

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

LA SHARING ECONOMY COME  
MODELLO DI SVILUPPO E PRODUZIONE  
SOSTENIBILE.  
IL CASO AIR BNB

Francesca Romana Arduino

RELATORE

Andrea Moriconi

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

# INDICE

## INTRODUZIONE

### CAPITOLO I SHARING ECONOMY: DEFINIZIONE, CAUSE E CARATTERISTICHE

- 1.1 DEFINIZIONE E CONTESTO DI RIFERIMENTO
- 1.2 CARATTERISTICHE DEL FENOMENO
- 1.3 QUATTRO PRINCIPI DELLA SHARING ECONOMY
- 1.4 SVILUPPO IN ITALIA E NEL MONDO

### CAPITOLO II IL CASO AIRBNB

- 2.1 UNA NUOVA FORMA DI SHARING ECONOMY: LA CONDIVISIONE DEGLI ALLOGGI
- 2.2 ANALISI DEL SETTORE ALBERGHIERO
- 2.3 IL MODELLO DELLE 5 FORZE COMPETITIVE DI PORTER
- 2.4 IL FENOMENO *AIRBNB* E FUNZIONAMENTO DELLA PIATTAFORMA
- 2.5 SWOT ANALYSIS DELL'AZIENDA

### CAPITOLO III PROPOSTE INNOVATIVE PER LO SVILUPPO DELLA PIATTAFORMA

- 3.1 LE CONSEGUENZE E LE SOLUZIONI ADOTTATE PER FRONTEGGIARE LA PANDEMIA COVID
- 3.2 SVILUPPI FUTURI
- 3.3 PROPOSTE INNOVATIVE PER IL MIGLIORAMENTO DELLA PIATTAFORMA

## CONCLUSIONI

## BIBLIOGRAFIA

## SITOGRAFIA

## INTRODUZIONE

Il lavoro che segue focalizza l'attenzione sul fenomeno della *sharing economy*, con particolare riferimento all'impatto sul settore alberghiero, o meglio degli alloggi. Si sente, infatti, sempre più spesso parlare di piattaforme di condivisione di esperienze e saperi: elementi, questi, che hanno rivoluzionato i settori coinvolti, riuscendo a catturare l'interesse e l'attenzione da parte di tantissimi utenti viaggiatori, spinti dalla voglia di cambiamento e dalla ricerca di un'offerta diversificata ed autentica rispetto a quella tradizionale, nonché decisamente più economica.

Pertanto, alla luce di ciò, l'elaborato che segue sarà suddiviso in tre capitoli.

Il primo descriverà il fenomeno della *sharing economy*, tracciandone le principali caratteristiche, i principi che risiedono alla base del modello e lo sviluppo in Italia e nel mondo.

Il secondo capitolo presenterà il caso Airbnb, piattaforma di *sharing economy* per ciò che concerne la condivisione degli alloggi; in particolare si cercherà di spiegare il funzionamento della piattaforma analizzandone i punti di forza e di debolezza attraverso l'analisi SWOT.

Infine, l'ultimo capitolo verterà sulle conseguenze e sulle soluzioni adottate da Airbnb in seguito all'emergenza sanitaria scaturita dalla diffusione della pandemia da Covid-19 e gli sviluppi futuri; in conclusione, si cercherà di proporre alcune soluzioni per il miglioramento della piattaforma.

# CAPITOLO I

## SHARING ECONOMY: DEFINIZIONE, CAUSE E CARATTERISTICHE

### 1.1 DEFINIZIONE E CONTESTO DI RIFERIMENTO

Con l'espressione *Sharing Economy* ci si riferisce ad un insieme di esperienze e casistiche ben diverse tra loro, così come sono differenti gli attori che la utilizzano.

Numerosi sono i sinonimi utilizzati per descrivere il fenomeno in oggetto<sup>1</sup>: *peer-economy*, *crowdeconomy*, *access economy*, e così via; espressioni che vengono utilizzate in modo intercambiabile per definire il fenomeno o alcuni tratti caratteristici dello stesso. Ogni espressione su citata comporta alcuni spostamenti di significato, enfatizzando alcuni aspetti piuttosto che altri: ovviamente, in tal modo si viene a creare confusione circa il livello di analisi dei fenomeni.

In linea di massima, poiché non esiste una definizione univoca di *Sharing Economy*, si può dire che con tale espressione si fa riferimento “all’insieme di pratiche, modelli e piattaforme che, attraverso l’utilizzo della moderna tecnologia e di una comunità, consente a singoli individui o a compagnie di condividere l’accesso a prodotti, servizi ed esperienze”<sup>2</sup>.

Tale fenomeno è stato definito come un modello economico basato sulla condivisione di attività, spazi e competenze per benefici monetari e non<sup>3</sup>. In realtà, l’idea di un’economia condivisa non è nuova: infatti è stato osservato che nella storia umana l’economia della condivisione è più vecchia del capitalismo e del denaro<sup>4</sup>.

Già in passato vi erano diverse attività analoghe all’attuale *Sharing Economy*, come ad esempio la condivisione, il baratto, lo scambio di beni e servizi o il prestito. Tuttavia, il concetto di *Sharing Economy*, così come inteso al giorno d’oggi, è affiorato a partire dagli inizi del XXI secolo.

Essa consiste in un movimento che da un lato combina pratiche di condivisione già esistenti in passato, e dall’altro lato si rivela innovativo proprio perché si avvale di specifiche piattaforme, mediante le quali

---

<sup>1</sup> STOKES K., CLARENCE E., ANDERSON L., RINNE A., *Making Sense of the UK Collaborative Economy*, Nesta, London, 2014.

<sup>2</sup> MAINIERI M., *Collaboriamo!*, Hoepli, Milano, 2013, p. 42.

<sup>3</sup> BOTSMAN R., *The Sharing Economy lacks a shared definition*, 2013, consultabile sul sito internet [collaborativeconsumption.com](http://collaborativeconsumption.com)

<sup>4</sup> RICHARDSON J., *The Real Sharing Economy is Booming (And it’s not the one venture capitalists are cashing in on)*, in *Alternet.org*, 2013.

vengono attuate tali pratiche, possibili solo grazie alle nuove tecnologie e ai moderni metodi di comunicazione attuali<sup>5</sup>.

Con l'avvento della *Sharing Economy*, quindi, è stato anche semplificato il processo tramite il quale sono stati creati nuovi mercati ed attività economiche che, fino a qualche tempo fa, non sarebbero mai state attuate; tra l'altro, l'economia della condivisione offre la possibilità ai singoli individui di divenire piccoli imprenditori ed ottenere delle entrate rendendo accessibile ciò che è in loro possesso, come può essere ad esempio una casa disabitata.

Oltre a ciò, la *Sharing Economy* concerne anche la condivisione di saperi, informazioni, viaggi ed esperienze. Dunque, la *ratio* sulla quale si fonda è: non ha importanza cosa, l'importante è condividere.

Sulla base di ciò, numerose compagnie hanno mostrato attenzione verso la *Sharing Economy*, avvalendosi, allo scopo di unire le persone e formare delle comunità, di piattaforme online attraverso le quali condividere, scambiare o affittare delle risorse non utilizzate dietro costi di transizione limitati<sup>6</sup>.

In conclusione, si deve sottolineare che la *Sharing Economy*, oltre ad investire il settore economico, è in grado di far emergere una nuova società, caratterizzata da nuovi valori, nuova cultura ed un nuovo stile di vita.

---

<sup>5</sup> BORCUCH A., *The Sharing Economy: Understanding and Challenges*, in *International Journal of Humanities & Social Science Studies (IJHSSS)*, Vol. II, 2016, p. 78.

<sup>6</sup> LATHI M., SELOSMAA J., *Introduction to the Sharing Economy*, in Kustannus A., *A Fair Share: Towards a New Collaborative Economy*, Helsinki, 2013.

## 1.2 CARATTERISTICHE DEL FENOMENO

Il fenomeno della *Sharing Economy* si basa su modelli di relazione del tipo C2C, vale a dire incentrati sulla condivisione di beni e servizi che il cliente finale mette a disposizione per altri individui, senza che vi sia alcun passaggio di proprietà<sup>7</sup>.

Allo stato attuale, le aziende attive in tale settore sono tantissime: si pensi, per citarne alcune, all'esperienza Airbnb<sup>8</sup> e Booking<sup>9</sup> per quanto riguarda il settore turistico-alberghiero, a quella di BlaBlaCar<sup>10</sup> e Uber<sup>11</sup> nel settore dei trasporti, a quella di Too Good to go<sup>12</sup> nel settore alimentare.

Questi nuovi modi di porre in relazione i consumatori e le aziende consentono al cliente finale di minimizzare la spesa, pagando un prezzo sempre più vicino al reale valore di utilizzo del bene o servizio oggetto della transazione<sup>13</sup>.

La *Sharing Economy* è così divenuta sempre più rilevante, soprattutto nel contesto attuale, caratterizzato ancora dalla fase recessiva conseguente lo scoppio della crisi economica globale del 2007. Per rendersi conto della portata del fenomeno basta digitare *Sharing Economy* su qualsiasi motore di ricerca internet, per essere proiettati verso un mondo vasto e in costante sviluppo ed evoluzione, che si caratterizza per una serie di iniziative, più o meno di successo. In particolare le start-up proliferano (si pensi ad esempio al caso Cortilia<sup>14</sup> nel settore *food* o al caso MySDroom<sup>15</sup> nel *fashion*) e nascono sempre più spesso nuovi servizi che si diffondono rapidamente (come ad esempio al *crowdfunding*, al *car* e *motosharing*).

Le ragioni che risiedono alla base di tale cambiamento possono essere individuate, innanzitutto, nelle particolari condizioni in cui versa il contesto sociale e di mercato che, combinate tra loro, hanno avuto l'effetto

---

<sup>7</sup> AA.VV., *Dalla proprietà all'utilizzo*, Feltrinelli, Milano, 2016, pp. 37 ss.

