

# POLITECNICO DI TORINO

Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione



Corso di laurea in Ingegneria Gestionale

Tesi di laurea di II livello

## Airbnb come *disruptive innovation* nel settore ricettivo

Relatore: Paolo Neirotti

Co-relatrice: Elisabetta Raguseo

Candidato: Giulia Celozzi

Anno accademico 2019/20

# INDICE

Introduzione .....	3
CAPITOLO 1 .....	5
1.1 Overview Sharing Economy .....	5
1.2 Nel settore ricettivo .....	12
1.3 Airbnb .....	16
1.3.1 Storia di Airbnb.....	16
1.3.2 Strategie di crescita .....	20
1.3.3 Analisi SWOT.....	22
1.3.4 Business model canvas.....	24
1.4 Regolamentazione e impatto sulle destinazioni .....	28
1.5 Esempi nel mondo.....	34
1.5.1 New York.....	34
1.5.2 San Francisco .....	34
1.5.3 Barcellona .....	35
1.5.4 Londra .....	36
1.5.5 Atene .....	36
1.5.6 Singapore .....	37
1.5.7 In Italia .....	38
1.6 Diffusione.....	41
CAPITOLO 2 .....	47
2.1 Impatto di Airbnb nel settore ricettivo tradizionale .....	47
2.1.1 Airbnb come disruptive innovation.....	47
2.1.2 Letteratura .....	51
2.2 Reazione degli hotel.....	69
CAPITOLO 3 .....	72
3.1 Ipotesi del modello.....	74
3.2 Dati.....	81
3.3 Metodologia .....	82
3.4 Risultati .....	86
3.5 Conclusioni .....	89
CONCLUSIONI.....	91
BIBLIOGRAFIA .....	95

SITOGRAFIA.....	98
Allegati.....	101

## Introduzione

Il presente lavoro di tesi analizza come la diffusione sempre più intensa delle sharing economy nel settore ricettivo ha influenzato il mercato tradizionale, comportando un cambiamento nelle necessità dei consumatori e nelle dinamiche competitive che si sono instaurate. Nello specifico, si approfondisce l'impatto che la piattaforma di sharing Airbnb ha avuto sul settore tradizionale, interrogandosi sulla natura disruptive di tale impresa.

Nel capitolo 1 viene presentata una panoramica sulle sharing economy, il loro funzionamento e le dinamiche competitive che si creano nel mercato, riportando il lavoro esposto dal professore Carmelo Cennamo, che distingue le diverse tipologie di piattaforme e spiega come questa distinzione genera dinamiche competitive diverse. Viene poi presentato un approfondimento sul settore ricettivo e sul contesto competitivo di piattaforme quali Airbnb, VRBO, Booking e TripAdvisor. Segue una breve esposizione della storia di Airbnb con i principali avvenimenti, le sue strategie di crescita e i punti di forza e di debolezza che la caratterizzano. Nel paragrafo 1.3.4 è presentato il business model canvas, per permettere una più semplice comprensione del funzionamento dell'attività e come crea valore per i clienti e gli stakeholder. Successivamente, viste le problematiche sempre crescenti sollevate dai governi e dalle associazioni alberghiere, che sostengono di subire una concorrenza sleale dalla piattaforma, è stato dedicato un paragrafo all'aspetto regolamentare, presentando alcune considerazioni di Daniel Guttentag e un'analisi di Spyros Avdimiotis e Ioulia Poulaki, che espongono i diversi approcci regolatori usati nel mondo per adeguarsi all'avvento delle sharing economy. I due autori presentano anche un modello che spiega come il livello di penetrazione di Airbnb rappresenta, col passare del tempo, sempre di più una minaccia e come i governi reagiscono di conseguenza con misure sempre più vincolanti. Sono stati presentati anche esempi di tassazione e regolamentazione in alcune delle principali città del mondo e in Italia, dove il fenomeno è molto diffuso. Infine, l'ultimo paragrafo espone alcuni dati di diffusione della piattaforma ricavati da Inside Airbnb, che aiutano ad avere un'idea della penetrazione attuale del fenomeno nelle principali città americane ed europee.

