

DIPARTIMENTO DI Economia e Management

**CATTEDRA DI Marketing** 

## **TITOLO**

La rivoluzione digitale nell'era della sharing economy. Il caso Airbnb.

**RELATORE** 

Prof. Michele Costabile

**CANDIDATO** 

Luca Occhetti

184551

ANNO ACCADEMICO

2015-2016

## Sommario

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: DIGITAL MARKETING REVOLUTION	4
1.1 DIGITAL DISRUPTION:WHAT E WHY	4
1.2 I FATTORI CHE SPINGONO LE AZIENDE A CAMBIARE IL MODO DI F	
BUSINESS	
1.3 L'EVOLUZIONE DI INTERNET E DELLE LE STRATEGIE DI MARKETII ONLINE	
1.4 LA SHARING ECONOMY	
CAPITOLO 2 : DIGITAL TRANSFORMATION E FOCUS NEL SETTORE	
TURISTICO-ALBERGHIERO	17
2.1 BUSINESS CONVENZIONALI CHE SI TRASFORMANO IN DIGITALI	17
2.2 I DRIVER DELLA DIGITAL TRANSFORMATION	19
2.3 IMPRESE PURE DIGITAL	22
2.4 FOCUS NEL SETTORE TURISTICO- ALBERGHIERO	24
CAPITOLO 3 - CASE STUDY: AIRBNB	28
3.1 CHI E' AIRBNB	28
3.1.1 LA NASCITA E I PRIMI PASSI	29
3.1.2 I FONDATORI E UN ANEDDOTO SUI FINANZIATORI	30
3.1.3 I PROBLEMI LEGISLATIVI E LA GUERRA DEGLI AFFITTI	
TEMPORANEI A SAN FRANCISCO.	32
3.2 COME FUNZIONA AIRBNB: VIAGGIATORI VS HOSTS	34
3.2.1 FOCUS SULLE RECENSIONI	39
3.3 CONTENT MARKETING DI AIRBNB, NON SOLO AFFITTI	40
3.3.1 LE TIPOLOGIE DI CM UTILIZZATE DA AIRBNB	44
3.4 RILEVANZA ECONOMICA DELL AZIENDA NEL SETTORE HOSPITALIT	ΓY50
CONCLUSIONE	52
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	54

#### INTRODUZIONE

Dall inizio degli anni 2000 il mondo ha assistito ad una serie di innovazioni che hanno ampliamente rivoluzionato l'economia globale e la tecnologia è entrata prepotentemente nelle vite di ciascuno di noi. Con l'avvento della crisi globale del 2008 gran parte delle nazioni si sono rese conto di avere la necessita di iniziare a collaborare più intensamente tra di loro per risolvere insieme i problemi e per cercare di crescere insieme. La parola che sempre più ormai viene utilizzata perciò è partecipazione. Essere partecipe di qualcosa, fare parte di un gruppo, di un pensiero, di un'azione, è un fenomeno trasversale in grado di toccare ogni ambito possibile, stravolgendo le regole del gioco e rendendo l'informazione più accessibile a tutti.

La seguente tesi si baserà su queste premesse per poi andare ad analizzare come il digital ha rivoluzionato le nostre vite, e come il concetto di sharing può essere utilizzato da un impresa per

Nel primo capitolo si cercherà di dare una spiegazione a come la digital disruption spinge le aziende a cambiare il proprio modo di fare business, analizzando a fondo i concetti basilari della digital marketing revolution, dell'evoluzione di internet e di come questo ha influenzato le varie strategie online aziendali focalizzandosi infine sul concetto di sharing economy che poi verrà

creare un enorme profitto, prendendo come esempio il caso di Airbnb.

ampliamente allargato con il case study del terzo capitolo su Airbnb.

Nel secondo capitolo si prenderanno in considerazione tutte le varie trasformazioni digitali, specialmente quelle interconnesse al settore turistico-alberghiero, cercando in un primo momento di identificare le motivazioni che hanno portato i business tradizionali a trasformarsi in digitali, analizzando una serie di driver considerati i pilastri fondamentali della digital transformation, per poi andare ad analizzare quelle imprese che invece hanno basato la loro nascita e crescita interamente sul digitale e sono riuscite in pochi anni a surclassare colossi mondiali del settore alberghiero investendo molto meno e faticando di meno rispetto ai loro concorrenti.

Infine nel terzo capitolo si tratterà un case study che perfettamente si collega al concetto di rivoluzione digitale e di sharing economy: il caso Airbnb, azienda statunitense che in meno di 8 anni è riuscita, attraverso il semplice affitto di stanze, a surclassare colossi concorrenti come le catene alberghiere Marriot o Hilton. Si passera in rassegna la sua nascita, i suoi fondatori e l'idea geniale che li porto a creare questo portale, oltre che una serie di aneddoti burocratici. Si cercherà inoltre di comprendere come funziona si dal punto di vista di chi acquista sia da quello di coloro che decidono di mettere in affitto, focalizzandosi poi sul cosidetto Word of Mouth. Infine si esporrà un punto chiave dell'azienda ovvero la sua community e il suo content marketing, cercando di comprendere come questo possa aiutare l'azienda ad aumentare i propri profitti per poi soffermarsi sulla rilevanza economica dell'azienda e di come può giovare l'economia di città importanti così come di interi stati.

#### **CAPITOLO 1: DIGITAL MARKETING REVOLUTION**

#### 1.1 DIGITAL DISRUPTION: WHAT E WHY

Il concetto di "disruption" viene definito come il momento in cui una nuova tecnologia origina il cambiamento di una determinata attività e modifica completamente il modello di business precedente (Christensen ,1997,The innovator's dilemma)

Clayton Christensen, professore di Harvard che ha coniato questo concetto, ha dimostrato come questo fenomeno si sia verificato più volte nella storia. In passato era un'operazione dai costi molto alti e dai tempi di realizzazione molto lunghi, invece oggi, con l'avvento del digitale, il processo ha subito una forte accelerazione.

Infatti grazie ad una riduzione generale della spesa, l'iter produttivo si è compresso e la facilità di utilizzo delle nuove tecnologie ha permesso di rivoluzionare interi comparti industriali in modo estremamente veloce. Non solo, anche la frequenza con cui questi cambiamenti avvengono è aumentata. Sia per le piccole compagnie che per le grandi.

La digital disruption letteralmente "distrugge" i vecchi modelli di businesse al tempo stesso premia i nuovi "entranti digitali", permettendo la creazione di enorme valore in un battito d'ali. Come si può osservare dal grafico, a partire dal 2012 vi è stata una crescita esponenziale delle ricerche su Google riguardanti la digital disruption. La causa di ciò dipende da un interesse sempre più crescente riguardo l'argomento,ormai divenuto fondamentale per l'economia moderna.

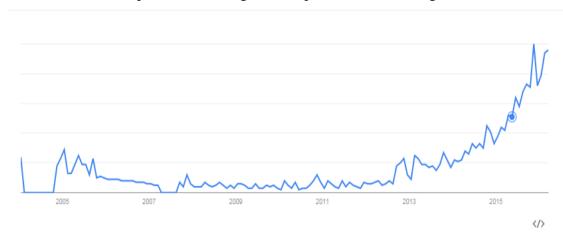


Grafico 1.1: il trend positivo della digital disruption secondo Google

Fonte: Google Trend, from 2004 to 2016

La rivoluzione digitale ha cambiato e sta cambiando tanti settori in maniera radicale, ad una velocità impressionante. Molte Aziende, che fino a pochi anni fa vantavano solide leadership di mercato, sono state travolte da nuovi entranti capaci di attivare innovativi modelli digitali portando alla "distruzione" di quelli esistenti.

Secondo Doug Stephens(2013) uno dei più apprezzati retail futurist degli ultimi anni e autore del libro "The Retail Revival", vedremo più trasformazioni nei prossimi dieci anni di Retail di quante viste nei precedenti mille.

Questa affermazione può considerarsi veritiera grazie a tre fenomeni che stanno prendendo sempre più piede: omnicanalità, proximity marketing e big data.

Per quanto riguarda l'**omnicanalità** fino ad oggi abbiamo avuto a che fare con il cosiddetto "multichannel commerce", che consiste nell'utilizzo di una varietà limitata di canali on e off line

nel percorso di acquisto. L'omnicanalità invece è l'evoluzione di tale modalità che meglio rispecchia l'attuale scenario e che introduce il concetto di uniformità dell'esperienza del consumatore attraverso tutti i canali che interessano lo shopping. Il mondo reale e quello digitale si sovrapporranno sempre più e



il consumatore tenderà ad integrare maggiormente i canali tradizionali con i molteplici dispositivi digitali che possiede (computer, laptop, table smartTV, smartphone e smartwatch) durante il suo processo di acquisto.

In uno scenario omnicanale, il marketing può quindi migliorare la propria incisività poiché è messo nelle condizioni di proporre offerte personalizzate a ogni singolo consumatore, in quanto ne conosce i comportamenti d'acquisto, le preferenze, anche grazie ai social network e le abitudini di navigazione. Omnicanalità significa infatti anche essere in grado di rendere univoca e allo stesso tempo personalizzata l'esperienza d'acquisto sia online sia in negozio. L'organizzazione deve riuscire a coincidere sia squadre separate e autonome con molteplici talenti differenti sia squadre collaborative fondate sul compromesso. È per questo che mobilitare una organizzazione sia per sviluppare e integrare le innovazioni omnichannel risulta essere così impegnativo. Un'approccio può essere sicuramente come ha fatto Apple durante la bolla dot-com degli anni 90 creando strutture formali distinte ma coordinando insieme le decisioni chiave. Un'altro approccio può essere quello di focalizzarsi sulla ricerca di persone fantasiose, innovative e tecnologicamente avanzate con lo scopo di sviluppare nuove idee ogni giorno. Qui un esempio incalzante è quello di Macy's, azienda che ha sviluppato tantissimo il suo settore HR, reclutando nuovi dipendendi e creando dei programmi di formazione professionale per tutti i dipendendi e soprattutto per gli

executive. Per le aziende, apportare modifiche del genere alla propria struttura,possono favorire la creazione di un sistema omnichannel perfetto che permetta all' organizzazione di restare al passo con le grandi sfide del nuovo millennio.

Il **proximity marketing** invece non è altro che una soluzione pubblicitaria mirata per un cliente/utente che si trova in una determinata posizione. In combinazione con l'uso sempre più diffuso della tecnologia mobile, questo diventa un potentissimo strumento di advertising utile ad indirizzare gli utenti verso un determinato percorso di shopping, aumentare le vendite e fidelizzare i clienti. L'imperativo dei prossimi anni sarà quindi intercettare il consumatore in una logica di prossimità al punto vendita, fornendogli input e stimoli, capaci di aumentare la sua esperienza fisica di acquisto e creando un legame sempre più stretto con l'impresa. Sistemi di riconoscimento istantaneo, digital instant promotion, social display, sono solo alcune delle novità con le quali stiamo sempre di più avendo a che fare.

Ma quali sono le tre ragioni per le quali senza marketing di prossimità il business offline è destinato al crollo? Prima su tutte dobbiamo ricordarci che ormai i nostri clienti sono clienti "mobile": chiunque ormai è sempre connesso durante l'arco di tutta la giornata attraverso

l'utilizzo di almeno uno o più dispositivi mobile.

Per secondo dobbiamo restare al passo dei nostri concorrenti che utilizzano sempre di più questa nuova tecnologia di prossimità al cliente: oltre che aumentare le vendite attraverso le offerte di prossimità, fanno vivere ai clienti delle esperienze più coinvolgenti nel



mondo reale. Chiave del successo e vero valore di questa tecnologia sono i dati degli utenti, grazie ai quali si possono inviare comunicazioni sempre più personalizzate e dettagliate

In fine attraverso l'implementazione della tecnologia di proximity marketing l'azienda offline ha la possibilità di reagire e iniziare a sfruttare i vantaggi che hanno fin ora utilizzato i concorrenti online senza doversi per forza dilettare nel commercio elettronico.

In ultimo è importante sottolineare come ogni azienda può acquisire, organizzare, elaborare, interpretare le enormi quantità di dati digitali che ogni azienda dispone per arrivare a prevedere cosa il consumatore desidera in un dato momento. Tali aggregazioni di dati vengon definiti **big data** e sono considerati la terza frontiera del cambiamento. Nasce cosi la figura del data scientist il quale analizza dati per fornire al management le informazioni utili per assumere decisioni e disegnare strategie. Per lunghi anni si è parlato dell'importanza dei dati, ora nasce l'esigenza di saperne fare buon uso.

Colossi del calibro di WallMart si sono già mossi, riorientando le proprie politiche di assortimento in modalità big data, generando enormi vantaggi in termini di ottimizzazione degli stock disponibili nei singoli punti vendita.



Omnicanalità, marketing di prossimità e big data faranno la differenza nel retail nei prossimi anni, aprendo nuove frontiere e creando enormi opportunità. Come già successo in altri settori, chi reagirà a questa incombente "distruzione digitale", prima e meglio degli altri, trarrà enormi benefici. Gli altri perderanno posizioni competitive e andranno incontro ad un inevitabile declino.

#### 1.2 I FATTORI CHE SPINGONO LE AZIENDE A CAMBIARE IL MODO DI FARE BUSINESS

Il quadro economico generale di riferimento è decisamente mutato negli ultimi 30 anni ed è ancora in fase di rapida evoluzione: aziende internazionali di lunga tradizione e leadership sono uscite dal settore tradizionale di attività o hanno affiancato a questo anche altri settori di business; alcune di queste sono scomparse o si sono fuse con altre durante il cambiamento; altre aziende meno importanti fino agli anni ottanta sono cresciute di dimensioni ed importanza e in generale, la produzione si è spostata dai paesi più industrializzati ai paesi emergenti.

Inoltre, l'innovazione tecnologica la digitalizzazione e la globalizzazione sono diventati dei fattori di crescita e di cambiamento che nessuno può ignorare. L'evoluzione dei singoli mercati locali in un unico mercato globale sta creando infatti la necessità di servizi (marketing, logistica, information & knowledge) con una prospettiva sempre più globale e la tecnologia Internet sta consentendo di ridurre le distanze fisiche e psicologiche, favorendo e accentuando il processo di globalizzazione in atto.

L'aumento della concorrenza spinge le aziende a riconsiderare le proprie strategie ed il modo di operare e gestire il business. Il cambiamento più significativo è il passaggio da un modello basato sul prodotto ad uno focalizzato sulla partnership con Clienti e Fornitori. Ciò comporta da un lato il cambiamento di cultura aziendale e dall'altro nel modo di lavorare.

Come conseguenza dei cambiamenti in atto, le imprese devono comprendere la necessità di sviluppare il business in modo diverso , di prendere decisione strategiche (relative sia al business che alle tecnologie) appropriate, e di gestire la trasformazione della struttura organizzativa in modo corretto. Sara importante perciò il sapersi Innovare sotto molti punti di vista (Competenze; Conoscenze, Metodologie, Tecnologie; ecc.). In particolare, diventa fondamentale rivedere l'approccio al mercato sviluppando i servizi (pre, after-sales) alla clientela; curando l'immagine dell'impresa, la

qualità dei prodotti e dei servizi connessi; fornendo "sistemi" invece di componenti, semilavorati invece di materie prime; migliorando le relazioni con i clienti ed i fornitori (marketing relazionale o "marketing one-to-one")

E' inoltre importante la capacità di usare le tecnologie informatiche per creare relazioni costruttive con i clienti ed i fornitori che, collegati in rete, possono scambiare on-line con regolarità

informazioni e dati e svolgere un ruolo attivo nella definizione dei prodotti oltre che del business comune, diventando dei veri "business partners" dell'impresa. Il processo di integrazione, come osservabile dalla figura, sarà decisivo attraverso tutti e 5 gli step per aumentare la cosiddetta condivisione della conoscenza e ridurre l'incertezza nel processo decisionale.



Se l'impresa riesce ad essere innovativa ed anticipativa, un efficiente sistema di comunicazione e di monitoraggio delle performance delle varie attività permette di raggiungere posizioni di vantaggio rispetto ai concorrenti.

