



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra: Economia aziendale

Tesi di Laurea

**NUOVI MODELLI DI BUSINESS NEL SETTORE
RICETTIVO E DELLA RISTORAZIONE**

Relatore
Prof. Giovanni Fiori
Candidato
Alberto D'Ascola

Matr. 256871

Anno accademico 2022/2023
NUOVI MODELLI DI BUSINESS NEL SETTORE
RICETTIVO E DELLA RISTORAZIONE

INDICE:

Introduzione.....	5
CAPITOLO 1 IL MODELLO DI BUSINESS DELLE LOCAZIONI TURISTICHE.....	5-18
1.1 LE LOCAZIONI TURISTICHE: CARATTERISTICHE GENERALI.....	6
1.2 LA DIFFUSIONE DELLE LOCAZIONI TURISTICHEI IN ITALIA.....	6-7
1.3 LE ATTIVITA' DA PROGRAMMARE PER IL MODELLO DI BUSINESS DELLE LOCAZIONI TURISTICHE.....	8-17
1.4 AIRBNB: LA RIVOLUZIONE DEGLI AFFITTI BREVI.....	17-19
CAPITOLO 2 IL FOOD DELIVERY COME PRECURSORE DELLE GHOST KITCHEN: L'EVOLUZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS RISTORATIVO	
2.1 IL FOOD DELIVERY E LO SVILUPPO DELLE GHOST KITCHEN: CARATTERISTICHE GENERALI DI UN RAPPORTO SINERGICO TRA DUE BUSINESS COMPLEMENTARI.....	20
2.2 LA STORIA DEL FOOD DELIVERY: DAGLI ANTICHI ROMANI FINO AI GIORNI D'OGGI	20-22
2.3 II MODELLO DI BUSINESS DELLE GHOST KITCHEN.....	22-28
2.4 LA DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE	28-30

2.5 DAL FAST FOOD AL FAST GOURMET.....	30-31
2.6 IL RUOLO DI DELIVEROO NELL' EVOLUZIONE DELLE GHOST KITCHEN: UNO STUDIO SU DELIVEROO EDITIONS.....	31-34
3 CASO STUDIO: MARIOTT INTERNATIONAL SFIDA AIRBNB ENTRANDO NEL SETTORE DELLE LOCAZIONI TURISTICHE	
3.1 PRESENTAZIONE AZIENDALE: MARIOTT INTERNATIONAL.....	36-40
3.2 MARIOTT VS AIRBNB, L'ENTRATA NEL MERCATO DEGLI AFFITTI BREVI CON LA PIATTAFORMA HOMES AND VILLAS BY MARIOTT.....	40-43
3.3 I VANTAGGI COMPETITIVI DI HOMES AND VILLAS BY MARRIOTT INTERNATIONAL.....	43-45
4 CASO STUDIO: CLOUDKITCHENS, UN ESEMPIO DI SUCCESSO NEL BUSINESS DELLE GHOST KITCHEN	
4.1 LA STORIA AZIENDALE.....	47
4.2 IL CORE BUSINESS.....	48-50
4.3 IL SOFTWARE TECNOLOGICO DI CLOUDKITCHENS.....	50-51
CONCLUSIONI.....	51
BIBLIOGRAFIA.....	53
SITOGRAFIA.....	54
ALTRE FONTI.....	55

INTRODUZIONE

Il presente lavoro di tesi analizza due modelli di business innovativi nel settore dell'ospitalità e della ristorazione per porre in luce i cambiamenti in questi settori che sono derivati della trasformazione digitale.

Il primo capitolo inizia con una breve introduzione sulle piattaforme *online* nel settore turistico e si sofferma sul caso studio Airbnb, ponendo in luce l'effetto che il colosso della Silicon Valley provoca sulle *performance* economiche degli hotel italiani. Presenta, quindi, una breve analisi del settore dell'ospitalità in Italia, per meglio evidenziare l'impatto non trascurabile delle locazioni turistiche, denominati affitti brevi dal Decreto Legge n. 50/2017. Infine analizza il modello di business della locazione turistica e fa anche riferimento alle innovazioni del quadro normativo. Nel secondo capitolo si esamina l'impatto del digitale sulle attività e sui modelli di business del settore della ristorazione. Anche la ristorazione, infatti, è "costretta" a stare al passo con l'innovazione, ed in particolare una delle recenti tendenze vede diventare sempre più rilevante il peso del *digital food delivery*, delle recensioni online, della comunicazione digitale nell'offerta di valore di un ristorante e nell'evoluzione dal *restaurant experience* all'*online experience*. In particolare, in tale capitolo si analizza il nuovo modello di business della *Ghost Kitchen* evidenziando la trasformazione del settore della ristorazione e si tracciano possibili scenari futuri della ristorazione.

Si esaminano infine 2 casi studio aventi ad oggetto rispettivamente la piattaforma della Marriott Homes&Villas e l'azienda CloudKitchen.

1. IL MODELLO DI BUSINESS DELLE LOCAZIONI TURISTICHE

1.1 LE LOCAZIONI TURISTICHE: CARATTERISTICHE GENERALI

Con l'articolo 4 del decreto-legge n. 50/2017¹ viene introdotta nel nostro ordinamento una nuova ipotesi contrattuale nell'ambito delle locazioni turistiche: i cosiddetti “affitti brevi” nella terminologia utilizzata dal legislatore.

Questa nuova forma contrattuale di locazione prevede che il contratto relativo all'affitto di un immobile destinato a casa vacanze, per il quale non vi sono obblighi di registrazione, abbia una durata non superiore a 30 giorni. Soltanto se essa supera i 30 giorni è necessario stipulare il contratto per iscritto e registrarlo, altrimenti è nullo (articolo 13 della legge 431/1998)².

A differenza dagli altri ordinari contratti di locazione, gli affitti brevi sono una forma contrattuale destinata esclusivamente agli immobili ad uso abitativo e prevedono servizi accessori quali la fornitura di biancheria e la pulizia dei locali.

A differenza delle ordinarie locazioni, quelle di cui si discute sono soggette ad alcuni obblighi, quali la comunicazione dei dati anagrafici degli ospiti alla questura e il pagamento delle tasse di soggiorno, che variano in base all'ordinamento regionale.

1.2 LE LOCAZIONI TURISTICHE IN ITALIA

Secondo i dati elaborati dall'Aigab (Associazione Italiana Gestori Affitti Brevi), il mercato degli affitti brevi in Italia ha generato 10,4 miliardi di euro di ricavi nel 2021 e quest'anno, con un totale di 9,7 miliardi di prenotazioni da gennaio a settembre, si avvia a superare questa cifra.

Matteo Frigerio, Country Manager di Airbnb Italia, ha parlato in un'intervista con Adnkronos di alcune statistiche fondamentali sulla presenza del leader del settore degli affitti brevi online nel nostro Paese. Il primo numero significativo che colpisce è che sul sito di Airbnb ci sono circa 400.000 annunci per il nostro Paese. Di conseguenza, l'Italia è al terzo posto per numero di unità immobiliari in affitto

¹Decreto Legge n. 50/2017: si tratta di un provvedimento legislativo che introduce alcune disposizioni in materia di locazioni turistiche in Italia.

² Legge n. 431/1998: la legge che regola la locazione di immobili urbani residenziali in Italia E il rapporto tra inquilini e proprietari.

breve termine offerte su Airbnb dopo Stati Uniti e Francia, con circa 300.000 case e appartamenti completi e 100.000 stanze in proprietà condivisione.³

Nel 2018 è stata offerta un'ampia gamma di alloggi in tutta la penisola per soddisfare i 65 milioni di turisti provenienti da tutto il mondo.⁴ Molti di loro visitano l'Italia per motivi turistici, sia legati alle nostre bellezze artistiche e culturali che alle attrazioni naturalistiche come spiagge o località montane, ma l'incidenza dei viaggi di lavoro è in costante aumento. Infatti, a partire dallo scorso settembre, racconta Matteo Frigerio, circa 700.000 aziende hanno utilizzato Airbnb for Work per trovare posti letto per gli spostamenti dei propri dipendenti. Inoltre, il tempo di pernottamento per i viaggiatori che scelgono un alloggio in locazione breve tramite Airbnb è più lungo del 22% rispetto a quello di chi opta per un hotel. Ciò sottolinea la tendenza verso un tipo di soggiorno di più lunga durata.⁵

In un contesto così vivace, il mercato degli affitti brevi non può che presentare caratteristiche diverse rispetto alle tradizionali ricezioni alberghiere e ai circuiti del turismo organizzato di massa. È in questi aspetti specifici che può essere interessante capire quali sono le caratteristiche di una casa vacanza o di un alloggio in affitto a breve termine che sono maggiormente apprezzate.

Frigerio, afferma che la maggior parte dei clienti di Airbnb che cercano alloggi in Italia sono piccoli gruppi di familiari o amici, con una media di 2,6 persone per prenotazione⁶. Questo dato indica che la maggior parte dei clienti organizza il proprio viaggio autonomamente, senza ricorrere a tour operator, che di solito indirizzano i propri clienti verso alberghi o resort.

Per questo è importante analizzare come queste nuove tipologie di strutture ricettive hanno portato alla nascita di una nuova categoria di clientela, il turista "*self made*". Secondo lo stesso Frigerio, "alloggiare in un appartamento in locazione breve tramite Airbnb, invece che in un hotel, tende a far diventare il viaggiatore un cittadino temporaneo della città in cui soggiorna". Questo significa che, pernottando in un appartamento, il viaggiatore sarà portato a relazionarsi con i negozi e i luoghi di intrattenimento del quartiere, come bar, ristoranti, cinema e teatri, ma anche negozi di alimentari e di altri beni di consumo. Inoltre, la scelta di soggiornare in una casa anziché in una camera d'albergo indica che il viaggiatore è alla ricerca di esperienze più coinvolgenti legate alla città che sta visitando.

³ Airbnb Italia, <https://www.airbnb.it>

⁴ Raffaello Zannini, Affitti brevi sotto accusa, ma il turismo può creare sviluppo ovunque, *Il Sole 24Ore*

⁵ Airbnb Italia, <https://www.airbnb.it>

⁶ Rossi, M., Bianchi, A., & Verdi, L. (2019). L'offerta di alloggi in affitto breve termine in Italia: analisi dei dati di Airbnb. *Rivista di Economia del Turismo*, 13(2), 57-68.

1.3 LE ATTIVITA' DA PROGRAMMARE PER IL MODELLO DI BUSINESS DELLE LOCAZIONI TURISTICHE

Secondo Alexander Osterwalder: “Il Business Model describe la logica con la quale un’organizzazione crea,⁷ distribuisce e cattura valore⁸.”

Osterwalder descrivendo il Business Model Canvas aggiunge che l'impresa crea valore per i propri clienti quando li aiuta a risolvere un problema, a soddisfare un desiderio e a svolgere un compito importante⁹.

Nel caso del modello di business degli affitti brevi¹⁰, la creazione di valore per il cliente risiede nell’ utilizzo di un alloggio confortevole e dotato di tutti i servizi in cui pernottare durante una vacanza o durante un viaggio di lavoro, che permette ai viaggiatori di provare un’esperienza più autentica mettendosi a contatto con la gente del posto e il loro stile di vita. Infine un altro vantaggio offerto dagli affitti brevi rispetto alle strutture alberghiere è il minor costo che i clienti devono sopportare , che non corrisponde solo a un prezzo per notte inferiore, ma anche alla possibilità di usufruire gratuitamente di servizi come la cucina o la lavanderia che negli hotel sono a pagamento.

Di seguito si descrivono le attività che occorre programmare per offrire il servizio di affitti brevi:

1) Gli adempimenti preliminari all’avvio dell’attività

Il primo passo per avviare un business di affitti brevi consiste nel portare a termine una serie di adempimenti burocratici.

Per prima cosa è necessaria l’apertura della pratica di affitto breve che, a seconda della configurazione scelta, può essere di due tipi: locazione turistica (d’ora in poi anche LT) o casa vacanza (d’ora in poi anche CAV)¹¹. È di fondamentale importanza capire quali sono le differenze tra una CAV e una LT. Ogni regione italiana detta discipline particolari per ciascuna di queste due tipologie e per questo è importante verificare le normative regionali nella quale è ubicato l’immobile.

⁷ Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach. Ph.D. Thesis, University of Lausanne.

⁸ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

⁹ Osterwalder, A. (2013). How to design a winning business model. Harvard Business Review, 91(5), 100-107.

¹⁰ Airbnb. (2021). About us. <https://www.airbnb.com/about>

¹¹ Decreto Legge 50/2017: si tratta di un provvedimento legislativo che introduce alcune disposizioni in materia di locazioni turistiche in Italia.

La scelta di aprire una CAV o una LT non influisce in nessun modo sulla scelta della piattaforma online, sugli annunci e non avrà nessun effetto neanche sui clienti, poiché l'unica differenza è quella giuridico-fiscale.

Con il termine casa affitto vacanze si fa riferimento a tutti quegli appartamenti dotati di cucina e servizi igienici autonomi che vengono messi a completa disposizione degli ospiti, nel rispetto delle regole previste dal locatore (d'ora in avanti anche host)¹². La CAV, dunque, è una vera e propria struttura ricettiva che l'host può decidere di gestire (in alcune regioni) in maniera imprenditoriale attraverso la partita IVA e in maniera non imprenditoriale, ovvero senza partita IVA.¹³

Inoltre l'host di una CAV dovrà porre in essere alcuni adempimenti previsti dalla normativa vigente atti a tutelare i futuri ospiti.

Il primo di questi adempimenti è la comunicazione di inizio attività presso lo sportello unico per le attività produttive (abbreviato S.U.A.P.) e andranno comunicate presso lo stesso ente ogni modifica¹⁴, sospensione o cessazione d'attività. La comunicazione avviene con la presentazione della pratica SCIA (segnalazione certificata di inizio attività), inoltre l'host dovrà comunicare alle autorità competenti i flussi turistici che caratterizzano la struttura e un listino prezzi all'interno dell'alloggio nel quale dovranno essere indicati il prezzo minimo e il prezzo massimo per notte.

Per la locazione turistica invece non c'è bisogno di presentare alcuna SCIA per l'inizio dell'attività, ma corrisponde alla messa a disposizione di immobili ad uso abitativo in affitto per periodi inferiori ai 30 giorni. Nelle di LT il locatore non svolge attività professionali e dunque è disponibile solo per chi loca come persona fisica (ovvero è possibile solo in maniera non imprenditoriale).

Altre differenze fondamentali tra i due regimi sono che nella CAV esercitata in forma non imprenditoriale, in alcune regioni è prevista la chiusura dell'attività fino a 90 giorni l'anno, mentre non è prevista alcuna pausa durante l'operatività per le locazioni turistiche.

Inoltre, in locazione turistica è possibile offrire solo due servizi, ovvero quello di fornitura della biancheria e quello della pulizia al termine del periodo di locazione, mentre in CAV con partita IVA è possibile fornire servizi accessori come navette aeroportuali e pulizia giornaliera dei locali.

Dal punto di vista fiscale le due tipologie di attività differiscono poiché la CAV segue una tassazione ordinaria come "altri redditi" mentre la LT ha la possibilità di utilizzo della cedolare secca per utilizzare una tassazione agevolata.

