

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra Economia e Gestione delle Imprese

Il ruolo giocato dal canale elettronico nel settore turismo e il caso Airbnb

Prof. Matteo Giuliano Caroli

RELATORE

Giammarco Di Matteo - 222611

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

*A mia madre Michela, mio padre Luca e mio fratello Tommaso, perché non avendo mai smesso di credere in me,
mi hanno dato la spinta per farcela, sempre.*

INDICE

INTRODUZIONE	p. 4
 CAPITOLO I – Il commercio elettronico	
1.1 L’origine, l’evoluzione e principali aspetti definatori dell’e-commerce e il suo campo di applicazione sul turismo	p. 6
1.2 Principali tipologie di e-commerce e le diverse categorie di prodotti e servizi offerti in rete con particolare riferimento al comparto turistico	p. 14
1.3 Impatto del commercio elettronico in Italia, in Europa e nel mondo.....	p. 23
 CAPITOLO II– Diffusione del settore turistico on-line nel mondo e in Italia	
2.1 Definizione di turismo ed evoluzione nel tempo: dalla sua origine all’ascesa di Internet.....	p.26
2.2 Il turismo e le strategie di marketing nel Web 2.0.....	p.33
2.3 Il prodotto turistico, la scelta ed il processo di acquisto del consumatore – turista	p.38
2.4 Turismo del nuovo Millennio: numeri e attualità.....	p.46
 CAPITOLO III – Caso Airbnb: semplice agenzia immobiliare o piattaforma on-line?	
3.1 Nascita ed evoluzione dell’azienda	p.52
3.2 Le strategie di successo e l’analisi della struttura del business: PESTEL, SWOT, le 5 forze di Porter e Business Model Canvas.....	p.59
3.3 Airbnb “il più grande hotel del mondo”, attualità e tendenze	p.70
 CONCLUSIONE	
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	
	p.77

INTRODUZIONE

Alla base di tale elaborato vi è la trattazione e l'analisi di un particolare canale commerciale quale quello elettronico, nonché delle forme che ha assunto nel corso del tempo, ponendo in rilievo un'analisi sulla sua applicazione nel settore turistico. La storia dell'e-commerce affonda le sue radici nella seconda metà degli anni Ottanta, quando conobbe una prima modesta diffusione, sviluppatasi in seguito fino a raggiungere un notevole incremento che ha condotto verso un ampliamento della cerchia di conoscitori e di esperti del fenomeno, dapprima limitata a ricercatori e accademici particolarmente qualificati. Il decollo è stato però repentino: già alla fine del secolo scorso gli utilizzatori di Internet avevano superato i 70 milioni ed oggi il Web è considerato il principale strumento di comunicazione ed informazione raggiungendo il picco massimo di 4,39 miliardi di utenti connessi registrati nell'anno solare 2019. Sempre più persone cercano di apprenderne l'utilizzo ed ognuno coltiva la propria visione sulle peculiarità, opportunità e potenzialità, sugli scenari già delineati e consolidati e su quelli in via di definizione che la rete presenta. Nel giro di pochi anni il Web ha dimostrato un successo ed una diffusione inimmaginabile a tal punto che oggi Internet rappresenta una realtà ed un'opportunità vincente per ogni tipologia di business vincolando le imprese a conformarsi alla realtà virtuale tramite la revisione delle strategie di mercato, le offerte proposte, il modo di interagire e comunicare con i clienti ed il modo di fare marketing, così da rispondere in maniera ottimale ai bisogni dei consumatori. Nell'impresa turistica Internet è ormai un mezzo indispensabile sia come canale per l'attività di valutazione delle offerte che come mezzo di prenotazione e vendita. Cruciale è il ruolo della rete intesa come strumento di visibilità e comunicazione in grado di raggiungere segmenti di mercato internazionale in modo semplice, efficace e veloce. In questa dimensione Internet si afferma come un mezzo insostituibile di lavoro a tutti i livelli informativi e di promozione del prodotto turistico. Come per la maggior parte dei settori, anche nel turismo il Web gioca un ruolo fondamentale per posizionare un'impresa in modo vincente mettendone in luce i punti di forza e le peculiarità della propria offerta. Il modo in cui un'offerta viene presentata, la terminologia impiegata, i colori e i tools di navigazione sono depositari di un significato specifico, finalizzato ad ottenere un impatto profondo sui consumatori che saranno portati a scegliere la suddetta offerta con un *click* corrispondente poi all'acquisto del servizio che viene proposto in rete.

Il progetto presentato si articola in tre diversi capitoli. Il capitolo iniziale sviluppa il tema del commercio elettronico: un excursus che ne evidenzia l'evoluzione dalle origini ed arriva sino ai giorni nostri; definisce le varie tipologie di e-commerce e i diversi prodotti e servizi che vengono offerti mediante tale canale; analizza l'impatto che tale forma di commercio ha avuto nel nostro Paese e nel resto del mondo.

Il capitolo seguente si apre con la trattazione della definizione di turismo, andando poi a percorrere la storia dello stesso, dalla nascita alla sua evoluzione nel tempo; tratta delle linee di contatto presenti tra il canale elettronico e il settore di riferimento esplicitando quelle che sono le strategie di marketing che le imprese turistiche utilizzano e il ruolo sempre più preponderante di Social Network, blog e portali Internet nell'ambito. Nell'ultimo capitolo si propone lo studio del caso *Airbnb*. Tale analisi è finalizzata a visualizzare i

cambiamenti di tendenza che oggi si registrano nel settore turistico ed è svolta ponendo attenzione sulle ragioni in virtù delle quali tale piattaforma sia stata definita “il più grande hotel del mondo”, con specifico riguardo alle strategie di successo utilizzate da Brian Chesky, Joe Gebbia e Nathan Blecharczyk, gli originali ideatori, che hanno sancito la fortuna della piattaforma stessa.

CAPITOLO I

IL COMMERCIO ELETTRONICO

1.1 L'origine, l'evoluzione e principali aspetti definitori dell'e-commerce e il suo campo di applicazione sul turismo

Oggi con la formula “commercio elettronico”, globalmente conosciuta come e-commerce intendiamo l'attività di acquisto che i consumatori effettuano in quella parte di Internet chiamata *World Wide Web*. È dunque una particolare tipologia di commercio che non prevede la presenza fisica e simultanea di venditore e compratore, ma si svolge interamente in rete.

Arrivare a tale enunciato globalmente accettato non è stato agevole. La prima definizione di commercio elettronico è stata data nella seconda metà degli anni Novanta dopo un repentino progresso e una importante presa di posizione dell'Internet.

Gli studiosi che prima di altri intervennero sul nuovo fenomeno che a quel tempo si stava sviluppando di pari passo al *World Wide Web* furono Andrew B. Whinston e Ravi Kalakota i quali in due pubblicazioni differenti, la prima nel 1996 e la successiva nel 1997 spiegarono come non sia possibile darne una spiegazione unitaria e universale. Nel volume “*Electronic Commerce: A Manager's Guide*” del 1997 si afferma che l'e-commerce poteva solamente essere definito in relazione all'ambito di riferimento. “*A seconda di ciò che richiedi*”, chiarisce Whinston, “*il commercio elettronico ha diverse definizioni:*

- *da una prospettiva comunicativa, è ciò che permette di scambiare informazioni, prodotti o servizi, o ciò che permette di fare pagamenti via linea telefonica o tramite rete.*

- *Dal punto di vista dei processi aziendali è l'applicazione della tecnologia verso l'automazione delle transazioni commerciali e dei flussi di lavoro.*

- *Dal punto di vista del servizio, il commercio elettronico è un mezzo che si presta ad imprese, clienti e commercianti per ridurre costi, migliorare la qualità dei prodotti, dei servizi e contemporaneamente ridurre i tempi di consegna¹.”.*

Attualmente la relazione tra il commercio elettronico e il Web appare salda e inscindibile ma l'idea delle transazioni commerciali tramite mezzi digitali è precedente alla nascita dei Personal Computer e di Internet.

L'*Electronic Data Interchange* (abbreviato EDI) nacque intorno agli anni Settanta dello scorso secolo dalla necessità di trasferire informazioni e documenti commerciali in formato elettronico. Creato e utilizzato originariamente dalle imprese di trasporto, l'EDI divenne molto importante nelle industrie in cui circolavano volumi elevati di scorte. L'interscambio di dati tra sistemi informativi attraverso un canale apposito e in un formato standard senza alcuna intercessione esterna ha avuto un successo tale da permettere lo sviluppo dell'*Electronic Funds Transfer* (abbreviato EFT chiamato anche financial EDI), ovvero un sistema che rende possibile il trasferimento di denaro da un istituto di credito ad un altro, mediante l'utilizzo di strutture

¹ Kalakota R., Whinston A., *Electronic Commerce: A Manager's Guide*, Addison-Wesley Professional, 1997

computerizzate e quindi senza l'intervento del personale bancario.

Questi mezzi utilizzavano come supporto un'organizzazione di reti di telecomunicazione individuali e sicure dato che al tempo non era ancora presente il *Web Internet*. Per tale ragione, a causa delle differenze presenti tra i database degli utenti connessi, il sistema appariva eccessivamente costoso e scarsamente utilizzato. Inoltre sia EDI che EFT non permettevano l'interattività che ha poi garantito Internet e quindi, prendendo in considerazione l'*Electronic Data Interchange*, non appariva alcuna opportunità di discutere o trattare i prezzi delle merci commerciate, ma era possibile solamente accettare i termini dati della transazione. Un altro problema che ha portato poi la sostituzione di tali mezzi è che nonostante i tentativi di creare standard nazionali ed internazionali per i documenti scambiati, l'EDI e l'EFT utilizzavano tecnologie "proprietarie", cioè differenti per ogni azienda e quindi non pubbliche come accade per il *Word Wide Web*. Dunque era presente un vincolo che andava a legare ogni impresa ad un fornitore e minava all'efficienza del sistema.

Ieri come oggi, per avere successo nel mercato competitivo, è necessaria grande flessibilità e resilienza, per questo il sistema di scambio di informazioni, documenti commerciali e denaro richiede un'evoluzione verso una più efficiente connessione tra le imprese e tra fornitori e clienti.

Internet è infatti tutto ciò che l'EDI non è: conveniente, facile nell'utilizzo ed economico. Per tali ragioni Internet è stata la risposta più adatta alle esigenze del business che si stava evolvendo sino a diventare quello che conosciamo noi oggi, e l'EDI poteva solamente essere integrato nella sua tecnologia superando i limiti precedentemente esposti.

Nella prima metà degli anni Novanta, quando gli Stati Uniti finalmente permisero l'uso commerciale del *Word Wide Web*, la storia dell'e-commerce incontrò la storia di Internet. Prima dell'era del Web, l'e-commerce era un'attività quasi sconosciuta, limitata alla forma di commercio B2B (*business-to-business*), ma in seguito all'approdo delle imprese sul *Dotcom* tale forma di commercio ha visto le luci della ribalta. Nel 1994 Netscape lanciò il primo browser dotato di protocollo crittografico *Secure Socket Layer (SSL)* in grado di supportare transazioni online sicure. Proprio in quegli anni i primi indirizzi Web dedicati all'e-commerce, ovvero i siti che permettono di acquistare in rete, fecero la loro comparsa in Internet grazie ad una coincidenza di cause quali la disponibilità di provider di servizi Web, l'uso di browser grafici e i motori di ricerca.

Nello stesso anno, un giovane analista finanziario di nome Jeff Bezos rimase affascinato proprio da questa rapida evoluzione che Internet stava vivendo e decise quindi di stilare una lista di circa venti prodotti che a suo avviso avrebbero avuto una vendita potenzialmente efficace in rete. È il luglio del 1995 quando in un garage di Seattle Jeff Bezos spedisce il primo libro venduto sulla nuova piattaforma *Amazon.com*. La scelta di vendere libri nel Web è stata profondamente strategica per diversi motivi: il mercato editoriale permette la scelta di milioni di titoli tra i quali gli acquirenti possono scegliere, ulteriormente è importante notare la natura profondamente frammentata di tale industria, con migliaia e migliaia di autori sparsi per tutti i Paesi del mondo che si traduce quindi in un minore potere contrattuale in capo ad ognuno di essi. Ciò permise a Bezos di sviluppare un'efficiente ed innovativa tipologia di commercio immateriale ampliata poi al commercio delle più differenti tipologie di prodotti. L'imprenditore statunitense cavalcò l'onda dello sviluppo dell'e-commerce

individuando un'opportunità strategica di vendere on-line e, nell'arco di soli cinque anni, l'azienda da lui creata fatturava già 600 milioni di euro.

Altro settore che si è avviato nel corso della metà degli anni Novanta ad un profondo processo di rivoluzione è stato quello turistico. Dalla seconda metà del secolo scorso ad oggi, grazie alla sua dinamicità, il turismo è stato soggetto ad importanti variazioni e campo di applicazione di nuove tecnologie, basti pensare che fino alla seconda metà degli anni Settanta l'unico modo per acquistare biglietti aerei era presso i terminal aeroportuali. Nei seguenti decenni volare è diventato un fenomeno di massa e, successivamente alla così detta "età d'oro del volo", nel corso degli anni Novanta si sono diffuse le moderne piattaforme CRS (*Computer Reservation System*) e GDS (*Global Distribution System*), progettate in realtà precedentemente per iniziativa delle grandi compagnie aeree americane, che resero possibile prenotare e definire la propria vacanza direttamente nella rete in qualsiasi momento. Questi sistemi computerizzati permettevano poi alle strutture ricettive quali ad esempio hotel, bed and breakfast, o anche ostelli, di amministrare da remoto le prenotazioni dei clienti, gestire le assegnazioni delle camere controllare e monitorare le tariffe e la disponibilità nei canali di distribuzione. Il dirimpente e definitivo sviluppo si è avuto però con l'ascesa di Internet: i CRS e GDS, essendo reti chiuse proprietarie, si caratterizzano per l'esistenza di costi di gestione, accesso e manutenzione considerevoli, che ne limitano l'utilizzo alle sole imprese di maggiore capacità finanziaria. Inoltre la sostanziale rigidità dei sistemi di prenotazione si adatta alle esigenze di quegli operatori che trattano prodotti standardizzati facilmente codificabili e commercializzabili attraverso procedure². La rete Web invece ha garantito maggiore flessibilità a costi ridotti permettendo così anche alle nascenti imprese innovative di ritagliarsi uno spazio nel mercato.

Nel 1995 a Roma fu creata da quattro soci italiani della *Venere Net Srl*, *Venere.com*: un primo esempio di agenzia turistica online con la commercializzazione dei primi alberghi affiliati nelle principali mete di destinazione italiane quali Roma, Firenze e Venezia. Il 1996 è l'anno del più profondo progresso di tale settore nel mercato digitale. *Microsoft* lancia il sito di prenotazioni digitali *Expedia* e ad Amsterdam, in Olanda nasce una piccola startup chiamata *Booking.com* che diventerà poi in futuro la più grande azienda di e-commerce attiva nel settore dei viaggi. Prendendo spunto da questi casi di straordinario successo nel primo decennio del nuovo Millennio si è assistito ad un proliferare di piattaforme turistiche online. Sono nate in questo periodo idee quali *TripAdvisor*, *Trivago*, *AirBnb*, diventate poi portali di rete che quasi ogni turista oggi visita per programmare un qualsiasi tipo di viaggio.

L'impetuoso sviluppo che il fenomeno del commercio digitale ha registrato dopo la congiunzione con la rete Internet ha portato alla necessità dell'intervento della Commissione Europea che, nel 1997, tramite Comunicazione prima e Direttiva poi, diede un chiarimento riguardo alla definizione del tema.

Nella Comunicazione della Commissione Europea COM(97) 157 del 15 aprile 1997, si afferma che: "*Il commercio elettronico consiste nello svolgimento di attività commerciali per via elettronica. Basato*

² Martini U., "*Internet e le imprese turistiche: un'analisi dell'impatto della rete sul funzionamento del mercato turistico leisure*", *Micro & Macro Marketing*, Il Mulino, 2001.

sull'elaborazione e la trasmissione di dati (tra cui testo, suoni e immagini video) per via elettronica, esso comprende attività disparate quali: commercializzazione di merci e servizi per via elettronica; distribuzione on-line di contenuti digitali; effettuazione per via elettronica di operazioni quali trasferimenti di fondi, compravendita di azioni, emissione di polizze di carico, vendite all'asta, progettazione e ingegneria in cooperazione; on-line sourcing; appalti pubblici per via elettronica, vendita diretta al consumatore e servizi post-vendita³".

Da quanto esplicito dalla precedente definizione, tale forma di commercio, che tocca ambiti profondamente diversi tra di loro, non si esaurisce dunque nella semplice transazione, ma può abbracciare anche altre fasi e aspetti del rapporto come la ricerca ed individuazione dell'interlocutore, la trattativa e la negoziazione, adempimenti e scritture formali, pagamenti, consegna del bene e fruizione del servizio acquistato.

Successiva alla *Comunicazione 157 del 15 aprile 1997* è stata la *Direttiva 2000/31/CE del Parlamento europeo e del Consiglio dell'8 giugno 2000 relativa a taluni aspetti giuridici dei servizi della società dell'informazione, in particolare il commercio elettronico, nel mercato interno*, o in breve la *Direttiva sul commercio elettronico*. Tale normativa intendeva regolare qualunque tipologia di servizio offerto in rete al fine di una più veloce e sicura espansione dell'e-commerce in ogni Paese del continente Europeo. Nella relazione illustrativa che accompagna il provvedimento di attuazione è esplicitato come la direttiva pubblicata si dovesse basare sulla clausola di mercato interno al fine di garantire il libero utilizzo dei servizi offerti dalla rete, nel rispetto della comunità unita, creando stesse regole per ogni Paese e considerando l'assenza di frontiere. Dal 1999 è iniziato un piano regolatore europeo che ha preso il nome di *eEurope* finalizzato a "mettere l'Europa in rete". All'interno di tale percorso la Direttiva 2000/31/CE ha rappresentato un punto cardine nonché passo successivo all'incontro di Lisbona del 23 e 24 marzo 2000.

L'urgenza di una regolazione in tale ambito era chiara, il Vecchio Continente si stava ora mobilitando per diventare l'economia della conoscenza più competitiva e dinamica del mondo utilizzando Internet come motore.

La stessa direttiva è stata recepita in Italia tre anni dopo con il d.lgs. n. 70/2003⁴, il cui principale obiettivo era l'eliminazione di tutto ciò che ostacolasse e limitasse il progresso di questa forma di commercio e la promozione della libera circolazione dei servizi legati alla società dell'informazione.

Mentre nel primo articolo al secondo comma il legislatore nazionale ha esplicitato i settori rilevanti legati al commercio in Internet, nel secondo articolo sono elencati i soggetti a cui tale decreto si va ad applicare. Esso va a riprendere l'articolo 2 della Direttiva Europea riferendosi a "*tutti i soggetti prestatori di servizi elettronici intesi come soggetti fisici o giuridici che svolgono un servizio a favore della società dell'informazione*" e

³ COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE Bruxelles, 15.04.1997 COM(97) 157 def. COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL CONSIGLIO, AL PARLAMENTO EUROPEO, AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE E AL COMITATO DELLE REGIONI. *Un'iniziativa europea in materia di commercio elettronico*.

⁴ Decreto Legislativo 9 aprile 2003, n. 70. "*Attuazione della direttiva 2000/31/CE relativa a taluni aspetti giuridici dei servizi della società dell'informazione nel mercato interno, con particolare riferimento al commercio elettronico*". Pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 87 del 14 aprile 2003 - Supplemento Ordinario n. 61

“ogni destinatario del servizio inteso come individuo che, a scopi professionali e non, utilizza un servizio della società dell’informazione”⁵.

Di particolare rilevanza e novità sono gli articoli 7 e 13 del Decreto che vanno rispettivamente a definire le informazioni obbligatorie generali che devono essere fornite dal prestatore di un servizio ai suoi beneficiari, nonché alle autorità competenti e le modalità di conclusione del contratto telematico. Il periodo precedente a tale disposizione era caratterizzato da un’invalidante confusione in materia, dunque era necessaria una regola di più facile interpretazione che facesse chiarezza. Generalmente il contratto risulta perfezionato quando l’accettazione degli estremi raggiunge l’indirizzo del proponente, salvo che questi dimostri di essere stato in situazione di impossibilità nel riceverne la notifica. Tuttavia l’attuale Decreto si basa sulla presunzione di conoscenza dal momento in cui il destinatario del messaggio ha la possibilità di accedervi e impone al proponente di comunicare all’accettante la ricezione dell’accettazione stessa. Dunque la ricezione di tale accettazione rappresenta il momento di conclusione del contratto telematico dato che non è richiesta un’ulteriore conferma da parte dell’utente di ricevimento del gradimento della ricevuta di ritorno⁶.

La definizione e regolazione della materia in Europa e nel mondo ha aperto una nuova fase del commercio elettronico. La storia dell’ e-commerce tra la fine degli anni Novanta e l’inizio degli anni Duemila è caratterizzata da innumerevoli tentativi, sconfitte e successi di imprese alla ricerca di fortuna in un settore in forte espansione.

Un tentativo illustre è quello di Olivetti: in un comunicato stampa risalente agli ultimi anni di quel decennio la *Olivetti Telemedia* annunciava dal sito www.mercato.it il lancio di *Cybermercato*: il primo *virtual shop* italiano e uno dei primi in Europa nel quale era possibile acquistare libri, articoli da regalo, computer, prodotti multimediali e molti altri generi di articoli. L’iniziativa era promossa da *La Rinascente*, le case editrici *Franco Maria Ricci* e *McGraw-Hill*, *Apple*, *Vobis*, *Dessilani*, *Parmadoro/Hero* ed altri⁷.

Nei primi mesi del 1999 molte aziende in Europa e nel mondo si sono mobilitate per avviare un’attività su Internet, spinte dalle storie di successo di altre imprese, ma se il 1999 è considerato l’anno in cui si è assistito all’esplosione del *Dotcom*, alcuni sostengono che il 2000 sia stato l’anno della sconfitta dello stesso. Società prive di esperienza si affacciarono in questo mondo cercando di ottenere profitti e vantaggi competitivi nei confronti dei loro competitors, fallendo nell’intento. Secondo la *Webmersers*, società sita nella Silicon Valley specializzata in fusioni e acquisizioni, nonché il maggiore centro di ricerca per acquirenti e venditori di proprietà Internet, più di 100 aziende che si occupavano di e-commerce chiusero i battenti proprio in quel periodo perché non riuscivano a trovare il modo per ottenere profitti. Gli scettici affermavano che l’e-commerce fosse morto prima ancora di nascere⁸.

Le cosiddette società della *Old Economy* già operanti nel settore digitale e del *networking*, come ad esempio

⁵ Monfredini P. S., *Editoria: Aspetti giuridici, fiscali e contabili*, EGEA, Milano, 2019

⁶ Di Tomassi G., *Commercio elettronico, Contratto telematico e mezzi di pagamento via Internet*

⁷ Archivio, la Repubblica.it, 1996-02-14 > BREVI: Nasce Cybermercato OLIVETTI, SHOPPING VIA INTERNET MILANO.

⁸ Dopo avere raggiunto l’apice il 10 marzo 2000 (5.133), il Composite Index NASDAQ perse il 34,2% da quel momento al 14 aprile.

Dell.Inc, rimaste alla linea di partenza sbalordite e confuse, si prepararono ad una fase più adulta del commercio elettronico studiando i fallimenti di chi si era lanciato nel nuovo settore senza capirne realmente le dinamiche. *Dell.Inc*, che nel 1996 lanciò i suoi primi server e cominciò a vendere sul Web, nel 2001 deteneva una quota di mercato del 12,8%.

Il boom in quegli anni avvenne nello scenario di una progressiva diffusione della linea ADSL, acronimo di *Asymmetrical Digital Subscriber Line*, ad alta velocità nelle case di milioni di persone e nelle imprese americane ed europee. Diverse aziende andarono ad offrire svariati prodotti e servizi nel Web. Sempre più persone avevano accesso a Internet e ciò rese possibili transazioni online su larga scala. In quegli anni Elon Mask fonda e porta alla popolarità *PayPal* sino alla sua acquisizione nel 2002 da parte di *eBay*. *PayPal* diventò così uno dei principali metodi di pagamento negli acquisti on-line grazie alla sua semplicità, velocità e sicurezza. Poco dopo venne creata la *Payment Card Industry Security Standards Council* (PCI) al fine di originare degli standard di sicurezza.

La creazione, diffusione e lo straordinario successo di tablet e smartphone messi in commercio negli ultimi anni del 2000 hanno dato un nuovo balzo all'evoluzione dell'e-commerce sancendo finalmente l'indiscusso successo. L'aumento degli utenti connessi e le nuove modalità di transazioni commerciali anche da *mobile* hanno permesso al commercio elettronico di toccare apici di successo mai registrati.

Google nel 2015 ha introdotto un algoritmo che ha influito notevolmente sulla storia del mercato digitale dando netta preferenza ai siti adatti alla navigazione da tablet e smartphone. Si è diffuso dunque negli ultimi cinque anni il così detto *Mobile Commerce*.

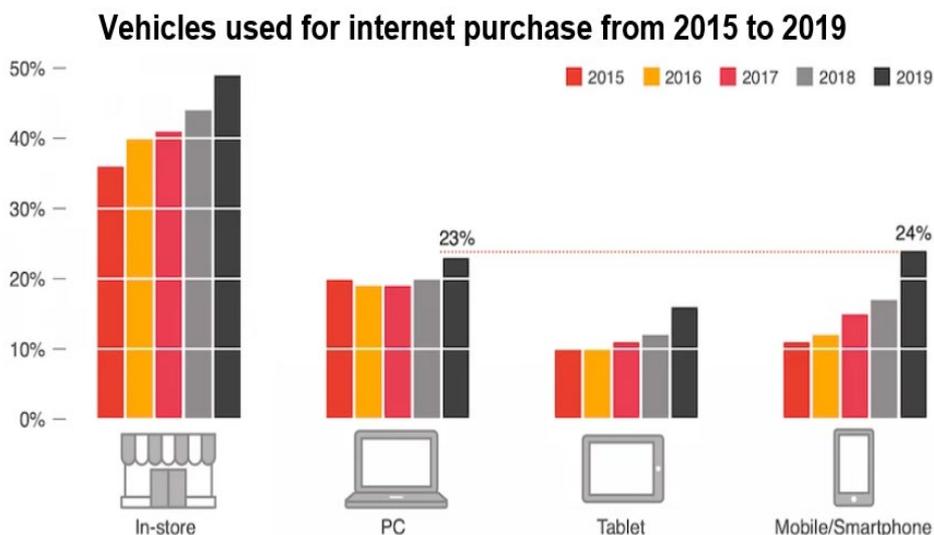


GRAFICO 1

FONTE: *Global consumer insight survey 2019*

Nel grafico sopra riportato sono rappresentati i principali mezzi utilizzati per l'acquisto di prodotti e/o servizi dall'anno 2015 al 2019; nel corso dell'ultimo anno di studio si può osservare come la percentuale degli acquisti svolti da *Mobile* sia superiore a quelli derivanti da PC.

Recentemente poi il sempre maggiore utilizzo dei Social Network ha aperto nuove frontiere ai rivenditori

online e ha creato nuovi strumenti di comunicazione più diretti ed efficaci tra clienti e aziende. Oggi infatti non si va più su *Facebook*, *Twitter* o *Instagram* solo per connettersi con altre persone, lo si fa anche per ricevere notizie, cercare consigli, promozioni e possibilità di acquisto di prodotti e servizi. Da studi svolti è risultato che un utente medio trascorre circa due ore al giorno fra post, tweet e immagini condivise: un'opportunità che i professionisti del marketing non possono lasciarsi scappare. I Social Network stessi hanno iniziato a sviluppare soluzioni per il commercio online direttamente all'interno delle loro piattaforme, senza appoggiarsi ad altri siti dedicati. Nel 2017 *Facebook* ha lanciato *Facebook Marketplace*, nato per la diretta compravendita di prodotti e servizi tra privati dove poi sono approdati molti ed importanti brand aprendo così la piattaforma anche al commercio B2C; dal 2018 è invece disponibile in Italia *Instagram Shopping* ancora però in una fase Beta. Tale format consente di esporre materiali acquistabili trasformando il social in un vero e proprio catalogo da sfogliare attraverso post e stories senza però ancora permettere l'acquisto diretto dall'app. Il social consente per ora solamente la visione delle offerte rimandando poi, al momento dell'acquisto, ad altri siti di *merchant* proprietari.

I trend riguardanti il commercio elettronico globale nel futuro prossimo sono positivi: prendendo in considerazione i dati recenti, vediamo che il valore delle transazioni on-line dal 2014 al 2017 nel mondo è aumentato del 78.29%, da 1336 miliardi a 2382 miliardi di dollari. Studiando poi i dati riferiti al presente è possibile osservare come la tendenza futura di crescita percentuale, se pur positiva, sia decrescente. Tuttavia nel prospetto i dati riportano uno sviluppo importante nei prossimi anni: si stima che nel 2023 il valore delle vendite on-line sia di circa 6542 miliardi di dollari e, considerando il valore di 1135 miliardi di dollari registrati nell'anno 2013 vediamo come la variazione percentuale in 10 anni sia incrementata del 476.39%, ovvero il commercio elettronico globale sia quasi quintuplicato. Il grafico che segue evidenzia i valori descritti riportando il totale di prodotti e servizi commerciati nella rete a livello globale e il calcolo degli incrementi.