Nel capitolo 2 il focus viene spostato sul settore tradizionale e su come la piattaforma abbia avuto un impatto sugli hotel. In particolare, è presentata la teoria dell'innovazione "disruptive" come descritta da Christensen ed è successivamente applicata al caso della

piattaforma di home sharing. Segue un'ampia esposizione di alcuni articoli relativi all'impatto di Airbnb sul settore tradizionale, con lo scopo di fornire una panoramica riguardo agli studi già effettuati e i risultati ottenuti e per mettere in luce la varietà di fattori esterni ed interni alle imprese che possono contribuire ad attenuare l'effetto della diffusione di Airbnb sui profitti delle strutture alberghiere. È presentata l'analisi di Zervas, che testa due gruppi di controllo di hotel, classificandoli per segmento di mercato e per orientamento al business. Lo studio di Ines Blal, Manisha Singal e Jonathan Templin, invece, analizza il ruolo dell'aumentare degli annunci su Airbnb ma anche la qualità del servizio percepita dal cliente e il ruolo dei prezzi degli appartamenti. È anche riportato il punto di vista di Cennamo, che studia il ruolo della proprietà di asset downstream, e quello di Salim Chahine e Henrik Danin, che hanno svolto una ricerca su territorio svedese per vedere come è percepito l'ingresso della piattaforma dagli albergatori. Sono successivamente presentati alcuni esempi di come il settore tradizionale ha reagito alla diffusione della piattaforma, mettendo in luce l'importanza di sapersi adeguare ai cambiamenti di mercato, tramite l'uso del digitale e il miglioramento del servizio al cliente, importante fattore di differenziazione.

Nel capitolo 3, infine, è riportata un'analisi econometrica effettuata su un campione di hotel localizzati in città e piccoli comuni sparsi in Italia, con lo scopo di testare la significatività di alcune possibili variabili moderanti. Sono presentate innanzitutto le cinque ipotesi sottoposte ad analisi, la metodologia utilizzata e i dati raccolti. Infine, sono esposti i risultati dell'analisi e le conclusioni.

# CAPITOLO 1

## 1.1 Overview Sharing Economy

Il termine sharing economy si riferisce ai modelli sempre più diffusi di piattaforme in cui i soggetti che possiedono asset inutilizzati, almeno parzialmente, li mettono a disposizione di sconosciuti che ne hanno bisogno temporaneamente, a fronte di un corrispettivo in denaro.

Le sharing economy pongono le loro basi sullo sviluppo tecnologico, le innovazioni e il crescente uso di Internet tramite le piattaforme online. Queste sono dette anche piattaforme multi-versanti, in quanto servono utenti che rappresentano entrambi i lati del mercato, la domanda e l'offerta, e svolgono il ruolo di match-maker, di intermediari tra consumatori e venditori, facilitandone l'incontro.

L'elemento fondamentale delle piattaforme sono le economie di rete: i benefici di un gruppo aumentano non solo se aumenta il numero di utenti di quel gruppo (effetti diretti), ma anche se aumenta il numero di utenti dell'altro gruppo (effetti indiretti). La creazione di valore nelle piattaforme deriva quindi dall'effetto diretto e dall'effetto incrociato che un gruppo ha sull'altro. Se da un lato può essere complicato raggiungere tanti utenti da entrambe le parti, dall'altro, una volta raggiunta la cosiddetta massa critica, la crescita si alimenta da sola. Appare chiaro quindi che il raggiungimento di entrambi i lati del mercato e della massa critica è il punto focale per permettere la crescita di una piattaforma multi-versante e verrà discusso più approfonditamente in seguito.

Le piattaforme multi-versanti generano spesso quella che viene definita una "creative disruption", poiché introducono nuovi modelli di business e proposte di valore che influenzano più o meno pesantemente i modelli tradizionali nei diversi settori. "Le piattaforme sono innovazioni che hanno il potenziale di cambiare la struttura di mercato di un settore, alterando il modo in cui i consumatori hanno accesso e consumano i prodotti o i servizi" (Cennamo).

Questo è reso possibile dalla sempre maggiore attitudine nell'uso delle tecnologie da parte dei consumatori e da uno sviluppo rapido di tecnologie che sfruttano massivamente i dati riguardanti gli utenti per poter customizzare l'offerta e aumentare la soddisfazione dei clienti.

In questo scenario diventa fondamentale capire le dinamiche competitive che si generano in seguito alla nascita di questi nuovi player. Per raggiungere questo obiettivo è stata utilizzata come supporto l'analisi esposta dal professore Carmelo Cennamo dell'università Bocconi di Milano. Egli, infatti, sottolinea la differenza tra le dinamiche del *mercato tradizionale*, dove la concorrenza avviene tra player che operano nello stesso settore offrendo prodotti simili o con le stesse funzionalità, rispetto a quelle del *mercato delle piattaforme*, dove invece la concorrenza si ha tra player che offrono prodotti per mercati e settori differenti.

