

POLITECNICO DI TORINO

Collegio di Ingegneria Gestionale  
Corso di laurea magistrale in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

# La Sharing Economy e Airbnb

Studio empirico dell'impatto di Airbnb  
sulle performance economiche degli hotel.



**Relatori:**

Raguseo Elisabetta

Paolucci Emilio

**Candidato:**

Eleonora Lavallo

Marzo 2020







## Indice

1	Introduzione .....	9
2	La rivoluzione digitale nel settore dell'ospitalità.....	13
2.1	Sharing economy.....	13
2.1.1	La Platform economy.....	18
2.1.2	Strategie di pricing.....	21
2.2	Il settore dell'ospitalità in Italia.....	22
2.2.1	Airbnb in Italia.....	25
3	Airbnb.....	31
3.1	La storia.....	31
3.2	Modello di Business.....	33
3.3	Funzionamento e fonte di guadagno.....	35
3.3.1	Strategia di pricing.....	37
3.4	Gli obiettivi futuri.....	40
3.5	Airbnb e la disruptive innovation.....	44
4	Effetti della disruptive economy.....	51
4.1	Airbnb: bene sostituto o complementare?.....	51
4.1.1	Possibili reazioni degli albergatori.....	54
4.2	Effetti sul welfare e impatti futuri.....	55
5	Theoretical background e ipotesi.....	59
6	Modello.....	65
6.1	Analisi del database.....	65
6.2	Presentazione delle variabili.....	68
6.3	Analisi dei dati modello.....	72
7	Conclusioni.....	83
7.1	Svilupi futuri.....	84
8	Bibliografia.....	89
8.1	Sitografia.....	91



**1**

**INTRODUZIONE**



## 1 Introduzione

È ormai da qualche anno che si sente parlare di *sharing economy*, *ride-sharing* e *home-sharing*. Questi sono esempi di *two-sided market*, caratterizzati dalla presenza di due distinti gruppi di utenti finali. Il fulcro della *sharing economy* è la trasformazione delle risorse sottoutilizzate in risorse produttive. L'obiettivo di questo lavoro di tesi è analizzare il fenomeno della *sharing economy* principalmente nel settore dell'ospitalità, soffermandosi sul caso studio di Airbnb e sull'effetto che il colosso della Silicon Valley provoca sulle *performance* economiche degli hotel italiani in quattro città: Milano, Firenze, Venezia e Napoli.

Ciò posto, il lavoro ha inizio con una prima introduzione sull'argomento dell'economia della condivisione e sulle diverse definizioni che vi sono state date. Negli anni tale fenomeno è cresciuto esponenzialmente attirando l'interesse di studiosi, ricercatori, economisti e imprenditori. Basti pensare che si prevede nel 2025 un valore totale di 335 miliardi di dollari, secondo le stime della U.S. House of Representatives Committee on Energy and Commerce, una delle più antiche istituzioni del congresso americano. Si è poi ritenuto necessario introdurre un'analisi di mercato relativa al settore dell'ospitalità italiano per meglio contestualizzare l'analisi e portare evidenti prove dell'impatto a dir poco non trascurabile.

A seguire si è introdotta l'azienda americana Airbnb. Partendo dalle origini per arrivare all'espansione globale e all'erosione di ingenti quote di mercato nel giro di soli dieci anni. Particolare attenzione è stata posta nel modello innovativo di business e nelle strategie di determinazione del prezzo per meglio comprendere l'effetto dirompente che il nuovo entrante ha avuto sul mercato. Effetto che come si vedrà ha conseguenze di sostituzione nella mente del consumatore, che si trova ad avere più possibilità di soddisfare il proprio bisogno. La scelta d'acquisto è quindi fortemente influenzata da driver di differenziazione e di prezzo che hanno reso il contesto competitivo piuttosto agguerrito.

Nei capitoli quarto e quinto ci si sofferma sulla letteratura accademica e sulle evidenze che sono state portate in luce. Airbnb è riconosciuto come un importante concorrente delle strutture alberghiere, capace di provocare significative ripercussioni sulle *performance* economiche. Dagli studi accademici risulta che il livello di prezzo, i diversi servizi offerti, il *rating* e le recensioni dei consumatori sono tutti fattori che influenzano i ricavi dalle vendite e la determinazione del prezzo. Si può fare una divisione delle strategie utilizzate per contrastare la concorrenza tra strutture a seconda dei livelli qualitativi usati. La qualità dei servizi

---

proposti è infatti riconosciuta dai consumatori e per questo le strutture di fascia medio alta hanno deciso di enfatizzarla.

I numerosi studi e il recente processo di ristrutturazione delle strutture alberghiere, dovuto prima a una riduzione del numero di hotel e poi all'incremento della capacità ricettiva in termini di camere e letti disponibili hanno portato alla formulazione dell'ipotesi che la capacità delle strutture ricettive potesse moderare l'effetto negativo che Airbnb ha sui due indici di redditività più importanti: ROS e ROA. Nel capitolo sesto è stata quindi presentata l'analisi effettuata su un campione di hotel italiani selezionati da database certificati e confrontati con i dati disponibili di Airbnb per mezzo di un'analisi di regressione ad effetti fissi. Le conclusioni vengono riassunte nell'ultimo capitolo.

# 2

**LA RIVOLUZIONE  
DIGITALE NEL  
SETTORE  
DELL'OSPITALITÀ**



## 2 La rivoluzione digitale nel settore dell'ospitalità

Nel corso di questo capitolo si andrà a introdurre il concetto di *sharing economy* e le economie ad esso collegate. Definire il fenomeno, con l'aiuto della letteratura che in questi ultimi anni si è concentrata sull'argomento, sarà utile per comprendere meglio l'azienda in analisi in questa tesi e le successive ipotesi di modello. Verrà poi fatta una digressione sul settore dell'ospitalità in Italia per meglio contestualizzare le ipotesi.

### 2.1 Sharing economy

L'importanza di soffermarsi sul fenomeno della *sharing economy* è data dalla rilevanza che tale economia ha avuto negli ultimi quindici anni, in particolare a cavallo tra il 2010 e il 2015, anni in cui si è assistito a una vera e propria esplosione. Si può dare una stima della grandezza del fenomeno se si considera che in questi ultimi anni oltre duecento startup hanno ricevuto investimenti

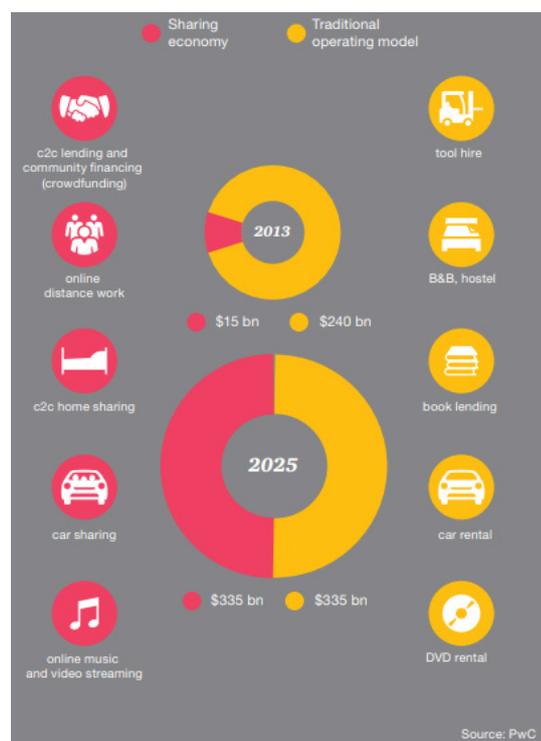


Figura 1 Previsioni sul mercato della sharing economy nel 2025 Fonte PwC

per un totale di 11,5 miliardi di dollari<sup>1</sup>. Si stima inoltre che nel 2025 il valore totale dell'economia della condivisione a livello globale dovrebbe aumentare a circa 335 miliardi di dollari, dai soli 15 miliardi del 2014<sup>2</sup>. Tra i principali esponenti si trovano Uber e Airbnb, cresciuti da semplici piattaforme online fino a diventare aziende globali leader nei propri settori. La loro forza è dimostrata dalle oltre 140.000 persone che ogni giorno prenotano un alloggio tramite Airbnb, rendendolo uno dei maggiori fornitori di alloggi per vacanze al mondo, oppure dalle oltre 157.000 corse in tutto il mondo che Uber gestisce in un

1 PwC, *Sharing or paring? Growth of the sharing economy* (2015), Ádám Osztoivits, Árpád Kószegi, Bence Nagy, Bence Damjanovics [www.pwc.com/hu/en/kiadvanyok/assets/pdf/sharing-economy-en.pdf](http://www.pwc.com/hu/en/kiadvanyok/assets/pdf/sharing-economy-en.pdf)

2 E. Mazareanu, *Value of the sharing economy worldwide in 2014 and 2025*, Statista (2020), [www.supplychaindigital.com](http://www.supplychaindigital.com)

giorno medio (PwC). A causa della sua relativa novità, tuttavia, è difficile valutare con precisione le dimensioni del mercato della *sharing economy*. Secondo uno studio correlato di PwC, tra le aziende appartenenti a questa categoria i cinque settori principali - prestiti c2c e finanziamenti comunitari, lavoro a distanza *online*, condivisione domestica c2c, *car sharing*, musica e *streaming video online* - hanno realizzato un fatturato di circa 15 miliardi di dollari, ovvero il 5,8% dei rispettivi mercati globali, nel 2013. Va sottolineato che, secondo lo stesso studio, nel 2025 i ricavi delle società che fanno uso della *sharing economy* per i loro affari cresceranno di 22 volte, raggiungendo i sopracitati 335 miliardi di dollari (figura 1). Il sito Statista prevede invece che nel 2022 i ricavi delle sole società proprietarie di piattaforme *sharing* raggiungeranno i 40.2 miliardi di dollari<sup>3</sup>.

Giunti a questo punto è opportuno fornire una definizione puntuale del concetto che ha rivoluzionato l'economia globale e la società moderna. Molte sono le dissertazioni accademiche in materia ed ognuna di queste si propone il compito di fornire una definizione, ma soprattutto un'identificazione dei confini stessi del fenomeno. Il filo comune tra gli studiosi moderni è dato dal riconoscimento dell'economia della condivisione come possibilità di utilizzo temporaneo di un *asset* inutilizzato o sottoutilizzato. Una delle prime spiegazioni, fortemente in linea con la *vision* di Airbnb e coerente con le vicende attuali, è stata data da Frenken et al. (2015) che vedono la questione della condivisione come un mercato in cui i "consumatori si scambiano a vicenda l'accesso temporaneo a beni che sarebbero rimasti inutilizzati (*idle capacity*), possibilmente per ottenere un vantaggio economico". Dello stesso pensiero fu Stephany che definì la *sharing economy* come "il valore aggiunto nell'utilizzare *asset* inutilizzati e renderli accessibili *online* ad una *community*" (Stephany, 2015). L'introduzione delle due parole chiave *online* e *community* identifica meglio il contesto in cui queste economie sono più floride, come si approfondirà nel paragrafo successivo. I beni che vengono condivisi tra gli attori del processo di acquisto vengono chiamati *sharable goods*: beni acquistati da proprietari in tempi antecedenti la loro condivisione e per scopi diversi che, prima di allora, soffrivano di un eccesso di capacità non sfruttata, motivo di perdita agli occhi dei possessori.

Per potersi definire economia della condivisione gli studiosi concordano che debba rispettare tre principi elementari: deve essere presente una transazione *consumer to consumer*, il bene condiviso è tipicamente fisico e il suo accesso temporaneo. Entrando nello specifico, Acquier et al. sostengono vi siano tre nuclei

---

3 E. Mazareanu, *Revenue of platform providers in the sharing economy worldwide in 2017 and 2022*, Statista (2020), [www.juniperresearch.com](http://www.juniperresearch.com)

organizzativi fondamentali alla base della *sharing economy*:

1. **Access economy.** L'economia "dell'accesso" si riferisce alla possibilità data a un gruppo di persone di accedere a beni o servizi che in altra maniera sarebbero stati inaccessibili, portando di conseguenza a un aumento dell'efficienza dei beni stessi.
2. **Platform economy.** Trattasi del nucleo fondamentale, che ha permesso di raggiungere più persone possibili in diverse regioni geografiche. L'utilizzo delle piattaforme digitali si è ampiamente diffuso grazie ai suoi bassi costi di investimento iniziale e alla facile usabilità dello strumento.
3. **Community-based economy.** "Fa riferimento ad iniziative di coordinamento attraverso forme di interazione non contrattuali, non gerarchiche o non monetizzate" (Acquier et al., 2017). Oltre alla creazione e alla massimizzazione del valore economico, lo scopo principale delle iniziative appartenenti all'economia basata sulla comunità è quello di contribuire ad un progetto comunitario, creare legami sociali, promuovere valori o realizzare una missione sociale attraverso un progetto collettivo.

Barberis e Chiratti (2016) riassumono il concetto come "un nuovo sistema economico con radici antiche, caratterizzato dall'elemento della condivisione, della fiducia e della relazione, che si esprime in un rapporto normalmente tra pari, mediato da una piattaforma digitale. Un sistema che, attraverso una circolazione delle informazioni più efficiente, aumenta sensibilmente la produttività dei beni e servizi a cui si ha accesso e riduce l'impiego delle risorse, tutelando l'ambiente". Si giunge così alla descrizione dei quattro fattori di sostenibilità che hanno portato al successo della nuova economia. I primi *drivers* sono economici. Il nuovo sistema nasce in anni particolari, anni che hanno contribuito alla sua crescita tanto da arrivare ad essere definito dalla rivista Time come una delle dieci idee che hanno cambiato il mondo. La *sharing economy* nasce infatti durante gli anni della crisi economica che ha danneggiato il mondo intero, portando la propensione di spesa del consumatore medio ad abbassarsi. Esempi di *drivers* economici sono gli investimenti innovativi, la stabilità economica, la redistribuzione delle risorse alla società e l'importanza dell'accesso a un bene rispetto alla proprietà.

I secondi *drivers* sono sociali. A seguito della crisi economica la maggior parte della popolazione si è trovata ad affrontare difficoltà monetarie che hanno portato molti a rinunciare al livello di vita a cui erano abituati. Queste mancanze, il continuo aumento della popolazione, le crescenti necessità di salvaguardare l'ambiente e le sue risorse hanno portato la società a reinventarsi ed avere una

mentalità più aperta, propensa al nuovo e bisognosa di sentirsi parte di un gruppo. A dimostrazione di ciò Schor (2015) afferma che Airbnb è il sito di maggior successo nel creare nuovi legami sociali. La motivazione economica cessa quindi di essere l'unico fattore fondamentale.

Vi sono poi i fattori tecnologici, le crescenti scoperte e l'apertura di internet a una fetta sempre più grande di popolazione hanno permesso alle aziende di raccogliere dati e perfezionare i propri prodotti rendendoli sempre più performanti e attenti alle esigenze dei propri consumatori. Infine, si trovano i drivers ambientali che spingono i modelli di *business* a voler ridurre la produzione di nuovi beni e puntare al loro riuso, alla condivisione. Si pensi a BlaBlaCar o Zimride, servizi di *ride-sharing* in cui viene massimizzata la produttività dell'automobile che normalmente viene tenuta parcheggiata per il 96% del tempo, come evidenziato da una ricerca condotta nel Regno Unito pubblicata dalla RAC Foundation nel 2012.

Non si faccia però l'errore di pensare che il *driver* economico abbia perso di importanza, anzi, alla base del processo di condivisione gli attori sono spinti da un mero interesse economico. Da un lato, con la cessione di una parte di capacità inutilizzata, si viene ripagati in termini monetari e dall'altra l'utilizzo di queste piattaforme permette di ottenere il massimo risparmiando rispetto ai tradizionali metodi. Hamari, Sjöklint, Ukkonen (2015) investigano quantitativamente le motivazioni delle persone alla partecipazione al consumo collaborativo, arrivando alla conclusione che "la sostenibilità che potrebbe derivare dalla *sharing economy* è un fattore importante nella formazione di un'attitudine positiva nei confronti del CC, ma il guadagno economico è una motivazione più forte per la probabilità di agire effettivamente".

La caratteristica unica e innovativa dello sfruttamento delle risorse sottoutilizzate da parte di una moltitudine di individui geograficamente distribuiti, si traduce in prezzi di mercato molto competitivi, rendendo il contesto competitivo, soprattutto nel settore alberghiero, estremamente agguerrito per gli operatori storici (Zervas et al., 2017). Il motivo è duplice. In primo luogo, la capacità sottoutilizzata si riferisce alle risorse generalmente acquistate dagli individui per altri scopi, il che implica che i relativi costi sono quasi interamente coperti da tali ambiti e, in qualsiasi momento, un eccesso di questa capacità può essere reso disponibile con costi aggiuntivi pressoché nulli (Benkler, 2004; Zervas et al., 2017; Blal et al., 2018). In secondo luogo, l'economia della condivisione riduce le barriere all'ingresso grazie alla fruibilità delle piattaforme. Barriere all'ingresso basse attraggono una moltitudine di proprietari di risorse che spingono ulteriormente i

# We believe in a world where people belong, anywhere.

## Our logo The meaning

Our logo represents us and our community. It is a badge we wear with honor and a symbol that members of our community can draw with pride. Whichever way our logo is reproduced it stands for four things: **People, Places, Love & Airbnb.**



prezzi verso il basso. Al contrario, gli operatori storici (ad esempio gli hotel) non possono fare leva su un numero così grande di beni, con variegata distribuzione geografica e, cosa più importante, con costi praticamente nulli. È logico che nel valutare i loro prodotti / servizi dovranno tenere conto di tutti i costi relativi alle operazioni aziendali per garantire un'adeguata redditività e massimizzare i rendimenti dei loro investimenti (Einav et al., 2016). È probabile che questa diversa caratteristica dell'economia della condivisione abbia un impatto soprattutto sulle industrie che devono affrontare un'elevata variabilità della domanda, poiché i nuovi arrivati possono adattarsi per soddisfare la domanda in modo più dinamico (Blal et al., 2018). In particolare, l'industria dell'ospitalità offre tutte le caratteristiche necessarie per rendere efficaci le piattaforme *peer-to-peer*, ed è quindi una vera minaccia per il business delle aziende tradizionali. La crisi finanziaria ha poi ulteriormente aumentato le tasse sugli immobili, sulla disoccupazione e sull'erosione del patrimonio, che, da un lato, hanno indotto i proprietari di immobili a cercare ulteriori ritorni economici dalle loro proprietà e, dall'altro hanno spinto i viaggiatori a cercare soluzioni di alloggio meno costose.

### 2.1.1 La Platform economy

Fino a questo punto si è parlato spesso di piattaforma riferendosi a uno strumento della *sharing economy*. Diventa doveroso introdurre il concetto di *platform economy* come modello di business che poggia le sue fondamenta sull'utilizzo della tecnologia al fine di mettere in comunicazione diverse persone e risorse, creando così un vero e proprio sistema di interscambio virtuale. "Tutto ciò è possibile grazie all'implementazione di una piattaforma che consenta di abilitare interazioni e transazioni tra diversi gruppi di utenti che decidono di partecipare al *business* creato dalla piattaforma stessa" (Ardolino, 2018). Si andrà così a definire il mercato come "*multi-sided*" se la piattaforma può influenzare il numero di transazioni aumentando il prezzo da una parte e riducendolo dello stesso importo dall'altra. In altre parole, la definizione del prezzo è importante e le piattaforme devono progettarla in modo che entrambi i lati del mercato rimangano a bordo (Rochet et al., 2004). Si introduce così un aspetto fondamentale per la *platform economy*: le esternalità.

Le esternalità di rete possono essere definite come effetti delle piattaforme sul mercato, sia positivi sia negativi, e sono classificati in due precise categorie: *same-side effects* e *cross-side effects*. La prima categoria è caratterizzata dall'effetto che l'aumento del numero di utenti su un lato del *network* genera sul valore percepito dagli utenti dello stesso versante. Particolarità di questi è che sono generalmente

negativi. La *cross-side effects* rappresenta l'effetto per cui l'aumento del numero di utenti su un lato genera valore per gli utenti sull'altro. Il settore dell'ospitalità è caratterizzato da quest'ultima esternalità di rete, si pensi ad Airbnb dove al crescere del numero di annunci aumenta il numero degli utenti del sito.

Tipicamente le piattaforme digitali vengono distinte in quattro modelli a seconda della tipologia di attori che ve ne prende parte, e quindi a seconda della loro formazione si avranno:

1. Il modello *peer-to-peer* (P2P), modello conosciuto da tempo in ambito economico e consiste nello scambio da parte dei proprietari di beni di consumo limitato. Horton et al. (2016) dichiarano che "i mercati di noleggio *peer-to-peer* (P2P) sono mercati aperti, il bene è condiviso in cambio (quasi sempre) di un pagamento". Tipicamente gli scambi prima dell'era *internet* avvenivano tra pari, ora, l'intermediazione tra chi fornisce un servizio e chi ne usufruisce si è spostata sul web rendendola più fluida e accessibile.
2. Il modello *business-to-consumer* (B2C) è caratterizzato dall'interazione tra aziende e consumatori finali per mezzo delle piattaforme digitali, nelle quali le aziende rendono disponibili i propri prodotti ai membri di quella *community*.
3. Il modello *business-to-business* (B2B) è il modello in cui l'interazione avviene tra aziende.
4. Il modello *consumer-to-business* (C2B) si ha quando gli utenti privati offrono beni o servizi ad altri utenti loro pari, utilizzando il sistema di interscambio digitale di proprietà di un'azienda. Questa è la sola casistica che può essere confusa con la P2P, è infatti difficile fare una distinzione netta tra le due. Esempio di azienda C2B è proprio Airbnb, che permette agli utenti stessi di pubblicare annunci tramite la piattaforma dell'azienda (C2B) per altri utenti dello stesso tipo (P2P).