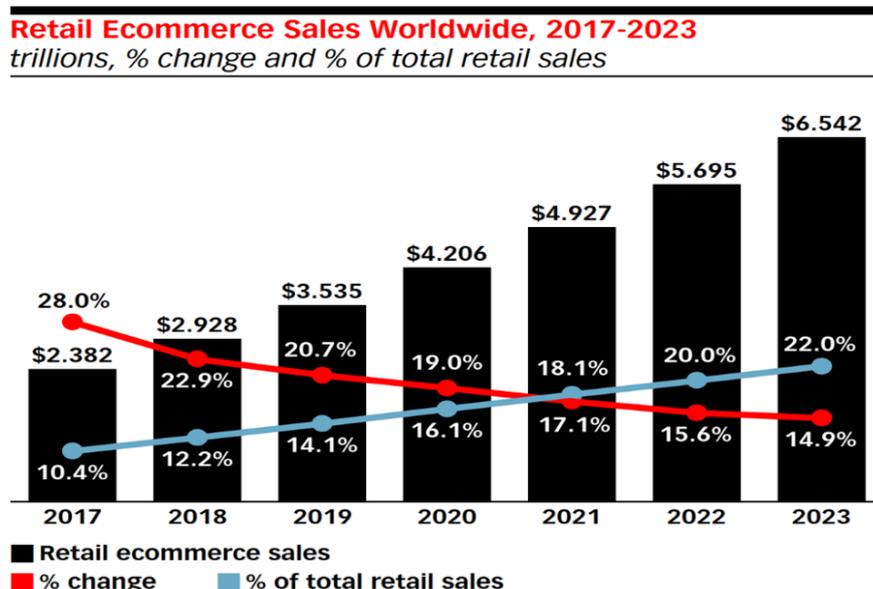


GRAFICO 2

FONTE: *eMarketer.com*

Come dimostrano gli studi di settore svolti da *Axèlero Internet Company*⁹ il futuro ha in serbo per noi nuove esperienze di acquisto con contenuti di qualità e sempre più realistici, sfruttando le tecnologie della realtà virtuale: quest' ultima insieme a quella aumentata sono destinate a dominare il futuro dell'e-commerce. In una partnership con il rivenditore australiano *Myer*, *eBay* ha lanciato il primo grande magazzino di realtà virtuale (VR). Gli acquirenti possono ora guardare attraverso migliaia di prodotti *Myer* attraverso la loro cuffia VR. La realtà aumentata (AR) consente poi di sovrapporre i miglioramenti digitali al di sopra di una realtà esistente per renderla ancora più significativa e interattiva. L'integrazione dell'AR nei portali di e-commerce sta rapidamente cambiando il modo in cui i consumatori acquistano offrendo loro un'esperienza molto più coinvolgente e personale.

⁹ *Axèlero SpA* è un'azienda italiana che svolge indagini di mercato al fine di affiancare le imprese nel loro percorso di crescita digitale.

1.2 Principali tipologie di e-commerce e le diverse categorie di prodotti e servizi offerti in rete con particolare riferimento al comparto turistico

Una volta data una precisa definizione di e-commerce è tempo di analizzare come la Comunicazione della Commissione Europea COM (97) 157 del 15 aprile 1997 abbia valutato tale attività in base all'approccio del venditore nella transazione.

Nella disposizione regolativa enunciata viene stabilito che sotto la denominazione di commercio elettronico sono ricompresi il *commercio elettronico diretto* e il *commercio elettronico indiretto*. Quest'ultimo ha come oggetto la compravendita di beni o di servizi per i quali la conclusione del contratto avviene attraverso un processo telematico, mentre l'esecuzione avviene tramite i canali tradizionali quali la posta e i vettori commerciali. Nel *commercio elettronico diretto*, invece, anche l'esecuzione del contratto avviene per via telematica. Ciò è possibile qualora si tratti di beni digitali o digitalizzabili (ad esempio software, consulenze, e-book, musica). Nella forma diretta quindi si trattano e si concludono interamente scambi in rete: ordine, pagamento e consegna di prodotti o servizi che possono assumere un formato digitale avvengono online, su smartphone, tablet o computer. Oltre a queste due forme di commercio elettronico, che sono le più comuni, bisogna considerare anche le vendite di prodotti effettuate attraverso i canali tradizionali ma pubblicizzate nel web attraverso il marketing online.

Tanto il commercio elettronico diretto, quanto il commercio elettronico indiretto offrono opportunità specifiche: spesso sono entrambi praticati dalla medesima società, che ad esempio vende software online ma anche in punti vendita di tipo tradizionale. Mentre il commercio elettronico indiretto dipende da una serie di fattori esterni (quali l'efficienza del sistema dei trasporti), il commercio elettronico diretto, che consente transazioni elettroniche da punto a punto senza soluzione di continuità oltre confini geografici, è in grado di sfruttare tutte le potenzialità dei mercati elettronici globali.

Considerando ciò che può essere commerciato in rete appare chiaro come alcune tipologie di prodotti o servizi siano specificatamente più appetibili ad una vendita online, differentemente da altri che sono più indicati per il commercio fisico e tradizionale. La possibilità di proporre la propria offerta in Internet spesso non dipende nemmeno dalla natura del prodotto ma dalle decisioni strategiche dell'impresa stessa. Ci sono casi registrati in cui, seppur il prodotto nel mercato è compatibile con la vendita online, l'azienda evita di proporre tale possibilità di acquisto: ad esempio il produttore di chitarre *Godin Guitars* presenta una vasta gamma di prodotti nel loro sito, descritti però al solo scopo informativo a potenziali clienti. Il fondatore dell'impresa Robert Godin infatti crede che il modo migliore per una persona di scegliere una chitarra è di suonarla, è quindi necessario provarla personalmente nello store per prendere una decisione più consapevole ed evitare un acquisto sbagliato che comporterebbe poi un cattivo giudizio sull'impresa venditrice.

Di contro alcune aziende hanno registrato importanti performance, pur rimanendo realtà virtuali (ovvero senza l'ausilio di esercizi commerciali fisici), andando ad offrire nel mercato prodotti informatici come ad esempio

supporti di archiviazione, recupero dei dati e il loro trattamento, la vendita di brani musicali, film, corsi e materiali didattici, i sistemi di comunicazione, software, fotografia e le attività di intermediazione finanziaria. Coloro che utilizzano il Web per svolgere la loro attività commerciale sono in grado di riscuotere un certo successo anche andando a trattare prodotti concreti, non digitali come software, immagini o brani on-line.

Percentages of most commercial products and services on the Internet

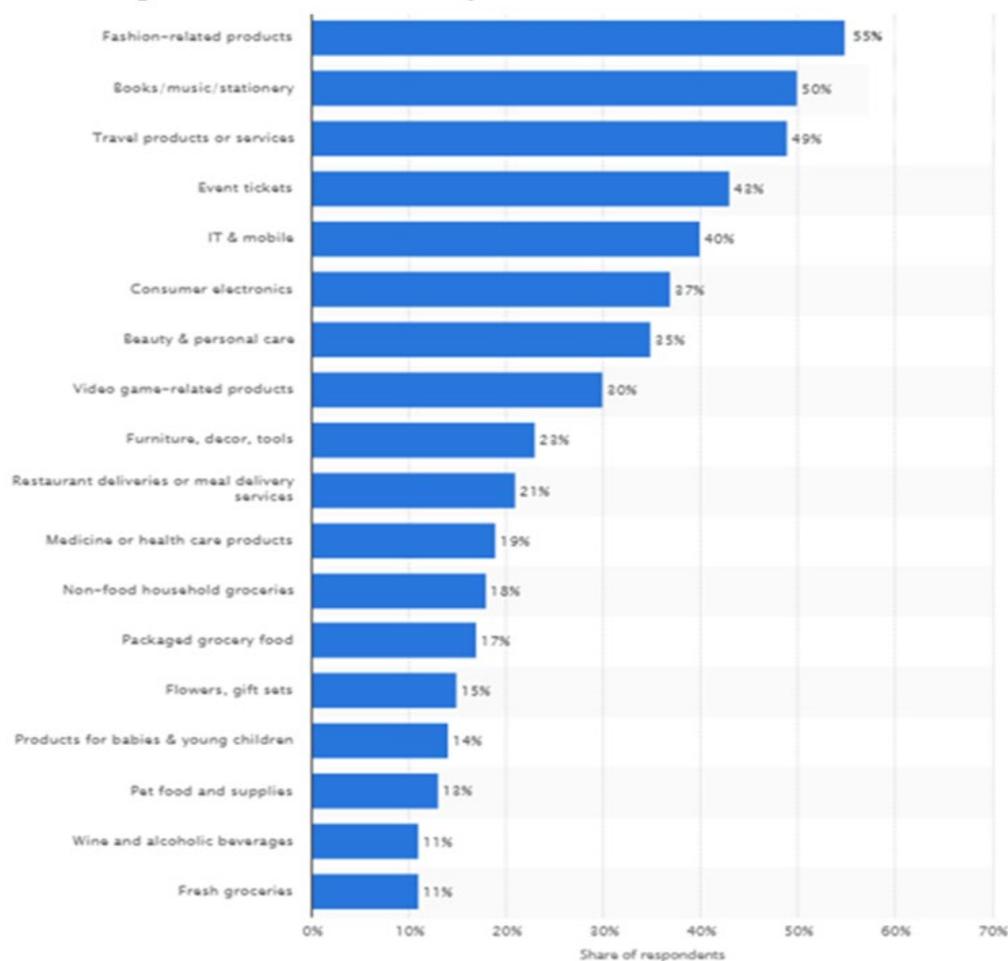


GRAFICO 3

FONTE: www.orderhive.com

Il grafico numero 3 riporta la percentuale di categorie di prodotti acquistati in rete; da ciò che possiamo notare, i prodotti più indicati a tale tipologia di vendita sono quelli con caratteristiche “standard” e che non richiedono una prova o una valutazione effettiva come ad esempio i libri (prima tipologia di prodotto fisico ad essere stata commerciata nel web). Altri prodotti che si prestano a tali canali di vendita sono ad esempio i pezzi di ricambio, sia per il commercio con destinazione utilizzatore finale, sia per necessità di attività industriale: avendo un efficace sistema di ordine al fornitore o al grossista permette ad un’impresa di godere di una situazione di vantaggio rispetto ai suoi competitors.

Una percentuale significativa è rappresentata dal commercio di *Travel products or services*. Circa la metà dei prodotti e servizi di viaggio sono oggetto del commercio online che ha luogo tramite una moltitudine di canali che il Web offre a tale scopo. Questa tipologia di prodotto quindi, grazie alle proprie caratteristiche, allo sviluppo tecnologico avvenuto in Internet e alle mutevoli necessità dei turisti, si è più di altri sviluppato in rete

portando oggi ad una rivoluzione del settore ormai quasi completamente digitalizzato. Le diverse OTA (*Online Travel Agents*) si spartiscono la quota più importante del mercato agendo come marketplace in cui gli operatori turistici hanno la possibilità di pubblicare la propria offerta, dando così maggiore visibilità alla proposta competitiva, la quale è posta all'attenzione di un pubblico più vasto di quello raggiungibile senza l'utilizzo degli stessi mezzi.

I prodotti, invece, che non sono idonei all'attività del commercio elettronico sono quelli con un basso rapporto valore/peso, gli articoli che hanno una componente rilevante riguardo al loro odore, gusto o tatto, i beni che necessitano di essere provati, come ad esempio abiti sartoriali o camicie, qualora sia rilevante vederli per cogliere tutte le sfumature di colore o chiaramente i beni deperibili, ovvero quelli con data di scadenza annessa. Come spiegato dall'esperta di e-commerce ed analista Sucharita Mulpuru del gruppo di ricercatori *Forrester Research*, *“Si credeva che non ci fosse modo di comunicare l'essenza di un brand on-line”*¹⁰. È facile notare oggi come quest'idea stia cambiando: alcuni marketer di brand di lusso hanno studiato infatti un modo di trasmettere la qualità dei propri prodotti attraverso applicazioni e programmi disponibili anche per *mobile*. *Burberry, Chanel, Coach, Gucci* ed altri *luxury brands* stanno creando communities ufficiali in rete all'interno di piattaforme social come Facebook e Instagram, per ottenere un contatto diretto con i loro clienti. Secondo Reggie Bradord, CEO di una compagnia di social media management, questo trend va a beneficio non solo delle imprese che riescono a vendere anche nel Web ma anche dei clienti stessi: *“I cosiddetti high targeted brands dovrebbero pensare a come riuscire a dialogare e ad ottenere connessioni con i loro avventori trasmettendo la qualità e l'esclusività dei prodotti che vanno ad offrire alla nicchia di mercato selezionata così da espandere il loro business nei canali informatici”*¹¹.

La vendita tramite piattaforma online, sebbene sia oggi la modalità di e-commerce più diffusa, non è l'unica tipologia esistente: il commercio elettronico comprende anche altre forme di scambio di beni o servizi, purché avvengano tramite un “processo telematico”. Il che vuol dire che l'e-commerce può avvenire anche attraverso l'utilizzo di altre reti come quelle proprietarie o mediante scambio di documenti informatici tramite e-mail o App di messaggistica. Tuttavia un'ulteriore distinzione tra le diverse tipologie di commercio elettronico è data dalla natura dei soggetti che prendono parte alla transazione. I soggetti coinvolti nella transazione sono i consumatori (tale classe verrà poi abbreviato con C di Consumer), le imprese (tale classe sarà invece indicata con B di Business) o, altri enti non commerciali (verranno indicati con A di Administration).

Le combinazioni dunque che si vanno a formare nel rapporto di vendita sono: tra imprese e consumatori (B2C), tra imprese ed altre imprese (B2B), tra diversi consumatori (C2C), tra consumatori e imprese (C2B) ed in fine tra imprese e gli enti non commerciali (B2A) e tra consumatori e gli enti non commerciali (C2A), tuttavia queste due ultime categorie in Italia sono ancora in fase di sviluppo.

Il B2C è la parte considerata “commerciale” dell'e-commerce e rappresenta la transazione svolta tra azienda e il cliente finale, il quale dispone della possibilità di scegliere e confrontare, attraverso piattaforme

¹⁰ Galles D., *“Innovation brings a touch of class to Online shopping”*, Financial Times special report: Business of luxury, 2010

¹¹ Galles D., *“Social media: tarnish the brand or build an aspirational following?”*, Financial Times, 2010

multimediali, cataloghi e listini contenenti informazioni sempre più dettagliate e aggiornate. È chiaro che questa tipologia di commercio è riferibile a qualunque classificazione di vendita al consumatore ed è anche quella più frequente nell'e-commerce. Il B2C è la tipologia di commercio che avviene normalmente quando un consumatore effettua un acquisto online su una piattaforma. I negozi fisici e locali commerciali si basano sulla vendita al dettaglio tradizionale ma con l'aumento delle transazioni online il buon funzionamento degli stessi è stato compromesso: sempre più soggetti nel momento dell'acquisto di prodotti o servizi tendono a scegliere ora la convenienza e il risparmio dei rivenditori digitali. Sempre più comuni sono i fenomeni di *showrooming* e *webrooming*. Questi due termini vanno a descrivere rispettivamente i comportamenti che gli acquirenti di un prodotto adottano nel momento in cui accedono ad uno store fisico per toccare con mano, provare e testare tutte le caratteristiche e qualità materiali del prodotto stesso per poi procedere all'acquisto nelle piattaforme Web, oppure il fenomeno opposto, cioè cercare informazioni del prodotto in rete per poi comprarlo in negozio. Dai dati raccolti in un recente sondaggio svolto negli USA, il *webrooming* viene svolto da circa il 69% di acquirenti di un nuovo prodotto nel mercato, mentre la percentuale di soggetti che acquistano on-line un prodotto precedentemente osservato in un negozio è del 46%¹².

Il B2B invece si riferisce agli scambi elettronici di prodotti, servizi o informazioni tra aziende. Avviene dunque quando un operatore professionale si rivolge a una piattaforma on-line nella quale le vendite sono effettuate da un professionista oppure quando due imprese, nell'ambito della loro attività, concludono un contratto mediante l'utilizzo di strumenti telematici, quali l'email o altre forme di comunicazione. Sappiamo che lo sviluppo di Internet ha portato all'e-commerce con ricadute notevoli anche per la logistica. I processi di *back-end*, in contrapposizione al *front-end* che identifica i processi di vendita sul Web, sono operazioni complesse che implicano la gestione di scorte, l'integrazione di sistemi informativi diversi, la gestione degli ordini e la reportistica. Ed è per tale motivo che spesso il *back-end* viene affidato ad un fornitore terzo.

Vedendo come l'e-commerce B2C è rivolto al consumatore finale ed è caratterizzato da cataloghi quasi sempre liberamente visitabili, prezzi e promozioni uguali per tutti, è facile notare la differenza con la tipologia B2B che si distingue per la presenza di cataloghi riservati e di prezzi e promozioni diverse per ciascun cliente. Ci sono poi molte altre differenze tra questi due tipi di commercio come ad esempio il *Self Service model*: il cliente (il buyer) compra on-line senza avere contatti diretti con il reparto vendite; la gestione di account aziendali: nel caso si tratti di organizzazioni di certe dimensioni, il processo di acquisto può essere gestito da uno o più utenti che andranno a rispondere ad un coordinatore che ha il compito di valutare ed approvare gli acquisti prima di procedere con l'ordine; la gestione di listini personalizzati per ogni singolo cliente in quanto è necessario produrre listini e sconti esclusivi e caratteristici per diversi acquirenti o per una singola offerta; la gestione dei ruoli, dei profili utenti e degli accessi per prevenire la condivisione di credenziali e fornire il massimo livello di controllo sull'accesso ai dati.

Il C2C è una forma più recente di commercio elettronico e sta acquisendo sempre maggiore popolarità grazie

¹² Shopify Retail Marketing Blog, *Consumers Are Showrooming and Webrooming Your Business, Here's What That Means and What You Can Do About It*, di Humayun Khan, 2018.

alla creazione e pubblicazione di numerosi siti che gestiscono aste di compravendita on-line. In questa tipologia la terza parte che agisce assieme a questi due soggetti è quella che offre una piattaforma o un'infrastruttura tecnica che fornisce un servizio di mediazione ma non interviene nella fase di transazione, infatti la distinzione tra consumatore e professionista non riguarda la tecnologia o la piattaforma utilizzata, ma le qualità proprie di chi vende e acquista. Acquirenti e venditori si incontrano per partecipare ad un'asta che può riguardare qualsiasi tipologia di prodotto.

Gli importi delle transazioni sono piuttosto contenuti, solitamente si scambia un singolo articolo per volta e le modalità di regolazione della transazione sono stabilite dal venditore e dall'acquirente. Oggi conosciamo molte piattaforme che permettono questo servizio tra cui *Amazon.com* e *eBay*, ma mentre la prima piattaforma è stata creata sia per permettere il commercio elettronico B2C che quello C2C, *eBay* è il sito che sta dominando il mercato del commercio tra consumatori. La sede californiana ha catturato circa l'85% del mercato statunitense, diventando piattaforma di riferimento per compravendite tra privati anche in Paesi esteri (basti pensare che il sito è stato tradotto in sette differenti lingue). *eBay* insieme ad *Amazon*, con il quale si spartisce la maggiore share di mercato, è considerato uno dei barometri di borsa dell'e-commerce. Di seguito è riportata la rappresentazione grafica dell'indice GMV (Valore lordo di merce venduta nella piattaforma) di *eBay* dal 1997 al 2018.

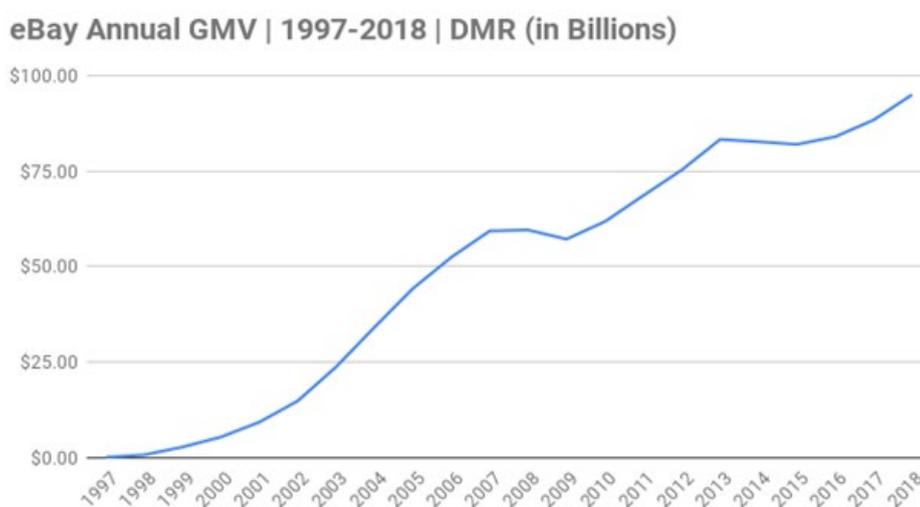


GRAFICO 4

FONTE: www.expandedramblings.com

Il commercio elettronico consumer to business (C2B) è meno diffuso, meno conosciuto e ancora in crescita e non è sviluppato come le tre tipologie di e-commerce appena viste. Prevede infatti un processo inverso rispetto al commercio elettronico business to consumer. Si realizza nei casi in cui i consumatori rendono i propri prodotti e servizi disponibili online affinché le aziende possano fare offerte di acquisto per poi successivamente utilizzarli nell'ambito della propria attività professionale. Sono i consumatori a stabilire il prezzo della transazione del servizio o del prodotto di riferimento, le aziende possono accettarlo o rifiutarlo. Alle ormai classiche tipologie di e-commerce descritte si aggiungono le transazioni che avvengono con gli enti non commerciali.

Il B2A, o business to administration, riguarda tutte le transazioni che coinvolgono imprese e Pubblica Amministrazione. Molti rami del governo usufruiscono di servizi elettronici, soprattutto quando si trattano documenti legali, registri, previdenza sociale, fiscalità e occupazione. Questa categoria tuttavia in Italia è ancora poco sviluppata e in fase di lancio per problemi riguardanti i ritardi nell'adeguamento alle nuove tecnologie da parte della Pubblica Amministrazione stessa. I servizi B2A stanno però trovando il loro vero risvolto grazie agli investimenti in capacità di *e-government*.

Infine il Consumer to Administration (C2A) riguarda le transazioni effettuate tra cittadini e Pubblica Amministrazione per il pagamento di tasse e contributi online. Come la precedente tipologia, anche il C2A in Italia è in fase di sviluppo ma tale tipologia è meno portata ad un implemento poiché il governo acquista raramente prodotti o servizi dai cittadini.

I dati di cui disponiamo evidenziano che la quantità di tempo che ogni soggetto passa on-line è in costante aumento, per tale motivo molte imprese vanno ad espandere il proprio commercio nella rete usufruendo di piattaforme già esistenti o intraprendendo un nuovo percorso creando un indirizzo e-commerce. Ma quali sono i vantaggi e quali gli svantaggi derivanti da tale decisione?

I vantaggi derivanti dalla vendita in rete si possono riassumere in termini di diffusione della grandezza del target di riferimento, convenienza economica, flessibilità, fidelizzazione e analisi del mercato. Affidandosi al commercio elettronico appare chiaro come il numero di soggetti a cui l'offerta di un'impresa si riferisce si espanderà e chiunque abbia una connessione ad Internet diventerà un potenziale cliente, dunque l'impresa avrà la possibilità di raggiungere acquirenti a livello nazionale ed internazionale. Trattando ora dell'economicità è possibile osservare come la creazione di un e-commerce non preveda un investimento proibitivo e, stipulando oculati contratti di fornitura, è possibile ridurre i costi di magazzino. Oltretutto l'apertura di un e-commerce consente di evitare di affidarsi agli intermediari, quindi attraverso la vendita diretta dei prodotti si riducono i costi legati alla distribuzione. Questo consente di proporre i prodotti ad un prezzo inferiore aumentando così le proprie vendite.

Trattando la flessibilità, è facile intuire come il commercio in rete permetta alle imprese di andare incontro alle esigenze dei consumatori i quali possono effettuare acquisti quando e dove risulti loro più comodo: i siti di e-commerce sono accessibili 24 ore su 24, 7 giorni su 7, ovunque il cliente voglia accedervi.

Servendosi di una piattaforma appare più agevole restare in contatto con i propri clienti grazie ad offerte speciali e sconti comunicati istantaneamente sul sito o tramite newsletter con la possibilità così di fidelizzare i clienti.

Il commercio elettronico consente poi di raccogliere una grande quantità di dati sulla propria clientela. L'analisi di mercato appare più agevole, infatti è possibile esaminare l'esperienza dell'utente all'interno dello store on-line, capire quanti utenti visitano il negozio, la provenienza degli stessi, quanto tempo trascorrono alla ricerca di informazioni, le sezioni visitate e gli acquisti svolti. Inoltre, si può effettuare un'analisi delle keyword e dei link che i tuoi clienti hanno utilizzato per trovare il tuo negozio nel Web e in questo modo si potrà rendere ancora più competitivo il sito Internet.

I vantaggi per le imprese si traducono poi in vantaggi per i clienti stessi.

Ogni utente ha infatti la possibilità di comprare i prodotti in qualsiasi momento, ovunque si trovi e con la comodità della consegna nel proprio domicilio. I consumatori hanno la possibilità di informarsi riguardo le caratteristiche ritenute necessarie prima di effettuare l'acquisto e, una volta individuato il prodotto, possono vedere le specificità tecniche o ad esempio leggere recensioni di chi ha già proceduto all'acquisto.

Il prezzo poi è il principale vantaggio per il consumatore: le aziende, grazie ai minori costi da sostenere nel Web rispetto ad un negozio fisico, possono offrire nel mercato i propri prodotti a prezzi più convenienti, con promozioni e sconti.

Affrontando ora gli svantaggi portati dal commercio in rete possiamo osservare come ci siano dei fattori che disincentivano la vendita da parte dei commercianti e l'acquisto da parte dei clienti.

Se è vero che con il commercio elettronico si ha la possibilità di accedere ad un mercato più vasto riuscendo a raggiungere acquirenti in tutto il mondo, è però anche vero che l'affacciarsi alla vendita sul Web porta ad un incremento della concorrenza diretta con un maggior numero di competitors. Coinvolgere nuovi clienti nell'acquisto è possibile, ma solo con un'efficace strategia di *SEO* e *Inbound Marketing* per portare utenti sul proprio sito, e soprattutto prevedendo un budget per le campagne pubblicitarie su *Google AdWords* e sui Social Network.

Un altro punto debole è costituito dalla mancanza di contatto fisico con il prodotto, infatti prima della consegna non è possibile in alcun modo provare o toccare con mano il prodotto. Collegato a questo fattore c'è anche la lontananza degli addetti alle vendite: l'acquisto viene effettuato in solitudine senza che commessi o addetti possano invogliare l'utente all'acquisto. Da qui deriva l'importanza del *copywriting* e del *photoshooting*, che dovranno essere invitanti e persuasivi per spingere i clienti ad effettuare la transazione. È necessario che le descrizioni dei prodotti siano esaurienti e forniscano tutte le specificità tecniche; le foto dovranno essere di buona qualità e mostrare il prodotto sotto diversi punti di vista.

Il cliente non può uscire dal negozio con il prodotto in mano, i tempi di attesa a seguito dell'acquisto sono tecnicamente più lunghi. Insieme ai tempi di attesa per ricevere la merce, anche i costi di spedizione a carico dell'azienda o del cliente possono costituire a volte un deterrente di vendita o acquisto.

Per ultima è presente la mancanza di fiducia: altro svantaggio per il commercio elettronico. Tale fattore incide negativamente sull'utilizzo di piattaforme e-commerce in quanto gli utenti presentano tendenzialmente scarsa fiducia sia dei siti, che degli strumenti che permettono il pagamento on-line. A tal proposito un elemento che spinge gli utenti ad essere più sicuri nell'acquisto incidendo positivamente è la presenza dei feedback dei clienti. Poter leggere le opinioni dei clienti che hanno già comprato su quel sito aumenta notevolmente la credibilità nei confronti dell'azienda venditrice.

Dato ricorrente in tutte le piattaforme commerciali in rete è quello riguardante i prodotti in un primo momento selezionati e poi non più acquistati. Come si può notare dal grafico numero 5, i cosiddetti "carrelli abbandonati" nell'anno 2017 sono stati il 70%: la percentuale è altissima e le motivazioni sono numerose. La maggior parte degli e-shopper non procedono con l'acquisto per via degli onerosi costi extra (come spese di

spedizione o tasse aggiuntive) che figurano al momento della finalizzazione del processo; altre percentuali importanti sono quelle riguardanti la complessità del processo che finalizza la transazione o la richiesta da parte del sito di creare un account per permettere l'acquisto.

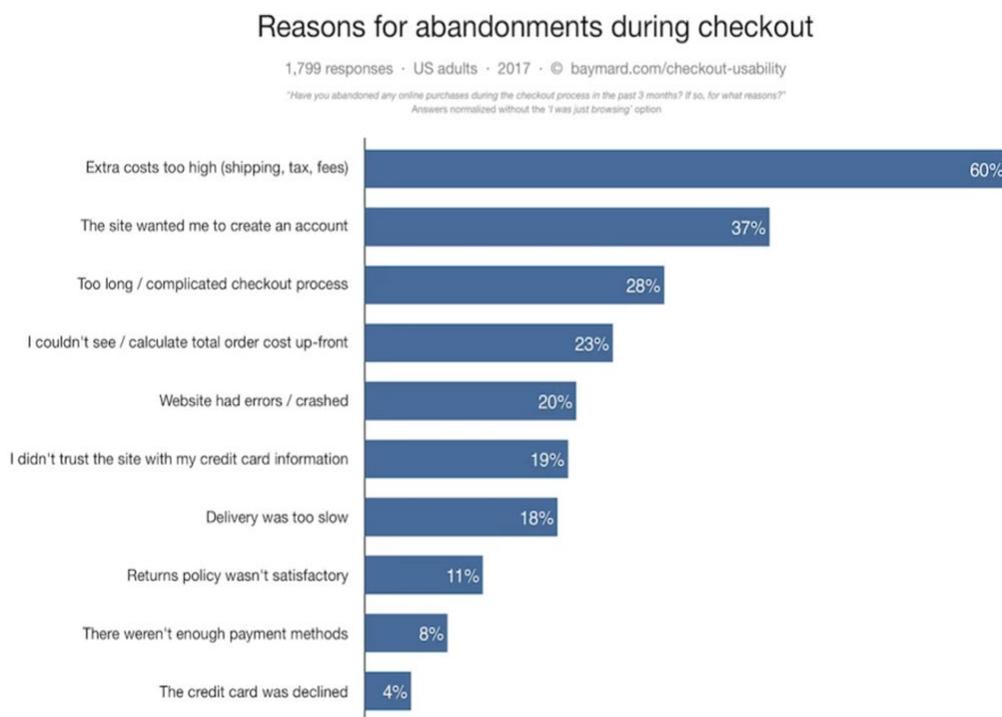


GRAFICO 5

FONTE: www.kinsta.com

È dunque nell'interesse dei gestori delle piattaforme on-line la minimizzazione di questo dato attraverso l'annullamento di ogni tipo di costo aggiuntivo, la maggiore efficienza del processo di spedizione anche a prezzo ridotto (come ad esempio avviene con *Amazon Prime*), un servizio di pagamento più comodo e veloce. Considerando quest'ultimo dato notiamo un processo di diffusione di pagamenti con *wallet* digitale e modalità quali *PayPal* o simili che permettono di collegare il proprio conto al *mobile* o all'indirizzo e-mail e di effettuare i pagamenti in sicurezza senza condividere altri dati personali. Un innovativo sistema che sta prendendo piede in alcuni siti nell'ultimo periodo è quello del credito al consumo: questa modalità è stata inserita anche in numerosi siti di e-commerce, tra cui, in particolare, quelli destinati all'acquisto di auto usate¹³.