I confini tra mercati di prodotto, quindi, non sono più rilevanti per definire la concorrenza, perché sempre di più si crea valore tramite il sistema di prodotti e non il singolo prodotto. Innanzitutto, è possibile distinguere essenzialmente tre tipologie di piattaforme sulla base del ruolo che possiedono sul mercato, che non si escludono necessariamente:

- **Piattaforme di transazione:** facilitano le transazioni e lo scambio di prodotti e servizi tra venditori e consumatori attraverso diversi strumenti. Tramite la piattaforma, i venditori riescono a raggiungere un'ampia base di clienti e i clienti hanno accesso a una grande varietà di venditori. Esempi sono Amazon e eBay;
- **Piattaforme di innovazione complementare:** forniscono l'infrastruttura fondamentale che è utilizzata da altre imprese per sviluppare servizi e prodotti aggiuntivi, complementari, che integrano il core business e incrementano il valore della piattaforma per il cliente finale. Un esempio è Apple, sul cui App Store è possibile trovare applicazioni sviluppate da altri soggetti, che integrano e accrescono il valore del semplice device;
- **Piattaforme di informazione:** facilitano la raccolta e lo scambio di informazioni, che vengono opportunamente filtrate, indirizzate e targettizzate perché abbiano un valore. Sono motori di ricerca, come ad esempio Google Search ma anche TripAdvisor, i siti di incontri online e i social network come Facebook o Twitter. Essendo piattaforme per lo scambio di informazioni, è essenziale che esse siano di qualità, veritiere e disponibili per i consumatori a cui interessano maggiormente. Queste piattaforme monetizzano tramite servizi secondari e non sullo scambio di informazioni, non ci sono transazioni monetarie tra chi fornisce le informazioni e chi le riceve.

Nell'analisi di Cennamo, il valore della piattaforma viene definito nell'ottica del consumatore finale, ovvero il valore è il beneficio che deriva all'utente dall'uso della

piattaforma e dei suoi servizi e prodotti complementari. Tenendo in considerazione anche studi e prospettive differenti (economiche, tecnologiche, strategiche), lo studio di Cennamo individua le dimensioni strategiche chiave che creano valore e che danno forma alla competizione: la *dimensione della piattaforma* e *l'identità della piattaforma*, di seguito viste nello specifico.

La *dimensione della piattaforma*, come già accennato precedentemente, deriva dalle esternalità di rete dirette e indirette, che stimolano una crescita continua degli utenti della rete stessa e anche dei servizi complementari. L'interdipendenza tra i due gruppi rafforza il valore che un gruppo genera per l'altro e questo fa sorgere costi di switching e genera quello che viene definito effetto lock-in, per cui gli utenti della rete hanno sempre meno convenienza ad abbandonare la rete e passare a un'altra.

L'*identità della piattaforma*, invece, è costituita da un aspetto tecnologico e da uno di mercato.

Da una parte, l'architettura tecnologica e il modo in cui connette contenuti e utenti è rilevante per la creazione di valore, perché permette di offrire determinate performance e funzionalità agli utenti, come facilità d'uso, produttività e servizi migliori. La creazione di valore avviene anche indirettamente, perché l'architettura tecnologica influenza i costi che devono sostenere gli sviluppatori esterni di servizi complementari e il grado di adattamento con il sistema, avendo quindi un impatto sulla qualità dei contenuti e del sistema stesso.

Dall'altra parte, invece, l'identità della piattaforma è definita dal mercato di riferimento, ovvero la tipologia di utenti che vuole servire. Questo determina il posizionamento dell'impresa rispetto alle necessità dei clienti e all'offerta dei concorrenti. Le piattaforme possono utilizzare diverse strategie per attrarre utenti e poi far leva sulle esternalità di rete, andando così ad ampliare o restringere il loro dominio.

Confrontare le piattaforme su questi aspetti può dare un'idea sulla natura della concorrenza tra esse.

Come illustrato in figura 1, la misura in cui una piattaforma decide di competere su una o sull'altra dimensione rispetto ai concorrenti dipende dal tipo di mercato digitale in cui competono e da quanto si sovrappongono i loro domini.