<sup>8</sup> <https://www.airbnb.it/>

<sup>9</sup> <https://www.booking.com>

<sup>10</sup> <https://www.blablacar.it/>

<sup>11</sup> <https://www.uber.com/it/it/>

<sup>12</sup> <https://toogoodtogo.it/it>

<sup>13</sup> MARTIN CHRIS J, *The Sharing Economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism?*, in *Ecological Economics*, Vol. 121, 2016, pp. 149 ss.

<sup>14</sup> <https://www.cortilia.it/>

<sup>15</sup> <https://it-it.facebook.com/MySDRoom/>

di far sì che tali nuovi modelli di consumo si sviluppessero sempre più velocemente, come è accaduto anche in Italia.

Tra i fenomeni più significativi del cambiamento, si possono citare i seguenti<sup>16</sup>:

- le nuove tecnologie digitali e la diffusione di *devices* mobili e delle App, che costituiscono gli strumenti necessari per l'utilizzo di tali modalità di accesso a beni e servizi;
- l'evoluzione dei costumi sociali, che si caratterizza per un rilievo sempre minore della proprietà e del possesso dei beni;
- la crisi economica, che ha fortemente limitato le capacità di spesa delle famiglie, accompagnata dalla volontà di mantenere, comunque, i livelli e gli stili di vita del periodo pre-crisi; ciò costituisce motivo di sviluppo di forme di consumo più flessibili e con un costo fisso più basso per i consumatori;
- la diffusione delle piattaforme sociali e l'apertura a forme di condivisione sempre più ampie, attraverso cui è stato possibile introdurre nuove forme di aggregazione sociale;
- la forte attenzione verso la tematica della sostenibilità, non solo ambientale, che spinge verso l'utilizzo di forme di condivisioni che possono avere effetti benefici in tal senso<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> TRUA T., CONFORTI P., *Sharing Economy. L'economia della condivisione*, BitBiblos, Bologna, 2016.

<sup>17</sup> BRACHYA V., COLLINS L., *The Sharing Economy and Sustainability*, Urban Sustainability Project, 2016.

### 1.3 QUATTRO PRINCIPI DELLA SHARING ECONOMY

Prima di analizzare i principi che risiedono alla base della *Sharing Economy*, si ritiene utile, anche per maggior completezza, elencarne le finalità. Queste ultime si suddividono in quattro categorie, vale a dire<sup>18</sup>:

1. redistribuzione e riuso;
2. estensione e massimizzazione dell'utilizzo di *asset* durevoli;
3. scambio di beni e servizi;
4. condivisione di *asset* produttivi.

Riguardo al primo punto, laddove si faccia riferimento a beni fisici, una delle principali attività della *Sharing Economy* riguarda il favorire la circolazione e lo scambio di beni già esistenti. Infatti, come è stato osservato da Schor e Botsman, con la *Sharing Economy* si assiste alla nascita di una specie di mercato di seconda mano<sup>19</sup>. Tra le piattaforme che operano in tal senso figurano Ebay<sup>20</sup> e Craigslist<sup>21</sup>, le quali si pongono lo scopo di fare sì che i prodotti non più voluti e ancora funzionanti trovino una seconda vita, andando così ad evitare sprechi e impiego inutile di risorse. Ad oggi, sia Ebay che Craigslist propongono anche la vendita di prodotti nuovi. Per quanto concerne la seconda categoria di finalità, si deve osservare che in genere vengono acquistati beni durevoli che non vengono sfruttati appieno, per mancanza di tempo o perché l'accumulo di beni fa in modo che non ci siano spesso occasioni d'uso. Ogni individuo possiede diversi beni sottoutilizzati (si pensi, ad esempio, ad un bene che si utilizza solo in periodi particolari dell'anno o in particolari occasioni). Al riguardo, la possibilità offerta dalla *Sharing Economy* si traduce nel fatto di ampliare l'utilizzo di beni, andando a massimizzare ed ottimizzare gli investimenti realizzati ai fini del loro acquisto. Un esempio di ciò è rappresentato dalle piattaforme Airbnb e Couchsurfing, che offrono la condivisione dello stesso oggetto, in generale lo spazio non utilizzato. Airbnb, nello specifico, prevede la condivisione dietro pagamento; Couchsurfing, invece, lo fa in modo gratuito.

Nella terza categoria, inerente lo scambio di servizi, sono comprese le piattaforme finalizzate a favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta per ciò che concerne i servizi. Un esempio è la piattaforma Task Rabbit<sup>22</sup>, sviluppata per creare un luogo di incontro tra chi offre la propria disponibilità a svolgere dei piccoli lavori e chi ne ha bisogno.

---

<sup>18</sup> SCHOR J., *Debating the Sharing Economy*, in *Great Transition Initiatives*, 2014.

<sup>19</sup> BOTSMAN R. ROGERS R., *What's mine is yours*, Harper Business, Londra, 2010, p.126.

<sup>20</sup> [www.ebay.it/](http://www.ebay.it/)

<sup>21</sup> <https://www.craigslist.org/>

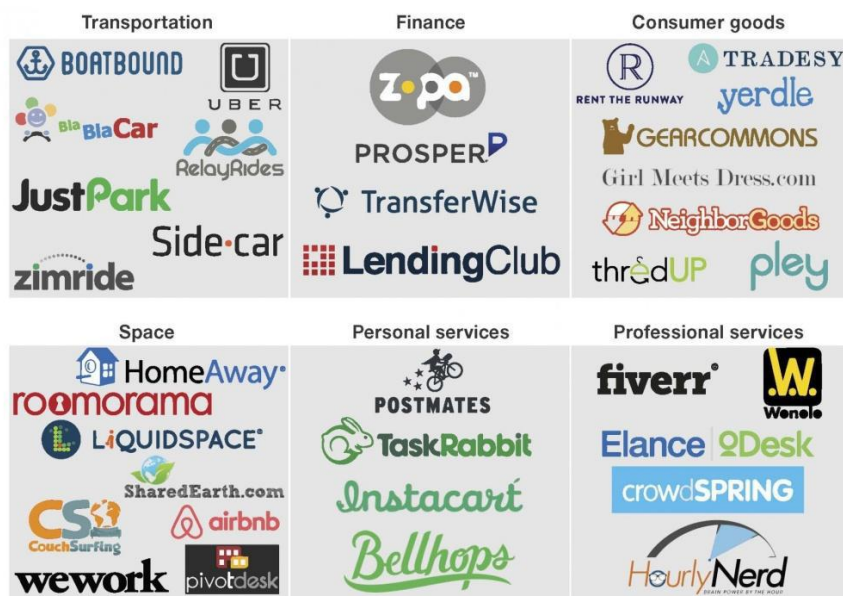
<sup>22</sup> [www.taskrabbit.com](http://www.taskrabbit.com)



Infine, la quarta categoria, è riferita ai servizi ed alle piattaforme di *Sharing Economy* il cui scopo sia la condivisione degli asset o degli spazi per consentire e favorire la produzione. La piattaforma di riferimento, in questo caso, è Skillshare<sup>23</sup>, che offre agli utenti la possibilità di condividere competenze e capacità, proponendo anche lezioni off-line su qualsiasi argomento o attività.

La figura 1 mostra un quadro generale delle principali piattaforme di *Sharing Economy*.

Figura 1 - *Panoramica sulle piattaforme di Sharing Economy*



Fonte: <http://wiprodigital.com/scaling-customer-experience-in-the-sharing-economy/>

A questo punto è possibile focalizzare l'attenzione sui principi che risiedono alla base della *Sharing Economy*, vale a dire<sup>24</sup>: massa critica, *power of idling capacity*, *credenza in the Commons*, fiducia.

Per quanto concerne il primo, occorre precisare che, con l'espressione "massa critica", ci si riferisce all'esistenza, in un sistema di riferimento, di una soglia al di là della quale il sistema può auto-sostenersi. Il raggiungimento di tale massa critica è fondamentale in tema di *Sharing Economy*. Un elemento fondamentale è costituito dal concetto di soddisfazione: un consumatore è soddisfatto nel momento in cui ha la possibilità di scegliere tra un'ampia gamma di prodotti, vale a dire se è messo nelle condizioni di poter selezionare tra più alternative ciò che meglio soddisfa le sue richieste. Inoltre, il principio della massa critica assume rilievo anche perché attraverso di esso è possibile costituire un gruppo di primi utilizzatori della piattaforma.

Sarà poi la soddisfazione di questo gruppo "pilota" a rappresentare la prova che tale servizio costituisce, per i potenziali utilizzatori, una garanzia. Attraverso gli elementi della soddisfazione e della assicurazione, è

<sup>23</sup> <https://www.skillshare.com/>

<sup>24</sup> BOTSMAN R. ROGERS R., *What's mine is yours*, Harper Business, Londra, 2010, p. 55.

possibile superare esitazioni e scetticismo iniziali, nonché tutti gli ostacoli che, in genere, si presentano nel momento in cui un consumatore decide di mutare le proprie abitudini o i propri modelli di acquisto<sup>25</sup>.

Il secondo principio, *power of idling capacity*, si riferisce alla celata capacità dei beni. Si pensi, ad esempio, a tutti gli oggetti acquistati e magari utilizzati pochissime volte. Tali prodotti comportano dei costi per l'acquisto, il mantenimento e così via. Attraverso la *Sharing Economy* è possibile favorire lo sfruttamento, il ricollocamento e la distribuzione di tali capacità mediante le piattaforme online.

Riguardo al principio della credenza "*in the Commons*", si deve precisare che si fa riferimento alla fiducia riposta nell'esistenza di beni di proprietà comune, i quali possono essere gestiti ed utilizzati, in condivisione, tra tutti gli individui che fanno parte del medesimo gruppo o della medesima comunità. In questo caso, la proprietà comunitaria si concretizza tramite il bilanciamento degli interessi personali di ciascun individuo e gli interessi della comunità. Tramite l'azione condivisa vengono, dunque, create le condizioni per far sì che le risorse siano autoregolate ed utilizzate in maniera corretta, evitando di incorrere nel rischio di uno sfruttamento eccessivo delle stesse.