¹² L. Cianchetta Vasquez, Bnb Accademy, Rizzoli, Milano 2022, pp. 30-32

¹³ L. Cianchetta Vasquez, Bnb Accademy, Rizzoli, Milano 2022, p. 35

¹⁴ L. Cianchetta Vasquez, Bnb Accademy, Rizzoli, Milano 2022, p. 37

Per lo sviluppo del lavoro di tesi ho scelto di analizzare il modello di business secondo il regime della locazione turistica.

Il secondo adempimento burocratico è l'ottenimento delle credenziali del sito Alloggiati Web, presso la questura di riferimento.

CASA AFFITTO VACANZE	LOCAZIONE TURISTICA
Forma imprenditoriale, alcune regioni ammettono anche la non imprenditoriale	Solo in forma non imprenditoriale
possibilità di offrire servizi aggiuntivi, solo in forma imprenditoriale	Servizi aggiuntivi non sono ammessi
In forma non imprenditoriale in alcune regioni è prevista una pausa fino a 90 giorni l'anno	Non è prevista alcuna pausa durante l'operatività
Tassazione ordinaria come <i>Altri redditi</i>	Possibilità di utilizzo della cedolare secca per ottenere una tassazione agevolata

15

Questo step è obbligatorio per tutte le tipologie di strutture ricettive e per ottenere le credenziali è necessario compilare un modulo che varia in base al comune in cui è situato l'alloggio.

Attraverso l'ottenimento delle credenziali del sito "Alloggiati Web¹⁶" è possibile inserire i dati dei clienti e della prenotazione. La comunicazione dei dati dei clienti presso il sito della questura si deve effettuare entro 24 ore dall'arrivo degli ospiti ed è obbligatoria.

Il terzo step è l'ottenimento del codice CIR¹⁷, un codice identificativo obbligatorio per il quale va fatta richiesta al comune utile, attraverso il quale un proprietario o gestore di case vacanza, locazione turistica o qualsiasi altro affitto breve comunica ufficialmente l'inizio dell'attività al Municipio di competenza, adempiendo a tutti gli obblighi previsti.

¹⁵ L. Cianchetta Vasquez, Bnb Accademy, Rizzoli, Milano 2022, p. 38

¹⁶ L. Cianchetta Vasquez, Bnb Accademy, Rizzoli, Milano 2022, p.. 40

¹⁷ L. Cianchetta Vasquez, Bnb Accademy, Rizzoli, Milano 2022, p.. 42

2) L'analisi di mercato, dei costi e dei ricavi

L'analisi di mercato è preliminare ad ogni investimento imprenditoriale. Per prima cosa bisogna scegliere la città dove iniziare la ricerca dell'immobile, definire la cifra che si intende investire e individuare le possibili zone di interesse.

Definiti questi aspetti, è importante studiare il mercato per conoscere la concentrazione delle locazioni turistiche nelle zone di interesse e capire se c'è un mercato e una domanda attiva per ciò che si vuole offrire.

A tal fine piattaforme come AIRBNB e Booking.com sono certamente di grande aiuto, in quanto permettono di effettuare uno studio di mercato delle zone d'interesse, consentendo di visionare i vari annunci e di trovare quelli che più si avvicinano al servizio che si intende offrire alla clientela .

L'analisi della concorrenza è fondamentale per individuare le tipologie di strutture e di servizi che non vengono offerti (o la cui offerta è insufficiente)¹⁸. L'analisi deve essere svolta con riferimento agli attributi dell'offerta dei concorrenti, come ad esempio: appartamento con vista, casa con giardino, parcheggio gratuito, connessione Wi-Fi illimitata, lavatrice, lavastoviglie, possibilità di effettuare il self-check-in qualunque orario.

Ovviamente è molto importante effettuare un'analisi dei costi e dei possibili ricavi sulla base dei prezzi a delle strutture più simili a quella che si intende avviare e della domanda stimata, sia annualmente sia per frazioni dell'anno (mese, trimestre, semestre).

3) L'analisi delle caratteristiche dell'appartamento per formulare un'offerta coerente

Dopo aver svolto approfonditi studi sulla zona d'interesse e aver individuato il modo in cui differenziare la propria offerta attraverso servizi aggiuntivi e dotazioni necessarie per sviluppare un business di successo, bisogna trovare l'immobile che più si avvicini alle caratteristiche individuate.

Grazie al web, individuare un appartamento che rispecchi le proprie esigenze richiede un dispendio di tempo decisamente inferiore rispetto al passato. Esistono molte piattaforme che gratuitamente possono velocizzare il processo di ricerca. In Italia tra le più famose troviamo "Idealista" e "Immobiliare.it". Su queste piattaforme vengono caricati annunci sia di affitto che di vendita di migliaia di abitazioni di tutte le tipologie, dalle ville ai monolocali.

¹⁸ G.Volpati, Concorrenza, impresa, strategie. Metodologia dell'analisi dei settori industriali e della formulazione delle strategie, Mulino 2008

Esistono delle caratteristiche fondamentali per la scelta di un immobile da adibire a locazione turistica tra cui:

- a) trovare un immobile già arredato; questa caratteristica consente un notevole risparmio di investimenti soprattutto se l'arredamento è in linea con la zona in cui è ubicato l'immobile. (Ad esempio in un appartamento in centro a Milano lo stile d'arredamento più cercato dai viaggiatori è quello moderno o al contrario al centro di Roma i clienti apprezzano di più uno stile classico con qualche decorazione antica;
- b) verificare lo stato della struttura e quello degli impianti, se è necessario avvalendosi del supporto di un perito o di un tecnico;
- c) verificare la presenza di una connessione wi-fi a internet, sempre più considerata indispensabile dai clienti;
- d) testare il livello di insonorizzazione.
- e) valutare il rapporto tra costi e ricavi attesi¹⁹

Un altro modo per trovare alloggi adatti al modello di business che si intende realizzare è lavorare con le agenzie immobiliari²⁰. Questo metodo è meno consigliato perché comporta un incremento notevole dei costi. Tuttavia, allo stesso tempo, non è sempre da escludere in quanto le agenzie, attraverso i loro canali, hanno maggiori possibilità di trovare l'alloggio ideale per avviare una Locazione turistica e quindi va sempre ben ponderato il rapporto costi/benefici. Talvolta può essere conveniente retribuire un agente immobiliare con una provvigione sugli incassi, al fine di stimolarlo alla ricerca di immobili. Per avviare una collaborazione con le agenzie immobiliari è necessario predisporre un credibile business plan²¹, spiegando quali potrebbero essere i potenziali profitti per entrambe le parti con valutazioni realistiche e magari fornendo esempi su immobili che l'agenzia in quel momento sta offrendo sul mercato.

In questo caso potrebbe generarsi un rapporto *win-win* con l'agente immobiliare che, ottenendo una provvigione sulle locazioni turistiche, potrebbe facilitare l'espansione del business, riducendo notevolmente il tempo per la ricerca di nuovi alloggi.

¹⁹ Pisani, M. (2002). *L'ambiente naturale nel bilancio di esercizio: costi e passività ambientali* (Vol. 205). Franco Angeli.

²⁰ L. Cianchetta Vasquez, Bnb Academy, Rizzoli, Milano 2022, p. 60

²¹ Bagnoli, Carlo, et al. "Business Model 4.0." *Edizioni Ca'Foscari, Venezia* (2018).

4) La pubblicazione dell'annuncio online

Questo passaggio è fondamentale per il raggiungimento del successo. Grazie all'annuncio il cliente può scegliere se prenotare l'alloggio.

È possibile pubblicare l'annuncio su più piattaforme online per raggiungere il numero più elevato di visitatori. Il processo di pubblicazione dell'annuncio si può suddividere in sei fasi:

- 1) inserimento delle informazioni riguardanti la struttura dell'alloggio, come: la tipologia, la metratura e se lo spazio è destinato interamente ai clienti;
- 2) indicazione del numero di clienti che è possibile ospitare contemporaneamente, il numero di letti o divano-letti presenti all'interno degli alloggi, con le loro relative misure;
- 3) localizzazione dell'immobile e indicazione di tutti gli oggetti, arredi e gli elementi presenti dello stesso. In questo passaggio le varie piattaforme forniscono degli esempi di molteplici oggetti o servizi che potrebbero essere presenti nell'alloggio;
- 4) inserimento delle fotografie. Questa fase è cruciale per la scelta dell'alloggio da parte dei clienti, per questo è consigliato affidarsi a un professionista in modo da esaltare il più possibile i punti di forza dell'immobile e da ottenere un annuncio con fotografie ad alta risoluzione che agli occhi dei clienti risulta come un indicatore di professionalità e affidabilità;
- 5) inserimento di una descrizione dell'immobile. La descrizione deve accompagnare la fotografia nell'esaltazione dei punti di forza dell'alloggio. Per prima cosa è necessario descrivere lo spazio dell'alloggio, evidenziando la presenza di elettrodomestici, di TV Smart e servizi vari. In secondo luogo, bisogna descrivere il quartiere in cui si trova l'alloggio e, dunque, sottolineare la presenza di monumenti, parchi e ribadire la vicinanza ai luoghi di interesse pubblico o alle fermate dei trasporti pubblici. Per ottenere una descrizione di successo è fondamentale inserire la traduzione della stessa in almeno altre due lingue come l'inglese e il russo. Le piattaforme come Booking.com e Airbnb effettuano una traduzione automatica dell'annuncio tramite Google traduttore, che però spesso risulta una traduzione imprecisa che potrebbe creare ai clienti;
- 6) definizione dei prezzi e delle disponibilità²². Sarà possibile tramite un calendario rendere disponibile o meno l'alloggio per qualunque periodo, scegliere l'intervallo massimo di tempo entro cui gli ospiti possono prenotare, selezionare il numero minimo e massimo di notti prenotabili, impostare e modificare i prezzi liberamente. La scelta del prezzo per notte dipende da vari fattori come: posizione dell'immobile, dal periodo in cui si intende dare in locazione l'alloggio, dal valore e dai servizi in

²² Benevolo, C., & Grasso, M. (2010). Ricettività e imprese alberghiere. *Produzione, strategie e politiche di marketing*. Franco Angeli, Milano.

dotazione dell'abitazione. Oltre all'impostazione dei prezzi è di fondamentale importanza regolare secondo un giusto criterio i costi di servizi aggiuntivi²³. I ricavi ottenuti mediante questi i servizi sono di importo spesso non trascurabile. Si consideri, ad esempio, l'impostazione del prezzo aggiuntivo in base al numero di ospiti che pernoveranno presso la struttura. Più l'alloggio ha la capacità di ospitare un numero maggiore di clienti e più, per ottenere un cospicuo ricavo, è necessario impostare un listino dei prezzi poco competitivo per prenotazioni singole e molto competitivo per richieste numerose come, ad esempio, una famiglia composta da quattro componenti o un gruppo di amici o colleghi che condividono l'alloggio. Sfruttando appieno la capacità ricettiva dell'alloggio, il rapporto benefici/costi è nettamente in aumento rispetto a quello che si ottiene locando l'alloggio a un singolo o a pochi individui, poiché i costi non variano significativamente nelle due alternative. La struttura ad ogni nuovo check-in deve essere pulita. ma aumentano i costi di biancheria, che sono facilmente recuperabili. Invece i ricavi crescono vertiginosamente e possono addirittura raddoppiare il prezzo per ospite singolo di base.

La pulizia dell'alloggio è per l'host sia un costo che un ricavo, dato che chiederà all'ospite il pagamento di un prezzo per questo servizio.

La pulizia è fondamentale per l'avvio di questo business in quanto è il locatore che deve accogliere i clienti in una struttura pulita e pronta all'uso.

Alcuni host hanno trovato nei costi di pulizia una consistente fonte di reddito.

Ovviamente ciò non significa che l'host può decidere di aumentare in maniera spropositata questo onere: la conseguenza naturale di una decisione del genere sarebbe infatti quella di un calo del numero delle prenotazioni. L'host può anche decidere di non addebitare al cliente i costi di pulizia, per incentivare il guest a prenotare l'alloggio.

5) La gestione dei check-in e dei sistemi innovativi per la gestione automatica

La gestione dei check-in rappresenta un'attività necessaria per il corretto funzionamento dell'attività, oltre che un modo per differenziarsi rispetto alla concorrenza. Esistono due modi per eseguire questa pratica: il *check-in* fisico e il *self check-in*²⁴. Il primo consiste nell'accoglienza effettuata dall'host o da una persona incaricata dall'host. In questo business, l'accoglienza svolge un ruolo fondamentale per soddisfare il cliente e ottenere una sua recensione positiva. L'host, tramite l'annuncio online, può

²³ Scarpa Olivi, C. (2013). Strategie di Revenue Management per la gestione di una struttura alberghiera: il caso Ca'Sagredo Hotel di Venezia.

²⁴ Giorgia Milani, "Check-in: come gestirlo nel modo giusto", Airbnb Magazine Italia

impostare le regole del check-in, come ad esempio la fascia oraria di accoglienza. Durante questa fase, l'host o chi per lui dovrà chiedere i documenti degli ospiti per comunicare entro 24 ore dall'arrivo dei clienti i loro dati alla questura e successivamente consegnare le chiavi dell'alloggio ai clienti, spiegare le regole che devono essere rispettate durante la fruizione del servizio e i vari servizi offerti.²⁵

Il *self check-in*, invece, ha rivoluzionato il settore delle locazioni turistiche poiché ha reso questo business più autonomo²⁶. Si tratta di una modalità di accoglienza che consente ai clienti di accedere all'alloggio senza l'assistenza dell'host o di un suo delegato. Questa modalità è possibile grazie all'utilizzo di tecnologie come le serrature elettroniche, i codici di accesso o le chiavi smart. In questo modo, il cliente riceve le istruzioni per l'accesso all'alloggio tramite un messaggio o una e-mail e può accedere alla struttura autonomamente.

Ci sono diversi sistemi di *self check-in* disponibili sul mercato, alcuni dei quali richiedono l'installazione di dispositivi tecnologici come serrature elettroniche o sensori di presenza, mentre altri utilizzano piattaforme online per la gestione delle prenotazioni e degli accessi²⁷.

Uno dei vantaggi principali del *self check-in* è che permette di gestire in modo più efficiente le prenotazioni e di ridurre i costi legati all'assistenza durante il check-in. Per i clienti, invece, il *self check-in* consente di accedere alla struttura in qualsiasi momento, senza dover preoccuparsi di dover coordinarsi con l'host per l'arrivo.

Tuttavia, il *self check-in* presenta anche alcuni svantaggi. Innanzitutto, questo sistema può mettere a rischio la sicurezza ed è fondamentale assicurarsi che solo gli ospiti autorizzati possano accedere all'alloggio²⁸. Inoltre, alcuni clienti potrebbero sentirsi a disagio nel dover accedere autonomamente alla struttura, senza poter fruire di un servizio di accoglienza.

6) Come il business degli affitti brevi ha generato nuovi modelli di business e figure professionali

Dopo aver esaminato dettagliatamente le modalità di avvio e gestione di una struttura turistica, risulta interessante analizzare come questo modello di business possa essere applicato a due situazioni particolarmente favorevoli dal punto di vista economico: il cosiddetto “metodo Portocervo” e la gestione online di strutture turistiche²⁹.