L'apertura di un e-commerce è un ottimo strumento per ampliare la clientela. Tuttavia ogni mercato ha delle caratteristiche proprie che vanno tenute in considerazione per il corretto funzionamento dello store on-line. Oltre al mercato bisogna prestare attenzione al target a cui ci si rivolge e alle abitudini degli utenti di riferimento. I casi di successo nell' e-commerce sono molti, tanti quanti quelli di insuccesso.

Ad oggi sono ancora ingenti i preconcetti che alimentano la diffidenza delle aziende, italiane e non, nei confronti del commercio elettronico e che costituiscono un forte deterrente al lancio di un business online. L'e-commerce è un potentissimo canale di vendita ma solamente nel momento in cui è presente un chiaro ed

¹³ Findomestic, Osservatorio 2018: I consumi crescono di 21 miliardi, Affari Italiani 2018

efficace progetto potrà aiutare l'impresa a svilupparsi ampliando i canali distribuitivi, aumentando le proprie vendite e di conseguenza i propri profitti.

1.3 Impatto del commercio elettronico in Italia, in Europa e nel mondo

Come è facile quindi capire alla luce di quanto detto, l'e-commerce è stato soggetto ad uno sviluppo esponenziale nel corso degli ultimi anni sia in Italia che nell'intero mondo, sviluppo che continua oggi a ritmo incessante. Tutti i dati evidenziano trend positivi e in continua crescita che portano la tipologia di commercio in rete ad essere uno dei mercati con maggiore potenzialità.

In passato tuttavia i settori più interessanti e i mercati della rete sono stati occupati per la maggior parte da imprese estere. *Booking, Expedia e Airbnb* nel turismo, *Amazon e eBay* nell'elettronica e nell'editoria, *Just Eat* nella consegna del cibo, *Uber* nei trasporti a corto raggio e *Zalando* per l'abbigliamento hanno acquisito una posizione di comando nei relativi settori on-line. A fare la differenza è la possibilità di accesso ai finanziamenti che permette alle imprese e-commerce italiane un'espansione a livello internazionale senza alcun rischio di mercato. L'Italia non è fuori dai giochi. La *total digital audience* negli ultimi sei mesi del 2018 ha raggiunto in media 42,3 milioni di utenti unici per ogni mese, pari a circa il 70% della popolazione dal secondo anno di età in poi. Nel solo mese di dicembre, si sono contati 42,5 milioni di utenti online, 32,4 milioni nel giorno medio. La navigazione da desktop ha subito un decremento (da 35,4 a 28,4 milioni di utenti unici al mese), mentre il *mobile* rimane costante e viene utilizzato mensilmente da più del 65% della popolazione¹⁴. I dati del 2018, ovvero quelli ufficiali più recenti e disponibili, riportano che nello Stivale il commercio elettronico B2C ha registrato un fatturato totale di oltre 41 miliardi di euro: un incremento di circa il 19% rispetto all'anno precedente. I consumatori italiani nel *Word Wide Web* sono oltre 38 milioni, cioè il 62% della popolazione, e le proiezioni parlano del raggiungimento quota 41 milioni nel 2023¹⁵.

La quota di utenti italiani che acquistano in rete, nonostante l'importante incremento degli ultimi anni, è minore rispetto agli altri Paesi del continente: si parla del 93% della popolazione nel Regno Unito, del 91% nei Paesi scandinavi, oltre l'80% in Germania, Francia e Spagna¹⁶.

Trattando ora dell'Europa, dai dati disponibili possiamo osservare come il Vecchio Continente sia quello con la più alta percentuale di accesso per popolazione, ovvero tra i continenti è quello più penetrato dal commercio elettronico. Circa l'80% della popolazione effettua accessi periodici in rete e il 69% ha effettuato almeno un acquisto on-line nel 2018¹⁷. Il valore delle vendite al dettaglio nell'anno considerato ammonta a 313 miliardi di euro, lo stesso dato nel 2017 contava 285 miliardi di euro, l'incremento è stato dunque del 9%.

Tra i settori con maggiori vendite in rete in Europa sono da evidenziare: quello della moda con 92 miliardi di euro, elettronica e media con 73 miliardi, tempo libero con 60, arredamento, alimentare e salute e bellezza rispettivamente con 43 miliardi di euro ciascuno¹⁸.

Nell'anno 2018 il Regno Unito ha raggiunto un valore di fatturato nell'e-commerce di 76,3 miliardi di euro,

¹⁴ Total Digital Audience del mese di dicembre 2018, Audiweb 2018

¹⁵ Number of e-commerce users in Italy from 2017 to 2023 (in millions), Statista, 2019

¹⁶ E-commerce in Europe 2018, Postnord, 2018

¹⁷ E-commerce statistics for individuals, Eurostat, 2019

¹⁸ E-commerce - Europe, Statista, 2019

registrando un ammontare inferiore solamente a quello della Cina con 652,6 miliardi di euro, e degli Stati Uniti di 183,2 miliardi di euro. La Germania ha incrementato il proprio valore dell'11.4% rispetto all'anno precedente arrivando a toccare un fatturato pari a 65,1 miliardi di euro grazie soprattutto allo sviluppo dei marketplace online. Continuando la trattazione dei Paesi europei, da tenere in considerazione è l'incremento osservato in Romania. Questo è il Paese con maggiore tasso di crescita nell'e-commerce con uno sviluppo del 37% rispetto al 2017.

Consci degli incrementi osservati, al fine di aumentare sempre di più i trend già positivi, a livello di legislazione sono stati numerosi i provvedimenti finalizzati a favorire il commercio elettronico. Per introdurre maggiore concorrenza nel mercato, è stata disposta ed entrata in vigore la normativa PSD2 (*Payment Services Directive 2*) la quale richiede alle banche di concedere un accesso sicuro a conti e informazioni sui pagamenti a tutti coloro che eseguono pagamenti digitalizzati, che siano altre banche o provider di *instant payment* quali *Amazon* o il più recente *Apple Pay* tra gli altri. L'Unione europea ha anche rivisto la giurisdizione che regola il rapporto tra le piattaforme (circa 7.000 in Europa) e le singole aziende, per proteggere il 42% delle piccole e medie imprese che vendono tramite questi mezzi.

Come trattato in precedenza, oggi Internet rappresenta un'importantissima opportunità per le aziende di ogni tipologia di settore. La possibilità di interfacciarsi con la maggior parte della popolazione mondiale con un solo *click* ha rivoluzionato il modo di commerciare e ha dato grandi possibilità a venditori e acquirenti. Oggi in rete sono presenti 1,94 miliardi di siti Internet e 4,3 miliardi sono invece le persone che hanno la possibilità di accedere alla rete, il numero è incrementato di circa il 6% rispetto all'anno precedente, e circa la metà risiedono nell'area Asia-Pacifico. Nel 2018 oltre il 40% della popolazione mondiale ha acquistato nel *World Wide Web* e le previsioni danno un importante incremento di questo dato: si stima che saranno 3,20 miliardi gli utenti che svolgeranno acquisti on-line nel 2022¹⁹.

La portata di questi dati, gli incrementi che si registrano annualmente e le previsioni che vengono svolte e studiate a livello globale, hanno spinto 75 Paesi a svolgere un meeting all'inizio dello scorso anno per avviare una discussione volta a “*Creare un ambiente commerciale che sia prevedibile, efficace e sicuro*” e stabilire regole internazionali sul commercio elettronico. Dagli elementi disponibili appare chiara la posizione di leadership dell'area asiatica nel mercato elettronico: la produzione dei Paesi Asiatici ha un valore pari a 1.892 miliardi di dollari nel 2018, incrementata più del 25% rispetto al 2017, e pari a 2.336 miliardi di dollari nel 2019. Il tasso di incremento percentuale è superiore rispetto a quello di qualsiasi altro continente.

La Cina ha più di un miliardo di utenti connessi e nel 2018 ha prodotto per un valore pari a 1.892 miliardi di dollari. L'incremento annuale del valore della produzione tocca il 30% il che significa un aumento del primato mondiale e un *gap* in costante incremento con le altre potenze. Oltre la Cina, altri due Stati asiatici quali Giappone e Corea occupano rispettivamente il quarto e sesto posto nel ranking di spesa *digital* mondiale. Tra le imprese di e-commerce più preponderanti dell'area Asia-Pacifico si registrano *Alibaba Group*, con un

¹⁹ Number of digital buyers worldwide from 2014 to 2021, Statista, 2019

fatturato di 467,72 miliardi di dollari, *JD.com* con 55 miliardi di dollari e a seguire il provider di viaggi *Ctrip.com*, *Autohome*, *58.com* e *Sun Art Retail Group*. Secondi all'area Asia-Pacifico, figurano gli Stati Uniti d'America che nel 2018 hanno generato un fatturato di 504 miliardi di dollari in termini di vendite dirette in rete, con un incremento del 23% rispetto al 2017. Nel 2019 la crescita registrata è stata dell'11%, comunque alta seppur minore della metà del periodo precedente.

Il processo di digitalizzazione avviato ormai diversi decenni fa è in fase avanzata.

Il mercato globale oggi è nel vivo del *digital*: la rete è utilizzata come motore dello sviluppo economico e il ruolo che sta acquisendo l'e-commerce è quello di protagonista assoluto e indiscusso del trading mondiale con una propensione delle imprese ad affacciarsi, investire e puntare sul commercio on-line rispetto che a quello al dettaglio tradizionale.

CAPITOLO II

DIFFUSIONE DEL SETTORE TURISTICO ON-LINE NEL MONDO E IN ITALIA

2.1 Definizione di turismo ed evoluzione nel tempo: dalla sua origine all'ascesa di Internet

Per necessità, diletto o cultura l'uomo è viaggiatore. Seppur il senso del viaggio come lo intendiamo oggi ha avuto origine nei primi anni del secolo scorso, spostarsi, migrare, mettersi o essere in movimento sono necessità comuni agli uomini, ai popoli e alle civiltà di tutte le epoche e culture.

Il viaggio quindi ha, storicamente, assunto diversi significati anche in base al periodo di riferimento: l'uomo è stato esploratore, forestiero, migratore, viaggiatore, fino poi ad essere considerato turista definendo ora il tema del viaggio come avvenimento di massa con valenza esperienziale.

In costante evoluzione, tale fenomeno nasce già nel XVII secolo, coinvolgendo un pubblico profondamente elitario. Sin da quel periodo infatti, i giovani britannici erano spinti dalle proprie famiglie a svolgere veri e propri viaggi d'istruzione e formazione culturale che arricchissero il loro bagaglio di vita. Fu un inglese, Richard Lassels, nel suo *Italian Voyage*, a dare un nome a questo evento, adottando per primo l'espressione *Grand Tour*²⁰. Comprendendo la visita delle principali città e zone d'interesse artistico e culturale europee, era considerato, nei secoli XVIII e XIX parte essenziale dell'educazione di giovani di buona famiglia.

Con il passare del tempo e soprattutto grazie al proliferare dei nuovi mezzi di trasporto, quale ad esempio il treno, alla portata dei più, il turismo è diventato un vero e proprio fenomeno di massa che ha raccolto un interesse sempre maggiore come possiamo osservare dal primo viaggio collettivo organizzato da Thomas Cook nel 1841 a cui presero parte ben 600 persone. Da quel momento il viaggiare ha assunto un significato diverso e ciò si manifesta dagli avvenimenti registrati nel XX secolo insieme alle varie pubblicazioni di autori che tentavano di dare una definizione al trend a cui stavano assistendo.

Un grandissimo sviluppo si ha nel periodo storico a cavallo tra l'Ottocento e la Grande guerra, periodo passato alla storia come *Belle Époque*. Clima pacifico e relativamente prospero, all'insegna dello sviluppo in ogni campo e dell'agio di buona parte della popolazione, questa epoca durata circa 35 anni vede la nascita della società del consumo e della ribalta del tempo libero. È proprio in questo contesto che il turismo ha preso sempre più piede: le classi sociali benestanti svilupparono il costume di andare in vacanza nelle località turistiche che stavano nascendo. Nei primi anni del Novecento vennero costruiti nelle maggiori città i primi alberghi e le prime pensioni, i cosiddetti *Grand Hotel* erano frequentati da una classe sociale molto ricca che aveva il primato del movimento turistico, mentre la nuova fascia sociale medio-alta frequentava strutture alberghiere più modeste.

Da Guyer e Feuler è stato connotato nel 1905 come “*fenomeno unico dei tempi moderni collegato al crescente bisogno di cambiamento e riposo delle persone, e che stimola il desiderio di conoscenza delle bellezze della*

²⁰ grandtour.bncf.firenze.sbn.it, I luoghi del Grand Tour.

natura e artistiche, le quali contribuiscono alla felicità degli esseri umani.” “*Il turismo*”, continuano i due studiosi, “*migliora i rapporti tra le nazioni grazie allo sviluppo del commercio e delle industrie e comporta l’avanzamento dei mezzi di trasporto e di comunicazione.*”²¹. Risalente a 115 anni fa, tale definizione è perfettamente calzante a ciò che si intendeva allora per turismo, seppur non esaustiva. Altra importante definizione è stata quella data dallo studioso ed economista austriaco Hermann Von Schullard che, cinque anni dopo la pubblicazione di Guyer e Feuler, andò a dipingere il fenomeno dell’epoca come “*la somma di tutte le operazioni, principalmente di natura economica, che si riferiscono direttamente all’entrata, alla permanenza e al movimento di stranieri dentro e fuori una determinata città, un Paese o una regione*”²². In realtà, però, il turismo non è un caso solamente economico, come andò a definire Von Schullard, bensì ha anche una profonda connotazione sociale e politica. In aggiunta a ciò, nella seguente definizione, pur essendo presente la dimensione dello spostamento, ed anche la motivazione, non viene fatto alcun cenno alla variabile tempo. L’enunciato dell’economista austriaco dunque appare riduttivo e fuorviante.

Già nel 1913 si assistette ad un rallentamento dei viaggi di piacere che due anni più tardi, con lo scoppio della Prima Guerra Mondiale, subirono una forte battuta d’arresto. Gli spostamenti ricominciarono nel nuovo periodo di benessere successivo al conflitto, conosciuto come gli “Anni Ruggenti”. L’economia mondiale, trascinata dalla nuova potenza statunitense, visse un nuovo periodo di prosperità che portò all’introduzione di una vasta gamma di nuovi beni di consumo e una nuova e travolgente espansione del settore turistico.

L’Italia, nel periodo di ricostruzione, prese consapevolezza del potenziale artistico detenuto e il governo di quel tempo decise di investire nel settore di riferimento al fine di attrarre soggetti delle classi benestanti degli altri Paesi europei e d’oltre oceano. A questo proposito nel 1919 fu fondato l’ENIT (*Ente Nazionale delle Industrie Turistiche*), poco dopo nacquero le Aziende autonome di cura, soggiorno e turismo e il capo del governo italiano istituì alle sue dipendenze, il Commissario per il turismo che aveva il compito di coordinare tutte le attività delle amministrazioni pubbliche e private riguardanti il turismo (tale figura fu poi sostituita nel 1934 dalla Direzione generale del Turismo)²³. I benefici di queste riforme sono riscontrabili dai dati disponibili: il numero di arrivi di turisti stranieri nello Stivale passò da 910.000 nel 1911 ad oltre i 5.000.000 del 1939; si contavano oltre 9.800 alberghi e 7.000 pensioni, pronti ad ospitare visitatori di ogni classe sociale. I viaggi diventavano sempre più frequenti: ci si stava avvicinando alla concezione di turismo moderno.

Una nuova definizione è stata data nel 1937 dal Comitato degli esperti statistici alla Società delle Nazioni i quali definirono il soggetto turista come “*colui che viaggia per un periodo complessivo di 24 o più ore in un Paese differente rispetto a quello in cui risiede abitualmente*”²⁴. Questa definizione però non comprende quelli che sono i fini dello spostamento facendo riferimento solamente al fattore temporale, notificando il tempo minimo di permanenza di 24 ore in un altro Paese e lo spostamento dalla residenza abituale. Anche questa definizione risulta perciò fuorviante.

²¹ Guyer e Feuler, 1905

²² Herman Von Schullard, 1910

²³ Martucci L., *Il Sole 24 ore*, Enit, *Il Turismo e quel conflitto ormai centenario tra Stato ed Enti locali*, 28 Dicembre 2019

²⁴ Società delle Nazioni, 1937

Il Novecento è stato un secolo caratterizzato dall'alternarsi di periodi di profondo sviluppo a periodi di grandi recessioni causati da gravi crisi e da terribili conflitti. Nel Secondo Dopoguerra ci fu un nuovo momento di ricostruzione e industrializzazione dovuto ai grandi sforzi sociali del tempo e al grande sentimento di solidarietà che ha caratterizzato il periodo post bellico.

Il turismo che ormai aveva preso piede precedentemente si interruppe dal 1940 al 1950 per poi ripartire più forte di prima, stavolta in tutto il mondo. L'Italia fu il Paese che, in tale ambito, maggiormente godette dei benefici della pace del mondo: il turismo, divenuto ormai "di massa", fu stimolato da due eventi che si tennero nello Stivale quali l'Anno Santo del 1950, che portò a Roma, 4.000.000 di pellegrini provenienti da tutto il mondo²⁵ e le Olimpiadi del 1960. Questi avvenimenti misero in moto un flusso che si propagò negli anni a venire, non limitandosi ai due eventi singolarmente considerati. I dati infatti registrano che nell'anno 1960 le presenze di visitatori italiani e stranieri nel Bel Paese furono circa 81.265.000, più che in ogni altro Stato nel mondo e l'importanza che ormai aveva assunto questo settore portò all'istituzione del Ministero del Turismo e dello Spettacolo, che rappresentava l'organo centrale di governo e di vigilanza sugli organi periferici.

Nel ventennio successivo al Sessanta il numero totale di presenze era di 339.882.000, di cui 238.503.000 turisti interni e 101.379.000 turisti stranieri²⁶. Era nato il turismo moderno.

Seppur, come detto, l'Italia detenne il primato nel settore durante tutto il Novecento, anche altri Paesi investirono e svilupparono una mentalità turistica, portandoli a raggiungere prima e superare poi i numeri registrati nello Stivale. Francia, Spagna e Stati Uniti furono mete importanti nello scorso secolo attirando milioni e milioni di visitatori provenienti da tutto il mondo.

Flows of tourists by continent from 1950 to 2000

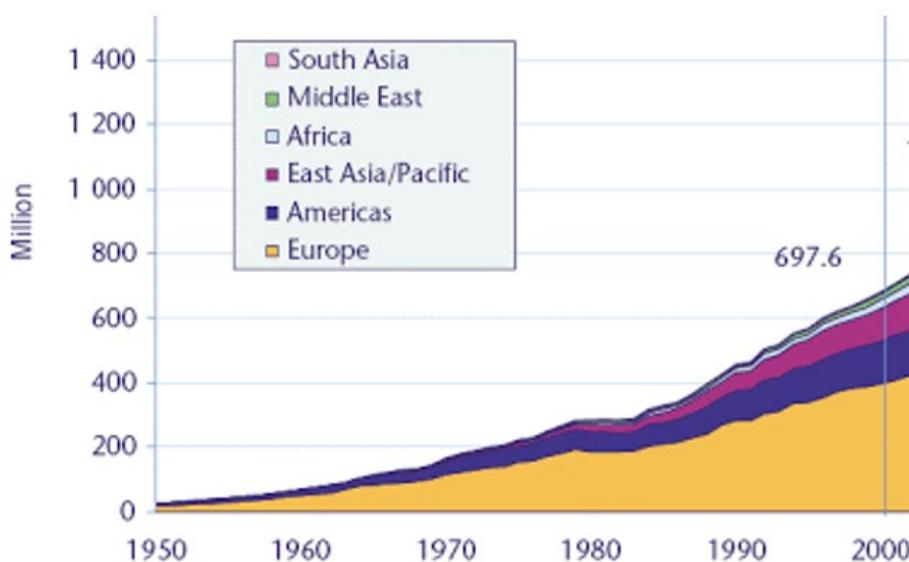


GRAFICO 1

FONTE: WTO, *Tourism highlights edition 2003*

Analizzando i flussi per continente rappresentati nel grafico riportato, è osservabile come quello europeo sia stato il continente più visitato, attirando circa 400 milioni di viaggiatori in cinquanta anni, a seguire figura il

²⁵ Sesana G., *Pellegrini e turisti. L'evoluzione del viaggio religioso*, Ulrico Hoepli, Milano, 2006

²⁶ Istat, *Sommario di statistiche storiche 1861-2010*, 18. Turismo

continente americano trainato dagli Stati Uniti e la zona più ad Est e quella Pacifica dell'Asia con la Cina e il Giappone che attirarono quasi la totalità dei turisti presenti.

Con il susseguirsi degli anni ed i grandi cambiamenti a cui l'umanità ha assistito durante tutto il secolo scorso, ci si è avvicinati sempre di più ad una definizione unica e precisa, che comprendesse tutti i fini e le ragioni degli spostamenti. Dalla *Tourism Society of England* il turismo è stato classificato come “*qualunque tipologia di attività che comporta il movimento temporaneo di persone verso luoghi diversi dai loro normali contesti abitativi e lavorativi*”²⁷, accomunando così tutte le ragioni che portano allo spostamento, considerando lo stesso come condizione necessaria e sufficiente affinché si possa parlare di turismo.

L'evoluzione di tale concetto nel corso degli anni è lampante, ma lo è anche la mancanza di una definizione appropriata. Tuttavia emergono degli elementi comuni: il luogo, diverso da quello abituale; la durata, che non può essere permanente; la motivazione che spinge le persone a viaggiare.

La definizione univoca ed appropriata è arrivata poi nel 1991 con l'*International Conference on Travel and Tourism Statistics* ad Ottawa e riportata poi nel documento ufficiale dell'Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite, ovvero l'UNWTO solamente tre anni più tardi. “*Il turismo è la pratica svolta da persone che viaggiano o soggiornano in luoghi diversi dal proprio ambiente abituale. Sono considerati turisti coloro che viaggiano per un periodo complessivo non superiore ad un anno e il cui fine non sia l'esercizio di attività remunerative nel paese che visitano*”²⁸.

Dalla definizione tecnica riportata sul documento dell'UNWTO figurano le tre dimensioni fondamentali:

- lo spostamento che indica il movimento del turista che si allontana dal luogo di residenza;
- la permanenza che rappresenta la durata nella località visitata dal turista, che non può superare un anno;
- lo scopo del viaggio che indica la motivazione del viaggio che può avere natura di svago o di lavoro.

Trattando della prima variabile vediamo come lo spostamento caratterizzi la *conditio sine qua non* del turismo stesso. Lo spostamento deve avvenire in altri luoghi rispetto a quelli abitualmente frequentati dal turista ed essere terzo alle aree frequentate per lavoro, studio o obblighi familiari.

Considerando poi la permanenza, essa, nella località visitata, può essere al massimo di un anno. Oltre questo lasso di tempo va a mutare la residenza di colui che effettua lo spostamento e le sue attività non vengono più considerate come turistiche.

Lo scopo del viaggio può essere quello di svago e diletto o anche lavorativo, ma solo nel momento in cui il turista lavoratore venga remunerato nel Paese di origine e non in quello di destinazione, altrimenti il viaggiatore verrà identificato come lavoratore emigrante perdendo così la connotazione turistica.

Lungo questo excursus su storia e definizione di turismo possiamo notare come esso nel corso dei secoli sia profondamente cambiato seguendo sempre però un filo conduttore che accomuna il fenomeno in ogni periodo affrontato e che poi ha portato alla nascita del turismo di massa. Il *fil rouge* che ha accompagnato l'evoluzione del turismo si è rotto con l'avvento di Internet e l'utilizzo della rete nel settore di riferimento.

²⁷ *Tourism Society of England, 1976*

²⁸ UNWTO, 1991

La ribalta del *World Wide Web* ha causato un cambiamento radicale in tutti i settori a partire da quelli produttivi fino ad arrivare ai servizi tra i quali, protagonista incontrastato, è il comparto Turismo e Trasporti.

Questo cambiamento ha poi portato allo sfruttamento di nuovi mezzi a disposizione delle imprese per raggiungere il vantaggio competitivo nei confronti dei competitors e ottenere il primato nei relativi mercati di appartenenza. La filiera turistica non è stata esclusa da ciò. Da quando il turismo e la possibilità di viaggiare soprattutto per diletto è stata alla portata dei più, si iniziarono a formare in tutti gli Stati delle agenzie che permettevano la valutazione, la scelta e la prenotazione di diverse offerte. Gli operatori impiegati in tali agenzie consigliavano e informavano i clienti sulle differenti mete e una volta scelta la destinazione si proseguiva con la prenotazione. Lo sviluppo tecnologico ha completamente cambiato tale processo. Internet, ormai da anni, è diventato il campo di battaglia di molte sfide competitive: stiamo assistendo ad un progressivo aumento del numero di operatori che scelgono la rete come mezzo per aumentare la visibilità della loro offerta collegata a viaggi, vacanze e spostamenti, con l'intento di sfruttare le potenzialità commerciali che *Dotcom* offre.

Le motivazioni della digitalizzazione turistica sono diverse e questo processo porta benefici alle imprese e ai clienti come ad esempio l'ottimizzazione dei costi gestionali, la ridefinizione delle strutture organizzative e l'aumento della capacità di generazione di valore per i clienti stessi. La sempre maggiore propensione degli utenti ad utilizzare la rete per confrontare offerte e informarsi sulle possibili destinazioni ha portato alla disintermediazione turistica ovvero la progressiva rimozione della figura degli intermediari di viaggio.

Se è vero infatti che il rinnovamento portato da Internet in questo settore ha assunto una funzione di spartiacque, ed in un certo senso messo in crisi il ruolo della distribuzione turistica tradizionale, è vero anche che la disintermediazione ha fatto emergere nuovi attori sociali come i portali turistici e gli aggregatori di informazioni che conosciamo e utilizziamo oggi come *TripAdvisor*, *Booking*, *Trivago* o *Airbnb*, i quali permettono di abbinare efficientemente le offerte proposte in rete alle necessità espresse dai clienti.

A dimostrazione del fatto che la filiera che stiamo prendendo in considerazione è tra le più digitalizzate vediamo come l'89% delle imprese che operano nel settore alberghiero sono dotate di un sito proprio, contro una media di circa il 60% negli altri settori dell'economia. Considerando il punto di vista dei clienti, l'indagine di mercato svolta da *Growth from knowledge*²⁹, chiamata "*New Media*", evidenzia che un turista su tre ha prenotato il proprio viaggio in rete, sottolineando come ormai il *World Wide Web* sia una colonna portante del settore di studio.

²⁹ GfK SE, il più grande istituto di ricerche di mercato della Germania con sede Norimberga

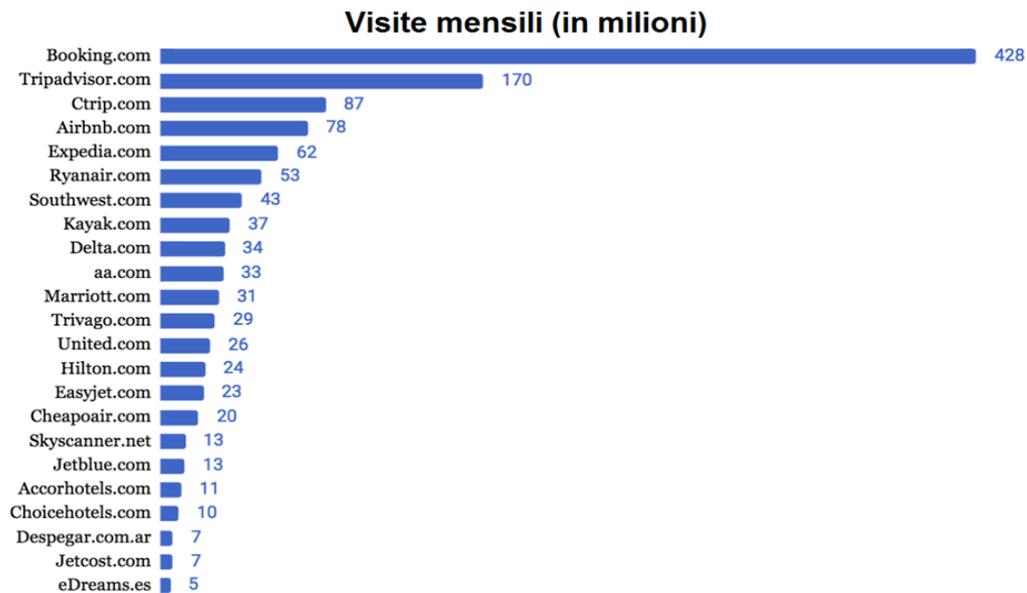


GRAFICO 2

FONTE: *mycomp.it*

Come è facile notare dall'ordine di grandezza dei numeri riportati nel grafico 2 che rappresenta gli accessi mensili nei siti turistici nell'anno 2018, il turismo è ormai in mano alle piattaforme on-line che si spartiscono la maggiore fetta di mercato dopo aver modificato, grazie alla rete, i processi di produzione, di commercializzazione, di scambio e di informazioni tradizionali.

Andando ad analizzare le diverse agenzie in Internet si può notare come esse, per la maggior parte, vadano a commerciare gli stessi prodotti: voli, hotel, crociere, case vacanze, noleggio auto o anche pacchetti, in un trend che porta il turismo ad allontanarsi sempre di più da quello di massa a cui si è arrivati nel corso del Novecento, e ad avvicinarsi a una nuova tipologia: il turismo esperienziale. Ciò che conta non è più la destinazione raggiunta, ma essere protagonisti della propria vacanza, vivendo il luogo in cui si soggiorna, facendo parte della cultura e allargando così i propri orizzonti stando a contatto con storia, persone, cibo e ambiente differenti. Questa nuova prospettiva di turismo considera tale prodotto come un'offerta composta di beni, servizi, informazioni ed elementi di contesto, centrata sulla creazione di esperienze. Gli operatori dell'industria turistica (imprese e destinazioni) sono dunque chiamati a rispondere in modo innovativo ai bisogni di un turista che non richiede semplicemente servizi o pacchetti vacanza, ma ricerca un'esperienza che lo coinvolga in modo personale, emozionale e memorabile³⁰.

A tal proposito sono infatti nate imprese e start-up di successo che permettono una maggiore commistione con l'ambiente circostante una volta che si è in un altro Paese. Esempio lampante è l'idea *Airbnb* in cui si permette al turista di soggiornare in vere e proprie case nella meta scelta, e non in camere di hotel, non solo per una maggiore possibilità di risparmio ma anche per sentirsi partecipi dell'ambiente circostante.