E' bene notare che l'adozione delle tecnologie informatiche è solo una delle fasi del processo di trasformazione che l'impresa deve intraprendere per competere con successo. Infatti, la tecnologia da sola non è capace di generare e gestire il cambiamento, anche se è l'elemento scatenante. Occorrono nuove infrastrutture e nuove tecnologie informatiche; nuove metodologie nuovi modelli di business e nuovi processi organizzativi interni ma soprattutto, professionisti "nuovi", cioè collaboratori con mentalità nuova, capaci di utilizzare con creatività e senza preconcetti sia le nuove tecnologie che le nuove metodologie.

Il fattore critico, pertanto, non è solo la tecnologia, ma soprattutto la capacità di sviluppare ed utilizzare le infinite applicazioni pratiche che da questa possono derivare.

Il vantaggio competitivo richiederà cambiamenti continui e sempre più rapidi. Un'impresa dovrà perciò implementare step by step il processo di cambiamento, pianificandolo in anticipo, dopo aver analizzato accuratamente il proprio business ed individuato le esigenze. In conclusione le imprese "vincenti" si distingueranno per :

- **↓** collaborazione e partnership con fornitori e clienti
- la condivisione della Conoscenza e lo sviluppo di strategie
- 4 l'analisi critica e continua (nel tempo) sia del proprio Business che di quello dei concorrenti
- ♣ attenzione alle risorse umane, tra cui piani di sviluppo ed incentivazione per attrarre e mantenere
  "talenti".

#### 1.3 L'EVOLUZIONE DI INTERNET E DELLE LE STRATEGIE DI MARKETING ONLINE

Lo sviluppo della tecnologia digitale e di internet in questi ultimi anni ha cambiato profondamente la società e le modalità con cui le persone comunicano e si relazionano. Questi fattori di cambiamento hanno inciso in maniera rilevante anche sulle attività delle aziende, tanto che alcuni autori hanno parlato di rivoluzione digitale (Rifkin,1999).

L'evoluzione digitale ha determinato anche un importante mutamento nei paradigmi tradizionali del marketing, tanto da essere definito una delle sue nuove forze trainanti per il futuro (Kotler et al., 2010).

Internet è un sistema di reti telematiche mondiale ad accesso pubblico che attualmente rappresenta il principale mezzo di comunicazione di massa in grado di offrire ai suoi utilizzatori una vasta serie di contenuti e servizi. Nasce nel 1960 con l'avvio delle ricerche dell' ARPA, un progetto del ministero della difesa statunitense, e circa 20 anni dopo viene coniata la parola "internet" e creato il protocollo TCP/IP che ancora oggi utilizziamo. Sara poi nel 1991 che verrà reso pubblico il World Wide Web dal CERN di Ginevra con la successiva apparizione del linguaggio HTML. Da qui in avanti sarà un susseguirsi di continue evoluzioni e, come evidenziato nel grafico, si passerà dai 10 milioni di utenti del 1996 ai 600 milioni del nuovo millennio, per poi arrivare al miliardo del 2008/09 fino ai 3,3 miliardi odierni di utenti nel mondo (internet world stat, 2015)

Utenti internet nel mondo 3,5 3 2,5 2 utenti in miliardi 1,5 1 0,5 O 1996 2004 2000 2008 2012 2016

Grafico 1.2:

Fonte: internet world stat,2016

Secondo un recente studio ( **We Are Social, Gen 2016** ) questi nelle figure successive sono i dati registrati ad inizio anno riguardanti l'utilizzo di internet nel mondo:

Figura 1.2



dati sono in crescita rispetto al 2015, quando - ad esempio - erano 3 miliardi le persone ad accedere a internet (contro i 3.4 miliardi di oggi, con una penetrazione - sul totale della popolazione mondiale - del 46%, nel 2015 era del 42%), e poco più di 2 miliardi gli account attivati sui canali social (oggi il dato supera i 2.3 miliardi).

- o il numero di utenti internet totali è cresciuto del +10% per un totale di 332 milioni di nuovi utenti
- o il numero di utenti attivi sui canali social è aumentato di 219 milioni di unità (+10%);
- o il numero di persone che usano dispositivi mobile è cresciuto del +4% (+141 milioni);
- o il dato maggiormente in crescita riguarda il numero di persone che accedono a social media da dispositivi mobile: +17% (l'incremento è di 283 milioni di persone).

Per quanto riguarda invece l'incremento percentuale dall' inizio del millennio fino ad oggi invece questo si attesta intorno all 830%

Grafico 1.3:

WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS NOVEMBER 30, 2015 - Update								
World Regions	Population ( 2015 Est.)	Population % of World	Internet Users 30 Nov 2015	Penetration (% Population)	Growth 2000-2015	Users % of Table		
Africa	1,158,355,663	16.0 %	330,965,359	28.6 %	7,231.3%	9.8 %		
Asia	4,032,466,882	55.5 %	1,622,084,293	40.2 %	1,319.1%	48.2 %		
Europe	821,555,904	11.3 %	604,147,280	73.5 %	474.9%	18.0 %		
Middle East	236,137,235	3.3 %	123,172,132	52.2 %	3,649.8%	3.7 %		
North America	357,178,284	4.9 %	313,867,363	87.9 %	190.4%	9.3 %		
Latin America / Caribbean	617,049,712	8.5 %	344,824,199	55.9 %	1,808.4%	10.2 %		
Oceania / Australia	37,158,563	0.5 %	27,200,530	73.2 %	256.9%	0.8 %		
WORLD TOTAL	7,259,902,243	100.0 %	3,366,261,156	46.4 %	832.5%	100.0 %		

Fonte: Internet World Stat, Nov 2015

Ovviamente il continente con maggior numero di utilizzatori e senza alcun dubbio l'Asia con oltre 1,6 miliardi di users; seguono Europa e le due Americhe con una media di 625 milioni. Per un totale di oltre 3,3 miliardi di utilizzatori come già precedentemente accennato.

Oltre al numero di utenti è cresciuto anche il numero delle modalità di fruizione di Internet. La nascita e la diffusione di dispositivi mobile ha favorito l'incremento degli accessi ad Internet e rappresenta un trend in crescita, tanto che le stime di Morgan Stanley(Meeker, Devitt e Wu, 2010) indicavano il 2014 come l'anno del sorpasso degli utenti internet mobile rispetto a quelli desktop. E così effettivamente è stato.

Global Mobile vs. Desktop Internet User Projection, 2007 – 2015E

2,000

1,600

800

— Mobile Internet Users

Desktop Internet Users

2010E 2011E

2012E

2014E

Figura 1.3

Fonte: Meeker, Devitt e Wu, 2010

2009E

2007E

Questi dati testimoniano che oggi Internet può definirsi un mezzo che rappresenta una componente importante dello stile di vita delle persone, ed è per questo che le aziende hanno il dovere se non l'obbligo di eseguire strategie di marketing online ben predefinite e organizzate. La mole di dati che viene gestita da internet e da tutti i più grandi siti e social network, come si può vedere in figura, supera gli otto zeri per gran parte dei siti,ed e per questo che le imprese devono essere in grado di cogliere i dati più importanti e tramutarli in valore aggiunto per loro stesse.

Figura 1.4



Fonte: pennystocks.la/internet-in-real-time

Il web nel tempo è cambiato passando da una dimensione statica, che vedeva principalmente i siti come delle semplici vetrine, allo stato attuale in cui il livello di esperienza web è direttamente proporzionale al livello di interazione, e alla qualità dei contenuti presenti in un sito. La nascita di nuovi modelli ha quindi cambiato profondamente Internet. Le aziende perciò si sono dovute adeguare a questi cambiamenti e hanno iniziato ad evolversi insieme al web.

Sostanzialmente le fasi di sviluppo legate alle strategie di marketing online sono tre:

- 1) Fase informativa;
- 2) Fase relazionale- vendita;
- 3) Fase collaborativa.

Ogni fase di questo percorso amplia e ridefinisce gli obiettivi di marketing delle aziende attraverso l'utilizzo della rete.

Fase informativa

Fase Relazionale - Vendita

Pinterest

Google

1995

2005

Fase
Collaborativa

Pinterest

Fase
Collaborativa

Pinterest

1995

Grafico 1.4: le fasi di sviluppo del marketing

Fonte: Peretti 2011

La prima fase prevedeva l'utilizzo di internet in una maniera principalmente informativa. Ogni azienda che approdava per la prima volta sul web aveva come unico obiettivo quello di creare il proprio sito internet il quale poteva essere paragonato ad un semplice catalogo online. Lo scopo era perciò solo ed esclusivamente quello di far sapere al mondo esterno che era stato aperto un nuovo canale di informazione e di vendita attraverso il quale l'azienda poteva far sapere ai propri clienti attuali e potenziali circa la propria offerta . Il flusso informativo perciò era a senso unico, dall'azienda al consumatore.

Nella seconda fase le aziende si accingono ad utilizzare il web come canale di comunicazione a due sensi,iniziando così a creare delle vere e proprie relazioni con il cliente. Qualcosa inizia a cambiare e dalla stabilità della prima fase si passa ad un principio di relazione a doppio senso. E' proprio in questo momento che il web inizia ad essere utilizzato anche come strumento di vendita. Nasce così l'e-commerce,sfruttato moltissimo dalle imprese soprattutto per le limitate barriere all'entrata.

La terza è ultima fase, quella in cui ormai tutte le aziende si stanno indirizzando, è quella della collaborazione tra azienda e cliente, dove le migliori imprese cercano di creare, attraverso la loro strategia, un rapporto stretto di fidelizzazione con i propri consumatori. In questa fase, oltre ad avere un sito internet efficiente che viene utilizzato anche come canale di vendita, un ruolo fondamentale è svolto dai social media che permettono alle aziende di declinare in maniera più completa la loro identità online. Infatti attraverso il loro utilizzo le aziende si aprono al dialogo con i propri clienti attuali o potenziali permettendo ad ognuno di essi di partecipare più o meno attivamente alla costruzione identitaria del brand online. In questa fase le principali strategie online sono l'advertainement unito alla partecipazione attiva.

Il primo termine è composto da due parole, advertising( pubblicità) ed entertainment (intrattenimento). L'obbiettivo primario è quello di unificare una serie di tecniche di comunicazione che hanno come scopo quello di intrattenere il consumatore offrendogli esperienze di marca gratificanti. Molti brand, da Coca Cola a Nike hanno percepito in maniera immediata questi trend online. Infatti si sono aperti da subito alla possibilità di utilizzare strumenti nuovi (ad. es. forum, social network o blog) per coinvolgere e costruire una relazione diretta con i propri consumatori creando di fatto dei canali di comunicazione di proprietà (owned media).

Figura 1.5

Il principale vantaggio fornito da questo tipo di canali è quello di facilitare il passaggio

progressivo dai paid media agli earned media. Gli earned media, diversamente dai paid media che vengono acquistati per veicolare la comunicazione, sono tutti i canali di comunicazione spontanei che si generano senza alcun tipo di remunerazione economica. Il passaggio a questo tipo di supporto da parte dei fan della marca è molto difficile da attuare: è importante infatti per l'azienda non solo avere contenuti di qualità da mostrare ma

Search Engine Optimization

Social Media Channel

Website Features

Website Design

Advertisements

ONLINE MARKETING STRATEGY

anche essere abili a divulgarli nel giusto momento ossia quando il cliente li richiede.

#### 1.4 LA SHARING ECONOMY

Dall'inizio del nuovo secolo abbiamo potuto assistere a numerosi cambiamenti che sempre più velocemente hanno stravolto le nostre abitudini: la tecnologia è prepotentemente entrata nella quotidianità delle nostre vite e l'economia risente pesantemente di problemi sistemici e speculativi. Infatti l'intero panorama economico e il modo di fare impresa si sta evolvendo in vari livelli e in tutte le direzioni, modificando il modo in cui beni e servizi sono inventati, prodotti e distribuiti su base globale. I consumatori diventano parte attiva, ribaltando per la prima volta i ruoli di forza del mercato e co-creando valore con le proprie reti sociali.

Ed è proprio grazie a queste rinnovate e accresciute capacità di collaborazione che si sono sviluppati nuovi modelli di business che rafforzeranno e consolideranno le imprese che sapranno farsi trovare preparate e che invece faranno scomparire le altre, quelle incapaci di adattarsi all'ambiente circostante.

L'emergere di nuovi fenomeni di collaborazione non sono dei trend di nicchia o esclusivamente una reazione alla crisi globale del 2008. Sono più una presa di coscienza crescente, che sfocia in un movimento contro l'insostenibilità di modelli che ci erano sembrati perfetti con l'accrescere del benessere che ci fornivano.

In questo contesto nasce la **sharing economy**, un modello economico che si propone come l'alternativa più percorribile. Il termine utilizzato per descriverla è consumo collaborativo. Una nuova idea socio-economica che promette di rivoluzionare il modo in cui consumiamo. Quello a cui stiamo prendendo parte è una trasformazione che nasce direttamente dai consumatori, un cambiamento dal basso. Stiamo capendo che quello che dobbiamo reinventare non è quanto o cosa consumiamo, ma come consumiamo.

"My stuff can be your stuff—for a price. Welcome to the modern digital age where the sharing economy, a consumer peer-to-peer market, is paramount" (Bronwen Morgan, University of New South Wales, 2014).

È questo il vero significato della sharing economy. Le 3 parole chiave di questa nuova economia sono:

- 1. **Condivisione**: l'utilizzo comune di una risorsa, intesa come profilo distinto dalle forme tradizionali di reciprocità, redistribuzione e scambio.
- relazione peer-to-peer: la condivisione avviene tra persone (o organizzazioni), a livello
  orizzontale e al di fuori di logiche professionali, con una caduta dei confini tra
  finanziatore, produttore e consumatore.

3. **presenza di una piattaforma tecnologica**:che supporta relazioni digitali, dove la distanza sociale è più rilevante di quella geografica e la fiducia è veicolata attraverso forme di reputazione digitale.

L'economia di condivisione è stata in grado di permeare la società globale in gran parte grazie alla sua impareggiabile versatilità ed efficienza, infatti non appena un'imprenditore identifica un divario tra domanda e offerta, una nuova sharing economy può essere creata in pochi secondi. Nonostante le differenze nelle varie entità, ci sono forti analogie tra i partecipanti all'economia di condivisione. Bronwen Morgan(2014)sottolinea come i "micro-imprenditori", i quali alimentano la sharing economy, siano semplici cittadini frustrati dal modo in cui il governo e le grandi aziende dettano il consumo giornaliero. Di conseguenza, questi utilizzano Internet per condividere le risorse in eccesso, lavorando per rendere utilizzabili gli sprechi. La sharing economy perciò fornisce una strada agli individui per acquistare prodotti e servizi che altrimenti non potrebbero essere utilizzati.

Ci sono molte teorie esistenti che circondano la crescita e lo sviluppo della sharing economy. È un nuovo fenomeno o esiste da sempre semplicemente sotto nomi diversi? Molti sono coloro che si sono divisi lottando per la prima o la seconda causa durante il "*Meridian 180 forum –the Sharing Economy*", un seminario tenuto nel 2014 e organizzato dalla Cornell University of Law riguardante appunto la sharing economy.

Da una parte, alcuni studiosi della Northwestern University School of Law hanno suggerito che questo sviluppo si è verificato a causa di un disgusto generale degli individui, per la voglia di allontanarsi dai modelli di consumo eccessivo guidati dalla pubblicità.

Troppe cose di cui le persone non hanno bisogno vengono pubblicizzate e vendute, e la sharing economy è una forma di ribellione contro questo modo di agire.

Altri studiosi hanno sottolineato che l'economia di "condivisione" rappresenta un ripensamento dei concetti di proprietà, e questi sono una parte molto importante della sua innovazione. L'economia di condivisione consente alla gente comune di abbattere il proprio consumo in componenti minori, monetizzando le parti più piccole, inutilizzate.

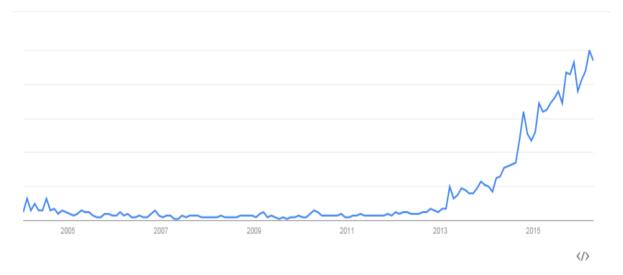
Dall'altra parte altri teorici hanno visto la sharing economy non come un fenomeno nuovo, ma semplicemente come "una naturale estensione emergente da Internet." Dopo tutto, come Eric San Juan (Georgetown University) ha notato, le persone hanno affittato camere in case per secoli, un'attività che non è qualitativamente diversa da quella di AirBnB. Henry Hu (Shanghai

Università di economia e finanza) ha sottolineato invece l'idea che la condivisione digitale in primo luogo è cominciata con la pirateria online e con la diffusione di software piratati.