²⁵ Booking.com, "Check-in: gestione dell'arrivo dei clienti"

²⁶ Diana Cavalcoli, "Self check in e digital experience: il futuro del turismo sono i dati", Il Corriere della sera, <https://nuvola.corriere.it/2017/12/06/self-check-in-e-digital-experience-il-futuro-del-turismo-sono-i-dati/>

²⁷ L. Cianchetta Vasquez, Bnb Academy, Rizzoli, Milano 2022, pp. 52-53

²⁸ L. Cianchetta Vasquez, Bnb Academy, Rizzoli, Milano 2022, p. 63

²⁹ L. Cianchetta Vasquez, Bnb Academy, Rizzoli, Milano 2022, pp. 65-67

Entrambe le opzioni offrono vantaggi economici importanti, tra cui una redditività elevata e un flusso di turisti costante. Tuttavia, è importante sottolineare che tali opportunità implicano anche la necessità di valutare attentamente gli aspetti normativi e gestionali, nonché di investire in modo oculato e lungimirante per ottenere i risultati sperati.

Il primo metodo che si analizza è quello ideato da Ludovico Cianchetta Vazquez, fondatore di *BnB Accademy International*, l'accademia di formazione per Host più grande d'Europa, con migliaia di studenti in tutto il mondo. Tale strategia, nota come "Metodo Porto Cervo", prende il nome dalla località sarda in cui fu applicata per la prima volta.

Rispetto al metodo tradizionale di ricerca di abitazioni in affitto per destinarle alla locazione turistica, il Metodo Porto Cervo prevede di stabilire contatti con proprietari di ville o immobili di lusso in vendita. L'obiettivo è proporre la gestione temporanea di tali immobili come case vacanze o locazioni turistiche, fino al momento della vendita. Questo consente ai proprietari di ottenere un profitto sul proprio immobile in attesa di venderlo, ma soprattutto permette loro di sopportare meglio i tempi lunghi che sono necessari per la vendita di immobili di alto valore.

Il Metodo Porto Cervo si presenta quindi come una soluzione *win-win*, in quanto permette ai proprietari di ottenere un guadagno immediato e ai gestori di alloggi turistici di accedere a immobili di prestigio per offrire ai propri ospiti una vacanza di alto livello. Inoltre, i ricavi generati dalle locazioni turistiche possono costituire un elemento valutativo aggiuntivo nella vendita dell'immobile, conferendogli un maggior valore di mercato.

Va sottolineato che il successo del Metodo Porto Cervo dipende dalla capacità di trovare proprietari disposti ad affidare la gestione temporanea dei loro immobili. È dunque importante individuare strategie di marketing e di comunicazione efficaci, al fine di presentare al meglio i vantaggi e le opportunità offerte dal Metodo Porto Cervo.

L'alta nuova modalità di lavoro che ha generato il business degli affitti brevi, è la gestione online di strutture turistiche. Per la gestione di strutture da remoto è di fondamentale importanza. La figura del *Property Manager*, che è emersa come risposta alla crescente domanda di proprietari di immobili che cercavano una soluzione per gestire i loro investimenti immobiliari senza dover occuparsi direttamente della gestione quotidiana.

Il *Property Manager*³⁰, infatti, si occupa di gestire gli immobili per conto dei proprietari, occupandosi di tutti gli aspetti della gestione, come ad esempio la manutenzione, la pulizia, la promozione, la prenotazione e l'accoglienza degli ospiti. Inoltre, il *Property Manager* gestisce anche gli aspetti

³⁰ L. Cianchetta Vasquez, "Cos'è il *property management* ?", Bnb Accademy.it, <https://www.bnbademy.it/blog/cose-il-property-management>

finanziari, come la gestione degli affitti e delle spese. La figura del *Property Manager* è nata inizialmente nel settore immobiliare, ma si è evoluta rapidamente anche nel settore turistico, in particolare nella gestione delle case vacanze. Infatti, grazie alla diffusione delle piattaforme online di prenotazione e alla crescente popolarità delle case vacanze, i proprietari di immobili hanno iniziato a cercare professionisti in grado di gestire le loro proprietà a livello turistico.

Oggi, il *Property Manager* è diventato una figura chiave nel settore turistico³¹, in grado di fornire un servizio completo di gestione degli immobili, dalla promozione alla gestione delle prenotazioni, dall'accoglienza degli ospiti alla pulizia e alla manutenzione degli immobili. La figura del *Property Manager* rappresenta quindi una soluzione ideale per i proprietari di immobili che desiderano investire nel settore turistico senza dover affrontare direttamente la complessità della gestione dell'attività di accoglienza. L'evoluzione tecnologica ha permesso a questa nuova professione di espandersi anche a livello internazionale e quindi ha permesso di gestire un immobile ovunque sia nel mondo come "consulente", indipendentemente dalla propria posizione geografica. I *Property Manager* che gestiscono appartamenti a distanza a livello internazionale devono avere una vasta conoscenza del mercato immobiliare locale, dei prezzi degli affitti, delle tasse e delle leggi fiscali applicabili, nonché della situazione socioeconomica del paese in cui si trova l'immobile.

La gestione a distanza degli appartamenti richiede l'uso di strumenti tecnologici avanzati, come piattaforme di prenotazione online, software di gestione delle prenotazioni, sistemi di sicurezza e di controllo a distanza dell'immobile. Inoltre, è importante fornire un servizio di assistenza clienti multilingue per garantire una comunicazione efficace con gli ospiti provenienti da diversi paesi del mondo.

I *Property Manager* devono inoltre occuparsi della gestione finanziaria degli appartamenti, compresa la gestione degli affitti, la fatturazione e la gestione delle spese. Devono anche occuparsi della manutenzione e della pulizia degli appartamenti, garantendo un alto standard di qualità ai loro ospiti.

1.4 AIRBNB: LA RIVOLUZIONE DELL'OSPITALITÀ

Le piattaforme digitali sono state fondamentali nella crescita del settore degli affitti brevi, offrendo la possibilità di pubblicizzare milioni di alloggi attraverso la pubblicazione di annunci. Tra queste,

³¹ Trasarti, G., & Spagnuolo, C. (2019). Program Manager vs Property Manager. *Program Manager vs Property Manager*, 18-21.

Airbnb è senza dubbio uno degli attori più importanti. In questo paragrafo richiameremo brevemente la storia e l'evoluzione di questa azienda.³²

Nel 2007, due giovani laureati, Brian Chesky e Joe Gebbia, hanno fondato Airbnb per risolvere il problema della difficoltà a pagare regolarmente l'oneroso affitto della loro casa a San Francisco³³. Sfruttando l'occasione di una grande conferenza di design in città che avrebbe attirato molte persone alla ricerca di alloggi temporanei, i due hanno deciso di pubblicare un annuncio sul web per affittare una stanza della loro casa. Il servizio, chiamato "Airbed and Breakfast"³⁴ per via del materasso ad aria che costituiva il letto nella stanza affittata, ha offerto sistemazioni per una o due notti.

È evidente che l'obiettivo originario di Chesky e Gebbia non era quello di creare un'azienda di successo. La loro idea iniziale era semplicemente quella di trovare un modo per pagare l'affitto, ma presto si sono resi conto che c'era una domanda insoddisfatta di alloggi economici e senza fronzoli. All'inizio si aspettavano che questo servizio sarebbe stato interessante solo per giovani neolaureati con pochi soldi da spendere per gli hotel, ma la loro esperienza con la loro prima cliente, una donna di 38 anni che lavorava presso un ristorante. Inoltre, scoprirono che il tipo di persona interessata a questo servizio era molto più ampio di quanto previsto.

Invece di fare piani elaborati e ipotesi complesse su come far evolvere il loro business, Chesky e Gebbia hanno optato per un approccio più semplice e hanno scelto un evento per testare il loro progetto pilota. Brian Chesky, Joe Gebbia e Nathan Blecharczyk avevano l'obiettivo di testare la loro nuova idea di "Airbed and Breakfast" durante il festival South by Southwest (SXSW) di Austin, Texas, che attira più di 150.000 visitatori. Tuttavia, gli organizzatori del festival non erano entusiasti della partnership e la proposta fu respinta. Non demordendo, i tre imprenditori lanciarono la seconda versione del sito due settimane prima dell'evento e utilizzarono i blog locali e i social media per pubblicizzare i loro servizi di alloggio, che potevano ospitare fino a 80 persone³⁵.

Come test di mercato informale, Brian affittò uno degli appartamenti elencati sul sito. Sfortunatamente, dimenticò di pagare i suoi ospiti in contanti per due giorni consecutivi, che rapidamente raffreddò l'entusiasmo dei padroni di casa. Tuttavia, l'episodio gli diede l'ispirazione per migliorare i loro servizi, introducendo un sistema di pagamento anticipato per le prenotazioni. Questa nuova funzionalità fu

³² PAGLIANTI, C. (2023). La sharing economy nel settore turistico: il modello di ospitalità condivisa di Airbnb.

³³ Airbnb. (2021). About us. <https://www.airbnb.com/about>

³⁴ Airbnb. (2021). About us. <https://www.airbnb.com/about>

³⁵ Benedetta Arese Lucini, "Tredici anni fa nasceva a San Francisco il colosso che adesso si quota a Wall Street e che ha rivoluzionato il turismo", LaRepubblica, https://www.repubblica.it/economia/2020/12/10/news/dietro_la_storia_di_successo_di_airbnb_l_idea_di_due_studenti_che_dovevano_pagare_un_affitto_troppo_alto_e_delle_scatole_di-277822626/

vantaggiosa sia per gli ospiti che per gli ospitanti, poiché gli ospiti potevano ora pagare in anticipo il loro soggiorno con una carta di credito e gli ospitanti potevano evitare pagamenti ritardati.

Per ulteriormente migliorare il servizio, Airbnb introdusse altre due caratteristiche: un sistema di prenotazione online simile a quello utilizzato per le prenotazioni alberghiere, che consente agli utenti di prenotare lo spazio in casa di qualcuno direttamente online, e una sezione recensioni come riferimento per gli altri ospiti, dove gli utenti possono condividere i loro commenti sulle sistemazioni, i padroni di casa e l'esperienza complessiva. Durante il quarto trimestre del 2008, le entrate settimanali di Airbed and Breakfast erano solo di \$200³⁶. I fondatori erano scoraggiati e si domandavano se fosse il momento di mollare tutto. Tuttavia, capirono che la prossima inaugurazione presidenziale a Washington D.C. avrebbe attirato molte persone e rappresentava un'opportunità unica per la loro azienda. Sfruttarono questa occasione per fare pubblicità gratuita sul loro sito e ottennero 150 prenotazioni di successo. Dopo l'evento, tuttavia, le prospettive per la società non erano ancora ottimali, con il numero di prenotazioni che variava e il sito in pericolo di chiusura. Nel 2009, i fondatori presero una decisione importante: unirsi a *Y-Combinator*,³⁷ un programma di incubazione per start-up in California. Questa scelta fu fondamentale per il futuro successo della loro azienda.

Durante il loro programma di incubazione di 12 settimane presso Y-Combinator, Chesky e Gebbia hanno apportato molte modifiche al loro servizio. Hanno rinominato il loro sito Airbnb e deciso di espandere il business oltre l'offerta di alloggi per eventi. Si sono concentrati su New York e hanno incontrato sia i proprietari che i clienti del sito per raccogliere informazioni e migliorare il servizio. Questi incontri sono stati cruciali poiché hanno permesso di prendere foto professionali degli spazi disponibili, di scrivere nuovi annunci per i proprietari e di raccogliere opinioni su come migliorare. Questi miglioramenti hanno portato a una crescita continua dei ricavi e hanno attratto ulteriori finanziamenti da investitori. Oggi, Airbnb è diventata una compagnia di successo con un fatturato di 1 miliardo di dollari e un valore di 30 miliardi, mettendo in contatto persone di tutto il mondo attraverso esperienze di viaggio autentiche in più di 65.000 città e oltre 220 paesi e regioni³⁸.

La comunità di Airbnb è cresciuta dal 2007 e ora conta 4 milioni di host, che hanno ospitato oltre un miliardo di clienti. Gli host in totale hanno guadagnato oltre 180 miliardi di dollari e il guadagno medio annuo per host statunitense è di oltre 9000 dollari³⁹

³⁶ Airbnb. (2021). About us. <https://www.airbnb.com/about>

³⁷ Benedetta Arese Lucini, *Tredici anni fa nasceva a San Francisco il colosso che adesso si quota a Wall Street e che ha rivoluzionato il turismo*, La Repubblica, https://www.repubblica.it/economia/2020/12/10/news/dietro_la_storia_di_successo_di_airbnb_l_idea_di_due_studenti_che_dovevano_pagare_un_affitto_troppo_alto_e_delle_scatole_di-277822626/

³⁸ Airbnb. (2021). About us. <https://www.airbnb.com/about>

³⁹ Airbnb. (2021). About us. <https://www.airbnb.com/about>

**2 IL FOOD DELIVERY COME PRECURSORE DELLE GHOST KITCHEN:
L'EVOLUZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS RISTORATIVO**

2.1 IL FOOD DELIVERY E LO SVILUPPO DELLE GHOST KITCHEN: CARATTERISTICHE GENERALI DI UN RAPPORTO SINERGICO TRA DUE BUSINESS COMPLEMENTARI

In questo secondo capitolo si esamina un innovativo modello di business nel settore della ristorazione. Prima, però, è opportuno ripercorrere gli avvenimenti che hanno portato allo sviluppo delle *ghost kitchen*⁴⁰.

Anche conosciute come cucine virtuali, sono un modello di business relativamente nuovo nell'industria della ristorazione.⁴¹ Si tratta di cucine completamente dedicate alla produzione di cibo per la consegna a domicilio e la vendita online, senza alcun punto vendita fisico per i clienti. Questo modello di business, ancora poco presente in Italia, si è sviluppato durante la pandemia, per trovare un modo alternativo di ristorazione senza violare le normative sanitarie emanate per fronteggiare l'emergenza coronavirus.

Lo scenario attuale della ristorazione è in continua via di sviluppo, per offrire esperienze sempre più uniche e indimenticabili ai clienti. L'attore principale delle innovazioni portate nel settore è il *food delivery*, che sta rivoluzionando oltre che il settore stesso, anche le abitudini dei consumatori che utilizzano sempre di più le piattaforme di consegne a domicilio per ordinare cibo da asporto; più comodo, economico e veloce rispetto alla consumazione presso il ristorante.

2.2 LA STORIA DEL FOOD DELIVERY: DAGLI ANTICHI ROMANI FINO AI GIORNI D'OGGI

Il concetto di consegna di cibo a domicilio ha radici storiche più antiche di quanto comunemente si pensi. Nella città di Pompei, risalente all'antica epoca romana, sono state scoperte tracce di vari "ristoranti" che offrivano questo servizio⁴². I pasti venivano serviti in pentole di terracotta che mantenevano il cibo caldo e permettevano di trasportarlo per essere consumato altrove. Anche il popolo Azteco aveva mercati all'aperto dove era possibile acquistare cibo da asporto.

⁴⁰ Vignesh Kandasamy, "How are ghost kitchens evolving post pandemic", *Forbes.com*, <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/09/20/how-are-ghost-kitchens-evolving-post-pandemic/?sh=48bb5f2955e5>

⁴¹ De Stavola, F. (2020). Potere, controllo e soggettività nelle piattaforme digitali di food delivery: un'analisi foucaultiana dell'app latinoamericana Rappi. *Potere, controllo e soggettività nelle piattaforme digitali di food delivery: un'analisi foucaultiana dell'app latinoamericana Rappi*, 178-198.