Lo sviluppo economico insieme a quello tecnologico e alle condizioni sempre migliori di lavoro, con

³⁰ Caroli M., "Un modello per la valutazione della qualità sistemica di una destinazione turistica", "Economia dei servizi", IV, gennaio – aprile, 2009

possibilità anche di più tempo libero disponibile, sono state determinanti per l'enorme sviluppo del turismo che, nel corso dei secoli, è passato da fenomeno elitario ed esclusivo a necessità della stragrande maggioranza delle persone, in un'ottica evolutiva continua e in un progresso che non accenna ad arrestarsi.

2.2 Il turismo e le strategie di marketing nel Web 2.0

Passo successivo alla trattazione della storia del turismo e alla congiunzione a cui negli ultimi anni abbiamo assistito tra lo stesso e Internet, è l'analisi dei canali comunicativi delle offerte turistiche, il loro cambiamento nel tempo e la focalizzazione sull'utilizzo delle politiche e delle attività di marketing in Internet da parte delle imprese, con una attenzione particolare a ciò che oggi rappresenta il Web 2.0, ovvero la nuova soluzione concettuale e applicativa della gestione delle relazioni di mercato tra imprese e clienti.

Il digitale ha completamente rivoluzionato le regole del gioco e, in ogni ambito, l'efficienza della fruizione di un servizio in rete rappresenta probabilmente la principale fonte di vantaggio competitivo, ciò che quindi permette di differenziare la propria offerta da quella dei competitors. La comunicazione, il metodo e le vie utilizzate per promuovere la proposta di business, sono fattori chiave per avere successo nel mercato di oggi, soprattutto in settori saturi, come lo è il turismo, nei quali una piccola differenza in termini di efficacia comportano l'acquisizione di una più grande *market share*. Per tale ragione nasce il concetto di *Web marketing turistico*, definito come la strategia di promozione on-line studiata per tutte le imprese che operano nella filiera, dagli intermediari agli hotel, camping o tour operator.

Al fine di migliorare la qualità comunicativa della struttura ricettiva che sia essa un albergo, un *bed and breakfast*, un ostello o un campeggio, per creare connessioni e rapporti solidi con i propri clienti e quindi al fine di aumentare il fatturato incrementando il numero di *guests*, è cruciale occupare un importante spazio on-line e occuparsi delle recensioni pubblicate dagli ospiti precedenti per migliorare la propria reputazione in perfetta coerenza con il Web 2.0 di cui oggi si parla.

Tale tipologia, nata negli anni Duemila, si contrappone al Web 1.0 del ventennio precedente, che era caratterizzato da profonda staticità e scarse interazioni. Ciò che distingue il Web 2.0 è la dinamicità basata sulla condivisione di risorse e sulla libera creazione di contenuti da parte degli utenti i quali sono i primi ad influenzare le future scelte di consumo degli utenti successivi. Si delinea così una nuova figura che scardina quella del tradizionale consumatore, facilmente influenzabile dalle strategie di marketing di impresa. Il consumatore 2.0 non è un soggetto passivo ma partecipa nella proposta di mercato, non si limita a usufruire di contenuti, ma si rende protagonista generando personalmente contenuti e condividendo informazioni in un sistema paritario (*peer to peer*, P2P) con gli altri utenti.

Il settore turistico si presta molto bene all'analisi del Web 2.0, sia perché è stato uno dei primi settori a ricorrere massicciamente all'uso di Internet, e nei temi di comunicazione e in quelli di vendita, sia per il comportamento del consumatore spinto alla condivisione delle esperienze di viaggio in molti modi e forme, anche prescindendo dalle possibilità di relazione offerte dalla rete. L'idea di condivisione, generazione di contenuti, ricerca di informazioni è, infatti, una caratteristica ricorrente del turista che inoltre sviluppa nel tempo un atteggiamento sempre più cinico nel valutare i messaggi *push* provenienti da diversi tipi di operatori turistici, che invitano a visitare destinazioni sulla base di comunicazioni pubblicitarie classiche, fondate su foto attraenti

e sulla promessa di un'offerta di servizi generici, seppure presentati come di altissima qualità. Le esperienze avute spingono ad uno scetticismo diffuso, che viene superato solo da raccomandazioni personali verificabili e credibili. Ciò avviene in rete contando sempre più su una saggezza e reputazione di tipo collettivo, costituita dalle comunità, dai giudizi espressi in rankings, dalle recensioni di luoghi, hotel, *bed and breakfast*, ostelli e campeggi. Il business turistico è quindi un ambito ideale per lo sviluppo di attività di marketing di Web 2.0³¹, infatti grazie all'evoluzione tecnologica il viaggiatore può valutare l'effettivo valore del bene prima della partenza, consultando contenuti multimediali quali foto, video, posizione, pareri di altri clienti e prezzi presenti in rete.

Il settore turistico è *information-intensive*, cioè ad alto contenuto informativo, mentre il relativo prodotto fa parte degli *experience good*, ovvero dei beni che non possono essere soggetti a valutazione a priori ma solo in un momento successivo all'esperienza di consumo: tali caratteristiche portano il turismo ad avvalersi di nuove tecnologie che permettono di diminuire i costi e aumentare la qualità dei servizi offerti. Un esempio è rappresentato dall'utilizzo della rete tramite Blog, siti Web e Social Media nella pianificazione dei viaggi esteri. Nel grafico 3 di seguito riportato figura infatti la percentuale di mezzi e risorse più utilizzate per la pianificazione di tali viaggi nel 2017 con una divisione per classi di età che va dai 18 a 59 anni.

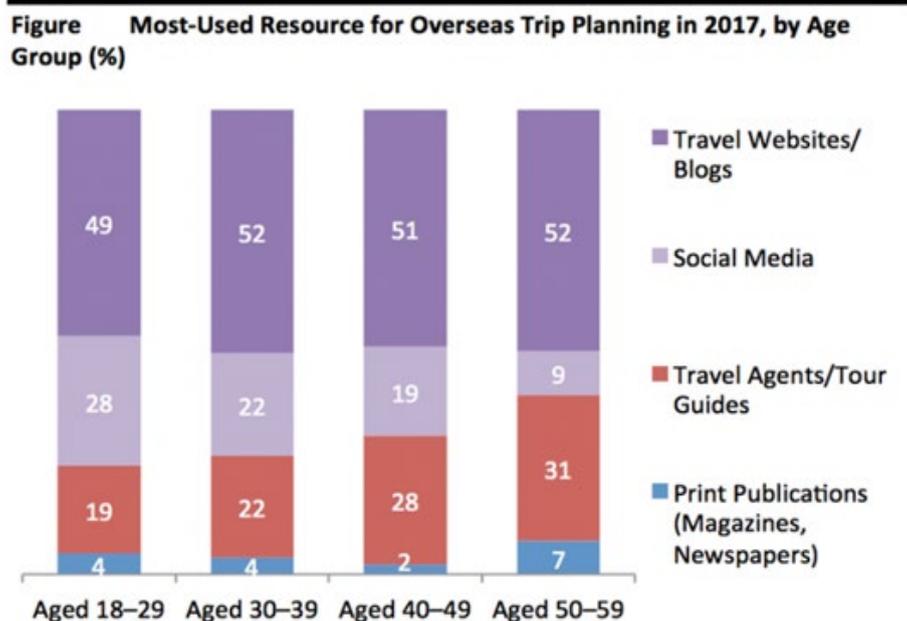


GRAFICO 3

FONTE: *Bookingblog.com*

Trattando poi delle strategie di marketing che vengono applicate in Internet, non esiste un mix standard valido e adeguato a tutte le strutture ma ognuna, avendo le proprie peculiarità, il proprio pubblico e le proprie finalità, deve contare, investendo, sui diversi punti di forza che vanno riconosciuti attraverso una analisi dei fattori chiave, delle potenzialità ed opportunità, dei punti di debolezza e delle minacce. La SWOT analysis è dunque

³¹ Mercati e competitività, Rivista della società Italiana di Marketing, Franco Angeli, Milano 2009. Vescovi T., *Internet Marketing, Ritardi e sorpassi: Web marketing tra imprese e clienti*.

profondamente efficace per le imprese che sono parte di questo settore per puntare un posizionamento che porti al vantaggio competitivo sui competitors.

La fase operativa, da svolgere successivamente alla fase analitica appena esposta, comprende le strategie di marketing da applicare nel Web, finalizzate ad ottimizzare la propria presenza e a migliorare la posizione. Le azioni che vengono svolte riguardano *il Search Engine Optimization* (abbreviato SEO), campagne promozionali e investimenti in mezzi quali il *pay per click*, l'ottimizzazione dell'utilizzo dei Social Media, divenuti ormai cruciali nella pubblicizzazione di un prodotto o di un servizio, la scelta dell'OTA (*Online Travel Agencies*) più appropriata per incrementare il proprio fatturato.

Il SEO è tutto l'insieme delle attività volte a migliorare l'indicizzazione e il posizionamento di un indirizzo web facendo confluire verso di esso il traffico proveniente dai motori di ricerca permettendo dunque al sito di un'impresa turistica di essere facilmente reperibile in rete³². Il potere delle parole chiave utilizzate per cercare informazioni nel web è indiscusso. La sfida degli operatori è quindi quella di individuare parole o frasi (le *keywords*) che gli utenti andranno a usare nelle loro ricerche. Per creare una strategia efficace si utilizzeranno le *keywords* di maggiore interesse per la struttura turistica, scelte con criterio valutando concorrenza e volumi di ricerca, in relazione alla pertinenza con le esigenze comunicative.

Talvolta nella strategia SEM (*search engine marketing* ovvero le attività di web marketing svolte per aumentare la visibilità e la rintracciabilità di un sito web pubblicato) è utilizzato solamente il *pay per click*, ovvero una forma di comunicazione a pagamento³³, spesso associata a *GoogleAds* che permette di inserire inserzioni in diversi siti aumentando così il numero di visite alla propria pagina Web facendo sì che essa raggiunga un più alto posizionamento nei motori di ricerca.

Per una struttura turistica la scelta dell'OTA più appropriata su cui proporre la propria offerta al pubblico è determinante per il suo successo. L'importanza delle *Online Travel Agencies* scaturisce dal fatto che esse finiscono quasi sempre per essere consultate per prime dalla maggior parte dei potenziali clienti, ovvero tutti coloro che stanno pianificando un viaggio. Le offerte delle strutture ricettive presenti nei luoghi turistici sono quindi pubblicate in siti quali *Booking*, *Expedia*, *Hotel.com* e *AirBnb* che vengono consultati ogni mese da centinaia di milioni di utenti³⁴.

Affrontando ora il tema dell'utilizzo dei Social Media per aumentare il proprio bacino di utenza e pubblicizzare così le loro iniziative commerciali, è possibile osservare come tale via di marketing sia comune, necessaria e fondamentale per tutte le imprese che operano su un qualsiasi mercato, proprio in riferimento all'importanza e al peso che essi hanno per la società moderna.

Studiosi del settore affermano che quella che vede l'ingresso di imprese e business all'interno dell'ecosistema dei Social Media e più in generale di tutte le applicazioni da mobile, viste come potenti mezzi per veicolare le proprie offerte, rappresenta una terza fase dello sviluppo di Internet, successiva al Web 2.0 esposto

³² Cipollina F., *Web Site. Strategie per un progetto web vincente*, e-book, 2012

³³ Il *pay per click* o *ppc* è un modo di acquistare della pubblicità, pagando in base ai click che il cliente finale fa sulla nostra inserzione.

³⁴ Hotelnet.it, OTA nel turismo: quali scegliere. Le migliori aziende di viaggi online, da Booking a AirBnB.

precedentemente. Tuttavia molte aziende, indipendentemente dalla loro tipologia di offerta che riguardi prodotti o servizi, hanno un approccio ad Internet profondamente tradizionale appoggiandosi solo ed esclusivamente al sito Web e concentrando le proprie politiche di marketing unicamente sull'ottimizzazione del loro posizionamento nei motori di ricerca e su classiche campagne promozionali. È a questo punto evidente come le aziende che si affacciano al *social media marketing* abbinandolo a strumenti del Web 2.0 al fine di promuovere le proprie iniziative commerciali, vadano a raggiungere ciò che Michael Porter connotava come vantaggio competitivo nei confronti delle imprese concorrenti, avendo anche più possibilità di successo nel mercato su cui operano.

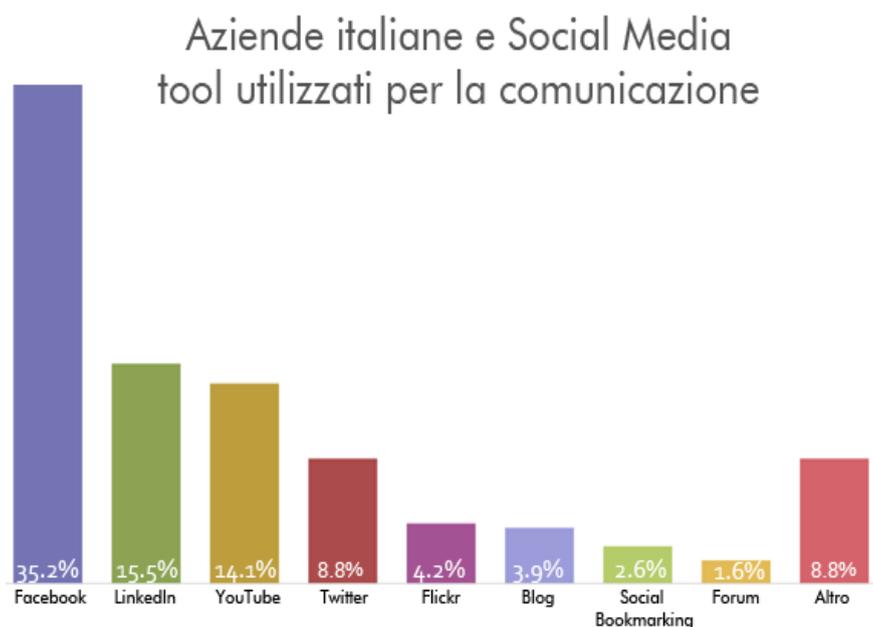


GRAFICO 4

FONTE: *Vincos.it*

Da risultati di studi di settore riportati nel grafico 4, è emerso che i social networks che più hanno influenzato i mercati, comprendendo anche quello turistico, sono stati *Facebook*, *LinkedIn*, *YouTube* e *Twitter*. Questi portali on-line hanno inciso in modo significativo sul tradizionale modo di interagire, conducendo verso un'autentica rivoluzione negli ambiti della comunicazione. Tuttavia tale influenza non si riflette solamente nella sfera privata di ognuno di noi ma l'utilizzo dei social per la condivisione di informazioni, contenuti di testo, immagini e video ha portato a cambiamenti in molti settori, tra i quali figura anche quello turistico. Tali contenuti tendono ad orientare profondamente i consumi condizionando le scelte attraverso la principale caratteristica del Web 2.0, ovvero la straordinaria rapidità di diffusione tra gli utenti grazie a pagine, blog e communities e quindi ogni parere, condiviso poi in Internet, assume un grande peso nelle decisioni degli utenti raggiunti. Indagini di mercato evidenziano che un terzo di coloro che leggono in rete giudizi negativi riguardo ad un servizio o un prodotto non procedono all'acquisto, a dimostrazione del fatto che i commenti che vengono pubblicati rappresentano una risorsa informativa rilevante nell'attribuzione della fiducia verso un'impresa. Recentemente i social networks sono diventati il primo strumento di promozione nel settore turistico. Dati raccolti in studi di settore hanno registrato poi che oltre il 76% dei turisti pubblica on-line foto e video dei propri viaggi nei profili social e, dato ancora più indicativo è che il 52% dei viaggiatori afferma di aver scelto

le ultime vacanze proprio considerando le informazioni trovate su *Facebook*, *Instagram* o altri portali³⁵.

Per le ragioni sopra esposte negli ultimi decenni le strutture ricettive di ogni categoria (hotel, bed and breakfast, ostelli, campeggi e villaggi turistici) hanno attivato account social per promuovere la loro offerta attraverso contenuti fotografici e video che vengono pubblicati in rete, adeguandosi alla dirompente evoluzione tecnologica che costituisce un beneficio per la presentazione dei servizi offerti.

La presenza delle imprese turistiche su *Facebook*, *Twitter* o altri social consente di fidelizzare i clienti nel tempo, presentando offerte, prodotti e servizi on-line e servendosi dello strumento del *word-of-mouth* per espandere il proprio bacino di utenza facendo arrivare la propria iniziativa commerciale a una moltitudine di utenti altrimenti irraggiungibili senza l'ausilio di tali mezzi.

Per le ragioni esposte un efficace utilizzo dei media, abbinato alle altre strategie di marketing, consente alle imprese di operare in una situazione di vantaggio rispetto ai propri concorrenti ottenendo così più profitti. Il marketing è alla base di ogni business. Non avere una strategia di marketing efficiente equivale a non avere possibilità di successo nel mercato.

³⁵ Eurocamp.srl, L'importanza dei Social Network nel settore Turismo

2.3 Il prodotto turistico, la scelta ed il processo di acquisto del consumatore – turista

La letteratura (G. Castoldi 2005; M. Giacomarra 2005; G. Pini 2010; Pencarelli T., Betti D., Forlani F. 2011) definisce il prodotto turistico come l'insieme di tutti i beni, principalmente immateriali, in grado di soddisfare le necessità del viaggiatore. È quindi il complesso di componenti e fattori che sono gestiti e che vengono proposti al soggetto consumatore da fornitori differenti sotto un elevato numero di combinazioni per rispondere ai suoi bisogni specifici³⁶. I fattori che compongono quindi l'offerta complessiva vengono divisi in due differenti categorie: i prodotti cosiddetti primari sono i trasporti, l'alloggio, la ristorazione; quelli secondari invece sono le escursioni, gli spettacoli e tutto ciò che riguarda il divertimento o il benessere nella vacanza stessa. Nell'ambito di tale divisione quindi risultano due differenti prospettive: il turista, che rappresenta la parte della domanda, considera il prodotto turistico prevalentemente secondo un'ottica globale (l'insieme e la combinazione di output messi a disposizione da singole imprese e dalla località ove la vacanza viene vissuta), mentre dal punto di vista dell'offerta il concetto di prodotto turistico si articola strutturalmente in una duplice chiave di lettura: quella specifica, che allude agli output di singole imprese turistico-ricettive e quella globale, che attiene agli output delle imprese assemblatrici di pacchetti (tour operator) o di località turisticamente omogenee³⁷.

Le componenti diverse dai fattori che costituiscono il prodotto turistico sono: attrattive, riguardanti la struttura e riguardati l'accessibilità. Le componenti attrattive sono quelle che orientano la scelta del turista per un particolare genere di prodotto, esse possono essere naturali, storico-culturali, ambientali o artistiche; le strutture sono costituite principalmente da alberghi e alloggi extralberghieri, strutture ricettive come ostelli, campeggi e villaggi, nonché da ristoranti, bar, locali e impianti sportivi. La loro presenza incide molto, quando non è decisiva, sullo sviluppo dell'attività turistica; l'accessibilità, invece, può essere considerata da diversi punti di vista: in senso geografico può significare vicinanza di una località ai bacini di utenza, ma anche raggiungibilità della destinazione turistica grazie alla disponibilità di strade, ferrovie, aeroporti; in ambito economico essa fa riferimento al costo del viaggio che include o esclude diverse fasce sociali se non è alla loro portata, nel senso di accessibilità psicologica rientra la percezione che il turista ha delle destinazioni: alcune, seppur lontane, sono percepite come familiari e vicine, altre, al contrario, vicine geograficamente sono avvertite come lontane culturalmente³⁸.

In aggiunta rappresenta un prodotto caratterizzato da una forte componente emotiva, un impegno economico correlato al reddito disponibile del consumatore, processi di acquisto anticipati rispetto al consumo che spesso coinvolgono altri soggetti e sono influenzati da fattori e componenti esterne e terze al consumatore-turista.

³⁶ Pini G., *Il nuovo marketing del prodotto turistico. Analisi, strategia ed emozioni*, Franco Angelini, Milano, 2010.

³⁷ Pencarelli T., Betti D., Forlani F., *L'attività di ricerca di informazioni per la scelta del prodotto turistico, 2 Le specificità del prodotto turistico vacanza*, Sinergie Italian Journal of Management, 2011.

³⁸ Giacomarra M.G., *Turismo e comunicazione. Strategie di costruzione del prodotto turistico*, Sellerio, Palermo, 2005.

La vacanza è dunque concepita come un “prodotto esperienza” per il suo essere un evento memorabile che coinvolge gli individui sul piano personale lasciandone traccia nella memoria³⁹.

E’ ormai appurato che, per i beni di consumo ovvero quelli destinati ad essere utilizzati da consumatori finali e non per finalità connesse allo svolgimento di un’attività economica, lo sviluppo che porta all’acquisto del prodotto è fortemente legato alle caratteristiche presentate dal bene stesso, alle dinamiche di acquisto e al coinvolgimento presentato dal consumatore. Esistono tre tipologie di classificazione dei beni di consumo: i prodotti a bassa frequenza d’acquisto, di ingente valore unitario e distribuiti con una particolare selettività al consumo che vengono chiamati beni ad acquisto ponderato o *shopping goods*; quelli acquistati con una certa frequenza e di rapido utilizzo per i quali il consumatore, avendo già una precedente esperienza di acquisto, desidera entrarne in possesso nel modo più comodo e veloce possibile, che sono chiamati beni di convenienza o *convenience goods*; i cosiddetti beni speciali o *speciality goods* ovvero quelli per cui il consumatore ha preferenze di marca ed è disposto ad impiegare tempo per il loro acquisto⁴⁰. All’interno di quali di queste categorie di prodotto rientra quello turistico? A tal proposito si assiste ad una divisione di pareri derivanti dagli studiosi della materia: John Swarbrooke e Susan Horner nella trattazione dei comportamenti di consumo del soggetto turista associano il prodotto di riferimento ad uno *shopping good* per la bassa frequenza d’acquisto e l’elevato prezzo, insieme a tutte le caratteristiche quali l’intangibilità e la simultanea produzione, distribuzione e consumo che lo connotano come servizio⁴¹.

Dall’associazione del prodotto turistico a bene ad acquisto ponderato risultano quindi diverse problematiche quali le alte necessità informative, l’importante coinvolgimento ed impegno del cliente, la bassa velocità nel processo di scelta e decisione, la modesta rapidità di consumo e la selettività di distribuzione commerciale. Per altre caratteristiche del prodotto turistico, esso da altri studiosi è associato ai *convenience goods* quando il processo di acquisto presenta aspetti routinari. In tali circostanze allora la frequenza d’acquisto, la modesta ricerca informativa, il basso coinvolgimento del cliente e il veloce processo decisionale rendono questo un bene di convenienza. In esempi di tale genere rientrano l’acquisto di biglietti e viaggi verso destinazioni frequentate abitualmente, o all’acquisto di pernottamenti e servizi connessi a località turistiche ampiamente note, residenza di amici o familiari.

Quello turistico quindi è un prodotto-servizio difficile da standardizzare la cui proprietà non può essere trasferita. Esso viene consumato nei luoghi di produzione e prevede la partecipazione attiva del turista, a sua volta condizionata dalla presenza di altri turisti nei luoghi di vacanza. Ciò vuol dire che per l’offerta turistica è difficile valutarne gli attributi prima dell’acquisto da parte della domanda, qualificandosi così come un prodotto con caratteristiche più simili alle *experience qualities* (caratteristiche di esperienza) o alle *credence qualities* (caratteristiche fiduciarie) che alle *search qualities* (caratteristiche di ricerca, quali attributi come il

³⁹ Pine J., Gilmore J., *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Rizzoli, 2000.

⁴⁰ Baganè G., Ufficio marketing & comunicazione. Principi, attività e casi di marketing strategico e operativo, Hoepli, Milano, 2006.

⁴¹ Swarbrooke J., Horner S., *Consumer behaviour in tourism*, Routledge, 2006.

colore, la robustezza, il profumo, la forma, più facili da valutare prima dell'acquisto)⁴². Di conseguenza la valutazione di una vacanza può avvenire solo successivamente al consumo della stessa, rendendo tale prodotto-servizio ricco di caratteristiche fiduciarie ed esperienziali.

Riguardo invece la scelta del prodotto che verrà acquistato e consumato, gli studiosi sono concordi nel definire diverse fasi: si inizia con la percezione del bisogno di viaggiare, seguita dalla ricerca di informazioni, dalla costruzione e dalla valutazione delle alternative, dalla decisione di acquisto e di consumo di ciò che è stato acquistato. Il culmine del processo è costituito dalla valutazione e dal comportamento post viaggio.

Passando in rassegna tali momenti definiamo:

1. **La percezione del bisogno di viaggiare:** nel momento in cui il soggetto riconosce un bisogno e lo traduce in motivazione di acquisto allora il processo di riferimento può considerarsi iniziato. Cosa è però che spinge in noi la necessità dello spostamento? La motivazione turistica comprende naturalmente sia aspetti coscienti che elementi inconsci, sia necessità stabili che bisogni transitori, essa può essere positiva o negativa cioè può derivare, nel primo caso, dalla ricerca di qualcosa da ottenere o, nel secondo, dall'evitare situazioni indesiderate. Di conseguenza vi sono fattori di spinta (*push*) prevalentemente di origine psicosociale e fattori di attrazione (*pull*), di norma derivanti da stimoli esterni ambientali.

I fattori interni che guidano la necessità di viaggiare derivano dalla sfera psicologica: le scelte turistiche sono connesse al bisogno di diminuire o eliminare una situazione spiacevole, sia essa di ipoattivazione (ad esempio la noia) che di iperattivazione (ad esempio lo stress), o di soddisfare la propria curiosità, che porta a ricercare forme di viaggi connessi ad attività esplorative o conoscitive. Il raggiungimento di una finalità turistica può rispondere a questi diversi bisogni psicologici. I fattori esterni possono essere originati invece da modifiche delle condizioni di lavoro o di reddito, dalla disponibilità di informazioni su diverse forme di vacanza, oppure da un comportamento imitativo che appare legato alla necessità di uniformarsi alle mode allo scopo di sentirsi più vicini alle tendenze della società in cui si vive⁴³.

Queste motivazioni sono oggetto di studio dei rami di marketing delle aziende collocate nelle destinazioni turistiche che, conoscendo le cause che spingono i viaggiatori a spostarsi, riescono a costruire un'offerta più adatta a soddisfare i propri clienti.

2. **La ricerca di informazioni:** questa fase diventa necessaria solamente nel momento in cui il consumatore non ha conoscenza di ciò che sta acquistando ma può essere evitata se il soggetto in

⁴² Pencarelli T., Betti D., Forlani F., *L'attività di ricerca di informazioni per la scelta del prodotto turistico*, 3. *Il processo di scelta della vacanza*, Sinergie Italian Journal of Management, 2011

⁴³ Monaco M., *Motivazione al turismo: bisogni psicologici e significati del viaggiare*, Psicologia, Benessere.com

questione procede ad un acquisto routinario per cui è già stato fidelizzato. Il turista alla ricerca di informazioni va a recepire tutte quelle di cui ha bisogno al fine di ridurre la complessità decisionale associata alla scelta, spinto da esigenze di semplificazione⁴⁴.

Tale attività, considerata dispendiosa sia dal punto di vista del tempo impiegato che dei costi connessi alla ricerca di alternative, si svolge spesso in un processo continuativo ovvero indipendentemente dal problema di scelta immediata ma solamente in funzione all'aggiornamento e all'istruzione del turista circa alcune destinazioni di vacanza. L'obiettivo della ricerca informativa continuativa, lungo quindi tutto il percorso di immaginazione, progettazione, acquisizione, consumo e rientro dalla vacanza, non è tanto legato alla necessità di scegliere tra alternative di acquisto, quanto alla volontà di acquisire risorse cognitive utili per migliorare scelte future o al desiderio di soddisfare bisogni di conoscenza di e di impiego del tempo libero. La lettura di riviste di viaggio, la scelta di collegarsi alla rete Internet e prendere visione di proposte provenienti da diversi attori della filiera, la consultazione di guide e l'ascolto di trasmissioni radiofoniche e televisive dedicate ai consumatori e ai loro diritti riflettono l'esigenza di porre in essere ricerche informative che possono anche prescindere dallo stimolo dell'acquisto immediato, ma che potrebbero favorire percorsi di apprendimento del turista.

L'oggetto di informazione riguarda: le caratteristiche che il prodotto turistico globale dovrebbe possedere per soddisfare le esigenze del turista, le alternative di prodotti turistici esistenti ovvero individuare le diverse tipologie di prodotto turistico globale disponibili per l'acquisto e collegate alle forme organizzative del viaggio, le caratteristiche e gli attributi associati a ciascuna alternativa disponibile in funzione dei criteri di valutazione adottati (chiaramente nei limiti consentiti dagli *experience goods*).

Queste informazioni possono provenire da due canali: uno interno, frutto delle esperienze dirette che il soggetto ha svolto in prima persona e del bagaglio culturale del viaggiatore, e da uno esterno, alternativo a quello interno, che si differenzia in personale e non personale. Nel canale esterno personale si trovano informazioni di altri soggetti viaggiatori che hanno fatto esperienza di quello stesso prodotto; le fonti del canale esterno non personale si dividono invece a sua volta in commerciali e pubbliche: le prime sono quelle messe a disposizione da coloro che offrono nel mercato i vari servizi turistici necessari ad allestire il prodotto turistico globale e dagli intermediari turistici su catalogo (cartaceo o on line), le fonti pubbliche sono quelle fornite dalle organizzazioni turistiche pubbliche, da organizzazioni indipendenti, o anche dalle organizzazioni dei consumatori.

Di particolare importanza poi nella ricerca di informazioni turistiche è il canale telematico. In Internet infatti è possibile l'accesso a fonti personali e fonti non personali. La rete, ancora una volta, appare la risposta più appropriata alle esigenze di efficienza nei processi di scelta grazie anche agli *advices* diversi dai computer posseduti oggi dalla maggioranza dei potenziali clienti-turisti. Ricercare

⁴⁴ Viassone M., "Il circolo virtuoso a sostegno della competitività della destinazione turistica", Franco Angeli, Milano, 2017

informazioni con smartphone e tablet è largamente accessibile, rapido, efficace e meno dispendioso rispetto a farlo tramite cataloghi e riviste. Internet abbatte le barriere spaziotemporali, rendendo disponibili online molteplici informazioni messe a disposizione da numerosi emittenti su tutti i luoghi del mondo, in tempo reale, ovunque si voglia reperirle.