Christopher Kelty (University of California, Los Angeles) concorda sul fatto che l'economia di condivisione è sempre esistita: dalle "comunità virtuali" dei primi anni 1990 ai software open source alla fine del 1990; dalla cultura della "peer production" alla nascita della sharing economy (1.0)," e successivamente del web 2.0 nei primi anni del 21 secolo.

Il punto di contatto di entrambe le teorie, sia essa una nuova economia oppure una modifica dell'economia già esistente, è il suo trend positivo. Negli ultimi 5 anni vi è stato un'incremento esponenziale delle ricerche e delle discussioni riguardanti la Sharing Economy, e i rilevamenti per il futuro sono di continua espansione.

Grafico 1.5: Il grafico mostra i dati sui trend di crescita della sharing economy a livello internazionale secondo ricerche di Google



Fonte: Google trend (sharing economy from 2004 to 2016)

### CAPITOLO 2 : DIGITAL TRANSFORMATION E FOCUS NEL SETTORE TURISTICO-ALBERGHIERO

#### 2.1 BUSINESS CONVENZIONALI CHE SI TRASFORMANO IN DIGITALI

La rivoluzione digitale che ha colpito il pianeta negli ultimi decenni ha obbligato gran parte delle aziende a rivedere il proprio modo di fare business per poter rimanere al passo con i tempi e con l'evoluzione dell'economia. Gran parte dei business che conoscevamo, i quali avevano come punto di forza la pubblicità in tv, per radio, sui giornali e per le strade ,oggi sono scomparsi oppure sono riusciti a rinnovarsi. Uno degli insuccessi maggiori è sicuramente stato quello di Kodak, azienda che a causa di una cultura aziendale molto rigida, poco incline all'innovazione ha rischiato di fallire per la miopia dei propri manager circa l'innovazione digitale.

Tutte le aziende perciò oggi hanno più che mai l'obbligo di rendersi conto che qualcosa di grande sta accadendo: una rivoluzione mai avvenuta prima sta costringendo questi business a indirizzarsi sempre di più verso il digital, verso la pubblicità online, verso l'utilizzo di siti internet e dei social media per acquisire e mantenere i propri clienti, verso la creazione di app che permettano di facilitare la vita al cliente e di rendere il processo di acquisto più veloce e smart.

Analizzando alcuni dati riguardanti l'uso di internet da parte degli italiani per esempio è possibile capire quanto il digital sta influenzando in maniera massiccia il mondo circostante: al giorno più di 22 milioni di persone in Italia attivano la propria connessione ad internet (Audiweb, 2015) per comprare online, per fare delle ricerche su un prodotto prima di comprarlo, o semplicemente per socializzare.

Questa evoluzione digitale e queste nuove opportunità, a cui le aziende devono necessariamente prestare attenzione, vengono definite **Digital Transformation**. Con questa espressione si intende il processo che ridisegna e rende più competitiva l'offerta complessiva del proprio business, tramite analisi e ascolto delle esigenze del mercato e per mezzo delle tecnologie digitali(ilsole24ore, 2015).

La digital transformation va oltre la semplice adozione di nuove tecnologie e permette di erogare servizi, fornire beni, far vivere esperienze, trovare, elaborare e rendere accessibili grandi quantità di contenuti indipendentemente dalla reale disponibilità di risorse (umane, materiali, intellettuali ed economiche, ecc.), creando pervasivamente nuove connessioni tra persone, luoghi e cose. (Mark P. McDonald & Andy Rowsell-Jones ,2012)

Il digital ha profondamente rivoluzionato la vita delle persone: la scoperta e l'uso delle informazioni, la condivisione dei propri interessi, il monitoraggio delle proprie attività, la

socializzazione dei percorsi di acquisto e molte altre abitudini sono cambiate grazie alle tecnologie e al digital. All'interno dei consumatori vi è una nuova tendenza alla ricerca di beni con un forte contenuto relazionale(G.Fabris,2009). Ciò che si va a ricercare non è più il semplice prodotto di quella determinata marca, ma un prodotto che permetta di instaurare un rapporto stretto sia con la marca stessa sia con gli altri consumatori. Sempre di più infatti i clienti ricercano qualcosa che permetta loro di allargare i loro rapporti con l'esterno.

Oltre a questi atteggiamenti il nuovo consumatore manifesta maggiori competenze creando in rete contenuti autorevoli che condivide con i propri pari. La condivisione di molteplici contenuti riporta al concetto dei big data: i clienti infatti, lasciando sul web una mole enorme di dati(personali e non) permette alle aziende di analizzarli e gestirli in modo tale da utilizzarli per customizzare al meglio i propri prodotti/ servizi essendo gia a conoscenza di gran parte delle preferenze dei consumatori.

Nel descrivere questa situazione alcuni studiosi, Badot e Cova (2003), parlano di "powershift" ovvero di un' inversione dei rapporti di forza tra aziende e consumatori.

Nel marketing tradizionale era l'impresa infatti a detenere il cosiddetto "expertise" della propria offerta e il consumatore veniva considerato come un ingenuo compratore.

Oggi con l'avvento del digital marketing e di tutto ciò che esso comporta è nato un nuovo modello di consumatore. "I nuovi consumatori sono intelligenti, tecnologicamente avanzati e con poco tempo a disposizione. Questi vogliono interagire con le marche e non essere disturbati da messaggi pubblicitari" (Walker Smith, CEO di Yankelovich, 2005).

Per affrontare questa nuova tipologia di consumatore, le organizzazioni devono riconoscere al consumatore un livello maggiore di autorità. I brand non possono più permettersi di vendere i propri prodotti attraverso le tradizionali leve di marketing. Per essere efficaci dovranno infatti cercare di instaurare un dialogo attraverso la creazione di esperienze che fanno leva sul coinvolgimento.

Per riassumere sinteticamente il passaggio concettuale dal marketing tradizionale al marketing digitale è utile ricordare la metafora utilizzata da Sawhney e Kotler (2001) secondo i quali i moderni marketer devono cambiare il loro approccio da cacciatori a giardinieri. Questa semplice metafora riguarda il passaggio di tempo ed energie, da parte degli addetti marketing, dall'acquisizione di nuovi clienti al servire in maniera migliore quelli attuali coltivando relazioni in maniera più autentica e paritaria.

#### 2.2 I DRIVER DELLA DIGITAL TRANSFORMATION

A partire dalla fine degli anni 90' gran parte delle aziende mondiali hanno iniziato ad investire nella cosiddetta New Information Tecnology (NIT), cuore pulsante della Digital Transformation che ancora oggi è in atto. Ma Quali sono le società o i prodotti che possono trarre vantaggio dall'uso di NIT? E Inoltre, quali tipi di trasformazioni di business permettono di attuare tali investimenti in tecnologia?

Una società potrebbe, ad esempio, utilizzare NIT per eliminare gli intermediari che la separano dai suoi clienti (disintermediazione classica). In alternativa, si potrebbe scegliere di cooperare insieme a loro, per rafforzare attraverso NIT le relazioni esistenti con fornitori produttori o clienti (risanamento). Oppure si potrebbero costruire alleanze strategiche e partnership con i nuovi giocatori creando un groviglio di relazioni complesse (mediazione basata sulla rete).

TRADITIONAL CLASSIC NETWORK-BASED VALUE CHAIN DISINTERMEDIATION REMEDIATION MEDIATION

Supplier/
Producer

Distributor

Customer

New Information Technologies

Fonte: mit sloan review

Tutte e tre le strategie di mediazione dipendono da vari fattori, come la possibilità di personalizzazione del prodotto o il contenuto informativo. Ma per comprendere appieno i driver della NIT, le società hanno l'obbligo di valutare le future trasformazioni del loro business, soprattutto dal punto di vista della commercializzazione e della vendita.

Ma quali sono appunto i principali driver che permettono alle aziende di perseguire questa trasformazione digitale? Quali sono i fattori che influenzano questa innovazione di business? Angela Andal-Ancion, Phillip A. Cartwright e George S. Yip nel 2003 hanno condotto una ricerca per la rivista economica "MIT Sloan Management Review" prendendo alcune delle principali aziende mondiali leader in svariati settori ( tra cui Amazon, easyJet, FedEx Corp, Lafarge, Google, Levi Strauss, Polaroid Corp, Ryanair, Tesco) con lo scopo di ricercare i principali effetti della cosidetta NIT (New Information Tecnology). Di seguito vengono riportati i principali driver.

Prima su tutti la consegna elettronica. Molti prodotti infatti hanno ormai la possibilità di essere consegnati in formato elettronico. Questo permette di ridurre di molto i tempi di attesa dei consumatori così come permette di semplificare l'aquisto. Molte compagnie aeree, per esempio, consentono ai clienti di prenotare on-line e di ricevere i biglietti via mail. D'altra parte, non si può dire lo stesso per quanto riguarda le automobili. I consumatori possono si ottenere informazioni sui diversi modelli e confrontare i prezzi sul web , ma sentono ancora il bisogno di provare i veicoli prima della consegna.

Per quanto riguarda il veicolare delle informazioni in passato erano limitate e molto difficili da raccogliere, e i clienti molto spesso avevano la necessità di andarle a ricercare autonomamente. Con l'avvento delle nuove tecnologie, il Web ha permesso alle aziende di sfruttare il contenuto delle informazioni che è insito nei loro prodotti/servizi. Naturalmente, i prodotti/servizi con maggiore intensità di informazioni hanno una possibilità in più di trarre vantaggio per loro stessi e per l'azienda di cui fanno parte.

La NIT permette a molte aziende di personalizzare la propria offerta per le specifiche esigenze e preferenze dei singoli clienti. In passato, ad esempio, i giornali erano un prodotto taglia unica. Oggi, le edizioni online possono essere personalizzate per includere solo le notizie e le informazioni che un determinato abbonato desidera. Allo stesso modo, i clienti di Dell Computer possono acquistare un PC con il giusto spazio, la giusta potenza, il giusto processore e altre caratteristiche di cui hanno specificatamente bisogno. Al centro di tutto ormai vi è il cliente, con le sue richieste particolari e con le sue preferenze.

Dal punto di vista dell'aggregazione, in passato i clienti dovevano affrontare varie transazioni, con una banca per i loro risparmi, con una società di costruzione per i mutui, con un agente di assicurazione per le politiche di vita e di proprietà e con un consulente finanziario indipendente per i propri investimenti. Grazie alla NIT (ma anche alla deregolamentazione), le istituzioni quali le banche per esempio, sono in grado di offrire ai clienti combinazioni di servizi (con tassi di interesse attraenti e migliori condizioni) per gestire tutte le esigenze finanziarie attraverso un unico account. Oltre alla convenienza, l'aggregazione offre anche ai clienti maggiore fiducia. Ad esempio, molti consumatori hanno iniziato ad acquistare più di solo libri da Amazon, che ora offre anche giocattoli, abbigliamento, strumenti e altri oggetti, perché hanno familiarità con il sito Web e si fidano della qualità dei suoi prodotti e servizi.

Prima dell'avvento di aziende come Amazon, trovare un libro appena uscito poteva richiedere un grande tempo di ricerca. Oggi il Web invece offre alle persone grandi quantità di informazioni, indipendentemente dalla loro posizione o dal proprio fuso orario, abbassando i costi di ricerca per trovare esattamente il prodotto o il servizio che vogliono.

La NIT ha anche introdotto una maggiore trasparenza nelle transazioni: i clienti e i fornitori ora possono infatti confrontare prezzi, caratteristiche del prodotto e gli attributi del servizio online, valutando attentamente e con maggiori informazioni i prodotti, per poter fare la loro scelta nel miglior modo possibile.

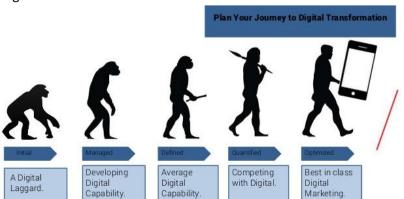
Elemento necessario per le aziende è un'interfaccia in tempo reale, fondamentale per coloro che hanno a che fare con informazioni importanti che cambiano improvvisamente. Un buon esempio è il trading on line, in cui le rapide fluttuazioni del mercato azionario possono essere devastanti per coloro che non hanno un accesso istantaneo a tali informazioni. Ma è anche importante per gli utenti che non vogliono essere costretti a condurre affari durante i normali orari d'ufficio. Grazie alla NIT si può perciò trasferire denaro dal proprio conto di risparmio, ordinare un regalo quando si vuole o rintracciare un pacco che è stato mandato.

NIT ha inoltre permesso alle aziende di sincronizzare e standardizzare alcuni processi, con una conseguente maggiore efficienza nelle transazioni business-to-business, nonché una maggiore convenienza per i clienti. Nel settore bancario, la standardizzazione degli ATM attraverso reti condivise ha permesso ai clienti di prelevare denaro da qualsiasi banca e controllare il loro saldo anche quando sono in viaggio a livello internazionale. Sul Web invece, il linguaggio standard XML aumenterà significativamente la capacità di un'azienda di trasmettere un messaggio ad un vasto pubblico in modo più efficiente e potente.

NIT può infine facilitare le alleanze tra società, dove i partner possono aiutarsi vicendevolmente per riempire delle competenze mancanti. Nel 1994, ad esempio, Air Canada decise di esternalizzare tutte le sue operazioni IT a IBM — una mossa insolita al momento. Sette anni più tardi, l'azienda decise di diventare partner di IBM, nel tentativo di recuperare alcune delle sue spese nello sviluppo di nuove tecnologie per la compagnia aerea. IBM tutt'oggi sta aiutando la Air Canada a migliorare una serie di suoi prodotti e servizi, ad esempio per fornire ai passeggeri in volo Internet.

Attraverso questa serie di driver un azienda può perseguire la propria digital transformation e diventare una grande impresa nel mondo digitale.

Figura 2.2



Fonte: ambuja group, 2015

#### 2.3 IMPRESE PURE DIGITAL

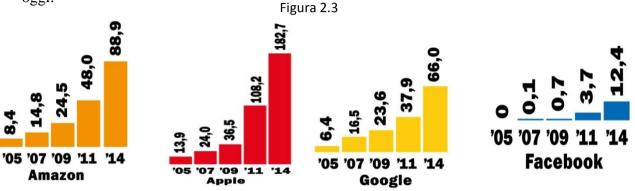
Se da un lato si è vista la trasformazione di gran parte delle aziende convenzionali in aziende sempre più digital, dall'altro molte aziende sono nate proprio nel bel mezzo di questa rivoluzione e hanno basato tutto il loro modello di business interamente sulle tecnologie digitali. Si parla in questo caso di imprese **pure digital**.

La societa di consulenza McKinsey nel 2014 ha stilato un elenco di topic fondamentali per essere un'impresa digital rispettabile. Di seguito i principali.

- ✓ **Avere aspirazioni che possono sembrare irrazionali.** Bisogna puntare in alto per ottenere grandi risultati. A questo proposito, il caso di Angela Ahrendts (CEO di Burberry) è uno dei più famosi. Ha trasformato un brand di moda in un marchio digitale, osando quello che molti avrebbero giudicato impensabile e triplicando il fatturato dell'azienda.
- ✓ Cambiare tutta la cultura del gruppo. Spesso non è sufficiente riconvertire il personale interno, perciò i manager devono guardarsi intorno e individuare, magari in altre aziende, team che possono essere utili. Come ha fatto Tesco, il grande supermarket inglese, acquisendo Blinkbox (video-streaming), We7 (musica online), e Mobcast (e-book).
- ✓ Stanziare nuovi fondi e far crescere i propri talenti. Walmart, il più grande rivenditore al dettaglio del mondo, dopo un paio di false partenze, ha capito che investire sul talento digitale era l'unico modo per recuperare il ritardo accumulato nell'e-commerce. Così, nel 2011, ha creato WalmartLabs, un incubatore di idee, e ha avviato la vera svolta digitale, aumentando il fatturato dello shop online del 30 per cento nel 2013.
- ✓ Non rimanere intrappolati nelle vecchie regole aziendali e nei mercati già conosciuti. I manager devono scandagliare tutto, dai sistemi operativi a quelli distributivi e persino i prodotti offerti, e chiedersi se vadano ancora bene nell'era della trasformazione tecnologica. Si pensi a come Apple sia passato da produttore di computer a − tra le altre cose − essere uno dei più grandi rivenditori di musica online.
- ✓ velocità nelle decisioni-soluzioni e rapido accesso alle informazioni.
  P&G, ad esempio, ha creato un unico portale di dati, definito "Cabina di comando", dal quale circa 50 mila dipendenti in tutto il mondo possono controllare informazioni sui brand, i mercati, le regioni, identificare rapidamente i problemi e adottare immediate soluzioni.
- ✓ Una "sana ossessione" per il cliente. I manager devono essere capaci di correggere ogni errore e limitare le cattive esperienze, cercando di prestare molta attenzione ai feedback dei clienti.