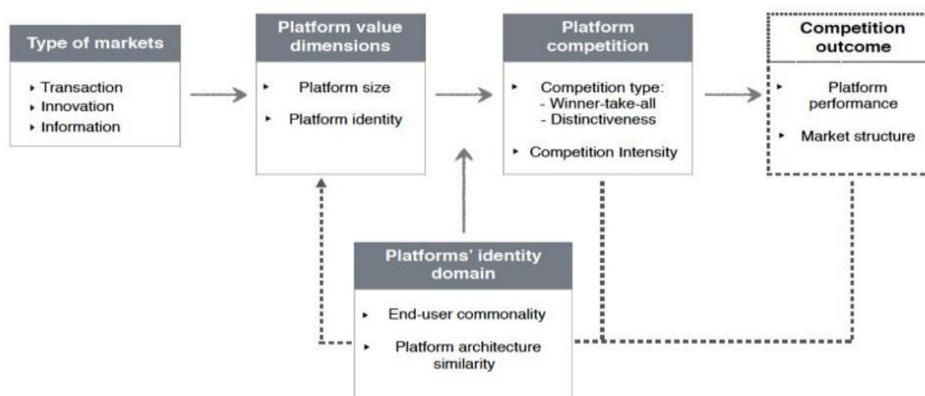


Figura 1 – analisi competitiva tra piattaforme

Riassumendo, l’impatto che la dimensione e l’identità della piattaforma hanno sulla creazione di valore dipende dal tipo di mercato digitale in cui operano. La decisione di competere su dimensione o su identità influenza la tipologia di competizione, se “winner take all” o “distinctiveness”, e ne determina l’intensità. Inoltre, la sovrapposizione del dominio in cui operano le piattaforme, definito dalla similarità tra architetture tecnologiche e la comunanza nella base di utenti, influenza la relazione che intercorre tra dimensione del valore e tipologia di competizione. Questo determina i comportamenti e le strutture di mercato delle piattaforme.

*Winner take all e dimensione:* quando le piattaforme puntano sul raggiungimento di grandi dimensioni e sullo sfruttamento delle economie di rete, si instaura generalmente una battaglia detta “winner take all”, in quanto la piattaforma che raggiunge più rapidamente la massa critica riesce a crescere più velocemente, sottraendo potenziali consumatori ai concorrenti fino a quando non si instaura nel mercato come unico grande player. La sfida più grande in questo contesto è, quindi, quella di raggiungere una ragionevole base di utenti da entrambi i lati del mercato in tempi brevi e risolvere il cosiddetto “chicken egg problem”.

*Distinctiveness e identità:* la logica “winner take all” sembra escludere la possibilità che emergano altre piattaforme ma non è così. Questo è quello che succede, infatti, quando le piattaforme puntano sulla loro identità più che sulla dimensione, focalizzandosi sulla differenziazione in termini di mercato da servire, funzionalità e contenuti offerti, per garantire una certa qualità. Ad esempio, le piattaforme possono limitare l’accesso ad alcuni sviluppatori di contenuti complementari o ad alcuni utenti che posseggono determinati requisiti.

La creazione di una propria identità spiega perché è possibile trovare diverse piattaforme nello stesso mercato: le piattaforme si specializzano in un determinato segmento.

Come precedentemente accennato, la tipologia di mercato digitale influenza il modo in cui viene creato valore, ovvero la scelta tra la dimensione e l'identità.

La dimensione è importante quando si verificano queste tre condizioni:

- I due lati del mercato hanno un impatto omogeneo sulla dimensione della rete;
- Gli utenti che si uniscono alla piattaforma non riducono l'utilità degli altri utenti dello stesso lato;
- L'utilità degli utenti aumenta all'aumentare dei contenuti e dei complementi offerti.

Se non si verificano, invece, è meglio focalizzarsi sull'identità per creare valore.

Le piattaforme multi-versanti di transazione rispettano questi requisiti e tendono quindi a competere secondo logiche aggressive "winner take all". Nonostante l'enfasi sia sulla dimensione, questo non toglie che anche queste piattaforme possano adottare alcune strategie di differenziazione.

Nelle piattaforme di innovazione e di informazione, invece, si tende a puntare sull'identità per creare valore. In particolare, nelle piattaforme di innovazione il valore risiede nella varietà di complementi e nell'integrazione di essi con la piattaforma; nelle piattaforme di informazione il valore risiede nell'incontro tra fornitori e cercatori di informazioni.