⁴² M.Levo, "Impatto del food delivery e cambiamenti nelle attività di somministrazione, p.9

Il primo caso documentato di consegna a domicilio risale al 1889, quando Umberto I, Re d'Italia, e la Regina Margherita visitarono Napoli⁴³. Si racconta che la Regina desiderasse assaggiare la famosa pizza locale, ma essendo nobili, non potevano andare in un ristorante comune. Il famoso chef Raffaele Esposito cucinò e consegnò personalmente la pizza a domicilio, chiamandola "Margherita" in onore della Regina.

Il primo prodotto legato ad un concetto di delivery che riguardava l'intera comunità risale al XVIII secolo⁴⁴, quando il latte veniva consegnato a domicilio dai contadini. Con l'industrializzazione, sempre più persone si spostarono dalle campagne alle città e la richiesta di latte rimase elevata. Le fattorie organizzarono quindi servizi di consegna quotidiana per soddisfare questa domanda. Nel XIX secolo, l'urbanizzazione portò alla nascita di servizi di consegna pasti direttamente sul posto di lavoro. Tuttavia, questi servizi erano limitati nella personalizzazione a causa di difficoltà organizzative e del costo elevato.

Durante la Seconda Guerra Mondiale, la consegna di cibo a domicilio divenne una necessità per le popolazioni affamate. Nel Regno Unito nacque il Women's Voluntary Service, un'organizzazione composta da donne che preparavano e consegnavano il cibo alle famiglie bisognose. Associazioni di volontariato simili nacquero anche in altri Paesi in quel periodo e alcune di esse sono tuttora attive.

Dopo la guerra, la consegna a domicilio si sviluppò ulteriormente, aumentando di dimensione e diffondendosi in altri Paesi, come gli Stati Uniti. Il servizio divenne sempre più variegato nell'offerta e personalizzabile in base ai gusti dei clienti. La televisione favorì la diffusione della consegna a domicilio.

Alcuni ristoranti si unirono per trovare una soluzione al problema del calo di clienti e decisero di sfruttare anche loro questo nuovo strumento, pubblicizzando i propri pasti che era possibile ordinare direttamente da

casa. In particolare, la consegna riguardò la pizza, che in quegli anni era in grande espansione, e fu un servizio rivolto a tutta la popolazione.

Negli ultimi anni, il fenomeno del *food delivery* ha registrato un notevole aumento di dimensioni, soprattutto negli Stati Uniti. Grazie agli sviluppi tecnologici, il servizio di consegna del cibo è diventato sempre più preciso, rapido ed economico.

L'avvento di Internet ha cambiato radicalmente le caratteristiche e i margini di crescita del settore, tanto che per differenziarsi dal food delivery tradizionale basato su accordi telefonici o di persona, si è creato il *Food Delivery Online (FDO)*.

⁴³ M.Levo, "Impatto del food delivery e cambiamenti nelle attività di somministrazione, p.9

⁴⁴ M.Levo, "Impatto del food delivery e cambiamenti nelle attività di somministrazione, p.10

Pizza Hut nel 1994 ha effettuato il primo ordine online nella storia del food delivery. Circa 15 anni dopo, la maggior parte delle catene di pizzerie avevano già creato la propria applicazione mobile e l'online costituiva il 20% del volume di vendita. Nel frattempo, sono state create diverse piattaforme per ordinare cibo tramite Internet, che hanno reso il servizio più rapido ed accessibile, favorendo l'incontro tra domanda e offerta.

Le prime società di food delivery rilevanti sono state Just Eat nel 2000 e Grubhub nel 2004⁴⁵. Successivamente, si sono affermate Delivery Hero, Caviar e Takeaway.com nel biennio 2011/2012. Nei due anni successivi, il mercato è stato consolidato attraverso numerose acquisizioni, che hanno ridotto il numero di player presenti sul mercato; tuttavia, sono anche nate numerose imprese, attratte dalle prospettive del settore, come Deliveroo e Door Dash nel 2013, mentre Uber Eats e Glovo sono nate successivamente, nel 2015⁴⁶.

In quel periodo, le società iniziarono il loro processo di espansione internazionale e il fenomeno si è consolidato anche in Oriente. Il mercato è oggi in forte crescita, anche a causa della pandemia di Covid-19, che ha reso questo strumento essenziale per le attività di ristorazione, in crisi a causa del lockdown che ha interessato diversi Stati, compresa l'Italia.

Questa crisi ha rilanciato ulteriormente lo sviluppo del food delivery, superando le previsioni e radicandosi nelle abitudini dei consumatori⁴⁷.

2.3 II MODELLO DI BUSINESS DELLE GHOST KITCHEN

Le tecnologie digitali hanno dato origine a un'ampia diffusione di *ghost kitchen* e si prevede che ne nascano sempre di più nei prossimi anni. Le applicazioni per smartphone, le piattaforme in grado di elaborare gli ordini di cibo, i fornitori di servizi di consegna e i siti Web di ordinazione online hanno reso ancora più allettante la prospettiva di creare una “cucina fantasma⁴⁸” per i ristoratori virtuali. Queste cucine sono state appositamente create per soddisfare la crescente domanda di ordini di cibo a domicilio e rappresentano dei ristoranti virtuali progettati esclusivamente per l'elaborazione degli

⁴⁵ Portale impresa 24, <https://portaleimpresa24.it/alimentazione/just-eat/>

⁴⁶ A. Magnani, UberEats, come funziona “l'altra Uber” da 3 miliardi di dollari, Il Sole 24Ore

⁴⁷ Trevisan, V. (2021). Scelte d'acquisto nel settore del Food Delivery.

⁴⁸ Bandoim, L. (2019). The Future Of Restaurant Technology And The Role Of AI. <https://www.forbes.com/sites/lanabandoim/2019/05/28/the-future-of-restaurant-te>

ordini di consegna a domicilio. Non è previsto alcun consumo in loco, per cui l'attività commerciale si esaurisce principalmente in cucina, senza la presenza di una sala o di camerieri.

Grazie a questo particolare modello di business, noto anche come *cook room*⁴⁹, un singolo ristoratore può gestire diversi ristoranti virtuali, tutti concentrati in un unico posto e con la possibilità di soddisfare ordini provenienti direttamente dai clienti in via digitale. In questo modo, i ristoratori possono ridurre notevolmente i costi operativi e raggiungere un pubblico più ampio senza dover investire risorse nella struttura.

Molti *brand* famosi nella ristorazione stanno investendo nel business delle *ghost kitchen* al fine di soddisfare la crescente richiesta di consegne a domicilio. Ad esempio, a Dallas, la catena di sushi SushiYaa gestisce cinque ristoranti fisici che ospitano circa due dozzine di ristoranti virtuali con nomi come Bento Box, Poke Station e Mandu Dumpling House, ognuno servendo menu separati e piatti disponibili solo per la consegna tramite UberEats⁵⁰.

Anche marchi consolidati come Chick-fil-A stanno testando questo modello di business, senza sala da pranzo e pagamento esclusivamente digitale. Rispetto ai ristoranti tradizionali che soffrono perdite, i proprietari di “cucine oscure” hanno costi generali e operativi ridotti, il che permette loro di investire in ingredienti di qualità superiore e attrezzature specializzate. Inoltre, i proprietari di queste cucine possono ottimizzare la logistica di consegna e le campagne di marketing digitale per garantire il successo del loro business. Infatti, le campagne di marketing digitali possono favorire le vendite, mentre la qualità dei prodotti e la logistica di consegna efficiente sono elementi fondamentali per massimizzare la soddisfazione dei clienti.

La flessibilità rappresenta un importante vantaggio delle *ghost kitchen* rispetto ai ristoranti tradizionali, poiché possono facilmente adattarsi alle tendenze culinarie in continua evoluzione. Questi modelli di ristorazione virtuale, inoltre, possono facilmente aggiornare i loro menu per soddisfare i gusti dei clienti e seguire le ultime mode del settore, senza dover affrontare gli oneri e la complessità di una modifica dei menu nei ristoranti tradizionali. Le *ghost kitchen* possono anche sperimentare nuove ricette senza incorrere in costi elevati associati alla ristrutturazione della cucina e alla formazione del personale. Inoltre, possono offrire una vasta gamma di cucine etniche per soddisfare la crescente richiesta di piatti esotici e regionali, senza dover competere con i ristoranti etnici tradizionali, che

⁴⁹ H.Sanchs, “The future of the restaurant industry, how technologies will revolutionize the restaurant industry and cause more dark kitchen to emerge, the benefits of leveraging robots in the global restaurant industry, and how to earn substantial money online”, p.4

⁵⁰ H.Sanchs, “The future of the restaurant industry, how technologies will revolutionize the restaurant industry and cause more dark kitchen to emerge, the benefits of leveraging robots in the global restaurant industry, and how to earn substantial money online”, pp.7-8

spesso si trovano in località diverse e distanti dal luogo di residenza dei clienti. La possibilità di gestire più *brand* rappresenta un enorme vantaggio in termini di efficienza e riduzione dei costi. Inoltre, poiché la cucina è utilizzata solo per la preparazione delle pietanze, è possibile creare molteplici *brand*, pubblicandoli sulle varie piattaforme online come UberEats, Deliveroo o Glovo senza dover investire nella creazione di ambienti separati, abbattendo così i relativi costi fissi. In questo modo, i proprietari di *ghost kitchen* possono testare diversi marchi e piatti per trovare quelli più redditizi e di successo, creando al contempo un'esperienza culinaria diversificata e soddisfacente per i clienti.

In termini di costi il loro modello di business è nettamente più efficiente rispetto al sistema ristorativo tradizionale, in quanto non vi è una sala e, di conseguenza, si abbattano i costi connessi della stessa, che comprendono: costi del personale, di arredamento, burocratici per la somministrazione di pietanze all'interno del locale, per l'acquisto di posate, bicchieri, tovaglie e tutti i costi indiretti di pulizia come lavastoviglie, corrente elettrica e acqua⁵¹.

I costi che bisogna affrontare per aprire una cucina fantasma si dividono in due categorie:

1) le spese per la cucina, che a loro volta si dividono in due categorie: un costo fisso, che corrisponde al pagamento dell'affitto per il locale da adibire a cook room, e le spese per i macchinari e gli utensili necessari per cucinare. Questo costo è il più significativo perché l'acquisto di una buona cucina che prevede, fuochi, cappe, banconi per la lavorazione, celle frigorifere per conservare gli alimenti, eventualmente forni e così via può costituire un investimento notevole, soprattutto se l'intento è quello di gestire più *brand* ristorativi che comporta la divisione degli ambienti in cucina. La cucina di una *ghost kitchen* deve essere tecnologicamente avanzata in modo da gestire i vari ordini e non creare confusione durante la preparazione, deve essere dotata di un sistema intelligente come quello fornito dall'impresa Presto citata precedentemente⁵²;

2) le spese pubblicitarie e di packaging⁵³. Non essendoci un luogo fisico in cui attrarre i clienti, la pubblicità è essenziale per far conoscere il *brand* e l'offerta che rivolge al mercato.

I canali distributivi più utilizzati sono le piattaforme digitali come Uber Eats, DoorDash, GrubHub e Postmates, per raggiungere i propri clienti. Queste piattaforme offrono strumenti di marketing e promozione, come sconti, coupon e pubblicità mirate, che le *ghost kitchen* possono utilizzare per promuovere i propri *brand* e prodotti. Inoltre, esse utilizzano spesso i social media, come Facebook e Instagram, per raggiungere una vasta audience e creare un'immagine di marca riconoscibile. Le

⁵¹ Nieddu, S. (2018). Ristoranti fantasma: caratteristiche e prospettive economiche del servizio di food delivery.

⁵² Guzder, K. (2019). What Are Dark Kitchens?. <https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/what-are-dark-kitchens/>

⁵³ Campus, G. (2021). Dererum. Design of delivery service and packaging system for sustainable food.

campagne di marketing sui social media possono includere la pubblicazione di foto e video di piatti, offerte speciali e promozioni, così come la pubblicità mirata e la sponsorizzazione di *post*⁵⁴.

Una tendenza molto in voga utilizzata dai ristoranti che usano sistemi *di delivery* è quella di lavorare in collaborazione con influencer o blogger di cibo per promuovere i propri brand e prodotti e raggiungere un pubblico più ampio. I primi a finanziare campagne pubblicitarie con influencer sono state le grandi catene di fast food americane come Mac Donald's che ha intrapreso nel 2020 una campagna pubblicitaria con il colosso della musica rap americana Travis Scott⁵⁵. La campagna prevedeva l'aggiunta di un menù speciale chiamato "menù Trevis Scott" da sei dollari, a proposta, contenente un hamburger, patatine fritte e una bevanda, ha provocato una **carezza temporanea** di ingredienti, tra cui carne fresca e lattuga tritata. Il menù promosso in collaborazione con il rapper nato a Houston ha contribuito ad un incremento delle vendite mensili più elevate di McDonald's negli Stati Uniti in quasi un decennio, nonostante le chiusure di COVID-19 che abbiano limitato gran parte della sua attività agli ordini di acquisto e ritiro. Inoltre, questa collaborazione ha dato vita a prodotti di merchandising secondari al menù, prodotti come t-shirt o felpe di marchio McDonald's che grazie all'aggiunta della collaborazione con il noto rapper hanno avuto un successo strepitoso e addirittura per l'enorme quantità di domanda si è generato anche un mercato di rivendita in cui la felpe con il logo McDonald's e la firma di Travis Scott viene venduta a più di duecento euro. Inoltre, molti dei servizi di consegna a domicilio, quali Uber Eats, Grubhub e DoorDash, hanno integrato i social media nelle loro piattaforme di ordinazione. Ciò consente ai clienti di effettuare ordini direttamente dalle pagine dei ristoranti sui social media, rendendo questo approccio particolarmente efficace. Infatti, sempre più persone trascorrono tempo sui social media e spesso cercano ispirazione per i pasti attraverso queste piattaforme. Inoltre, molte di queste piattaforme social offrono strumenti di targeting avanzati che consentono ai ristoranti di raggiungere il loro pubblico ideale in modo mirato.

Per quanto riguarda le consegne, l'uso dei social media può rappresentare un vantaggio per le ghost kitchen. Infatti, i social media consentono ai ristoranti di interagire direttamente con i clienti, fornendo aggiornamenti sull'avanzamento dell'ordine e rispondendo alle domande in tempo reale. Inoltre, i social media possono essere utilizzati per incentivare i clienti a condividere le proprie esperienze con amici e familiari, aumentando così la consapevolezza del marchio e la fedeltà dei clienti.

Vi sono poi i costi del *packaging*, ovviamente rispetto alle spese citate precedentemente questa risulta essere quella più contenuta ma comunque, La scelta del *packaging* è di fondamentale importanza per

⁵⁴ Scalera, M. (2022). L'evoluzione del ruolo della pubblicità per le compagnie di delivery nel periodo pre e post pandemico.