3. **La costruzione e la valutazione delle alternative.** Muovendo dall'identificazione dell'insieme di prodotti turistici potenzialmente validi, segue un processo di isolamento di combinazioni valutate in base ai bisogni e alle proprie possibilità personali, finanziarie e temporali: il processo in questione è definito sequenziale e ad eliminazione.⁴⁵ A questo punto i modelli decisionali usati dal consumatore sono quelli multi-attributo di analisi congiunta, ovvero finalizzati alla determinazione della combinazione preferita di attributi riferiti al determinato prodotto che è sottoposto ad analisi. Occorre effettuare una distinzione dei suddetti modelli in compensativi e non compensativi. Nei primi il turista è a conoscenza delle diverse opzioni di vacanza, per ognuna delle quali individua le caratteristiche e le pondera in base a obiettivi e necessità, selezionando poi quella con livelli attesi più alti per ogni attributo. I non compensativi, invece, sono caratterizzati dalla presenza di uno o più attributi chiave senza i quali l'alternativa di riferimento verrebbe scartata.

4. **La decisione di acquisto.** In seguito alla rilevazione del bisogno di viaggio, dopo essersi informati e aver valutato tutte le alternative, si procede con la scelta finale e la decisione di acquisto. La decisione ricadrà sulla vacanza indicata come la più adatta a soddisfare le esigenze presentate dal turista e l'acquisto verrà svolto attraverso diverse modalità e con anticipi diversi in base alla cultura, alle abitudini del turista e allo stato dell'offerta. Al momento dell'acquisto è sempre possibile pervengano dei fattori che possono deviare l'acquisto da come era stato pensato originariamente. Queste modifiche possono essere originate da situazione impreviste o atteggiamenti di altri soggetti i quali, come visto precedentemente, hanno influenza nel processo che porta all'acquisto della vacanza⁴⁶.

Qualora non sia presente alcun tipo di imprevisto o di influenza di altri soggetti, il cliente procede all'acquisto tramite uno dei canali dedicati. La prenotazione può effettuarsi mediante il ricorso all'agenzia turistica dettagliante, rivolgendosi direttamente ai fornitori di servizi o, modalità sempre più comune oggi, tramite uno dei numerosi siti di prenotazione presenti in Internet. Anche in questa fase il comportamento d'acquisto dei clienti è stato modificato dai mezzi telematici disponibili: rappresenta ormai la normalità prenotare la propria vacanza online. La sicurezza data dai moderni mezzi di pagamento (quali ad esempio *PayPal* o tramite l'online banking) la velocità e la comodità di acquistare in rete rendono questa via la più utilizzata, le OTA hanno con il tempo spodestato le comuni agenzie viaggio e la modalità di prenotazione tramite via diretta. Tuttavia alcuni soggetti risultano

⁴⁵ Casarin F., *“Il marketing dei prodotti turistici”*, Giappichelli Editore, Torino, 1996

⁴⁶ Kotler P., Bowen J., Makens J., *“Marketing for Hospitality and Tourism”*, Prentice Hall, 2010

diffidenti nell'adottare la tecnologia quando si tratta di finalizzare il pagamento senza però rinunciare alla ricerca di informazioni utili per la scelta del viaggio tramite i nuovi media in un processo simile al *webrooming*, definito nel corso del primo capitolo. L'atteggiamento in questione, che prevede la raccolta di informazioni nel Web con successivo acquisto presso le agenzie viaggi, prende il nome di *Free Ridership* del settore turistico e, per ovviare a questa situazione, le imprese che pongono la propria offerta online devono sviluppare la capacità di rassicurare i consumatori in modo da instaurare un rapporto di fiducia, oltre a semplificare le procedure d'acquisto rendendole più veloci e sicure⁴⁷.

5. **La valutazione e comportamento post viaggio.** Come detto, l'acquisto del prodotto turistico viene svolto con anticipi diversi in base alla cultura, alle abitudini del turista e allo stato dell'offerta, per cui da quel momento all'effettiva fruizione può passare un importante lasso di tempo. In questo intervallo temporale è frequente che i clienti manifestino la dissonanza cognitiva post-acquisto, ovvero una situazione di disarmonia interiore del cliente dovuta al conflitto tra le convinzioni originarie che hanno guidato il processo di acquisto e quanto indicato in comunicazioni personali o commerciali. La realtà rispetterà le aspettative? Le attese sono influenzate anche dal numero delle alternative a disposizione del cliente, da fattori situazionali di cui egli è consapevole e che non sono riconducibili al fornitore (ad esempio la situazione meteorologica e ambientale) oppure da come il cliente stesso percepisce il proprio ruolo nel sistema di erogazione del servizio. Nel settore a cui ci stiamo riferendo, infatti, il criterio partecipativo del cliente nel momento della progettazione della vacanza va ad influenzare in maniera importante la fruizione del servizio. I turisti che organizzano il proprio viaggio in modo autonomo si assumono la responsabilità delle proprie scelte nel caso di possibili disservizi o nel caso della mancata coincidenza tra aspettative e realtà. Ciò limita i possibili reclami da parte dei clienti e frena il fenomeno di *word-of-mouth* negativo nascente da situazioni di mancata conferma della qualità attesa oltre la zona di tolleranza del consumatore⁴⁸.

Durante il consumo il cliente tenderà a vivere la propria vacanza nel modo più positivo possibile sfruttando anche i media per documentare e condividere la sua esperienza con altri potenziali turisti. Il materiale digitale, rappresentato principalmente da fotografie, video o altre tipologie di informazioni, sarà condiviso nel corso o anche dopo il viaggio, nei vari social network con tutta la comunità di utenti raggiungendo così una grandissima quantità di soggetti. Il turista redigerà in tal modo dei feedback in maniera più o meno volontaria facendosi portavoce della propria esperienza e informando sulla stessa tutti i destinatari del materiale pubblicato.

Nella fase successiva al soggiorno nella località di destinazione vi sono diverse potenzialità che la rete offre agli operatori di marketing. Per mezzo della registrazione di dati, i fornitori potranno restare in stretto contatto con il cliente anche dopo il periodo di vacanza richiedendo così opinioni, pareri e

⁴⁷ Rossi C., "Il management delle imprese di viaggio e turismo", Franco Angeli, Milano, 2008

⁴⁸ Grönroos C., "Management e marketing dei servizi. Un approccio al management dei rapporti con la clientela", ISEDI, 2002

recensioni riguardanti il servizio offerto che, nel caso esse siano positive, possono attrarre in futuro nuovi potenziali clienti e, nel caso siano invece negative, possono essere utilizzate in modo costruttivo per soddisfare adeguatamente le necessità dei clienti e implementare il servizio che viene offerto al mercato elaborando così un sistema di marketing più efficace.

Logica conseguenza della soddisfazione avuta dal turista nel periodo successivo al viaggio è la fidelizzazione del cliente viaggiatore.

È di indubbia importanza per quelle che sono le destinazioni ricettive nei settori turistici la *customer relation management*. Il consumatore fidelizzato è una risorsa aziendale non solo per quello che apporta con la sua frequentazione e per il ricorso all'offerta che lo ha soddisfatto, ma per un importante numero di altre ragioni tra cui il passaparola da lui derivante. Un turista che resta fedele può essere un abituale frequentatore di una catena di alberghi come di una compagnia aerea o di un tour operator per le sue vacanze. La fidelizzazione può riguardare anche una destinazione turistica vacanziera nella quale si torna per diversi anni sia per l'alto grado di soddisfazione ricevuto, sia per non dover indirizzarsi verso destinazioni meno conosciute correndo così il rischio di deludere le aspettative.

Al fine di mantenere la propria clientela turistica quanto meno volatile, le imprese facenti parte di questo settore dovranno applicarsi profondamente per mantenere le relazioni con la propria clientela così da attirarla nuovamente nel corso del tempo: metodi utilizzati possono essere l'invio periodico di messaggi informativi, offerte, cataloghi e newsletter. Ancora più efficaci sono poi trattamenti personalizzati, offerte speciali, sconti o soggiorni gratuiti, agevolazioni queste che vengono riservate ai clienti che ricorrono con più frequenza ad uno specifico prodotto dell'impresa turistica.

Generalmente, per la maggior parte delle categorie di prodotti o servizi offerte dalle imprese, un cliente fedele si traduce in un importante vantaggio per diverse motivazioni: essi tendono ad acquistare di più nel tempo, possono accettare eventuali modesti aumenti di prezzo, i costi sostenuti dall'impresa per servirli decrescono con il tempo, danno alle relative aziende la possibilità di *up selling* (offrire un bene o servizio più complesso) o di *cross selling* (offrire un prodotto o servizio supplementare rispetto a quello già acquistato) ed essi diventano i primi comunicatori dei prodotti o servizi offerti dall'impresa con altri soggetti attraverso il passaparola permettendo così l'aumento del bacino di utenza⁴⁹. Chiaramente benefici sono riscontrati anche dal cliente stesso il quale godrà di un servizio dedicato, spesso a costo ridotto, che aumenterà il suo grado di soddisfazione.

Il settore turistico, in conclusione, non è solamente un settore di grande e crescente importanza economica, ma possiede anche caratteristiche specifiche tali da richiedere un'elaborazione particolare e adeguate misure di trattamento per la complessità e diversità del prodotto-servizio erogato dalle imprese di tale filiera. Il soggetto viaggiatore con il suo *modus operandi* è egli stesso parte della fruizione del servizio acquisendo così la denominazione di "*pro-sumer*", nata dalla fusione di *product* e *consumer* per la caratteristica di essere

⁴⁹ Foglio A., "Il marketing del turismo. Politiche e strategie di marketing per località, imprese e prodotti/servizi turistici", Franco Angeli, Milano, 2015

profondamente coinvolto nel consumo⁵⁰. Il suo ruolo è determinante lungo tutto il processo che parte dalla percezione del bisogno di viaggio al momento post consumo, e le imprese che vanno a offrire il prodotto nel mercato lo accompagnano in ogni momento cercando di massimizzare il loro grado di soddisfazione e puntando alla fidelizzazione con l'incremento così dei propri profitti.

Per le caratteristiche che contraddistinguono il relativo prodotto, il turismo prende la connotazione di specchio della società moderna. Si studia infatti la sociologia del turismo definita come la scienza avente per oggetto i fenomeni sociali indagati nelle cause di manifestazione, nei processi, negli effetti e nelle relazioni con altri fenomeni.

Lo sviluppo del complesso prodotto-servizio trattato viaggio di pari passo con quello economico e tecnologico: il passaggio al Web 2.0 e l'*user generated content* si sono rivelati un'importantissima opportunità per il settore, essendo quello turistico un bene esperienziale è possibile in tal modo raccogliere informazioni reputate neutrali e affidabili e per poter condividere in rete le proprie esperienze. Conseguentemente sono stati rivoluzionate anche le modalità di acquisto, profondamente digitalizzate, e il comportamento del viaggiatore nel momento successivo alla fruizione del servizio il quale, tramite la pubblicazione di contenuti, diviene il primo promotore turistico.

La rilevanza del fenomeno turistico permette lo studio dello stesso sotto diversi punti di vista: economico, sociale, psicologico oltre che geografico. L'apprendimento di tali fattori consente alle varie organizzazioni e imprese del settore di implementare le proprie offerte raggiungendo risultati considerevoli traducibili in valore economico.

⁵⁰ Di Vittorio A., "*Customer relationship management e nuovi processi d'acquisto per il consumatore turistico*", Franco Angeli, Milano, 2007

2.4 Turismo del nuovo Millennio: numeri e attualità

L'esponenziale crescita demografica registrata nell'ultimo secolo, il passaggio al concetto di *smart* nei settori tecnologici, il miglioramento dell'efficienza dei trasporti nazionali ed internazionali a cui abbiamo assistito e continuiamo ad assistere, fanno parte dei fattori che hanno portato alla trasformazione di numerosi settori nel III millennio.

Il turismo è uno dei rami che ha subito maggiori cambiamenti, nonché miglioramenti, nel periodo successivo al 2000. Come abbiamo precedentemente visto, è passato da fenomeno di massa a fenomeno esperienziale negli ultimi anni: il viaggiatore del terzo millennio predilige una vacanza unica nel suo genere che rispecchi i ritmi a cui è abituato e soddisfi la fame di conoscenza e le curiosità che ha. Tale prospettiva esperienziale propria del turista di oggi costituisce un punto di vista sempre più comune nell'ambito degli studi del settore grazie alla ricchezza e appropriatezza degli spunti interpretativi e analitici che offre ai fini dello sviluppo, della gestione e del marketing del prodotto turistico.

Coerentemente con le tendenze a cui stiamo assistendo il turista è diventato profondamente responsabile, attento all'ambiente che lo circonda e con cui entra in contatto, e desideroso di approfondire la cultura e la tradizione del luogo e di immergersi a pieno nella vita degli abitanti e nelle loro abitudini quotidiane⁵¹. Nel turismo esperienziale dunque ciò che è più importante non è la destinazione in sé quanto ciò che le strutture riescono ad offrire al cliente per migliorare la sua esperienza e la sua permanenza. Le esigenze dell'ospite rappresentano infatti per le imprese del settore delle opportunità che non vanno sottovalutate e che vanno considerate alla base dell'offerta proposta. Questo si va a tradurre nell'ideazione di un'offerta profondamente targettizzata e cucita su misura del cliente in modo da differenziarla il più possibile da quella dei competitors. Tra le principali tendenze che si osservano tra i turisti di oggi vediamo anche l'inclinazione a preferire le cosiddette "*short break*", ovvero più vacanze di pochi giorni dentro o fuori i confini del proprio Stato, alle vacanze uniche e prolungate. Il motivo principale di questo cambiamento di tendenza è dato dalla diffusione di compagnie aeree quali ad esempio *Ryanair*, *Vueling Airlines*, *Easyjet* che offrono al mercato voli *low cost* anche per tratte non necessariamente brevi. Un'indagine di mercato svolta dalla società *Onepull*, commissionata dalla compagnia aerea britannica *Flybe*⁵², ha evidenziato infatti la perdita di *appeal* dei viaggi di più settimane: la maggior parte dei soggetti di età compresa tra i 18 e i 34 anni svolge almeno due *short break* all'anno che vanno ad incrementare un mercato arrivato a toccare numeri importanti (si contano ormai 46,4 milioni di viaggi per una spesa di oltre i 10.6 miliardi di euro). Ciò che spinge soprattutto la fascia di target giovanile a intraprendere viaggi di tale natura è sicuramente l'aspetto finanziario degli stessi che si somma ad un migliore sfruttamento del tempo libero a disposizione, spesso limitato a qualche giorno per

⁵¹ LifeGate.it, *Turismo sostenibile in Italia e nel mondo*

⁵² Flybe era una compagnia aerea low cost regionale britannica, la più grande compagnia aerea regionale indipendente in Europa. Trasportava in media 8 milioni di persone all'anno in tutto il continente fino alla sua chiusura avvenuta il 4 Marzo 2020 a causa della pandemia COVID-19.

stagione, e alla possibilità di svolgere viaggi più frequentemente conoscendo così più culture diverse in un lasso di tempo più breve.

In aumento è anche il turismo di terza età. I dati registrati evidenziano un importante incremento dei viaggiatori over 65 verso destinazioni nazionali e internazionali, seppur non eccessivamente lontane, per brevi periodi di tempo. Il target considerato predilige esperienze comode, sicure e prive di preoccupazioni, favorendo anche la destagionalizzazione dei flussi turistici.

Spesso le vacanze sono legate ad una particolare motivazione. Sono infatti sempre più comuni i viaggi intrapresi per motivi accademici, sportivi o per motivi culinari oltre al fine di conoscere nuove lingue o apprendere nuove culture. Questi prendono il nome di viaggi a tema e consentono al turista di far incontrare le proprie passioni con il piacere di viaggiare. Recentemente l'impresa leader nel settore, ovvero *Booking.com*, ha eseguito un'attenta analisi di oltre 163 milioni di recensioni verificate, conducendo poi una ricerca su 21.500 viaggiatori provenienti da 29 Paesi per svolgere un'importante indagine di mercato analizzando così i sopracitati trend di viaggio. Dallo studio dei dati è scaturito come la possibilità di intraprendere un numero maggiore di viaggi più brevi, la ricerca di nuove esperienze, la sostenibilità nel viaggio, la possibilità di personalizzare la propria vacanza nel modo più desiderato o muoversi dal proprio Paese per motivazioni quali esperienze formative nel campo professionale, intraprendere scambi culturali o attività di volontariato, hanno un peso preponderante nell'aumento degli spostamenti registrati negli ultimi anni.

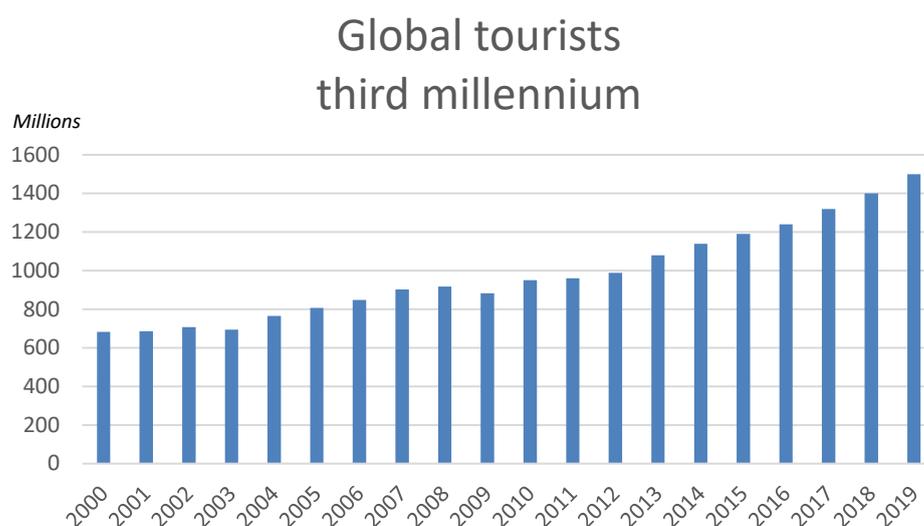


GRAFICO 5

FONTE: Rielaborazione propria da UNWTO, 2019

Il boom del turismo infatti non si arresta: mentre nel 1950 coloro che svolgevano viaggi internazionali erano 25 milioni, il grafico 5, elaborato con i dati pubblicati nella sezione *statistical data* del sito della *United Nations World Tourism Organization*, mostra che nel primo anno del nuovo Millennio sono stati registrati circa 682 milioni di turisti e, 13 anni dopo, è stato superato il miliardo, arrivando a contare 1.5 miliardi di spostamenti nel 2019⁵³. Secondo i report annuali del WTTC (*World Travel and Tourism Council*) l'industria turistica stima

⁵³ UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2020.

un contributo poco superiore al 10% del prodotto interno lordo mondiale, con un apporto all'economia globale di 8,8 trilioni di dollari nel 2018. La crescita nello scorso anno è stata del +4.4%, il che significa superiore a quella del PIL mondiale, stabile al +3,6%. Tale settore è secondo solamente a quello manifatturiero, anch'esso in costante crescita, e comunque superiore a quello sanitario, tecnologico e finanziario.

Bar chart of the percentage change in global GDP and the percentage change in receipts for tourism per year



GRAFICO 6

FONTE: *UNWTO and International Monetary Fund (IMF), July 2019*

Salvo periodi di importanti shock economici, come quello registrato nella grande recessione del 2008-2009, i dati mostrati dal grafico 6 riguardanti il decennio 2008-2018 mostrano come l'industria turistica presenti dei continui ed importanti trend di crescita, evidenziando percentuali puntualmente superiori a quelle dell'aumento del PIL globale.

Bar chart of the percentage change in arrivals and the percentage change in receipts for tourism per year

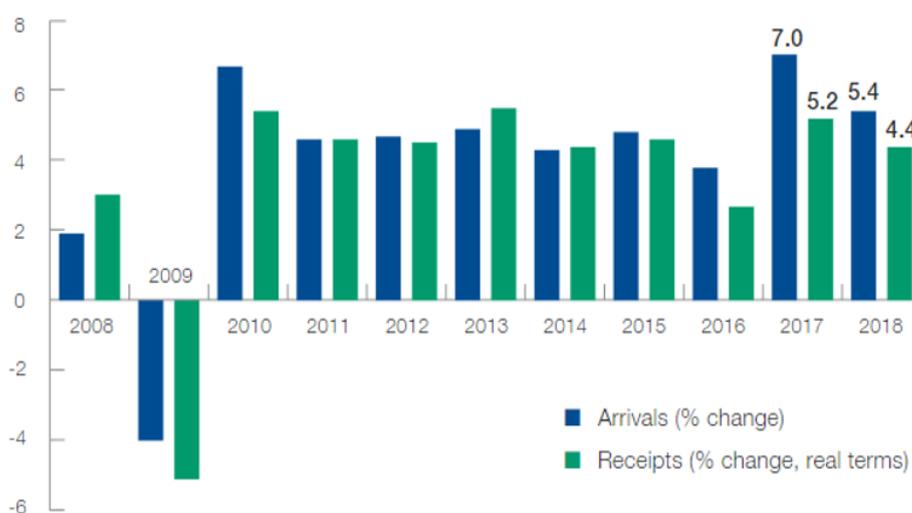


GRAFICO 7

FONTE: *Monetary Fund (IMF), July 2019*

Analizzando ciò che successe nel periodo di crisi di circa 12 anni fa, risulta evidente dal grafico 7 riportato sopra come tale fase di depressione non abbia risparmiato il settore di riferimento che proprio nel 2009 ha registrato un evidente declino dopo anni di crescita stabile. È facile osservare il gap presente tra la diminuzione del PIL globale e quella degli introiti portati dal turismo. Ad ampliare tale distanza è stata infatti la pandemia di influenza H1N1 (o febbre suina) che ha portato alla diminuzione del numero di viaggi dall'aprile del 2009 fino ai primi mesi dell'anno successivo.

I dati riportati dall'Organizzazione mondiale del turismo mostrano una diminuzione di circa il 4% degli spostamenti rispetto all'anno precedente, e del 5% degli incassi in termini reali. Nell'ultimo trimestre del 2009 è stata registrata una crescita che ha rappresentato il punto di partenza dell'importante incremento del decennio che iniziava: gli arrivi internazionali nel 2010 sono incrementati in misura pari al 6,6% rispetto al 2009, superando così anche i valori del periodo pre-crisi, grazie soprattutto all'importante crescita turistica nei Paesi emergenti⁵⁴.

Il turismo rappresenta anche un'importantissima fonte di impiego e una fonte fondamentale di mercato *import* ed *export* di merci e servizi. I dati mostrano che attualmente una persona ogni dieci è impiegata nella filiera e, dal 2015, il turismo contribuisce anche alla creazione di un nuovo posto di lavoro ogni 5. Grazie al turismo vengono esportati prodotti per il valore di 1700 miliardi di dollari, numeri che lo portano ad occupare circa l'8% di tutte le esportazioni globali. Ciò rende quindi tale settore una vera forza per la crescita e lo sviluppo economico mondiale, fungendo da catalizzatore per l'innovazione e l'imprenditorialità⁵⁵.

Fino al gennaio dell'anno 2020 le previsioni e le indagini di mercato evidenziavano incrementi, seppur in linea con il trend di decrescenza incominciato nel 2017, riguardo a numero di spostamenti ed entrate nel settore turistico. Secondo la più recente analisi UNWTO riguardo al primo anno del nuovo decennio, l'ammontare degli spostamenti sarebbe dovuto crescere di circa il 4% rispetto al 2019 nonostante il rallentamento della domanda causato dalle tensioni geopolitiche e commerciali che hanno interessato l'anno passato. I dati analizzati sottolineavano un maggiore flusso di arrivi in Paesi emergenti con Asia, area Caraibica, Medio Oriente e Nord Africa che si sarebbero allineati alla media mondiale.

I dati *forecast* per lo Stivale, da quanto risulta nell'ultimo resoconto UNWTO, prevedevano una crescita di arrivi totali attestati a +3,1% per l'anno corrente, un risultato più basso rispetto al biennio precedente ma comunque superiore ai mercati emergenti Cinesi e del Sud-Est asiatico.

Le statistiche e le previsioni sono state tutte ribaltate con lo scoppio della pandemia COVID-19 partita da Wuhan, in Cina, e arrivata nel mese di febbraio in Europa, che ha messo in ginocchio il Vecchio continente prima e tutto il mondo poi.

Il Coronavirus ha portato gravi conseguenze all'economia mondiale in ogni settore. Tutti gli Stati europei hanno adottato misure restrittive: nella maggior parte di essi è stata decretata la quarantena finalizzata a rallentare i contagi che si stavano espandendo a macchia d'olio ed è stata decisa la chiusura di tutte le attività

⁵⁴ Fondazione Edison, Il turismo negli anni della crisi economica internazionale, 2011

⁵⁵ UNWTO, International Tourism Highlights, 2019 edition

commerciali non indispensabili.

Numerosi sono stati i Paesi a dichiarare lo stato di emergenza con conseguente blocco e divieto degli spostamenti tra Stati prima e tra regioni e comuni poi (come è avvenuto in Italia), con un conseguente rallentamento dell'economia mondiale determinato da sospensioni, interruzioni, ritardi nell'approvvigionamento, nella produzione, nell'importazione e nell'esportazione di materie prime, semilavorati e prodotti finiti, nonché nei pagamenti.

Le ripercussioni sono importanti: dal grafico 8, che mostra variazione percentuale del PIL globale con stime OCSE per il 2020 precedenti e successive all'epidemia COVID-19, è evidenziato come per l'anno corrente sia stimata una crescita del PIL globale del 2,4%, in netto calo rispetto al 2,9% del 2019 e le misure di contenimento dei danni che economisti, politici e banchieri centrali stanno attuando ricordano quelle applicate durante le guerre mondiali.

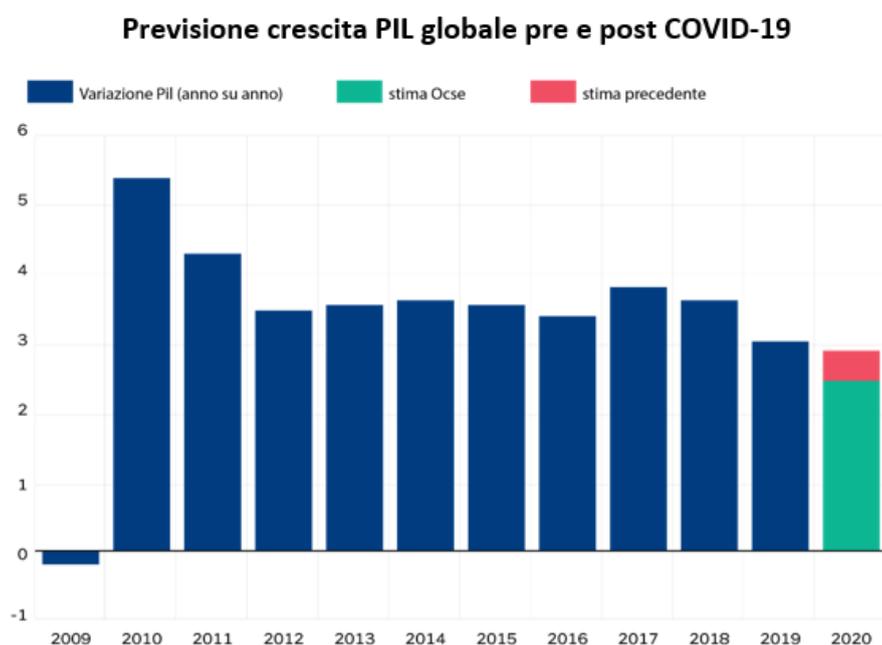


GRAFICO 8

FONTE: Il Sole 24 Ore, *Il coronavirus abbatte il turismo, ecco i Paesi che hanno più da perdere*, Vito Lops, 6 marzo 2020

Il turismo sarà con ogni probabilità il settore che più risentirà della situazione determinata dalla attuale pandemia. La quarantena e la conseguente impossibilità di effettuare spostamenti porterà una brusca frenata all'andamento positivo che si stava registrando dal 2009, con gravi danni per i Paesi in cui tale settore rappresenta una fetta importante della propria economia.

L'impatto che il turismo ha sul PIL italiano è del 13,2%, classificandosi perciò al decimo posto nella classifica stimata delle nazioni che più delle altre risentiranno del rallentamento.

Nel Bel Paese infatti sono previsti 29 miliardi di introiti in meno con una riduzione di 270 milioni di visitatori nell'anno corrente (172 milioni di presenze nel 2020 contro le 430 milioni del 2019, riduzione del 60%): tali numeri sono dello stesso ordine di grandezza di quelli registrati nell'Italia degli anni Sessanta⁵⁶.

⁵⁶ Studio Cst-Assoturismo, Assoturismo-CST, nel 2020 si perderanno oltre 260 milioni di presenze turistiche (-60%). Ripresa solo nel 2021, forse.

I dati descrivono una situazione di pericolo che l'intera economia globale sta vivendo. Similmente ad un dopoguerra, a questo momento critico succederà un altro di "ricostruzione" delle economie dove è probabile che si assista ad un cambiamento degli scenari economici e politici internazionali e, perché no, il turismo potrebbe rappresentare ancora una volta un trampolino di lancio per il riscatto.

CAPITOLO III

CASO AIRBNB: SEMPLICE AGENZIA IMMOBILIARE O PIATTAFORMA ON-LINE?

3.1 Nascita ed evoluzione dell'azienda

Allo scopo di analizzare i cambiamenti e le tendenze che si registrano nel settore turistico nel periodo in cui viviamo, verrà presentato lo studio del caso di successo della startup Airbnb e dei fattori che hanno portato tale idea a tradursi oggi nel principale competitor del settore alberghiero.

Questa impresa è sviluppata online sull'esempio del *Platform Business*: un innovativo modello economico che, appoggiandosi su piattaforme digitali, utilizza la tecnologia per collegare persone, organizzazioni e risorse in un ambiente telematico nel quale ogni connessione tra soggetti è in grado di generare e scambiare valore, andando, nella visione di insieme, a creare un sistema di interazioni profittevole a livello economico. Airbnb nasce nell'ottobre del 2007 da un'idea comune di due neolaureati designer Joe Gebbia e Brian Joseph Chesky. La storia di questa impresa però risulta da subito differente da quella di tante altre startup di successo in quanto l'idea dei due designer non si basa su un'innovazione rivoluzionaria. Dato che un decennio fa i bedandbreakfast già esistevano, così come gli affittacamere, Gebbia e Chesky non hanno avuto il merito di essere i primi ma quello di essere i migliori andando a sconfiggere la paura dello "straniero in casa", ovvero dell'idea di "*stranger is danger*" rivoluzionando così in pochi anni il modo di viaggiare nel mondo.