In questi casi la dimensione è anche importante, ma l'identità è critica e a volte può essere anche conveniente restringere il proprio ambito di lavoro a favore di una maggiore identità e coerenza.

La sostenibilità di una strategia basata sulla creazione di una propria identità e l'intensità della concorrenza dipendono da quanto si sovrappongono i domini delle piattaforme, sia in termini di architettura tecnologica (quanto sono simili) sia in termini di utenti a cui si rivolgono (grado di condivisione).

Si possono individuare quattro situazioni essenzialmente, riassunte in figura 2:

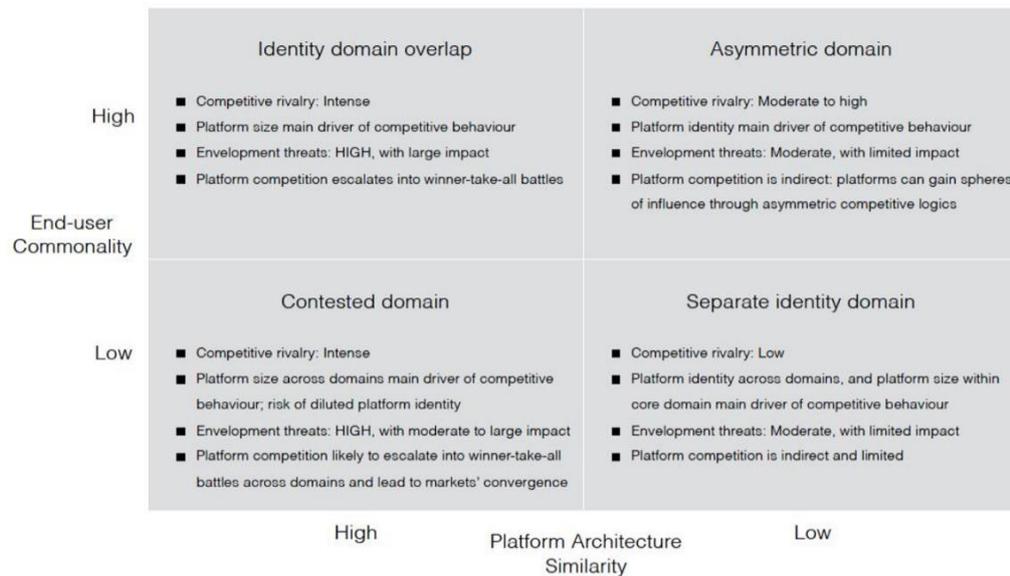


Figura 2 – analisi della sovrapposizione dei domini d'identità delle piattaforme

- **Identity domain overlap:** avviene quando si ha alta somiglianza nell'architettura tecnologica e alta condivisione della base utenti. Le piattaforme sono diretti competitor, si percepiscono come una minaccia e tendono a competere in modo aggressivo con modalità winner take all. La concorrenza è perciò molto intensa e caratterizza soprattutto le piattaforme multi-versanti di transazione, il cui valore risiede appunto nella dimensione della base di utenti. Nei mercati tradizionali le imprese con grandi similitudini di risorse e di mercato di riferimento spesso si astengono dall'adozione di forti azioni competitive per evitare ritorsioni dei rivali. Nel mercato delle piattaforme, invece, avviene il contrario: anticipando la mossa dei rivali, le piattaforme prendono misure per sottrarre utenti alle altre, innescando un meccanismo di mosse e contro mosse e copiando i concorrenti.
- **Asymmetric domain:** le piattaforme condividono un'ampia base di utenti ma si distinguono sull'architettura tecnologica e sfruttano queste differenze per costruire un posizionamento competitivo asimmetrico rispetto ai rivali. Questo accade tipicamente con piattaforme di informazione e innovazione, soprattutto se si focalizzano su due dimensioni distinte del valore (una sulla dimensione, una sull'identità). Non offrono tutto a tutti, sfruttano le differenze in capacità e funzionalità per selezionare un segmento di mercato e competere indirettamente. Le azioni dei rivali non sono sempre una minaccia e si innescano dinamiche di differenziazione, quindi una scelta concorrenziale di tipo "distinctiveness". Non

hanno la necessità di guardare tutte le mosse dei rivali perché non devono contrattaccare, inoltre hanno risorse e capacità asimmetriche e non sono in grado di tenere sotto controllo tutte le mosse dei rivali perché operano in domini diversi. Competere direttamente richiederebbe alle piattaforme capacità e funzionalità simili che la loro diversa architettura non permette, quindi sarebbe complicato imitare i concorrenti, almeno nel breve termine. Le piattaforme che si focalizzano sull'identità non hanno incentivo a competere nemmeno con quelle che si focalizzano sulla dimensione, perché il fatto di puntare su una propria identità limita la base di utenti che intende servire.