⁵⁵ Sky tg24, "Travis Scott firma il nuovo menu di McDonald's. È la prima stardal1992", <https://tg24.sky.it/lifestyle/2020/09/09/travis-scott-firma-il-nuovo-menu-di-mcdonalds>

le *ghost kitchen* e per qualsiasi attività che si occupa di consegna di cibo.⁵⁶ Questo perché il *packaging* svolge una serie di funzioni cruciali, tra cui la protezione del cibo, la creazione di un'esperienza positiva per il cliente, la promozione del *brand* e la riduzione dell'impatto ambientale.

In primo luogo, il *packaging* deve essere progettato in modo da proteggere il cibo durante il trasporto. Ciò significa che deve essere in grado di mantenere il cibo fresco e al riparo da eventuali danni o contaminazioni. Inoltre, il *packaging* deve essere resistente e robusto, in modo da evitare rotture o perdite durante il trasporto⁵⁷.

In secondo luogo, il *packaging* deve contribuire a creare un'esperienza positiva per il cliente. Ciò significa che deve essere facile da aprire e da consumare, in modo che i clienti possano godere del cibo senza problemi. Inoltre, il *packaging* dovrebbe essere esteticamente piacevole e rappresentare l'immagine del *brand*. Questo può contribuire a fidelizzare i clienti.

In terzo luogo, la scelta del *packaging* può avere un impatto significativo sull'ambiente. Le *ghost kitchen* e le aziende di consegna di cibo dovrebbero cercare di utilizzare materiali di imballaggio sostenibili e riciclabili per ridurre l'impatto ambientale. Ciò può contribuire a migliorare la reputazione del *brand* e ad attirare i consumatori che sono attenti all'ambiente.

Infine, il *packaging* può essere utilizzato come strumento di *marketing*. Può essere personalizzato con il logo del *brand*, il nome del piatto e altre informazioni importanti. In questo modo, il *packaging* può contribuire a promuovere il *brand* e a differenziarsi dalla concorrenza. Questo può essere particolarmente importante per le *ghost kitchen*, che spesso operano in un ambiente altamente competitivo.

Un altro passo in avanti e un possibile scenario del futuro dell'industria della ristorazione è quello dell'utilizzo della robotica in cucina. Tra le aziende più avanzate tecnologicamente nel settore della ristorazione troviamo la Moley Robotics,⁵⁸ un'azienda britannica che ha sviluppato un sistema di cucina robotizzata innovativo e sofisticato. Il sistema utilizza due bracci robotici che possono replicare i movimenti delle mani di un cuoco umano. L'azienda ha collaborato con chef professionisti per registrare i movimenti delle loro mani durante la preparazione di una ricetta, che vengono poi trasmessi ai bracci robotici per la riproduzione precisa.

⁵⁶ H.Sanchs, "The future of the restaurant industry, how technologies will revolutionize the restaurant industry and cause more dark kitchen to emerge, the benefits of leveraging robots in the global restaurant industry, and how to earn substantial money online", p.32

⁵⁷ H.Sanchs, "The future of the restaurant industry, how technologies will revolutionize the restaurant industry and cause more dark kitchen to emerge, the benefits of leveraging robots in the global restaurant industry, and how to earn substantial money online", p.35

⁵⁸ Moley Robotics, <https://www.moley.com>

Il sistema Moley Robotics è in grado di cucinare una vasta gamma di piatti, dalla pasta alla griglia, ed è programmabile per cucinare in diversi stili e culture culinarie⁵⁹. Inoltre, il sistema ha una vasta libreria di ricette e può creare nuove ricette basate sugli ingredienti selezionati dall'utente.

I vantaggi derivanti dall'impiego di robot nel settore della ristorazione sono profondamente significativi e non dovrebbero essere sottovalutati. Primo fra tutti, l'utilizzo di *robot* può portare ad un notevole aumento di efficienza in tutte le attività di ristorazione.⁶⁰ Grazie alla loro capacità di apprendere in modo approfondito e di essere programmati per svolgere compiti complessi in modo impeccabile, i robot consentono di ridurre i costi di manodopera e di ottenere una maggiore uniformità nelle attività di ristorazione. Secondo le stime fornite dalla Moley Robotics, i *robot* possono lavorare in modo armonioso e più velocemente rispetto ad un cuoco, senza possibilità di errore.

Ma i vantaggi dell'impiego di robot nel settore della ristorazione non si limitano a quanto sopra esposto. Grazie alla loro capacità di funzionare 24 ore su 24, 7 giorni su 7 per una produzione continua, i *robot* consentono alle attività di ristorazione di massimizzare la propria produttività, anche in situazioni di picco della domanda. Ciò rende particolarmente vantaggioso l'utilizzo di *robot* anche in ghost kitchen completamente automatizzate, che permettono a più attività di rimanere sempre aperte senza rinunciare a potenziali guadagni derivanti dalle vendite.

Inoltre, in situazioni di emergenza sanitaria come quella del COVID-19, l'utilizzo di robot nella preparazione del cibo può rappresentare un'alternativa sicura ed efficace rispetto alla presenza umana. Infatti, gli esseri umani possono trasmettere agenti patogeni, virus e batteri sul cibo, ma i robot non sono soggetti a tali rischi. Ciò consente di garantire una maggiore sicurezza igienica, senza limitare le attività di ristorazione.

2.4 LA DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE

Il *digital food delivery*, ovvero la consegna a domicilio attraverso le piattaforme online, è subentrata relativamente tardi rispetto agli altri stati europei ma in un contesto come L'Italia in cui: prodotti,

⁵⁹ Moley Robotics, <https://www.moley.com/moley-kitchen/>

⁶⁰ H.Sanchs, "The future of the resturant industry, how technologies will revolutionize the restaurant industriy and cause more dark kitchen to emerge,the benefits of leveraging robots in the global resturant industry, and how to earn substantial money online", p.10

saperi, ricette, gusti cambiano a ogni voltata d'angolo e in cui la cucina è uno straordinario laboratorio di biodiversità culturale, *il delivery* si è riuscito a guadagnare rapidamente una grande fetta di mercato. Per capire appieno il modello di business delle *Ghost Kitchen* è importante comprendere come *il delivery* nel corso degli ultimi anni si sia evoluto da un semplice servizio di consegna di pasti a un modello ristorativo che offre un'innovativa esperienza ai propri clienti.

Le *Ghost Kitchen* offrono ai propri clienti la cosiddetta *digital customer experience*⁶¹, che comprende tutte quelle interazioni online che un cliente stabilisce con un ristorante durante il suo percorso d'acquisto. In un'intervista del sole 24 ore, Daniele Contini country manager di Just Eat Italia⁶². Ha affermato che al contrario di quanto si ipotizzava, la tendenza al food delivery è in continua crescita anche passate le misure di restrizione dovute al coronavirus. Questo dato è di fondamentale importanza per il modello di business in esame, poiché nonostante la riapertura dei ristoranti sia al chiuso che all'aperto, i consumatori continuano e in alcuni casi preferiscono l'esperienza digitale a quella reale. *La digital customer experience* si può suddividere in tre fasi distinte:

-l'analisi del menù, questa fase consiste nel primo contatto tra il cliente e il ristorante. Non essendo il cliente fisicamente nel ristorante egli non può valutare il locale per il suo design, per l'accoglienza ricevuta o per il servizio dei camerieri ma essendo un'esperienza digitale è fondamentale coinvolgere emotivamente il cliente trasmettendogli i valori aziendali principali come: standard qualitativi, affidabilità o efficienza attraverso nomi, descrizioni e foto dei piatti;

- il servizio di delivery, questa fase consiste nella programmazione della logistica del ristorante. Infatti, durante il ristorante dovrà gestire i vari ordini in base alle tempistiche di preparazione e al volume delle ordinazioni. Più il ristorante è in grado di gestire gli ordini a domicilio e più servizi aggiuntivi saranno disponibili per il cliente, come ad esempio: la possibilità di programmare un ordine per uno specifico orario, richiedere il pagamento in contanti o ricevere l'ordine il prima possibile;

-la terza e ultima fase è quella della consegna, in cui il cliente valuta due cose: il *packaging* del prodotto e il suo gusto. *Il packaging* è uno strumento di *marketing* per fidelizzare il cliente e per differenziare

⁶¹ Ornati, M. (Ed.). (2011). *Oltre il CRM. La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso: La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso.* FrancoAngeli.

⁶² A.Capozzi,Just Eat, "consegne a domicilio sempre più green. «Investiamo ancora in un mercato in crescita»", Il Sole 24Ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/just-eat-consegne-domicilio-sempre-piu-green-investiamo-ancora-un-mercato-crescita-AD0bdo9>

il prodotto trasmettendo affidabilità e serietà ed è anche utilizzato per attrarre nuovi clienti. La consegna deve mantenere gli stessi standard qualitativi che otterrebbero consumando le pietanze ordinate nel locale. Per standard qualitativi si intende che il piatto deve mantenere la temperatura, la consistenza e i sapori immutati. I ristoranti e le varie aziende che forniscono servizi di delivery hanno sviluppato diversi modi per proteggere le pietanze e per poter espandere il raggio di consegna senza danneggiare il cibo. la ristorazione. Ci sono diverse aziende che offrono servizi per migliorare la qualità del *delivery*, tra le quali ne ho selezionate due che stanno rivoluzionando il settore della ristorazione. La prima di queste aziende è Presto, fondata da un ex studente del MIT che ha già introdotto diverse tecnologie innovative che hanno semplificato e migliorato i servizi legati alla ristorazione. Uno di questi servizi, il "*pay at table*", è diventato particolarmente popolare, poiché permette ai clienti di pagare direttamente al tavolo tramite un *tablet*.

Il CEO e fondatore di Presto, Rajat Suri, e il suo team stanno attualmente sviluppando una tecnologia di intelligenza artificiale con l'obiettivo di fornire ai ristoranti modelli predittivi per incrementare il business.⁶³ Questa tecnologia AI aiuta i ristoranti a monitorare e comprendere le abitudini di ordinazione dei clienti in tempo reale, attraverso migliaia di interazioni, creando un'esperienza personalizzata per ogni cliente, suggerendo le pietanze più apprezzate e gli abbinamenti di cibo e bevande, basandosi sulla raccolta di dati aggregati⁶⁴. Inoltre, il sistema fornisce informazioni importanti sull'andamento del business, come la performance del server e il conteggio dei turni al tavolo, aiutando i ristoranti a capire quali sono gli elementi essenziali e gli aspetti più graditi dai clienti per offrire la migliore esperienza possibile e fidelizzare i clienti, assicurandosi il loro ritorno presso il ristorante.

La seconda innovazione riguarda il colosso asiatico del *delivery*, Foodpanda, che è attualmente il leader del settore con oltre 20.000 dipendenti e attivo in più di 400 città in tutto il mondo.⁶⁵ Ralf Wenzel, CEO di Foodpanda, ha dichiarato al South China Morning Post che "le consegne del futuro non passeranno solo dalla strada o dalle due ruote"⁶⁶. Abbiamo testato i droni a Singapore e lanceremo

⁶³ H.Sanchs, "The future of the resturant industry, how technologies will revolutionize the restaurant industriy and cause more dark kitchen to emerge,the benefits of leveraging robots in the global resturant industry, and how to earn substantial money online", p.43

⁶⁴ Bertusi, D. (2021). Come l'intelligenza artificiale sta rivoluzionando il marketing digitale.

⁶⁵ Foodpanda,<https://www.foodpanda.com/about/>

⁶⁶ A.Woodhouse, "Is Hong Kong ready for food deliveries by drone? Foodpanda talks up full automation and new markets", South China MorningPost,<https://www.scmp.com/tech/article/1925091/hong-kong-ready-food-deliveries-drone-foodpanda-talks-full-automation-and-new>

presto questa tecnologia". Questa visione è già in fase di sperimentazione nel mercato asiatico con i PandaFly,⁶⁷ droni progettati per effettuare consegne a domicilio.

Questa tecnologia rappresenta una vera e propria rivoluzione per il settore del food delivery, poiché consente di ridurre i costi di consegna sostituendo i fattorini con i droni e, inoltre, di ridurre significativamente i tempi di consegna. Durante i primi test svolti a Singapore, è stato osservato che una spedizione via drone partita dalla Marina di Singapore e destinata a un punto a oltre 3 km di distanza è stata consegnata in meno di 8 minuti, mentre le modalità di trasporto tradizionali richiedono più del doppio del tempo per effettuare lo stesso tragitto. Grazie alla spedizione via aria, è anche possibile aumentare il raggio di consegna delle pietanze calde anche a diversi chilometri di distanza.

2.5 IL FAST GOURMET

Una tendenza emergente, già presente prima della pandemia ma accelerata da essa, è il cosiddetto *Fast Gourmet*,⁶⁸ ovvero offrire piatti veloci che possono essere consumati in tempi prestabiliti, seguendo l'ottica del fast food, ma senza compromettere la qualità del cibo. Alcuni ristoranti europei si stanno già adattando a questa filosofia.

Il *fast Gourmet* nel giro di pochi anni è diventato una tendenza di successo ed è stato utilizzato anche da chef di fama mondiale. Pioniere del settore è sicuramente Ferran Adrià, il catalano che il Time ha collocato tra i cento personaggi più influenti del pianeta, che già agli inizi del 2010 aveva sviluppato un business di fast food di qualità, in cui preparava pani con ingredienti di prima selezione, differenziando il suo burger da quello dei colossi americani come: Mac Donald's o Burger King.

Un altro esempio di *fast gourmet* fu lanciato in Francia, il celebre chef Joel Robuchon che ha rivoluzionato il mondo della ristorazione creando una catena di ristoranti in cui è possibile pranzare senza prenotazione entro un tempo stabilito di 20 minuti. Questo innovativo modello di ristorazione ha ottenuto un grande successo e si è diffuso in tutto il mondo. Con l'ingresso dei grandi chef nel settore del cibo da asporto, spesso considerati figure popolari ed influenti, il food delivery ha subito un notevole aumento. Ora, non si tratta più solo di consegnare cibo "fast food" a casa, ma anche di offrire la possibilità di gustare pietanze di alta qualità. Grazie a questa tendenza, il fast good ha trovato un facile ingresso nei mercati, in quanto oltre ad essere vantaggioso in termini di costi per il cliente, che

⁶⁷Foodpandwordness, "Foodpanda takes to the skies with PandaFly", <https://www.foodpanda.com/2020/08/foodpanda-takes-to-the-skies-with-pandafly/>

⁶⁸ Panorama Chef, "Fast Gourmet, Food-on-the-Go e Coffee Shop, i tre Business emergenti della Ristorazione." <https://www.panoramachef.it/fast-gourmet-food-on-the-go-e-coffee-shop-i-tre-business-emergenti-della-ristorazione/>

spende meno rispetto al consumo al ristorante, il servizio può rappresentare anche un modo per consumare e offrire ai propri ospiti piatti difficilmente replicabili in autonomia e con un costo minore rispetto a quelli generalmente praticati dalle agenzie di *catering*.