Infine, l'ultimo principio che risiede alla base della *Sharing Economy* è rappresentato dal fattore della fiducia. La *Sharing Economy*, infatti, ha come condizione necessaria la fiducia verso gli altri utenti della piattaforma o, comunque, verso le persone con cui si decide di condividere un determinato bene.

---

<sup>25</sup> BOTSMAN R. ROGERS R., *What's mine is yours*, cit.

## 1.4 SVILUPPO IN ITALIA E NEL MONDO

Il fenomeno dell'economia collaborativa può essere misurato sia dal punto di vista dell'offerta che da quello della domanda. In particolare, per quanto concerne l'offerta, i principali studi a livello europeo di cui bisogna tener conto sono rappresentati dal "Making Sense of the UK Collaborative Economy"<sup>26</sup> realizzato nel 2014 da Collaborative Lab e Nesta e "The Sharing Economy- sizing the revenue opportunity" scritto nel 2014 da PwC UK. Nell'ambito dello studio di Collaborative Lab e Nesta, sono stati designati alcuni tratti caratteristici del fenomeno a livello europeo. In particolare, mediante un questionario online sottoposto ad un campione composto da circa 120 soggetti, suddivisi tra organizzazioni e imprese di diversi Paesi europei<sup>27</sup>, è emerso che le organizzazioni che operano nella *Sharing Economy* sono principalmente giovani (89% nate dopo il 2000 e 64% dopo il 2010) e si avvalgono di internet come supporto fondamentale (73%). Tra l'altro, quasi il 50% dei soggetti ha dichiarato di operare a livello internazionale, contro un 23% a livello nazionale e un 27% a livello regionale e locale<sup>28</sup>. Nella stessa indagine sono stati individuati i principali settori nei quali gli individui partecipano a meccanismi di economia collaborativa. Nel dettaglio, lo studio si è concentrato su 8 settori nei quali possono essere individuati fenomeni di collaborazione; successivamente, un campione di circa 2000 persone ha indicato se, durante l'ultimo anno, avesse partecipato alla *Collaborative Economy*, ossia ad attività collaborative effettuate con l'uso di Internet. I risultati ottenuti, riferiti alla Gran Bretagna, sono i seguenti:

Tabella 1 – *Servizi Sharing Economy più utilizzati dagli utenti britannici*

Media 10%
Vestiti e accessori 8%
Beni e servizi per le famiglie 7%
Tecnologia ed elettronica 6%
Strumenti e giochi per bambini 5%
Settore dei trasporti 5%
Turismo 5%
Piccoli lavori di manutenzione 1%

Fonte: STOKES K., CLARENCE E., ANDERSON, L., RINNE A., *Making Sense of the UK, Collaborative Economy*, Nesta, 2014.

<sup>26</sup> STOKES K., CLARENCE E., ANDERSON, L., RINNE A., *Making Sense of the UK, Collaborative Economy*, Nesta, 2014.

<sup>27</sup> I Paesi campione dello studio sono Gran Bretagna, Spagna, Francia, Olanda, Italia, Belgio, Polonia e Slovenia.

<sup>28</sup> STOKES K., CLARENCE E., ANDERSON, L., RINNE A., *Making Sense of the UK, Collaborative Economy*, cit.

Si deve precisare che questi risultati mettono in rilievo anche che i fenomeni collaborativi si estendono oltre l'utilizzo di internet. Infatti, il 25% degli intervistati ha preso parte all'economia collaborativa mediante l'utilizzo di internet, ma il 68% ha dichiarato di aver effettuato attività collaborative senza internet.

In relazione al contesto italiano, la *Sharing Economy* ha dato luogo ad un movimento eterogeneo nell'ambito del quale sono coinvolti cittadini, imprese, associazioni e *policy makers*.

Nello specifico, è stata effettuata una mappatura<sup>29</sup>, nella quale sono state prese in considerazione le principali piattaforme digitali attive sul territorio italiano nell'ambito del consumo collaborativo. Tale studio, pur se non scientifico, costituisce un primo importante tassello per comprendere la dimensione del fenomeno nel nostro Paese. L'analisi è stata effettuata attraverso un questionario inviato ad alcune piattaforme italiane e straniere che operano sul territorio.

La tabella sottostante mostra i principali settori di *Sharing Economy* in Italia.

Tabella 2 – *Settori principali di consumo collaborativo in Italia*

Piattaforme di crowdfunding 30%
Piattaforme di scambio di beni di consumo 20%
Trasporti 12%
Turismo 10%
Lavoro 9%

Fonte: *Sharing Economy: la mappatura delle piattaforme Italiane 2017*, Collaboriamo, 2014, consultabile sul sito internet <http://sharitaly.com/wp-content/uploads/2017/11/Mappatura-delle-piattaforme-collaborative-17-e-Internazionalizzazione.pdf>

---

<sup>29</sup> *Sharing Economy: la mappatura delle piattaforme Italiane 2017*, Collaboriamo, 2014, consultabile sul sito internet <http://sharitaly.com/wp-content/uploads/2017/11/Mappatura-delle-piattaforme-collaborative-17-e-Internazionalizzazione.pdf>

## CAPITOLO II

### IL CASO AIRBNB

#### 2.1 UNA NUOVA FORMA DI SHARING ECONOMY: LA CONDIVISIONE DEGLI ALLOGGI

La forma di sharing economy più consolidata e diffusa è rappresentata dalla condivisione di spazi, alloggi e camere, che può essere definita con l'espressione "*Accommodation sharing*", ossia un accordo organizzato tra due parti, una delle quali consente l'accesso all'abitazione intera o ad alcuni spazi di essa all'altra parte per un determinato e limitato periodo di tempo.

Tantissime piattaforme si occupano di *accommodation sharing*, tra le più popolari ed innovative spiccano senza dubbio Airbnb, HomeAway, Couchsurfing, Nock o Love Home Swap. Tutte queste piattaforme hanno ottenuto enorme successo, accompagnato da una forte crescita.

Le ragioni di ciò risiedono in diversi fattori. Innanzitutto, si deve menzionare la competitività dei prezzi; solitamente, i prezzi medi di stanze o appartamenti disponibili sulle piattaforme di *home sharing* sono molto più bassi (in alcuni casi addirittura gratuiti) rispetto a quelli previsti per le camere di hotel. Tra l'altro, stando a quanto riportato da uno studio condotto da Priceonomics, i prezzi degli appartamenti di Airbnb si attestano circa il 21,2% in meno rispetto ai prezzi di camere d'hotel; le camere singole addirittura sfiorano il 50% in meno<sup>30</sup>. In secondo luogo, vi è la diversificazione dell'offerta di tali piattaforme; gli alloggi sono diversi tra loro, originali e personalizzati a seconda dell'*host* (case o stanze private, castelli, fari, tende, e così via), in modo tale che ognuno possa soddisfare al meglio le proprie richieste. In terzo luogo, vi è "*Home-like environment feeling*", ossia il turista si sente come a casa. A tal proposito, da una ricerca condotta da HomeAway, è stato messo in rilievo che gli elementi per i quali i clienti tendono a scegliere questo tipo di alloggio piuttosto che un albergo sono l'ampiezza degli spazi, l'accesso a cucina, servizi della casa come lavatrice, parcheggio, e altri comfort<sup>31</sup>. Infine, si deve citare l'autenticità dell'esperienza; i viaggiatori vivono da locali per un breve periodo di tempo, e si sentono tali<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> [www.priceonomics.com/hotels/](http://www.priceonomics.com/hotels/)

<sup>31</sup> OECD, *Policies for the tourism sharing economy*, in *OECD Tourism Trends and Policies 2016*, Chapter 3, OECD Publishing, Paris, 2016.

<sup>32</sup> OSKAM J., BOSWIJK A., *Airbnb: the future of networked hospitality businesses*, in *Journal of Tourism Futures*, Vol. 2, n.1, in [emeraldinsight.com](http://emeraldinsight.com), 2016, pp. 22 ss.

## 2.2 ANALISI DEL SETTORE ALBERGHIERO

Il settore turistico/alberghiero italiano si caratterizza dagli altri settori per l'eterogeneità e la pluralità.

Per quanto concerne la prima caratteristica, essa è riferita alla diversità e varietà di prodotti e servizi offerti, mentre la pluralità è riferita alla molteplicità di forme tramite cui è possibile offrire il prodotto turistico<sup>33</sup>.

Proprio per tali caratteristiche, occorre distinguere le attività appartenenti in questo settore economico tra quelli che sono definiti servizi centrali e quelli che sono, invece, servizi periferici. In merito ai primi, essi includono il settore dei trasporti, della ricettività, le attrazioni turistiche e il comparto *food and beverage*; invece, nei servizi periferici rientrano tutti quei servizi, sia pubblici che privati, complementari ai precedenti, come ad esempio l'attività degli intermediari turistici, le organizzazioni governative e i servizi di sicurezza e sanità pubblica.

Questa classificazione è molto importante in quanto ogni attività presenta caratteristiche differenti rispetto alle altre, e segue precise dinamiche. In tal senso, il settore alberghiero, ad esempio, svolge un ruolo cardine all'interno dell'industria turistica<sup>34</sup>. Un aspetto comune a tutte le forme dell'offerta ricettiva è costituito dalla rigidità dell'offerta stessa, in quanto ciascuna forma di offerta ricettiva si contraddistingue per tratti caratteristici strutturali che non possono essere modificati nel breve periodo, come ad esempio il numero di stanze a disposizione: tale aspetto, come si può intuire, implica un determinato grado di difficoltà nell'adeguamento della capacità delle strutture alle fluttuazioni della domanda.

Il principale rischio che si potrebbe profilare concerne il fatto di avere una capacità produttiva sotto-utilizzata nei periodi di bassa stagione o laddove dovesse verificarsi un calo della domanda.