Si è deciso di dedicare un paragrafo allo studio delle piattaforme, in primis perché l'azienda oggetto dell'analisi di questa tesi trattasi di piattaforma digitale, in secondo luogo perché il fenomeno negli ultimi anni sta acquisendo un peso considerevole. Secondo un sondaggio effettuato da Evans et al. (2016), circa il 70% delle *startup* private con valutazione superiore a un miliardo di dollari sono strutturate con uno dei modelli sopracitati. La *platform economy* hanno totalizzato oltre 4,3 trilioni di dollari di capitalizzazione di mercato nel 2016 (Evans et al. 2016).

La presenza delle esternalità di rete aumenta la complessità strategica per le imprese, che si trovano a dover entrare in un nuovo mercato. La sfida è data dalla scelta della strategia di *pricing* più opportuna. Si rende necessario infatti identificare due prezzi, uno per ogni lato del mercato. Queste forme di mercato, spesso, hanno un *subsidy-side*, ovvero gruppo di utenti che, una volta attratti in massa dall'altro lato della piattaforma (il *money-side*), generano il maggior valore. Essendo questo numero di utenti *subsidy* critico per la piattaforma, il gestore tipicamente impone a questi un prezzo inferiore (Parker et al., 2005). Viceversa, sul *money-side*, gli utenti pagano un prezzo superiore: l'obiettivo è quello di generare esternalità di rete, infatti se la piattaforma attrae abbastanza *customers* sul *subsidy-side*, gli utenti sul *money-side* saranno facilmente disposti a pagare una quota per raggiungerli (Eisenmann et al., 2006).

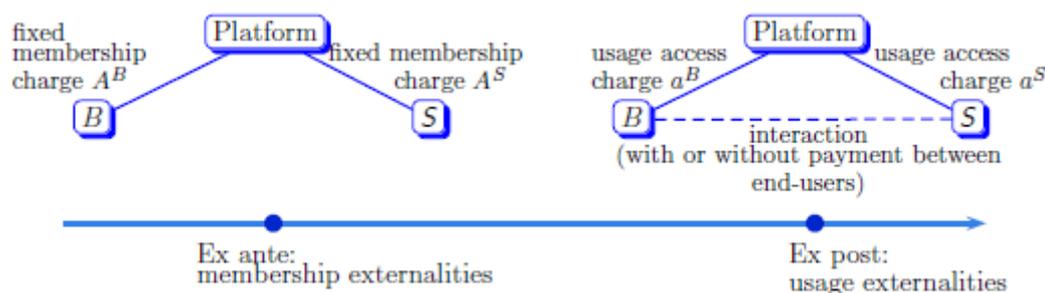


Figura 2 Schema esplicativo di una piattaforma two-sided. Fonte Rochet e Tirole (2004)

Per chiarire la relazione tra economia della condivisione e piattaforme digitali è necessario comprendere i punti di forza di queste strutture informatiche (Sutherland et al., 2018). Una *business platform* per essere di successo necessita di queste caratteristiche:

- Deve essere *pull*, ovvero deve essere in grado di attirare il maggior numero di utenti possibili. Una piattaforma funziona se esistono più attori distinti che posso in qualche modo essere utili l'un l'altro.
- *Match-Making*: deve essere in grado di far incontrare le parti nel modo più flessibile, senza barriere e/o costi aggiuntivi.
- *Facilitate*, ovvero deve ridurre i *searching costs*. Gli utenti dei due lati grazie agli strumenti forniti dalla tecnologia possono raggiungere più risorse in termini di quantità, varietà e accessibilità o magari sbloccare capacità precedentemente inutilizzata (Sutherland et al., 2018).
- *Safe*, grazie a sistemi di sicurezza e di reputazione si incoraggiano a fidarsi gli uni degli altri o della piattaforma stessa.

### 2.1.2 Strategie di pricing

La tematica del *pricing* è ampiamente affrontata nella letteratura accademica che cerca di comprenderne la formazione e la sua influenza sulle esternalità di rete. Nell'ambito di questa tesi il tema è relativamente interessante dal momento che il prezzo è riconosciuto come uno dei fattori di successo più significativi nel settore alberghiero (Hung et al., 2010). La maggior parte delle piattaforme con esternalità di rete è caratterizzata dalla presenza di due lati distinti in cui il beneficio finale deriva dall'interazione tra gli attori. Rochet e Tirole (2004) teorizzano il principio *topsy-turvy* per cui esistono diversi fattori che facilitino la determinazione del prezzo di un lato del mercato, che a loro volta influenzano quelli dell'altro. Ad esempio, un elemento che porta all'aumento dei prezzi, nella misura in cui aumenta il margine su lato stesso, fa sì che l'altra parte del mercato necessiti di un costo minore per ampliare il numero dei membri.

Tra i fattori individuati da Rochet e Tirole (2004) determinanti le strategie di *pricing* nelle piattaforme *two-sided* si trovano:

- **Elasticità.** L'elasticità della domanda su entrambi i rami è determinante per le strategie di pricing, come sostenuto da modelli statistici comparativi teorizzati da Anderson-Coate (2003), Armstrong (2004) e Rochet-Tirole (2003). Come accennato, un fattore che condiziona l'elasticità su un determinato lato è la dimensione della base di utenti finali sul lato stesso.
- **Potere di mercato dei service providers.** Capita che le piattaforme si affidino a dei fornitori di servizi per portare a termine il loro operato, per fare un esempio Visa Card e MasterCard. Come illustrato nella figura (figura 3) Buyer B e Seller S interagiscono tra loro attraverso la piattaforma e sfruttano *service providers* chiamati "issuers B" e "acquirers S" rispettivamente per portare a termine la transazione.

La banca del seller, *S*, paga una commissione di interscambio  $a^S$  alla banca del buyer, *B*, che riceve  $a^B$  e quindi, assumendo la piattaforma senza fini di lucro e costi di transazione nulli,

$$a^S = -a^B > 0$$



Figura 3 Schema di una piattaforma *two-sided* intermediata da dei *service providers*. Fonte Rochet e Tirole (2004)

Ne conviene che i costi di interazione percepiti dagli utenti finali,  $\hat{a}^B$  e  $\hat{a}^S$  nella figura, dipendono dalle condizioni commerciali offerte dagli intermediari e coincidono con  $a^B$  e  $a^S$  solo in condizioni di perfetta concorrenza tra i fornitori di servizi. In questa casistica la piattaforma, per tentare di contrastare il potere di mercato degli intermediari, addebita costi di accesso inferiori. Ad esempio, se i *service providers* addebitano ai buyers B un markup importante, la piattaforma dovrebbe ridurre  $a^B$  in modo da limitare la doppia uscita da quel lato e aumentare  $a^S$ .

- **Surplus.** Attrarre un lato del mercato abbassando il prezzo è particolarmente redditizio se si generano esternalità di rete importanti sull'altro lato.
- **Competizione tra piattaforme e multi-homing.** La concorrenza tra le diverse piattaforme può avere conseguenze ambigue sulla struttura dei prezzi. Supponiamo ad esempio che una frazione di acquirenti sia multi-home cioè si connetta a più piattaforme per ottenere maggiori vantaggi dal confronto tra le offerte. Grazie a questa capacità di *switching* l'elasticità della domanda aumenta. D'altra parte, l'elasticità della domanda dei venditori è influenzata da quello che Rochet-Tirole (2003) chiamano indice di "single-homing". In parole povere, il *multi-homing* dei buyers consente alle piattaforme di guidare i sellers a intraprendere determinate strategie. Più piccolo è l'indice di *single-homing* degli acquirenti, maggiore è l'incentivo per le piattaforme a guidare i venditori. Ne deriva che la concorrenza tra le piattaforme crea una pressione al ribasso sui prezzi su entrambi i lati del mercato e non porta necessariamente a una struttura dei prezzi efficiente.
- **Bundling.** Le piattaforme che offrono diversi tipi di servizi possono trarre vantaggio dal loro raggruppamento in *bundle*. Le motivazioni che portano a questi ragionamenti sono molto diverse da quelle nei mercati classici (come, discriminazione dei prezzi o barriere all'entrata) In un mercato *two-sided*, il *bundling* può consentire alle piattaforme di gestire meglio il bilanciamento tra acquirenti e venditori e non necessariamente danneggiando il welfare sociale.

## 2.2 Il settore dell'ospitalità in Italia

Si discuterà di seguito dell'influenza che la sharing economy ha avuto sul settore dell'ospitalità e sui suoi attori. Si rende opportuna una veloce digressione per introdurre il settore stesso e i suoi sviluppi. Nel corso del 2018 si è assistito a un prosieguo dell'espansione economica mondiale con una crescita del +3,6%,

sebbene leggermente inferiore e meno omogenea rispetto all'anno precedente. Nella seconda metà dell'anno si assistette però a una decelerazione, sia in Europa che nelle principali economie asiatiche, dovuta probabilmente alle incertezze legate ai negoziati per la Brexit e agli effetti delle perduranti tensioni sui dazi tra USA e Cina. Nonostante queste considerazioni il turismo mondiale ha registrato una performance positiva nel 2018: secondo le stime dell'Organizzazione Mondiale del Turismo, gli arrivi internazionali sono stati 1.403 milioni, con un incremento del 5,6%, il secondo più alto registrato dal 2010.

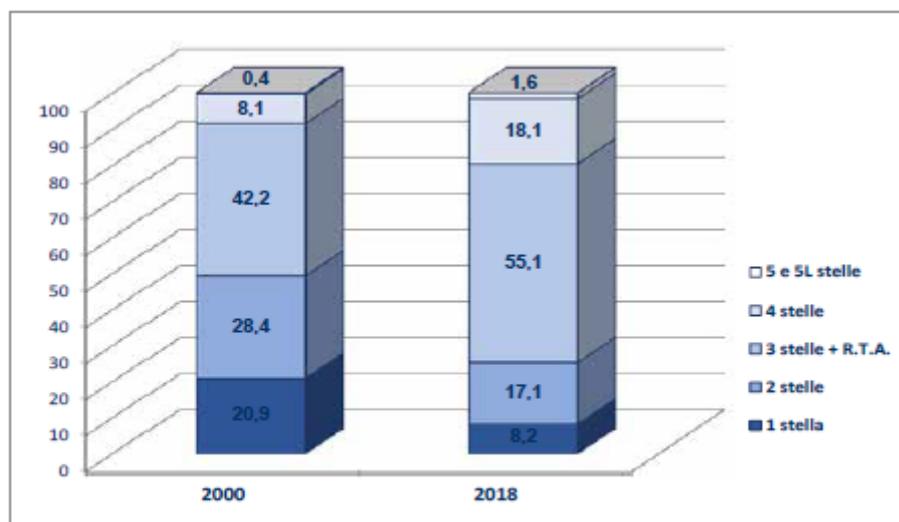
Soffermandosi sul mercato italiano, l'ISTAT ha registrato un nuovo record storico di presenze: 428,8 milioni, + 2,0% rispetto all'anno 2017. Roma è la principale destinazione con circa 29 milioni di presenze, seguita da Venezia e Milano (entrambe con 12,1 milioni). Con una quota del 13,6% sul totale dell'Unione Europea, l'Italia è il terzo paese per numero di presenze negli esercizi ricettivi, dopo Spagna e Francia.

È interessante notare come l'istituto nazionale di statistica abbia voluto mettere in evidenza l'aumento del +6,5% degli arrivi (dal 19,2% del 2008 al 24,5% del 2018), doppi rispetto agli alberghi, e del +2,2% delle presenze (dal 32,6% al 34,8%) negli esercizi ricettivi extralberghieri. La domanda turistica vede infatti sempre più delinearsi due tendenze molto diverse tra loro:

- Da una parte il turismo esperienziale, che privilegia il rapporto diretto con le popolazioni locali, scegliendo esperienze di viaggio il più possibile autentiche e a contatto con il paesaggio e l'ambiente;
- Dall'altra il lusso di massa, interessato a offerte "tutto compreso" (resort, grandi alberghi, crociere) e mete che rispondano all'esigenza della fuga dalla routine, solito della *upper class* proveniente dalle economie emergenti e caratterizzata da numeri importanti.

L'istituto nazionale di statistica evidenzia come, per le strutture alberghiere, si sia assistito a un processo di riorganizzazione della composizione dell'offerta ricettiva alberghiera italiana: il peso, sul totale, degli esercizi a 1 e 2 stelle si è ridotto al 25,2% nel 2018, mentre ha assunto un'importanza preponderante quello degli alberghi a 3 stelle, attualmente la categoria più rappresentata (55,1%) (figura 4). Importante è il processo di ristrutturazione delle strutture alberghiere, dovuto prima a una riduzione del numero di hotel e poi all'incremento della capacità ricettiva in termini di camere e letti disponibili. Questa ristrutturazione è stata piuttosto evidente verso gli anni '80, quando l'uscita dal mercato delle aziende di piccole dimensioni e la forte migrazione delle imprese minori verso

livelli più elevati di offerta hanno determinato un incremento della dimensione media degli alberghi, passata da 37,6 a 68,7 letti per esercizio tra il 1980 e il 2018.



Fonte: Istat

Figura 4 Esercizi alberghieri suddivisi per categoria Fonte ISTAT

Per riassumere, con riferimento solo alla componente alberghiera, le dinamiche italiane vedono una sostanziale crescita della dimensione media dell'offerta di ogni singola struttura e un miglioramento a livello qualitativo. Vi sono cambiamenti anche nelle modalità di interazione che le strutture hanno con i propri clienti; è infatti sempre più comune che lo scambio di informazioni tipici della fase di prenotazione e la prenotazione stessa avvengano via internet. Nel 2018, il pernottamento di una camera è avvenuto direttamente per circa il 70% dei viaggi, con un'incidenza superiore nel caso di viaggi per vacanza rispetto a quelli per lavoro. Si prenota tramite agenzie online solamente nel 12,8% dei casi (+15,1% rispetto al 2017). Nell'arco degli ultimi cinque anni, l'utilizzo del web come mezzo di prenotazione è cresciuto esponenzialmente, passando dal 54,6% nel 2014 al 68,9% del 2018.

Il tipo di alloggio influisce in misura rilevante sulla spesa complessiva delle vacanze, sia in Italia, sia all'estero. Nel 2018, si stima che la spesa media per una vacanza trascorsa pernottando negli esercizi alberghieri (pari a 508 euro) sia superiore di circa il 30% a quella sostenuta per gli esercizi extra-alberghieri (392 euro). La differenza è ancora più marcata sulla spesa media giornaliera, che per le vacanze in albergo è superiore del 46,5% (104 euro contro 71), anche per effetto di permanenze medie più brevi rispetto a quelle registrate negli esercizi extra-al-

berghieri, da cui consegue una maggior incidenza delle spese di trasporto. Tuttavia, rispetto al 2017, la spesa media per vacanza negli esercizi alberghieri registra un calo maggiore (-6,6% contro -4,9%). Incide anche la durata della vacanza, infatti in estate il costo medio giornaliero è più basso (74 euro) poiché i soggiorni sono mediamente più lunghi (figura 5)<sup>4</sup>.

È chiaro che gli operatori storici stiano perdendo quote di mercato a favore delle strutture extra-alberghiere. Negli ultimi dieci anni l'offerta si è trasformata in risposta ai trend "esperienziali" portati avanti dai fautori del turismo "fai da te"; si è partiti dai classici *bed and breakfast* fino ad arrivare ai più noti affittacamere online. Nel caso specifico dei B&B, nel periodo che va dal 2007 al 2017, il numero è più che raddoppiato passando da 15 mila strutture a 34 mila (+126,6%). Si è assistito a una vera e propria esplosione di queste locazioni brevi, di cui però è difficile restituire una quantificazione accurata, dal momento che il quadro normativo ancora in definizione e la presenza di abusivismo ostacolano le rilevazioni ufficiali.

### 2.2.1 Airbnb in Italia

Come anticipato, negli ultimi dieci anni il settore dell'ospitalità ha dovuto far fronte alle novità dovute a internet e al suo utilizzo in maniera quotidiana e massiva. Se da una parte il *web* ha permesso l'abbattimento delle asimmetrie informative tra cliente e struttura, dall'altra è stato fonte di numerosi cambiamenti sociali. La *sharing economy* ha permesso, in anni di forte restrizione economica, che un pubblico sempre più vasto e sempre più giovane potesse accedere a beni ed esperienze diverse facendo perno sulla condivisione di beni sottoutilizzati.

<sup>4</sup> Istat, *Movimento turistico in Italia*, anno 2018.

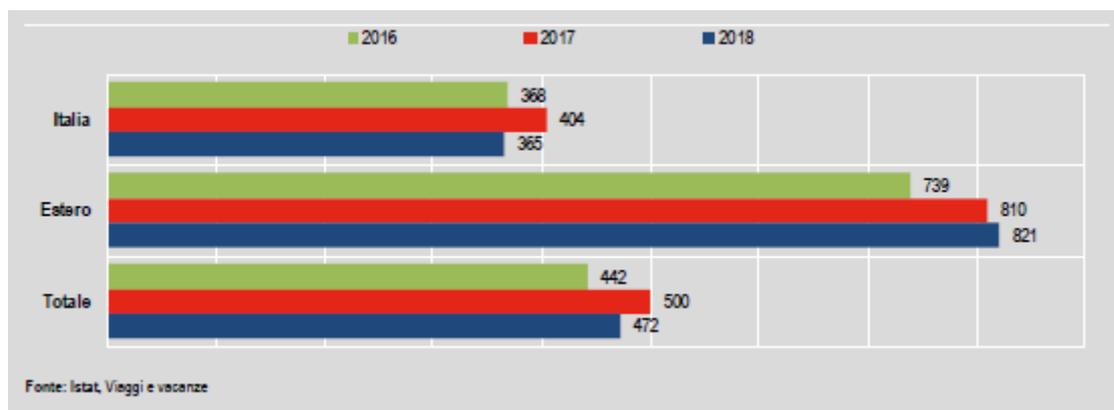


Figura 5 Spesa media per viaggi in esercizi ricettivi per anno e destinazione principale. Fonte ISTAT

Accanto al diffondersi degli OTA (*Online Travel Agencies*), portali turistici che rappresentano l'offerta in termini di ospitalità, proponendo le strutture ricettive con l'effettiva disponibilità e le tariffe aggiornate, sono nati anche i primi portali di affittacamere. Il più conosciuto tra tutti è sicuramente il sito americano *airbnb*, con che nel bel paese è giunto fin da subito, nel 2008. Da uno studio svolto dalla stessa *Airbnb*, relativa all'anno 2015, si stimò un impatto economico di 3,4 miliardi di euro, e un passaggio di 3,6 milioni di ospiti in un anno. Sono 83 mila gli *host* italiani che hanno condiviso i loro appartamenti con clienti nel 2015 con un ricavo medio di 2.300 euro in un anno (per una media di 26 giorni occupati all'anno per appartamento). Lato ospiti si stima che la durata media di un soggiorno sia di 3,6 notti (3 per le normali strutture alberghiere) per una media di 2,6 ospiti per soggiorno. Il 92% dei soggiorni prenotati riguarda un gruppo di 4 o meno persone e l'87% di tutti i clienti afferma che sceglie *Airbnb* per "vivere come i locali".

Con 7.850.000 arrivi nel 2017, la *community* italiana ha accolto ospiti da oltre 150 paesi. Il 73% dell'offerta italiana riguarda intere case/ appartamenti in mano a proprietari che per l'87% hanno una o due strutture in affitto (figura 6). La classifica delle città italiane più visitate dagli ospiti *Airbnb* è come segue<sup>5</sup>:

1. Roma: con circa 1.400.000 arrivi, è la città italiana più visitata. Qui, l'*host* tipico affitta per 63 notti l'anno, con un guadagno medio di circa 6.000 euro.
2. Firenze: ha registrato 710.000 arrivi. Qui l'*host* tipico affitta 80 notti l'anno, con un guadagno medio di circa 7.000 euro.
3. Milano: con 600.000 arrivi, il capoluogo lombardo è sul gradino più basso del podio. Qui l'*host* tipico affitta 35 notti l'anno, con un guadagno medio di circa 2.300 euro.
4. Venezia: la città lagunare ha fatto registrare, al 31 dicembre 2017, 470.000 arrivi. L'*host* tipico veneziano affitta 73 notti l'anno, con un guadagno medio di circa 7.000 euro.
5. Napoli: con 220.000 arrivi, il capoluogo campano chiude la cinquina delle città d'arte. L'*host* tipico napoletano affitta per 47 notti l'anno, con un guadagno medio di circa € 4.000.