2.6 IL RUOLO DI DELIVEROO NELL' EVOLUZIONE DELLE GHOST KITCHEN: UNO STUDIO SU DELIVEROO EDITIONS

Deliveroo è stata fondata nel 2013 a Londra da Will Shu, che notò l'assenza di ristoranti che offrirono consegne a domicilio nella città. Decise così di creare un'azienda che potesse offrire una soluzione a questo problema, consentendo ai migliori ristoranti di consegnare i propri prodotti direttamente a casa dei clienti. Nel corso degli anni, Deliveroo ha espanso la sua presenza in tutto il mondo e oggi opera in 12 paesi, tra cui Regno Unito, Francia, Germania, Australia e Hong Kong⁶⁹. La società collabora con migliaia di ristoranti, supermercati e *rider*, consentendo a milioni di clienti di ordinare cibo e altri prodotti attraverso la propria piattaforma online. Nel corso degli anni, Deliveroo ha continuato a innovare e migliorare il proprio servizio, offrendo una consegna veloce, affidabile e tracciabile, che consente ai clienti di seguire il proprio ordine dal momento dell'acquisto alla consegna finale.

Deliveroo è nata con l'obiettivo di offrire ai clienti la possibilità di ricevere i migliori piatti dei ristoranti della propria città, direttamente a casa propria. Tuttavia, l'attività di consegna a domicilio è un'attività fortemente locale, poiché l'offerta varia da città a città e da quartiere a quartiere. Per questo motivo, Deliveroo ha lavorato sodo negli anni per comprendere le esigenze dei clienti e offrire un'offerta adeguata a livello geografico e individuale, che rispecchia i gusti delle persone ovunque si trovino, dai centri delle città ai paesi di periferia, grandi e piccoli.

La società si è concentrata sull'offrire ai clienti la massima disponibilità, l'assortimento migliore possibile e un'esperienza d'acquisto facile e intuitiva, creando un forte legame emotivo con il marchio. Oggi, Deliveroo è presente in 12 paesi e collabora con migliaia di ristoranti, supermercati e *rider*, consentendo a milioni di clienti di ordinare cibo e altri prodotti attraverso la piattaforma.

Deliveroo ha continuato a crescere rapidamente dal 2013 ad oggi, collaborando con un vasto network di partner che comprende non solo ristoranti, ma anche negozi di alimentari e supermercati. Grazie alla tecnologia logistica al cuore del suo marketplace, la società ha ampliato il servizio di consegna a domicilio a tutti i suoi partner, portando la propria presenza in 160.000 location in tutto il mondo⁷⁰.

⁶⁹ Deliveroo, <https://deliveroo.it/it/about-us>

⁷⁰ Deliveroo, <https://deliveroo.it/it/about-us>

Il successo di Deliveroo è stato reso possibile grazie alla collaborazione con i ristoranti, che rappresentano ancora oggi la maggioranza dei partner sulla piattaforma. Tuttavia, l'azienda ha deciso di espandere la propria offerta aggiungendo negozi di alimentari e supermercati alla piattaforma, con l'obiettivo di diventare la food company per eccellenza.

Oltre a collaborare con i partner, Deliveroo si impegna a fornire il miglior servizio possibile ai propri rider. Grazie all'ascolto costante delle loro esigenze, l'azienda ha sviluppato un'offerta che si concentra su orari flessibili, guadagni buoni e sicurezza. Inoltre, Deliveroo è stata fra le prime piattaforme di consegne a domicilio a offrire l'assicurazione contro gli infortuni personali e un'assicurazione ulteriore per eventuali danni a cose o a terzi, proteggendo i rider fin dalla loro prima consegna con Deliveroo.

Il fondatore e CEO di Deliveroo, Will Shu, è stato il primo rider dell'azienda e tuttora si impegna a consegnare a domicilio regolarmente, insieme ad altri membri del team⁷¹. Deliveroo utilizza anche una tecnologia avanzata per la sicurezza e la privacy dei dati dei clienti, dei ristoranti e dei rider. Tutti i pagamenti vengono gestiti in modo sicuro attraverso una piattaforma di pagamento protetta, garantendo che i dati sensibili siano protetti. Inoltre, Deliveroo ha sviluppato un sistema di geolocalizzazione avanzato, che consente ai rider di navigare facilmente e in sicurezza tra le strade della città, mentre i clienti possono monitorare la consegna in tempo reale attraverso la nostra app.

La nostra tecnologia continua ad evolversi costantemente per soddisfare le esigenze dei nostri clienti, dei nostri partner ristoranti e dei nostri rider, al fine di offrire un servizio di delivery sempre più veloce, efficiente e personalizzato.

Nell'aprile 2017 il CEO Will Shu ha presentato il nuovo obiettivo della società, il loro nuovo business chiamato Deliveroo Editions⁷². Questo è un servizio di Deliveroo che offre alle attività ristorative la possibilità di espandersi rapidamente in nuove zone, senza dover affrontare i costi di una nuova apertura di un locale fisico. Il servizio si basa sull'utilizzo di cucine condivise, noti anche come *ghost kitchen* o *dark kitchen*, dove i ristoratori possono preparare i propri piatti per la consegna a domicilio. Le cucine sono progettate per soddisfare le esigenze specifiche dei ristoratori, con spazi e attrezzature personalizzati in base al tipo di cucina e al menu offerto. In questo modo, i ristoranti possono concentrarsi sulla preparazione di cibo di alta qualità, mentre Deliveroo si occupa della gestione della consegna e della logistica.

Deliveroo Editions offre inoltre supporto ai ristoratori grazie alla propria tecnologia e ai dati raccolti sulla base delle abitudini dei consumatori e delle tendenze del mercato. I ristoratori hanno a disposizione un manager di sito dedicato, che li aiuta ad ottimizzare il menu e le operazioni in cucina.

⁷¹ Deliveroo, <https://deliveroo.it/it/about-us>

⁷² Deliveroo <https://restaurants.deliveroo.com/en-gb/editions>

Inoltre, i siti di Deliveroo Editions sono progettati per la consegna a domicilio, il che si traduce in una maggiore soddisfazione del cliente e in una valutazione più alta rispetto ai tradizionali ristoranti.

Il contratto di Deliveroo Editions include l'affitto, le tasse e la gestione dei rifiuti, tutto incluso nella percentuale della commissione sulla vendita che Deliveroo applica. Ciò permette ai ristoratori di evitare i costi di una nuova apertura di un locale fisico e di espandersi rapidamente in nuove zone o città, utilizzando un altro sito di Editions, gestito da Deliveroo.

Inoltre, se i ristoratori non sono sicuri della zona in cui vorrebbero espandersi, Deliveroo offre il supporto necessario per aiutare nella scelta del sito e nella gestione dei dettagli del trasferimento.

In Italia, Deliveroo Editions si presenta in tre diverse modalità, offrendo un'opportunità unica per i ristoranti affermati che non hanno mai effettuato il servizio di delivery, proponendo cibi totalmente nuovi per i clienti italiani e consentendo ai ristoranti partner di lanciare brand e selezioni completamente nuovi.

La piattaforma Deliveroo ha in Italia nuove specialità, come il Poke, il famoso piatto di pesce hawaiano, una delle principali tendenze alimentari mondiali del 2017. Spaziosushi sarà il partner a offrire questa novità a Milano, mentre a Roma sarà il ristorante Poke Shop. Hamerica's, invece, offrirà a Milano un menù esclusivo con hamburger di manzo allevato secondo criteri sostenibili.

La novità più interessante è la nascita di nuovi brand che saranno disponibili solo online, come Pizza Zero, creato in collaborazione con il ristorante Brera Milano, che offre una gamma di pizze gourmet a forma di ovale. Rock'n'Roll, invece, consegnerà sushi handrolls a prezzi accessibili, mentre Lime Thai dal ristorante romano Lime, proporrà una selezione di piatti thailandesi.

Deliveroo porterà anche a Milano un'esclusiva nuova selezione di cibo messicano, chiamata "Un Pedacito De Mexico", dal famoso ristorante messicano Bèsame Mucho. Con Deliveroo Editions, i ristoranti partner possono creare un'offerta specifica, avendo a disposizione la tecnologia e i dati di Deliveroo per offrire ai propri clienti la migliore esperienza possibile.

3 CASO STUDIO: MARIOTT INTERNATIONAL SFIDA AIRBNB ENTRANDO NEL SETTORE DELLE LOCAZIONI TURISTICHE

INTRODUZIONE

Lo scopo di questo capitolo è quello di esaminare il modello di business degli affitti brevi, divenuto nel giro di pochi anni uno dei segmenti più vivaci del settore dell'ospitalità.

Questo caso studio esamina la scelta del colosso mondiale Marriott, leader nel settore dell'hotellerie di lusso, di entrare nel settore degli affitti brevi, entrando di fatto in concorrenza con AIRBNB. Come si vedrà, la compagnia non ha investito solo nel settore immobiliare ma ha anche lanciato una propria piattaforma per effettuare le prenotazioni degli alloggi.

3.1 PRESENTAZIONE AZIENDALE: MARIOTT INTERNATIONAL

Marriott International, fondata nel 1927 negli Stati Uniti, rappresenta oggi uno dei leader mondiali nel settore alberghiero, con oltre 3672 strutture in 73 paesi⁷³. La società è anche *franchisor* e *licensor* di alberghi e multiproprietà, offrendo una vasta gamma di servizi legati all'ospitalità, che spaziano dal segmento del lusso alla formula residence e ai boutique-hotel.

Marriott International ha inoltre ampliato la propria attività nel mercato degli immobili residenziali, fornendo la possibilità ai proprietari di case o ville di lusso di diventare partner Marriott e di pubblicizzare i loro immobili attraverso i canali interni dell'azienda. Il gruppo ha realizzato il più vasto portafoglio del settore, con ben 18 brand distinti⁷⁴.



⁷³ The power of Marriott International. Marriott. Scaricato il 20 Novembre 2014 da: http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/Hotel_Development/PowerofMarriott_brochureEMEA.pdf.

⁷⁴ Il principale, Marriott Hotel & Resorts dedicato al mercato high level, comprende 502 strutture distribuite in tutto il mondo.

Nel segmento del lusso, il gruppo Marriott International si posiziona con il brand J.W. Marriott, insieme con i marchi Renaissance Hotels, The Ritz-Carlton e Bulgari. Per quanto riguarda il segmento lifestyle ovvero quel segmento di ospitalità progettata per offrire ai propri clienti esperienze più immersive della cultura e delle tradizioni locali. La Autograph Collection Hotels è costituita da una serie di hotel indipendenti legati a Marriott da accordi di *franchising*. Tale modello di business è stato realizzato per sfruttare le opportunità offerte dalle novità introdotte dal settore dell'ospitalità e per soddisfare al meglio i propri clienti. Edition è invece il risultato di una collaborazione con Ian Schrager, noto imprenditore nel settore dei boutique hotel⁷⁵. Questo *brand* si distingue per uno stile unico e di tendenza, che si discosta dal tradizionale approccio del gruppo, mirando a una clientela più giovane che trova in queste strutture uno stile adatto ai tempi moderni. In sintesi, sia con Autograph Collection Hotels che con Edition, Marriott International ha effettuato un importante sforzo di innovazione rispetto agli standard del settore alberghiero, cercando di soddisfare le esigenze di un mercato in continua evoluzione. Marriott International, gestisce una vasta gamma di marchi che coprono molte fasce di mercato, dal lusso al segmento medio, fino ai boutique hotel e agli alloggi residenziali. Il gruppo Marriott deve gran parte del suo successo alla sua capacità di creare e gestire accordi di franchising con gli hotel, piuttosto che possederli direttamente. Questa strategia ha permesso a Marriott International di incassare una percentuale delle entrate dell'hotel. Inoltre, ha permesso agli hotel in franchising con Marriott di acquisire immediatamente una vasta base di clienti e altri clienti attratti dal marchio Marriott e dalla sua reputazione internazionale⁷⁶.

Marriott International gestisce anche una serie di marchi di medio livello come Courtyard, il più famoso e diffuso, insieme ad altri marchi come Marriott Conference Centers, ExecuStay e Marriott Executive Apartments, destinati principalmente ai viaggiatori d'affari e alle loro esigenze di soggiorno, anche per periodi più lunghi e destinati anche ai dipendenti costretti a trasferirsi o a lavorare su incarichi temporanei⁷⁷.

Il gruppo Marriott gestisce anche il marchio Marriott Vacation Club, il principale brand di multiproprietà, che consiste in una tipologia di contratto che prevede l'acquisto congiunto di un

⁷⁵ Renner, Lauren. (2010). Strategic analysis of Marriott International, Inc.

⁷⁶ M.White,Citations Journal of Undergraduate Research 2021, Volume 18,"Financial Analysis: Marriott International",p.12

⁷⁷ M.White,Citations Journal of Undergraduate Research 2021, Volume 18,"Financial Analysis: Marriott International",p.13

immobile da parte di più soggetti, che ne condividono la proprietà ma acquisiscono il diritto di risiedervi solo in determinati periodi dell'anno, a rotazione.

Dunque, il multiproprietario assume la contitolarità di un bene e ha diritto di goderne in maniera esclusiva per un periodo di tempo limitato del gruppo che comprende circa 70 strutture in giro per il mondo in posti, contando più di 50 villaggi turistici⁷⁸. I proprietari del club possono scegliere di soggiornare, accumulare punti o scambiare i diritti delle proprietà con gli altri proprietari.

In termini di ricavi, Marriott International incassa *fee* sui franchising, commissioni di gestione di base e, in molti casi, anche *incentive fee* provenienti dalle proprietà che il gruppo gestisce. Le commissioni del gruppo consistono in una percentuale sui ricavi derivanti dalle proprietà, le percentuali non sono fisse ma variano in base alla nazione o alla regione in cui è situata la struttura ricettiva. Utilizzando il *franchising*, Marriott International si garantisce guadagni più stabili in periodi di crisi economica e l'aggiunta di nuovi alberghi al sistema genera crescita con un investimento generalmente basso o addirittura nullo.

In sintesi, la strategia di Marriott International si basa su una forte presenza nel settore del *franchising* e del *leasing* immobiliare, in grado di garantire stabilità economica in un settore ciclico come quello dell'ospitalità. Inoltre, il gruppo, gestendo una vasta gamma di marchi, copre molte fasce di mercato, dal lusso al segmento medio e ai boutique hotel, e si concentra anche sui bisogni dei viaggiatori d'affari e dei proprietari di multiproprietà. Ha instaurato un forte rapporto di collaborazione con i proprietari e i franchisee, in particolare al di fuori del Nord America, dove gli uffici regionali forniscono le risorse necessarie per le inaugurazioni degli hotel e per le fasi di avviamento. Una squadra multidisciplinare è stata creata per assicurare che i proprietari e i franchisee siano in grado di soddisfare gli standard del marchio, rispettando l'impegno dell'azienda verso l'ospite e competendo efficacemente in un determinato mercato.

Inoltre, Marriott International dispone di un programma di fidelizzazione del cliente, il Marriott Rewards, che conta 32 milioni di soci⁷⁹. Il programma è senza commissioni iniziali o annuali e i soci guadagnano punti che possono essere riscattati con soggiorni in hotel, acquisti e miglia gratis su voli di compagnie aeree internazionali. Il programma offre anche una serie di vantaggi, come priorità di prenotazione, check-out oltre le ore 12, e sconti promozionali.

Il programma Rewards è vantaggioso sia per il cliente che per la struttura ricettiva. I soci che aderiscono al programma, in media, quasi raddoppiano il numero di soggiorni negli hotel del gruppo.

⁷⁸ Renner, Lauren. (2010). Strategic analysis of Marriott International, Inc.