La rigidità dell'offerta ricettiva può elargire effetti più o meno evidenti a seconda del livello di instabilità della domanda; questo tipo di instabilità, a sua volta, scaturisce da fattori esogeni ed imprevedibili, i quali caratterizzano la domanda turistica<sup>35</sup>.

In linea di massima, è possibile ritenere che la rigidità dell'offerta del settore alberghiero tradizionale si contrappone alla flessibilità che contraddistingue la *sharing economy* in tale comparto economico. Pertanto, il settore alberghiero tradizionale si trova in difficoltà nel momento in cui è chiamato ad adattarsi alle fluttuazioni della domanda, nonché all'evoluzione dei gusti e delle preferenze dei consumatori; invece, la *sharing accommodation*, poiché priva di vincoli normativi e strutturali, è in grado di seguire l'andamento e l'evoluzione della domanda nel tempo.

---

<sup>33</sup> MAGLIULO A., *Elementi di economia del turismo*, Firenze University Press, Firenze, 2007.

<sup>34</sup> COSTA P., RISPOLI M., *Dimensioni dell'industria italiana dei viaggi e del turismo*, SIPI, Roma, 1992, pp. 40 ss.

<sup>35</sup> BENEVOLO C., GRASSO M., *Ricettività e imprese alberghiere. Produzione, strategie e politiche di marketing*, Angeli, Milano, 2010, pp. 15-19.

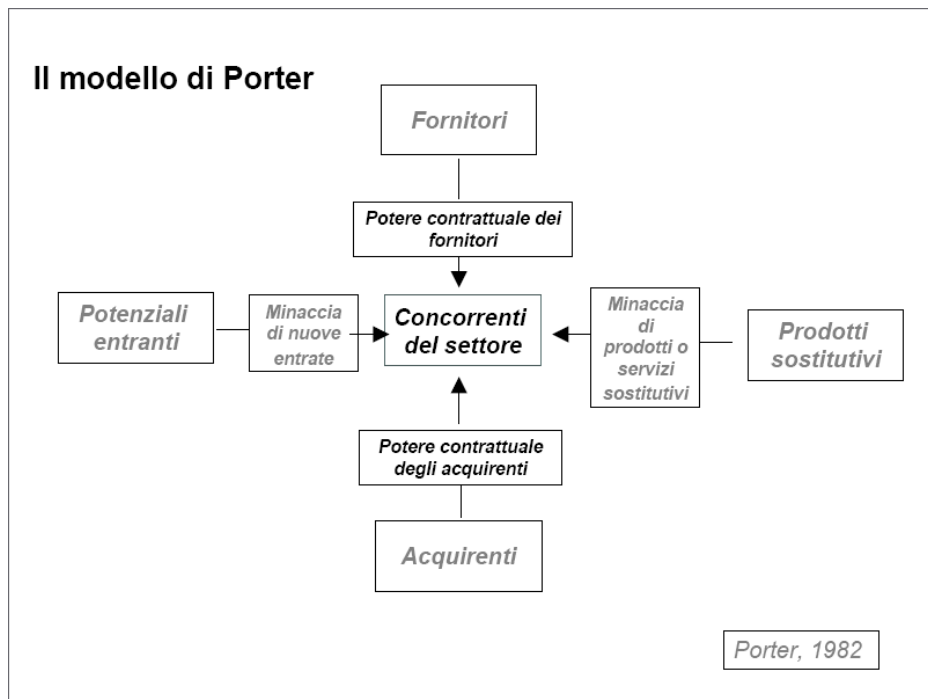
## 2.3 IL MODELLO DELLE 5 FORZE COMPETITIVE DI PORTER

Per comprendere l'andamento economico di un'impresa è di vitale importanza effettuare un'analisi del settore in cui opera, focalizzando la sua area strategica di affari: imprese simili per tipologia di prodotto e di clientela. In presenza di elevata competitività di mercato, le imprese il più delle volte ottengono risultati modesti se non addirittura di perdita. L'obiettivo in questi casi è conseguire una posizione strategica, dove sia possibile difendersi dalle azioni concorrenziali delle altre imprese.

A partire da queste considerazioni, Michael Porter ha elaborato intorno agli anni 80' un ormai consolidato framework concettuale, noto come modello delle cinque forze competitive, atto a spiegare l'ambiente in cui opera l'impresa e le forze che sono in esso presenti.<sup>36</sup> Secondo tale modello hanno rilievo le seguenti cinque forze competitive:

1. L'intensità della concorrenza
2. La minaccia di nuovi entranti
3. La competizione indiretta esercitata da beni o servizi aventi la stessa funzione d'uso
4. Il potere contrattuale dei fornitori
5. Il potere contrattuale degli acquirenti

Figura 1 *Modello di Porter*



Fonte: adattata da M.E. Porter, *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, Free Press, 1980

<sup>36</sup> FIORI G., TISCINI R., *Economia aziendale*, Egea, Milano, 2017, pp. 88.

Il modello aiuta a spiegare bene le cause le cause del crollo della redditività degli alberghi che in passato costituivano un settore caratterizzato da ottime performances.

L'intensità della concorrenza può essere misurata in base a numerosi parametri: il numero delle imprese presenti nel settore, la presenza di barriere all'uscita che nel caso degli alberghi sono spesso elevate, poiché è assai difficile riconvertire le strutture, infine anche il grado di differenziazione tra prodotti e servizi di imprese concorrenti stimola la competizione per acquisire quote di mercato.

La minaccia di nuovi entranti rappresenta per gli hotel un rischio elevato soprattutto in Italia, dove solo il 4,6% del totale è costituito da catene di hotel<sup>37</sup>, e la maggior parte è spesso a conduzione familiare. Inoltre il costante incremento di nuove strutture, specializzate soprattutto nel segmento alberghiero di lusso/resort, ha reso ancor più agguerrita la concorrenza nel settore.

La competizione indiretta esercitata da beni o servizi con la medesima funzione d'uso è sicuramente tra le forze competitive più rilevanti nel settore alberghiero. Negli ultimi anni infatti, grazie soprattutto all'uso di internet e app, l'offerta di servizi sostitutivi si è ampliata: case e appartamenti in affitto, aparthotel nelle grandi città e l'introduzione di villaggi turistici nelle località di villeggiatura.

Il potere contrattuale dei fornitori influisce sui costi totali sostenuti dall'impresa poiché se questi aumentano, a parità di altre condizioni, il profitto dell'azienda diminuirà.

L'intensificarsi dei controlli sulla regolarità dei dipendenti, la repressione dell'evasione e i maggiori oneri sulla sicurezza degli edifici hanno determinato un innalzamento significativo di tale forza, con un'inevitabile compressione degli utili

Infine il potere contrattuale degli acquirenti ha fortemente modificato gli equilibri economici delle imprese ricettive per effetto della trasparenza dei prezzi assicurata da Internet.

Un tempo il turista entrava in albergo, chiedeva una camera e il prezzo. A quel punto il "navigato" portiere con uno sguardo sapeva già quanto proporre, con una segmentazione dell'offerta effettuata in tempo reale. Oggi lo stesso cliente entra chiedendo le chiavi, visto che la camera l'ha già prenotata su uno dei tanti portali, scegliendo l'offerta per lui più vantaggiosa<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Fonte: Studio: Hotel Chains in Italy 2016 Confindustria Alberghi e RES-STR 6

<sup>38</sup> RASTELLI S., (2019). Il settore alberghiero secondo il modello di Porter, *Ratio Quotidiano*



## 2.4 IL FENOMENO AIRBNB E FUNZIONAMENTO DELLA PIATTAFORMA

La piattaforma più comune di sharing economy del settore turistico è Airbnb, costituita a San Francisco nel 2008. Allo stato attuale, Airbnb è presente in oltre 220 Paesi<sup>39</sup>. Nel corso della sua evoluzione, la piattaforma è stata in grado di diventare simbolo della *sharing economy*, nonché principale mercato di alloggi a livello internazionale.

L'idea di creare questa piattaforma iniziò a prendere forma nel 2007, quando due dei tre cofondatori, Joe Gebbia e Brian Chesky, avvertirono l'esigenza di ottenere ulteriori entrate per poter pagare l'affitto; l'opportunità arrivò in vista della *Design Conference* a San Francisco: tutti gli alberghi della città erano prenotati, per cui i due ragazzi decisero di mettere a disposizione tre materassini gonfiabili e creare un servizio di Bed and Breakfast nella loro sala, per un costo di 80 dollari a notte. Fu quindi creato il sito [airbedandbreakfast.com](http://airbedandbreakfast.com) e l'idea riscosse subito molto fervore, tant'è vero che i due colleghi la svilupparono sino, appunto, a fondare nel 2008 l'Airbnb<sup>40</sup>.

Ad oggi, Airbnb rappresenta un mercato comunitario affidabile nell'ambito del quale le persone possono scoprire e prenotare alloggi unici in tutto il mondo<sup>41</sup>.

La base da cui è nato il tutto è piuttosto semplice; per prima cosa gli *host* propongono una lista degli spazi disponibili<sup>42</sup> sulla piattaforma; in secondo luogo, occorre stabilire il prezzo (per notte, per settimana o per mese), offrendo così il proprio alloggio agli ospiti.

Airbnb riceve entrate da entrambe le parti: dall'ospite e dall'offerente. Infatti, il cliente paga dal 9 al 12% di commissione per il servizio di ciascuna prenotazione erogata, che dipende dalla durata del soggiorno; l'ospite, invece, paga una commissione di circa il 3% per la copertura dei costi dei processi di pagamento.

Naturalmente il successo di Airbnb si deve soprattutto al web: difatti, oltre al sito internet, le prenotazioni avvengono mediante l'applicazione mobile, con servizi di geo-localizzazione e messaggistica. Tra l'altro, la start up mette a disposizione un sistema di reputazione online che consente ai fruitori di valutare e scrivere recensioni<sup>43</sup> al termine di ciascun soggiorno; questo

---

<sup>39</sup> <https://news.airbnb.com/it/about-us/>

<sup>40</sup> SALTER J., *Airbnb: The story behind the \$1.3bn room-letting website*, in *The Telegraph*, 2012.