Secondo le stime aziendali il turista che soggiorna in uno degli appartamenti in affitto genera valore per il luogo stesso e i suoi abitanti in quanto è portato a spendere e investire nelle attività locali. In media, infatti, un cliente *Airbnb*

---

5 *WebItMag, Airbnb in Italia: nel 2017 quasi 8 milioni di arrivi in Italia, in testa Roma, Firenze e Milano, (2018) [https://www.webitmag.it/airbnb-italia-nel-2017-quasi-8-milioni-di-arrivi-italia-testa-roma-firenze-e-milano\\_135690/](https://www.webitmag.it/airbnb-italia-nel-2017-quasi-8-milioni-di-arrivi-italia-testa-roma-firenze-e-milano_135690/)*

spende il 38% del suo *budget* per la vacanza in negozi nei pressi dell'abitazione affittata, per un totale di 738 milioni di euro spesi in ristoranti e bar durante il soggiorno.

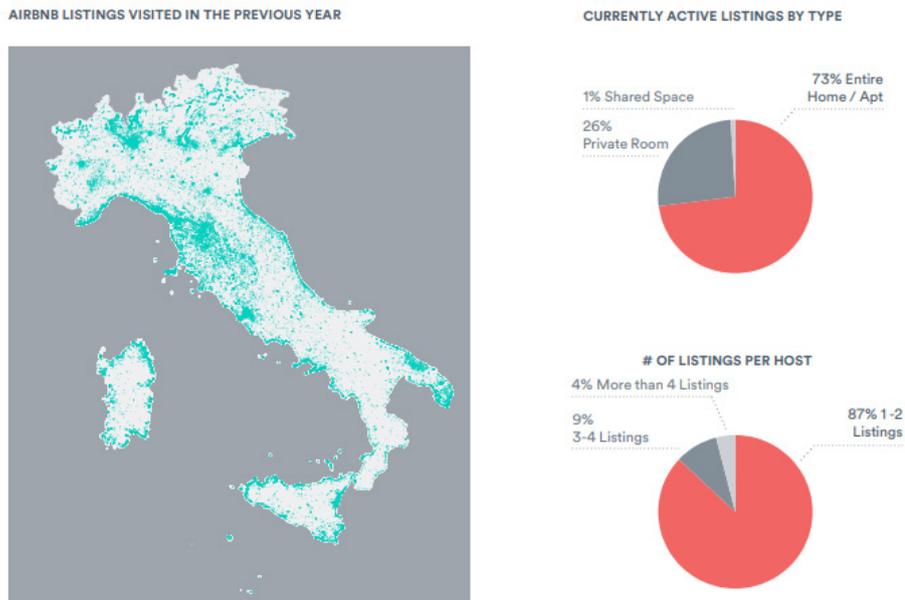


Figura 6 Distribuzione degli alloggi in Italia su Airbnb nell'anno 2015 Fonte Airbnb



3

**AIRBNB**



## 3 Airbnb

In questo capitolo si andrà a presentare l'azienda oggetto di questa tesi a partire dalla storia della sua fondazione, all'analisi del modello di *business*, al funzionamento fino alle logiche alla base delle strategie di *pricing*. Verrà fatta poi una veloce digressione sul significato di *disruptive innovation*, definizione oggi utilizzata da molti impropriamente, per comprendere se effettivamente l'azienda simbolo della Silicon Valley si possa considerare come esempio tipo e capirne meglio le logiche.

### 3.1 La storia

Era il 2007 quando due designers di San Francisco Brian Chesky e Joe Gebbia, in evidenti difficoltà economiche, pubblicarono online un annuncio per affittare dei posti letto durante la settimana dell'annuale meeting dell'Industrial Designers Society of America. Quell'anno in particolare si svolgeva proprio a San Francisco, l'affluenza fu così alta che tutte le stanze di hotel disponibili della città furono occupate in poco tempo. I due coinquilini comprarono dei materassi gonfiabili, li sistemarono in una stanza della casa e diffusero online l'annuncio, ma dal momento che non si rispecchiavano nei siti presenti, aiutati da un amico informatico, Nathan Blecharczyk, crearono la loro piattaforma.

“We didn't want to post on Craigslist because we felt it was too impersonal. Our entrepreneur instinct said “build your own site”. So we did. It wasn't much of a site to start out – a couple pages, and pictures of our apartment.” (Joe Gebbia<sup>6</sup>, Co-Fondatore e CPO di Airbnb)

Il sito internet da loro realizzato venne chiamato *Airbed & Breakfast*, era piuttosto semplice, composto da poche pagine con le foto dell'appartamento e dei posti letto. Joe e Brian ospitarono così tre persone, cucinarono per loro la colazione e gli fecero scoprire la città. Alla fine del soggiorno gli ospiti furono soddisfatti: questa esperienza gli aveva permesso di conoscere la città, risparmiare rispetto le soluzioni alberghiere classiche, ma soprattutto gli aveva permesso di connettersi con la realtà del luogo e le persone che la caratterizzavano.

Il sito ricevette molta visibilità e i due *designer* ricevettero molte richieste da parte

di persone che chiedevano sistemazioni simili in città come Buenos Aires, Londra e Giappone.

Data la semplicità della piattaforma e la qualità delle sistemazioni si pensava che il servizio potesse interessare un pubblico giovane e con poche disponibilità economiche. I primi ospiti invece erano professionisti di settore con un'età compresa tra i 30 e i 40 anni. Questo portò i fondatori a effettuare un test sulle ipotesi per comprendere meglio il potenziale della loro offerta. Scelsero di avviare un progetto pilota e lanciarlo durante un festival musicale e cinematografico ad Austin, Texas. Il South by Southwest (SXSW) festival richiamava oltre 150.000 visitatori, provarono a proporre una *partnership* agli organizzatori, che però non furono entusiasti del concetto e rifiutarono l'offerta. I tre neoimprenditori pubblicarono online la seconda versione del sito a due settimane dall'evento e usarono *blog* locali e *social media* per sponsorizzare gli 80 posti letto che avevano a disposizione. Lo stesso Brian Chesky decise di affittare uno degli appartamenti per provare in prima persona l'esperienza, capendo così i pro e i contro che avrebbero potuto impedire un successo. Fu da questo test che decisero di sviluppare un sistema di pagamento anticipato per le prenotazioni che permise agli ospiti di avere una garanzia sulla prenotazione e ai proprietari di non avere ritardi sui pagamenti che potevano generare malcontento e rovinare il soggiorno. Introdussero poi due altre funzionalità che divennero poi le caratteristiche principali della piattaforma: la possibilità di prenotare on-line, simile alle rinomate catene alberghiere, e di lasciare una recensione sul proprio soggiorno condividendo con i futuri ospiti le proprie considerazioni sulla struttura e sui proprietari.

Per finanziare il sito, oltre all'aiuto iniziale dei propri genitori e ai propri risparmi, i tre *founder* utilizzarono metodi più creativi e singolari come la vendita di speciali scatole di cereali per la prima colazione, speciali perché riportavano immagini caricaturali dei candidati Barack Obama e John McCain durante le elezioni presidenziali del 2008. In due soli mesi vendettero 800 scatole a 40 dollari, il guadagno fu di 30.000 dollari. Qualche tempo più tardi venne in loro aiuto il programma Y-Combinator il famoso e prestigioso acceleratore di *startup* a Mountain View, in California. L'aiuto che concedono queste tipologie di strutture in generale consiste nella partecipazione a un programma di accelerazione e nell'investimento iniziale. Nel caso specifico della *travel community* i fondatori seguirono un programma di accelerazione in cui vennero aiutati, ma soprattutto trovarono i loro primi finanziatori, tra cui il co-fondatore di Y-Combinator, Paul Graham, che investì 20.000 dollari. Il programma a cui presero parte durò 12 settimane, durante la quale i ragazzi vennero aiutati e affiancati da esperti del

settore per studiare e analizzare il loro servizio, comprenderne benefici e problematiche. Decisero di cambiare il nome da *Airbed & Breakfast* ad *Airbnb* e di concentrare il *business* su una meta turistica molto popolare: New York. Intervistarono e si confrontarono con diversi ospiti e proprietari di case: li aiutarono nel pubblicare i loro annunci, a rispondere agli ospiti e scattarono foto professionali per gli spazi offerti sostituendo così le foto amatoriali che non erano accattivanti. Questo permise loro di avere un'offerta solida e variegata nella città di New York, contribuendo a creare una massa critica interessante. I risultati cominciarono a farsi notare, i ricavi furono di 400 dollari a settimana indipendentemente da eventi o manifestazioni speciali. Alla fine del programma il servizio era solido al punto da richiamare l'attenzione di un venture capitalist durante il Demo Day che decise di investire 600,000 dollari.

*“If you want to create a great product, just focus on one person. Make that one person have the most amazing experience ever.” (Brian Chesky<sup>7</sup>, Co-Fondatore, CEO e Head of Community di Airbnb)*

## 3.2 Modello di Business

Airbnb.com è una piattaforma online *two-sided* che nasce con lo scopo di “*creare un mondo in cui le persone possano sentirsi a casa grazie a viaggi salutari, radicati nel territorio, autentici, diversificati, inclusivi e sostenibili*”<sup>8</sup>. Tutto questo fu reso possibile dai tre founders per mezzo del loro *marketplace di immobili* per brevissimi periodi. Ai due lati della piattaforma troviamo due intermediari: l'*host* e il *traveller*. Nel 2007 l'aspetto rivoluzionario fu rappresentato dalla condivisione di immobili di residenza, introducendo il concetto di economia della condivisione. La *sharing experience* permetteva ai proprietari di monetizzare affittando spazi inutilizzati e ai viaggiatori di risparmiare rispetto alle soluzioni più standard, come hotel e *bed and breakfast*, vivendo un'esperienza unica perché caratterizzata da una forte componente esperienziale. Facilitando l'accesso agli spazi, infatti, si favoriva l'accesso alla cultura locale: la *mission* era di consentire ai viaggiatori di sentirsi come a casa ovunque andassero nel mondo (“*belong anywhere*”).

<sup>7</sup> Sarah Lacy, *PandoMonthly: Fireside Chat With Airbnb CEO Brian Chesky*, (2013), <https://www.youtube.com/watch?v=6yP-fxcqEXhE>

<sup>8</sup> Airbnb, *Chi siamo*. <https://press.airbnb.com/it/about-us/>

Un altro aspetto innovativo e fino ad allora ancora sconosciuto ai molti era dato dalla possibilità di permettere agli ospiti di esprimersi attraverso giudizi più o meno oggettivi sul loro soggiorno, creando così un solido meccanismo di fidelizzazione. I problemi iniziali che i fondatori si trovarono ad affrontare erano dati dalla mancanza di fiducia negli ospiti verso persone a loro sconosciute e alla *retention*, ovvero la probabilità di ritorno a far uso del servizio, da parte dei *travellers*. L'azienda ovviò a questo escogitando due soluzioni:

- *Social login* e recensioni: dal momento che far entrare sconosciuti in casa propria era un timore per gli *host*, così come a sua volta essere ospitati da sconosciuti lo era per i *traveller*, e che il sistema di identificazione della piattaforma non era sufficiente a placare queste paure, Airbnb introdusse il *social login*. Con questo stratagemma si forzavano gli iscritti a farsi riconoscere pubblicamente impedendo loro di nascondersi dietro a false identità. Attraverso l'uso delle recensioni si permetteva la condivisione dell'esperienza stessa: gli utenti erano chiamati a fornire un giudizio, oltre che agli spazi, anche al vissuto e alla persona.
- Sconti e offerte: per poter crescere e diventare una società profittevole era necessario che gli utenti rimanessero fedeli alla piattaforma e iniziassero ad utilizzarla abitualmente. Vennero così offerti sconti, crediti e codici promozionali. Si puntò molto anche alla conversione interna degli *host* a loro volta in *travellers* per i loro viaggi, permettendo da un lato di aumentare la *community* e dall'altro di migliorare le *location* e la *experience* facendo provare agli *host* stessi il servizio.

L'intera offerta usufruiva puramente di canali *online* (web e app) che permisero al modello la scalabilità in tutto il mondo senza andare incontro a investimenti di grande portata per le infrastrutture. La scalabilità e la relazione con i suoi consumatori divennero i due punti di forza di Airbnb.

Negli anni il team aziendale è stato capace di creare una forte *community* di consumatori fedeli, giovani e all'epoca della sua nascita disposti a provare un nuovo servizio più conveniente. Con il tempo la *community* si è ingrandita e con lei sono cresciuti i suoi componenti e le loro possibilità economiche iniziando a chiedere spazi più belli e curati.

Di pronta risposta Airbnb all'inizio del 2018 ha annunciato la messa *online* di un nuovo servizio in 13 città noto come "*Plus*". *Plus* nasce con lo scopo di permettere ai suoi membri soggiorni in appartamenti e case di standard più alti, standard decisi e monitorati dall'azienda per mezzo di esperti. L'idea è di offrire un servi-

zio top di gamma a chi è disposto a spendere qualche soldo in più, ma che, allo stesso tempo, ami le particolarità date dall'esperienza *local*.

Queste strategie vengono attuate anche per tutelare le risorse chiave dell'azienda: *community*, *host* e *brand*. Le esperienze negative e il non soddisfacimento delle aspettative, oltre a creare un danno ai diretti interessati, danneggiano il *brand* e il suo legame con la comunità.

### 3.3 Funzionamento e fonte di guadagno

Airbnb è una piattaforma *two-sided* caratterizzata da due utenti con esternalità incrociate positive: l'effetto di una scelta fatta da una parte del mercato ha sull'altra un riscontro positivo. Nel caso particolare di Airbnb maggiore è il numero dei *traveller* maggiori saranno le esternalità di rete per gli *host*, infatti, ogni utente aggiuntivo causerà un'esternalità positiva sul valore del servizio, e viceversa.

Il percorso utente è differente a seconda degli attori che si considerano:

- **Host:** viene guidato dalla piattaforma per la creazione degli annunci in cui presenta gli spazi tramite foto e video. La pubblicazione è gratuita, il pagamento della piattaforma avverrà solo al momento della conferma della prenotazione: il sistema trattiene una *fee* sul totale del 3% (20% nel caso si tratti di esperienze).
- **Traveller:** grazie agli appositi filtri (data, luogo e prezzo) sceglie tra esperienze e tipologie di alloggi presenti sulla piattaforma, con la possibilità di contattare i padroni di casa per richiedere maggiori informazioni. L'uso del servizio di prenotazione è percepito gratuito dal cliente finale, il sistema infatti trattiene una commissione di servizio non rimborsabile del 6-12%. La *fee* in questo caso è variabile: una prenotazione più costosa comporterà costi di servizio inferiori per gli ospiti. Alla base del pensiero di Airbnb vi è l'esperienza intesa in senso lato, preferendo che famiglie o gruppi con prenotazioni più lunghi possano risparmiare denaro da utilizzare per altre spese di viaggio. Condizione necessaria per poter concludere la trattativa è l'inserimento di un metodo di pagamento elettronico accettato.

Le tipologie di strutture presenti sono diverse tra loro e sul sito ne troviamo una descrizione riassunta qui nella tabella 1.

Tabella 1 Sintesi delle informazioni -ricavate adl sito [www.airbnb.com](http://www.airbnb.com)

Tipologia	Descrizione	A chi è rivolto?
Alloggio intero	Gli ospiti avranno l'intero alloggio a loro disposizione. Di solito include una camera da letto, un bagno e una cucina. Nella descrizione, gli <i>host</i> dovrebbero indicare se si troveranno nell'alloggio.	A chi cerca una sistemazione per il proprio viaggio
Stanza privata	Gli ospiti dormiranno in una stanza privata. Altre aree potrebbero essere condivise con altri ospiti o con i proprietari.	A chi vuole fare conoscenza con le persone del luogo senza rinunciare alla propria <i>privacy</i> .
Camera condivisa	Gli ospiti dormiranno in una camera da letto o in un'area comune che potrebbe essere condivisa con altre persone.	A chi non ha problemi a condividere lo stesso spazio. Le camere condivise sono gettonate tra i viaggiatori più flessibili, che vogliono spendere meno e fare nuovi incontri.

Al termine di ogni soggiorno il sistema si prende cura di ricordare a entrambi gli attori di dedicare qualche minuto del loro tempo per la compilazione di un questionario e la scrittura di un commento pubblico che comparirà sul sito. Questo

passaggio dell'esperienza utente è estremamente importante per l'azienda perché crea fiducia e permette di creare una forte reputazione nel sistema (Gutten-tag, 2013; Lauterbach et al., 2009). In un processo puramente *online* in cui le parti interagiscono senza conoscersi la fiducia gioca un ruolo primario, così come la sicurezza verso il sistema stesso (Mukherjee and Nath, 2007), conseguentemente il mancato affidamento nei sistemi *peer-to-peer* ha chiaramente un impatto negativo sulle vendite (Crosby et al., 2013). Foto, video e descrizioni sono l'unico modo per un potenziale ospite di valutare inizialmente l'affidabilità di un inserzionista e la relativa qualità dell'offerta (Hawlitschek et al., 2016). I *customer* non sono esenti dal presentarsi come ospiti affidabili per ricevere conferma della loro prenotazione. A fianco al noto meccanismo reputazionale, basato sulle recensioni, il sito implementa un sistema di *direct messaging* tra gli attori della piattaforma che possono così interloquire tra di loro per chiarire eventuali dubbi e visionare i profili utenti che vengono collegati obbligatoriamente a profili di noti *social-network* per evitare inconvenienti derivanti da malintenzionati che fanno uso di false identità. Tra i diversi livelli di verifica del profilo utente troviamo anche l'identificazione della foto profilo e l'autenticazione del numero di telefono.

### 3.3.1 Strategia di pricing

Analizzando nello specifico il settore dell'ospitalità diversi studi dimostrano come il prezzo sia influenzato positivamente da fattori come la posizione e il *rating* relativo alla struttura e al proprietario (Tang et al., 2015). Ne risulta che il prezzo di una struttura aumenta con l'aumentare del *rating* dato dalle recensioni dei passati clienti in termini di stelle (Gutt et al., 2015; Ikkala et al., 2014). Bisogna anche considerare che la scelta del proprietario è in qualche modo guidata dalla sua volontà nell'aumentare il proprio punteggio, ne conviene che anche i clienti vengono accuratamente selezionati a seconda della loro propensione di spesa e della loro stessa graduatoria (Gutt et al., 2015; Ikkala et al., 2014). Ikkala et al., 2015 svolgono diverse interviste per avvalorare la loro tesi e riportano che gli *host* intervistati siano per la maggior parte mossi da motivi economici nel favorire clienti con propensione di spesa alta e ad aumentare così i prezzi dei loro annunci.

Su Airbnb il prezzo totale di una prenotazione è formato da una serie di voci di costo che vanno dalle spese di pulizia a quelle per eventuali ospiti aggiuntivi, fino ai costi che un turista deve sostenere durante tutto il soggiorno. A questi si aggiungono poi i costi fissi dati dalla commissione stabilita dalla piattaforma. È

## Definisci i prezzi del tuo spazio

Aumenta le tue possibilità di ricevere prenotazioni  
Imposta la funzione Prezzi smart per rendere automaticamente sempre competitivi i tuoi prezzi giornalieri in base al cambiamento della domanda nella tua zona.

### Imposta i Prezzi smart CONSIGLIATO

#### Prezzo di base

Questo sarà il tuo prezzo predefinito per i giorni in cui decidi di disattivare i Prezzi smart.

€ 100

Consiglio: 57 € <sup>?</sup>

#### Prezzo minimo

Quando la domanda del tuo spazio è bassa, i prezzi giornalieri verranno ribassati per spingere più ospiti a prenotare. Qual è il prezzo più basso che sei disposto ad accettare?

€ 100

Consiglio: 40 € <sup>?</sup>

#### Prezzo massimo

Se la domanda è alta, ad esempio se c'è un festival rinomato in città, qual è il prezzo più alto che vorresti addebitare agli ospiti per ogni pernottamento?

€ 200

Consiglio: 170 € <sup>?</sup>

#### Valuta

EUR Euro

Hai sempre sotto controllo i tuoi prezzi giornalieri. Proseguendo, accetti di attivare la funzione Prezzi smart. Potrai modificare questa scelta dopo dalle impostazioni.

### Usa solo il prezzo standard



#### Aumenta le prenotazioni quando la domanda è bassa

La funzione Prezzi smart può modificare automaticamente il tuo prezzo giornaliero in base alla domanda, tenendo conto di fattori come eventi locali famosi, stagionalità e differenze tra giorni feriali e weekend.

gio	ven	sab
57 €	63 €	66 €

Ad esempio, per una data per cui poche persone stanno cercando il tuo spazio, abbasseremo il prezzo per aumentare le tue possibilità di ricevere una prenotazione.