Ma quando parliamo di imprese pure digital non possiamo non riferirci a 4 aziende che hanno completamente rivoluzionato il settore a partire dai primi anni del 21 secolo: **Amazon, Apple, Google e Facebook**. Queste aziende della West Coast americana vantano oggi un valore di Borsa pari al prodotto interno lordo della Spagna, la dodicesima potenza al mondo. Un boom che ha stravolto interi settori dell'economia, dal commercio all'editoria, dalla pubblicità alla musica.

Comprare? Amazon. Connettersi? Apple. Cercare? Google. Comunicare? Facebook( insieme a Whatsapp). Il risultato è scritto nei numeri. Nel 2005, tutte insieme, le quattro aziende fatturavano 28,7 miliardi di dollari; nel 2014 sono arrivate a 350 miliardi. E sono in continuo aumento anche oggi.



I Ricavi di Amazon, Apple, Google e Facebook. Fonte: McKinsey 2015

Potrebbe venire il dubbio che a fronte di tutti questi ricavi i guadagni siano pochi, ma non è cosi. C'è infatti una peculiarità che ha permesso alle regine del digitale di diventare presto redditizie. «Nell'economia tradizionale, pensiamo all'uso dei fertilizzanti in agricoltura, l'incremento dell'utilizzo porta benefici marginalmente decrescenti: man mano che se ne aumenta l'uso, il beneficio decresce, i costi crescono e questo fa diminuire il margine di guadagno sul singolo prodotto. Nel digitale avviene il contrario. Se aumentano gli utenti di un software, sale il suo valore, ma anche la sua capacità di dare risposte migliori. Ciò permette all'impresa di guadagnare sempre di più in proporzione a quello che investe per accrescere l'offerta» (Francesco Sacco, docente di Strategie aziendali all'Università dell'Insubria e alla Bocconi).

Tutto sta dunque nell'avere sempre più utenti, e infatti le quattro "over the top" - come le chiamano gli esperti - puntano dritte al dominio nel loro settore.

In realtà La lista delle società che si sono lanciate con successo nel business digitale è molto più lunga. Nel giro di un decennio società come Ebay, Twitter, Skype, Netflix, Linkedin sono diventate dei colossi del digitale, puntando tutto sul commercio online, sui social media e sullo streaming di film per non parlare delle matricole Uber e Airbnb, capaci nel giro di pochi anni di rosicchiare gran parte delle quote di mercato dei business tradizionali come quello dei taxi e degli hotel.

#### 2.4 FOCUS NEL SETTORE TURISTICO- ALBERGHIERO

L'affermazione delle tecnologie di ultima generazione ha permesso un'accelerazione digitale cosi rapida tanto che la società ha dovuto adattarsi al nuovo contesto economico globale, caratterizzato ormai per la crescente circolazione di persone, prodotti, denaro, conoscenze e idee. Alcuni tra i settori economici che hanno potuto beneficiare dei vantaggi offerti dall'incontro tra il digital e l'economia tradizionale sono stati proprio il settore del turismo, quello dei viaggi e quello alberghiero.

I protagonisti del settore perciò non sono più esclusivamente i player tradizionali( agenzie di viaggio, hotel, b&b) ma anche e soprattutto nuovi operatori digitali come siti internet per viaggi, affitto case, hotel e voli aerei. La fusione delle tecnologie informatiche e di questi servizi ha permesso la nascita del c.d. "turismo on line". In effetti, le attività di commercializzazione del turismo, essendo collegate a prodotti intangibili e facilmente digitalizzabili, si prestano maggiormente ad essere conosciute attraverso l'utilizzo di internet da parte del cliente/turista. Queste ultime, per via delle potenzialità che possiedono, sono in grado di veicolare immagini, suoni ed informazioni del prodotto turistico sia tra le organizzazioni che tra i consumatori.

Ad oggi, internet rappresenta non solo uno strumento per recepire dati e informazioni sul prodotto turistico, ma anche un canale per commercializzarlo. Il consumatore non si limita a prenotare un viaggio presso un'agenzia, ma può trasformarsi in un turista on line che stabilisce contatti direttamente con il fornitore del servizio, al fine di ottenere le informazioni necessarie per poter giungere ad una soluzione personalizzata. Egli ha la possibilità di pianificare, in prima persona, tutte le fasi del viaggio e prenotare comodamente da casa sua il volo aereo, le attivita sul luogo, l'hotel oppure la casa dove vuole alloggiare.

Proprio riguardo queste ultime alternative negli ultimi anni si è assistito ad una crescita esponenziale di svariati siti online come Booking, Expedia, Homeholidays, homeaway, Airbnb, denominati in gergo  $OTA(online\ travel\ agency)$  ovvero agenzie di viaggio  $on\ line$ . Sono dei portali per la prenotazione di hotel(Booking, Expedia) oppure per l'affitto di abitazioni e quant'altro(Airbnb, Homeholidays, Homeaway). La loro nascita è datata alla fine degli anni Novanta, creati con lo scopo di rispondere all'esigenza dei turisti che volevano comparare i diversi hotel presenti in una determinata zona turistica.











Le OTA altro non sono che grossi database contenenti le informazioni di migliaia di strutture turistiche, che permettono alle aziende del settore di ottenere allo stesso tempo sia profitti economici che vantaggi in termini di maggiore visibilità diretta. Anche Il business ricavato da queste agenzie non è indifferente poichè comunemente l'utente preferisce prenotare (per comodità e semplicità) attraverso questi grossi portali, facendo così guadagnare il portale stesso su ogni transazione andata a buon fine ( un range che varia dal 10-15% al 35-40% circa).

Come possiamo vedere dal grafico sottostante gli ordini di viaggi e prenotazioni di hotel effettuati online in Europa dal 2010 al 2016 sono aumentati a vista d'occhio raggiungendo nel 2014 quasi 160 miliardi di dollari di fatturato con stime per gli anni successivi fino a 176 miliardi.

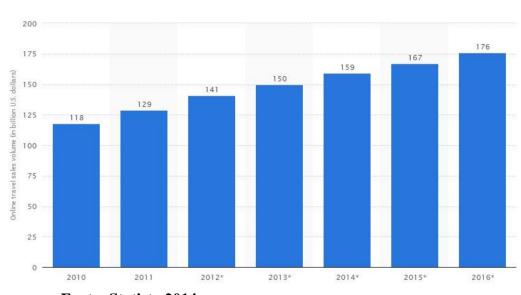


Grafico 2.1

Fonte: Statista 2014

Per arrivare in così breve tempo a guadagni cosi importanti, le OTA hanno adottato alcuni accorgimenti.

In primis l'imposizione (non sempre rispettata) di un parity rate nei confronti delle strutture affiliate, ovvero di porre lo stesso prezzo indicato nel loro sito ufficiale.

Un altro importante fattore è identificato nella politica di cancellazione, che rappresenta un vantaggio per i clienti ma uno svantaggio per le strutture ricettive, che non possono amministrare suddetti vincoli sulle prenotazioni: il meccanismo di prenotazione prevede infatti la conferma diretta e l'aggiornamento immediato del database, circa le disponibilità; l'utente, dal canto suo, riceve la conferma di prenotazione nella sua casella di posta elettronica, unitamente ad un account ed ad una password per effettuare le eventuali modifiche.

È ormai appurata perciò la fusione che si è venuta a creare tra il turismo e il web marketing. In effetti, in suddetto settore, internet ha avuto un impatto maggiore, poiché viene considerato come un'arena preferenziale per sperimentare nuove applicazioni per i clienti (Zabara,2009). Le ragioni di questo grande successo nel settore del turismo e in quello alberghiero sono varie e ancora oggi in fase di sviluppo. Di seguito ne analizziamo le principali.

Prima su tutte la **Comparazione dei prezzi**. Infatti nel momento in cui si ricercano le informazioni, il fattore prezzo diviene una delle informazioni primarie da reperire subito dopo aver effettuato la scelta. Il consumatore, anche in questi casi, è attento a tutte le possibilità di risparmio ed internet è, in effetti, lo strumento ideale per comparare i prezzi e per trovare le alternative economicamente più efficaci (Casarin,2006).

In seconda istanza ,poiché l'iter di scelta di un viaggio richiede una grande quantità di informazioni internet, in tutti i suoi aspetti,la **funzione ricerca** di internet si pone come strumento migliore per effettuare la ricerca.

Fondamentale risulta poi essere la **velocità** delle operazioni e **snellimento** delle procedure amministrative. La vendita on line del prodotto può essere effettuata facilmente, per via della capacità di aggiornamento costante del web, e non determina grandi differenze su come il servizio viene erogato, rispetto ad una vendita off line, poiché non vi è una necessaria consegna materiale del bene, bensì una serie di certificati o voucher che consentono alle aziende di contattare direttamente la propria clientela tramite il web.

Infine la **multimedialità**. Internet da' la possibilità agli utenti di effettuare una sorta di prova emozionale del viaggio, attraverso la fruizione di video, foto e tour virtuali, in modo da dare un'anteprima, al cliente, del prodotto che sta per acquistare( Baron, Maiorana, 1994). Sarà proprio nel terzo capitolo che si andrà ad analizzare ancora meglio questo aspetto denominato "content marketing".

Anche dal punto di vista delle imprese operanti nel settore riscontriamo alcuni punti di forza degni di nota grazie ai quali le aziende del settore riescono ad ottenere quel quid in più che permette loro di ottenere un vantaggio competitivo.

- ➤ le tariffe, predisposte dalle imprese alberghiere, vengono stabilite in base all'andamento della domanda, in modo da definire la soluzione più vantaggiosa economicamente.
- il rapporto diretto con la clientela ha trovato una definizione ad hoc, ovvero business to consumer, il cui spazio permette di promuovere l'impresa ed il marchio.

- ➤ il travel agencying elettronico che si è definito ha rivoluzionato il settore della distribuzione commerciale ed avvantaggiato le aziende attraverso la vendita diretta.
- > il sistema di promozione delle destination ha subito una profonda rivoluzione, grazie alla predisposizione dei portali offrenti la prenotazione.
- ➢ il rapporto che si realizza in questo circuito non riguarda solo quello con la clientela ma anche quello tra le varie aziende interessate (business to business relation), che decidono di cooperare per ottenere dei vantaggi in termini di miglioramento del servizio( Tavernitti, 2011)

Ovviamente bisogna però anche considerare il rovescio della medaglia elencando alcuni svantaggi riscontrati nel sistema,i quali se non adeguatamente risolti con un processo di recupero del servizio, possono incidere molto negativamente.

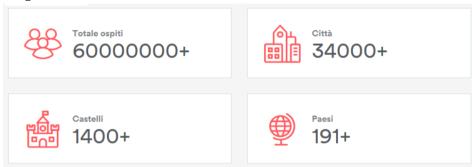
- \* l'acquisto del viaggio on line, ed di tutti servizi ad esso collegato, ha attivato un enorme processo di spersonalizzazione: la vendita è divenuta sempre più anonima e massificata. Si punta molto spesso sulla quantità piuttosto che sulla qualità.
- Le molteplici opzioni e proposte hanno messo in grande difficoltà i consumatori che molte volte si trovano davanti ad un servizio di cui non riescono a valutare il grado di attendibilità in modo corretto. È per questo motivo che solitamente sono le aziende piu importanti del settore ad ottenere maggiori prenotazioni, poiche sono viste come più sicure e promettenti. I clienti che vogliono avere maggiore sicurezza e garanzia preferiscono avere un contatto diretto con un operatore specializzato(Cozzi,2010).
- Un altro problema è quello di non essere in grado, da parte di alcune fasce di età, di saper utilizzare correttamente i sistemi di prenotazione online (soprattutto quelle di terza e quarta fascia), che rappresentano comunque un segmento importante del mercato turistico.

Gli operatori del settore turistico hanno, ormai, preso consapevolezza delle potenzialità di internet. Tuttavia, per poter ottenere vantaggi che rispondano alle aspettative, occorre fare un uso adeguato del mezzo e del suo altissimo livello di interattività: un utilizzo scorretto infatti potrebbe rivelarsi non solo dannoso, ma anche pericoloso. Sia i vantaggi che gli svantaggi devono essere considerati nel momento in cui si predispone una buona strategia di marketing on line (Addis,1999)

#### 3.1 CHI E' AIRBNB

Fondata nell'agosto del 2008 e con sede principale a San Francisco, in California, Airbnb è un portale sul quale le persone possono pubblicare, scoprire e prenotare alloggi unici in tutto il mondo, sia dal proprio computer che da cellulari o tablet. Sia che si tratti di un appartamento per una notte, di un castello per una settimana o di una villa per un mese, Airbnb mette in contatto le persone tramite autentiche esperienze di viaggio, a qualsiasi prezzo, in più di 34000 città e 191 paesi. Inoltre, grazie ad un fantastico servizio di assistenza clienti e ad una community di utenti sempre in crescita, Airbnb è il modo più facile per trarre profitto dal proprio spazio in più, mostrandolo a un pubblico di milioni di persone (Airbnb,2016).

Figura 3.1



Fonte: Airbnb.it

Il sito internet, che ormai conta più di 2 milioni di annunci in tutto il mondo, è riuscito in pochissimi anni ad avere dei numeri da record, surclassando sotto molti punti di vista catene alberghiere mondiali del calibro di Hilton & Marriot.

Figura 3.2



Fonte: airbnb.it

#### 3.1.1 LA NASCITA E I PRIMI PASSI

Airbnb nasce precisamente nell'autunno del 2007, poi ufficializzato nell'Agosto del 2008, da un idea geniale di Brian Chesky e Joe Gebbia (gli attuali CEO e CPO). Trasferitisi a San Francisco per la conferenza annuale della Industrial Design Society of America, e non avendo abbastanza denaro per pagare l'affitto, decisero di offrire parte del proprio appartamento come alloggio ad altri viaggiatori interessati alla conferenza. Si trattava semplicemente di tre materassini gonfiabili, da cui deriva l'iniziale nome Airbed and Breakfast. Crearono così un sito internet molto semplice e subito 3 persone prenotarono per 80 dollari ciascuno. Fu così che intuirono la potenzialità di questo business semplice, smart e che con minimi investimenti avrebbe potuto offrire grandi opportunità di crescita. Nella primavera del 2008 Brian e Joe decisero di coinvolgere anche il loro coinquilino, Nathan Blecharczyck (tuttora CTO), un ingegnere laureato in Computer Science ad Harvard che aveva gia collaborato in diverse posizioni per Microsoft, Opnet Technologies e Batiq.

Nel gennaio 2009 la società progredì grazie all'intervento di Y Combinator, un incubatore che investì denaro su questa start-up. Per tre mesi perciò la società si "spostò" nella Silicon Valley per lavorare assiduamente insieme agli esperti di YC, per permettere loro di valutare tutte le sue potenzialità. Prima di riuscire allo scoperto e cambiare il nome in Airbnb, il ciclo di sperimentazione culminò con una Demo Day, dove la startup presentò se stessa ad un pubblico accuratamente selezionato solo su invito.

A questo punto, una volta cambiato il nome, l'offerta ,che prima prevedeva la semplice condivisione di alcuni spazi,allarga i suoi orizzonti ad appartamenti, ad intere case e a qualsiasi altro tipo di proprietà. Nel giugno 2010, il loft dei fondatori divenne l'ufficio dell'azienda. Nel 2009 l'Azienda contava già 15 dipendenti e nel 2010 registrava l'800% di prenotazioni in più rispetto all'anno precedente, con diffusione in 89 diversi paesi.