<sup>41</sup> [www.airbnb.com](http://www.airbnb.com)

<sup>42</sup> Gli spazi possono consistere in una sola stanza o in una casa intera.

<sup>43</sup> Possono riguardare la pulizia, la posizione, i servizi e così via.

meccanismo è utile per far sì che instauri fiducia da parte dei potenziali clienti, andando così a massimizzare le prenotazioni.

Ciascun *host* è legato ad un profilo, nel quale sono presenti alcuni elementi tra cui foto, presentazioni personali, informazioni sull'alloggio e recensioni effettuate dagli ospiti che hanno soggiornato nell'appartamento.

Per quanto concerne il sistema di pagamento online, questo è controllato e sicuro, inoltre sono offerte polizze di cancellazione e controlli sull'identità di tutte le parti coinvolte.

Come detto, allo stato attuale, Airbnb rappresenta la piattaforma di *sharing economy* più popolare e di maggior successo, sia per ciò che concerne la crescita che per i risultati ottenuti<sup>44</sup>.

Per comprendere appieno l'enorme successo della piattaforma si pensi che nel giro di poco più di un decennio sono stati raggiunti i seguenti risultati:

- presenza globale: 100.000 città in 220 Paesi;
- più di 7 milioni di alloggi resi disponibili dagli *host* e circa 500 esperienze creative;
- più di 750 milioni di clienti;
- valutazione: 18 miliardi di dollari<sup>45</sup>;

Anche sul web, la start up americana ha avuto modo di imporsi: stando a quanto riportato dal sito alexa.com, che si occupa di statistiche sul traffico di internet, il sito web di Airbnb<sup>46</sup> si posiziona al 370esimo posto nel *rank* mondiale e al 115esimo posto nel *rank* degli Stati Uniti.

Grazie a questa crescita sempre più costante, Airbnb è uno dei competitori più temibili per gli hotel<sup>47</sup>.

Anche dal punto di vista innovativo, la start up è in crescita: in tal senso, si pensi che nel 2015 è stata presentata la piattaforma ai *business traveller*, con la campagna “*extend your business trip to make it more like a vacation with Airbnb*”<sup>48</sup>. Allo stato attuale sono tantissime le compagnie in tutto il mondo che si avvalgono degli spazi messi a disposizione dalla start up californiana per i loro viaggi d'affari; secondo i *feedback* raccolti da Airbnb tra i consumatori, la domanda dei *business traveller* è finalizzata alla ricerca di spazi ampi, soprattutto appartamenti.

---

<sup>44</sup> AIRBNB, *Airbnb: Belong anywhere*, in *UNWTO Seminar on new business models: disruptions and opportunities*, Vilnius, 2016.

<sup>45</sup> In calo rispetto agli anni precedenti a causa del Covid 19, cfr. PITOZZI A., *Airbnb accende i motori per la quotazione in Borsa*, 21 agosto 2020, consultabile sul sito internet <https://www.wired.it/economia/finanza/2020/08/21/airbnb-quotazione-borsa-2020/>

<sup>46</sup> [www.airbnb.com](http://www.airbnb.com)

<sup>47</sup> MORROW M., *How Aribnb became more valuable than Marriott & Hilton*, in *FOX Business*, 2015.

<sup>48</sup> [www.airbnb.com](http://www.airbnb.com).

Secondo alcuni studiosi le principali ragioni che risiedono alla base del successo della piattaforma in oggetto sono essenzialmente due<sup>49</sup>:

1. ragioni “idealiste”, riguardanti in particolar modo l’aspetto dell’autenticità ed il diretto contatto tra “pari” nel corso dell’esperienza del trovare (e vivere) l’alloggio;
2. ragioni economiche, che si traducono nei benefici economici che l’*host* ed il *guest* traggono dall’utilizzo di tale piattaforma.

Proprio per queste ragioni, Airbnb, così come le altre forme di *accomodation* sono riconosciute come modelli in grado di connettere tra loro più individui, combinando i benefici economici che possono esser tratti senza grandi costi ed investimenti, favorendo il contatto diretto tra le persone e mantenendo un impatto ambientale basso.

In particolare, l’aspetto economico gioca un ruolo fondamentale nel successo di Airbnb e più in generale nel contesto dell’*accomodation sharing*; Airbnb e le altre piattaforme di condivisione offrono prezzi più competitivi rispetto a quelli praticati dagli alberghi, anche perché questi ultimi si trovano a dover affrontare costantemente ulteriori costi circa gli standard di sicurezza, i servizi, la pulizia e così via.

In conclusione, si può rilevare che il successo di Airbnb è derivato proprio dal fatto di aver sin da subito compreso il cambiamento e l’evoluzione del turista e, di conseguenza, della domanda turistica; grazie alle nuove opportunità offerte dal mondo web e alle tecnologie collaborative di rete, il turista moderno è sempre più informato e selettivo, ricerca sempre prodotti specifici e non standardizzati, prodotti “autentici”.

La diversificazione e le proposte a disposizione sulla piattaforma evocano nella mente del consumatore/turista l’idea di un’esperienza unica, originale e soprattutto personalizzata.

Il punto di forza di Airbnb consiste proprio nel fatto di aver saputo captare la nuova “filosofia del viaggiatore”, e di aver creato una *community* attiva e identificativa: non a caso lo slogan riportato nella home del sito Airbnb recita: “Ovunque vai, vivici. Prenota gli alloggi degli *host* locali e vivi questa esperienza come se fossi una persona del posto”.

---

<sup>49</sup> OSKAM J., BOSWIJK A., *Airbnb: the future of networked hospitality businesses*, in *Journal of Tourism Futures*, Vol. 2, n.1, in emeraldinsight.com. 2016, p. 27.

Figura 2 – Slogan Airbnb



Fonte: airbnb.it

## 2.5 SWOT ANALYSIS DELL'AZIENDA

### *Punti di forza nell'analisi SWOT di Airbnb*

Airbnb ha un vantaggio di *first mover* nel settore degli alloggi *peer-to-peer*. Il vantaggio del *first mover* ha svolto un ruolo fondamentale per Airbnb in termini di consolidamento del riconoscimento del marchio e raggiungimento di una valutazione del marchio privato a 35 miliardi di dollari<sup>50</sup>. Grazie al vantaggio del *first mover* unito a una leadership efficace dei fondatori, Airbnb è diventata sinonimo di pratiche di alloggio *peer-to-peer*. Inoltre, si può sostenere che il vantaggio del *first mover* contribuisce alla fedeltà al marchio di Airbnb espandendo rapidamente la sua base di clienti.

Un altro punto di forza di Airbnb consiste nel fatto che risulta più conveniente rispetto agli hotel tradizionali. Come è illustrato nella figura 3, a gennaio 2018 i prezzi medi delle camere a notte sono notevolmente inferiori su Airbnb rispetto ai prezzi medi delle camere degli hotel<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> SCHLEIFER T., *Airbnb sold some common stock at a \$35 billion valuation, but what is the company really worth?*, in *Recode*, 2019, consultabile sul sito internet <https://www.vox.com/2019/3/19/18272274/airbnb-valuation-common-stock-hoteltontight>

<sup>51</sup> MCCARTHY N., *Is Airbnb Really Cheaper Than A Hotel Room In The World's Major Cities?*, in *Forbes*, 2018, consultabile sul sito internet <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2018/01/23/is-airbnb-really-cheaper-than-a-hotel-room-in-the-worlds-major-cities-infographic/#146f178778ac>

Figura 3 - Prezzi medi delle camere nelle principali città (gennaio 2018)



Fonte: McCARTHY N., *Is Airbnb Really Cheaper Than A Hotel Room In The World's Major Cities?*, in *Forbes*, 2018, consultabile sul sito internet <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2018/01/23/is-airbnb-really-cheaper-than-a-hotel-room-in-the-worlds-major-cities-infographic/#146f178778ac>

Altro punto di forza riguarda la sua crescita. Airbnb è cresciuto a ritmi impressionanti su scala globale negli ultimi 10 anni. Il rivoluzionario del settore dei viaggi ha milioni di annunci in più di 200 paesi e regioni in tutto il mondo<sup>52</sup>. Ci sono più di 100.000 città con inserzioni Airbnb e 500 milioni di arrivi di ospiti Airbnb<sup>53</sup>. Inoltre, in media, sono più di 2 milioni le persone che soggiornano con Airbnb ogni notte e si contano più di 30.000 esperienze Airbnb in tutto il mondo<sup>54</sup>. Si pensi che solo nel periodo compreso tra il 1 ° luglio 2018 e il 15 maggio 2019, Airbnb ha aggiunto più di 1 milione di annunci. Un tasso di crescita così impressionante ha implicazioni positive per i profitti dell'azienda e per il raggiungimento dell'obiettivo primario di massimizzazione del profitto.

<sup>52</sup> FAST FACTS, *Airbnb Press Room*, 2019, consultabile sul sito internet <https://press.airbnb.com/fast-facts/>

<sup>53</sup> *Ibidem*.

<sup>54</sup> *Ibidem*.

### *Punti deboli nell'analisi SWOT di Airbnb*

A causa del modello di business della sua piattaforma, Airbnb non è in grado di controllare la qualità degli alloggi, delle esperienze e dei servizi di avventura forniti dagli *host* agli utenti.

La piattaforma globale di noleggio ed esperienze può solo incoraggiare gli *host* a fornire un servizio di qualità agli ospiti. Se gli *host* non riescono a fornire un servizio di qualità, possono ottenere un punteggio basso e recensioni negative da parte degli ospiti, il che si traduce in maggiore difficoltà nell'attrarre nuovi ospiti.