Figura 7 Schermata impostazione prezzi smart su Airbnb. Fonte [www.airbnb.it](http://www.airbnb.it) (2020)

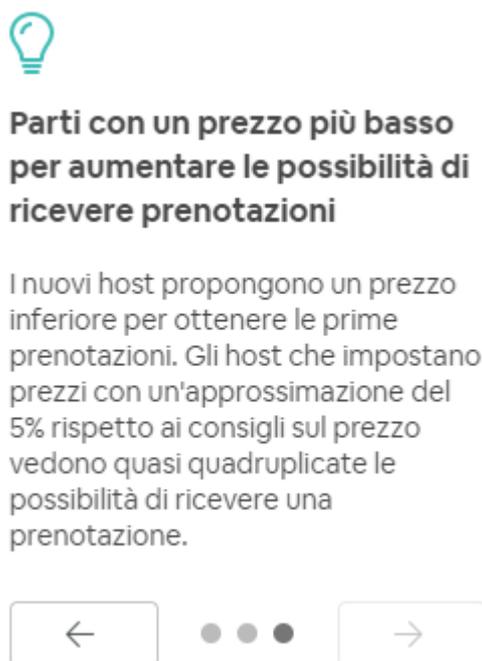


Figura 8 Schermata consigli sui prezzi su Airbnb. Fonte [www.airbnb.it](http://www.airbnb.it) (2020)

utile quindi spiegare come un host decida di stabilire il prezzo e quali siano gli strumenti messi a sua disposizione da Airbnb che, pur mantenendo l'autonomia dei proprietari, cerca di guidarli. Abbiamo già anticipato che il costo fisso della *fee* è del 3% e viene automaticamente trattenuto dalla piattaforma. In fase di creazione di un profilo *host* e dei relativi annunci, sulla piattaforma si legge "Decidi il tuo prezzo. Hai sempre la possibilità di scegliere il prezzo. Serve aiuto? Abbiamo degli strumenti per aiutarti a soddisfare la domanda della tua zona"<sup>9</sup>. Si deduce la piattaforma lasci completa libertà di scelta nella decisione dell'importo più opportuno, ma allo stesso tempo consiglia ai suoi utenti delle tecnologie e dei metodi nel caso ne avessero bisogno.

Le opzioni fornite dalla piattaforma sono principalmente due:

1. La funzione prezzi *smart*: permette di impostare un prezzo base, un prezzo minimo e un prezzo massimo. Compito della piattaforma e dell'algoritmo sarà di modificare automaticamente il prezzo giornaliero in base alla domanda tenendo conto di fattori come periodo dell'anno, attrazioni locali e feste o eventi (figura 7).

<sup>9</sup> [https://www.airbnb.it/host/homes?from\\_footer=1](https://www.airbnb.it/host/homes?from_footer=1) (2020)

2. La funzione prezzi *standard*: permette di impostare un prezzo per ogni notte che non verrà cambiato dalla piattaforma. Anche in questo caso Airbnb, sulla base delle statistiche degli annunci di zona, consiglia un prezzo rimanendo il proprietario è libero di seguire i consigli o meno.

In alternativa a questo è anche possibile consultare siti e fonti esterne come l'*Airbnb Price Calculator*. In particolare, questo calcolatore si basa su un algoritmo di intelligenza artificiale in grado di predire accuratamente i ricavi ed i prezzi per affitti di breve periodo (Eliot & Me, 2018). Algoritmo di proprietà di Eliot&Me, sviluppato nella Silicon Valley da un gruppo di ingegneri, utilizza miliardi di informazioni di prezzo per calcolare il ricavo potenziale. Ciò che si ottiene è un prezzo medio che tiene in considerazione il periodo dell'anno e la stagionalità, la *location* e le previsioni meteo. Una volta inserito l'appartamento nel motore di ricerca il sito aiuta l'inserzionista ad avere maggiore visibilità ponendo il suo annuncio in copertina fino al raggiungimento limite di tre recensioni. Una volta ottenute le recensioni il processo di reputazione e fiducia sarà avviato ed il proprietario sarà operativo a tutti gli effetti. Successivamente al raggiungimento della soglia delle recensioni minime, si è visto che numerosi proprietari variano il prezzo impostato su suggerimento della piattaforma stessa (figura 8), con un *mark-up* medio di 2,69 euro (Gutt et al., 2015). Ad avere un notevole impatto si è detto è il fattore reputazionale del proprietario stesso, l'apparenza del profilo rappresentata dalla foto profilo e le recensioni lasciate alla persona risultano essere importanti per i traveller al momento della scelta (Teubner et al., 2014), addirittura la presenza di espressioni facciali negative e fotografie di non facile visibilità creano un certo distacco tale da influenzare la domanda negativamente (Fagerstrøm et al., 2017).

In un più recente *paper* accademico di Teubner et al. è stata analizzata la composizione del prezzo studiando sei variabili: punteggio medio e numero di recensioni, durata della *membership*, verifica del documento di identità, presenza del *badge* di *superhost* e numero di foto associate all'appartamento. I risultati ottenuti (figura 9) mostrano come i prezzi siano correlati positivamente al punteggio medio (incremento di 18 dollari per ogni stella in più), alla durata dell'iscrizione (incremento di 0,5 dollari per ogni mese) e al numero di foto dell'annuncio (markup di 1 dollari per ogni foto in più sull'annuncio) (Teubner et al., 2017).

### 3.4 Gli obiettivi futuri

Le statistiche di Airbnb aggiornate a dicembre 2019 mostrano come il fenomeno

		DV: price (2 persons, 2 nights, including cleaning fee)					
		(I)	(II)	(III)	(IV)	(V)	(VI)
Reputation Attributes	Average Rating Score (ARS)	18.575 *** (1.813)	14.831 *** (2.124)	13.870 *** (1.965)	13.331 *** (1.950)	12.509 *** (1.960)	10.786 *** (2.381)
	Number of Ratings (NoR)	-.360 *** (.025)	-1.624 *** (.374)	-1.840 *** (.346)	-1.895 *** (.344)	-1.851 *** (.344)	-2.149 *** (.417)
	ARS × NoR		.270 *** (.080)	.311 *** (.074)	.325 *** (.073)	.316 *** (.073)	.372 *** (.088)
	Membership	.494 *** (.043)	.493 *** (.043)	.426 *** (.040)	.357 *** (.040)	.388 *** (.041)	.371 *** (.049)
	Verified ID	2.283 (1.283)	2.302 (1.283)	-.958 (1.189)	-2.616 * (1.185)	-2.426 * (1.194)	-2.275 (1.419)
	Superhost Badge	1.557 (2.073)	-.051 (2.126)	3.627 (1.970)	3.513 (1.955)	3.715 (1.954)	2.255 (2.246)
	Number of Photos	1.055 *** (.075)	1.051 *** (.075)	1.110 *** (.069)	.982 *** (.070)	1.006 *** (.070)	1.102 *** (.083)
Apartment Attributes	Size	23.535 *** (.592)	23.574 *** (.592)	24.386 *** (.548)	23.606 *** (.546)	23.896 *** (.550)	24.409 *** (.661)
	Entire Home	42.954 *** (1.418)	42.976 *** (1.417)	44.782 *** (1.317)	41.446 *** (1.324)	40.967 *** (1.330)	38.489 *** (1.557)
	Distance to City Centre	-5.289 *** (.310)	-5.291 *** (.310)	-7.423 *** (.314)	-7.188 *** (.312)	-7.254 *** (.313)	-7.627 *** (.374)
City Attributes	Rent Price Level			10.318 *** (.233)	9.736 *** (.234)	9.712 *** (.234)	9.561 *** (.274)
	log(Population)			7.461 *** (.625)	5.932 *** (.629)	5.726 *** (.631)	6.615 *** (.766)
Convenience Attributes	Response Time ≤ 1h				-1.073 (1.309)	-.463 (1.317)	-.784 (1.541)
	Deposit required				16.426 *** (1.269)	16.174 *** (1.270)	17.126 *** (1.499)
	Check in/out comfort				-1.102 (1.358)	-1.209 (1.358)	-.109 (1.600)
	Minimum Stay				-.152 (.097)	-.140 (.097)	-.122 (.108)
	Instant Booking				2.179 (1.824)	2.663 (1.827)	-.569 (2.160)
	Cancellation Strictness				6.761 *** (.792)	6.903 *** (.793)	8.143 *** (.938)
Personal Attributes	Multiple Listings					-5.656 *** (1.479)	-6.322 *** (1.764)
	Gender (female)					2.116 (1.256)	1.005 (1.485)
	Photo: Face Visible					-.404 (1.319)	
	Age						.344 *** (.064)
	Degree of Smile						-1.051 (1.845)
	Intercept	-29.368 *** (8.802)	-11.712 (10.230)	-210.902 *** (12.363)	-184.324 *** (12.417)	-178.867 *** (12.558)	-193.906 *** (15.543)
N		13,884	13,884	13,884	13,884	13,884	10,266
Adj. R <sup>2</sup>		.2796	.2801	.3839	.3956	.3962	.3955

Figura 9 Risultati sull'analisi dei prezzi di Airbnb di Timm Teubner. \*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$  Fonte Teubner et al., 2017

della condivisione continui la sua crescita, la piattaforma digitale vanta più di 150 milioni di utenti e oltre 6 milioni di alloggi in tutto il mondo. Ad oggi l'azienda è valutata 35 miliardi di dollari e ospita in media 2 milioni di persone a notte, con una media di 500.000 soggiorni per notte<sup>10</sup>. È indubbio che a poco più di dieci anni dalla sua fondazione i numeri siano significativi, ma la *vision* dei suoi fondatori va oltre. In una conferenza stampa del 2018 hanno condiviso con il pubblico di tutto il mondo i loro obiettivi futuri sempre improntati a rafforzare il desiderio di far sentire gli ospiti a casa.

Nonostante la crescita continua e l'introduzione di nuovi *features*, come ad esempio la possibilità di prenotare delle esperienze durante il viaggio, i criteri di ricerca erano rimasti tre: intera casa, stanza privata e stanza condivisa. A partire dall'estate 2018 il piano d'azione include:

- L'aggiunta di quattro nuove tipologie di alloggi: casa vacanza, alloggi unici, B&B e Boutique Hotel
- La creazione di due nuovi servizi: Airbnb Plus e Airbnb Beyond
- La creazione delle cosiddette "collezioni", ovvero di insiemi di case perfette per le più disparate occasioni
- La voglia di investire nella *community* con un aggiornamento dei vantaggi legati al programma *superhost* e la creazione di un nuovo programma di *membership* per gli ospiti.

Alla base della scelta di ampliare le tipologie di alloggi è l'intenzione di offrire una maggiore chiarezza sulla capacità dell'azienda e agevolare le scelte degli ospiti in modo da soggiornare nell'alloggio più adatto alle proprie esigenze. Gli *host*, contemporaneamente, saranno avvantaggiati dalla possibilità di usufruire di uno strumento di categorizzazione sempre più raffinato che permetta loro di mettere in risalto le particolarità delle abitazioni.

La piattaforma nasce per soddisfare le esigenze di viaggiatori singoli, sebbene con il tempo abbia ampliato così tanto il bacino d'utenza che si è trovata a far fronte a tipologie di turisti come famiglie, esploratori, lavorati e altri. Per riuscire a soddisfare ogni tipologia di viaggiatore, oltre a una nuova categorizzazione, si è pensato di lanciare le Collezioni, case perfette per ogni tipo di occasione agevolando così gli utenti nella scelta. Date le sempre maggiori aspettative della clientela si è portato il servizio di *sharing* a un livello qualitativo superiore, sin-

---

<sup>10</sup> Airbnb Statistics, last updated: december 2019, iProperty Management [www.ipropertymanagement.com/research/airbnb-statistics](http://www.ipropertymanagement.com/research/airbnb-statistics)

tomo di un pubblico giovane, esteta e teatrale dovuto ai mezzi di comunicazione *online*: Airbnb ha iniziato a interessarsi al settore del lusso introducendo Airbnb Plus e Beyond. Il primo è stato pensato per ospiti alla ricerca di case bellissime, *host* eccezionali e soggiorni senza preoccupazioni. Le case di Airbnb Plus sono ispezionate e verificate da professionisti attraverso una lista di cento requisiti tra cui figurano i criteri di pulizia, comfort e design. Gli *host* possono beneficiare di una maggiore visibilità all'interno della piattaforma e di servizi aggiuntivi, come la consulenza di *interior design*, esperti di fotografia ed un'assistenza *premium*. Dopo l'acquisizione di Luxury Retreats del 2017, Beyond offrirà esperienze di viaggio esclusive nelle case più belle del mondo offrendo un'ospitalità di altissimo livello.<sup>11</sup> L'interesse si sta ampliando piano piano anche a nuovi viaggiatori, non legati a motivi di vacanza per i loro spostamenti. Era il 2014 quando veniva lanciato Airbnb for Business con l'obiettivo di regalare il *comfort* di casa ai professionisti in viaggio per lavoro. Da allora il mondo del *business travel* è cambiato radicalmente e così Airbnb ha ripensato alla sua offerta dando vita a Airbnb for Work, un nuovo servizio che nel giro di un solo anno ha saputo più che raddoppiare il numero di utenti. Sono oggi infatti 700.000 le aziende i cui dipendenti hanno usato Airbnb for Work, di queste più di 300.000 utilizzano stabilmente il servizio per gestire i viaggi di lavoro dei propri dipendenti. Pilastri della nuova visione saranno le *'Experience for Work'* dedicate alle attività di *team building*, *location* uniche per *'Offsite e Meeting'* e *'Home for Work Trips'*, nuove soluzioni per chi si trasferisce per motivi lavorativi.<sup>12</sup>

*“Immaginiamo un mondo dove ognuno di noi possa sentirsi a casa, ovunque. Un mondo dove c'è sempre qualcuno che ti accoglie con un “benvenuto”, indipendentemente dal luogo in cui ti trovi. Dove una casa non è semplicemente un alloggio, ma anche e soprattutto un posto dove sentirsi bene, a proprio agio. Dove ogni città è un villaggio, ogni quartiere una community e ogni tavolo da cucina una conversazione.”*

(Brian Chesky<sup>13</sup>, Co-Fondatore, CEO e

---

11 Da Airbnb News, articolo del 22 febbraio 2018. <https://news.airbnb.com/it/airbnb-svela-il-piano-dazione-per-offrire-a-tutti-esperienze-di-viaggio-uniche/>

12 Da Airbnb News, articolo del 11 settembre 2018. <https://news.airbnb.com/it/airbnb-for-work-la-rivoluzione-del-business-travel/>

13 Da Airbnb, *Lettera Aperta alla Community di Airbnb: Costruire un'azienda del XXI secolo*, 2 febbraio 2018. <https://news.airbnb.com/it/lettera-aperta-alla-community-di-airbnb-costruire-unazienda-del-xxi-secolo/>

*Head of Community di Airbnb)*

Airbnb mira ad espandere la sua offerta esperienziale aggiungendo al pernottamento il trasporto, il ristorante, ma soprattutto gli hotel. Descritta per anni come antagonista degli alberghi, lavora sempre più con gli antichi nemici. Sulla piattaforma ci sono già 24 mila camere di boutique hotel, un numero piccolo se consideriamo che le camere offerte complessivamente sono 4,5 milioni in 65 mila città. Miglior strategia per fronteggiare la concorrenza delle piattaforme di prenotazione alberghiera è quella di includere alla propria offerta i piccoli hotel curati e casalinghi e dall'altro offrire loro una *fee* vantaggiosa: è intenzione dell'azienda chiedere il 3%, contro al 15-20% che ad esempio richiede Booking.com. «Le *fee* saranno uguali sia per le case che per gli hotel, indifferentemente dalla misura della casa o dell'albergo - conferma Loktev -. Ogni azienda ha il suo stile. Noi siamo nati come una comunità/azienda, e continueremo a esserlo nei prossimi decenni».<sup>14</sup> Per completare l'ambiziosa *vision* dei fondatori sono stati messi nero su bianco piani per uno sbarco a Wall Street: il *leader* delle alternative agli alberghi tradizionali, valutato al momento 35 miliardi di dollari, ha annunciato l'intenzione di quotarsi in borsa entro la fine del 2020.<sup>15</sup>

### 3.5 Airbnb e la disruptive innovation

*Unfortunately, disruption theory is in danger of becoming a victim of its own success. Despite broad dissemination, the theory's core concepts have been widely misunderstood and its basic tenets frequently misapplied. Furthermore, essential refinements in the theory over the past 20 years appear to have been overshadowed by the popularity of the initial formulation.*

*(Clayton M. Christensen, HBR 2015)*

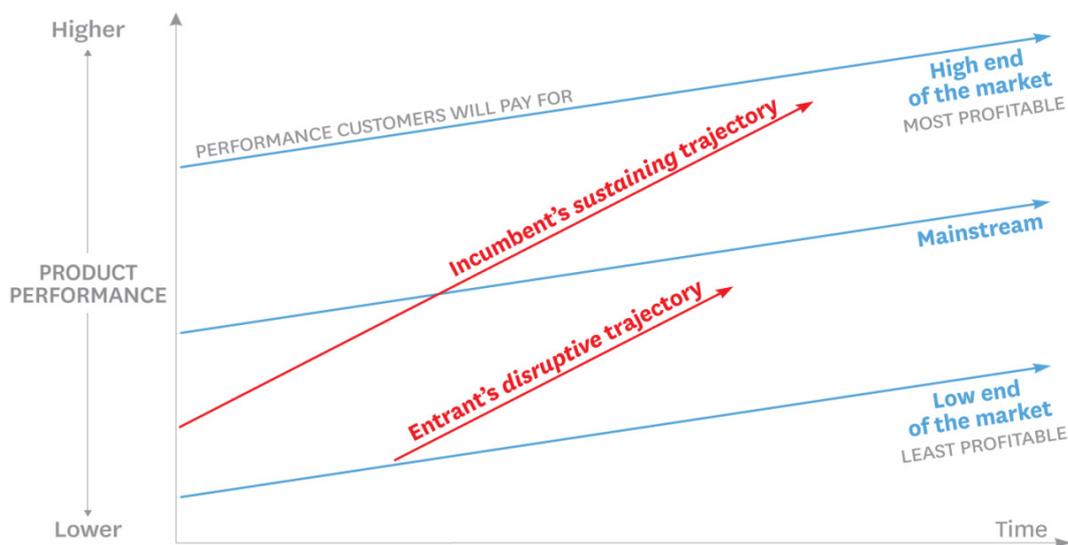
Clayton M. Christensen, padre della *disruption theory* (1995), teoria che descrive il processo per cui una piccola impresa dotata di poche risorse sia in grado di

<sup>14</sup> Come Airbnb punta a essere tra dieci anni? Dieci volte più grande (e con un miliardo di ospiti), La Stampa, 16 giugno 2019. <https://www.lastampa.it/economia/2018/03/19/news/come-airbnb-punta-a-essere-tra-dieci-anni-dieci-volte-piu-grande-e-con-un-miliardo-di-ospiti-1.33994072>

<sup>15</sup> Airbnb punta alla quotazione entro il 2020, Il Sole 24 ore, 19 settembre 2019. <https://www.ilsole24ore.com/art/airbnb-punta-quotazione-entro-2020-ACm5jZl>

rivoluzionare le logiche di mercato, in un articolo sull'Harvard Business Review descrive la *disruptive innovation*. Christensen spiega come le imprese “storiche” siano propense a concentrarsi sul perfezionamento dei propri prodotti o servizi andando così a sovra soddisfare le esigenze dei segmenti di mercato con più alta propensione di spesa, a discapito dei segmenti di clientela più bassa. È in questo scenario che, secondo la teoria *disruptive*, i nuovi entranti nel mercato si inseriscono andando ad aggredire le fasce di clientela che risultano meno interessanti e interessati alle alte *performance* raggiunte dai prodotti. Christensen (figura 10) spiega accuratamente il modello facendo uso di un piano cartesiano, avente sugli assi le performance di prodotto e il tempo, con cui suddivide i consumatori in tre macro-gruppi:

- *Low end of the market*: sono i consumatori meno profittevoli per un'impresa in quanto hanno una predisposizione a spendere meno per aver meno.
- *Mainstream*: termine con cui si va a descrivere il mercato di massa, quello più numeroso che si raggiunge con la determinazione del *dominant design*, ovvero delle specifiche di prodotto accettate dalla maggioranza.
- *High end of the market*: segmento più profittevole e ricercato dalle imprese in quanto desideroso di ottenere il massimo pagando il giusto prezzo.



SOURCE CLAYTON M. CHRISTENSEN, MICHAEL RAYNOR, AND RORY MCDONALD  
FROM "WHAT IS DISRUPTIVE INNOVATION?" DECEMBER 2015

© HBR.ORG

Figura 10 Il modello della disruptive innovation

La teoria spiega poi come i *top player* del settore, raggiunto il mercato di massa e validato il prodotto o servizio, si concentrino sul miglioramento di quest'ultimi in modo da renderli sempre più accattivanti ed efficienti, trascurando l'innovazione e il cambiamento. Esempio di imprenditore contro corrente fu Steve Jobs che alla base della sua strategia imprenditoriale si poneva sempre il compito di "distruggere" i propri prodotti per battere sul tempo la concorrenza. Questo ha portato la Apple ad essere pioniera dello sviluppo di molte tecnologie innovative che hanno cambiato il mondo e l'interazione uomo-uomo e uomo-macchina. La maggior parte delle imprese avviate, però, non riesce ad applicare questo *mindset* e si concentra solo sul miglioramento, non sulla creazione/innovazione. Raggiunto quindi il mercato di massa i consumatori iniziano a patire le prime insoddisfazioni verso il *dominant design*. Grazie a questi malcontenti i nuovi entranti iniziano a sperimentare prodotti o servizi differenti, che inizialmente avranno un livello qualitativo molto basso e interesseranno un segmento di mercato dimenticato o addirittura sconosciuto. Con l'avanzare del tempo e migliorando le *features* si crea il giusto mix tra innovazione e *dominant design* a cui il *mass market* era abituato e di cui non può fare a meno, diventando così competitivi e attraenti. Gli *incumbent*, che fino ad allora avevano ignorato la minaccia, vedranno nascere e radicarsi un nuovo *standard*. In questo modo quelli che prima erano i nuovi entranti in un settore diventano presto i *top player*. Danneels (2004) ha riassunto la teoria esistente sottolineando che "le tecnologie dirompenti tendono ad essere associate alla sostituzione degli operatori storici da parte dei concorrenti". Se corretto, comporta gravi implicazioni per l'impresa in carica e l'unico modo per rispondere alla *disruption* è l'accettazione del cambiamento e la ricerca di modi per sfruttarlo.