Nel 2011 venne considerata come una delle aziende di maggior rilievo in America ed ottenne così ulteriori finanziamenti da grandi investitori fra i quali Andreessen Horowitz, Digital Sky Technologies, General Catalyst Partners, Jeff Bezos, Ashton Kutcher.

Da questa data in poi vi è stato un incremento esponenziale sotto tutti i punti di vista: Airbnb ha saputo saggiamente fondere la digital revolution degli anni 2000 con la richiesta di alloggi semplici a prezzi modici e che permettessero alle persone di creare una community, in un era sempre piu social e global.

#### 3.1.2 I FONDATORI E UN ANEDDOTO SUI FINANZIATORI

**Joe Gebbia** è Nato ad Atlanta, Georgia , si è laureato presso la Rhode Island School of Design (RISD) in grafic design e art design. Fu proprio in questa università che

conobbe Brian Chesky,amico nonché coinquilino, e successivamente cofondatore di Airbnb. Joe incrementò i suoi studi con un business coursework alla Brown university e anche presso il Mit.

Nel 2009 fu inserito tra i 20 migliori giovani in ambito tecnologico dalla rivista business week. Ha tenuto conferenze in tutto il mondo



sull'imprenditorialità e sulla progettazione, ricevendo molti riconoscimenti. Nel 2010 fu nominato tra i 30 migliori "young leader" under 30 dalla rivista Inc, per poi esser rinominato nel 2013 da Forbes tra i 40 migliori "young leader" under 40. Oggi Joe Gebbia è co-fondatore nonché CPO di Airbnb, e fa parte del comitato amministrativo ed esecutivo.

Brian Chesky è Nato a Niskayuna, New York, durante la sua giovinezza era molto attratto dall arte e dal design tanto che nel 1999 inizio il suo percorso di laurea in design industriale presso la Rhode Island School of Design dove poi incontro Joe Gebbia. Dopo il college, lavorò come industrial designer alla 3DID,Inc a Los Angeles, per poi diventare successivamente CEO di Airbnb.



Egli guida la visione la strategia e la crescita dell'azienda così che questa possa creare modi unici e interessanti per viaggiare e cambiare la vita dei membri della community. Nel 2015 è stato anche lui nominato da Forbes nella classifica"fourty under fourty" insieme a Joe Gebbia. Inoltre è stato anche nominato come una delle 100 persone più influenti dalla rivista Time nel 2015.Il presidente Obama infine lo ha nominato, sempre nello stesso anno, ambasciatore dell'imprenditorialità globale.

Nathan Blecharczyk è nato nel 1984 in America e si è laureato presso la Boston Latin Accademy nel 2001. Successivamente prese un'altra laurea ad Harvard in computer science. Nel 2015 anche lui è stato considerato uno dei più ricchi giovani del mondo dalla rivista Forbes. Prima di diventare cofondatore di Airbnb ha rivestito diverse posizioni come ingegnere per Microsoft, OPNET Technologies e Batiq.



Oggi è CTO di Airbnb, e supervisiona la strategia tecnica della compagnia occupandosi di formare un team di ingegneri di prima classe per mantenere Airbnb all'avanguardia nel suo settore. Inoltre si occupa di tutti i proemi tecnici che riguardano i pagamenti e la sicurezza.

Questi tre giovani imprenditori unendo le forze e le loro idee hanno creato un business rivoluzionario soprattutto anche grazie all'aiuto di molti finanziatori, già precedentemente citati, che hanno creduto in loro investendo sulla loro start up. Nel 2008 però oltre a questi finanziatori ce ne furono altri della Silicon Valley i quali rifiutarono di entrare in società con una quota di soli 150mila dollari.

"Il 26 giugno del 2008 il nostro amico Michael Seibel (partner del fondo Y Combinator, 840 aziende partecipate, valore stimato 30 miliardi di dollari) ci presenta 7 grossi investitori della Silicon Valley. Stavamo provando a raccogliere 150 mila dollari, in un momento in cui la società valeva 1,5 milioni. Ciò significa che con quella cifra si portavano a casa il 10% della società. Di seguito potete leggere le reazioni dei 7 investitori: 5 risposte negative e 2 mancate risposte. Si trattava di persone intelligenti, perciò sono sicuro che fummo noi a non essere in grado di sorprenderli in positivo" (Brian Chesky,2015)

Di seguito due delle risposte di alcuni degli investitori che decisero di accantonare la proposta di Airbnb nel 2008 affermando : «Nonostante ci sembri interessante, non è un mercato in cui intendiamo entrare», «il mercato potenziale non ci è apparso abbastanza profittevole», oppure «non siamo mai rimasti entusiasti dai nostri investimenti nel settore dei viaggi», infine «chiamateci quando otterrete finanziamenti di fascia alta».



#### Fonte: twitter profile of Brian Chesky,2015

Sette anni dopo, il Financial Times fissa il valore di Airbnb a quota 25,5 miliardi di dollari. Se Chesky e soci oggi decidessero di collocare il 10% delle loro quote sul mercato, potrebbero raccogliere 2,5 miliardi di dollari. E quegli investitori che un tempo si rifiutarono di aiutare Airbnb oggi potrebbero essere miliardari.

# 3.1.3 I PROBLEMI LEGISLATIVI E LA GUERRA DEGLI AFFITTI TEMPORANEI A SAN FRANCISCO.

Il popolare servizio statunitense che permette a chiunque di affittare o subaffittare la propria casa anche solo per pochi giorni ormai presente in più di 200 Paesi, se da un lato sta riscuotendo un enorme successo, dall'altro ha subito riscosso molte perplessità dal punto di vista legislativo, con alcuni Paesi pronti a fermare l'espansione del servizio pur di tutelare le norme nazionali in tema di affitto e locazione di immobili.

A meta 2014 la Catalogna ha multato Airbnb, per 30.000 euro in quanto lo aveva ritenuto colpevole, così come altre 7 società simili, di non aver rispettato le leggi locali riguardanti l'affitto. Nel 2012 la regione autonoma spagnola aveva già promulgato una legge locale che imponeva la registrazione di tutti gli appartamenti affittati per turismo presso un ente apposito che poi trasferisce i dati al ministero del Turismo. Con questa legge perciò la pratica di affittare stanze all'interno dei singoli appartamenti viene dichiarata illegale. Di fatto Airbnb venne così inibita nella sua attività principale di affitto.

Il governo catalano inoltre aveva addirittura pensato di bloccare tutti gli accessi ad Airbnb dalla propria regione. Un provvedimento molto difficile da attuare, studiato più per impedire la pubblicazione di annunci piuttosto che la prenotazione da parte dei turisti. Turisti che sarebbero i primi responsabili della multa nei confronti dell'azienda. Nel maggio del 2013 il governo catalano li ha multati, con l'accusa di aver violato le leggi locali sulle modalità di affitto degli appartamenti, per un totale di 90.000 euro.

Un eventuale blocco di Barcellona avrebbe sicuramente rappresentato un duro colpo per Airbnb, che nella città catalana aveva il suo terzo mercato dopo New York e Parigi. La delusione dell'azienda fu testimoniata da un portavoce dell'azienda il quale precisò: «Barcellona dovrebbe essere una città ai vertici dell'innovazione. Per questo motivo la decisione ci provoca dispiacere. Così facendo non si permetterà alla città di restare al passo coi tempi». Soltanto con l'intervento degli avvocati dell'azienda la situazione si è successivamente risolta al meglio, ricordando i benefici economici del suo servizio all'economia catalana con quattro mila nuovi posti di lavoro e ricavi per 130 milioni di euro.

Barcellona rappresenta però solo l'ultima sfida in termini di tempo per Airbnb. Nel marzo del 2013 nello stato di New York, un uomo è stato condannato ad una multa di 2.400 dollari perché la legge statale vietava il subaffitto per un periodo inferiore a 29 giorni, a meno che il concessionario fosse in casa. Il subaffitto è stato vietato inoltre in altri stati degli USA o in altre nazioni come la Nuova Zelanda il Canada e perfino nella citta di Berlino in Germania.

Ma una delle dispute che ha suscitato più attenzione mediatica è sicuramente quella avvenuta a San Francisco, citta natale di Airbnb.

Nell autunno del 2015 la città statunitense decise di portare alle urne i propri cittadini, indicendo un referendum. Questo prevedeva che tutti gli abitanti dovessero stabilire se campare affittando case per brevi periodi su Airbnb fosse un hobby o una vera e propria attività economica, stabilendo il confine ad un massimo di 75 notti all'anno. Ovviamente la diatriba fu portata avanti dai sostenitori del SI, i quali ritenevano che Airbnb non pagasse adeguatamente le tasse statali.

Con la vittoria del "si", gli affitti di breve termine sarebbero stati limitati a 75 notti all'anno e i vicini di casa avrebbero potuto denunciare possibili violazioni. Con la vittoria del "no" invece tutto ciò avrebbe significato il corretto investimenti di Airbnb nella campagna fatta a sua difesa per le strade di San Francisco ( quasi 10 milioni ). Tra i sostenitori del "si" la San Francisco Tenants Union, che rappresentava gli inquilini di San Francisco e che promuoveva il mantenimento di case a prezzi accessibili,fu la più attiva. Tra chi era per il "no" c'era chi sosteneva che affittando il proprio immobile si ottenevano entrate extra.

La Proposition F,il testo del referendum, fu visto dunque come un modo per cambiare la situazione o dare voce a residenti frustrati. Ma come spiegato al New York Times da Chris Lehane, responsabile degli affari pubblici di Airbnb, quella proposition «non fa nulla. Non c'e' un fine serio in essa quando si tratta di affrontare in modo deciso il problema» del boom immobiliare.

Fu per queste motivazioni che la società investì quasi 10 milioni di dollari per una pubblicità shock lungo le strade di San Francisco per far capire alla città intera la loro posizione. Cartelloni pubblicitari del tipo: «cara agenzia delle entrate di San Francisco: lo sai che Airbnb ogni anno paga 12 milioni di dollari a questa città? Non spendeteli tutti in una volta». oppure «Caro assessorato per l'educazione: per favore, usate un po' dei 12 milioni che versiamo nelle tasse per mantenere l'insegnamento dell'arte nelle scuole» apparvero nel giro di pochi giorni lungo tutte le strade della città pochi giorni prima il fatidico referendum del 3 Novembre.

Dear Public Works,

We hope you use some of the \$12 million in hotel taxes to build a bike lane here.

Love,
Airbnb

Fonte: Tpost,2015

Figura 3.4

Airbnb era probabilmente in buona fede, ma un sacco di gente ritenne i cartelli ingenui e offensivi. Sulle prime un sacco di gente ritenne addirittura che i manifesti fossero finti. Poi una serie di magazine contattarono la portavoce che ufficializzò la veridicità dei cartelloni. Pochi giorni dopo le critiche online e sui relativi profili social si erano fatte così dure che Airbnb fu costretta a diffondere un comunicato in cui spiegava che il loro intento era quello di far capire a quanto ammontavano i contributi dei loro ospiti rispetto alle tasse locali( circa 1 milione al mese). Aggiunsero inoltre le loro scuse perchè probabilmente avevano sbagliato approccio e avvertirono che la rimozione dei manifesti sarebbe avvenuta immediatamente.

Nonostante la brutta figura fatta dall'azienda con questa campagna, nonostante la perdita in parte di quel senso di azienda vicina ai propri utenti, amichevole, quieta, che non fa mai rumore, il referendum ha visto il 55% dei voti in favore del no. L'ipotesi del massimo di 75 notti all'anno è stata così rigettata e Airbnb si è ripresa il posto che gli spettava nella città dove tutto è cominciato, quando una sera del 2008 due amici decisero di affittare i loro letti per permettersi poi il pagamento dell'affitto della casa, non sapendo però che avrebbero creato uno dei siti più rivoluzionari nell'ambito della sharing economy.

#### 3.2 COME FUNZIONA AIRBNB: VIAGGIATORI VS HOSTS

Se siamo alla ricerca di un qualsiasi tipo di alloggio, con pochi click e attraverso un'interfaccia semplice e curata, Airbnb unisce persone da tutto il mondo che cercano un posto per dormire con persone del quartiere che hanno uno spazio in più da affittare. L'obiettivo, oltre a far incontrare domanda e offerta, è quello di offrire un'esperienza di viaggio unica, favorendo la completa immersione del turista nella cultura locale grazie alla guida e ai consigli di chi lo ospita.

Il primo passo da fare da parte di un viaggiatore alla ricerca di un'abitazione è quello di digitare sul web il sito www.airbnb.it, e questa sarà la pagina principale che apparirà davanti ai nostri occhi: una serie di foto dei momenti più importanti di alcuni host che hanno deciso di utilizzare Airbnb con al centro uno slogan come "ovunque vai vivici" oppure "benvenuto a casa" che spiega al meglio ciò che Airbnb vuole essere oltre che ad un semplice sito di affittacamere.



Figura 3.5

Fonte: Airbnb.it

Successivamente, prima di ricercare la propria residenza, è necessario registrarsi tramite un click in alto a destra. Si puo scegliere se registrarsi tramite Facebook, tramite Google oppure tramite mail. I dati da inserire sono nome, cognome, email, password e data di nascita e a l termine del processo d'iscrizione bisogna confermare la popria identità cliccando sul link di verifica che si riceve via email e successivamente aggiungere un metodo di pagamento valido (ossia una carta di credito) al tuo account, in modo da poter prenotare i tuoi soggiorni in giro per il mondo.

Se invece si è ricevuto un invito ad Airbnb da parte di un amico, si può utilizzare il suo link per accedere alla pagina iniziale ottenendo 18 euro di bonus per il primo viaggio. Una volta iscritto ad Airbnb, si potranno generare gli stessi link-invito permettendo così di invitare i propri amici. Per ogni amico fatto iscrivere ad Airbnb si ricevono 18 euro di bonus, che diventano 90 nel caso in cui l'amico diventa un host.

Solo dopo la registrazione si potra iniziare a ricercare il proprio alloggio preferito. Come visto nella schermata iniziale, il sito per prima cosa richiede di digitare le seguenti informazioni: località di destinazione (**Dove vuoi andare**), data di arrivo (**Check-in**), data di partenza (**Check-out**) e numero di persone al seguito (**ospite**).

A questo punto appariranno tutte le offerte corrispondenti alla ricerca effettuata . Ogni annuncio è corredato da informazioni dettagliate sul tipo di alloggio offerto, le date disponibili, i prezzi del soggiorno e le foto dell'appartamento/stanza. In tutto si possono trovare tre tipi di sistemazioni differenti.

- Case intere: Ideali per chi viaggia con altre persone al seguito, il loro prezzo può essere più alto.
- Stanze private: Sono ideali per chi viaggia da solo, cerca perlopiù una sistemazione per la notte e non vuole spendere troppo.
- **Stanze condivise**: La soluzione ideale per chi guarda innanzitutto al risparmio e intende sfruttare le sue esperienze di viaggio per conoscere altre persone.

Figura 3.6

Auto Registrati Accedi

Date 05-09-2016 08-09-2016 2 ospiti 

Tipo di camera Alloggio intero tutto stanza privata in una casa

Stanza condivisa in una casa

Gamma di prezzi

Più filtri

Si Sapplicano dei costi aggiuntivi. Potrebbero essere aggiunte delle tasse.

Sani Francesc de S'Estany

90°

Sani Francesc de S'Estany

Soni Jordin Stanza condivida in una casa

Sani Francesc de S'Estany

Soni Jordin Stanza condivida (20)

Soni Soni Goode lett (Boro Norma). Tempe acceloration del Lingua e valuta

Fonte: Airbnb.it

Selezionato il tipo di camera si può valutare la gamma di prezzi entro i quali si vuole ricercare il proprio alloggio, aumentando o diminuendo sia il prezzo minimo che massimo. Cliccando su più filtri inoltre si possono richiedere come parametri di ricerca un numero preciso di camere, bagni e letti, dei servizi aggiuntivi come wifi,piscina, aria condizionata, e infine si può decidere di consultare il sito solo attraverso le offerte a prenotazione immediata oppure con un superhost ( ovvero soggiornare esclusivamente presso host considerati molto esperti dal sito). Inoltre, grazie alla mappa di destra, si può già avere un primo raffronto sulla posizione della casa nella città prescelta.