Altro punto debole riguarda il fatto che l'immagine del marchio Airbnb è altamente vulnerabile a diversi scandali. Nella maggior parte dei casi, i casi alla radice di potenziali scandali sono al di fuori del controllo della compagnia di alloggio globale. L'elenco degli scandali più importanti include, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, gli *host* che mettono telecamere nelle stanze in cui gli ospiti dormono, la discriminazione da parte degli *host* nei confronti degli ospiti, le proprietà utilizzate come bordelli dagli ospiti e le proprietà che vengono distrutte dagli ospiti. Tali casi hanno inevitabilmente un impatto negativo sull'immagine del marchio Airbnb.

### *Opportunità nell'analisi SWOT di Airbnb*

Nonostante Airbnb sia presente in 220 paesi con oltre 7 milioni di alloggi, il numero di quest'ultimi potrebbe aumentare tramite delle adeguate strategie di penetrazione del mercato.

La piattaforma ha buone opportunità di crescita, specialmente in quei paesi in cui la percentuale degli hotel è molto bassa e i pochi alberghi presenti sono molto costosi.

Inoltre il modello di business potrebbe espandersi per creare specifici servizi correlati a differenti target di consumatori. Il brand è molto diffuso presso le giovani generazioni che cercano di viaggiare con un budget limitato, ma Airbnb potrebbe raggiungere anche un pubblico più anziano che si focalizza principalmente sulla sicurezza e sui servizi offerti piuttosto che sul prezzo; o dei viaggiatori d'affari che spesso guardano alla posizione e al comfort.

Airbnb potrebbe utilizzare i social media per diffondere ulteriormente il brand, creando campagne che motivino gli utenti a condividere le loro esperienze utilizzando fotografie, video o hashtag.

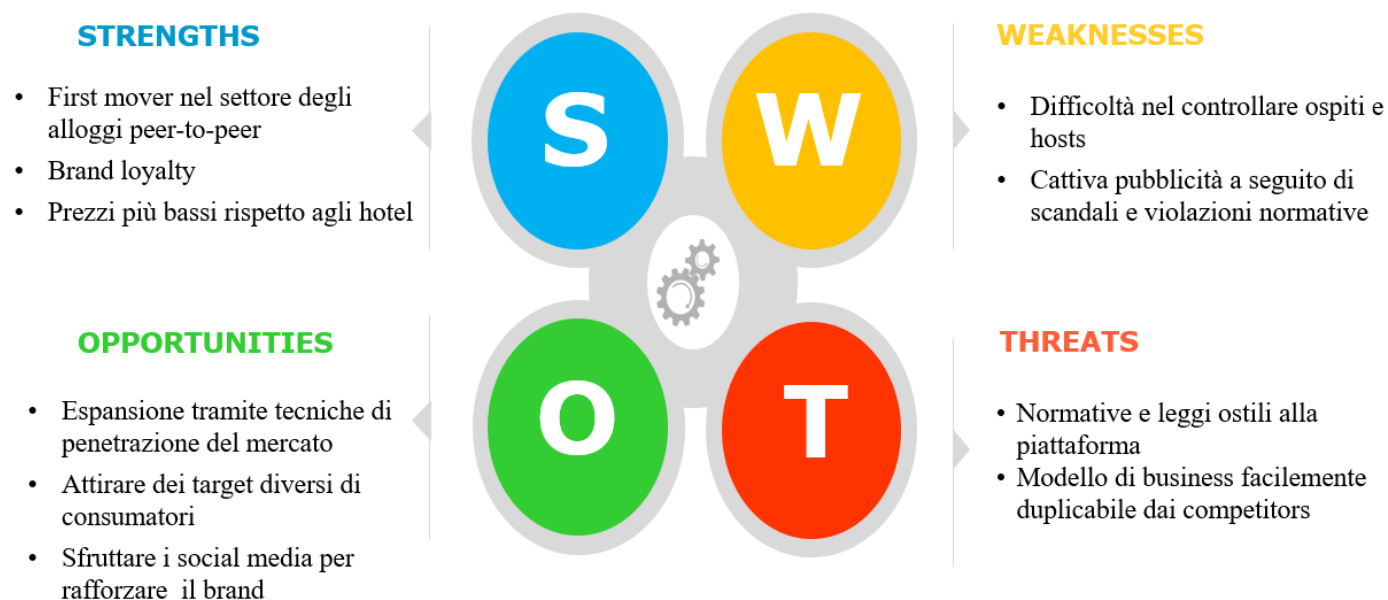
Infine in era Covid la piattaforma potrebbe offrire una valida alternativa che garantisca maggiore sicurezza evitando contatti con altri utenti e garantendo quindi il distanziamento con riduzione del rischio di contagi. Ciò è possibile perché riproduce una situazione familiare in cui i contatti sono rappresentati solo dai propri congiunti.

## Minacce nell'analisi SWOT di Airbnb

La società è molto vulnerabile riguardo alle decisioni legislative e ai regolamenti normativi delle città e dei Paesi nei quali è presente. Molte metropoli nel mondo infatti come New York City, San Francisco, Londra, Amsterdam, Barcellona, Parigi, Singapore e Tokyo hanno introdotto restrizioni riguardo quante notti durante un anno gli *host* posso affittare i propri alloggi<sup>55</sup>.

Un ulteriore minaccia è rappresentata dai competitor come Tripping.com<sup>56</sup>, HomeToGo<sup>57</sup>, HomeAway<sup>58</sup>, FlipKey<sup>59</sup>, VayStays<sup>60</sup>. Queste altre piattaforme infatti condividono lo stesso settore di Airbnb e poiché il *business model* utilizzato dalla piattaforma è facilmente imitabile il mercato sta diventando sempre più competitivo.

Figura 4 SWOT Analysis Airbnb



Fonte adattata: COIMBRA M., Airbnb SWOT Analysis Diagram, [www.medium.com](http://www.medium.com), 2019

<sup>55</sup> LAGRAVE K., 13 Places Cracking Down on Airbnb, Condè Nast Traveler, December 13 2018, consultabile sul sito internet <https://www.cntraveler.com/galleries/2016-06-22/places-with-strict-airbnb-laws?verso=true>

<sup>56</sup> <https://www.tripping.com/>

<sup>57</sup> <https://www.hometogo.it/>

<sup>58</sup> [www.homeaway.it](http://www.homeaway.it)

<sup>59</sup> <https://www.flipkey.com/>

<sup>60</sup> <https://www.vaystays.com/>

## CAPITOLO III

### PROPOSTE INNOVATIVE PER LO SVILUPPO DELLA PIATTAFORMA

#### 3.1 LE CONSEGUENZE E LE SOLUZIONI ADOTTATE PER FRONTEGGIARE LA PANDEMIA COVID

Tra le tante “vittime” del Covid-19 figura anche il settore della sharing economy. In particolare, per quanto riguarda il caso analizzato, ossia Airbnb, il CEO Chesky ha annunciato il taglio del 25% della propria forza lavoro, conseguenza necessaria per far fronte alla flessione degli affari scaturita dalla pandemia da coronavirus.

Si tratta di una misura che va ad aggiungersi al taglio delle spese di marketing e al congelamento delle nuove assunzioni decisi all'inizio della pandemia<sup>61</sup>.

Le soluzioni adottate da Airbnb per far fronte alla crisi sanitaria ed economica in atto sono le seguenti. Innanzitutto, il portale ha varato nuovi protocolli di pulizia a partire da maggio 2020, tra cui emerge la possibilità per l'*host*, di lasciare l'alloggio vuoto per 24 ore tra una prenotazione e l'altra, così da garantire la sanificazione delle stanze.

Immaginando un nuovo mondo di viaggi, post-Covid, Airbnb ha deciso di introdurre tale protocollo delle 24 ore tra una prenotazione e l'altra: tale scelta è stata la prima misura del genere adottata nel comparto dell'home sharing, ed è stata ideata sulla base di quanto prescritto dal centro statunitense per la prevenzione e il controllo delle malattie (CDC)<sup>62</sup>.

Secondo quanto pubblicato da *Reuters*, Airbnb, nel 2019, ha registrato profitti per 4,8 miliardi di dollari e l'intento per il 2020 era quotarsi in borsa, ma la pandemia ha bloccato tutto. Inoltre, l'azienda ha consentito, in seguito alla diffusione del virus e all'andamento sempre crescente dei contagi, agli ospiti di cancellare gratuitamente le prenotazioni tra il 14 marzo e il 14 aprile senza offrire alcuna copertura economica agli *host*. Tuttavia, recentemente Airbnb ha annunciato di aver reso disponibile un fondo da 250 milioni di dollari utile per rimborsare parzialmente gli *host* delle prenotazioni perdute e sostenerli in un periodo così difficile.

Gli *host* infatti rappresentano per la società una risorsa fondamentale e l'intento della piattaforma istituendo questo fondo è quello di evitare la rimozione dei loro annunci e il conseguente ritiro dalla *community*.

---

<sup>61</sup> *Il Covid-19 abbatte anche Airbnb: via il 25% dei dipendenti*, in *La Repubblica, Economia & Finanza*, 6 maggio 2020, consultabile sul sito internet [https://www.repubblica.it/economia/2020/05/06/news/il\\_covid-19\\_abbatte\\_anche\\_airbnb\\_tagliato\\_il\\_25\\_del\\_personale-255819508/](https://www.repubblica.it/economia/2020/05/06/news/il_covid-19_abbatte_anche_airbnb_tagliato_il_25_del_personale-255819508/)

<sup>62</sup> *Airbnb, nuovo protocollo di pulizia: alloggi vuoti per 24h tra una prenotazione e l'altra*, 28 aprile 2020, consultabile sul sito internet <https://www.hdblog.it/mobile/articoli/n520268/airbnb-protocollo-pulizia-alloggi-vuoti-24-ore/>



## 3.2 SVILUPPI FUTURI

Per Airbnb questo 2020 avrebbe dovuto rappresentare l'anno di svolta e del decollo definitivo con la quotazione in borsa. Difatti, era stato stimato che la potenziale quotazione avrebbe potuto far sì che la valutazione di Airbnb si avvicinasse ai 50 miliardi di dollari.