Come ci spiega Gebbia in un intervento avvenuto nel "The Next Web Conference 2012", conferenza incentrata sulle nuove tecnologie e sulle start-up che si tiene annualmente ad Amsterdam, Airbnb nacque da un episodio di vita quotidiana. Dopo aver ospitato uno sconosciuto per una notte nel proprio appartamento facendolo dormire in un materasso gonfiabile, Gebbia racconta di aver riflettuto sul fatto che tale esperienza, se ripetuta dietro una modesta retribuzione, avrebbe potuto dargli l'opportunità di conoscere nuove persone risolvendo allo stesso tempo i propri problemi economici legati alle spese di gestione dell'appartamento essendo ancora disoccupato. Coinvolto il suo coinquilino Brian Chesky nell'idea, e dopo aver progettato un semplice sito pubblicato in Internet, Gebbia vede nella conferenza della "Industrial Designers Society of America" che si sarebbe tenuta a San Francisco il 22 settembre 2007, l'occasione per lanciare il progetto "*Airbed and Breakfast*" (letteralmente materasso gonfiabile e prima colazione) la cui offerta si caratterizzava di un letto, una connessione Wi-Fi e la prima colazione a chiunque voglia pernottare in una delle abitazioni pubblicate.

Non fu questo però lo spartiacque nella storia di successo di Airbnb: le prenotazioni registrate in tale occasione erano veramente poche, la strada che porterà poi tale idea a muovere 2.000.000 di case in 34.000 città di 190 diversi Paesi era ancora lunga e tortuosa.

Alla realizzazione del progetto ha contribuito in oltre Nathan Blecharczyk, coinquilino dei due ai tempi del

collega, ingegnere, che si sarebbe andato ad occupare dell'ambito legato alla programmazione e alla digitalizzazione del modello. L'insuccesso registrato al momento del lancio del sito poteva, secondo i tre, essere agevolmente arginato: "Il senso di panico di mettersi un estraneo in casa può essere superato mediante il contributo del design disegnando la giusta interfaccia che spinga l'ospite a oltrepassare la propria paura, il design che costruisce la fiducia, *stranger* non è più *danger*"⁵⁷, e questa sarebbe stata la chiave del successo secondo Joe Gebbia. Tuttavia, nel suo secondo anno di vita, Airbnb rappresentava ancora un caso di insuccesso. Il problema che i soci avevano individuato non riguardava il modello di business, tantomeno la carenza di tecnologie bensì l'estetica. Le foto sul sito erano state scattate dagli stessi proprietari di casa in maniera amatoriale, facendo apparire le case stesse meno attraenti di come erano in realtà. Con un investimento di qualche migliaio di dollari in materiale fotografico e con un processo di sostituzione manuale delle foto presenti sul sito si registrò il raddoppio del fatturato. In una Web company, infatti, la programmazione e lo sviluppo di codici devono viaggiare di pari passo all'estetica e al gusto apportando un design accattivante che vada a catturare l'attenzione di chi accede alla piattaforma. La creatività è a tal proposito una *soft skills* sempre più richiesta, necessaria e determinate nelle dinamiche aziendali e i due designer, Gebbia e Chesky, erano al tempo consapevoli di ciò.

Dopo aver raggiunto modesti risultati si presentò una seconda importantissima opportunità per lanciare l'idea Airbnb: il "South by South West", un festival musicale e cinematografico che ha luogo ogni primavera ad Austin, la capitale del Texas. Venne registrato un fallimento totale. Il risultato era stato di due sole prenotazioni, una delle quali effettuata da Brian Chesky.

L'idea stava per essere abbandonata, il progetto era in dirittura d'arrivo quando i tre, come soluzione finale, decisero di riferirsi a degli *angel investors* nel periodo in cui, in piena campagna elettorale statunitense, nell'agosto del 2008 erano attese a Denver almeno 100.000 persone per la convention nazionale democratica. Con gli esigui finanziamenti raccolti i tre ideatori costruirono una valida ed efficace campagna pubblicitaria che attirò un importante traffico nel proprio sito ma limitato a quella occasione.

L'anno seguente Gebbia, Chesky e Blecharczyk entrarono in contatto con Y Combinator⁵⁸ e più direttamente con il suo founder Paul Graham⁵⁹ il quale riconobbe immediatamente l'impresa dal logo presente in una scatola di cereali in commercio durante il periodo di campagna elettorale del 2008.

Affascinato dall'idea Airbnb, Graham propone due differenti soluzioni: affittare l'intera casa e non la sola camera, affittarle anche in assenza del proprietario, che permisero a tale business di decollare. Per la prima volta il sito iniziava a crescere senza la concomitanza di eventi speciali e arrivarono diversi finanziamenti da forze congiunte: Y Venture e Sequoia Capital⁶⁰ destinarono \$600.000 per l'implementazione e lo sviluppo

⁵⁷ Gebbia J., *How Airbnb designs for trust*, TED Talk, 2016

⁵⁸ Acceleratore di startup americano, considerato uno dei migliori tra quelli presenti negli USA, noto per aver finanziato, oltre ad Airbnb, idee come Stripe, Dropbox, Instacart e Doordash.

⁵⁹ Imprenditore e informatico statunitense che ha dato vita a *Viaweb* (poi "Yahoo! Store") per poi occuparsi di progetti di investimento in startup innovative tramite la società di venture di sua creazione Y Combinator.

⁶⁰ Società americana di venture capital specializzata principalmente sul settore industriale tecnologico, nota per aver finanziato società diventate icone dell'high-tech USA come Apple, Cisco, PayPal e YouTube.

della piattaforma Web.

Airbnb, che iniziò l'anno 2009 con 2500 annunci, lo chiuse con oltre 100.000 prenotazioni⁶¹ e con la consapevolezza dei tre manager di avere perfetta corrispondenza tra un mercato di potenziali clienti e un prodotto che soddisfa le esigenze dello stesso; una condizione rara, importante e ambita da ogni azienda. L'inizio del nuovo decennio sancì il decollo dell'impresa. Gebbia, Chesky e Blecharczyk attraverso una strategia di *growth hacking*, riuscirono ad aumentare la propria visibilità ai danni della piattaforma *Craigslist*⁶². Accedendo ai codici di programmazione, i tre ottennero che parte degli utenti del portale di annunci californiano, confluiva automaticamente nel sito Airbnb⁶³.

Il grandissimo aumento del bacino di utenza insieme agli investimenti totali di 7,2 milioni di dollari provenienti da diverse società di *venture*, tra cui la *Bezos Expedition* di proprietà del fondatore di *Amazon* Jeff Bezos, fecero crescere la piattaforma facendo sì che nel febbraio del 2011 si superò il milione di prenotazioni.

Il valore della società salì in quell'anno a un miliardo di dollari registrando una crescita tra le più considerevoli della storia della Silicon Valley.

La chiave del successo è stata la creatività. I soci avevano capito che tutto doveva essere finalizzato a rendere il pernottamento un'esperienza unica, divertente, interessante, auspicabile e che arricchisse moralmente collegandosi alla tendenza di turismo esperienziale ricercata da tutti i soggetti viaggiatori. Questa piattaforma è più di quanto sembra: non è la semplice prenotazione di una camera ma l'acquisto di un'emozione. Airbnb riesce a trasmettere l'idea che nel processo di acquisto non si beneficerà solamente della convenienza ma l'utente andrà a ricercare e a trovare il *proprio* posto.

Con l'aumento dell'utilizzo degli smartphone e dei social network sono fortemente incrementate le *interaction* nel sito. Tramite *Facebook* infatti si è reso possibile verificare le identità di *host* e *guest* in diretta correlazione tra di loro, rimuovendo l'anonimato nella piattaforma e permettendo una maggiore sicurezza in tutto il processo che parte dalla prenotazione dell'alloggio e termina con il pernottamento. Le recensioni pubblicate dagli utenti che hanno usufruito precedentemente del servizio acquisiscono un'importanza cruciale sia per i proprietari degli alloggi, pubblicizzando così il prodotto che vanno ad offrire, sia per i consumatori che possono basarsi su pareri ed esperienze altrui. In questa ottica Airbnb diventa una piattaforma basata sulla fiducia trasmessa nel canale Web 2.0 in ascesa al tempo e che negli anni precedenti aveva permesso la nascita dello stesso portale *Craigslist* oltre che il successo di *Yahoo!*, *Wikipedia*, *Flickr*, *Skype* ed altri⁶⁴.

La fiducia su cui si basava Airbnb è stata messa a dura prova nel 2011, anno che sancì il successo della piattaforma. Al tempo la valutazione stimata dell'impresa era di 1,3 miliardi di dollari, erano stati raccolti circa 120 milioni di dollari di finanziamenti ed era stata appena lanciata l'app per smartphone e tablet:

⁶¹ FORUM PA 2019, La storia di Airbnb.

⁶² Craigslist, portale che ospita annunci dedicati al lavoro, eventi, acquisti, incontri e vari servizi.

⁶³ Marketingtorino.it, *Growth hacking: La strategia di Airbnb*, 2018.

⁶⁴ Shuen A., *Web 2.0. Strategie per il successo*, Hops Nuove Tecniche, Milano, 2008.

Gebbia, Chesky e Blecharczyk si stavano preparando al definitivo salto di qualità quando alla loro attenzione giunse un reclamo derivante da un *host* di San Francisco che, tornando nel suo appartamento dopo averlo affittato per alcune notti, lo trovò completamente distrutto e mancante di diversi oggetti. Il locatore accusò Airbnb di non fare una scrematura dei possibili affittuari, di non fare controlli, di non dare garanzie.

L'azienda finì nel mirino delle critiche sul Web, anche per come gestì l'incidente. Inizialmente ha cercato di dissuadere l'*host* dal pubblicare la storia e solo dopo che il caso è finito sui giornali americani ha offerto lui un indennizzo. Il ripetersi di casi simili ha fatto crollare la fiducia che gli utenti riponevano in Airbnb e rivalutare i giudizi sui servizi *low cost* che stavano aumentando di popolarità in quel periodo evidenziando come essi siano meno sicuri di quelli tradizionali⁶⁵.

Con il proliferare di questi spiacevoli episodi Gebbia e Chesky decisero di stipulare una serie di contratti assicurativi che coprissero tutte le fattispecie che si erano registrate. Attraverso il programma Assicurazione per la Protezione dell'Host viene garantita dalla piattaforma una copertura assicurativa di responsabilità civile con un massimale di 1 milione di dollari per evento che tutela il locatore nel caso di richieste di risarcimento di terzi per lesioni personali o danni materiali. La Garanzia Host è invece stata pensata per proteggere gli *host* nell'eventualità in cui un ospite arrechi dei danni materiali ai loro averi, all'unità abitativa o alla casa durante il soggiorno⁶⁶. Da quel momento in poi tutti, seppur rari, eventi negativi registratisi sono stati gestiti dalla piattaforma con estrema cura e professionalità.

Diverse strategie di implementazione del servizio, di marketing e di sostegno sociale, come l'offerta di alloggi gratuiti agli individui colpiti dall'uragano Sandy del 2012 e il lancio del programma di risposta alle catastrofi, sancirono ormai l'indiscusso successo di Airbnb portando la piattaforma ad essere la più valida alternativa all'alloggio in hotel nell'ambito di *leisure* o *business travels*.



GRAFICO 1
 FONTE: *The Wall Street Journal*

⁶⁵ La Repubblica, "Casa devastata". *Bufera su Airbnb*, Longo A., 01 agosto 2011.

⁶⁶ Airbnb.it, centro assistenza, Garanzia Host e Assicurazione per la Protezione dell'Host.

Nella prima metà dello scorso decennio, come è osservabile dal grafico numero 1 sopra riportato, la crescita del portale di *sharing economy* è stata esponenziale: nel 2011 le camere affittate erano qualche migliaio, nel 2014 si è arrivati a circa 40 milioni e nel solo anno successivo il numero è raddoppiato, registrando nell'ultimo anno in analisi (2015) un fatturato di 900 milioni di dollari e un valore dell'impresa di 25.5 miliardi di dollari, l'idea era stata lanciata solo 7 anni prima e si è dovuto aspettare il 2009 per registrare i primi guadagni.

I motivi di tale crescita improvvisa vanno ricercati soprattutto negli eventi che hanno spostato masse di turisti e visitatori negli anni considerati e nel modo in cui gli amministratori siano riusciti a cogliere tali opportunità: nel solo giugno 2014 Airbnb accoglie più di 100.000 ospiti durante il campionato mondiale di calcio tenutosi a Rio de Janeiro⁶⁷. L'importanza di tali valori, aggiunto a una percentuale di *customer satisfaction* del 90% calcolata nell'ambito di tale esperienza⁶⁸ hanno innescato un meccanismo di passaparola, circolo virtuoso per la piattaforma, comportando così una crescita sostenuta in tutti gli anni successivi fino a diventare una realtà più grande della maggiore catena di alberghi a livello globale Marriott International e, come è mostrato dal grafico 2, a superare come valutazione monetaria tutti i diretti competitors gestori di piattaforme turistiche online.

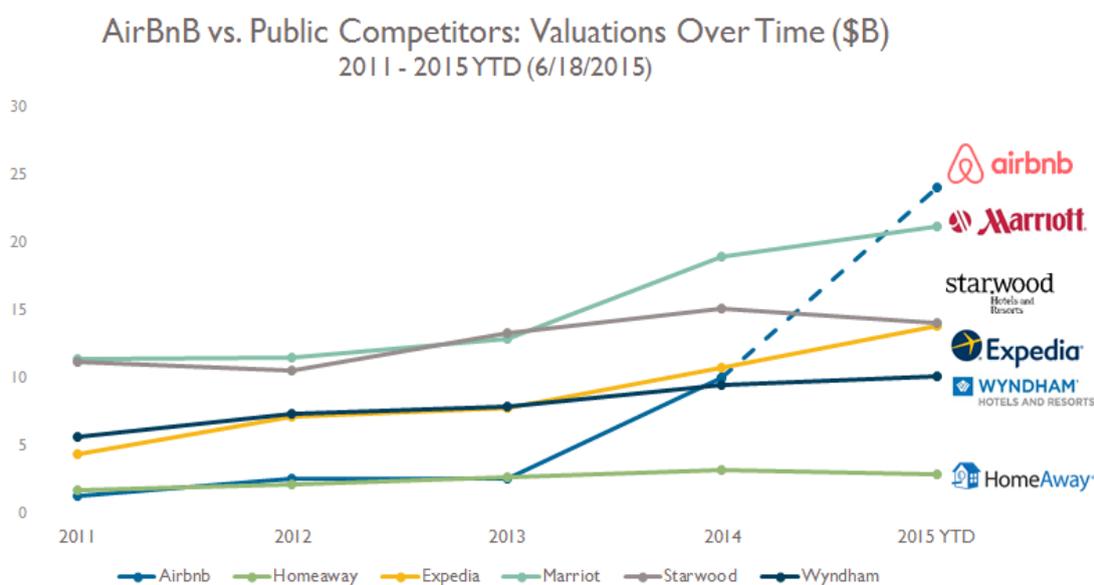


GRAFICO 2

FONTE: *cbinsight.com*

Il successo registrato mette sul piede di guerra i responsabili albergatori prima del solo continente Nord Americano espandendosi poi anche in quello Europeo. *Phocuswright*⁶⁹ ha osservato che nel 2015 un viaggiatore su tre ha utilizzato alloggi privati, rispetto a uno su dieci nel 2011, e che il 31% dei viaggiatori che ha utilizzato Airbnb negli ultimi due anni lo aveva utilizzato per affari appropriandosi così di quasi un terzo del segmento di clientela più profittevole per gli hotel⁷⁰. Per di più, nel 2014 gli albergatori guidati da Lisa

⁶⁷ sportindustry.co.za, where sport meets business, Airbnb signs landmark Rio deal, 30 marzo 2015

⁶⁸ Report Morgan Stanley Alphawise survey: *Internet, Lodging, Leisure and Hotels, Global Insight: Who Will Airbnb Hurt More - Hotels or OTAs?*, 2015

⁶⁹ Società leader mondiale tra la ricerca nel settore dei viaggi nel mondo.

⁷⁰ The New York Times, *Hotels vs. Airbnb: Let the Battle Begin*, Elaine Glusac, 20 luglio 2016

Linden, delegata dell'associazione degli albergatori di New York City, lamentarono che, oltre a mettere a repentaglio migliaia di posti di lavoro, gli *host* Airbnb non sono soggetti al pagamento delle tasse di alloggio⁷¹. Da tale evento nasce una diatriba giudiziaria non ancora terminata.

Ogni Stato, al fine di limitare i danni economici subiti dall'industria alberghiera e di gestire l'impatto fiscale e normativo portate dalle novità rappresentate non solo da Airbnb ma da tutte le piattaforme turistiche digitali presenti oggi, sta introducendo misure ad hoc che possano soddisfare le necessità di tutti i soggetti coinvolti. In Italia la Federalberghi, appellandosi alla fattispecie di concorrenza sleale, ha richiesto la definizione di un regolamento con la clausole simili a quelle poste da altri Stati Europei (in Germania l'affitto di seconde case è consentito per un massimo di 90 giorni all'anno, in Belgio può affittare casa per meno di 90 giorni solo chi rispetta una serie di rigidi requisiti e solo con il consenso di tutti i condomini del palazzo, in Olanda gli appartamenti privati possono essere affittati per non più di 30 giorni all'anno e possono ospitare al massimo quattro persone per volta)⁷².

Quella che fino a qualche anno fa era vista come un modo di alleggerire il carico di imposte e spese legate alla casa, oggi è sempre più considerata come attività semi-professionale affiancandosi al trend positivo degli affitti brevi, uno più forti del momento sul mercato immobiliare. Dietro alla sostenuta crescita di Airbnb c'è, oltre Internet che facilita l'incontro tra domanda e offerta in un modo impensabile fino a pochi anni fa, l'aumento di abitazioni sfitte, inutilizzate o in vendita. L'Italia rispecchia perfettamente i trend di crescita registrati a livello globale. Il sito è arrivato nel Belpaese nel 2011, e nel corso degli anni il nostro è arrivato a rappresentare il quarto Paese al mondo per giro di affari. Dopo un primo e breve momento di diffidenza si è osservata una importante presa di posizione della piattaforma all'interno delle dinamiche turistiche: nel 2014 si contavano circa 75.000 alloggi pubblicati nella piattaforma e disponibili alla prenotazione, tale numero è raddoppiato nel corso di un solo anno⁷³ e nel 2016 è salito a 171.680 per poi incrementare di un altro 25% fino al 2017. Nel corso del 2019 le abitazioni collocate nel nostro Paese e registrate nella piattaforma erano più di 415.000 per un totale di 1.8 milioni di posti letto⁷⁴. Tali numeri portano a stimare un impatto economico diretto di Airbnb in Italia nel 2018 di circa 5,4 miliardi di euro, superato solamente da Usa, Francia e Spagna, e seguito dal Regno Unito⁷⁵.

La trattazione di questa storia di successo fa scaturire in noi un interrogativo: Airbnb non è stata un'idea rivoluzionaria; come già detto quando è nata erano presenti i bed and breakfast, tipologie di alloggi simili e addirittura piattaforme con idee che non si discostavano troppo da quella di Gebbia e Chesky (come *Homeaway*, *Vacation rental by owners* o *VRBO* ed altre), qual è stato quindi il fattore differenziante che ha portato questa piattaforma a cambiare il modo di viaggiare e a modificare le regole dell'industria turistica?

⁷¹ Hotelnewsnow.com, NYC hoteliers report modest Airbnb impact, Bryan Wroten, 4 novembre 2015

⁷² Agi.it, economia, *Airbnb sta uccidendo gli alberghi? Un'inchiesta*, Sonia Montrella, 12 aprile 2019

⁷³ La Stampa, *Il boom italiano di Airbnb in vacanza a casa d'altri*, Beniamino Pagliaro, 7 Luglio 2015

⁷⁴ Il Sole 24 ore, *A Vernazza sette appartamenti affittabili su dieci sono su Airbnb. Scopri quanti ce ne sono nel tuo Comune*, Riccardo Saporiti, 15 luglio 2019

⁷⁵ Corriere della Sera, *Airbnb, Italia al quarto posto per giro d'affari: superati i 5 miliardi di euro*, Economia Pro, 2 lug 2019

Il fattore convenienza ha giocato un ruolo importante, infatti la competitività di Airbnb rispetto ai più comuni servizi ricettivi è stata favorita dai prezzi più bassi. Oltre il 50% delle stanze collocate sulla piattaforma ha un prezzo inferiore a 100\$ ma sono comunque presenti esclusive *accomodation* a cifre tutt'altro che modiche. La flessibilità è una caratteristica rilevante e comune alle maggiori startup che si fondano su piattaforme di rete: vere protagoniste delle nuove tendenze di *sharing economy*. La creatura di Gebbia e Chesky non ha fatto eccezione dato che è stata elaborata su un'idea estremamente agile e capace di adattarsi facilmente allo sviluppo/contrazione dei flussi turistici. Anche la fiducia trattata precedentemente ha rappresentato un valore aggiunto per il successo. Essa è infatti considerata principio cardine e regolatore dei meccanismi della *sharing economy* ed è ciò che permette ai *guest* di dormire tranquillamente in casa di sconosciuti e agli *host* di star certi che l'appartamento messo a disposizione e i beni in esso contenuti non vengano danneggiati.

Ma la vera fortuna di Airbnb è stata la creatività dei suoi ideatori. Gebbia e Chesky avevano capito che la domanda del settore turistico cercava ormai esperienze uniche, nuove e autentiche; Airbnb ha fatto leva sulla stanchezza prodotta dalle offerte generiche delle grandi catene alberghiere e cioè farti entrare nella medesima stanza, profondamente standardizzata, uguale in ogni parte del mondo: ciò che gli utenti volevano era cambiare visuale lasciando il già visto e cercando emozioni nel nuovo. Chi cerca su Airbnb non sta cercando un posto in cui passare la notte ma sta cercando un'esperienza non convenzionale e ciò è perfettamente correlato alla tendenza di turismo esperienziale che osserviamo oggi. Questa startup ha una visione diametralmente opposta a quella degli hotel nell'intendere il concetto di viaggio.

Gebbia afferma che la scommessa della piattaforma si basava sulla speranza che con il giusto design, la gente sarebbe stata disposta a superare il filtro *stranger is danger*, ciò che però da loro non era stato capito era la quantità di persone che era pronta a superare i pregiudizi⁷⁶.

Il caso Airbnb è la dimostrazione del fatto che non necessariamente per avere successo bisogna essere i primi, ma essere i migliori.

⁷⁶ Gebbia J., *How Airbnb designs for trust*, TED Talk, 2016

3.2 Le strategie di successo e l'analisi della struttura del business: PESTEL, SWOT, le 5 forze di Porter e Business Model Canvas

Il successo di Gebbia e Chesky non è legato tanto all'idea in sé ma a come essa è stata sviluppata. La capacità strategica dei due designer ha poi permesso il decollo di Airbnb portando il suo valore a diversi miliardi di dollari nel giro di pochi anni e facendo sì che l'impresa diventasse leader della sharing economy nell'ambito delle *accomodation*.

A fare la fortuna dei propri creatori è stata la perfetta congiunzione tra Airbnb e l'economia collaborativa che stava prendendo piede, spinta tanto dalle nuove necessità dei consumatori quanto dal passaggio dalla centralità del concetto di proprietà a quello di accesso. L'economista Jeremy Rifkin, trattando della rivoluzione della *new economy*, ha osservato che sempre più in aumento è il numero di casi in cui il consumatore, piuttosto che possedere un bene debole, è interessato ad averne solamente l'accesso e poterne usufruire nel momento in cui ne necessita e nelle specifiche modalità che soddisfino il proprio bisogno⁷⁷. In corrispondenza a ciò quindi le persone sono sempre meno preoccupate di esserne gli esclusivi utilizzatori e sempre più aperte a mettere il bene a disposizione di altri nei momenti in cui non è loro necessario. Spesso quindi dai consumatori non è richiesto il controllo totale di un bene ma la sua disponibilità per un certo periodo di tempo e a determinate condizioni, accettando così che il bene sia stato e sarà in futuro disponibile anche ad altri. Il bene nel caso Airbnb può essere una camera o un intero appartamento in un'ottica di offerta differente da quella proposta dagli hotel, la visione che permette di sentire l'alloggio come *tuo*, vivendo in un ambiente esclusivo e personale, ciò che è stato definito "*Home-like environment feeling*".

La *sharing economy* viene definita come l'insieme di pratiche e modalità organizzative che, con l'ausilio di piattaforme digitali, permettono l'incontro di grandi quantità di soggetti accomunati da esigenze e comportamenti simili, generando la nascita di "comunità" dove si sviluppa una fitta rete di relazioni di natura virtuale che possono però favorire anche l'instaurarsi di scambi reali e di natura economica. La definizione data rispecchia in ogni punto ciò che Gebbia e Chesky hanno creato collegando la nuova tendenza economica al settore turistico e introducendo così in esso modalità *disruptive* per soddisfare le esigenze di chi necessita di un alloggio e di chi dispone di spazi non utilizzati con cui poter monetizzare. Ciò ha messo in crisi tutti i tradizionali servizi ricettivi che fino a quel momento erano offerti da hotel, ostelli e villaggi. Infatti la *sharing economy* non ha avuto effetti solo "incrementali" attivando nuove forme di offerta ma ha rappresentato un concorrente diretto dell'economia convenzionale, determinando un effetto di spiazzamento di modelli meno efficaci e più costosi.⁷⁸

Materialmente la piattaforma è stata creata da Nathan Blecharczyk successivamente al conseguimento della

⁷⁷ Rifkin J., "*L'era dell'accesso, La rivoluzione della new economy*", Oscar Mondadori, 2000

⁷⁸ Caroli M., Fontana F., "*Economia e gestione delle imprese*", Mc Graw Hill Education, 2017. Caroli M., "*Il business model, i fattori disruptive dei modelli di business tradizionali*".

laurea in Computer Science all'Università di Harvard. Essa stessa rappresenta un profondo vantaggio competitivo che non ha riscontro in nessuno dei modelli tradizionali di business. L'attività infatti consiste quasi interamente in codici software e tratta prodotti virtuali che risiedono in database informatici e che viaggiano in rete attraverso stringhe numeriche. Le imprese che agiscono nella *sharing economy* hanno scarso bisogno di risorse umane con l'eccezione di un numero limitato di software *engineer*. Ciò consente ad Airbnb e alla maggior parte delle imprese della *new economy* che basano la propria attività su piattaforme informatiche di godere di quelli che gli economisti definiscono "rendimenti crescenti". Più prodotti si vendono, dunque, e più aumentano i profitti. In aggiunta a ciò per estendere la propria attività non occorre investire in nuovi *asset*, siano essi macchinari, impianti, scorte o forza lavoro; servirà solamente qualche server o software acquistabili a costi minimi in confronto a quanto necessitano i business tradizionali per crescere. La "produzione sociale" che le piattaforme generano sta trasformando le dinamiche economiche di molti settori.⁷⁹

L'apporto dato da Blecharczyk e le sue competenze informatiche hanno rappresentato un fattore discriminante nelle strategie che hanno sancito il successo di Airbnb. Trampolino di lancio è stato l'utilizzo di un metodo strategico non convenzionale, il *Growth Hacking*, ovvero l'insieme di strategie di Web marketing volte a far crescere il più velocemente un'impresa facendole acquisire un maggior numero di utenti, in questo caso ai danni di una seconda impresa. Infatti, come precedentemente accennato, Airbnb si è scorrettamente appropriata di parte del bacino di utenti che si riferivano all'innovativa piattaforma *Craigslist*, avanguardia del Web 2.0, per pubblicare annunci di lavoro, eventi, acquisti, incontri e vari servizi tra cui la locazione.

Blecharczyk è stato capace di sfruttare una falla all'interno del sito di *Craigslist* e, studiando le parti di codice che potevano essere visionate, riuscì ad inserire all'interno del suddetto portale di annunci un doppio post, che dal sito rimandasse ad Airbnb, avendo così un link in entrata e uno in uscita. Da ciò è risultato che tutte le volte che un utente andava a cliccare su un annuncio immobiliare era trasportato immediatamente su Airbnb e, in automatico, chi pubblicava la propria offerta su *Craigslist* la pubblicava anche nella loro piattaforma⁸⁰.

Tale mossa, sicuramente scorretta, ha portato il bacino di utenze della startup ad incrementare in modo straordinario e sicuramente è stata una delle strategie che ha permesso ad Airbnb il definitivo salto di qualità. L'importanza del metodo di *Growth Hacking* utilizzato non si è limitata al solo aumento del pubblico attingente alla piattaforma ma è stata finalizzata ad un oculato sfruttamento dell'effetto Network che Gebbia, Chesky e Blecharczyk avevano individuato come strategico. I tre osservarono come in una *sharing economy* il valore di un prodotto o servizio aumenta in base al numero degli utenti e questo può essere riassunto nella locuzione *più utenti si fidano del servizio, più utenti si fideranno in futuro*⁸¹. Più quindi sono gli annunci presenti nel sito e più la piattaforma risulterà di interesse per gli utenti che vogliono viaggiare e quindi ancor più utenti attingeranno all'offerta di Airbnb; questo porta però alla necessità di un numero maggiore di *host* che pubblicano in rete la loro offerta di locazione. Da ciò emerge una pericolosa asimmetria di domanda e

⁷⁹ Menghini F., "Disruptive innovation: economia e cultura nell'era delle start-up", GoWare, 2016

⁸⁰ Marketingtorino.it, *Growth hacking: La strategia di Airbnb*, 2018

⁸¹ Ferrari G., *Value investing: la guida definitiva all'investimento azionario*, Hoepli, 2015

offerta: il numero di *guest* è estremamente più grande del numero di *host*. L'unico modo per colmare tale *gap* era l'implementazione di un processo di stimolazione dell'offerta, fattispecie non sempre agevole da fronteggiare. Gebbia, Chesky e Blecharczyk scelsero di concentrarsi sulle commissioni applicate alle due diverse tipologie di utenti andando a diminuire la percentuale detenuta dal servizio lasciando così la possibilità ai locatori di ottenere un margine maggiore. La commissione che Airbnb detiene dal *guest* è del 12% mentre quella che ottiene dall'*host* è di appena 3%: ciò ha sancito un'enorme affluenza di utenti desiderosi di affittare il proprio appartamento portando a quella che il Professore Arun Sundararajan⁸² ha definito “*il più complesso gioco di stimolazione dell'offerta che abbia mai visto*”⁸³.