Dalla teoria di Christensen si evincono quindi i tre principi che rendono una tecnologia *disruptive*:

1. la *disruption* è un processo che tende a concentrarsi sul modello di *business* e non solo sul prodotto.
2. Le aziende si definiscono *disruptive* per il percorso che hanno affrontato, da pochi alla massa, impossessandosi di sempre più quote di mercato.
3. I *disrupters* spesso si concentrano sulla creazione di un modello di *business* totalmente nuovo e differente.

È doveroso sottolineare che negli ultimi anni si è usato il termine *disruptive* impropriamente. Secondo Markides (2006) l'uso errato è dato dalla confusione creata tra la *disruptive technological innovation*, la *disruptive business-model innovation*

e la *disruptive product innovation*. Ognuna di queste tre innovazioni presenta delle piccole similitudini, nonostante nascano in maniera diversa, abbiano un diverso effetto sulla competizione e necessitino di differenti risposte da parte degli *incumbent*. La prima tipologia è quella descritta da Christensen e precedentemente esposta. La seconda, invece, tratta l'innovazione del modello di *business*. Una innovazione del modello d'affari è in qualche modo più complicata rispetto a una *product innovation* perché è necessario fare fronte a dei cambiamenti nelle abitudini dei consumatori e nella *value chain* stessa. Il tragitto che compie per arrivare al pubblico *mainstream* è molto simile a quello teorizzato, con la differenza che non andrà mai ad aggredire la totalità del mercato surclassando le imprese preesistenti. Un nuovo modello di *business* comporta dei cambiamenti a livello di tutta la catena del valore in quanto porterà delle modifiche o, addirittura, creerà dei nuovi processi tali per cui non si può sempre pensare che queste trasformazioni siano migliori o positive. Prima di decidere di abbandonare la via ed esplorare il nuovo modello è bene soffermarsi a valutare tutti i pro e contro. Qualora comunque fosse migliore è bene notare che le forti differenze con lo *status quo* faranno sì che non riesca mai ad aggredire il mercato con una quota consistente e diventare così il modello *leader*.

L'innovazione di prodotto, invece, è un'innovazione radicale e dirompente in quanto disturberà le abitudini e i comportamenti prevalenti dei consumatori in modo sostanziale. Poiché dirompente sia per i consumatori che per i produttori, queste innovazioni raramente sono guidate dalla domanda, ma anzi derivano da un processo di offerta/spinta proveniente dai responsabili della ricerca e sviluppo (Markides e Geroski, 2005). Il risultato finale è che i pionieri di nuovi prodotti sono raramente quelli che scalano il mercato conquistandolo. Spesso la strategia migliore è data dal saper entrare al momento giusto, infatti capita che diventino *top player* aziende concorrenti che, osservata l'innovazione, hanno saputo farla propria e metterla sul mercato in maniera accattivante e/o conveniente rispetto ai *first mover*. Rispetto quindi al modello di Christensen è chiaro che la differenza è data dalla strategia di risposta degli *incumbent* che, in questa casistica, possono sfruttare le piccole imprese dotate di una struttura più flessibile per il cambiamento e l'innovazione come banchi di prova e successivamente inglobare le innovazioni scoperte.

Compresa la definizione di *disruptive innovation* si può affermare che Airbnb sia un chiaro esempio di *disruptive business-model innovation*, partita con un prodotto di qualità inferiore, l'innovazione si trova nel processo di vendita e soprattutto nel processo di intermediazione tra le parti. Il bisogno che la piattaforma sod-

disfa è dato dalla necessità di trovare delle sistemazioni convenienti per turisti con una bassa propensione di spesa, che allo stesso tempo sono interessati a vivere un'esperienza autentica. Come da regola, il settore alberghiero e tutti i suoi importanti *player*, non si sono preoccupati di questa minaccia che andava ad aggredire un segmento di clientela prima di allora ignorato. Airbnb parte quindi da dei nuovi clienti, collauda e migliora il proprio servizio inserendo tutte quelle caratteristiche tipiche del settore alberghiero e delle piattaforme OTA presenti all'epoca. A questo punto nasce una piattaforma nuova, che richiama gli *standard* tipici del settore alberghiero, ma mette in comunicazione privati cittadini permettendo ai proprietari degli alloggi di guadagnare e agli ospiti di risparmiare rispetto alle normali prassi. Questo nuovo modello di *business* scala velocemente il mercato diventando, nella percezione del consumatore, servizio sostitutivo delle normali strutture ricettive. Allo stesso tempo è improbabile che questo modello *peer-to-peer* abbia la forza di surclassare gli hotel e i loro *standard* qualitativi. In visione di ciò, la piattaforma si sta portando avanti per inserire nel proprio parco immobiliare anche gli alberghi, ampliando così l'offerta e il servizio reso ai clienti che in un solo posto potranno scegliere quale sistemazione soddisfi di più le proprie esigenze. Improbabile è anche che le strutture alberghiere siano in grado di abbattere i propri costi per competere con le tariffe degli appartamenti pubblicati dai privati sulla piattaforma, la differenza della catena del valore è inconciliabile. La cosa più opportuna da fare sarebbe la convivenza all'interno del mercato imparando a valorizzare le differenze che ogni soluzione porta e che hanno valore per il cliente.

4

**EFFETTI DELLA  
DISRUPTIVE  
ECONOMY**



## 4 Effetti della disruptive economy

In seguito alla definizione di *disruptive economy*, alla panoramica sull'azienda simbolo della Silicon Valley e sul contesto italiano relativo al settore dell'ospitalità è importante fornire al lettore una rassegna delle teorie accademiche sull'impatto che il noto affittacamere ha sui *competitor* di vecchia data. Seguirà una breve riflessione degli impatti che si hanno sul benessere sociale e sulle possibili reazioni che gli attori tradizionali potrebbero manifestare.

### 4.1 Airbnb: bene sostituto o complementare?

La minaccia derivante dall'introduzione nel mercato di prodotti/servizi sostitutivi è una delle forze teorizzate da Porter per analizzare il contesto competitivo e la sua intensità all'interno del mercato. Un bene si dice sostitutivo se la correlazione tra vecchio e nuovo prodotto è negativa o inversa, ovvero all'aumento dell'uso del nuovo, si riduce l'utilizzo del vecchio. Viceversa, si ha un effetto complementare se la correlazione tra i due è positiva.

Fin dai primi anni della messa *online* del servizio Airbnb i suoi fondatori e *manager* hanno voluto porre l'accento sulla loro diversità di forma e sulla capacità di attrarre nuovi utenti, sostenendo di non andare a intaccare la fetta di mercato in mano agli operatori storici. Si è ampiamente parlato di come la piattaforma *two-sided* sia esempio di *disruptive business-model innovation*, interessando inizialmente una nicchia di mercato per poi espandere il nuovo modello alla massa, il tutto senza essere frenati dai *competitor* tradizionali del settore, incapaci di prevedere le implicazioni di lungo periodo. Tuttavia, con l'avanzare degli anni l'azienda ha affinato il suo servizio rendendo l'esperienza di acquisto semplice e il più simile possibile all'esperienza già nota al consumatore delle agenzie *online* (OTA): la piattaforma di anno in anno è diventata sempre più affamata di nuovi utenti. Nello specifico, per attirare segmenti che non rientrano nella categoria del tipico viaggiatore di piacere, come ad esempio i viaggiatori d'affari, Airbnb ha collaborato attivamente con gli uffici delle *convention*, i presentatori di conferenze e i governi statali (Hospitality Biz India, 2017).

Il settore dell'ospitalità è generalmente caratterizzato da un'elevata segmentazione dei consumatori e da una forte discriminazione dei prezzi, nonché da prodotti che possono essere considerati altamente deperibili (si pensi alle camere d'albergo), che rendono complicato gestire il rapporto tra offerta fissa a breve termine e domanda altamente variabile. Per questo motivo si troveranno a convivere

operatori storici e non, contraddistinti dai propri servizi e dai diversi livelli di prezzo che andranno a stabilire. La tipologia di consumatore e la differente proposta degli attori appartenenti al settore sono due fattori che giocano un ruolo fondamentale nel modellare la risposta che ogni *incumbent* avrà sul nuovo entrante. In particolare si vuole fare una distinzione tra operatori storici a seconda del livello qualitativo, identificato in maniera universale dal numero di stelle: da una parte gli hotel con 4-5 stelle, rivolti a consumatori con una propensione di spesa più elevata e attenti al livello dei servizi che gli viene offerto, e dall'altra gli hotel 1-3 stelle, rivolti a consumatori più attenti al livello di prezzo che non cercano molti servizi ausiliari, ma devono soddisfare un'esigenza precisa. Poiché i protagonisti della *sharing economy* tendono naturalmente ad attrarre consumatori più attenti ai prezzi a causa delle loro caratteristiche intrinseche (Zervas et al., 2017), si concorda siano in concorrenza diretta con gli hotel di categoria medio bassa (1-3 stelle), rispetto agli hotel destinati a segmenti di fascia alta. Tuttavia, è bene sottolineare che questa concorrenza diretta emerge a seconda dell'offerta di servizi cercata dai consumatori e in particolare se essi cerchino un alloggio per vacanze o per motivi di lavoro. È ancora relativamente recente l'interessamento di Airbnb verso il segmento dei *business travel* per avere un impatto rilevante a livello di prezzo (Roma, Panniello, Lo Nigro 2019). Come l'intuizione può suggerire e molti studi confermare i prezzi generalmente diminuiscono all'aumentare della concorrenza dovuta a nuovi entranti (Bain, 1951; Bresnahan e Reiss, 1991; Goldsbee e Syverson, 2008; Prince and Simon, 2015; Thomas, 1999; Yamawaki, 2002; Windle e Dresner, 1999; Roma e Ragaglia, 2016; Roma et al. 2016). Blal et al. (2018) dimostrano che i vacanzieri, in fase di ricerca degli alloggi, prendono in considerazione sia le tradizionali strutture che gli innovativi affittacamere online. Comportamento indicativo di una particolare situazione di sostituzione. Di recente, infatti, i tassi di occupazione nei grandi mercati, tra cui San Francisco, hanno iniziato a diminuire. Rael (2017), in uno studio condotto sui 25 principali mercati degli Stati Uniti, riferisce che quando l'offerta di camere d'albergo cresce dell'1,8% almeno, l'occupazione inizia a diminuire; e quando l'offerta si espande ad un tasso di almeno il 3,4%, il fatturato generato per camera disponibile inizia a calare. L'offerta di Airbnb (come chiaro - anche se imperfetto - sostituto) sembrerebbe smorzare l'occupazione e gli indicatori di performance delle vendite degli hotel (Blal et al., 2018). Secondo uno studio condotto da Guttentag e Smith (2017), due terzi degli utenti di Airbnb hanno affittato un'unità abitativa come sostituto di una camera di albergo, andando a competere direttamente con la fascia medio bassa di segmentazione prima riportata. Possiamo quindi affer-

mare che non tutti gli hotel saranno influenzati allo stesso modo dall'avvento del colosso della condivisione, vale a dire che ci saranno effetti differenti sulla performance delle vendite in base all'eterogeneità dei segmenti di hotel (Zervas et al., 2017). In secondo luogo, l'analisi del modello svolta da Blal et al. ha confermato una relazione negativa tra il fatturato per camera disponibile degli hotel (RevPar) e il tasso di soddisfazione medio degli ospiti Airbnb. La soddisfazione media ha avuto un effetto significativo mostrando un impatto negativo di -25,54 dollari sull'hotel RevPAR.

La sintesi narrativa concorda quindi che la risposta degli hotel con 1-3 stelle alla maggiore penetrazione di Airbnb è una riduzione del prezzo, risposta intuitiva e naturale per il segmento di consumatori che i due tendono a catturare. Al contrario, poiché l'economia della condivisione nel settore dell'ospitalità non è emersa come una forte alternativa per i viaggiatori d'affari, data la loro minore sensibilità al prezzo, gli hotel a 1-3 stelle non stabiliscono prezzi più bassi quando la ricerca di alloggi è correlata ai giorni lavorativi (Roma, Panniello, Lo Nigro 2019).

Le strutture di categoria più alta hanno una risposta differente: sono portati a stabilire offerte ricche e di una qualità elevata a prezzi più alti nelle città in cui Airbnb rappresenta una minaccia competitiva più rilevante. Questo perché la forte pressione al ribasso sui prezzi indotta dalla concorrenza dirompente richiede a questo tipo di struttura di differenziarsi ed enfatizzare la differenza del livello qualitativo. Pertanto, la strategia ottimale richiede loro di concentrarsi maggiormente sul loro segmento di clientela e allontanarsi dalla pericolosa guerra dei prezzi. Prezzi più alti sono sinonimo di una chiara intenzione di differenziazione del posizionamento nel mercato. Si può concludere affermando che l'offerta di Airbnb non sia complementare al mercato, ma anzi presenti tutte le caratteristiche tipiche di un prodotto sostitutivo, sebbene differente e innovativo. Il bisogno che entrambe le soluzioni vanno a soddisfare è il medesimo e questo porta a concludere che la scelta tra una struttura tradizionale e una struttura condivisa è strettamente collegata a tre fattori:

1. Il livello qualitativo del servizio offerto
2. L'eterogeneità dovuta ai diversi servizi offerti
3. Il prezzo

### 4.1.1 Possibili reazioni degli albergatori

I ricavi delle strutture alberghiere dipendono da due variabili: il tasso di occupazione medio in un determinato periodo di tempo e il prezzo medio giornaliero della camera (ADR) durante lo stesso periodo. Come accennato gli hotel possono agire alla concorrenza abbassando il prezzo finale oppure comportandosi strategicamente e imparando a conoscere il proprio consumatore. L'abbassamento del prezzo non è mai una valida scelta se non analizzata a fondo, ne è un esempio la crisi che stanno subendo gli hotel di fascia medio bassa. Una struttura alberghiera ha dei costi fissi e variabili da sostenere nel tempo e non si può credere che la soluzione alla concorrenza spietata sia l'abbassamento del prezzo. Il servizio di condivisione è per struttura e modello di business nettamente differente, vantaggio che permette ai proprietari di competere sul prezzo. Si ricordi che i modelli di *sharing economy* sono per definizione basati sull'utilizzo di beni sottoutilizzati, adibiti nel loro scopo iniziale ad altro uso. I costi fissi sono nulli, ecco perché ai proprietari di alloggi è concesso un prezzo fuori mercato. Roma, Panniello, Lo Nigro (2019), nei loro studi pongono le basi per un'interessante riflessione sulle possibili strategie che gli albergatori dovrebbero utilizzare a seconda abbiano 1-3 stelle o 4-5. Guardando al segmento con 1-3 stelle i risultati mostrano che la categoria e il voto dei clienti su Booking.com influenzano positivamente e significativamente i prezzi degli hotel. Al contrario, l'effetto della proprietà alberghiera (catena vs. hotel indipendente) è per lo più insignificante, suggerendo quindi che l'appartenenza a una catena non comporta necessariamente un prezzo inferiore come implicito dalle economie di scala. L'effetto dei servizi offerti dall'hotel tende ad essere per lo più significativo e negativo sul prezzo, come la presenza di piscina, ristorante e parcheggio, probabilmente perché questi servizi sono offerti con pagamenti aggiuntivi, riducendo ulteriormente il prezzo del servizio di base (cioè il prezzo della camera) (Geng et al., 2018). Al contrario, la presenza del centro spa e benessere è positiva e significativa, essendo elemento di differenziazione non trascurabile anche per gli hotel di fascia medio-bassa (in particolare per gli hotel a tre stelle). Prezzi medi e offerte tendono ad essere più elevati nelle città che attirano più turisti, con una popolazione più bassa e un numero inferiore di hotel disponibili al momento della ricerca.

Soffermandoci sugli hotel a 4-5 stelle si nota che categoria di stelle, voto dei clienti su Booking.com, la presenza di un centro spa e benessere e il flusso turistico della città influenzano positivamente e significativamente sia i prezzi medi degli hotel che le migliori offerte, mentre numero di residenti e numero di hotel

disponibili in una determinata città al momento della prenotazione esercitano un effetto negativo e significativo, con il ruolo della proprietà alberghiera per lo più insignificante. Pertanto, risulta ben chiara agli occhi del lettore la strategia che gli hotel dovrebbero scegliere di attuare: prezzi più alti dovrebbero essere interpretati come una chiara intenzione di segnalare il loro posizionamento di qualità superiore rispetto ad Airbnb e agli hotel a 1-3 stelle per evitare di essere intrappolati nella sempre più agguerrita concorrenza sui prezzi. Poiché il posizionamento del prodotto deve essere coerente la scelta sull'aumento di prezzo dovrebbe essere indipendentemente dalla tipologia di viaggio o dal periodo. Una strategia coerente aiuta l'impresa ad accentuare la propria scelta e rendere chiaro al mercato la tipologia di consumatore che si ha intenzione di attirare; un passo falso in quest'ottica potrebbe avere un effetto negativo agli occhi del mercato portandolo a non riconoscere più la legittimità del prezzo stabilito o degli standard dichiarati.

## 4.2 Effetti sul welfare e impatti futuri

Lo stato sociale è un sistema di spesa che cerca di mantenere l'equilibrio perfetto tra coesione e benessere sociale, favorendo, attraverso sussidi, i meno abbienti; In senso più ampio per stato sociale si intende quel sistema normativo con l'obiettivo principale di ridurre le disuguaglianze sociali. Sono due le ragioni fondamentali per cui il modello *peer-to-peer* genera un effetto positivo sul *welfare*:

- Il prodotto offerto è differenziato, ma non è un perfetto sostituto delle camere d'albergo, presentando comunque caratteristiche molto apprezzate dai consumatori.
- Il settore alberghiero in molte città è spesso limitato da un numero esiguo di camere disponibili e questo fa sì che i prezzi crescano durante i picchi di domanda. "Il modello *peer-to-peer* offerto da Airbnb espande l'offerta disponibile proprio in questi momenti di picco della domanda, riducendo così il potere dei prezzi degli hotel e aumentando il *surplus* del consumatore" (Farronato et al., 2018).

La condivisione degli spazi e l'abbassamento delle barriere all'ingresso hanno permesso a un pubblico molto più ampio di accedere alla possibilità di viaggiare e alla relativa contaminazione culturale. Gli hotel sono stati costretti a una maggiore attenzione al dettaglio e al servizio. È implicito che con l'arrivo di Airbnb sul mercato il benessere sociale sia aumentato, così come la consapevolezza e la conoscenza del mercato. Allo stesso tempo il maggiore potere contrattuale dei

consumatori e la maggiore possibilità di comunicazione con le strutture e il resto del mercato, rappresentata dalle recensioni online, ha avuto un impatto negativo sul settore riducendo il potere delle strutture e rendendole più vulnerabili al giudizio.

Il futuro del settore è però incerto a causa dei recenti interessi del colosso americano sui segmenti di clientela più sofisticati. Questo interessamento potrebbe erodere ulteriormente la fetta di mercato in mano agli hotel di media categoria e, in una misura non ancora quantificabile, potrebbe appropriarsi di una quota del mercato degli hotel di fascia alta. Lo scenario appena descritto causerebbe un'ulteriore suddivisione delle strutture a livello qualitativo: strutture a 1-2 stelle e/o ostelli con prezzi inferiori rispetto alla media degli annunci di appartamenti condivisi, hotel di categoria media con 3-4 stelle che vedrebbero una concorrenza ancora più accesa con la piattaforma digitale e infine gli hotel di fascia alta, portati dalle logiche di differenziazione a diventare ancora più di nicchia e accessibili a pochi.

Il successo delle piattaforme in rete come Airbnb è causato da una serie di driver importanti e costanti, come i progressi tecnologici, il cambiamento socioculturale e la globalizzazione. Questi driver continueranno sicuramente ad alimentare il fenomeno nel prossimo futuro, il principale sconosciuto è dato dalla portata e dalle normative future. La diffusa illegalità dei noleggi di Airbnb e la crescente attenzione da parte dei legislatori rappresentano senza dubbio una minaccia per la crescita a lungo termine di Airbnb. I governi potrebbero teoricamente costringere Airbnb a frenare i noleggi definiti illegali. Tuttavia, sembra improbabile che tali azioni diventino rigide e repressive dal momento che l'innovazione *disruptive* è ormai fortemente riconosciuta e abbracciata dalla società e dal mondo moderno.