In realtà, già nel 2019, però, i conti non erano del tutto positivi, poiché l'azienda si era trovata a dover affrontare costi troppo elevati di marketing; lo scoppio della pandemia, poi, ha definitivamente messo in discussione il modello sul quale si fonda Airbnb.

All'inizio del mese di aprile 2020, Airbnb è entrata in modalità "survival" ossia sopravvivenza<sup>63</sup>.

Uno dei fondatori, Chesky, ha annunciato la necessità di "tornare ai fondamentali", tagliando tutte quelle attività ritenute non essenziali. Il CEO della piattaforma ha dichiarato infatti che la società è cresciuta troppo velocemente e ha ammesso le proprie colpe; allontanandosi dal principio cardine sul quale si fondava: "connettere le persone". In molte città il servizio di condivisione dell'alloggio è passato dall'essere uno strumento che permetteva ai proprietari una fonte extra di guadagno, ad una piattaforma per professionisti, a volte opportunisti, che possiedono diverse proprietà e che influenzano negativamente il mercato.<sup>64</sup>

Piano piano il settore del turismo si riprenderà e con esso anche la *sharing economy*, ma in modo del tutto diverso. Proprio in tale ottica, Airbnb si è preparata a cambiare rotta: basta con le città affollate, l'azienda ha puntato sulle residenze isolate, in campagna, da raggiungere in automobile; nonché ad affitti lunghi.

Inoltre, un altro aspetto da considerare riguarda l'evoluzione del profilo dell'utente. Infatti, dal momento che anche le persone meno giovani e tecnologiche hanno iniziato a prenotare tramite questa piattaforma, nella casa dell'*host* arriva il turista "medio", abituato a pernottare in alberghi, dotati di servizi ed un certo livello di professionalità. Questo, di conseguenza, si aspetta un trattamento simile anche dal padrone di casa, senza tener conto del fatto che l'*host* è un cittadino che, in buona parte dei casi, non ha alcuna esperienza nel campo dell'ospitalità<sup>65</sup>.

Pertanto, per riuscire a soddisfare tutte le esigenze dei clienti, l'*host* del futuro di Airbnb dovrà essere in grado di essere flessibile e inoltre capace di lavorare in situazioni particolarmente stressanti, mantenendo sempre la calma.

Un impiego alternativo dell'*home sharing* è stato offerto tramite il lancio del servizio *bnbworkingspaces.it*, ideato da un *host* di Roma, che propone di affittare l'appartamento per effettuare l'attività di *smart-working*.

---

<sup>63</sup> LUNA R., *Airbnb e il futuro (remoto) delle vacanze*, in *La Repubblica*, 7 maggio 2020, consultabile sul sito internet:[https://www.repubblica.it/dossier/stazione-futuro-riccardo-luna/2020/05/07/news/airbnb\\_e\\_il\\_futuro\\_remoto\\_delle\\_vacanze-255906816/](https://www.repubblica.it/dossier/stazione-futuro-riccardo-luna/2020/05/07/news/airbnb_e_il_futuro_remoto_delle_vacanze-255906816/)

<sup>64</sup> ARLIDGE J., *Inn trouble: why Airbnb is going back to basics*, in the Australian weekend magazine, 22 Agosto 2020

<sup>65</sup> VENTURI L., *Come evolverà AIRBNB nel Futuro?*, 15 ottobre 2019, consultabile sul sito internet <https://guadagnareospitando.it/come-si-evolvera-airbnb-nel-futuro/>

Questo servizio risponde a una duplice finalità: da una parte consente agli *host* di continuare ad affittare il proprio alloggio nonostante la riduzione della domanda dovuta al *lockdown*; dall'altra permette ai dipendenti delle aziende di trovare un luogo dove poter lavorare con serenità, concentrazione e sicurezza evitando le distrazioni dell'ambiente casalingo.<sup>66</sup>

Airbnb ha inoltre lanciato un programma di esperienze online che consistono in un primo pacchetto di 50 proposte in 30 paesi del mondo, Italia inclusa, in diverse lingue.

Le proposte spaziano dalla meditazione con un monaco buddista giapponese a Osaka a quella nel pieno delle campagne scozzesi, dalle lezioni di cucina marocchina a Marrakech a quelle della tradizione italiana, dalle danze irlandesi a Galway agli spettacoli di magia a Londra fino alla pasticceria svedese.

La piattaforma mira ad ampliare le proposte e i prezzi sono accessibili: da un minimo di un euro a un massimo di 40. Inoltre è possibile goderne insieme al proprio partner, alla famiglia o prenotarle per gruppi, sperimentando una nuova dimensione del social.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> *Da case-vacanza a smart office*, in *Qui finanza* 3 Maggio 2020, consultabile sul sito <https://quifinanza.it/lavoro/video/airbnb-affitti-brevi-smart-working-smart-office-coronavirus/377936/>

<sup>67</sup> COSIMI S, *Airbnb, le esperienze di viaggio traslocano online: dalla meditazione alla cucina, tutto in videocall*, in *La Repubblica*, 9 aprile 2020

### 3.3 PROPOSTE INNOVATIVE PER IL MIGLIORAMENTO DELLA PIATTAFORMA

Tra le soluzioni e le proposte per migliorare la piattaforma, spicca senza dubbio l'importanza di offrire agli ospiti, oltre che un alloggio, un'esperienza a 360 gradi. Pertanto, nel momento in cui un utente chiede informazioni su uno specifico alloggio, è importante anche offrire informazioni in merito alle attrazioni del luogo, alle spiagge vicine, ristoranti della zona e collegamenti di trasporto pubblico. In altre parole, è doveroso vendere, oltre all'alloggio, un'esperienza unica.

L'obiettivo degli sviluppatori infatti è quello di fornire la possibilità ai propri clienti di vivere come un *local*, rendendo il proprio soggiorno meno standardizzato, personalizzato e più autentico.

L'intento è quello di poter offrire tramite l'applicazione tutte le informazioni del luogo adattandole ai gusti e alle necessità personali degli ospiti. Questo consentirebbe ai viaggiatori di disporre di una guida personalizzata del posto creata direttamente dall'app combinando le raccomandazioni degli *host* e i dati del *guest*.

Questa innovazione sarebbe estremamente utile poiché permetterebbe agli utilizzatori dell'applicazione di possedere molte indicazioni circa la città, il quartiere e la zona della loro prossima destinazione senza mai uscire dall'app, consultare siti web, articoli di riviste o guide cartacee.<sup>68</sup>

Airbnb per poter realizzare ciò dovrà investire molte risorse nello sviluppo del marketing, che si occupa di gestire non più lo scambio con il cliente, ma l'intero processo di sviluppo della relazione con esso.

L'unità di marketing deve affrontare due questioni: una di ordine strategico e un'altra di ordine tattico.

Per quanto riguarda la prima deve essere in grado di condurre l'offerta nella prospettiva di un processo continuo, articolato in attività ben più numerose di quelle strettamente necessarie e deve sviluppare delle reti di relazioni con i soggetti che compongono il mercato.

Le questioni di ordine tattico riguardano:

1. La costruzione e la gestione di una banca dati con le informazioni utili a gestire in modo ottimale la relazione con i clienti
2. La predisposizione degli strumenti e dei meccanismi per attivare, mantenere e sviluppare la relazione con gli ospiti e gli *host*
3. Allestire un sistema in grado di verificare l'evoluzione dei clienti, dei loro desideri e comportamenti, nonché del grado di soddisfazione verso l'impresa e la sua offerta.

L'insieme di queste funzioni consentirebbero di realizzare la *customer relation management*.

---

<sup>68</sup> MORELLO M., *Cosa c'è nel futuro di Airbnb*, in *Panorama*, 19 aprile 2016, consultabile sul sito internet: <https://www.panorama.it/airbnb-viaggio-dentro-futuro>

Il fine ultimo dell'azienda è la massimizzazione della qualità della *customer experience*, che può essere definita come l'esperienza complessivamente vissuta dal cliente tramite l'insieme di attività connesse alla fruizione del servizio.

La soddisfazione delle esigenze del cliente richiede l'assemblaggio di un mix di servizi, attività e informazioni diverse che generano ciascuna una componente dell'avventura ricercata dall'utente stesso.<sup>69</sup>

La piattaforma perciò potrebbe essere in grado di “accompagnare l'ospite lungo il viaggio” tramite l'interazione con l'app.

Affinché ciò sia possibile Airbnb potrebbe realizzare delle collaborazioni che si sviluppano su due livelli:

1. A livello internazionale con aziende ampiamente presenti sul web, social media e network che consentano un'accurata profilazione dell'utente
2. A livello locale con piccole e medie imprese radicate sul territorio con le quali realizzare una strategia *win-win*. Con tale termine si intende una negoziazione alla fine della quale le parti soddisfano i propri interessi.<sup>70</sup> Nello specifico le piccole e medie imprese locali convenzionate tramite l'app incrementerebbero il numero dei loro clienti, Airbnb e l'*host* godrebbero di una piccola percentuale per ogni prenotazione o acquisto effettuato tramite l'app e infine l'ospite usufruirebbe di uno sconto prenotando il servizio attraverso l'app.

Questa innovazione permetterebbe alla piattaforma di realizzare al meglio la propria mission ovvero “sentirsi a casa in qualunque posto nel mondo”. Questo passaggio rappresenterebbe un *upgrading* dal “*connecting people*” al “*connecting services*”.

---

<sup>69</sup> FONTANA F., CAROLI M., *Economia e gestione delle imprese*, Mc Graw Hill Education, Milano, 2017

<sup>70</sup> ROBERTS S., *Win-Win Negotiation*, 26 Giugno 2012, consultabile sul sito internet: <https://www.negotiations.com/articles/win-win-settlements/>

## CONCLUSIONI

Alla luce di quanto esposto nel corso del lavoro emerge chiaramente l'impatto del fenomeno della *sharing economy* sul settore degli alloggi, a scapito del comparto ricettivo tradizionale.