Cliccando su una delle molteplici offerte, caratterizzate da una foto generica dell'abitazione, dal prezzo per notte e dal numero di recensioni ricevute si entra nella schermata privata dell'alloggio. Da qui è possibile leggere una breve descrizione dell'annuncio, comprendere più dettagliatamente se ciò che offre è in linea con ciò che desideriamo e valutare gli orari di check in e check out proprio come un hotel, il tutto arricchito da una serie di fotografie dell'intero appartamento.

Parte fondamentale poi è la colonna a destra che calcola istantaneamente un preventivo : il prezzo iniziale è da intendersi per notte e spesso varia in base al numero di persone da ospitare. Inoltre ci sono da considerare diverse variabili nel totale espresso: i costi di servizio di Airbnb, cioè la somma che Airbnb trattiene per sé e i costi aggiuntivi dovuti alla pulizia dell'appartamento e ad altri servizi extra che possono essere offerti dall'host.

170€ Per Notte Trendy Flat in Playa d'Bossa Check-out Check-in Ospiti Platja d'en Bossa, baleares, Spagna \*\*\* \* \* (23) 05-09-2016 08-09-2016 2 🕶 88 170€ x 3 notti 510€ Costi del servizio @ 66€ Su questo annuncio (URL HIDDEN) beautiful and modern 2 bedroom apartment in the heart of Playa den Bossa, quiet location but very near to the nightlife and beach. Walking distance to shops, restaurants and to the È un'occasione rara. Solitamente l'alloggio di Stephan è Contatta l'host L'alloggio Posti letto: 4 Check-In: 14:00 Bagni: 1 Check-Out: 10:00 Camere da letto: 2 Tipo di alloggio: Appartamento Tipologia alloggio: Intera casa/apt Letti: 3 Salva nelle Wish List Regole della casa 361 hanno salvato questo annuncio шn

Figura 3.7

Fonte: Airbnb.it

Per effettuare una prenotazione si può cliccare sul pulsante "prenotazione immediata" e concludere subito la pratica oppure inviare un messaggio all'host. Inviando un messaggio si ha l'opportunità di presentarsi brevemente spiegando i motivi per i quali si vuole soggiornare nell'appartamento/stanza selezionato. L'host solitamente risponde entro 24 ore, comunicando se

ha accettato o meno la richiesta. In caso di accettazione si potrà effettuare la prenotazione direttamente via email. In alternativa si possono selezionare le date di check-in e check-out negli appositi menu a tendina e cliccare sul pulsante "invia una richiesta" per richiedere la disponibilità dell'alloggio senza inviare un messaggio personalizzato.

Ma la particolarità di Airbnb, nonché sua mission, risiede proprio nella conversazione tra viaggiatore ed host, dove entrambe possono conoscersi e scambiarsi informazioni circa i luoghi da visitare o le attivita da praticare creando appunto la cosidetta "community virtuale di Airbnb".

Per quanto riguarda il pagamento per motivi di sicurezza Airbnb preleva i soldi della prenotazione al momento stesso della richiesta. La somma rimane congelata fino a 24 ore dopo il check-in nell'appartamento, in modo tale da tutelare l'host e l'ospite in caso di truffe. Se la prenotazione viene rifiutata o disdetta, i soldi tornano indietro senza alcun tipo di problema. Gli host, per una maggiore sicurezza, possono inoltre richiedere anche la verifica degli account degli ospiti. Tale procedimento prevede la verifica dell'identità dell'utente mediante il collegamento di un account social ad Airbnb, l'invio di un documento d'identità o l'aggiunta di un numero di telefono al proprio profilo.



Fonte: Airbnb.it

Ma se da un lato abbiamo come cliente di Airbnb il viaggiatore alla ricerca di nuove esperienze in giro per il mondo, dall'altro abbiamo la figura dell'host, ovvero persone che decidono di condividere la propria casa, la propria stanza oppure qualsiasi altro tipo di residenza con i relativi viaggiatori.

La procedura iniziale risulta essere uguale a quella dei clienti viaggiatori, passando attraverso l'iscrizione al sito. Successivamente bisogna indicare che tipo di alloggio (appartamento, casa, bed & breakfast ecc.) che tipo di stanza (casa intera, privata o condivisa) si è in grado di offrire agli ospiti, il numero massimo di persone e la città di residenza. Dopodiché proseguendo verrà

richiesto di inserire il resto delle informazioni: numero di letti/bagni disponibili, indirizzo esatto dell'abitazione, servizi offerti (es. TV, Internet, aria condizionata), prezzi e via discorrendo.

La pubblicazione dell'annuncio è gratuita (Airbnb infatti tratterrà dei soldi solo al momento in cui viene effettuata una prenotazione), e si può decidere quali metodi di pagamento accettare e se attivare o meno la funzione di prenotazione immediata.

Per creare un annuncio perfetto bisogna descrivere in maniera convincente e realistica l'appartamento o la stanza che si offre. Da questo punto di vista il sito offre un aiuto a chi è alle prime armi determinando i punti fondamentali richiesti per essere un bravo host: i così detti "standard di ospitalità". Nella propria sezione "scrivania" si possono vedere tutte le valutazioni che si ricevono riguardanti alcuni punti ritenuti fondamentali da Airbnb:

- ✓ **Disponibilità aggiornata**: avere sempre sotto controllo le persone che soggiornano nel proprio alloggio. Mantenendo aggiornato il calendario e le informazioni dell'annuncio, si avranno più possibilità di ricevere richieste di soggiorno che possono essere soddisfatte.
- ✓ **Comunicazione**: cercare di rispondere il più velocemente possibile, con una soglia massima di 24 ore, alle richieste di alloggio aumenta la percentuale del proprio tasso di risposta. È inoltre fondamentale essere disponibile per il cliente anche durante tutto il soggiorno, fisicamente oppure sempre connessi tramite l'App di Airbnb.
- ✓ Impegno verso le prenotazioni: una volta confermata una prenotazione è fondamentale mantenere l'impegno verso essa , senza creare disagi al cliente. Se capita un imprevisto e non si può fare a meno di cancellare una prenotazione è importante avvisare immediatamente gli ospiti per avviare la procedura di rimborso.
- ✓ Check-in: è importante prestare particolare attenzione a questa fase per permettere agli ospiti di essere a proprio agio con un check-in chiaro e semplice. Bisogna far sapere in anticipo qual è la procedura di check-in ed essere sicuri che gli ospiti siano in grado di contattarti nel caso di problemi dell'ultimo minuto. Inoltre è fondamentale far sapere da chi verranno accolti o se dovranno organizzarsi per recuperare le chiavi dell'abitazione.
- ✓ Precisione: condividere delle chiare aspettative prima di un viaggio può aiutare tutti a vivere un'esperienza migliore. Come host, si possono aiutare i viaggiatori a decidere se lo spazio è adatto alle loro esigenze fornendo delle informazioni dettagliate sulle potenzialità dell' alloggio. Grazie all'utilizzo di molte foto e di regole della casa dettagliate gli ospiti verranno maggiormente attratti.
- ✓ Pulizia: Uno spazio pulito e ordinato dà il meglio di se e risulta attraente. È importante trovare il tempo per pulire, soprattutto quando si hanno delle prenotazioni ravvicinate. Pulire tutte le stanze, rinfrescare asciugamani e lenzuola e lasciare anche qualche articolo per l'ospite sono requisiti fondamentali per un ottima pulizia.

Gli ospiti avranno così la possibilità di valutare l'esperienza complessiva del loro soggiorno e la media delle valutazioni apparirà sia nella pagina dell'annuncio che nei risultati mostrati quando un ospite fa una ricerca. Pertanto avere una valutazione media alta è un modo eccellente per spiccare nei risultati di ricerca. Inoltre è importante che il prezzo dello spazio sia proporzionale rispetto a ciò che si offre poichè anche questo viene valutato attentamente dagli ospiti e incide sulla media delle valutazioni.

# 3.2.1 FOCUS SULLE RECENSIONI

Nell'ultimo decennio vi è stato un incremento esponenziale dell'utilizzo delle recensioni da parte di moltissimi siti internet. Grazie ad un breve commento chiunque può esprimere un proprio parere su un ristorante, su un' attività, o su una residenza in modo tale da aiutare il prossimo a prendere la decisone giusta circa l'esperienza che intende avere.

Questo procedimento rientra in quella categoria che prende il nome di Word of Mouth. Attualmente, attraverso blog, forum e community di ogni sorta, i clienti possono scambiarsi consigli ed opinioni sulle varie tipologie di prodotti e servizi.

Il "word of mouth", o passaparola, prende vita quando un consumatore dona delle informazioni ad un altro consumatore. Il "word of mouth marketing" è basato sulle motivazioni da dare alle persone per parlare di un prodotto/servizio e favorire quel genere di conversazione.

È uno degli stumenti promozionali più potenti, che fa perno sulla fiducia e si appoggia necessariamente su una customer satisfaction reale e guadagnata, sulle effettive qualità di un prodotto o servizio, sul desiderio sincero delle persone di comunicare ad altri un'esperienza che le ha appagate.

Il passaparola perciò e in particolare la volontà di una persona di raccomandare un prodotto o servizio che lui o lei ha usato per altri è fondamentale per la fidelizzazione dei clienti . Il potere della parola risiede principalmente nel fatto che i clienti percepiscono le opinioni degli altri clienti meno di parte e perciò più affidabile delle informazioni generate direttamente da una società (Y.Liu,2008).

Tutto ciò non fa altro che incrementare ancora di più quel senso di social community che per Airbnb risulta essere fondamentale, poichè grazie alle recensioni, e grazie alle varie strategie di paid media, earned media e owned media, riesce a creare quelle quel vantaggio competitivo che la contraddistingue dai propri competitors.

Si è potuto così osservare l'interazione che si viene a creare tra cliente ed host all interno del sito di Airbnb. Questa relazione ha nell'atto della recensione un grande alleato che permette ad entrambe le parti di dar voce al proprio pensiero relativamente a quanto appena vissuto.

Da parte del viaggiatore al termine del soggiorno,è importante far sapere alla community come ci si è trovati nella casa o nella stanza in cui si è alloggiato. Collegandosi alla pagina dell'annuncio utilizzata per la prenotazione è infatti possibile scrivere una recensione per far sapere "al mondo" se si consiglia o meno l'host con cui si ha avuto a che fare, quali sono state le impressioni riguardanti il soggiorno in generale e se ciò che era scritto nell'annuncio rispecchiava effettivamente la realtà. Oltre a ciò è possibile inviare anche una recensione privata all'host per consigliarlo di persona su ciò che potrebbe migliorare in futuro per rendere il pernottamento ancora migliore.

Lo stesso procedimento può essere attuato dal relativo host dopo aver ospitato una persona, in modo tale da aiutare gli altri host nella scelta dei propri ospiti. Sarà fondamentale commentare il comportamento tenuto dai viaggiatori, e se questi hanno rispettato le date di chek-in, check-out e le regole della casa.

Figura 3.9



Fonte: Airbnb website

# 3.3 CONTENT MARKETING DI AIRBNB, NON SOLO AFFITTI

Con la diffusione del digital il concetto di servizio come "tipo di prodotto" è stato necessariamente rivisto da ogni azienda. Se fino all'avvento della rivoluzione digitale il servizio veniva visto come un processo lineare e unidirezionale, seguendo la prospettiva della Good Dominant Logic, oggi più che mai è necessario che le aziende aprano gli occhi alla Service Dominant Logic , dove il servizio viene visto come un processo e non come un singolo output. Airbnb è uno degli esempi migliori di Service Dominant Logic poiché rispecchia al meglio le sue 4 caratteristiche fondamentali:

- 1. Il servizio( formato da risorse e competenze ) è la base per lo scambio ed è la fonte del vantaggio competitivo di un azienda.
- 2. La creazione del valore del servizio è sempre co-creativa, e si basa sull'interazione di più attori , incluso il beneficiario.
- 3. Tutti gli attori sociali e economici sono integratori di risorse

#### 4. Il valore è unicamente determinato dal beneficiario

Per Airbnb ciò e possibile grazie ad un ottimo utilizzo del content marketing, una tipologia di marketing che prevede la creazione e condivisione di media e contenuti editoriali al fine di acquisire clienti. Il content marketing crea interesse per un determinato prodotto o servizio e intrattiene il pubblico, con lo scopo di attirare l'attenzione dell'utente finale. Ciò che fa la differenza perciò è il valore aggiunto che l'azienda offre attraverso una serie di contenuti . Queste informazioni possono essere esposte in una varietà di tipologie, tra cui news, video, e-books, infografiche, guide, articoli, foto ecc.

Secondo Brian Chesky, il fondatore, utilizzando il servizio non si sta acquistando una stanza ma si sta ricevendo un senso di appartenenza ad una community, e il desiderio di comunità ed appartenenza dell'utente sembra proprio essere la chiave del successo di Airbnb. Ogni tipologia di contenuto finora ideato da Airbnb è stato progettato proprio con l'obiettivo di creare legame e appartenenza tra gli utenti.

Figura 3.10



Come già spiegato in precedenza fare **content marketing** significa creare diversi contenuti per attrarre i clienti verso la propria azienda, che essa sia un sito internet oppure un negozio fisico. Il web ormai è divento una risorsa troppo importante per essere trascurato: internet non è più una semplice aggiunta al modo di fare economia tradizionale ma è una nuova strada da abbracciare completamente per assicurarsi un futuro migliore. Se le aziende percepiscono di doversi aprire al web sta poi ai vari manager del marketing far di tutto per non deludere le loro aspettative. Il ruolo del marketing manager diviene perciò fondamentale e di grande responsabilità: creare una content strategy adeguata, una campagna social precisa, scegliere dove esprorre i propri prodotti, pranno cambiare le sorti di un azienda assicurandone lo sviluppo futuro e la prosperità.

Secondo una ricerca effettuata da Alexander Jutkowitz nel 2014 per il giornale online "Harvard business review" nove organizzazioni su dieci sono ora in commercio attraverso il content marketing, il quale sta andando al di là delle tradizionali piazzole di vendita e sta migliorando i brand con la pubblicazione di informazioni utili, idee, e con l'intrattenimento che i clienti apprezzano. Il successo di contenuti di marketing ha radicalizzato il modo in cui le aziende

comunicano. Per i marchi innovativi, oggi un premiato Tumblr può portare a grandi vantaggi cosi come le campagne hashtag possono diventare valide come slogan. La rivoluzione dei contenuti di marketing segnala più di una semplice moda passeggera di marketing. Essa segna un nuovo importante capitolo nella storia delle comunicazioni aziendali.

Il fenomeno della commercializzazione dei contenuti e della pubblicazione del marchio sta prendendo piede rapidamente perché risponde alle preferenze dei consumatori. Secondo il Content Marketing Institute, il 70% delle persone preferisce conoscere una società tramite un articolo in un annuncio. Anche il New York Times ammette che la pubblicità può essere performante così come il contenuto stesso delle notizie del giornale. La pubblicazione di marca permette alle aziende di reagire in tempo reale, fornire una maggiore trasparenza, e creare una forte identità di marca con un prezzo di marketing inferiore e soprattutto in meno tempo.

Ma perche c'è la necessita di fare content marketing? Quali sono i fattori e le motivazioni che influenzano la sua nascita? Abbiamo già ricordato come l'avvento di internet abbia completamente stravolto tutte le strategie di un impresa. Questo ha sicuramente influenzato tantissimo la richiesta di un maggior contenuto nel marketing.

I mercati, che una volta si basavano su spot e pubblicità martellanti ora hanno il dovere di offrire qualcosa che leghi il cliente all azienda. Il consumatore infatti non vuole più essere tartassato o interrotto dalle pubblicità ma vuole piuttosto essere coinvolto da esse durante tutto il percorso di acquisto, il quale deve diventare un esperienza piuttosto che un semplice scambio.

Un altro fattore fondamentale è sicuramente la consapevolezza che ormai la dimensione di un azienda e relativa: essere coinvolgenti con ciò che si produce non equivale ad essere una grande azienda con grandi budget di spesa in pubblicità. Ovviamente cio non significa che fare content marketing sia poco costoso o che le maggiori risorse di un azienda rispetto ad un'altra non influenzeranno il risultato, ma significa che esistono meno barriere anche per le imprese più piccole: basta una strategia ottima e si possono raggiungere una molteplicità di obbiettivi che precedentemente potevano essere raggiunti solo con grandi investimenti in pubblicità.