Il modello di business Airbnb è quello C2C (*client to client*) che coinvolge cioè singoli venditori e acquirenti, ovvero soggetti privati e non business, conformandosi a quello delle maggiori piattaforme nate nell'era dell'economia collaborativa. In termini più ampi gli scambi tra clienti rientrano nella categoria delle transazioni P2P (*peer to peer*) recentemente in forte evoluzione verso modelli digitali di gestione delle relazioni tra domanda e offerta. Le tendenze di trasformazione che si stanno registrando possono agevolmente essere osservate nel business in esame: in Airbnb, come detto, nella fase iniziale la proposta di valore era mirata da un lato alle persone alla ricerca di una *accomodation* turistica a basso costo e, dall'altro di persone in grado di soddisfare questa esigenza attraverso l'offerta di un proprio spazio privato; recentemente la piattaforma è frequentata da una domanda molto differenziata, che arriva a comprendere il segmento del lusso, e specularmente da un'offerta ampia e costituita in misura crescente da soggetti organizzati che utilizzano la piattaforma essenzialmente come canale distributivo della loro offerta immobiliare. (Caroli, 2017)

Come piattaforma P2P, Airbnb trae vantaggi competitivi che si riflettono in: semplicità per il cliente nel trovare l'offerta più adatta a lui; riduzioni di prezzo (nonostante le venga applicata una commissione su ogni transazione non sono richieste *fees* su pubblicazione di annunci, iscrizione e accesso); sicurezza nei pagamenti. Quest'ultima caratteristica è stata fondamentale per il successo dell'impresa di Gebbia, Chesky e Blecharczyk i quali in un primo momento si affidarono al sistema *cloud payment* utilizzato anche da Amazon per poi rendersi conto che la complessità e lentezza nei passaggi andava a decrementare la soddisfazione nel processo di *customer experience*. Oculatamente i tre hanno desistito alla tentazione di permettere alla piattaforma di fungere da intermediaria nei pagamenti liberandosi così da ogni responsabilità in caso di frodi o pagamenti non leciti. La scelta è quindi ricaduta in un sicuro e veloce sistema *end-to-end* (E2E) che permette di governare i processi operativi di business con una visione di insieme. La possibilità di appoggiarsi ad un sistema agile che permettesse di fronteggiare la complessità e imprevedibilità dei mercati, di poter operare transazioni di valute differenti e di gestire grandi quantità di bonifici ogni giorno ha avuto una funzione di spartiacque nelle dinamiche della *sharing economy* oltre ad aver rappresentato un fattore di vantaggio competitivo nei confronti dei diretti concorrenti.

⁸² Arun Sundararajan è professore di scienze dell'informazione, delle operazioni e della gestione e coordinatore di dottorato presso la Stern School of Business, New York University. Importante studioso dei processi di Sharing Economy

⁸³ Gallagher L., *Airbnb: Come tre laureati hanno sconvolto l'industria alberghiera, facendo tanti soldi (e procurandosi altrettanti nemici)*, Egea, 2017

Continuando a trattare dei diversi fattori che hanno sancito il successo di Airbnb non si può non far menzione delle politiche riguardanti la sostenibilità e il sostegno sociale.

Il turista moderno, come già trattato, è sempre più responsabile, attento all'ambiente che lo circonda e con cui entra in contatto e quindi desidera ricevere un'offerta che vada a soddisfare tali tendenze scegliendo la sostenibilità come priorità. Le imprese coinvolte in questa dimensione hanno il comune valore di approcciare tale tema in ottica maggiormente strategica e non soltanto mediante l'inconsapevole adozione di attività spesso ispirate da ragioni filantropiche o semplicemente da un dovere morale, ottenendo importanti vantaggi traducibili in opportunità di business, posizionamento strategico, efficienza interna oltre quelli reputazionali e di innovazione. Airbnb rispetta lo spazio urbano, la cultura dell'abitare, entrando armoniosamente a contatto con l'ambiente circostante in qualsiasi dimensione culturale presente nel nostro pianeta⁸⁴.

È noto che a partire dagli anni Sessanta dello scorso secolo il numero di piccoli appartamenti è aumentato drasticamente e, con essi, anche la quota delle emissioni di gas serra. I nuclei più grandi tendono infatti ad avere un impatto molto inferiore in termini di emissioni dato che gli inquilini "condividono" il loro impatto ambientale. I dati forniti da Airbnb riguardo alle performance registrate nel 2016 evidenziano come in Nord America e in Europa i viaggiatori che hanno scelto di viaggiare con l'impresa di riferimento invece di andare in hotel, hanno contribuito al risparmio di una quota di energia pari a 900.000 case, di acqua pari a 10.800 piscine olimpioniche, e ridotto emissioni pari a 1.8 milioni di auto. In aggiunta Airbnb richiede ai propri host una gestione *eco-friendly* del proprio appartamento e in Italia è stato evidenziato che il 98% degli *host* attua pratiche eco compatibili e il 15% mette a disposizione dei propri ospiti delle biciclette per spostarsi⁸⁵.

Note poi sono le politiche di sostegno sociale adottate da Airbnb in casi di eventi disastrosi quali calamità naturali, pandemie o di soggetti che necessitano di aiuto. La politica *Open Homes*, inaugurata nel 2012 quando Airbnb ha offerto alloggi gratuiti ai colpiti dall'uragano Sandy in collaborazione con la città di New York, è stato un caso di straordinario successo che non ha solo migliorato la *brand image* dell'impresa ma ha dato importanti aiuti a soggetti bisognosi. Oltre 50.000 persone hanno trovato un alloggio temporaneo grazie agli host che hanno messo a disposizione la propria abitazione: che si tratti di una coppia appena sposata che ha perso la casa in un incendio, di un malato di cancro che ha bisogno di essere più vicino all'assistenza specialistica o di una famiglia in fuga da un conflitto nel suo paese di origine, *Open Homes* consente agli host di offrire il loro spazio gratuitamente a chi sta attraversando un periodo difficile⁸⁶.

Airbnb si è mosso in prima linea contro la pandemia COVID-19 scoppiata recentemente. Oltre a presentare un programma di soggiorni gratuiti per l'emergenza Coronavirus, dando agli host la possibilità di offrire agli operatori della sanità un alloggio che consenta loro di soggiornare vicino ai propri pazienti, ma a distanza di sicurezza dalle proprie famiglie, la startup nata a San Francisco ha creato un fondo da 250 milioni di dollari, chiamato "*Airbnb relief fund*", per aiutare gli *host* colpiti dalle cancellazioni dovute alla pandemia. Queste

⁸⁴ Parisi S., "City as a platform, la politica di Airbnb e i suoi effetti su spazi e cultura delle città", *Digital Cultures*, Scientific journal on digital cultures.

⁸⁵ Affaritaliani.it, Airbnb: con la sharing economy anche l'impatto ambientale è condiviso, 27 ottobre 2017

⁸⁶ airbnb.it/openhomes

iniziative vengono svolte pur tenendo conto delle gravi perdite che subirà l'impresa a causa delle limitazioni degli spostamenti tra gli Stati e tra regioni dei singoli Stati.

La *Corporate Social Responsibility* (CSR) aziendale si compone poi di programmi di supporto delle comunità locali, di uguaglianza di generi e rispetto per le minorità e di iniziative caritatevoli e di beneficenza. I dipendenti di Airbnb ricevono quattro ore di ferie retribuite ogni mese per fare volontariato nelle loro comunità locali. La startup ha preso parte al programma Global Citizenship Champion lanciato nel 2013 che prevede l'organizzazione di contributi di beneficenza per cause importanti per le loro comunità locali in 20 città del mondo completando, nel 2016, oltre 17.000 ore di servizio. Quello della diversità è uno dei valori considerati *core* per Airbnb: c'è perfetto equilibrio tra numero di donne e uomini impiegati e, come possiamo vedere dal grafico numero 3 rappresentante le diverse etnie di chi lavora negli uffici statunitensi dell'impresa, il numero di dipendenti facenti parte delle minoranze sottorappresentate (URM) è maggiore rispetto alla media globale.

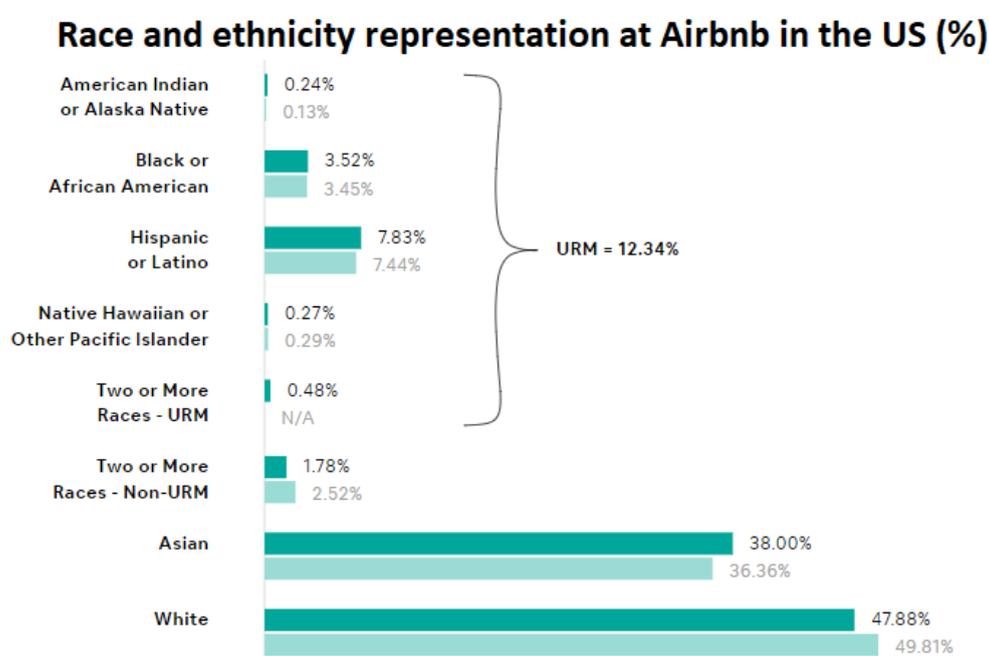


GRAFICO 3

FONTE: *Research-methodology.net*

Alla luce di quanto detto si presentano le tre analisi PESTEL (grafico 4), SWOT (grafico 5) e quella delle cinque forze di Porter (grafico 6), ovvero gli strumenti che permettono alle aziende di avere una visione d'insieme preventiva delle criticità che potrebbero incontrare nella strutturazione di un business, nella ristrutturazione di uno già esistente o nella definizione di uno nuovo.

L'analisi PESTEL si struttura in una metodologia di valutazione delle variabili macro ambientali che, partendo da una matrice di fattori, permette di tratteggiare lo scenario in cui l'azienda opera. L'analisi SWOT è lo strumento di pianificazione strategica attraverso il quale l'azienda può preventivamente tener conto dei punti

di forza (*strenghts*), delle debolezze (*weaknesses*), delle opportunità (*opportunities*) e delle minacce (*threats*).



GRAFICO 4

FONTE: *elaborazione propria*

SWOT ANALYSIS



GRAFICO 5

FONTE: *elaborazione propria*

Le cinque forze di Porter e l'analisi delle stesse, elaborate nel grafico 7, rappresentano invece lo schema di riferimento utilizzato per studiare il settore in cui si opera e che per descrivere la struttura competitiva del mercato considerando alcuni fattori strutturali quali l'intensità della concorrenza nel settore, la minaccia di nuovi entranti, la competizione indiretta esercitata da beni o servizi aventi la stessa funzione d'uso, il potere contrattuale dei fornitori e quello degli acquirenti.

- **Intensità della concorrenza nel settore:** La rivalità tra le aziende esistenti nel settore in cui Airbnb opera è mediamente alta ed è alimentata da una serie di fattori quali:

1. Tasso di crescita del settore. La startup di San Francisco ha registrato un tasso di crescita globale (g) del 153% dal 2009. Le previsioni studiate prima della pandemia COVID-19 stimavano un numero previsto di accessi alla piattaforma nel solo continente europeo di 24 milioni per il 2020⁸⁷.

La popolarità della *sharing economy* è in aumento su scala globale. L'impressionante tasso di crescita nel settore attirerà nuovi attori del mercato, intensificando ulteriormente la rivalità tra le imprese esistenti.

2. Diversità dei concorrenti. A seguito della popolarità di Airbnb, è emersa un'ampia gamma di concorrenti che vanno ad offrire un servizio leggermente differente dall'impresa in considerazione appropriandosi però di una quota dello stesso mercato. Ad esempio, *Flipkey* si concentra sulle prenotazioni di gruppo in destinazioni turistiche popolari, *TurnKey* offre maggiore libertà ai viaggiatori dando loro il codice della porta dell'alloggio prenotato anziché una chiave, il che significa che i viaggiatori possono spostarsi e partire quando vogliono dato che non c'è la necessità di incontrare il proprio host al momento dell'arrivo. Allo stesso modo, *HomeAway* si posiziona come un concorrente di Airbnb rivolgendosi e quindi targettizzando a una folla leggermente più anziana, mentre *Vrbo* è una piattaforma per vacanze a misura di bambino con offerte più adatte a famiglie. È importante notare che mentre Airbnb è leader globale indiscusso nel settore degli alloggi *peer-to-peer*, concorrenti come quelli sopra menzionati rappresentano però una crescente minaccia al colosso degli alloggi.

3. Il ruolo della brand equity. Il ruolo della brand equity è fondamentale in ogni settore in cui è coinvolta l'esperienza. Il valore del marchio può essere definito come il potere derivato dall'avviamento e dal riconoscimento che il nome che ha guadagnato nel tempo, il che si traduce in un volume di accessi più elevato e margini di profitto maggiori rispetto ai marchi concorrenti⁸⁸. Ricordiamo che Airbnb è stato valutato 35 miliardi di dollari e un livello così elevato di *equity* è una chiara indicazione del marchio come il principale colosso di *lodgings* su scala globale.

- **La minaccia di nuovi entranti:** nel settore degli alloggi P2P è bassa. Per avere accesso al settore è sufficiente la creazione di una piattaforma Web. Tuttavia vi sono una serie di ostacoli ai quali i potenziali nuovi entranti nel settore dell'alloggio P2P sono soggetti:

⁸⁷ capital.com, IPO Airbnb: la guida ad una fra le IPO più attese dell'anno, Ottobre 2019

⁸⁸ businessdictionary.com, brand equity meaning.

1. Il momento dell'entrata. Nell'e-commerce il vantaggio del *first mover* è fondamentale ed è di solito molto difficile, se possibile, per i concorrenti solamente avvicinarsi al *disruptor* del mercato. Una volta che il loro modello di business si è dimostrato fattibile, le piattaforme di rete come *Amazon*, *Facebook* e *Uber* sono state in grado di guadagnare una grande quota del mercato globale in breve tempo. Finanziamenti da parte di investitori, *word-of-mouth*, gestione efficace, pubblicità mirata e utilizzo del Web Marketing di solito svolgono un ruolo fondamentale nel decollo delle imprese che si affacciano al commercio elettronico per garantirsi una posizione di vantaggio nella nicchia in cui operano e rafforzare la loro quota nei mercati internazionali. Questo è avvenuto anche con Airbnb. Dalla creazione avvenuta nel 2008, la start-up è diventata una delle principali società di intermediazione di servizi di ospitalità globale nel giro di pochi anni. A partire dall'estate 2019, Airbnb vanta oltre 7 milioni di annunci in oltre 220 Paesi e regioni in tutto il mondo⁸⁹. Airbnb è diventata sinonimo di alloggio *peer-to-peer*, lasciando poco spazio e mercato ai potenziali nuovi entranti.

Tuttavia, sarebbe ingenuo affermare che non esiste la minaccia di nuovi concorrenti. Non vi è alcun limite al numero di volte in cui un mercato può essere sconvolto e, come tale, qualsiasi nuova società con un'altra idea innovativa può rivoluzionare il settore.

2. Requisiti patrimoniali. La capacità di raccogliere capitali è un fattore di successo fondamentale per una start-up. Dopo numerose presentazioni richieste di finanziamento bocciate, le società di venture capitals fecero a gara per investire nella creazione di Gebbia, Chesky e Blecharczyk. Dalla sua fondazione la società ha attirato fondi per un totale che supera il miliardo di dollari nei 12 anni di vita. Mentre può essere facile per qualsiasi società o anche individuo creare un sito Web per avviare un'attività di alloggio, sarà estremamente difficile attirare finanziamenti da investitori. In questo caso, lo scetticismo di questi ultimi sarebbe totalmente comprensibile, perché il mercato è dominato da Airbnb.

3. Barriere legali e normative: Airbnb come abbiamo visto si trova costantemente di fronte a varie restrizioni legali e normative nelle attività internazionali a causa della natura dirompente delle sue attività e della povera regolamentazione del mercato in cui opera. Alcune città hanno leggi che limitano l'hosting di ospiti paganti per brevi periodi e in altre città le persone devono registrarsi, ottenere un permesso o ottenere una licenza prima di poter pubblicare la loro proprietà e accettare ospiti.

Airbnb lavora con i governi di tutto il mondo per chiarire queste regole in modo che tutti abbiano una chiara comprensione di quali siano le leggi. Il numero di contenziosi ancora in corso è impressionante e, sebbene Airbnb disponga di risorse ed esperienza per affrontare una vasta gamma di questioni legali, i nuovi partecipanti al mercato saranno limitati sia in termini di risorse che di esperienza e ciò può costituire una barriera significativa all'ingresso.

⁸⁹ airbnb.com/fast-facts

- Competizione indiretta esercitata da beni o servizi aventi la stessa funzione d'uso:** Quando la minaccia dei sostituti è alta, la redditività del settore ne risente perché prodotti e servizi sostitutivi limitano il potenziale profitto di un settore ponendo un *cealing* ai prezzi abbassando così il *mark-up* delle imprese. Come detto il prezzo medio di un alloggio pubblicato su Airbnb è del 21% inferiore rispetto ai prezzi medi a cui sono proposte le camere di un hotel e per di più in Europa la maggior parte degli alloggi pubblicati sulla piattaforma di riferimento non superano nemmeno i 100 euro a notte. Per quanto riguarda la competizione di prezzo quindi Airbnb affronta altre piattaforme di affitti brevi in ambito di bacino di utenza, utilizzabilità e commissioni. La piattaforma nata a San Francisco presenta un altissimo pubblico (è stata registrata una media di accessi mensili di 78 milioni nell'anno 2018), una bassa commissione per gli host che pubblicano il proprio alloggio e una più alta intorno al 10% per i guest che accedono, e un'ottima utilizzabilità. Le piattaforme competitors come *Homeaway*, *Flipkey* o *Vrbo* presentano un bacino di utenza profondamente minore a quello di Airbnb, come risulta dal grafico 6 riguardante i trend di Google annuali per maggiori siti turistici, percentuali di commissione detenute simili (sono tutte intorno all'8-10%) e minore utilizzabilità. Questo fa della start-up di Gebbia, Chesky e Blecharczyk la leader del settore ma obbliga la stessa a mantenere percentuali di commissione simili a quelle delle imprese concorrenti limitando così i profitti.

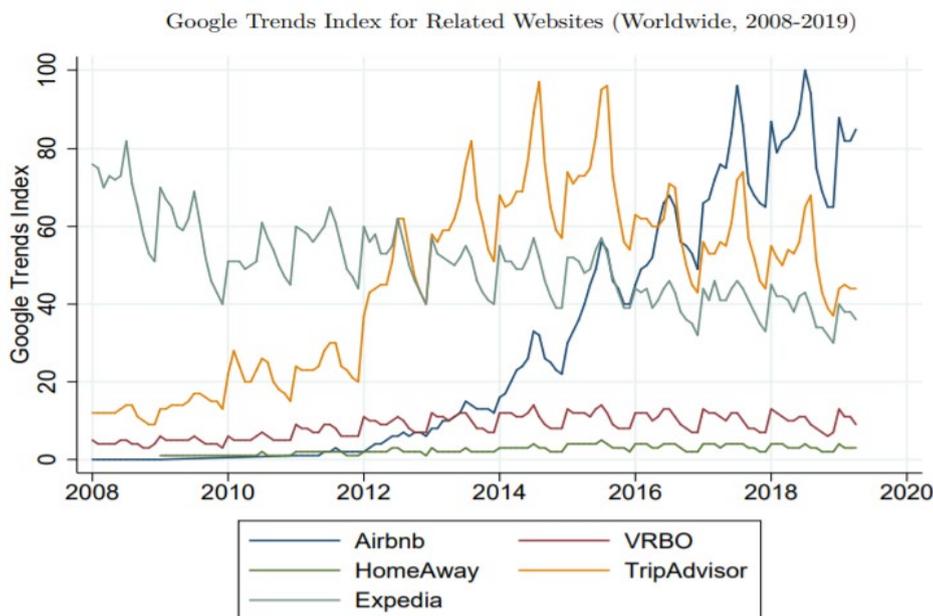


GRAFICO 6

FONTE: *The Effect of Home-Sharing on House Prices and Rents: Evidence from Airbnb*

- Potere contrattuale dei fornitori:** Gli *host* che pubblicano all'interno della piattaforma il proprio alloggio hanno completa libertà di definire la propria offerta in termini di prezzo e di servizi compresi. Questa libertà che Airbnb concede ai locatori è data dal fatto che il loro numero totale è chiaramente inferiore rispetto all'ammontare di turisti che si spostano periodicamente, quindi una contrazione del numero di host comporterebbe profonde perdite di profitto potenziale. Un host deve avere l'abilità di offrire il proprio appartamento ad un prezzo equo così da attirare la domanda facendo egli stesso profitti e garantendo un margine anche alla piattaforma che offre il servizio di *matching*. La costante

espansione dei flussi turistici (tralasciando ora gli shock di domanda causati da fattori esterni) e il tasso di crescita positivo nel mercato dei *lodging* a breve termine porta un maggiore potere contrattuale da parte dell'offerta.

- **Potere contrattuale degli acquirenti:** nel settore dell'alloggio e delle esperienze è moderato. I seguenti fattori svolgono un ruolo significativo nella limitazione del *bargaining power*:

1. Inconsistente sostituzione diretta. Sebbene vi sia una sostituzione indiretta come gli hotel e i ricettori tradizionali, per la piattaforma globale di noleggio ed esperienze, la competizione diretta rappresentata da piattaforme di servizi di alloggio *peer-to-peer*, come abbiamo visto, non è alta. Considerando la disputa tra Airbnb e gli hotel possiamo notare come i servizi di locazione a breve termine tra privati offrono una vasta gamma di vantaggi (come avere la cucina, numerosi servizi presenti negli appartamenti e più spazio disponibile) a un prezzo inferiore. Gli alberghi e gli ostelli tradizionali non sono in grado di eguagliare questi vantaggi e, pertanto, nella loro offerta non figurano fattori importanti per chi viaggia.

2. Dimensioni e concentrazione degli acquirenti rispetto ai fornitori. Ci sono centinaia di milioni di viaggiatori in tutto il mondo, ma solo poche decine di società di intermediazione di servizi di ospitalità che sono attendibili da entrambi, *host* e *guest*. Pertanto, si può sostenere che la dimensione degli acquirenti è significativamente maggiore rispetto alla dimensione del fornitore e una tale situazione impone determinati limiti al potere di contrattazione dell'acquirente.

ANALISI DELLE 5 FORZE DI PORTER



GRAFICO 7

FONTE: *elaborazione propria*

Il Business Model Canvas, riportato di seguito al grafico 8, è uno strumento strategico di Business Design che utilizza il linguaggio visuale per creare e sviluppare modelli di business innovativi, ad alto valore, esso

consente di rappresentare visivamente il modo attraverso cui Airbnb crea, distribuisce e cattura valore per i propri clienti⁹⁰.

BUSINESS MODEL CANVAS



GRAFICO 8

FONTE: *elaborazione propria*

⁹⁰ businessmodelcanvas.it

3.3 Airbnb “il più grande hotel del mondo”, attualità e tendenze

Hotel? Agenzia immobiliare? O semplice broker immobiliare?

L'innovativo modello di ospitalità teorizzato da Airbnb ha destato dubbi su cosa materialmente fosse il colosso californiano e quale normativa potesse essere applicata allo stesso. L'impresa è stata addirittura accusata di evadere il pagamento di tasse a cui sono soggetti alberghi, ostelli, villaggi, campeggi e anche imprese immobiliari. Oltre ad essere esentata dal pagamento delle tasse di alloggio, questione sollevata nel 2014 dalla delegata dell'associazione degli albergatori di New York City Lisa Linden come precedentemente annunciato, ogni volta che si effettua un pagamento sulla piattaforma Airbnb la transazione viene gestita dalle filiali estere con tassazione ridotta quali *Airbnb Ireland* e *Airbnb Payments UK*⁹¹. Questo stratagemma basato su vendite di prestazioni non coinvolge tutti i Paesi dove Airbnb opera ma solo l'Italia ed alcuni altri Stati europei permettendo però all'impresa di risparmiare importanti quantità di denaro. Un semplice esempio per capire meglio: considerando un prezzo medio di 25 euro a persona a notte e l'Iva al dieci per cento (quella dei servizi turistici), l'azienda avrebbe evitato il pagamento di decine di milioni di euro di imposta sul valore aggiunto solamente in Italia dall'anno in cui la ha iniziato ad operare fino ad oggi⁹² (si consideri che Airbnb svolge l'attività di intermediazione in Italia dal 2011). I singoli Stati sono corsi quindi al riparo andando ad imporre il pagamento delle tradizionali tasse di soggiorno a tutti i soggetti che utilizzano la piattaforma Airbnb per alloggiare durante il proprio viaggio di piacere o di lavoro. Prendendo l'Italia come esempio abbiamo visto come recentemente il Fisco si sia mosso per contrastare l'enorme evasione fiscale sugli affitti brevi. L'Amministrazione fiscale, aiutata anche dalle nuove leggi recentemente approvate come la cosiddetta “Tassa Airbnb 2020”, che ha previsto l'obbligo per gli intermediari immobiliari che gestiscono le locazioni tramite piattaforme Web di applicare al momento della prenotazione dell'affittuario una cedolare secca con aliquota al 21% del canone di locazione⁹³, sta attivando nuovi controlli per combattere elusione ed evasione fiscale sugli affitti di questo tipo, sia nei confronti dei proprietari di case che nei confronti dei siti. A dicembre del 2018, con il Decreto Sicurezza (dl 113/2018) sono stati precisati gli obblighi di comunicazione alle questure delle generalità delle persone ospitate anche per chi affitta un immobile per brevi periodi così come avviene per gli alberghi e per chi gestisce in modo imprenditoriale bed and breakfast, agriturismi e case vacanze. I vari *guest* saranno quindi registrati sul portale della Polizia di Stato “Alloggiati Web” il quale, una volta fornito all'Agenzia delle Entrate, permetterà a quest'ultima di controllare se i proprietari che affittano le loro case per brevi periodi sono in regola con gli adempimenti fiscali. Sarà poi l'Agenzia delle Entrate a rendere disponibile ai relativi comuni gli elenchi di case affittate a turisti, così da sottoporre questi ultimi al pagamento della tassa di soggiorno. Con l'ultimo decreto è stato poi previsto l'abbinamento ad ogni alloggio affittato per periodi brevi di un codice alfanumerico, una sorta di targa che permette l'agevole controllo del pagamento delle varie

⁹¹ investireoggi.it, *Airbnb, non paga le tasse ma non è evasione: ecco perché*, Settembre 2016

⁹² Il Sole 24 Ore, intervista a Matteo Stifanelli *Airbnb vola in Italia: è il terzo mercato al mondo per gli affitti temporanei*.

⁹³ The Italian times, *Tassa Airbnb 2020 cedolare secca al 21% affitti brevi cos'è e il calcolo*, 19 febbraio 2020

tasse applicate.

Lo scopo di questa normativa è evidente: aggredire la consistente somma di denaro che sfugge al Fisco negli affitti brevi del settore turistico⁹⁴.

Simili procedimenti sono stati avviati in altri Paesi: la Francia ad esempio ha avviato un contenzioso nel 2017 contro il gigante Americano. L'associazione di albergatori e agenzie, che conta oltre 30mila iscritti (*Ahtop*), aveva deciso di denunciare Airbnb perché agirebbe in violazione delle norme che regolano la professione cercando così di tutelare coloro che operano nel settore turistico tradizionale e in quello degli affitti dell'Esagono. Veniva da essi richiesto di far rientrare Airbnb nelle normative che regolano il settore alberghiero o quello immobiliare per avere parità di trattamento fiscale tra la piattaforma e i vari hotel o le case in locazione. La sentenza dichiarata dalla Corte di giustizia dell'Unione europea in data 19 dicembre 2019, *Airbnb Ireland* (C 390/18) ha disposto che *“un servizio di mediazione che ha lo scopo, tramite una piattaforma elettronica, di mettere in contatto, dietro retribuzione, potenziali locatari con locatori, professionisti o meno, che offrono servizi di alloggio di breve durata, e che fornisce, nel contempo, anche un certo numero di prestazioni accessorie a detto servizio di mediazione, dev'essere qualificato come «servizio della società dell'informazione», disciplinato dalla direttiva 2000/31, sul commercio elettronico, Dall'altro, la Corte ha giudicato che un privato può opporsi al fatto che siano applicate nei suoi confronti, nell'ambito di un procedimento penale con costituzione di parte civile, determinate misure di uno Stato membro che limitano la libera circolazione di un servizio del genere, che esso fornisce a partire da un altro Stato membro, quando queste misure non sono state notificate”*⁹⁵. La Corte ha sottolineato che un servizio di mediazione come quello fornito da Airbnb non è assolutamente indispensabile ai fini della realizzazione di prestazioni di alloggio, posto che i locatari dispongono di numerosi altri canali a tal fine, alcuni dei quali esistenti da lungo tempo⁹⁶. In conclusione, Airbnb non può essere considerato né un hotel, né un'agenzia immobiliare ma solamente una piattaforma di mediazione tra domanda ed offerta al pari di tutte quelle nate nel boom della *sharing economy*. Le pressioni regolatorie non sono finite qui: da uno studio redatto dagli economisti Kyle Barron, Edward Kung e Davide Proserpio dell'Università della California Los Angeles è risultato che c'è una stretta correlazione tra l'incremento del prezzo degli affitti e l'ascesa di Airbnb⁹⁷. La ricerca ha preso in esame la dinamica dei prezzi nelle cento maggiori aree metropolitane degli Stati Uniti dal 2012 al 2016 e il risultato della stessa ha mostrato che nelle zone dove il numero di offerte del servizio di *home sharing* aumentavano di oltre il 10%, anche gli affitti lievitavano dello 0,39% medio annuo mentre il prezzo delle case saliva dello 0,64%. Tale effetto è tutt'altro che marginale, considerando che nel periodo di tempo analizzato dai ricercatori il prezzo degli affitti è aumentato in media del 2,2% annuo, la “variabile” legata a un incremento del 10% degli annunci Airbnb

⁹⁴ Quifinanza.it, Lotta all'evasione, Airbnb nel mirino del Fisco, agosto 2019

⁹⁵ Corte di giustizia dell'Unione europea COMUNICATO STAMPA n. 162/19 Lussemburgo, 19 dicembre 2019 Sentenza nella causa C-390/18, *La Francia non può esigere che Airbnb disponga di una licenza professionale di agente immobiliare, avendo omesso di notificare detta esigenza alla Commissione conformemente alla direttiva sul commercio elettronico.*

⁹⁶ Il Sole 24 Ore, *Airbnb vince causa Ue contro la Francia che voleva imporgli norme immobiliari*, 19 dicembre 2019

⁹⁷ Barron K., Kung E, Proserpio D., *The Effect of Home-Sharing on House Prices and Rents: Evidence from Airbnb*, 2017

pesa per quasi un quinto del totale. L'ipotesi di correlazione tra i due fenomeni comporta una riallocazione degli affitti a lungo termine a favore di un'offerta a breve termine destinata a turisti o comunque a soggiorni temporanei: questo riduce l'offerta di locazioni di lungo termine disponibili sul mercato, contribuendo all'aumento dei prezzi. Per di più, offrendo la piattaforma la possibilità ai proprietari di avere un ritorno monetario dai loro immobili, contribuisce a rendere gli stessi ancora più efficienti in termini economici. Questo in due modi: direttamente attraverso l'affitto ma anche indirettamente grazie a una più rapida rivalutazione della casa, "innescata" proprio dal boom dell'offerta di Airbnb. Nella trattazione sono intervenuti gli stessi ideatori, Brian Chesky, Joe Gebbia e Nathan Blecharczyk, andando a schierarsi in una posizione antitetica rispetto allo studio del 2017. I tre hanno risposto pubblicando le considerazioni di decine e decine di economisti ed esperti immobiliari dichiaranti che l'*home sharing* non ha un impatto significativo sui prezzi delle locazioni⁹⁸. Tuttavia c'è da dire che in Europa uno studio svolto dal Comune di Barcellona ha evidenziato gli stessi risultati ottenuti dai ricercatori dell'Università della California Los Angeles indicando le stesse cause osservate oltreoceano⁹⁹. A tal proposito una delle misure più invocate da alcuni settori e dalla sindaca di Barcellona Ada Colau per frenare l'aumento degli affitti è la regolazione per legge dei prezzi¹⁰⁰.

