis-country-profile-it.pdf

<https://federcamping.it/chi-siamo>

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.airbnb.it/help/article/1237%23:~:text=%3DPer%2520la%2520verifica%2520%25C3%25A8%2520necessario,bisogno%2520del%2520per-messo%252C%2520per%2520accedervi.&ved=2ahUKEwj7yaDszbqIAxUVhv0HHUo-LAIIQFnoECBMQAw&usg=AOvVaw39jPf_IYzmIai5NNG3R96

<https://www.unwto.org/archive/global/press-release/2017-08-15/tourism-growth-not-enemy-it-s-how-we-manage-it-counts>

<https://www.airbnb.it/help/article/2635>

<https://news.airbnb.com/it/airbnb-e-coldiretti-insieme-per-promuovere-lenoturismo-made-in-italy/>

<https://news.airbnb.com/it/airbnb-e-il-comune-di-firenze-insieme-per-un-turismo-sostenibile/>

https://www.airbnb.it/release?set=bev&on_new_domain=1726909173_EAZTJkNjY5M2I1NT

RINGRAZIAMENTI

Si conclude qui il mio percorso universitario triennale, una parte della mia vita fatta di impegno e dedizione, sacrifici e soddisfazioni e nuovi incontri. Ringrazio tutti coloro che in questi anni mi hanno aiutato a crescere personalmente e culturalmente.

Un ringraziamento va alla Professoressa Pertile per aver accettato di seguirmi nella stesura di questo elaborato e per aver avuto fiducia in me nella scelta dell'argomento. Grazie ai suoi insegnamenti ho ora una visione più chiara riguardo all'economia e alla gestione di un'impresa e posso fornire un contributo più consapevole all'attività di famiglia.

Ringrazio i miei genitori e i miei parenti per avermi sempre incoraggiato e sostenuto e per avermi insegnato che il duro lavoro ripaga sempre. Un grazie va a Simone, mio cugino, che mi ha pazientemente spiegato il ruolo di Airbnb in azienda.

Ringrazio anche le splendide persone che ho conosciuto in questo percorso accademico; i miei colleghi universitari che mi hanno spesso aiutato con delucidazioni e appunti e soprattutto Daniela ed Elena per la loro disponibilità e buon cuore. Daniela, mia locataria, per aver sempre creduto in me ed Elena per essere stata un'impeccabile insegnante di russo.

Infine, un caro riconoscimento ai miei amici Giulia, Federico, Lorenzo, Giulia e Daniel che ci sono sempre stati, anche quando dovevo dare priorità agli studi. Un grazie a Federico, che, da neolaureato in Economia Aziendale, mi ha dato più di una volta validi consigli e suggerimenti.