Ma ciò che ha influenzato maggiormente la nascita del CM è sicuramente il passaggio da un marketing transazionale, dove tutto veniva creato dall'azienda, ad un marketing relazionale, dove la co-creazione e il dialogo sono alla base di tutto, come già precedentemente spiegato nella service dominant logic. Per risultare vincente l'azienda deve perciò collaborare attivamente con il cliente che diventa un "CONSUMATTORE", in grado di diventare esso stesso il creatore del servizio o produttore del contenuto, proprio come accade in Airbnb. Il consumatore inoltre può diventare anche un alleato raccontando la storia dell'azienda e il suo modo di operare attraverso il passaparola, permettendo così di ampliare il numero di attori potenziali dell'azienda.

Creare qualcosa di valore in grado di catturare l'attenzione e di coinvolgere costituisce una condizione necessaria ma non sufficiente per avere successo nel nuovo marketing. Se non si comprendono le regole per raggiungere il mercato nel momento in cui il potenziale cliente decide, sceglie, acquista o vota, scrivere testi, produrre immagini, video, infografiche per il solo gusto di farlo non serve a niente.

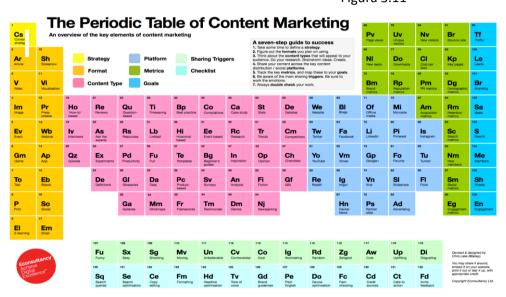
Ecco allora che tramite il modello delle 5W si riescono ad identificare le 5 dimensioni più rilevanti per mettere in atto un progetto di marketing dei contenuti capace di ottimizzare il ritorno sull'investimento(ROI). Questo modello nasce nel 1948, e viene riassunto da una celebre frase del suo creatore statunitense Harold Dwight Lasswell: "A convenient way to describe an act of communication is to answer the following questions: Who Says What in Which Channel To Whom With What Effect?" Il modello parte da alcune premesse, che ne costituiscono anche i limiti: i processi sono esclusivamente asimmetrici, con un mittente attivo che produce uno stimolo e una massa passiva di destinatari che, colpita dallo stimolo, reagisce; la comunicazione è intenzionale ed è rivolta ad ottenere un certo effetto; i ruoli del comunicatore e del destinatario appaiono isolati e indipendenti da i rapporti sociali.(Borello,Mannori,2007).

Per Lasswell ogni atto di comunicazione implica la risposta alla seguenti domande, adeguate in questo caso al contesto del content marketing del quale si sta trattando:

- 1. Who: quali aziende possono impegnarsi in progetti di contenuto? Qui la risposta è molto semplice. Poiché tutte le attività di comunicazione e marketing partono da una storia passata e poiché tutte le aziende hanno una storia, tutte le aziende possono creare contenuti.
- 2. Why: perché il content marketing fa bene al business d'impresa? Principalmente per tre motivazioni: relazionarsi con il cliente informandolo circa il valore aggiunto che si sta offrendo; posizionarsi nel miglior modo possibile nella mente del consumatore diventando influencer; vendere il proprio prodotto, poiché rimane sempre questo l'obbiettivo finale.
- 3. Where: dove distribuire i digital contents? È necessario creare un punto di contatto tra azienda e consumatore, perciò la scelta dei canali diventa fondamentale. Sicuramente i social network sono un canale essenziale oggigiorno, e se ben segmentati possono essere grandi distributori di contenuti; anche i blog sono molto utilizzati poiche direttamente controlabili dall'azienda e altamente personalizzabili; infine il sito web, parte più istituzionale ma non per questo meno incline a distribuire contenuti che attirano clienti.
- **4.** When: quali sono le migliori strategie di timing in fatto di Digital Content Marketing? Esistono molte teorie sulla così detta "scienza del timing" circa gli orari migliori di pubblicazione di contenuti ma ovviamente ciò varia da azienda ad azienda. È importante

- perciò comprendere che contenuti diversi richiedono tempi e sforzi differenti. Un blog sarà sicuramente piu facile da creare rispetto ad un infografica che richiede molto più tempo.
- 5. What: quali sono le tipologie di contenuto digitale più interessanti? le possibilità di creare contenuto sono molto ampie e non ci sono limiti imposti alla fantasia: non solo testi scritti ma anche immagini, foto, video, schede tecniche, fumetti, podcast, interviste, fogli illustrativi, infografiche, gli schizzi a mano, le App, possono tutti rientrare nell'accezione estesa che diamo al termine.

  Figura 3.11



**Fonte: Econsultancy** 

Come visto nella figura, le tipologie di contenuti sono numerosissime, tanto da potersi raggruppare in una tavola periodica come gli elementi chimici presenti in natura. Questa tavola suddivide le varie tipologie di contenuti in sottocategorie come la strategia, il format, le piattaforme ed evidenzia tutte le possibili alternative per produrre un valore aggiunto per soddisfare il cliente. "Se hai piu soldi che cervello concentrati sulla publicita e il marketing, ma se hai piu cervello che soldi allora adotta il marketing inbound" (Guy Kawasaki, best Apple fellow 1987).

#### 3.3.1 LE TIPOLOGIE DI CM UTILIZZATE DA AIRBNB

Airbnb, come già spiegato non è solo un sito dove poter affittare una stanza o una casa per un periodo di tempo limitato, ma nella sua mission prevede la costruzione di una grande community di persone che possono interagire tra di loro tramite una serie di contenuti offerti dall'azienda. È infatti uno dei brand più giovani (nato nel 2007) ad aver attivato una potentissima e efficientissima content strategy per posizionarsi in poco tempo nel competitivo mercato di riferimento.

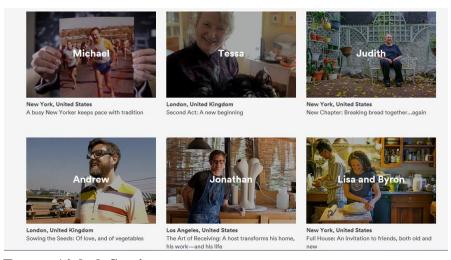
Airbnb si è mossa nell'offerta di molteplici tipologie di contenuti fatti esclusivamente per gli utenti e potenziali clienti. Al centro di tutto ci sono quasi sempre dei contenuti di marca, che raccontano l'identità e i valori fondamentali del brand, ma soprattutto le stesse storie dei fruitori del servizio che diventano membri di una community sempre più vasta.

Di seguito andremo a sviluppare i principali contenuti per capire come funzionano e quali benefici portano sia all'impresa sia al consumatore finale.

# **4** AIRBNB STORIES

Airbnb stories è una delle tante interfacce all'interno del sito che permette di raccontare alcune esperienze di viaggio al pubblico. Racchiude le storie "di marca" (ovvero sempre dell'uso di Airbnb) sia degli host (coloro che affittano una stanza) sia quelle dei guest (ovvero gli ospiti delle camere). In questo caso l'obiettivo è trasmettere la facilità e la convenienza,anche economica, dell'utilizzo del servizio, ma anche fornire suggerimenti su come ottimizzare il proprio alloggio o il proprio viaggio, affinché l'esperienza, per entrambi gli attori coinvolti, sia più memorabile. Un altro fine può essere quello di condividere con la community i propri interessi, di mostrare i luoghi preferiti della città visitate o in cui si vive, raccontando in alcuni casi anche le proprie esperienze di vita e i motivi che hanno portato ad essere parte della community di Airbnb.

A queste si possono inoltre aggiungere un'altra tipologia di storytelling, quella formata da short video che cercano di trasmettere i valori dell'azienda e di rafforzare la brand identity. Uno dei video che ha suscitato più audience è stato quello realizzato in occasione del venticinquesimo anniversario della caduta del muro di Berlino. Il video racconta come tramite la piattaforma, due ex guardie che controllavano il confine venticinque anni prima si siano casualmente rincontrate. Fu così creato un sito interamente dedicato a questo video, "www.belonganywhere.com". e addiritura ideati degli hashtag #BelongAnywhere e #Onelessstranger collegati a Facebook, a Twitter, a Instagram ed al blog dell'azienda in modo che tutti gli utenti potessero condividere una propria esperienza simile. Figura 3.12



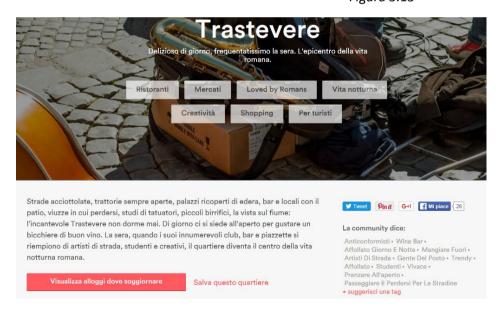
**Fonte: Airbnb Stories** 

All'interno trovano spazio una serie di storie di persone da tutto il mondo che grazie ad Airbnb sono riuscite a dare un risvolto differente alla propria vita sotto vari punti di vista: da quello economico a quello relazionale a quello prettamente sociale. Tramite questi contenuti l'azienda aumenta senza ombra di dubbio la relazione con il proprio cliente e anche la sua soddisfazione, invogliando loro e coloro che leggono le storie a utilizzare Airbnb maggiormente

# **4** GUIDE DEI QUARTIERI

Con le Guide ai quartieri,introdotte nel 2012, Airbnb fornisce delle vere e proprie guide di viaggio a coloro che hanno bisogno di sapere cosa c'è da visitare in determinate città. La guida di ogni città è suddivisa in quartieri, suddivisi a loro volra per tipologia (ad esempio "per turisti", "musei", "creatività", "ristoranti", ecc.) e ognuna di questa è arricchita con testi descrittivi, immagini e commenti e suggerimenti fatti dagli stessi utenti della community.

Lo scopo è proprio quello di preparare il cliente al viaggio , permettendogli di conoscere al meglio ciò che andrà a visitare senza il bisogno di acquistare una guida. Inoltre permette al viaggiatore di vedere la città con gli occhi di coloro che ci vivono, i quali sapranno sicuramente consigliare meglio,sia su ciò che reputano imperdibile e sia su ciò che invece rit0engono sia poco interessante, rispetto ad una guida commerciale.



Fonte: airbnb, guida ai quartieri

# **♣ CREA IL TUO SIMBOLO**

L'appartenenza è sempre stato un motore fondamentale del genere umano ed è per questo che Airbnb ha inserito questa parola all'interno della sua mission. Per rappresentare questa sensazione è stato creato un simbolo per l'intera comunità . E 'un marchio iconico per le finestre per le porte e per i valori condivisi. E'un simbolo che può appartenere a tutti a seconda di dove ci si trova in un determinato istante della propria vita.

E 'un simbolo per le persone che vogliono provare un nuovo tè di cui non hanno mai sentito parlare creato in un villaggio che non riuscivano a trovare sulla mappa.

E 'un simbolo per andare dove va gente del posto, dove il caffè non si ordina con un menù, dove c'è quella discoteca nascosta in un lungo vicolo, o dove si trovano le gallerie d'arte che non compaiono nelle guide comprate nelle librerie. E 'un simbolo per le persone che vogliono dare il benvenuto nella loro casa a nuove esperienze, nuove culture e nuove conversazioni.

Rappresenta qualcosa di molto più grande del semplice viaggiare. Si vuole immaginare un mondo dove si può trovare ovunque un posto al quale appartenere. Per tutto ciò è necessario un simbolo, un simbolo che possa essere disegnato da qualsiasi persona e riconosciuto ovunque, un simbolo di appartenenza. Nasce cosi Belò, il simbolo di Airbnb. Questo simbolo rappresenta tutti coloro che fanno parte della community di Airbnb e ha 4 significati: Gente, Luoghi, Amore e Airbnb. Ovunque le persone vedranno questo simbolo sapranno di appartenergli.



Figura 3.14

Fonte : airbnb, la nascita di Belò

Nasce così anche il tool "Crea il tuo simbolo" che permette di creare un simbolo personalizzato per il proprio appartamento o camera in affitto. Anche in questo caso Airbnb punta moltissimo sulla possibilità di personalizzazione e di una maggiore integrazione nella community permettendo a chiunque affitti il proprio spazio di dar sfogo alla propria fantasia per modellare il simbolo a proprio piacimento.

Questo simbolo "fatta in casa" può essere unico come ognuno di noi ,e sarà sempre un po'diverso ogni volta che lo si incontrerà. Create airbnb è il riconoscimento che l'identita dell azienda non può discostarsi da quella di tutti i suoi consumatori Si tratta di una identità di marca condivisa ed è qualcosa che nessuna azienda ha mai fatto prima.

#### **INFOGRAFICHE**

Airbnb non si fa ovviamente mancare le infografiche. Quando le realizza non sono mai banali e prive di appeal, ma molto originali e ricche di informazioni. L'ultima infografica utilizzata per il capodanno 2016 è una mappa interattiva che, oltre ad essere un video-infografica (l'introduzione prima dell'accesso alla mappa) è anche un contenuto esplorabile che ha l'obiettivo di raccontare all'utente in quali città si è principalmente festeggiato il Capodanno, ma anche di trasmettere il senso di crescita di Airbnb negli ultimi 5 anni con una frase che spiega perfettamente l'accaduto: "5 anni fa 2000 ospiti e host hanno utilizzato Airbnb. Quest'anno nella notte di Capodanno 550.000 persone hanno soggiornato con Airbnb, mettendo in contatto tra loro persone da tutto il mondo come mai prima d'ora".

Airbnb ha chiesto così a 100.000 utenti di "diminuire il numero di sconosciuti nel mondo" con alcuni gesti spontanei. Non solo sono nate nuove amicizie, ma si e visto anche utilizzare Airbnb a 91.000 nuove ospiti che non avevano mai provato prima il servizio e 22.000 nuovi host aprire le proprie abitazioni aumentando i seguaci della community che ormai supera 1 milione di persone .

La mappa dà la possibilità di esplorare e di informare l'utente circa quante persone hanno soggiornato in una determinata città la notte di Capodanno utilizzando Airbnb ma anche di condividere e partecipare, permettendo di condividere le proprie storie (i social post) nelle città in cui si è trascorso il Capodanno.



Figura 3.15

Fonte: airbnb maps

# BLOG E SOCIAL MEDIA

Il blog ufficiale ha l'obiettivo di aggiornare i partecipanti sulle principali novità e programmi della piattaforma, ma da anche la possibilità di condividere le proprie esperienze.

I social media invece seguono una linea comune di visual storytelling, fatta principalmente di immagini di alta qualità e contenuti inviati dagli stessi utenti.

La piattaforma offre inoltre una connessione con i principali social network, che permette di scegliere le stanze da affittare sulla base dei consigli dei propri amici dei network, in particolare Facebook. Le connessioni social mostrano come sei connesso ad altri, direttamente o tramite amici in comune, a seconda delle tue impostazioni sulla privacy di Facebook.

Mostrano anche ai tuoi amici Facebook su Airbnb la tua attività, come il tuo nome utente, la foto del profilo Facebook e luoghi che hai visitato di recente.

Una parte fondamentale viene svolta dalla pagina ufficiale facebook di Airbnb. Questa ha ormai raggiunto i 3 milioni di iscritti. Il suo compito, oltre ad essere una pagina ricca di contenuti e fotografie che i clienti possono agevolmente sfogliare, è quello di lavorare come un call center aperto 24/7 pronto a rispondere velocemente a tutti i quesiti che il consumatore medio può porre.

Airbnb Aziende

Diario Informazioni Foto Persone a cui piace Video

Aziende

Q Cerca post in questa Pagina

Piace a 2.999.046 persone Pi Reina Piweer e altri 17 amici

Informazioni Airbnb
Quando decidi di vivere in un cottage in Guatemala, l'happy hour è sempre all'aperto. #LiveThere
Fotografia: IG Frolic Design

Pichedi a Airbnb gil orari

http://www.airbnb.i//

Figura 3.16

Fonte: airbnb, facebook page

Avendo analizzato i seguenti spunti di Airbnb riguardanti i contenuti si può comprendere ancora di più quanto il content marketing sia lo strumento di marketing più potente a disposizione dei brand e che permette loro di soddisfare 5 requisiti importanti per qualunque azienda operante nell'online:

- 1. farsi conoscere
- 2. trasmettere fiducia e bontà nel prodotto/servizio
- 3. fare traffico
- 4. fidelizzare, creare appartenenza e passaparola.
- 5. crescere e vendere sempre più.