- **Contested domain:** le piattaforme si rivolgono a utenti diversi ma condividono una struttura tecnologica simile. Inizialmente le piattaforme fronteggiano una concorrenza diretta limitata, perché ciascuna si riferisce a un mercato di consumatori finali diverso. Avendo però architettura simile, possono far leva sulle loro capacità e funzionalità e attrarre anche il segmento di mercato coperto dai rivali. Data la minaccia di envelopment da parte dei concorrenti, le piattaforme, anticipando i rivali, possono adottare azioni per attrarre i loro utenti, ma rendendosi così soggette a un contro-attacco e generando dinamiche competitive intense.
- **Separate identity domain:** le piattaforme non hanno sovrapposizione né in termini di architettura tecnologica né in termini di utenti, quindi c'è un basso interesse a una competizione diretta.

Riassumendo, le piattaforme multi-versanti di transazione creano valore principalmente dalle esternalità di rete e si focalizzano sulle dimensioni, quindi tendono a competere aggressivamente con una logica “winner take all”. Più si sovrappongono in termini di architettura tecnologica e mercato di riferimento, più la concorrenza è intensa; le piattaforme di informazione e innovazione creano valore costruendo una propria identità e differenziandosi dalle altre. Le loro azioni non hanno lo scopo di rispondere a un attacco da parte dei rivali ma quello di rafforzare la posizione nel loro dominio.

Man mano che la concorrenza della piattaforma si sviluppa, i suoi effetti sulle prestazioni della piattaforma e sulla struttura del mercato influenzeranno a loro volta i driver della rivalità competitiva rafforzando o contestando il dominio competitivo e il valore della piattaforma; la concorrenza della piattaforma si evolverà quindi in nuovi cicli.

## 1.2 Nel settore ricettivo

Le sharing economy si sono diffuse anche nel settore ricettivo, che ha visto una sempre maggiore espansione di piattaforme di vario tipo che hanno cambiato il modo in cui i consumatori cercano e prenotano i loro soggiorni. Proprio per la loro natura e il loro ruolo di intermediario, le piattaforme come Airbnb cambiano il contesto competitivo in cui operano le strutture ricettive, perché se da un lato diventa molto più semplice per i consumatori trovare le offerte, diventa anche più facile confrontarle, rendendo più aspra la concorrenza tra soggetti che prima non erano concorrenti o non con forte intensità.

Il seguente paragrafo si concentrerà sulle piattaforme e presenterà una panoramica del contesto in cui la piattaforma opera, con l'obiettivo di esplicitare la concorrenza tra piattaforme all'interno di questo settore.

Airbnb è una piattaforma nata a San Francisco nel 2008 dall'idea di due coinquilini, Brian Chesky e Joe Gebbia, che per pagare l'affitto dell'appartamento hanno messo in affitto tre materassi ad aria che avevano in casa in occasione di una conferenza che doveva tenersi in città, per cui si erano esauriti i posti nelle camere d'albergo. Sulla piattaforma è ora possibile trovare annunci di appartamenti privati messi a disposizione di persone che possiedono stanze o appartamenti interi inutilizzati. Sull'importo pagato dal consumatore Airbnb ricava 6-12% di commissione dagli ospiti e 3% dagli host.

La società si è evoluta molto nel corso del tempo e nel giro di pochi anni ha raggiunto una valutazione di 31 miliardi di dollari, con 31 uffici in tutto il mondo e annunci in 81.000 città in 191 paesi.

Nel 2017 il numero totale di listing ha raggiunto i 4 milioni, con 260 milioni di guest in totale.

Nel marzo 2019 la stessa Airbnb ha dichiarato che “in tutto il mondo ci sono oltre sei milioni di annunci su Airbnb: un numero superiore alla somma di tutte le camere dei sei maggiori gruppi alberghieri messi insieme”. Dal 2018 l'azienda ha annunciato una imminente quotazione in Borsa.