# 5

**THEORETICAL  
BACKGROUND  
E IPOTESI**



## 5 Theoretical background e ipotesi

Airbnb è un *marketplace online* di beni immobili personali (Hansen Henten & Maria Windekilde, 2016) che ha cambiato le regole della competizione all'interno del settore dell'ospitalità. Piattaforma *online two-sided* viene riportata da molti come esempio emblematico del fenomeno della *sharing economy* entrando nella quotidianità dei consumatori e permettendo agli *host* di monetizzare immobili di proprietà sottoutilizzati. La crescita esponenziale del numero di utenti e il volume sempre maggiore degli annunci pubblicati hanno reso il sito il principale "disgregatore" del settore alberghiero (Guttentag, 2015). Airbnb è il più grande fornitore di alloggi alternativi, con più di sei milioni di annunci in oltre 192 paesi nel 2019, che comprendono case intere, stanze condivise e private. In poco più di dieci anni l'azienda ha creato un parco immobiliare che nel 2017 vantava più camere rispetto al numero totale di stanze presenti nelle migliori 5 catene al mondo<sup>16</sup>.

L'entrata nel mercato, la crescita incalzante e l'innovazione nel modello di *business* hanno attirato l'interesse, non solo dei media, ma di studiosi e ricercatori, alimentando accesi dibattiti sui possibili impatti del fenomeno sull'intero settore terziario (Dogru, Mody e Suess, 2017a; Zervas, Proserpio e Byers, 2017). La ricerca accademica si è soffermata inizialmente sulle questioni normative o politiche degli affitti di breve periodo (Kaplan e Nadler, 2015), nonché sugli aspetti sociali della *sharing economy* (Edelman et al., 2017; Kakar et al., 2016; Kim et al., 2015). Si è spaziato dallo studio del comportamento degli utenti della piattaforma intesi come consumatori, fornitori o entrambi (vedi ad esempio Kim, Yoon, & Zo, 2015; Lampinen & Cheshire, 2016; Möhlmann, 2015) alle esperienze dei consumatori di Airbnb (vedere ad esempio Mody, Suess e Lehto, 2017); agli impatti economici di Airbnb su una destinazione (vedi ad esempio Levendis & Dicle, 2016); ai prezzi (vedi ad es. Dogru & Pekin, 2017; Wang & Nicolau, 2017) e alle dinamiche tra domanda e offerta (vedi ad esempio Dogru et al., 2017a; Haywood et al., 2017); Nonostante ciò, la ricerca sull'impatto diretto dell'offerta di quest'ultimo sugli *incumbent* del settore non è ancora consistente (Choi et al., 2015; Dogru et al., 2017a; Gutierrez et al., 2017; Neeser, 2015; Schneiderman, 2014; Zervas et al., 2017) e spesso le conclusioni a cui si arriva sono discordanti tra di loro.

Airbnb è diventato negli anni il simbolo dell'innovazione *disruptive* nel settore dell'ospitalità: il suo servizio "dirompente" è estraneo alla catena del valore

16 Hotel News Now (n.d.) Updated infographic: Look at hotel industry's 'largest', February 14, 2017, from <http://hotel-newsnow.com/Articles/115537/Updated-infographic-Look-at-hotel-industrys-largest>

e ha introdotto nuovi attributi attraverso strategie e *asset* completamente differenti, riscuotendo un interesse tale da cambiare le regole competitive. Clayton Christensen (2012) definisce le innovazioni *disruptive* come delle rivoluzioni che permettono a tutta una fetta di consumatori la possibilità di usufruire di nuovi servizi storicamente accessibili solo a clienti con più propensione di spesa. In particolare, spiega il fenomeno dividendolo in due fasi (Clayton Christensen 1997):

- Un primo stadio primordiale in cui l'innovazione non è adottata dai clienti tradizionali, bensì da quelli che vengono definiti *early adopter*, cioè disposti a testare un prodotto con prestazioni peggiori rispetto ai concorrenti sul mercato, ma caratterizzato da una forte componente di novità. Si tratta quindi di un mercato di nicchia e marginale;
- in uno stadio successivo, i clienti *mainstream* si interessano rapidamente all'innovazione, ingrandendo così la quota di mercato del *new entrant* al punto tale da essere di fastidio ai grandi *players* del settore.

Le aziende storiche non temono quasi mai le innovazioni nelle loro fasi iniziali forti del fatto che ritengono si rivolgano a clienti differenti dai propri (Markides, 2006). Questa forza le porta a non preoccuparsi di rivedere il proprio modello di business o apportare delle modifiche, posizione che è stata per tempo appoggiata da Airbnb e dai suoi fondatori. Chesky e Gebbia sostenevano a gran voce di rivolgersi a utenti differenti da quelli tradizionali degli hotel in quanto molto più attenti al prezzo e interessanti a un'esperienza "locale, domestica e immersiva" che difficilmente potevano ritrovare nelle strutture alberghiere (Lawler, 2012; Shankland, 2013; Yglesias, 2012). Per questo motivo gli *incumbent* hanno relegato per anni Airbnb a giocatore trascurabile, ignari dei possibili cambiamenti e degli sviluppi futuri. Secondo Markides (2006) infatti, col passare del tempo, l'innovazione del modello di business di questi nuovi entranti nel mercato migliora: per omologarsi agli standard del settore, introducono nuove funzionalità, si evolvono e si adeguano al consumatore tanto da iniziare ad attirare clienti di massa.

Dopo diversi anni di popolarità marginale, anni in cui l'azienda ha lottato per raggiungere il milione di pernottamenti (Guttentag, 2015), Airbnb è arrivato nel 2017 ad oltre 200 milioni di pernottamenti con un tasso di crescita annuale (CAGR) del 142%. Crescita che non può certo essere ignorata soprattutto se si considera il segmento a cui si rivolge. Studi di settore, infatti, hanno smentito che il target di riferimento fosse solo di nicchia, rappresentato da utenti giovani, amanti delle tecnologie, avventurosi e attenti al budget (Guttentag, 2015). A

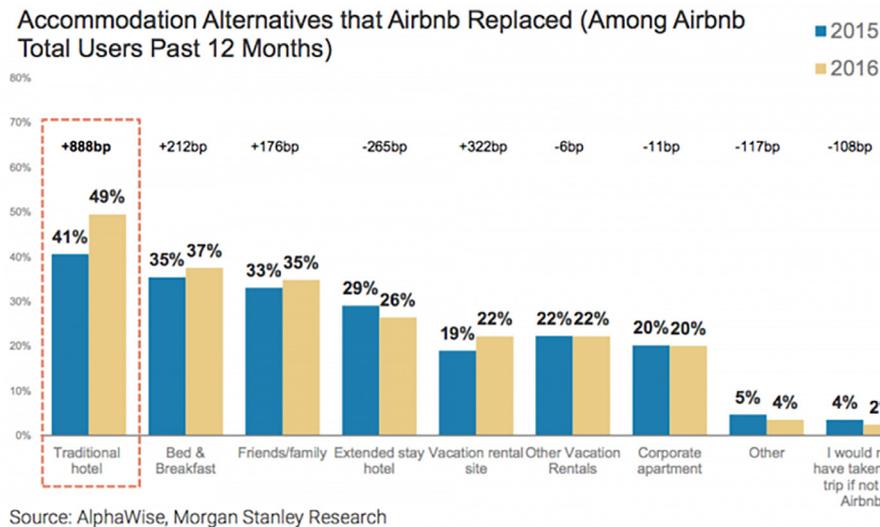


Figura 11 Gli utenti a quali strutture preferiscono Airbnb? Sono una va-

sostegno di questa tesi la ricerca di Mody (2017) ha scoperto che il cliente medio di Airbnb, sebbene più giovane, avesse un reddito maggiore rispetto al cliente medio dell'hotel e fosse anche più propenso a sposarsi e a viaggiare con figli. Una ricerca di Morgan Stanley<sup>17</sup>, delineando un profilo del consumatore Airbnb simile a quello di Mody, ha ulteriormente dimostrato l'adozione crescente di Airbnb sia da parte dei viaggiatori di piacere che dei viaggiatori *business*.

Sempre secondo la ricerca di Morgan Stanley, investitore di Airbnb, il *marketplace* di immobili non sta attirando nuovi clienti nel mercato, ma anzi sta erodendo la quota di mercato delle strutture tradizionali. Si è trovato difatti che il 37% e il 26% degli ospiti Airbnb nel campione da loro studiato è passato rispettivamente da bed and breakfast e da hotel per soggiorni prolungati (si veda la figura 11, AlphaWise, Morgan Stanley Research). Di questo avviso sono stati anche Guttentag e Smith quando, nel 2017, riscontrarono che quasi i due terzi del loro campione aveva usato Airbnb come sostituto di hotel e alberghi. Sempre nello stesso anno un'altra ricerca ha messo in evidenza come i consumatori australiani considerassero le reti peer-to-peer sostitute dei tradizionali fornitori di alloggi (Hajibaba e Dolnicar, 2017). È quindi chiaro che il nuovo player non solo non attiri nuovi utenti, ma con il tempo sia diventato una minaccia non più trascurabile. Si può affermare che il suo effetto di sostituzione sia rilevante soprattutto in relazione alle performance economiche degli hotel.

Le dinamiche alla base dell'offerta di Airbnb sono molto più flessibili di quelle

<sup>17</sup> Ting, D. (2017a). Airbnb is becoming an even bigger threat to hotels says a new report. Retrieved <https://skift.com/2017/01/04/airbnb-is-becoming-an-even-bigger-threat-to-hotels-says-a-new-report/>, Accessed date: 4 April 2017

delle sistemazioni alberghiere convenzionali dal momento che si possono considerare nulli i costi di gestione degli *host*; di conseguenza, con una capacità di oltre 6 milioni di annunci Airbnb è diventato una minaccia per l'industria alberghiera (Haywood et al., 2017). Inès Blal, Manisha Singal, Jonathan Templin (2018) hanno analizzato come gli ospiti considerino entrambi i servizi nella loro decisione di acquisto e lo facciano confrontando i vantaggi e i prezzi di ciascuno con l'altro.

Da uno studio sul mercato di Austin, dove il sito ha il più alto tasso di penetrazione, si nota come le entrate degli hotel vengono influenzate negativamente dall'8 al 10% e come da un aumento del 1% dell'offerta Airbnb i ricavi degli hotel diminuiscano dello 0.05% (Zervas et al., 2017). Sebbene questo effetto possa sembrare trascurabile, la crescita annua di oltre il 100% delle inserzioni di Airbnb rende la piccola diminuzione significativa (Tarik Dogru, Makarand Mody, Courtney Suess, 2019).

Effetto simile viene riscontrato nel mercato di Boston dove un aumento dell'1% nell'offerta riduce l'hotel RevPAR (fatturato generato per camera disponibile) dello 0,025% e l'ADR (ricavo medio per camera) dello 0,02% (Dogru, Mody e Suess, 2017b); così come nei mercati nordici dove l'effetto di Airbnb ha avuto riscontri negativi sui prezzi delle camere d'albergo (Neeser, Peitz e Stuhler, 2015).

Utilizzando un modello di regressione del panel, Choi, Jung, Ryu, Do Kim e Yoon (2015) hanno analizzato, invece, che Airbnb non influisca sui ricavi degli hotel in Corea; nonostante il numero di turisti sia in aumento, la maggior parte di loro preferisce utilizzare gli hotel. Confrontando la domanda, l'offerta, la quota di mercato, i ricavi e le dinamiche dei prezzi di Airbnb con quelle del settore alberghiero in 13 mercati globali, Haywood et al. (2017) hanno dichiarato che Airbnb non sia proprio la minaccia che i colleghi sembrano suggerire. Alla luce di queste conclusioni contrastanti sull'impatto di Airbnb nel settore dell'ospitalità si è deciso di fare un'analisi preliminare in relazione agli effetti diretti del colosso della Silicon Valley sugli *economics* degli alberghi per poi valutare gli effetti moderati dalla *size* di questi ultimi, rappresentata dal numero di camere. Le ipotesi che si andranno quindi a testare sono le seguenti:

**H1:** la capacità di Airbnb ha un effetto negativo sui livelli di redditività delle strutture alberghiere.

**H2:** l'offerta delle strutture alberghiere in termini di camere modera positivamente l'effetto diretto di Airbnb sulla redditività degli hotel. In altre parole, hotel con elevato numero di camere soffrono meno la presenza di Airbnb nel mercato.

6

**MODELLO**



## 6 Modello

Per effettuare le analisi e testare le ipotesi sopra identificate è stato necessario creare un campione da cui successivamente effettuare un'analisi per mezzo del modello ad effetti fissi che si configura come segue

$$y_i = \alpha_i + x_i \beta + \varepsilon_i$$

dove  $\beta$  è il vettore contenente  $k$  parametri da stimare. La peculiarità del modello riguarda la costante che si configura come un vettore di  $T$  elementi costanti pari a  $\alpha_i$ ; per ciascun individuo occorre stimare un solo valore della costante e, se per ogni  $i$ , tale costante misura l'effetto individuale, cioè quell'insieme di caratteristiche specifiche proprie di ciascun individuo che restano immutate nel tempo.

Nel modello vi sono in tutto  $k + N$  parametri da stimare,  $k$  contenuti nel vettore  $\beta$  ed  $N$  costanti per  $i$  diversi individui. Queste costanti rappresentano l'eterogeneità presente tra gli individui nel sistema, caratteristica peculiare dei panel data.

### 6.1 Analisi del database

La raccolta dei dati per la creazione del campione ha coinvolto 291 hotel italiani situati in quattro città caratterizzate da un alto flusso turistico durante l'anno in quanto centri storici e artistici importanti molto conosciuti da turisti di tutto il mondo. Le città in questione sono: Milano, Venezia, Firenze e Napoli. I 291 hotel sono stati scelti tra un campione più vasto di strutture presenti nel database pubblico AIDA (distribuito da Bureau Van Dijk), che raccoglie informazioni complete sulle società in Italia, con uno storico fino a dieci anni. Il database consente di ricercare singole società, società con profili simili e di eseguire analisi dettagliate. Grazie alla disponibilità di numerosi *rating*, Aida consente una valutazione completa delle aziende. A questi sono stati integrati altri dati ottenuti dal sito di TripAdvisor e da AirDNA, servizio che fornisce indicazioni particolarmente utili per poter valutare il mercato a livello locale. Il vantaggio di AirDNA è dato dalla raccolta dei dati in tempo reale e dal monitoraggio quotidiano delle prestazioni di oltre 2.000.000 di annunci in più di 5.000 città in tutto il mondo; e infine da dati ottenuti dall'ISTAT, Istituto Nazionale di Statistica italiano.

La maggior parte della letteratura sul tema ha concentrato gli studi sulle aree urbane e altamente turistiche, proprio perché è in queste aree che il fenomeno della sharing economy e di Airbnb ha maggiore successo. Le grandi metropolitane risultano più popolate, cosmopolite e attraenti ad un pubblico straniero; proprio

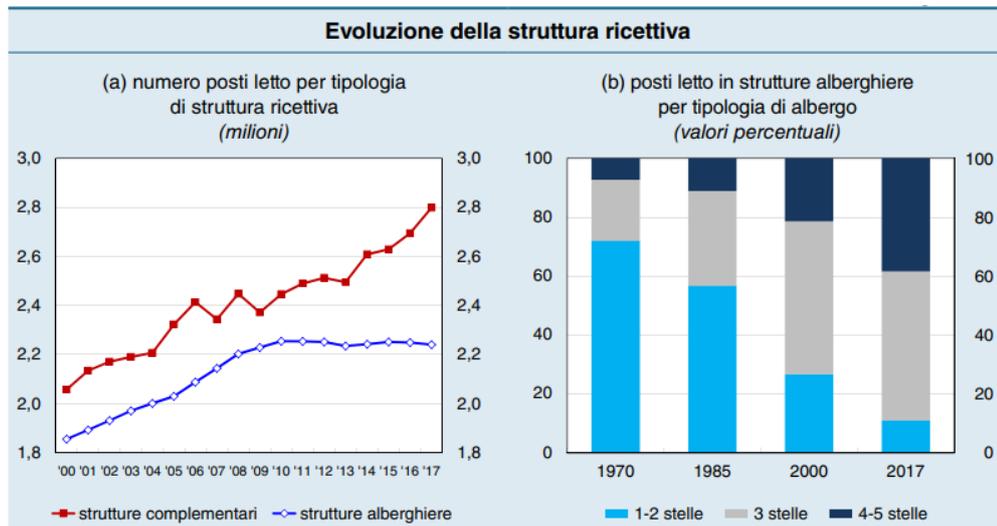


Figura 12 Evoluzione della struttura ricettiva italiana nel tempo

su questo flusso consistente i nuovi fenomeni e colossi digitali costruiscono le loro fondamenta. In linea con questo ragionamento si è deciso di procedere con l'analisi di strutture alberghiere con sede nelle città sopracitate perché ritenute le più rappresentative della cultura italiana. Secondo la relazione annuale di Banca d'Italia<sup>18</sup> relativa all'anno 2018, l'Italia è il paese europeo con il numero più alto di strutture ricettive, seconda solo alla Francia per quello di posti letto offerti da strutture professionalmente organizzate. Il numero complessivo è peraltro più ampio, ma non quantificato, includendo anche le sistemazioni offerte presso abitazioni private. Sempre secondo lo studio di Banca d'Italia, dall'inizio degli anni duemila si osserva un consistente aumento dei posti letto in strutture ricettive diverse dagli hotel (si veda la figura 12, *Rapporto annuale 2018*, Banca d'Italia), sostenuto prima dalla diffusione di agriturismi e *bed & breakfast*, poi dal fenomeno dell'economia della condivisione e delle piattaforme di intermediazione digitali. Per poter applicare il modello ad effetti fissi i dati raccolti sono stati raffinati come di seguito schematizzato:

- In primis sono stati estratti i bilanci di tutti i 17.234 hotel italiani registrati nel database AIDA a disposizione (categoria "Alberghi", codice ATECO: 55100).
- Sono stati eliminati gli hotel situati in zone e città diverse da quelle scelte.

18 Banca d'Italia, 2019. *Relazione annuale, anno 2018*. <http://www.bancaditalia.it> ISSN 2280-4129

Attraverso il numero di partita IVA è stato controllato il sito web di ogni struttura per avere la certezza che riconducesse alla struttura corretta e non ci fossero errori o casi di omonimia. Sono state aggiunte per ogni struttura le relative coordinate geografiche.

- Si sono eliminati dal campione tutte le partite IVA che facevano riferimento a più di una struttura.
- Si è collegato ogni hotel alla propria pagina TripAdvisor per mezzo di uno *scraper* personalizzato con Python e sono state scaricate tutte le recensioni online per struttura. Il totale è di 182.784 recensioni di cui 81.101 riguardanti il campione finale.
- Le recensioni sono state raggruppate per anno e hotel al fine di poter determinare in ogni periodo il numero e il suo punteggio medio.
- Si sono successivamente triangolati i dati raccolti con i dati Airbnb forniti da AirDNA. Per ogni anno e per ogni città si è contato il numero totale di annunci Airbnb equivalenti e attivi. La triangolazione ha riguardato anche il database ISTAT, da cui sono state individuate alcune tra le variabili di controllo da includere nel modello.
- Considerati i dati Airbnb disponibili per due anni specifici, 2016 e 2017, si è finalmente creato un set di dati panel di 291 hotel.

Da una più attenta osservazione del campione si nota che Milano e Venezia, nonostante la differenza di grandezza e offerta culturale, abbiano lo stesso flusso turistico e il più importante tra quelle considerate negli anni presi in analisi, seconde solo a Roma secondo i dati ISTAT 2018<sup>19</sup>. La prima, metropoli cardine per cultura, università e imprenditoria, attira soprattutto un turismo business di uomini compresi tra i 31 e i 45 anni che arrivano in città per i numerosi eventi che si svolgono durante tutto l'anno. Venezia, nonostante sia una città poco popolata anche per la sua difficile conformazione territoriale, ha un flusso turistico pari a Milano, è infatti meta molto ambita soprattutto dal turismo internazionale. Firenze segue con un flusso turistico di poco inferiore e infine si trova Napoli come riassunto dalla tabella 2.

---

19 Infografiche, Turismo in Italia nel 2018, periodo di riferimento: anno 2018, data di pubblicazione: 15 luglio 2019. <https://www.istat.it/it/archivio/232137>

Tabella 2 Statistiche sulle città prese in esame nel 2017

	<b>Flussi turisti- stici 2017</b> (notti medie)	<b>Residenti</b> (2017)	<b>No. Hotel</b> (2017)	<b>Percentuali</b>
Firenze	10.056.157	382.258	143	30%
Milano	11.852.973	1.351.562	136	29%
Napoli	3.243.737	970.185	51	11%
Venezia	11.685.819	261.905	143	30%
<b>Totale</b>	-	-	<b>473</b>	<b>100%</b>

Si nota poi come Milano e Venezia siano anche le due città del campione con un maggiore costo medio per camera minimo e massimo, con la differenza che la prima vanta un numero di stelle medio per hotel pari a quattro e la seconda pari a tre. Sul piano qualitativo la famosa città lagunare risulta essere la più cara tra le altre città considerate, ad esclusione di Napoli di cui non vi sono dati per poter effettuare l'analisi (tabella 3).

Tabella 3 Statistiche sugli hotel per città nel 2017

	<b>No. Hotel</b> (2017)	<b>No. Stelle medio</b>	<b>Media costo camera min</b>	<b>Media costo camera max</b>
Firenze	143	3	90,40 €	244,24 €
Milano	136	4	111,84 €	395,65 €
Napoli	51	4	-	-
Venezia	143	3	141,55 €	399,97 €

## 6.2 Presentazione delle variabili

Le variabili utilizzate nell'analisi del data panel per mezzo del modello a effetti fissi possono essere suddivise in quattro sottogruppi: variabili indipendenti, dipendenti, moderate e di controllo.