Tenendo conto delle mutate necessità e dei mutati bisogni del consumatore moderno, in continua evoluzione e in cerca di innovazione, è possibile individuare un nuovo tipo di domanda che si distacca da quella precedente, proponendo un'offerta diversificata, autentica, economica e sostenibile, che prende appunto il nome di *sharing economy*.

In pochissimo tempo, le piattaforme di *sharing economy* hanno determinato il sorgere di un prodotto in grado di entrare in concorrenza con l'offerta tradizionale; in particolare, start up come Airbnb, sono state in grado di raggiungere le cifre d'affari di grandi colossi come Hilton Worldwide.

Se però da un lato, la *sharing economy* è stata accolta con entusiasmo da parte di molti, dall'altro lato ha rappresentato una vera e propria sfida per i professionisti dei settori in oggetto tradizionali, così come per tantissimi governi, che si sono trovati a dover far fronte ad un fenomeno in costante e rapida crescita senza regolamenti che lo controllassero.

Sebbene allo stato attuale sia stata messa in forte discussione la fattibilità e la legalità di tali piattaforme, sono molteplici i benefici derivanti dalle stesse. Benefici che si traducono sia in termini economici, con la creazione di nuovi impieghi, la diversificazione dell'offerta, entrate economiche dirette alla comunità locale, sia in termini sociali e culturali, con una maggiore predisposizione al senso di comunità, nonché benefici ambientali, dal momento che vengono valorizzate le risorse inutilizzate e si pone una maggiore sensibilizzazione verso le questioni ambientali.

Tutti questi impatti positivi fanno pensare che la *sharing economy* costituisca un'opportunità da sfruttare e da valorizzare, soprattutto per i settori che, oggi più che mai, necessitano di innovazione, cambiamento e diversificazione.

## BIBLIOGRAFIA

AA.VV., *Dalla proprietà all'utilizzo*, Feltrinelli, Milano, 2016.

AIRBNB, *Airbnb: Belong anywhere*, in *UNWTO Seminar on new business models: disruptions and opportunities*, Vilnius, 2016.

BENEVOLO C., GRASSO M., *Ricettività e imprese alberghiere. Produzione, strategie e politiche di marketing*, Angeli, Milano, 2010.

BORCUCZ A., *The Sharing Economy: Understanding and Challenges*, in *International Journal of Humanities & Social Science Studies (IJHSSS)*, Vol. II, 2016.

BOTSMAN R. ROGERS R., *What's mine is yours*, Harper Business, Londra, 2010.

BRACHYA V., COLLINS L., *The Sharing Economy and Sustainability*, Urban Sustainability Project, 2016.

COSTA P., RISPOLI M., *Dimensioni dell'industria italiana dei viaggi e del turismo*, SIPI, Roma, 1992.

FIORI G., TISCINI R., *Economia aziendale*, Egea, Milano, 2017

FONTANA F., CAROLI M., *Economia e gestione delle imprese*, Mc Graw Hill Education, Milano, 2017

LATHI M., SELOSMAA J., *Introduction to the Sharing Economy*, in Kustannus A., *A Fair Share: Towards a New Collaborative Economy*, Helsinki, 2013.

MAGLIULO A., *Elementi di economia del turismo*, Firenze University Press, Firenze, 2007.

MAINIERI M., *Collaboriamo!*, Hoepli, Milano, 2013.

MARTIN CHRIS J., *The Sharing Economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism?*, in *Ecological Economics*, Vol. 121, 2016.

MORROW M., *How Aribnb became more valuable than Marriott & Hilton*, in *FOX Business*, 2015.

OECD, *Policies for the tourism sharing economy*, in *OECD Tourism Trends and Policies 2016*, Chapter 3, OECD Publishing, Paris, 2016.

OSKAM J., BOSWIJK A., *Airbnb: the future of networked hospitality businesses*, in *Journal of Tourism Futures*, Vol. 2, n.1, 2016.

<sup>1</sup> RASTELLI S., (2019). Il settore alberghiero secondo il modello di Porter, *Ratio Quotidiano*

RICHARDSON J., *The Real Sharing Economy is Booming (And it's not the one venture capitalists are cashing in on)*, in *Alternet.org*, 2013.

SALTER J., *Airbnb: The story behind the \$1.3bn room-letting website*, in *The Telegraph*, 2012.

SCHOR J., *Debating the Sharing Economy*, in *Great Transition Initiatives*, 2014.

STOKES K., CLARENCE E., ANDERSON L., RINNE A., *Making Sense of the UK Collaborative Economy*, Nesta, London, 2014.

TRUA T., CONFORTI P., *Sharing Economy. L'economia della condivisione*, BitBiblos, Bologna, 2016.

## SITOGRAFIA

*Airbnb, nuovo protocollo di pulizia: alloggi vuoti per 24h tra una prenotazione e l'altra*, 28 aprile 2020, consultabile sul sito internet <https://www.hdblog.it/mobile/articoli/n520268/airbnb-protocollo-pulizia-alloggi-vuoti-24-ore/>

ARLIDGE J., *Inn trouble: why Airbnb is going back to basics*, in the Australian weekend magazine, 22 Agosto 2020

BOTSMAN R., *The Sharing Economy lacks a shared definition*, 2013, consultabile sul sito internet [collaborativeconsumption.com](http://collaborativeconsumption.com)

COSIMI S., *Airbnb, le esperienze di viaggio traslocano online: dalla meditazione alla cucina, tutto in videocall*, in La Repubblica, 9 aprile 2020, consultabile sul sito internet : [https://www.repubblica.it/viaggi/2020/04/09/news/airbnb\\_le\\_esperienze\\_traslocano\\_online\\_dalla\\_meditazione\\_alla\\_cucina\\_il\\_viaggio\\_e\\_in\\_videocall-253544540/](https://www.repubblica.it/viaggi/2020/04/09/news/airbnb_le_esperienze_traslocano_online_dalla_meditazione_alla_cucina_il_viaggio_e_in_videocall-253544540/)

FAST FACTS, *Airbnb Press Room*, 2019, consultabile sul sito internet <https://press.airbnb.com/fast-facts/>

<https://it-it.facebook.com/MySDRoom/>

<https://news.airbnb.com/it/about-us/>

<https://toogoodtogo.it/it>

<https://www.airbnb.it/>

<https://www.blablacar.it/>

<https://www.cortilia.it/>

<https://www.craigslist.org/>

<https://www.skillshare.com/>

<https://www.uber.com/it/it/>

<https://www.booking.com>

<https://www.tripping.com/>

<https://www.hometogo.it/>

<https://www.flipkey.com/>

<https://www.vaystays.com/>

*Il Covid-19 abbatte anche Airbnb: via il 25% dei dipendenti*, in La Repubblica, *Economia & Finanza*, 6 maggio 2020, consultabile sul sito internet [https://www.repubblica.it/economia/2020/05/06/news/il\\_covid-19\\_abbatte\\_anche\\_airbnb\\_tagliato\\_il\\_25\\_del\\_personale-255819508/](https://www.repubblica.it/economia/2020/05/06/news/il_covid-19_abbatte_anche_airbnb_tagliato_il_25_del_personale-255819508/)



LAGRAVE K., 13 Places Cracking Down on Airbnb, December 13 2018, consultabile sul sito internet <https://www.cntraveler.com/galleries/2016-06-22/places-with-strict-airbnb-laws?verso=true>

LUNA R., *Airbnb e il futuro (remoto) delle vacanze*, in *La Repubblica*, 7 maggio 2020, consultabile sul sito internet:

[https://www.repubblica.it/dossier/stazione-futuro-riccardo-luna/2020/05/07/news/airbnb\\_e\\_il\\_futuro\\_remoto\\_delle\\_vacanze-255906816/](https://www.repubblica.it/dossier/stazione-futuro-riccardo-luna/2020/05/07/news/airbnb_e_il_futuro_remoto_delle_vacanze-255906816/)

McCARTHY N., *Is Airbnb Really Cheaper Than A Hotel Room In The World's Major Cities?*, in *Forbes*, 2018, consultabile sul sito internet <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2018/01/23/is-airbnb-really-cheaper-than-a-hotel-room-in-the-worlds-major-cities-infographic/#146f178778ac>

MORELLO M., Cosa c'è nel futuro di Airbnb, in *Panorama*, 19 aprile 2016, consultabile sul sito internet: <https://www.panorama.it/airbnb-viaggio-dentro-futuro>

PITOZZI A., *Airbnb accende i motori per la quotazione in Borsa*, 21 agosto 2020, consultabile sul sito internet <https://www.wired.it/economia/finanza/2020/08/21/airbnb-quotazione-borsa-2020/>

ROBERTS S., Win-Win Negotiation, 26 Giugno 2012, consultabile sul sito internet: <https://www.negotiations.com/articles/win-win-settlements/>

SCHLEIFER T., *Airbnb sold some common stock at a \$35 billion valuation, but what is the company really worth?*, in *Recode*, 2019, consultabile sul sito internet <https://www.vox.com/2019/3/19/18272274/airbnb-valuation-common-stock-hoteltonight>

*Sharing Economy: la mappatura delle piattaforme Italiane 2017*, Collaboriamo, 2014, consultabile sul sito internet <http://sharitaly.com/wp-content/uploads/2017/11/Mappatura-delle-piattaforme-collaborative-17-e-Internazionalizzazione.pdf>

VENTURI L., *Come evolverà AIRBNB nel Futuro?*, 15 ottobre 2019, consultabile sul sito internet <https://guadagnareospitando.it/come-si-evolvera-airbnb-nel-futuro/>

[www.airbnb.com](http://www.airbnb.com)

[www.ebay.it/](http://www.ebay.it/)

[www.priceconomics.com/hotels/](http://www.priceconomics.com/hotels/)

[www.taskrabb.it](http://www.taskrabb.it)

[www.homeaway.it](http://www.homeaway.it)