Airbnb è riuscita così a raggiungere ognuno di questi obiettivi. Ogni contenuto realizzato è localizzato nelle varie lingue e ogni paese dispone di un dominio geo-targetizzato per il sito. Airbnb sta attenta anche alla SEO (attività volta ad ottenere la migliore rilevazione, analisi e lettura del sito web da parte dei motori di ricerca) e contribuisce da un lato ad aumentare il traffico organico di query informative e dall'altro contribuisce ad aumentare il traffico organico delle query commerciali, grazie all'acquisizione di links, spesso spontanei, dovuti alla produzione e condivisione di contenuti realmente eccezionali e di utilità per tutti.

## 3.4 RILEVANZA ECONOMICA DELL AZIENDA NEL SETTORE HOSPITALITY

È ormai agli occhi di tutti come Airbnb sia riuscita in cosi poco tempo a diventare un colosso del settore hospitality, rivoluzionandolo sotto ogni punto di vista e dando un grande filo da torcere a tutti quelle catene di hotel che ormai vedono l'azienda statunitense come un'ingombrante competitor. La società, oltre a favorire l'interazione tra le persone, e oltre a guadagnare su questa interazione, riesce a muovere un giro di denaro tale da giovare economicamente anche uno stato come l'Italia, dove negli ultimi anni il sito ha preso sempre più piede.

Secondo uno studio commissionato dalla società stessa nel 2016, la community di Airbnb ha contribuito nel 2015 a un beneficio economico complessivo di 3,4 miliardi pari allo 0,22% del Pil italiano, supportando l'equivalente di 98.400 posti di lavoro.

Per quanto riguarda i guadagni per gli host, il ricavo medio annuale(2015) è stato di 2.300 euro. Qui emerge la natura prevalentemente non professionale degli host Airbnb, persone che decidono di condividere la loro casa e che con i relativi ricavi riescono a far quadrare meglio il bilancio della propria famiglia.

I benefici però riguardano anche il settore turistico: l'esperienza che si viene a creare nelle abitazioni degli host italiani, ha attirato nuovi visitatori, che si sono fermati molto più a lungo, hanno speso di più rispetto agli anni precedenti, sono più propensi a tornare e hanno contribuito a generare un indotto maggiore presso comunità e attività locali al di fuori dei circuiti turistici tradizionali (38% del budget di viaggio) e che tendenzialmente ne restavano ai margini.

Figura 3.17

Turismo

3,6 notti

Durata media del soggiorno per ospite (in notti)

28%

Ospiti che, senza Airbnb, non si sarebbero recati in Italia o che comunque si sarebbero fermati meno a lungo 76%

Ospiti che sono più propensi a tornare grazie all'esperienza vissuta con Airbnb

Fonte: Airbnb Italy main report 2016

Airbnb rappresenta dunque un'opportunità per l'Italia e le parole del country manager dell azienda Matteo Stifanelli(2015) permettono di comprendere molto bene la loro mission : «Aiutiamo il turismo a crescere e a diversificarsi nel Paese, diffondendo benessere economico a nuove comunità e imprese locali e rappresenta un sostegno per migliaia di cittadini, aiutandoli a far quadrare i conti a fine mese. Per questo abbiamo sempre offerto la nostra collaborazione nello sviluppo di provvedimenti che aiutino gli italiani a condividere la propria casa e il paese a beneficiare delle potenzialità della sharing economy».

Almeno 3,6 milioni di ospiti hanno usato Airbnb per viaggiare in Italia, specialmente in regioni come la Lombardia la Toscana e il Lazio soprattutto per le loro città simbolo come Roma Firenze e Milano, e 1,34 milioni di residenti italiani hanno scelto Airbnb per viaggiare all'estero. Nel 2015, 82.900 host italiani hanno accolto ospiti nelle loro case, ed hanno conseguito ricavi per 394 milioni,mentre questi ultimi hanno speso 2,13 miliardi presso le attività commerciali locali.

La ricerca ci permette di rilevare alcuni dati soprattutto per la capitale d'Italia. Roma grazie ad Airbnb ha avuto dei risultati eccellenti sotto molti punti di vista riassunti nella fotografia sottostante: gli ospiti hanno speso 93 milioni presso i nuclei familiari e si e stimata una spesa di circa 400 milioni presso le attività commerciali della città.

Figura 3.18 €5.500 50 9.900 Guadagno medio annuale di un host Host che nel 2015 hanno accolto ospiti Numero di notti prenotate in un anno in media per Ospiti 758.000 3,7 notti 203.000 Durata media del Viaggiatori in partenza Ospiti in arrivo nel 2015 Spese degli ospiti €93 M €400 M Stima della spesa degli ospiti presso attività commerciali italiane

# Fonte: Airbnb Italy main report 2016

La valutazione dell'azienda cresce a dismisura ogni anno. Si è partiti da pochi milioni di euro nel 2008 per una valutazione odierna di quasi 3 miliardi di dollari. E le stime per il futuro sono più che incoraggianti. Si ritiene infatti di raggiungere i 6 miliardi di dollari entro il 2019 con dei tassi di incremento sempre positivi. Ciò che è stato creato ha rivoluzionato il settore alberghiero in Italia, in Europa e nell'intero Mondo.

#### **CONCLUSIONE**

Lo scopo del presente lavoro è stato quello di cercare di comprendere come la rivoluzione digitale del ventunesimo secolo abbia influenzato lo sviluppo delle aziende, in particolare nel settore turistico alberghiero.

Partendo da un attenta analisi letteraria su cosa è la digital transformation, ed in particolare su come l'evoluzione digitale ha modificato il comportamento dei consumatori, delle aziende e del modo in cui interagiscono tra di loro, si è cercato di conoscere i vari fattori che possono influenzare il business di un'azienda, soffermandosi su un analisi del mondo dell' internet e di come le strategie online hanno rivoluzionato i vari business permettendo una loro trasformazione da business prettamente convenzionali a business "digitali".

L'analisi è stata effettuata andando a studiare ricerche accademiche riguardanti i vari argomenti trattati in particolar modo nei primi due capitoli con lo scopo di estrapolare da questi i principi fondamentali riguardanti la digital revolution, la sharing economy, e tutto ciò che riguarda le imprese digitali, anche attraverso l'utilizzo di report, infografiche, dati statistici e quant'altro. Successivamente il tutto è stato esemplificato attraverso lo studio dell'azienda statunitense Airbnb nel terzo capitolo, che può essere inteso come esempio della rivoluzione digitale e dell'avvento della sharing economy nel mondo dell'ospitalità.

Questa, attraverso la sua piattaforma online, è riuscita a surclassare per numero di prenotazioni di notti le più grandi catene di alberghi del mondo come Marriot o Sheraton nel giro di pochissimi anni e, in relazione agli aspetti qualitativi e di affidabilità, si è guadagnata la fiducia dei consumatori con una reputazione sulla quale poggiano le fondamenta per un grande e continuo sviluppo anche nel futuro. Si è passata così in rassegna la nascita e lo sviluppo dell'azienda, cercando di comprendere il suo funzionamento e i suoi fattori di successo. Questo , in un settore dove sono presenti molti altri operatori è stato determinato dalla capacità di focalizzarsi, oltre che sugli aspetti di efficienza ed assistenza, sulla creazione di una vera e propria "community". Emerge infatti dall'analisi effettuata la centralità dell'utente inteso più come partner che come mero cliente del servizio, definito in gergo un "consumattore".

I vantaggi del digital pienamente utilizzato dall' azienda all'interno del settore non hanno riguardato solo l'azienda in se per se, ma anche e soprattutto il turista/consumatore che ha avuto la possibilità di confrontare i prodotti/servizi interessati, analizzare la combinazione a lui più conveniente, scegliere con consapevolezza e scrivere una recensione sulla propria esperienza personale, dando la possibilità ad altri consumatori potenziali di farsi un'idea del servizio offerto, contribuendo allo stesso tempo alla definizione on line del brand aziendale.

Far parte della community di Airbnb è diventato così un requisito minimo per ogni viaggiatore, il quale non vuole più una semplice abitazione dove dormire, ma vuole creare quella relazione speciale che solo Airbnb è in grado di offrire attraverso il suo Content Marketing che permette ad ogni cliente di sentirsi a casa propria anche dall'altra parte del mondo.

Quest' ultimo aspetto, approfondito nel terzo capitolo sia dal punto di vista prettamente accademico sia da quello esemplificativo, è sottolineato dal fatto che durante il processo di erogazione del servizio si vengono a creare delle situazioni di interazione che permettono la creazione, oltre che di una mera esperienza razionale, anche di momenti principalmente emozionali che possono variare dalla conoscenza intima dell'host, lo scambio di vedute ed esperienze, o i relativi consigli per poter passare il soggiorno nel miglior modo possibile.

Non vi e alcun dubbio su come la digital transformation abbia rivoluzionato e sia prepotentemente diventata presente all'interno di ogni azienda. Tutto ciò che riguarda internet,i social media, il marketing relazionale, il contenuti extra, sono tutti fattori ormai necessari per un' impresa che vuole creare e mantenere un vantaggio competitivo rispetto ai propri competitors.

Airbnb è l'esempio più lampante di azienda che è nata grazie alla rivoluzione digitale, la quale è stata in grado di sfruttare a suo vantaggio tutte le conseguenze della digital transformation ed è riuscita in questo grazie ad un sito semplice e ricco di contenuti, che permettono al consumatore di scegliere più che un semplice viaggio, ma un esperienza.

#### **BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA**

AIRBNB. Sito ufficiale. www.airbnb.it

ANDAL-ANCION, A., CARTWRIGHT, P.A. AND YIP, G.S. (2003). The digital transformation of traditional business. Mit Sloan Management Review.

ARANZULLA,S.(2014). Come funziona Airbnb. Aranzulla web. <a href="http://www.aranzulla.it">http://www.aranzulla.it</a>

ARGOSERV (2015). Definizione di content marketing. Argoserv.

AUDIWEB (2016). IAB seminar mobile. Audiweb.

BARON,G.,MAIORANA,A. e MAURIZIO,L.(1994). Tecnica turistica per una nuova realtà aziendale. Clitt Roma.

BIAGIO,S.(2015). Da Uber a Airbnb, perche la sharing economy non crea veri posti di lavoro. Il sole24ore.

CASALEGGIO ASSOCIATI(2016). Focus sull e-commerce. Casaleggio Associati.

CASARIN, F. (2006). Il marketing dei prodotti turistici. Giappichelli Torino.

CHIERCHIA,V(2016). L'effetto airbnb vale 3,4 miliardi,redditi per le famiglie e centomila posti di lavoro. Il sole 24 ore.

CHRISTENSEN, CLAYTON M.(2016). Professor Profile. Harvard Business School.

CHUNG, A., LEBEAU, H. AND WANG, L. (2014). Sharing economy. Cornell University law school/Meridian 180.

CIRACI,D. (2015). L'eccezionale content marketing di Airbnb.Web in fermento. http://www.webinfermento.it

COLLABORATORE ESTERNO 11 (2015). Come funziona Airbnb. Lettera 43.

COSENZA,M.(2013). James 1 McQuivey, il future è la digital disruption. Wired Italia.

COSIMI,S.(2015). Cosa (non) è la sharing economy. Wired Italia. http://www.wired.it

COURCIC,K.(2014). Brian Chesky, fondatore di Airbnb, racconta il segreto del suo successo. Yahoo Finance.

COZZI, P. G.(2010). Turismo e web: Marketing e comunicazione tra mondo reale e virtuale. Franco Angeli

DELLA DORA,L. (2016). Digital nel 2016: in Italia e nel Mondo. We are social.

DERI,K., SEBASTIAN,I.(2015). Dare to be digital: Transforming your workplace. MIT Sloan Management Review.

DI TURI, N. (2015). Airbnb e quei 7 finanziatori che dissero di no all'affare del secolo. Corriere Innovazione.

GEBBIA,J.(2016). How Airbnb designs for trust. Ted Conferences.

GOOGLE (2016). Consumer barometer. Google online.

HIRT,M., WILLMOTT,P.(2014). Strategic principles for competing in the digital age. McKinsey Quarterly.

IL SOLE 24 ORE (2016). Digital transformation & business strategy. Il sole 24 ore.

IL SOLE 24 ORE(2015). Airbnb in voto a casa propria:San Francisco decide se limitare il servizio.Il sole 24 ore.

IL SOLE 24 ORE.( 2015). Airbnb vince il referendum a San Francisco con il 55% dei voti. Il Sole 24 Ore.

IONTA,F.(2014). Condividi e fai-da-te: cosi la sharing economy conquista l'Italia. Wired Italia. http://www.wired.it

JUTKOVITZ,A(2014). The content marketing revolution. Harvard business review.

KANE, G., PALMER, D. AND PHILLIPS, N. (2015). Strategy not technology drives digital transformation. MIT Sloan Management Review.

LA VIA, C. (2014). Turismo online: Booking ed Expedia i padroni della rete. Lettera 43. <a href="http://www.lettera43.it">http://www.lettera43.it</a>

LALLI,F.(2014). Digital Transformation: esigenze ed opportunità per un mercato in evoluzione. Iquii. <a href="http://www.iquii.it">http://www.iquii.it</a>

LAMBERT, G.(2014). Disruptive Genius. Harvard magazine.

LANA,A.(2015).La guerra degli affitti temporanei: San Francisco contro Airbnb. Corriere della Sera.

LEADERS(2013). The rise of the sharing economy. The economist.

LOSPINUSO, A. (2014). McKinsey, sette best practice per imprese digitali di successo. Digital for executive.

MAGHDY, A.A. (2014). Tutti I guai di Airbnb. Giornalettismo. http://www.giornalettismo.it

MARCANDALLI,R.(2015). La trasformazione digitale del business. Un confronto tra aziende italiane, europee e worldwide. ZeroUnoWeb. <a href="http://www.zerounoweb.it">http://www.zerounoweb.it</a>

MCQUIVEY, J.L. (2013). Digital Disruption: Unleashing The Next Wave Of Innovation. Forrester.

MINIWATTS MARKETING GROUP (2016). Internet usage statistic. Internet world stat.

MONTELEONE, G. (2013). Digital disruption e retail 2.0. Promos Milano

ORIN,A.(2015). I'm Nathan Blecharczyk, Co-Founder of Airbnb, and This Is How I Work. Lifehacker. http://www.lifehacker.it

PAIS,I.(2014). Cosa è la sharing economy. La rete che lavora-Cattolica Milano.

PENNISI,M.(2013). Wired next fest, ecco come è nato Airbnb. Wired Italia. http://www.wired.it

PENNYSTOCKS (2016). The internet in real time. Pennystocks online.

PIERACCINI, S. (2014). Il turismo online va a pieni giri. Il sole 24 ore.

POWELL,T., ANGWIN,D.(2012). The role of the chief strategy officer. MIT Sloan Management Review

RIGBY ,DARREL K.(2011). The future of shopping. Harvard Business Review.

ROWLEY,J. (2010). Understanding digital content marketing. Taylor & Francis.

SHIMIDT, E.COHEN, J. (2010). The digital disruption: connectivity and diffusion of power. Foreignaffairs.

TAVERNITI, G. (2011). Strategie e strumenti per essere visibili on-line. Hoepli Milano.

TIME(2016). How quickly data is generated. Pennistocks

VERGINE,S.(2015).Cannibali digitali.Ecco come i giganti hi-tech dominano il mercato. L'Espresso Repubblica.

VIANELLO,S.(2014). Segnatevi questa parola: omnicanale,è la chiave del successo. Che futuro-digital life. <a href="http://www.chefuturo.it">http://www.chefuturo.it</a>

VICE NEWS (2015). Questa campagna pubblicitaria di Airbnb ha fatto arrabbiare San Franscisco. Vice News.

ZABARA,C. (2009). Strategie di web marketing per il settore turistico-alberghiero. Hoepli Milano.