La piattaforma è nata come uno strumento per condividere asset inutilizzati, ma oggi molti utenti vedono in Airbnb un'opportunità per condurre il proprio piccolo business, acquistando appartamenti e mettendoli in affitto sulla piattaforma, arredandoli nei modi più originali e investendo su di essi per renderli più accattivanti.

Le alternative ad Airbnb non mancano. Molti portali seguono la linea tracciata dal gigante americano, mentre altri hanno deciso di competere tramite una strategia di differenziazione e di puntare su settori più specifici come gli alloggi di lusso, i soggiorni condivisi tra più persone o l'affitto di case solo a determinate categorie di ospiti.

In figura 3 sono rappresentate le quote di annunci di affitti a breve termine negli Stati Uniti su oltre 100 siti, tra cui i principali Airbnb, VRBO, HomeAway, Flipkey.

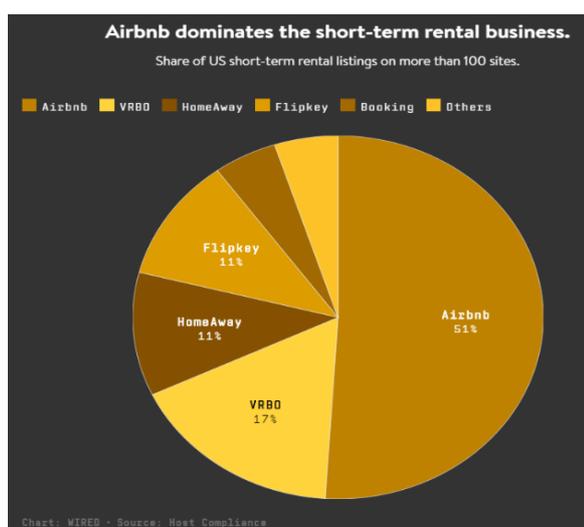


Figura 3 - quote di annunci degli affitti a breve termine negli USA sulle principali piattaforme

Le varie alternative si possono classificare essenzialmente in tre tipologie di piattaforme:

- Homestay: piattaforme peer-to-peer per l'affitto diretto di appartamenti o camere dei privati (HomeAway, Wimdu);
- Metasearch: siti che raccolgono le offerte presenti su altri siti ma su cui non è possibile effettuare prenotazioni, sono motori di ricerca, che rimandano al portale su cui si trova l'offerta (TripAdvisor, Skyscanner);
- OTA: piattaforme peer-to-firm su cui è possibile trovare l'offerta di diversi hotel, B&B e altri soggetti professionisti (Booking).

Di seguito sono presentati alcuni dei principali competitor:

**HomeAway:** si tratta di uno dei principali competitor di Airbnb. Nel 2015 la piattaforma è stata acquisita dal colosso Expedia, ricevendo una forte spinta che ha immediatamente prodotto un progressivo aumento di visite e prenotazioni. Il servizio offerto da questa impresa è il medesimo di Airbnb, ovvero permette agli host di mettere in affitto i propri appartamenti e ai guest di prenderli in affitto. Le trattenute sono nell'ordine del 15%,

tuttavia, c'è la possibilità di scegliere l'opzione per il pagamento con fisso annuale pari a 229 euro, senza più nessuna commissione da versare.

Un servizio molto simile a quello di Airbnb e HomeAway è quello offerto dalla piattaforma **Wimdu**, nota per il motto "*Travel like a local*", che sottolinea come l'azienda voglia offrire un'esperienza di soggiorno unica e la possibilità di conoscere ed interagire con i proprietari. Anche in questo caso, l'iscrizione è gratuita mentre le commissioni per l'ospite sono del 12% e le trattenute sul corrispettivo al locatore del 3%.

HomeAway e Airbnb, ma anche Wimdu e Airbnb, sono un esempio di *domain overlap*, perché le due aziende hanno architettura simile e si rivolgono alla stessa base di utenti. La loro è una concorrenza diretta e intensa. Entrambe infatti nascono come piattaforme per la prenotazione di soggiorni in appartamenti privati condivisi interamente o parzialmente dai proprietari.

**Booking**: nasce nel 1996 in Olanda come motore di ricerca per alberghi e hotel. Oggi rappresenta una delle più grandi aziende di e-commerce attiva nel settore viaggi e il numero di visite e prenotazioni è tra i più alti del web. L'iscrizione è gratuita ma le commissioni sono nell'ordine del 15-20%.