La variabile indipendente è la *Airbnb capacity usage*, che rappresenta l'utilizzo della capacità di Airbnb calcolata come logaritmo del numero totale di pernottamenti prenotati per mezzo della piattaforma digitale in un anno nella città in esame (dati elaborati tramite il database AirDNA). Gli studi precedenti hanno operazionato questa grandezza come numero degli annunci attivi sul sito, espressione quindi della fornitura disponibile di camere per città (Dogru et al.,

2019; Zervas et al., 2013). Nell'analisi fatta in questa tesi si operazionalizza, invece, come prodotto tra il numero di notti prenotate in un anno per annuncio e il numero di camere da letto disponibili ad annuncio. In altre parole, si riferisce alla capacità delle stanze controllate dalla piattaforma che sono effettivamente utilizzate in un anno e che quindi vanno direttamente in concorrenza con il settore alberghiero tradizionale.

Le variabili dipendenti sono date dai due indici di redditività più utilizzati nelle analisi econometriche: il *Return On Sales* (ROS) e il *Return On Assets* (ROA) degli hotel (Qian & Li, 2003). Entrambi sono ottenuti dal database finanziario Bureau Van Dijk AIDA. Si farà riferimento a questa grandezza con il termine *hotels' profitability*, essa permetterà di misurare l'impatto economico del colosso digitale sul rendimento del capitale investito dalle strutture ricettive tradizionali. Come è noto il ROA indica la capacità dell'impresa di ottenere un flusso di reddito dallo svolgimento della propria attività, mentre il ROS misura la redditività derivante dalle vendite.

La variabile di moderazione, presente nella seconda ipotesi, ha il compito di mitigare l'effetto dell'*Airbnb capacity usage* sugli indici di redditività descritti sopra. È stata individuata nella capacità degli hotel, indicata con il termine *hotels' capacity o size*, ed è solitamente calcolata come numero delle camere per struttura, approssimazione della grandezza dell'offerta (Lee & Jang, 2012). Nel modello ad effetti fissi utilizzato in questa tesi si è deciso di approssimare la capacità degli hotel con il logaritmo dei ricavi. Questa decisione permetterà di osservare l'oscillazione dei *data panel* in determinati anni dovuta al loro variare nel tempo, osservazione che attraverso la *size* non sarebbe stata possibile.

Si procederà alla suddivisione degli hotel per mezzo dei ricavi, strettamente dipendenti al numero delle camere, avvicinando poi la distribuzione più possibile a una normale grazie all'uso logaritmo naturale.

Infine, mancano le variabili di controllo. Come precedentemente detto si userà un modello ad effetti fissi che permetterà di valutare l'interdipendenza delle variabili negli anni 2016 e 2017. Le variabili di controllo sono tutte quelle *time variant*, ovvero che cambiano con l'avanzare del tempo e permettono di esaminare il modello attraverso le loro oscillazioni. In questo caso le grandezze *time variant* sono date dall'attrattività della zona in cui è localizzata la struttura ricettiva, dalla reputazione online, dai flussi turistici, dai servizi presenti, dal periodo di attività delle strutture stesse e dalla dimensione delle città negli anni.

Si parla di *attractiveness of the city zone* (AC) per indicare la variabile binaria con

cui si descrive la posizione di ciascun hotel rispetto al centro città. È noto che nelle città turistiche ci siano aree più ambite perché vicine a luoghi caratteristici, musei, monumenti o attrazioni e nella letteratura queste vicinanze si sono scoperte come fonte di differenziazione per la redditività degli hotel (Ziqiong Zhang et al., 2011). Attraverso una variabile *dummy* si è andato a indicare con 1 la casistica di un hotel situato vicino a una zona attraente e con 0 la casistica contraria. Si è usato come strumento Google Maps che ha permesso di identificare per ogni città le zone con maggiori attrazioni per poi delimitare l'area interessante con un raggio diverso in linea d'aria: nello specifico 2 km per Milano, 1,85 km per Venezia, 1,4 km per Firenze e 1,75 km per Napoli. Ogni area concentrica aveva il compito di dividere gli hotel del campione in due sottogruppi. Sono state scelte queste quattro città anche perché, per ragioni storiche, sono caratterizzate da un centro storico molto florido ed è raro trovare luoghi d'interesse turistico lontani dal centro, è infatti visibile come i loro centri storici siano simili dal punto di vista della grandezza.

Seconda variabile di controllo è la reputazione online, intesa come media dell'*online reputation* cumulato per anno e per hotel, ricavata da TripAdvisor. Sul famoso sito di recensioni ogni viaggiatore lascia una sua valutazione, questo punteggio è caratterizzato da una scala di cinque punti, rispettivamente "terribile", "mediocre", "medio", "molto buono" ed "eccellente". Si è scelto di utilizzare il *rating* delle recensioni perché numerosi studi hanno dimostrato il forte impatto che questa variabile vanta su vendite (Garrido-Moreno, García-Morales, Lockett, & King, 2018) e redditività degli hotel (Litvin et al., 2008). Si consideri poi come il rating dato dalla valutazione degli ospiti aiuti le pagine degli stessi ad avere maggiore visibilità ed essere così più consultati rispetto ai *competitors* che compariranno in posizioni inferiori.

I flussi turistici, *touristic flows*, sono stati calcolati come il numero cumulato di notti che i turisti trascorrono in alloggi nelle città prese in esame. I dati sono stati estrapolati dal database ISTAT e consentono così di analizzare l'attrazione di una città per i turisti, va da sé che misuri implicitamente l'interesse che quella città suscita nei turisti rispetto ad altre sul territorio (Zervas et al., 2013). Come per la *size* si utilizza la forma logaritmica naturale per avvicinare la distribuzione della variabile il più possibile a una distribuzione normale.

La quarta variabile di controllo considera i servizi, indicati nelle tabelle con il nome di *amenities*, con cui si vanno a evidenziare tutti i servizi offerti dalle varie strutture ricettive che vengono indicati sul sito di TripAdvisor (aria condiziona-

ta, colazione, piscina, connessione Wi-Fi gratuita, sala conferenze etc.). È evidente che questi servizi siano motivo di differenziazione e sinonimo di qualità per le strutture alberghiere che arricchiscono così la propria offerta e risultano più attrattivi per i clienti al momento della scelta.

Infine, troviamo *l'age* e la *city size*. La prima indica gli anni di attività di ogni struttura in termini di età: dal database AIDA è stato possibile estrapolare l'anno in cui ogni società è stata fondata e da questa calcolare le "età". L'effetto di questa variabile sulla redditività di un hotel potrebbe essere sia positivo che negativo, infatti a livello aziendale è noto che le imprese più anziane vantano anni di esperienza nella gestione con il cliente, nello sviluppo del prodotto/servizio e che questa esperienza implicitamente giovi a livello di performance. Allo stesso tempo più un'impresa è anziana e consolidata più fatica a modernizzarsi e apportare modifiche nel tempo per soddisfare le nuove tendenze e i bisogni dei propri *costumers* (Arthur L Stinchcombe, 1965). Da qui la sua duplicità d'effetto sul modello. La dimensione delle città, *city size*, è stata invece stimata, a partire da dati ricavati dal database ISTAT, come logaritmo naturale del numero di residenti in una città, che secondo alcuni studi è fonte di approssimazione dello sviluppo della città stessa (Zervas et al., 2013). Variabili, anche in questo caso la forma logaritmica è stata usata con lo scopo di avvicinare la distribuzione a una normale.

Tabella 4 Sintesi delle variabili utilizzate e della loro operazionalizzazione

Tipologia	Variabile	Operazionalizzazione	Fonte	
V. dipendente	Hotels' profitability	ROA	Risultato operativo/ totale attivo	AIDA
		ROS	Risultato operativo/ ricavi netti	AIDA
V. indipendente	Airbnb capacity usage	Numero di notti prenotate x numero di camere	AirDNA	
V. di moderazione	Hotels' capacity	Logaritmo ricavi	AIDA	

V. di controllo	Attractiveness of the city zone	Dummy 1 dentro centro città 0 fuori centro città	AirD-NA
	Online reputation	Logaritmo del punteggio medio cumulato delle recensioni	TripAdvisor
	Touristic flows	Logaritmo del numero di notti cumulato	ISTAT
	Amenities	Numero di servizi presenti	TripAdvisor
	Age of hotels	Logaritmo del numero di anni di attività	AIDA
	City size	Logaritmo del numero di residenti	ISTAT

### 6.3 Analisi dei dati e modello

Attraverso un modello *fixed effect* si andrà ad analizzare l'impatto della capacità di Airbnb sulle performance economiche delle strutture alberghiere più tradizionali, moderate dalla grandezza delle stesse data dal numero delle camere (figura 13). I modelli saranno quattro in totale, due per ogni indice di redditività divisi tra effetto diretto ed effetto moderato dalla variabile *size*, rispettivamente riassunti nelle due ipotesi:

- H1: la capacità di Airbnb ha un effetto negativo sui livelli di redditività delle strutture alberghiere.
- H2: la dimensione delle strutture alberghiere, approssimata con il logaritmo dei ricavi, modera positivamente l'effetto diretto di Airbnb sulla redditività degli hotel. In altre parole, hotel con elevato numero di camere soffrono meno la presenza di Airbnb nel mercato.

Nella tabella (tabella 5) vengono riassunte le statistiche descrittive per ogni variabile interessante i modelli, per meglio comprendere il campione e l'analisi. Si nota subito come entrambi gli indici di redditività siano caratterizzati da un valore medio positivo, con un'oscillazione tra valore minimo e massimo impor-

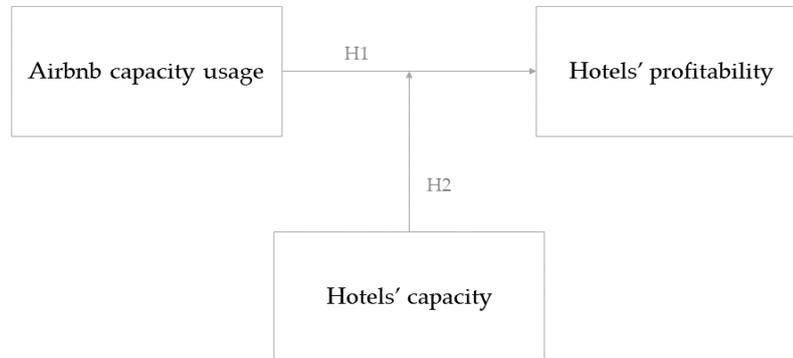


Figura 13 Framework del modello in analisi

tante soprattutto per quanto riguarda il *return on asset* che passa da un -33,88% a 66,14%. Valori comprensibili se si pensa alla natura stessa dell'indice e alla composizione del campione. Dei 291 hotel infatti notiamo subito, grazie alla variabile *dummy attractiveness of the city*, che il 60,74% di questi si trova in una zona centrale della città. Il campione è infatti composto da molte strutture diverse tra loro, guardando la *size* si vede come ci siano strutture con solamente 7 camere e alcune dotate di 350, per una media totale di 54 camere. È dunque chiarita l'oscillazione importante che vi è sull'indice di redditività che misura il ritorno sugli asset aziendali.

Per quanto concerne la tipologia delle strutture si nota come la media dell'*online reputation* sia di quasi 4 stelle e che i servizi che offrono ai loro ospiti siano piuttosto numerosi, la media di *amenities* è di circa 9 servizi, che comprendono colazione inclusa nel prezzo, Wi-Fi gratuito, aria condizionata, palestra, piscina, posto auto e etc. Anche in questo caso però lo *spread* è piuttosto elevato tra un minimo di 0 servizi offerti e un massimo di 28. Risultati che risultano coerenti se analizzati confrontandoli con l'*hotels' capacity*, è infatti evidente che le strutture più grandi siano anche le più complete sia a livello di tipologia di camere che di servizi offerti rispetto alle piccole strutture che non avranno le capacità e l'esperienza per offrire un servizio completo. Questa osservazione è poi confermata anche dai livelli minimi e massimi di *score* derivante dalle valutazioni dei clienti.

Infine, è davvero interessante notare come la media relativa all'*age* sia relativamente alta, dalle statistiche descrittive viene evidenziato come gli hotel presenti nel campione abbiano un periodo di attività medio che si aggira sui 21 anni, media ricavata considerando un minimo di 1 anno di attività e un massimo di

92 anni. Un ventennio è un quantitativo di anni sufficiente a creare una certa reputazione nel nome e strutturare un buon livello di esperienza tale da rendere in qualche modo difficile approcciarsi al nuovo e rischiare di rimanere legati a metodi consolidati e allo stesso tempo stantii. Questo dato sarà utile nell'analisi dell'impatto della piattaforma digitale sulle vendite delle strutture alberghiere, perché permetterà di comprendere l'elasticità nell'approccio imprenditoriale dell'albergatore medio italiano e la sua propensione all'innovazione digitale.

Tabella 5 Statistiche descrittive

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
ROA [%]	1120	5,850	10,460	-33,88	66,14
ROS [%]	1177	5,575	10,135	-49,95	24,99
Airbnb capacity usage [# of nights]	1177	1.163.756	519.184,6	147.265	1.926.087
Hotels' capacity [#]	1166	53,785	51,064	7	350
Attractiveness of the city zone [dummy]	1177	0,607	0,488	0	1
Online reputation [score]	874	3,923	0,589	1,571	4,941
Touristic flows [#]	1177	9.782.058	2.552.875	2.908.633	1.19e+07
Amenities [#]	924	9,399	4,842	0	28
Age of hotels [#]	1157	21,952	18,405	1	92
City size [#]	1157	697.570,9	466.702,3	261.905	1.351.562

Sempre con un occhio alle statistiche descrittive è singolare osservare come i flussi turistici medi, *touristic flows*, siano dello stesso ordine di grandezza dei flussi turistici delle singole città analizzate precedentemente così come per la grandezza delle città, *city size*. Per quanto riguarda Airbnb la capacità media, data dal numero delle notti prenotate moltiplicate per il numero di camere presenti sulla piattaforma e che ci permette di capire in media quanti turisti scelgono questa opzione ogni anno, è relativamente importante e si avvicina al numero totale di notti che i turisti trascorrono nelle città considerate. Questo sottolinea come il campione selezionato sia abbastanza rappresentativo e coerente con il mercato italiano.

È stata poi fatta un'analisi preliminare di confronto tra le diverse variabili per

mezzo di una matrice di correlazione di Spearman, che permette di valutare la forza del rapporto tra due variabili quando le assunzioni per il modello di correlazione parametrica, coefficiente  $r$  Pearson, non sono soddisfatte. Vengono considerate significative solo le relazioni che presentano un  $p$ -value minore dello 0,1 (tabella 6), si analizzeranno ora in ordine.

Il ROA e il ROS sono correlati negativamente in maniera significativa, come ipotizzato, dalla capacità di Airbnb, cioè sta a significare che un aumento della capacità della piattaforma digitale porti a una diminuzione nei due indici di redditività. Interessante è vedere come anche la dimensione del centro metropolitano influisca negativamente su entrambe le *performance* economiche: con l'aumentare delle città aumenta l'offerta sul territorio sia di strutture convenzionali che di alloggi privati affittabili per brevi periodi, aumentano così la competizione di corto raggio.

Per quanto riguarda il ritorno sugli *asset* si veda come questo sia strettamente correlato con il ritorno sulle vendite, poiché entrambi indici di redditività, e con i flussi turistici e la *online reputation*. All'aumentare dei flussi di turisti per città e del livello di qualità degli hotel il ritorno sugli investimenti è maggiore. Ponendo particolare attenzione al ROS si nota come l'indice sia significativamente correlato con effetto positivo all'attrattività della zona e all'età dell'hotel stesso. Ne consegue che una maggiore esperienza nel settore e una posizione centrale aiutino le strutture ricettive ad attirare più clienti e ad essere più competitivi rispetto ai privati cittadini che mettono online le proprie abitazioni per ritorni economici.

L'*hotel capacity*, calcolata come numero di camere, è correlata positivamente alla capacità di Airbnb, mentre se la si calcola come logaritmo dei ricavi si vedrà una correlazione positiva e significativa con i due indici di *performance*. La stretta relazione tra le due approssimazioni la si nota dalla matrice di correlazione stessa, prova questa dell'ammissibilità dell'utilizzo nel modello del logaritmo dei ricavi come descrittiva dell'*hotel capacity*.

Procedendo per ordine si analizzeranno ora le relazioni della variabile relativa all'attrattività della zona. Come già anticipato all'aumentare dell'attrattività si avrà un ritorno maggiore sulle vendite, mentre la correlazione con il ROA è positiva ma non interessante statisticamente. Curiosa è la relazione che questa variabile ha con l'*hotel capacity*: significativa positivamente con i ricavi e negativamente con il numero delle camere. Logicamente, infatti, all'aumentare della bellezza e della centralità della zona gli hotel vedranno diminuire il proprio numero di camere, dovuto proprio della difficoltà di possedere immobili di grandi

Tabella 6 Matrice di correlazione, \* p-value &lt; 0.1

No.	Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	ROA	1,0000										
2	ROS	0,7572*	1,0000									
3	Airbnb capacity usage	-0,0964*	-0,1063*	1,0000								
4	Hotel capacity (#room)	-0,0047	0,0244	0,0834*	1,0000							
5	Hotel capacity (revenues)	0,1137*	0,1237*	0,0221	0,7189*	1,0000						
6	Attractiveness city zone	0,0340	0,0755*	-0,0623	-0,2092*	0,1099*	1,0000					
7	Online reputation	0,0683*	0,0287	0,0112	-0,1098*	0,3478*	0,2848*	1,0000				
8	Touristic flows	0,0965*	0,0654	0,2408*	0,3208*	0,3096*	-0,2868*	-0,0882*	1,0000			
9	Amenities	-0,0259	-0,0042	0,0647	0,6027*	0,7654*	-0,0676*	0,3817*	0,2510*	1,0000		
10	Age of hotels	-0,0070	0,1424*	0,0229	0,2904*	0,1166*	0,0110	-0,2152*	0,1203*	0,0209	1,0000	
11	City size	-0,1309*	-0,1574*	0,2012*	0,4672*	0,1831*	-0,4128*	-0,1803*	0,5236*	0,3273*	0,0762*	1,0000

dimensioni per l'architettura più restrittiva, ma allo stesso tempo i ricavi derivati saranno maggiori. Una struttura in una posizione strategica può permettersi di aumentare il prezzo rispetto a una struttura con gli stessi servizi e lo stesso livello qualitativo, ma ubicato fuori mano. Stesso discorso si può fare per quanto riguarda la reputazione online.

La reputazione online, a sua volta, ha una interdipendenza forte con l'attrattività della zona dovuta alla loro comunanza nel pensiero del consumatore. A una struttura in zona più centrale verrà affidato un punteggio maggiore dai turisti che vi soggiorneranno.

I flussi turistici rispettivi alle città prese in esame hanno impatto positivo sul ritorno degli investimenti, è indubbio che una struttura ubicata in una città che attira più turisti rientri più velocemente dell'investimento iniziale. Allo stesso tempo hanno un impatto positivo anche sull'uso di Airbnb: più è turistica come meta più i visitatori useranno la piattaforma *online* per ricercare valide alternative alle normali strutture, motivo questo per cui non si nota una correlazione significativa tra *turistic flow* e ROS. Si osserva poi una correlazione forte e positiva con *l'hotel capacity*, ma negativa con l'attrattività e la reputazione online. Più sono i turisti che una città richiama più sono le strutture presenti fuori dal centro e meno i punteggi assegnati nelle recensioni.

I servizi d'altro canto non hanno impatto sugli indici di redditività, ma sono influenzati dalla *hotel capacity*, dall'attrattività, dall'*online reputation* e dai flussi. Nello specifico all'aumentare dei servizi che una struttura offre si vedranno aumentare la *size*, i relativi ricavi, la *online reputation* e i flussi. Hotel più grandi offrono servizi maggiori a un prezzo superiore, questa offerta porta a un maggior apprezzamento dai suoi ospiti.

È più probabile che strutture con molti servizi si trovino in città di grande interesse turistico. Al contrario gli hotel che offrono molti servizi, si pensi al parcheggio, alla palestra, al centro benessere e alla piscina, è difficile che si trovino nel centro delle città dove la conformazione architettonica tipica dei centri storici italiani non facilita gli albergatori.

L'esperienza degli albergatori, tradotta nell'età degli hotel, ha una correlazione positiva con *l'hotel capacity*. Si nota così che gli hotel storici si troveranno maggiormente nel centro, ma l'esperienza maturata negli anni non li aiuta nel rapporto con il cliente che assegna loro un punteggio inferiore. L'esperienza di alcuni albergatori, si pensi all'analisi descrittiva dove l'hotel più matura si è scoperto avere 97 anni, rendono alcune strutture meno portate al cambiamento e

all'innovazione: inerzia di comportamento che si traduce in una più pessimistica percezione del cliente.