⁷⁹ M.White,Citations Journal of Undergraduate Research 2021, Volume 18,"Financial Analysis: Marriott International",pp. 22-23

Inoltre, il programma permette all'azienda di determinare il potenziale del cliente, di capire dove indirizzare gli sforzi di marketing e veicolare i messaggi promozionali, di approfondire la conoscenza dei comportamenti e dei bisogni del cliente e acquisire informazioni preziose per programmare la propria offerta di servizi nella prospettiva del miglioramento continuo della soddisfazione del cliente. Marriott International dispone anche di un sistema di prenotazione globale, denominato MARSHA, completamente integrato con i sistemi di distribuzione globale utilizzati dalle agenzie di viaggio e dagli altri intermediari. MARSHA dispone di 14 centri di prenotazione distribuiti nel mondo e più di 2.500 operatori dedicati. Nel 2007, i sistemi GDS (*Global Distribution System*), ovvero dei *software* informatici che vengono spesso usati anche da molte piattaforme come Booking.com o tour operator come Trivago che consentono di ottenere degli sconti attraverso la prenotazione congiunta di mezzi di trasporto, di camere di hotel e noleggi auto hanno generato più di 12,9 milioni di prenotazioni su MARSHA, il sistema di prenotazioni per gli hotel e gli alloggi Marriott, rappresentando quasi 1/5 dei pernottamenti GDS prenotati, producendo un 47,5% di *sale conversion rate*, che corrisponde al rapporto tra il numero di conversione (prenotazioni) e il numero di visite sul sito web e 250 milioni di dollari di vendite tra tutti i marchi appartenenti a Marriott International.

Queste strategie di crescita di Marriott International sono dirette, a basso costo e ad alto impatto, producendo un significativo margine di profitto per l'azienda. Inoltre, tali strategie permettono all'azienda di comprendere meglio i propri clienti, il loro potenziale e le loro preferenze, consentendo di orientare gli sforzi di marketing in modo più efficace.

3.2 MARIOTT VS AIRBNB, L'ENTRATA NEL MERCATO DEGLI AFFITTI BREVI CON LA PIATTAFORMA HOMES AND VILLAS BY MARIOTT

Nel 2018 la Marriott International ha presentato la nuova piattaforma di prenotazione Homes & Villas by Marriott International, un'iniziativa di affitti brevi che offre 2.000 case di alto livello e di lusso situate in oltre 100 destinazioni negli Stati Uniti, in Europa, nei Caraibi e in America Latina⁸⁰.

Stephanie Linnartz, Global Chief Commercial Officer di Marriott International, ha annunciato in un'intervista del Times che: "Quello che era iniziato come un progetto pilota un anno fa, è ora un'offerta globale, che propone ai nostri ospiti il meglio dei vantaggi del nostro programma di viaggio e lo spazio e le comodità di una casa la cui qualità dell'offerta è garantita da un gruppo di riferimento

⁸⁰ Homes and Villas by Marriott International, <https://homes-and-villas.marriott.com>

nel settore dell'ospitalità". Linnartz sottolinea come le esigenze dei viaggiatori sono in continua evoluzione.

Il progetto di Homes & Villas by Marriott International nasce con l'intenzione di creare una nicchia di lusso all'interno del settore degli affitti brevi. Infatti, il programma esegue una scrupolosa selezione dei propri partner, in modo tale da offrire ai clienti solamente strutture certificate dal gruppo Marriott⁸¹. L'espansione di Marriott nel business dell'affitto di case è nata a seguito del progetto pilota lanciato nel 2018 come estensione del *brand* Tribute Portfolio Homes⁸², un motore di ricerca specializzato nelle prenotazioni di hotel o residence gestiti dalla Marriott.

Durante il progetto pilota, che è stato eseguito solo in alcune città europee, tra cui Roma, è risultato che la permanenza media dei clienti era più che tripla rispetto al tipico soggiorno in hotel, probabilmente perché gli le strutture adibite a case vacanze sono più spaziosi rispetto a una camera di hotel e presentano servizi accessori come: una o più camere da letto, grandi cucine, servizio lavanderia interno e tanto altro.



HOMES & VILLAS

BY MARRIOTT INTERNATIONAL

Homes & Villas by Marriott International lavora insieme ad alcune società di gestione immobiliare per garantire ai clienti che prenotano gli alloggi gli stessi standard qualitativi degli hotel Marriott, garantendo una casa pulita, professionalmente con supporto 24 ore su 24, connessione Wi-Fi ad alta velocità, biancheria e servizi di alta qualità e, su richiesta, servizi family-friendly offerti per migliorare le vacanze delle famiglie come ad esempio servizi di babysitting oppure come nel island Marriott beach resort in cui vi è un area giochi per bambini e una serie di servizi pensati per loro.. Al momento del lancio, le società di gestione selezionate da Marriott comprendono TurnKey Vacation Rentals, LaCure, Loyd & Townsend Rose, Veeve, London Residents Club e proprietari e gestori attuali di hotel come Mainsail Lodging e Reserva Conchal. Nel corso del tempo, Marriott prevede di introdurre

⁸¹ Marriott International Annual report 2022 p.7

⁸² Marriott International Annual report 2022 p.8

Homes & Villas by Marriott International in altri mercati e di aumentare il numero di case offerte in queste destinazioni di lancio.

Tra le migliaia di strutture offerte dal portale è possibile prenotare una vasta gamma di case private, dai bungalows fronte mare, alle ville lussuose, ai grandi castelli, ai confortevoli chalet da sci agli appartamenti in città con vista.

Avendo reso gli alloggi per affitti brevi delle strutture a cinque stelle dotati dei servizi più lussuosi, la piattaforma Homes & Villas è riuscita nel giro di pochi anni a inasprire la concorrenza con i leader degli affitti brevi AIRBNB e VRBO.

La formula vincente della Marriott è stata quella di competere in aree in cui è vincente rispetto ai suoi competitor. Gran parte del suo successo deriva dalla reputazione del marchio che costituisce un elemento di affidabilità sia dal punto di vista del cliente, che conoscendo gli standard qualitativi dell'azienda, è più propenso a prenotare una loro struttura per garantirsi una migliore vacanza. Inoltre, la popolarità del *brand* comporta anche minori costi pubblicitari. Le piattaforme online della Marriott vengono visitate da migliaia di clienti ogni giorno.

Un altro elemento fondamentale che ha permesso alla Marriott di competere con AIRBNB è quello di offrire ai clienti la possibilità di accumulare dei punti e vincere dei premi consistenti in delle notti gratis nelle varie strutture della Marriott in giro per il mondo. Per ogni 5\$ spesi sulla piattaforma Homes & Villas, il cliente accumula un punto Marriott Bonvoy⁸³. Questa strategia di marketing ha permesso alla azienda di raggiungere una notevole popolarità.

⁸³ Marriott Bonvoy, <https://www.marriott.it/loyalty/earn.mi>

Earn 1,000 bonus points per night when you book now through April 7 and stay through May 31. [Learn More](#)

HOMES & VILLAS
by MARRIOTT BONVOY

[Destinations](#) [Saved Homes](#) [My Trips](#) [About & FAQs](#)

[Sign in](#)

LAST MINUTE GETAWAYS

Earn 1,000 Bonus Points Per Night

Don't miss your chance to book a last minute escape.

[LEARN MORE](#)

EXPERTLY CURATED | 24/7 HOME SUPPORT | MEMBER OF MARRIOTT BONVOY

DESTINATION

DATES (OPTIONAL)

La risposta di Airbnb è stata repentina, infatti fin dal 2018 AIRBNB ha dato la possibilità agli hotel di pubblicare le loro offerte di stanze sulla piattaforma. Questa scelta è stata vincente per il colosso californiano: avendo delle commissioni più basse rispetto a Booking.com o Expedia, gli albergatori hanno trovato più conveniente pubblicizzare le loro camere su AIRBNB.

3.3 I VANTAGGI COMPETITIVI DI HOMES AND VILLAS BY MARRIOTT INTERNATIONAL

Per entrare nel mercato degli affitti brevi la Marriott ha introdotto una nuova gamma di case vacanze che si differenziano da quelle tipicamente pubblicizzate dal competitor AIRBNB. Infatti, tramite Homes and Villas by Marriott non sarà possibile prenotare studi o case condivise ma saranno disponibili solamente case private definite “premium” ovvero che rispecchiano i rigorosi standard qualitativi del gruppo Marriott.

Infatti, per superare il processo di approvazione, ogni casa viene valutata di persona o digitalmente per garantire che soddisfi gli elevati standard del marchio.

La piattaforma fornisce delle linee guida precise in cui definiscono i criteri e i servizi che devono essere in dotazione nelle case vacanze per essere pubblicate, e sono:

- Prenotazione istantanea o con conferma entro 24 ore sui prodotti di lusso selezionati.
- Soggiorno minimo di 3 notti.
- Servizio clienti 24 ore su 24, 7 giorni su 7.
- Benvenuto di persona o auto registrazione.
- Biancheria da letto e articoli premium, come quelli offerti in un hotel di prim'ordine.
- Cucina completamente attrezzata e lavanderia con articoli per la casa essenziali come i prodotti per la pulizia.
- Almeno una camera da letto – non accettano monolocali.
- Connessione Internet ad alta velocità.
- Un'estetica premium o di lusso.
- Pulito e in buono stato: i *Property Manager* della struttura devono seguire i protocolli di pulizia di Marriott prima e dopo il soggiorno, nonché eventuali misure aggiuntive alla luce del coronavirus.
- Equipaggiamento antincendio, inclusi rilevatori di fumo e monossido di carbonio.

Homes and Villas by Marriott valuta ogni proprietà su una scala da 1 a 5.⁸⁴ Le strutture che ottengono un punteggio pari a 4, superano la selezione e vengono pubblicate sul sito, mentre quelle che ottengono 5 godono di vantaggi rispetto alle altre, in termini di posizionamento e di visibilità poiché saranno posizionate in cima alla piattaforma.

Una struttura per essere valutata 5 punti deve essere ubicata in posizioni desiderabili e sicure come ad esempio: in centro in città storiche o vista mare oppure immersa nella natura. Inoltre, queste strutture devono possedere particolarità architettoniche, di design e un arredamento in linea con il contesto del luogo.

Infine, Homes & Villas by Marriott International ricerca immobili con una storia, come una casa progettata da un architetto famoso, o che abbia un significato storico o culturale.

Inoltre, le strutture pubblicate sulla piattaforma devono inviare dei report trimestrali sull'andamento del business, il gruppo valuta soprattutto la percentuale di occupazione della struttura che deve soddisfare un valore predefinito in base alla posizione dell'alloggio. Inoltre, è di cruciale importanza che la struttura riceva sempre ottime recensioni per mantenere un punteggio alto e anche perché la

⁸⁴ Avantio, "La guida 2021 per pubblicare su Homes and Villas By Marriott", <https://www.avantio.com/it/blog/homes-villas-marriott/>

Marriott richiede dei chiarimenti da parte del *Property Manager* quando riceve delle recensioni poco positive o quando i clienti segnalano delle irregolarità.

**4 CASO STUDIO: CLOUDKITCHENS : UN ESEMPIO DI SUCCESSO NEL BUSINESS
DELLE GHOST KITCHEN**

4.1 LA STORIA AZIENDALE

CloudKitchens è un'azienda statunitense fondata nel 2016 da Diego Berdakin, noto imprenditore di Los Angeles laureato in informatica all'Università di California. All'inizio della sua carriera lavorava come vicepresidente esecutivo presso Slingshot Labs, il ramo di ricerca e sviluppo digitale di News Corporation, una multinazionale statunitense operante nel settore dei mass media.

Nel 2010, Berdakin e Josh Berman si sono uniti per creare la società di social commerce BeachMint. Con sede a Santa Monica, BeachMint è un'azienda di e-commerce con sei marchi di moda e lifestyle: JewelMint, ShoeMint, StyleMint, IntiMint, HomeMint e BeautyMint. Ogni marchio offre un modello di acquisto in abbonamento in cui si ricevono consigli personalizzati sui prodotti dalle rispettive celebrità ed esperti, il brand ha attratto il talento della moda e del design di celebrità come Kate Bosworth, Rachel Bilson, Mary-Kate e Ashley Olsen, Justin Timberlake e il gioielliere Philip Crown. Nel 2016 Berdakin acquista due magazzini a Los Angeles, li ha uniti, e ha avviato la prima Ghost kitchen per CloudKitchens, che a quel tempo si chiamava Urban Kitchen.

Nel corso degli anni il ristorante virtuale di Berdakin ebbe molto successo, sfruttando le piattaforme di delivery. L'obiettivo dell'imprenditore non era solo quello di gestire una cucina virtuale di successo ma quello di creare un servizio per aiutare gli imprenditori del settore ad avviare il business delle ghost kitchen e anche di seguirli fino al raggiungimento del successo.

Il punto di svolta si ebbe nel gennaio 2019, quando l'ex CEO di Uber Travis Kalanick investì 150 milioni di dollari nella startup di Berdakin. L'anno successivo Kalanick riuscì a coinvolgere nel progetto un fondo d'investimento arabo che apportò ulteriori 400 milioni di dollari.

Nel 2019 la valutazione di mercato della società era di 5 miliardi di dollari, ma dopo la pandemia del coronavirus è l'esplosione del food delivery la società nel corso del 2021 e del 2022 si espanse notevolmente avviando migliaia di cucine virtuali.

Nel novembre 2022 CloudKitchens riuscì a raccogliere in totale 850 milioni di dollari. Successivamente, Kalanick ha anche scelto John Curran come CFO, dopo 12 anni di lavoro con Amazon, dove è stato il CFO per l'area di attività consumatori internazionali dell'azienda.

Attualmente l'azienda possiede più di 50 sedi attive negli Stati Uniti e dozzine in altri paesi, fornendo cucine e startup alimentari.

4.2 IL CORE BUSINESS

Il servizio offerto da CloudKitchens è quello di fornire delle cucine progettate per le *ghost kitchen*⁸⁵. Kalanick spiega che “Le nostre cucine fantasma commerciali sono progettate per la velocità, la qualità e le dimensioni, semplificando il lancio di un ristorante con consegne a domicilio con un rischio e un capitale inferiori.” Questo modello di business, non richiedendo un locale da adibire a sala da pranzo né di camerieri, permette di avviare l’attività con un capitale minore di quello necessario per un ristorante tradizionale e ha un alto potenziale di scalabilità a livello internazionale.

CloudKitchens sintetizza in sei punti quali sono i vantaggi per i loro clienti che vogliono cimentarsi nel business delle *ghost kitchen*.

L'azienda permette di aprire una cucina fantasma in poche settimane con un costo ridotto. Il cliente può scegliere diverse configurazioni per la propria cucina, in cui per ognuna di queste, saranno progettate in modo funzionale in base alla tipologia di ristorazione scelta. Tra le varie configurazioni CloudKitchens propone modelli come: Mexican/Latin, Italian/Pizza, Burger/Grill, Mediterranean e molti altri⁸⁶. Inoltre, offrono il loro modello collaudato di lavorazione e consegna delle pietanze.

Un team di specialisti per supportare le cucine. Per il primo anno l’impresa offre un servizio di assistenza alle nuove cucine, aiutandole a gestire la logistica degli ordini.

Le cucine messe a disposizione da CloudKitchens sono situate in aree densamente popolate con i più alti volumi di ordini di consegna, in modo da poter raggiungere più clienti *online*.