Le accuse e le critiche non hanno però arrestato il passo della startup della Silicon Valley che ha recentemente previsto una quotazione in borsa. Tra le titubanze frutto delle tensioni sulle piazze finanziarie e dello scetticismo sulle super-valutazioni delle imprese tech appoggiate ad Internet il vertice di Airbnb ha pubblicato sul proprio sito Web una comunicazione nella quale esprime l'intenzione di effettuare un collocamento azionario iniziale "durante il 2020", pur senza fornire dettagli, né su date né su modalità. Esperti del settore prevedono che la società potrebbe orientarsi verso un *direct-listing*, senza l'emissione di nuovi titoli e tagliando fuori il ruolo delle banche sottoscrittrici e le loro commissioni accantonando così l'idea dell'Offerta Pubblica Iniziale (IPO) che appare meno conveniente a causa del ruolo degli intermediari coinvolti nell'operazione¹⁰¹. Il dubbio dell'oculatezza di questa scelta risiede nell'esperienza deludente di *Uber* e *Lyft*, due aziende leader nel *ride hailing* che si sono quotate a inizio anno e le cui prestazioni in Borsa sono state nettamente inferiori alle aspettative. Entrate nel mercato borsistico nella metà di maggio 2019, nell'arco di soli quattro mesi i relativi titoli venivano scambiati a un prezzo che era più del 30% inferiore a quello con cui hanno effettuato l'Ipo. Causa preponderante delle performance negative delle due startup sono state le proposte di legge della California che imporrebbe di riclassificare gli autisti come dipendenti e ai conti in rosso (*Uber* nel secondo e terzo trimestre dello scorso anno ha registrato rispettivamente una perdita di 5,2 e 1,2 miliardi di dollari mentre *Lyft* ha contabilizzato una perdita di 2,6 miliardi di dollari nel corso dell'intero 2019)¹⁰².

Tuttavia per quanto riguarda Airbnb si è più fiduciosi. L'azienda conta su una posizione e performance

⁹⁸ Il Sole 24 Ore, *Il boom di Airbnb fa salire i prezzi di case e affitti?*, Enrico Marro, 3 novembre 2017

⁹⁹ Duatis J., Buhigas M., Cruz H., *Impacte del lloguer vacacional en el mercat de lloguer residencial de Barcelona*, Pla Estratègic de Turisme Barcelona 2020 Direcció de Turisme Gerència d'Empresa i Turisme

¹⁰⁰ Unimondo.org, *Barcellona: affitti mai così alti fra speculazioni e turismo*, 8 Marzo 2018

¹⁰¹ Il Sole 24 Ore, *Airbnb punta alla quotazione entro il 2020*, Marco Valsania, 19 settembre 2019

¹⁰² La Repubblica, *Uber, flop dei conti nel secondo trimestre: perdite per oltre 5 miliardi di dollari*, 9 agosto 2019

finanziaria considerata più solida di quanto lo era quella di *Uber* e *Lyft* al momento della loro quotazione. Per Airbnb, pur non avendo offerto informazioni sulla redditività dell'ultimo trimestre 2019, è stato stimato oltre un miliardo di dollari di entrate e nel passato l'impresa aveva indicato di essere stata in attivo, in termini di utili operativi, sia nel 2017 che nel 2018 con entrate date dalle commissioni per ogni affitto relativamente di 2,6 e 3 miliardi di dollari circa¹⁰³.

Se la comunicata quotazione in borsa era prevista nel corso dell'anno corrente, ciò che non è stata prevista è la recessione economica causata dalla sopraggiunta emergenza COVID-19 che ha allontanato l'entrata di Airbnb nel mercato borsistico. Il portavoce della startup Nick Papas ha recentemente dichiarato in una nota che "l'epidemia di Coronavirus sta causando restrizioni ai viaggi e altre interruzioni che hanno un impatto diretto sul settore del turismo e non solo" costringendo il management ad un repentino cambiamento della strategia di business e all'adozione di decisioni non previste come la posticipazione del *direct listing* nel 2021.¹⁰⁴ Che il settore turistico sia uno di quelli che più risentirà delle cause generate dall'epidemia e la relativa possibilità di tale filiera di incombere in crisi strutturali, ne siamo consapevoli. La stima degli analisti vede un crollo del giro di affari della piattaforma californiana di circa il 90% nelle città coinvolte dal contagio, basti pensare che a Pechino le prenotazioni sono precipitate del 96% nella prima settimana di marzo dagli inizi di gennaio, per un totale di sole 1.600 e Roma e Seoul hanno perso il 40% nello stesso periodo¹⁰⁵, e l'impatto si sta allargando causando gravissime ripercussioni sulle entrate come possiamo osservare dal grafico 9 rappresentante la variazione dei ricavi ottenuti da Airbnb nel periodo che va dal secondo trimestre 2019 alle previsioni del secondo trimestre 2020 nelle principali città europee ed asiatiche dove si svolge l'attività di locazione di brevi periodi.

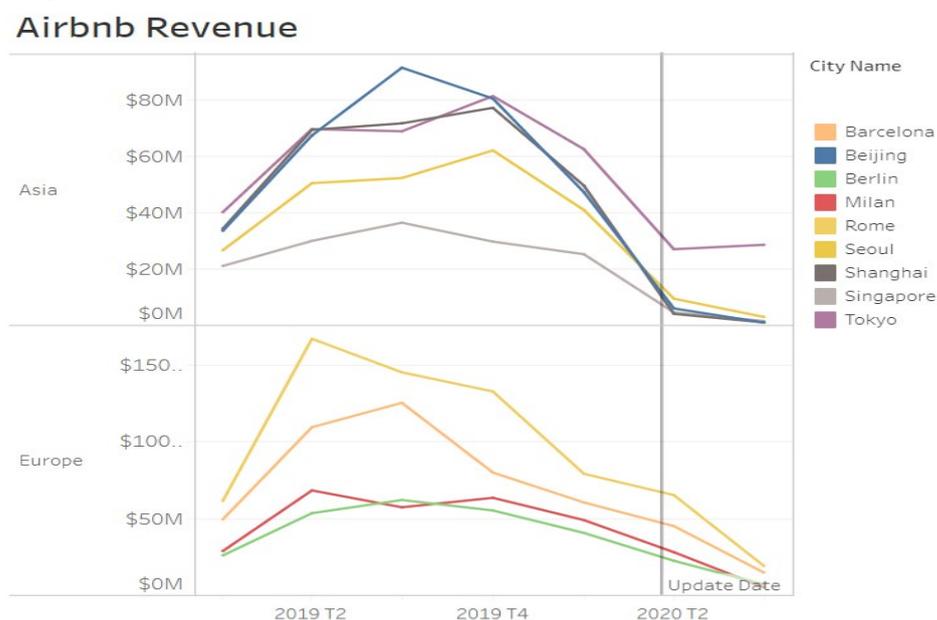


GRAFICO 9

FONTE: *airdna.com, Coronavirus Update, March 20th: Growing Impact on STRs.*

¹⁰³ Ttitalia.com, *Booking arriva a 93 di miliardi, eDreams perde terreno e Airbnb prepara lo sbarco in borsa*, 5 marzo 2019

¹⁰⁴ Ansa.it, *Virus può far slittare quotazione Airbnb*, 3 marzo 2020

¹⁰⁵ Il Sole 24 Ore, *Il coronavirus mette a rischio lo sbarco in Borsa di Airbnb*, Marco Valsania, 14 marzo 2020

Per fronteggiare l'imminente crisi, Airbnb in data 6 aprile ha dichiarato di aver chiuso un investimento strategico del valore di un miliardo di dollari da parte del colosso finanziario di *private equity Silver Lake* congiunto con *Sixth Street Partners*, società finanziaria e di investimento globale. Al finanziamento a nove zeri si aggiungerà con ogni probabilità un'altra importante linea di credito che il CEO Brian Chesky insieme al nuovo CFO Dave Stephenson stanno trattando con alcune banche.

Il *Wall Street Journal* tuttavia, riportando i dettagli del contratto di finanziamento sottoscritto, evidenzia come le condizioni siano tutt'altro che favorevoli per Airbnb la quale è soggetta ad un tasso maggiore del 10% della somma più il tasso di riferimento LIBOR (*London Interbank Offered Rate*)¹⁰⁶.

La drammatica situazione che sta vivendo tutto il mondo ha causato gravi ricadute in molti settori. La società competitor di tutta la filiera alberghiera ha subito una negativa rivalutazione del proprio valore di mercato.

Airbnb, che si affacciava al mercato azionario con un valore commerciale stimato di circa 35 miliardi di dollari, lo ha visto crollare drasticamente arrivando ad una stima fatta dal *Financial Times* di 26 miliardi di dollari dopo l'ondata di disdette da parte dei viaggiatori e a 18 miliardi di dollari dopo l'accettazione degli sfavorevoli ma obbligati termini di finanziamento, appena più della metà dello stesso dato risalente a pochi mesi fa.

C'è però ottimismo nelle parole del cofondatore Brian Chesky che, ricordando che la nascita stessa della startup sia avvenuta durante il periodo di grande recessione 2008-2009, afferma che “il desiderio di connessioni e viaggi è una prerogativa umana, che uscirà rafforzata da questo periodo di separazione” e prosegue “vedremo una nuova flessibilità nel mondo in cui le persone lavorano e si spostano, incluso un maggiore interesse in viaggi più vicini a casa”¹⁰⁷ auspicando una travolgente ripartenza di Airbnb.

¹⁰⁶The Wall Street Journal, *Airbnb paying more than 10% interest on \$1 billion financing announced Monday*, 7 aprile 2020

¹⁰⁷ AGI Agenzia Italiana, *Gli effetti del coronavirus su Airbnb*, Gabriele Fazio, 7 aprile 2020

CONCLUSIONE

L'intento dell'elaborato presentato è stato l'individuazione delle ragioni che hanno portato al successo del commercio elettronico e di come oggi l'utilizzo del canale digitale a scopo commerciale rappresenti una variabile determinante per espandere il bacino di utenza, migliorando le performance di ogni impresa nella relativa industria. Il settore turistico, profondamente influenzato dall'espansione che ha coinvolto la rete, è stato utilizzato per spiegare le attuali dinamiche commerciali, l'importanza delle strategie di marketing e dello sfruttamento delle opportunità create dalle interazioni tra utenti nel Web 2.0. La trattazione del caso Airbnb tra passato, presente e futuro, delle strategie utilizzate da Gebbia, Chesky e Blecharczyk per dominare la nicchia degli affitti brevi nella filiera turistica e permettere alla loro impresa di diventare un esempio di straordinario successo ottenuto nella *sharing economy*, rappresenta un punto di contatto tra lo sviluppo dell'e-commerce e le nuove tendenze turistiche registrate oggi.

Il commercio digitale comporta cambiamenti importanti nelle strategie utilizzate dalle imprese per l'ottenimento del vantaggio competitivo. La scelta della tipologia di e-commerce influenzata dal tipo di prodotto o servizio offerto dall'impresa è determinante quanto lo sfruttamento dello sviluppo delle nuove tecnologie e il crescente utilizzo del *mobile*. La crescita poi del numero di utenti che ogni anno accedono ad Internet per acquistare e vendere prodotti o servizi spiega l'aumento della quantità di imprese che esternalizzano le proprie attività nella rete competendo con la concorrenza per ottenere una posizione privilegiata nei marketplace di riferimento.

Il settore turistico è stato fortemente coinvolto nei cambiamenti che si stanno registrando con l'ampliamento della rete. Le imprese che formano tale filiera operano in un sistema aperto e dunque sono influenzate dai mutamenti ambientali e tecnologici, la concorrenza quindi coinvolge le variabili temporali e dimensionali. La rapidità di innovazione e la competizione su scala globale permessa dalla rete Internet consente alle imprese che meglio si adattano al sistema di appartenenza di ottenere performance migliori rispetto ai concorrenti e di crescere sempre di più. Il Web 2.0 rappresenta una risorsa che gli utenti non possono non considerare. L'accesso ai pareri, ai pensieri e alle recensioni di soggetti che hanno fatto esperienze di consumo del prodotto turistico permette ai potenziali clienti di valutare un *experience good* nel momento precedente all'acquisto, forzando così l'offerta del prodotto turistico a mantenere standard di performance alti e una continua focalizzazione sulla soddisfazione del cliente in ogni step del suo *purchasing process*.

A variare è anche la domanda: il turismo esperienziale è la nuova tipologia di turismo che si sta sviluppando ed è basata sull'essere protagonisti della propria vacanza, vivendo il luogo in cui si soggiorna, facendo parte della cultura e allargando così i propri orizzonti stando a contatto con storia, persone, cibo e ambiente differenti. Le imprese quindi che soddisfano le nuove richieste dei clienti viaggiatori saranno quelle che otterranno i vantaggi offerti dal mercato.

Lo studio del successo della startup Airbnb nata nella Silicon Valley ha permesso di analizzare i cambiamenti e le tendenze che si stanno registrando nel settore turistico e tecnologico. Le strategie di marketing e di *growth*

hacking utilizzate da Gebbia, Chesky e Blecharczyk hanno fatto sì che Airbnb conciliasse la propria attività con la nuova economia *sharing* basata su relazioni orizzontali tra utenti e sull'accesso al prodotto o servizio commerciato nel momento di necessità, senza avere un controllo totale dello stesso. La nuova economia collaborativa permette l'incontro in rete di grandi quantità di soggetti accomunati da esigenze e comportamenti simili ampliando così il pubblico di riferimento di ogni impresa che svolge la sua attività in tale ambito, questa potenzialità è stata sfruttata efficientemente dagli ideatori della startup facendo diventare Airbnb il primo competitor del settore alberghiero e di tutti gli altri servizi ricettivi tradizionali.

L'esempio virtuoso del successo di tale piattaforma permette di capire come, attraverso lo sfruttamento delle opportunità nate in un ambiente in cambiamento e fornendo un'offerta diversa dalla competizione, non standardizzata e improntata sull'esperienza, si possono rivoluzionare le regole del mercato diventando, in meno di un decennio, leader di un settore che da solo produce circa il 3% del PIL globale.

Per concludere, il fine di tale lavoro è stato quello di descrivere i cambiamenti che hanno coinvolto il settore turistico nel progresso del commercio elettronico individuando come le imprese più organiche, dinamiche e innovative riescano ad ottenere una posizione di vantaggio competitivo riuscendo a soddisfare le innovate richieste del turista moderno. L'exkursus partito dalla nascita e concluso con le misure adottate dal vertice strategico della startup Airbnb per arginare gli aspetti critici e ottenere vantaggi nella situazione pandemica odierna, ha permesso di osservare un caso di successo di un'impresa innovatrice, flessibile e adattiva diventata leader non solo nel settore turistico ma anche nella nuova *sharing economy*.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- AGI Agenzia Italiana, *Gli effetti del coronavirus su Airbnb*, Gabriele Fazio, 7 aprile 2020
- Barron K., Kung E, Proserpio D, *The Effect of Home-Sharing on House Prices and Rents: Evidence from Airbnb*, 25 Jul 2017
- Barron K., Kung E, Proserpio D., *The Effect of Home-Sharing on House Prices and Rents: Evidence from Airbnb*, 2017
- Betti D., Forlani F., Pencarelli T., “*La marca turistica e territoriale*”, “*Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche*”, Franco Angeli, 2009
- Buffone G, De Giovanni C, Ivan Natali A, “*Il Contratto, tutte le questioni operative immaginabili con gli indirizzi giurisprudenziali consolidati e di rottura, utili e di rottura, utili per l’avvocato*”, CEDAM, 2013
- Buganè G., Ufficio marketing & comunicazione. Principi, attività e casi di marketing strategico e operativo, Hoepli, Milano, 2006.
- Caroli M., “*Un modello per la valutazione della qualità sistemica di una destinazione turistica*”, “*Economia dei servizi*”, IV, gennaio – aprile, 2009
- Caroli M., Fontana F., “*Economia e gestione delle imprese*”, Mc Graw Hill Education, 2017. Caroli M., “*Il business model, i fattori disruptive dei modelli di business tradizionali*”.
- Casarin F., “*Il marketing dei prodotti turistici*”, Giappichelli Editore, Torino, 1996
- Chaffey D., Mayer R., Johnston K., Allis-Chadwick F, “*Internet Marketing*”, *Per Corsi Aziendali*, Apogeo, 2001
- Cipollina F., *Web Site. Strategie per un progetto web vincente*, e-book, 2012.
- Commissione Delle Comunità' Europee Bruxelles, 15.04.1997 Com (97) 157 Def. Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale e al Comitato Delle Regioni. *Un'iniziativa europea in materia di commercio elettronico*.
- Corriere della Sera, *Airbnb, Italia al quarto posto per giro d'affari: superati i 5 miliardi di euro*, Economia Pro, 2 lug 2019
- Corte di giustizia dell'Unione europea COMUNICATO STAMPA n. 162/19 Lussemburgo, 19 dicembre 2019 Sentenza nella causa C-390/18, *La Francia non può esigere che Airbnb disponga di una licenza professionale di agente immobiliare, avendo omissso di notificare detta esigenza alla Commissione conformemente alla direttiva sul commercio elettronico*.
- Decreto Legislativo 9 aprile 2003, n. 70. "Attuazione della direttiva 2000/31/CE relativa a taluni aspetti giuridici dei servizi della società dell'informazione nel mercato interno, con particolare riferimento al commercio elettronico". Pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 87 del 14 aprile 2003 - Supplemento Ordinario n. 61

- Del Vecchio P., Ndu V, Passiante G, “*Turismo digitale e smart destination. Tecnologie, modelli e strategie per la crescita di un sistema turistico integrato*” Franco Angeli, 2018
- Di Tomassi G., *Commercio elettronico, Contratto telematico e mezzi di pagamento via Internet*
- Di Vittorio A., “*Customer relationship management e nuovi processi d'acquisto per il consumatore turistico*”, Franco Angeli, Milano, 2007
- Duatis J., Buhigas M., Cruz H., *Impacte del lloguer vacacional en el mercat de lloguer residencial de Barcelona*, Pla Estratègic de Eurocamp.srl, L'importanza dei Social Network nel settore Turismo
- Ferrari G., *Value investing: la guida definitiva all'investimento azionario*, Hoepli, 2015
- Foglio A., “*E-commerce e web marketing*”, *Strategie di web marketing e tecniche di vendita in internet*, Franco Angeli, 2010
- Foglio A., “*Il marketing del turismo. Politiche e strategie di marketing per località, imprese e prodotti/servizi turistici*”, Franco Angeli, Milano, 2015
- FORUM PA 2019, La storia di Airbnb.
- Gallagher L., *Airbnb: Come tre laureati hanno sconvolto l'industria alberghiera, facendo tanti soldi (e procurandosi altrettanti nemici)*, Egea, 2017
- Galles D., “*Innovation brings a touch to class to Online shopping*”, Financial Times special report: Business of luxury, 2010
- Galles D., “*Social media: tarnish the brand or build an aspirational following?*”, Financial Times, 2010
- Gambino A.M., Stazi A., con la collaborazione di Mula D., “*Diritto dell'informatica e della comunicazione*”, Giappichelli editore, 2009
- Gebbia J., *How Airbnb designs for trust*, TED Talk, 2016
- Giacomarra M.G., *Turismo e comunicazione. Strategie di costruzione del prodotto turistico*, Sellerio, Palermo, 2005.
- Grönroos C., “*Management e marketing dei servizi. Un approccio al management dei rapporti con la clientela*”, ISEDI, 2002
- Guercini S., Ranfagni S., Runfola A., “*E-commerce internationalization or top luxury fashion brands: some emerging strategic issues*”, *E-commerce for luxury fashion brands*
- Il Sole 24 ore, *A Vernazza sette appartamenti affittabili su dieci sono su Airbnb. Scopri quanti ce ne sono nel tuo Comune*, Riccardo Saporiti, 15 luglio 2019
- Il Sole 24 Ore, *Airbnb punta alla quotazione entro il 2020*, Marco Valsania, 19 settembre 2019
- Il Sole 24 Ore, *Airbnb vince causa Ue contro la Francia che voleva imporgli norme immobiliari*, 19 dicembre 2019
- Il Sole 24 Ore, *Il boom di Airbnb fa salire i prezzi di case e affitti?*, Enrico Marro, 3 novembre 2017

- Il Sole 24 Ore, *Il coronavirus abbatte il turismo, ecco i Paesi che hanno più da perdere*, Vito Lops, 6 marzo 2020
- Il Sole 24 Ore, *Il coronavirus mette a rischio lo sbarco in Borsa di Airbnb*, Marco Valsania, 14 marzo 2020
- Il Sole 24 Ore, intervista a Matteo Stifanelli *Airbnb vola in Italia: è il terzo mercato al mondo per gli affitti temporanei*.
- Kalakota R., Whinston A., *Electronic Commerce: A Manager's Guide*, Addison-Wesley Professional, 1997
- Kotler P., Bowen J., Makens J., *“Marketing for Hospitality and Tourism”*, Prentice Hall, 2010
- Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C., *“Marketing del turismo”*, Pearson, 2018
- La Repubblica, *“Casa devastata”. Bufera su Airbnb*, Longo A., 01 agosto 2011.
- La Repubblica, *Uber, flop dei conti nel secondo trimestre: perdite per oltre 5 miliardi di dollari*, 9 agosto 2019
- La Stampa, *Il boom italiano di Airbnb in vacanza a casa d'altri*, Beniamino Pagliaro, 7 Luglio 2015
- Marketingtorino.it, *Growth hacking: La strategia di Airbnb*, 2018
- Martini U., *“Internet e le imprese turistiche: un'analisi dell'impatto della rete sul funzionamento del mercato turistico leisure”*, Micro & Macro Marketing, Il Mulino, 2001.
- Martucci L., Il Sole 24 ore, *Enit, il Turismo e quel conflitto ormai centenario tra Stato ed Enti locali*, 28 Dicembre 2019.
- Menghini F., *“Disruptive innovation: economia e cultura nell'era delle start-up”*, GoWare, 2016
- Mercuri M., *“Mercati e competitività, Rivista della società Italiana di Marketing*, Franco Angeli, Milano 2009. Vescovi T., *Internet Marketing, Ritardi e sorpassi: Web marketing tra imprese e clienti*.
- Monfredini P. S., *Editoria: Aspetti giuridici, fiscali e contabili*, EGEA, Milano, 2019
- Parisi S., *“City as a platform, la politica di Airbnb e i suoi effetti su spazi e cultura delle città”*, Digicult, Scientific journal on digital cultures.
- Pencarelli T., Betti D., Forlani F., *L'attività di ricerca di informazioni per la scelta del prodotto turistico, 2 Le specificità del prodotto turistico vacanza*, Sinergie Italian Journal of Management, 2011.
- Pine J., Gilmore J., *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Rizzoli, 2000.
- Pini G., *Il nuovo marketing del prodotto turistico. Analisi, strategia ed emozioni*, Franco Angelini, Milano, 2010.
- Report Morgan Stanley Alphawise survey: *Internet, Lodging, Leisure and Hotels, Global Insight: Who Will Airbnb Hurt More - Hotels or OTAs?*, 2015
- Rifkin J., *“L'era dell'accesso, La rivoluzione della new economy”*, Oscar Mondadori, 2000
- Rossi C., *“Il management delle imprese di viaggio e turismo”*, Franco Angeli, Milano, 2008

Sesana G., *Pellegrini e turisti. L'evoluzione del viaggio religioso*, Ulrico Hoepli, Milano, 2006

Shopify Retail Marketing Blog, *Consumers Are Showrooming and Webrooming Your Business, Here's What That Means and What You Can Do About It*, di Humayun Khan, 2018.

Shuen A., *Web 2.0. Strategie per il successo*, Hops Nuove Tecniche, Milano, 2008.

Studio a cura di: Prof. Avv. Ziccardi G., Prof. Avv. Perri P., Martinelli S. “*L'impresa e il commercio elettronico: opportunità, normativa, sicurezza*”, Milano, 2014
Studio Cst-Assoturismo Assoturismo-CST, nel 2020 si perderanno oltre 260 milioni di presenze turistiche (-60%). Ripresa solo nel 2021, forse. 2020

Swarbrooke J., Horner S., *Consumer behaviour in tourism*, Routledge, 2006.

The Italian times, Tassa Airbnb 2020 cedolare secca al 21% affitti brevi cos'è e il calcolo, 19 febbraio 2020

The New York Times, *Hotels vs. Airbnb: Let the Battle Begin*, Elaine Glusac, 20 luglio 2016

The Wall Street Journal, *Airbnb paying more than 10% interest on \$1 billion financing announced Monday*, 7 aprile 2020

Tripodi E.M., Santoro F., Massineo S., “*Manuale di commercio elettronico: profili di marketing, giuridici, fiscali: le forme di incentivazione alle imprese*”, Giuffrè, 2000

Turisme Barcelona 2020 Direcció de Turisme Gerència d'Empresa i Turisme

UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2020.

UNWTO, International Tourism Highlights, 2019 edition.

Viassone M., “*Il circolo virtuoso a sostegno della competitività della destinazione turistica*”, Franco Angeli, Milano, 2017

www.affaritaliani.it, Airbnb: con la sharing economy anche l'impatto ambientale è condiviso, 27 ottobre 2017

www.agi.it, economia, *Airbnb sta uccidendo gli alberghi? Un'inchiesta*, Sonia Montrella, 12 aprile 2019

www.airbnb.it

www.airdna.com, Coronavirus Update, March 20th: Growing Impact on STRs.

www.ansa.it, Virus può far slittare quotazione Airbnb, 3 marzo 2020

www.Audiweb.com, Total Digital Audience del mese di dicembre 2018, 2018

www.axelero.it, Storia dell'e-commerce

www.benessere.com, Motivazione al turismo: bisogni psicologici e significati del viaggiare

www.bookingblog.com

www.businessdictionary.com, brand equity meaning.

www.businessmodelcanvas.it

www.capital.com, IPO Airbnb: la guida ad una fra le IPO più attese dell'anno, Ottobre 2019

www.cbinsight.com

www.eMarketer.com

www.e-unwto.org, UNWTO and International Monetary Fund (IMF), July 2019

www.e-unwto.org, WTO, Tourism highlights edition 2003

www.eurostat.com, E-commerce statistics for individuals, 2019

www.expandedramblings.com

www.findomestic.it, Osservatorio 2018: I consumi crescono di 21 miliardi, Affari Italiani 2018

www.fondazioneedison.it, Il turismo negli anni della crisi economica internazionale, 2011

www.grandtour.bncf.firenze.sbn.it, I luoghi del Grand Tour.

www.Hotelnet.it, OTA nel turismo: quali scegliere. Le migliori aziende di viaggi online, da Booking a AirBnB.

www.hotelnewsnow.com, NYC hoteliers report modest Airbnb impact, Bryan Wroten, 4 novembre 2015

www.imf.org, Monetary Fund (IMF), July 2019

www.investireoggi.it, *Airbnb, non paga le tasse ma non è evasione: ecco perché*, Settembre 2016

www.istat.it, Sommario di statistiche storiche 1861-2010, 18. Turismo

www.kinsta.com

www.LaRepubblica.it, Archivio, 1996-02-14 > BREVI: Nasce Cybermercato OLIVETTI, SHOPPING VIA INTERNET MILANO.

www.lifegate.it, *Turismo sostenibile in Italia e nel mondo*

www.marketingtorino.it, *Growth hacking: La strategia di Airbnb*, 2018.

www.mycomp.it

www.orderhive.com

www.postnord.com, E-commerce in Europe 2018, 2018

www.pwc.com, Global consumer insight survey 2019

www.quifinanza.it, Lotta all'evasione, Airbnb nel mirino del Fisco, agosto 2019

www.research-methodology.net

www.sportindustry.co.za, Where sport meets business, Airbnb signs landmark Rio deal, 30 marzo 2015

www.statista.com, E-commerce - Europe, 2019

www.statista.com, Number of digital buyers worldwide from 2014 to 2021, 2019

www.statista.com, Number of e-commerce users in Italy from 2017 to 2023 (in millions), 2019

www.tgitalia.com, *Booking arriva a 93 di miliardi, eDreams perde terreno e Airbnb prepara lo sbarco in borsa*, 5 marzo 2019

www.unimondo.org, *Barcellona: affitti mai così alti fra speculazioni e turismo*, 8 Marzo 2018

www.vincos.it

www.wsj.com

Zarabara C., *“strategie di web marketing per il settore turistico alberghiero”*, Hoepli, 2008