Procedendo con l'analisi si arriva alla grandezza della città, rappresentata dal numero di residenti, variabile che influenza tutte le altre. Più una città è grande più è difficile trovare hotel in centro e maggiore è l'uso di strumenti alternativi, che si traduce in un effetto negativo sul ROA e ROS. Al crescere della città si avranno hotel più grandi e di recente attività, con un'offerta variegata di servizi e ubicati fuori dal centro. Il *rating* delle recensioni però risente della grandezza delle metropoli, probabilmente dovuto al fatto che si trovano in posizioni più scomode per un turista.

Al fine di verificare le due ipotesi, verranno eseguiti quattro modelli econometrici di regressione a effetto fisso per stimare gli effetti di moderazione del numero delle camere sull'effetto diretto dell'utilizzo della capacità di Airbnb sulla redditività degli hotel per il periodo dal 2016 al 2017. Prima di eseguire i modelli econometrici, si è testata la multicollinearità, motivo di probabili problemi nell'analisi di regressione. Tutti i dati hanno valori accettabili di variazione del fattore di inflazione (VIF) e di tolleranza, pertanto la multicollinearità non è sembrata essere un problema e si è potuto procedere con la regressione.

L'analisi è stata divisa in due gruppi a seconda dell'indice di redditività, suddivisi in due modelli ciascuno. Il primo gruppo ( modello 1 e modello 2) ha come variabile dipendente il ROS mentre il secondo gruppo (modello 3 e modello 4) il ROA. I modelli 1 e 3 sono modelli base, in cui si ha come variabile indipendente l'effetto diretto dell'utilizzo di Airbnb e come variabile di moderazione la capacità degli hotel. I modelli 2 e 4 contengono sia l'effetto diretto che quello di interazione tra l'utilizzo della capacità di Airbnb e la variabile di moderazione.

Il modello 1 e il modello 3 confermano ciò che la maggior parte delle ricerche precedenti ha riscontrato sull'effetto diretto dell'utilizzo della capacità di Airbnb sulle prestazioni degli hotel. In particolare, si è riscontrato che l'utilizzo della piattaforma influisca negativamente e in modo significativo sulle vendite e sulla redditività degli asset degli hotel, in altre parole Airbnb ha un effetto dannoso sui rendimenti economici degli hotel.

Il primo modello mostra che servizi ed età delle strutture siano fattori critici che influiscono sul ROS, come osservato in precedenza dalla matrice di correlazione (tabella 7). Dal modello 2 si ha conferma dell'effetto diretto della capacità di Airbnb sul ritorno delle vendite, mentre per quanto riguarda l'effetto moderato dalla capacità delle strutture si nota come questo sia significativo e positivo. Una

dimensione maggiore della capacità delle strutture ricettive modera l'effetto che Airbnb ha sugli indici di redditività. A livello di variabili di controllo si conferma significativa e negativa l'età degli hotel, come da matrice di correlazione, a cui si aggiunge l'effetto dell'attrattività della zona. Effetto positivo sarà invece dato dai flussi turistici e dai servizi offerti.

Tabella 7 Risultati della regressione sull'indice ROS. \*\*\*  $p < 0.1\%$ ,

\*\*  $p < 1\%$ , \*  $p < 5\%$ , †  $p < 10\%$ ; standard error in parentesi.

V. Indipendenti	V. Dipendenti	Hp	ROS <sub>t</sub>	ROS <sub>t</sub>
Modello			M1	M2
<i>Effetto diretto</i>				
Airbnb capacity usage (AU)		H1	-15.053* (6.553)	-32.302*** (8.209)
Hotel capacity (HC)			9.413 (10.650)	6.314 (9.593)
<i>Effetto Moderato</i>				
	AUxHC	H2		25.321** (8.072)
<i>Variabili di controllo</i>				
Attractiveness of the city zone			-6.358 (6.080)	-2.922*** (5.880)
Online reputation			-0.115 (36.136)	-9.794 (36.283)
Touristic flows			165.014 (110.041)	368.631** (122.119)
Amenities			48.977* (21.427)	45.866** (19.012)
Age of hotels			-6.944* (2.924)	-7.304** (2.922)
City size			-40.743 (86.887)	31.447 (78.999)
Costante			-2218.235 (2347.614)	-6392.248** (2510.073)
R-squared			90,39%	91,12%

Il terzo modello vede una significatività di fattore per quanto riguarda l'utilizzo della capacità di Airbnb. Nel quarto modello di nota come l'interazione tra la variabile di moderazione con l'utilizzo dell'offerta Airbnb sia significativo per un p-value minore del 5% (tabella 8). Per entrambi questi modelli le variabili che esercitano un effetto sulla variabile dipendente sono l'attrattività della zona e il

numero di servizi offerti, entrambi con segno positivo.

Tabella 8 Risultati della regressione sull'indice ROA. \*\*\*  $p < 0.1\%$ ,

\*\*  $p < 1\%$ , \*  $p < 5\%$ , †  $p < 10\%$ ; standard error in parentesi.

V. Indipendenti	V. Dipendenti	Hp	ROA <sub>t</sub>	ROA <sub>t</sub>
Modello			M3	M4
<i>Effetto diretto</i>				
Airbnb capacity usage (AU)		H1	-12.792† (7.165)	-23.162** (8.589)
Hotel capacity (HC)			9.968 (6.990)	8.104 (6.609)
<i>Effetto Moderato</i>				
	AUxHC	H2		15.222* (6.554)
<i>Variabili di controllo</i>				
Attractiveness of the city zone			12.845† (7.652)	14.911* (7.451)
Online reputation			-9.608 (44.694)	-15.427 (45.317)
Touristic flows			97.686 (136.496)	220.093 (143.637)
Amenities			47.940† (27.836)	46.070† (26.166)
Age of hotels			-6.423 (4.239)	-6.634 (4.142)
City size			-133.719 (107.105)	-90.321 (103.023)
Costante			28.253 (2735.974)	-2480.997 (2891.519)
R-squared			89,86%	90,14%

Riassumendo, nella prima ipotesi si era supposto che l'uso dei numerosi alloggi e camere presenti su Airbnb avesse un effetto negativo sugli indici di redditività delle strutture alberghiere. Teoria supportata dalle analisi sopra descritte, come si vede chiaramente dal modello M1 e M3. La seconda ipotesi enunciava come l'effetto dell'utilizzo dell'offerta di alloggi e camere presenti su Airbnb sul ROS e ROA delle strutture alberghiere fosse moderato positivamente dalla *size* di questi ultimi. In altre parole, la dimensione delle strutture alberghiere modera l'effetto che la piattaforma Airbnb ha sulle *performance* economiche. Anche in questo caso l'ipotesi è stata verificata dall'analisi di regressione sopra descritta.

**7**

**CONCLUSIONI**



## 7 Conclusioni

La tesi è stata strutturata in diverse fasi per poter affrontare con consapevolezza l'analisi specifica, al fine di accompagnare chi legge a comprendere le ipotesi fatte e le conseguenze del fenomeno a livello mondiale e locale.

Nella prima parte si è voluto introdurre il fenomeno della *sharing economy*, le logiche su cui è basato e il suo contributo nel cambiamento del settore sia a livello mondiale che italiano. Le strategie di mercato e il comportamento del consumatore sono stati influenzati a tal punto da rivoluzionare l'intero approccio del consumatore al settore alberghiero e degli albergatori stessi portandoli a dover trasformare il loro atteggiamento nei confronti degli strumenti online e del cliente, diventato ad oggi giudice pubblico delle loro operato. Si è proseguita la tesi introducendo la piattaforma di affittacamere più famosa al mondo, Airbnb, il suo modello di *business* e la sua innovazione dirompente.

Il percorso che il colosso americano ha seguito negli anni è tipico delle *disruptive innovation* definito da Christensen già a partire dai primi anni duemila. Airbnb sbarca sul mercato con un nuovo modello di *business* che inizialmente era interessante solamente per un segmento del mercato riconosciuto con il nome di *early adopter*, clienti cioè disposti a rinunciare alle elevate prestazioni di servizio tipiche degli operatori storici per risparmiare e volenterosi di testare un servizio del tutto innovativo. Con il tempo la piattaforma evolve e migliora le proprie caratteristiche e *performance* fino ad arrivare a un prodotto interessante non solo per una nicchia di mercato, ma per l'intero mercato di massa.

Airbnb, nata come piattaforma di scambio tra pari, è una piattaforma sempre più sofisticata che ha visto evolvere il suo utente e le strutture offerte negli anni. Partendo da un utente con bassa propensione di spesa e con appartamenti semplici, ad oggi la piattaforma è un punto di riferimento per tutti coloro che cercano una sistemazione temporanea sia per motivi vacanzieri che di lavoro. Gli *host* sono passati da essere semplici proprietari di immobili a professionisti del settore, che gestiscono più proprietà e offrono un livello di performance al pari di residence.

A seguito di varie ricerche tra i diversi articoli accademici è risultato che "In totale, Airbnb ha generato \$ 276 milioni di *surplus* del consumatore nel 2014 per le 10 maggiori città degli Stati Uniti" (Farronato et al., 2018). Conseguenza questa che ha portato il *pricing* ad essere un tema molto discusso negli ultimi anni in ambito di ricerca: le caratteristiche intrinseche del modello di *business*, infatti, hanno portato i proprietari di immobili a proporre sul mercato dei prezzi nettamente

inferiori a quelli proposti dalle strutture alberghiere, soprattutto rispetto a quelle di fascia media. Si è analizzato così l'impatto della piattaforma sul settore dell'ospitalità e sui suoi attori, divisi tra hotel a 1-3 stelle e hotel 4-5 stelle, e le strategie necessarie per contrastare il nuovo entrante.

Guidati dai numerosi studi accademici e ispirati dalla recente riorganizzazione del settore dell'ospitalità, che ha visto negli anni diminuire il numero degli hotel medio-piccoli in favore dell'aumento delle camere dei singoli, si è deciso di svolgere un'analisi descrittiva del fenomeno. Nell'ultimo capitolo si procede all'esposizione di come sia stato costruito il database di informazioni relative a 291 hotel dislocati in quattro città italiane (Milano, Firenze, Venezia e Napoli) e delle ipotesi andate a studiare. La tesi si sofferma sugli effetti che il famoso sito di affittacamere ha sugli andamenti economici degli hotel presenti nel campione negli anni dal 2016 al 2017, e di come il numero delle camere di questi ultimi possa mitigare il fenomeno.

Ciò che si è potuto constatare è che la piattaforma sia causa di importanti conseguenze sulle *performance* economiche delle strutture tradizionali, andando ad erodere la quota di mercato di questi ultimi diventando così un diretto concorrente, sostituito nella mente del consumatore nonostante le grandi differenze a livello di prestazioni e servizio. L'effetto che il numero delle camere degli alberghi ha sugli indici di redditività è positivo e significativo a livello statistico. Questo risultato porta il lettore a comprendere le trasformazioni che si sono succedute nel settore alberghiero negli ultimi anni, dove il numero di hotel con poche stanze è andando diminuendo a favore dell'aumento degli hotel a 3 stelle. Hotel piccoli e con pochi servizi aggiuntivi non riescono a vincere il confronto con le strutture private offerte da Airbnb, che negli anni ha visto aumentare il livello qualitativo dei propri appartamenti. Per potersi difendere e differenziare da questi le strutture tradizionali devono investire sull'unicità e la qualità dei servizi, che possono essere compresi o meno nel costo base delle camere, rendendo così unica l'esperienza vissuta dal turista che sceglierà l'albergo per essere "servito".

## 7.1 Sviluppi futuri

Fermo restando che l'obiettivo delle tesi era quello di iniziare a studiare l'erosione della redditività delle strutture alberghiere data dall'entrata nel mercato del colosso americano Airbnb e di come questa erosione potesse essere moderata dagli investimenti immobiliari degli imprenditori del settore, uno possibile sviluppo futuro potrebbe essere quello di analizzare l'effetto di moderazione che

l'attrattività della zona ha sugli investimenti immobiliari. Così facendo gli impresari alberghieri avranno più informazioni per valutare gli investimenti di espansione da attuare per rispondere alla concorrenza dei nuovi entranti.

Altro interessante sviluppo futuro potrebbe essere dato dall'analisi del comportamento del management del settore alberghiero in risposta al nuovo entrante e ai relativi cambiamenti nel comportamento dei consumatori. Si è visto come la strategia attuata per differenziarsi abbia una notevole importanza e muti a seconda della tipologia di hotel e di percezione che i consumatori hanno dei servizi da lui offerti.

Infine, un chiaro sviluppo futuro dell'elaborato prevede il miglioramento delle analisi effettuate utilizzando un data panel aggiornato agli anni 2018 e 2019.



8

**BIBLIOGRAFIA**



## 8 Bibliografia

- Avinandan Mukherjee, Prithwiraj Nath, (2007), "Role of electronic trust in online retailing: A re-examination of the commitment-trust theory", *European Journal of Marketing*, Vol. 41 Iss: 9 pp. 1173 - 1202
- Choi, K. H., Jung, J. H., Ryu, S. Y., Do Kim, S., & Yoon, S. M. (2015). *The relationship between airbnb and the hotel revenue: In the case of Korea*. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(26), 1–8. <https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8i26/81013>
- Choi, K. H., Jung, J. H., Ryu, S. Y., Do Kim, S., & Yoon, S. M. (2015). *The relationship between airbnb and the hotel revenue: In the case of Korea*. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(26), 1–8. <https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8i26/81013>.
- Christensen, C. M, Raynor Michael, McDonald Rory (2015). *What is disruptive innovation? Twenty years after the introduction of the theory, we revisit what it does – and doesn't- explain*. *Harvard Business Review*, December 2015
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press, Boston.
- Christensen, C. M. (2012). *Disruptive Innovation*. Retrieved from <http://claytonchristensen.com/>
- Dogru, T., & Pekin, O. (2017). *What do guests value most in Airbnb accommodations? An application of the hedonic pricing approach*, 5(2) 2017
- Dogru, T., Mody, M., & Suess, C. (2017a). *Comparing apples and oranges? Examining the impacts of airbnb on hotel performance in Boston*. *Boston Hospitality Review*, 5(2).
- Dogru, T., Mody, M., & Suess, C. (2017b). *The hotel industry's achilles heel? Quantifying the negative impacts of airbnb on Boston's hotel performance*. *Boston Hospitality Review*, 5(3), 1–11.
- Dogru, T., Mody, M., & Suess, C. (2019). *Adding evidence to the debate : Quantifying Airbnb ' s disruptive impact on ten key hotel markets*. *Tourism Management*, 72(June 2018), 27–38. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.008>
- Edelman, B., Luca, M., Svirsky, D., 2017. *Racial discrimination in the sharing economy: evidence from a field experiment*. *Am. Econ. J.: Appl. Econ.* 9 (2), 1–22.
- Garrido-Moreno, A., García-Morales, V. J., Lockett, N., & King, S. (2018). *The missing link: Creating value with Social Media use in hotels*. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 94–104. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.008>
- Gutierrez, J., Garcia-Palomares, J.C., Romanillos, G., Salas-Olmedo, M.H., 2017. *The eruption of Airbnb in tourist cities: comparing spatial patterns of hotels and peer-to-peer accommodation in Barcelona*. *Tour. Manag.* 62, 278–291.
- Guttentag, D. (2015). *Airbnb: Disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector*. *Current Issues in Tourism*, 18(12), 1192–1217. <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.827159>.
- Guttentag, D. A., & Smith, S. L. J. (2017). *Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels: Substitution and comparative performance expectations*. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 1–10. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.003>.
- Hansen Henten, A., & Maria Windekilde, I. (2016). *Transaction costs and the sharing economy*. *Info*, 18(1), 1–15. <https://doi.org/10.1108/info-09-2015-0044>
- Hawlitshchek, F., Teubner, T., Weinhardt, C. 2016. *Trust in the Sharing economy*. *Die Unternehmung – Swiss Journal of Business Research and Practice* 70(1), pp. 26-44. <http://dx.doi.org/10.5771/0042-059X-2016-1-26>

- Haywood, J., Mayock, P., Freitag, J., Owoo, K. A., & Fiorilla, B. (2017). *Airbnb & Hotel Performance: An analysis of proprietary data in 13 global markets*. Retrieved from [http://www.str.com/Media/Default/Research/STR\\_AirbnbHotelPerformance.pdf](http://www.str.com/Media/Default/Research/STR_AirbnbHotelPerformance.pdf).
- Hung, Shang and Wang (2010). *Price determinants in the hotel industry: quantile regression analysis*. International Journal of Hospitality Management.
- Inès Blal, Manisha Singal, Jonathan Templin. *Airbnb's effect on hotel sales growth*. International Journal of Hospitality Management 73 (2018) 85–92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.006>
- Kakar, V., Voelz, J., Wu, J., Franco, J., 2016. *The Visible Host: Does Race Guide Airbnb Rental Rates in San Francisco?* (Retrieved January 16, 2018, from <https://ssrn.com/abstract=2967902>).
- Kaplan, R. A., & Nadler, M. L. (2015). *Airbnb: A case study in occupancy regulation and taxation*. U. Chi. L. Rev. Dialogue, 82, 103.
- Kaplan, R.A., Nadler, M.L., 2015. *Airbnb: a case study in occupancy regulation and taxation*. Univ. Chicago Law Rev. Online 82 (1), 103–115
- Karlsson, Kemperman and Dolnicar (2017). *May I Sleep in Your Bed? Getting Permission to Book*. Annals of Tourism Research.
- Kim, J., Yoon, Y., Zo, H., 2015. *Why People Participate in the Sharing economy: A Social Exchange Perspective*. (Retrieved July 23, 2017, from <http://aisel.aisnet.org/pacis2015/76>).
- Lampinen, A., & Cheshire, C. (2016). *Hosting via airbnb: Motivations and financial assurances in monetized network hospitality*. Paper presented at the CHI conference on human factors in computing systems
- Lauterbach, Truong, Shah and Adamic (2009). *Surfing a web of trust: Reputation and reciprocity on CouchSurfing.com*. IEEE SocialCom.
- Lee, S. K., & Jang, S. C. S. (2012). *Re-examining the overcapacity of the US lodging industry*. International Journal of Hospitality Management, 31(4), 1050–1058. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.001>
- Levendis, J., & Dicle, M. F. (2016). *The economic impact of airbnb on new Orleans*. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2856770>.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). *Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management*. Tourism Management, 29(3), 458–468. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.011>
- Markides, C. (2006). *Disruptive innovation: In need of Better theory*. Journal of Product Innovation Management, 23(1), 19–25. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00177.x>.
- Mody, M., Suess, C., & Lehto, X. (2017). *The accommodations experiencescape: A comparative assessment of hotels and airbnb*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29(9), 2377–2404
- Mody, M., Suess, C., & Lehto, X. (2017). *The accommodations experiencescape: A comparative assessment of hotels and airbnb*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29(9), 2377–2404
- Möhlmann, M. (2015). *Collaborative consumption: Determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again*. Journal of Consumer Behaviour, 14(3), 193–207.
- Neeser, D., 2015. *Does Airbnb Hurt Hotel Business: Evidence from the Nordic Countries*. Masters Thesis. Universidad Carlos III de Madrid
- Neeser, D., Peitz, M., & Stuhler, J. (2015). *Does Airbnb hurt hotel business: Evidence from the Nordic countries*.

- Qian, G., & Li, L. (2003). *Profitability of small- and medium-sized enterprises in high-tech industries: The case of the biotechnology industry*. *Strategic Management Journal*, 24(9), 881–887. <https://doi.org/10.1002/smj.344>
- Rochet and Tirole (2003). *Platform competition in Two-Sided Markets*. *Journal of European Economic Association*.
- Rochet and Tirole (2004). *Tying in two-sided markets and the impact of the Honor World Cards Rule*.
- Romaa Paolo, Panniello Umberto, Lo Nigro Giovanna (2019), *Sharing economy and incumbents' pricing strategy: The impact of Airbnb on the hospitality industry*, *International Journal of Production Economics* 214 (2019) 17–29 <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.03.023>
- Schneiderman, E.T., 2014. *Airbnb in the City*. (Retrieved July 23, 2017, from <https://ag.ny.gov/pdfs/AIRBNB%20REPORT.pdf>).
- Tarik Dogru, Makarand Mody, Courtney Suess, 2019. *Adding evidence to the debate: Quantifying Airbnb's disruptive impact on ten key hotel markets*. *Tourism Management* 72 (2019) 27–38. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.008>
- Teubner, Hawlitschek and Dann (2017). *Price determinants on Airbnb: how reputation payoff in the sharing economy*. *Journal of Self-Governance and Management Economics*
- Wang, D., & Nicolau, J. L. (2017). *Price determinants of sharing economy based accommodation rental: A study of listings from 33 cities on airbnb*. *Com. International Journal of Hospitality Management*, 62, 120–131.
- Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. (2013). *The Rise of the Sharing economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry*. *Ssrn*, 1–45. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2366898>
- Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). *The rise of the sharing economy: Estimating the impact of airbnb on the hotel industry*. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687–705. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0204>.
- Zervas, G., Proserpio, D., Byers, J.W., (2017). *The rise of the sharing economy: estimating the impact of Airbnb on the hotel industry*. *J. Marketing Res.* 54 (5), 687–705.

## 8.1 Sitografia

- Ting, D. (2017a). *Airbnb is becoming an even bigger threat to hotels says a new report*. Retrieved <https://skift.com/2017/01/04/airbnb-is-becoming-an-even-bigger-threat-to-hotels-says-a-new-report/>, Accessed date: 4 April 2017