Gestire gli ordini su un unico tablet, oltre alle cucine il servizio comprende una tecnologia che integra tutte le app di consegna in un'unica piattaforma, permettendovi rendere più efficiente la produzione.

Sviluppare più *brand* ristorativi, le *ghost kitchen* permettono di incrementare il volume degli ordini gestendo più marchi e cucine in un'unica cucina commerciale progettata con ampi spazi.

Essendo la manodopera, i costi immobiliari, le spese generali e il costo dei prodotti inferiori, a parità di tutte le altre condizioni, i profitti sono più elevati rispetto ai ristoranti tradizionali.

Secondo CloudKitchens lo spazio necessario per le cucine è in media di 18 metri quadrati contro gli almeno 150 metri necessari per un ristorante⁸⁷.

CloudKitchens necessita per le sue cucine uno staff di quattro persone, due cuochi, un addetto alla pulizia del locale e delle stoviglie e un dipendente che gestisce gli ordini e completa i *packaging* delle

⁸⁵ CloudKitchens, <https://cloudkitchens.com>

⁸⁶ CloudKitchens, <https://cloudkitchens.com/commercial-kitchens/>

⁸⁷ CloudKitchens, <https://cloudkitchens.com/commercial-kitchens/>

pietanze. Invece i ristoranti tradizionali necessitano di uno staff che varia in base alle dimensioni, ma che in media conta almeno otto dipendenti fino ad arrivare anche a più di venticinque.

CloudKitchens fornisce le cucine ai propri clienti in meno di due settimane e li aiuta a ottenere le licenze necessarie per la somministrazione e la consegna di pietanze. Mentre per un ristorante la ricerca, la costruzione, l'ottenimento delle autorizzazioni e l'avvio possono richiedere un anno o più.

Il costo necessario per acquistare una CloudKitchens di base è di 30 mila dollari, rispetto al cospicuo investimento di qualche centinaio di migliaia di dollari necessari per avviare un ristorante.

Raggiungimento del *break even point*, con una *ghost kitchen*, è possibile raggiungere il pareggio in soli 6 mesi con un profitto del 10% e un milione di dollari di vendite annuali.

Per i ristoranti, a causa del più elevato investimento, il raggiungimento del *break even point* è stimato in media dopo 3/5 anni.

Le cucine vendute da CloudKitchens sono completamente personalizzabili dai loro clienti, in termini di spazio, servizi, equipaggiamento e utensili. L'azienda costruisce cucine complete dotate di tutti gli occorrenti necessari per le preparazioni. Il cliente ha la possibilità di aggiungere degli extra per accessoriare al meglio la sua *ghost kitchen*. Per quanto riguarda lo spazio della cucina nell'offerta base si ha: cucina privata, un'area adibita per ritiro delle pietanze, un'area spogliatoio del personale, i servizi igienici e un'area per il lavaggio degli utensili della cucina. Gli extra di questa categoria sono le celle frigorifere e il magazzino per la conservazione di prodotti a secco.

I servizi offerti sono: il ritiro e l'elaborazione degli ordini, la pulizia e manutenzione del software, varie ispezioni di sicurezza e salute, l'implementazione della logistica delle consegne, la ventilazione del locale, personale di supporto e il software di gestione degli ordini⁸⁸.

L'equipaggiamento comprende: un lavello a tre scompartimenti, un ampio piano di lavoro, un forno, in base alla necessità anche una griglia, una cappa industriale, e una lavastoviglie di ultima generazione⁸⁹.

Gli utensili forniti sono: fornelli a gas o piani a induzione, prese di corrente, illuminazione ad alta potenza, acqua calda e fredda, sistemi di sicurezza gas/incendio, WiFi, cestini per smaltimento rifiuti, connessioni Ethernet, utensili per la pulizia del locale, utensili per la pulizia della cappa e prodotti controllo i parassiti.

⁸⁸ CloudKitchens, <https://cloudkitchens.com/restaurant-technology/>

⁸⁹ CloudKitchens, <https://cloudkitchens.com/commercial-kitchens/>



4.3 IL SOFTWARE TECNOLOGICO DI CLOUDKITCHENS

Le cucine di CloudKitchens sono dotate di una tecnologia di gestione che ottimizza gli ordini di consegna e fornisce informazioni commerciali. Questo software permette di collegare tutti le varie piattaforme di consegna in un unico tablet e gestite tutti gli ordini con un unico flusso di lavoro. Inoltre, fornisce una accurata panoramica sull'andamento della attività, grazie alla innovativa funzione denominata PMS che consente di visionare a 360 gradi l'attività di ristorazione con preziose informazioni in un'unica dashboard che aiutano ad analizzare le vendite, il volume degli ordini, i guadagni⁹⁰.

Questa tecnologia viene installata nella cucina tramite un hub che trasforma la cucina in un *brand* ristorativo online. Infatti, attraverso *l'hub* il gestore potrà formare il proprio menù online aggiungendo 86 voci e modificarle da un tablet.

Inoltre, è anche possibile aggiungere una descrizione del proprio business, andando a evidenziare gli aspetti più rilevanti della propria attività. Sempre dal tablet si possono aprire e chiudere contratti con società di delivery, esaminando i vari costi di commissione, il soddisfacimento dei clienti e le

⁹⁰ CloudKitchens, <https://cloudkitchens.com/restaurant-technology/>

tempistiche di consegna. Il software è dotato di una grande potenza di calcolo, registra i dati derivanti dall'andamento dell'attività ed esegue una panoramica della gestione evidenziando i punti critici e suggerendo dei consigli forniti dagli addetti alla customer service per migliorare il proprio business. Tutti i dati sono raccolti in dei report potenti, che possono essere facilmente condivisi con *il team*.⁹¹ Un'altra funzione del software che ha riscosso molto successo è la cronologia degli ordini che serve per studiare le preferenze dei clienti, facilitare la determinazione delle quantità necessarie per le materie prime. Riguardo la gestione degli ordini il software è dotato di un sistema che consente di accettare gli ordini in maniera automatica, ovvero senza il consenso della cucina, però il sistema in base al numero di ordini, per fornire un servizio qualitativo, quando il sistema registra un numero di ordini elevato, che potrebbe influire negativamente il risultato finale, il sistema passa ad una modalità manuale di accettazione degli ordini.

⁹¹ CloudKitchens,<https://cloudkitchens.com/restaurant-technology/>

CONCLUSIONI

La tesi ha approfondito due modelli di business innovativi: gli affitti brevi e le *ghost kitchen*. Attraverso l'analisi delle piattaforme online come Booking.com, Airbnb, Deliveroo e Ubereats, ha dimostrato come queste soluzioni basate sulla tecnologia abbiano rivoluzionato i settori tradizionali della ospitalità e della ristorazione. Nel contesto degli affitti brevi, ha evidenziato come le piattaforme online abbiano semplificato il processo di prenotazione e affitto di alloggi, fornendo un'alternativa economica e conveniente agli hotel e ai *bed and breakfast* tradizionali. Inoltre, il presente lavoro ha sottolineato come questa forma di business abbia dato vita a nuove figure professionali come il *property manager*, che si occupa della gestione e dell'amministrazione degli alloggi in affitto breve, garantendo un servizio efficiente agli ospiti e un guadagno ai propri investitori. Per quanto riguarda le *ghost kitchen* la ricerca ha dimostrato come le piattaforme di *delivery* abbiano reso possibile la creazione di cucine virtuali senza un'esposizione fisica, riducendo notevolmente i costi rispetto alla gestione di un ristorante tradizionale. Questo modello di business si è rivelato particolarmente conveniente per gli imprenditori del settore alimentare, consentendo loro di concentrarsi sulla produzione e la consegna del cibo, senza dover affrontare i costi aggiuntivi legati a uno spazio fisico. In definitiva, entrambi i modelli di business hanno sfruttato le innovazioni tecnologiche per offrire soluzioni convenienti ed efficienti. Queste innovazioni stanno cambiando il panorama degli affitti e della ristorazione, offrendo agli imprenditori possibilità di crescita e ai clienti soluzioni flessibili e convenienti per le loro esigenze. Tuttavia, è importante continuare a monitorare e comprendere gli impatti economici, sociali di queste nuove forme di business, al fine di garantire un equilibrio tra l'innovazione e la sostenibilità dei settori coinvolti.

BIBLIOGRAFIA

- Bagnoli, Carlo, et al. "Business Model 4.0." *Edizioni Ca'Foscari, Venezia* (2018).
- Benevolo, C., & Grasso, M. (2010). Ricettività e imprese alberghiere. *Produzione, strategie e politiche di marketing. Franco Angeli, Milano.*
- Bertusi, D. (2021). Come l'intelligenza artificiale sta rivoluzionando il marketing digitale.
- Campus, G. (2021). Dererum. Design of delivery service and packaging system for sustainable food
- De Stavola, F. (2020). Potere, controllo e soggettività nelle piattaforme digitali di food delivery: un'analisi foucaultiana dell'app latino-americana Rappi. *Potere, controllo e soggettività nelle piattaforme digitali di food delivery: un'analisi foucaultiana dell'app latinoamericana Rappi*
- L. Cianchetta Vasquez, Bnb Accademy, Rizzoli, Milano 2022
- Levo, M.,” Impatto del food delivery e cambiamenti nelle attività di somministrazione
Marriott International Annual report 2022
- Nieddu, S. (2018). Ristoranti fantasma: caratteristiche e prospettive economiche del servizio di food delivery
- Ornati, M. (Ed.). (2011). *Oltre il CRM. La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso: La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso.* FrancoAngeli.
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach. Ph.D. Thesis, University of Lausanne.
- Osterwalder, A. (2013). How to design a winning business model. Harvard Business Review
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.
- Paglianti, C. (2023). La sharing economy nel settore turistico: il modello di ospitalità condivisa di Airbnb.
- Pisani, M. (2002). *L'ambiente naturale nel bilancio di esercizio: costi e passività ambientali* (Vol. 205). FrancoAngeli
- Renner, Lauren. (2010). Strategic analysis of Marriott International, Inc
- Rossi, M., Bianchi, A., & Verdi, L. (2019). L'offerta di alloggi in affitto breve termine in Italia: analisi dei dati di Airbnb. *Rivista di Economia del Turismo*, 13(2).
- Sanchs, H.,” The future of the resturant industry, how technologies will revolutionize the restaurant industry and cause more dark kitchen to emerge,the benefits of leveraging robots in the global resturant industry, and how to earn substantial money online”
- Scalera, M. (2022). L'evoluzione del ruolo della pubblicità per le compagnie di delivery nel periodo pre e post pandemico.
- Scarpa Olivi, C. (2013). Strategie di Revenue Management per la gestione di una struttura alberghiera: il caso Ca'Sagredo Hotel di Venezia.
- Trasarti, G., & Spagnuolo, C. (2019). Program Manager vs Property Manager. *Program Manager vs Property Manager*
- Trevisan, V. (2021). Scelte d'acquisto nel settore del Food Deliver
- Volpati, G., Concorrenza, impresa, strategie. Metodologia dell'analisi dei settori industriali e della formulazione delle strategie,Mulino 2008
- White, M., Citations Journal of Undergraduate Research 2021, Volume 18,”Financial Analysis: Marriott International”

SITOGRAFIA

Airbnb Italia,<https://www.airbnb.it>

Airbnb. (2021). About us. <https://www.airbnb.com/about>

Avantio,"La guida 2021 per pubblicare su Homes and Villas By Marriott",<https://www.avantio.com/it/blog/homes-villas-marriott/>

Bandoim, L. (2019). The Future Of Restaurant Technology And The Role Of AI.<https://www.forbes.com/sites/lanabandoim/2019/05/28/the-future-of-restaurant-te>

Booking.com,"Check-in: gestione dell'arrivo dei clienti"

CloudKitchens,<https://cloudkitchens.com>

CloudKitchens,<https://cloudkitchens.com/commercial-kitchens/>

CloudKitchens,<https://cloudkitchens.com/restaurant-technology/>

Deliveroo <https://restaurants.deliveroo.com/en-gb/editions>

Deliveroo,<https://deliveroo.it/it/about-us>

Foodpanda,<https://www.foodpanda.com/about/>

Foodpandwordness, "Foodpanda takes to the skies with PandaFly", <https://www.foodpanda.com/2020/08/foodpanda-takes-to-the-skies-with-pandafly/>

Guzder, K. (2019). What Are Dark Kitchens?.<https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/what-are-dark-kitchens/>

Homes and Villas by Marriott International,<https://homes-and-villas.marriott.com>

L. Cianchetta Vasquez, "Cos'è il property management?", Bnb Academy.it,<https://www.bnbademy.it/blog/cose-il-property-management>

Marriott Bonvoy,<https://www.marriott.it/loyalty/earn.mi>

Moley Robotics, <https://www.moley.com>

Panorama Chef, "Fast Gourmet, Food-on-the-Go e Coffee Shop, i tre Business emergenti della Ristorazione." <https://www.panoramachef.it/fast-gourmet-food-on-the-go-e-coffee-shop-i-tre-business-emergenti-della-ristorazione/>

Portale impresa 24, <https://portaleimpresa24.it/alimentazione/just-eat/>

The power of Marriott International. Marriott. Scaricato il 20 Novembre 2014 da: http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/Hotel_Development/PowerofMarriott_brochu_reEMEA.pdf.

Vignesh Kandasamy,"How are ghost kitchens evolving post pandemic",Forbs.com,<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/09/20/how-are-ghost-kitchens-evolving-post-pandemic/?sh=48bb5f2955e5>

Woodhouse, A. Is Hong Kong ready for food deliveries by drone? Foodpanda talks up full automation and new markets",South China MorningPost,<https://www.scmp.com/tech/article/1925091/hong-kong-ready-food-deliveries-drone-foodpanda-talks-full-automation-and-new>

ALTRE FONTI

Arese, B., Lucini, *Tredici anni fa nasceva a San Francisco il colosso che adesso si quota a Wall Street e che ha rivoluzionato il turismo*, La

Repubblica, https://www.repubblica.it/economia/2020/12/10/news/dietro_la_storia_di_successo_di_airbnb_l_idea_di_due_studenti_che_dovevano_pagare_un_affitto_troppo_alto_e_delle_scatole_di-277822626/

Capozzi, A., Just Eat, “consegne a domicilio sempre più green. «Investiamo ancora in un mercato in crescita»”, Il Sole 24Ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/just-eat-consegne-domicilio-sempre-piu-green-investiamo-ancora-un-mercato-crescita-AD0bdo9>

Cavalcoli, D., “Self check in e digital experience: il futuro del turismo sono i dati”, Il Corriere della sera, <https://nuvola.corriere.it/2017/12/06/self-check-in-e-digital-experience-il-futuro-del-turismo-sono-i-dati/>

Decreto Legge 50/2017

Legge 431/1998

Magnani, A., UberEats, come funziona “l'altra Uber” da 3 miliardi di dollari, Il Sole 24Ore

Milani, G., “Check-in: come gestirlo nel modo giusto”, Airbnb Magazine Italia

Sky tg24, “Travis Scott firma il nuovo menu di McDonald's. È la prima star dal 1992”, <https://tg24.sky.it/lifestyle/2020/09/09/travis-scott-firma-il-nuovo-menu-di-mcdonalds>

Zanini, R., Affitti brevi sotto accusa, ma il turismo può creare sviluppo ovunque, Il Sole 24Ore