Dal 2014 ha introdotto la possibilità di inserire annunci per l'affitto di alloggi privati a scopo turistico.

Il caso di Airbnb e Booking è un esempio di *contested domain*. I due portali hanno funzionalità simili (ricerca e prenotazione di un soggiorno) ma inizialmente si rivolgono a consumatori diversi: Booking per le offerte degli hotel, Airbnb per camere private da condividere. Quando Airbnb ha aggiunto alla sua offerta B&B e hotel, Booking ha iniziato a offrire affitti per case. Successivamente, Airbnb ha ampliato ulteriormente il mercato di riferimento e si è rivolta ai viaggiatori business aggiungendo il servizio Plus e Instant Book e ha acquisito la piattaforma di prenotazione HotelTonight, espandendo così i multi-listing appartenenti ad host professionali, inclusi gli hotel, che ora rappresentano più del 32% dei ricavi della piattaforma.

**TripAdvisor**: il portale TripAdvisor è soprattutto conosciuto come motore di ricerca per alberghi, hotel, ristoranti e come canale social dove lasciare commenti e recensioni sulle esperienze di viaggio vissute. Visto l'enorme sviluppo del mercato degli affitti brevi per le locazioni turistiche, anche la società statunitense ha deciso di ampliare i propri orizzonti, acquisendo siti specializzati come *Holiday Lettings*, *Flipkey* e *Housetrip*. Da alcuni anni, infatti, è possibile di inserire annunci di affitto direttamente sulla piattaforma,

come su Airbnb e Booking. Per il proprietario dell'immobile, l'iscrizione è gratuita, con una commissione prelevata sul corrispettivo pari al 3%, mentre per l'ospite è del 15%; Inizialmente, TripAdvisor non era un diretto competitor perché la sua funzione era quella di raccogliere le offerte esistenti sui vari portali, mettendo in risalto quelle più economiche e convenienti, e rimandare ai portali stessi nel momento in cui il consumatore volesse effettuare la prenotazione. Quindi la piattaforma era usata principalmente come motore di ricerca e come social per raccogliere recensioni. Negli ultimi anni, avendo inserito annunci direttamente sulla sua piattaforma per effettuare le prenotazioni, ha iniziato a competere più direttamente con colossi come Airbnb e Booking.

Si può osservare come negli anni si sia verificata una convergenza tra i mercati delle piattaforme. Le imprese competono sempre di più su segmenti che si sovrappongono, e questo non solo per impedire una forte concorrenza nel proprio mercato principale, ma anche per creare valore e accaparrarsi una posizione salda nel nuovo mercato aggregato, generatosi in seguito alla convergenza. La platform envelopment, ovvero l'estensione di una piattaforma in mercati vicini al suo mercato core, può essere sia una risposta a una proposta di valore per i consumatori, sia una risposta a contromisure dei rivali. In questo contesto, si instaurano battaglie "winner take all", che riguardano principalmente le piattaforme di transazione.

## 1.3 Airbnb

Nel seguente capitolo verrà presentata una breve storia di Airbnb, con gli eventi principali e più importanti che hanno contribuito alla sua crescita e diffusione. Saranno anche esposte le principali strategie usate dalle piattaforme per espandersi e verranno applicate al caso di Airbnb. Infine, saranno presentati i principali punti di forza e di debolezza della piattaforma e un'analisi del suo business model.

### 1.3.1 Storia di Airbnb

Nel 2007 i due designer Brian Chesky e Joe Gebbia, avendo bisogno di soldi per pagare l'affitto del loro appartamento, decidono di trasformarlo in uno spazio ricettivo, dando la possibilità di accogliere tre ospiti su materassi ad aria. Invece di pubblicare l'offerta su siti preesistenti e già conosciuti come Craigslist, piattaforma di annunci molto utilizzata all'epoca negli Stati Uniti, creano un loro sito, mettono le foto dell'appartamento e promettono una colazione cucinata in casa. Arrivano così i primi tre ospiti, in occasione di una conferenza che doveva tenersi in città, evento che aveva riempito le camere degli hotel. L'anno successivo coinvolgono l'ingegnere Nathan Blecharczyk per sviluppare e migliorare il sito.

Nel 2008, in occasione del festival SXSW viene lanciato ufficialmente AirBed&Breakfast, in concomitanza con la Democratic National Convention, ottenendo così 80 prenotazioni. Lo stesso anno, per raccogliere fondi, i due fondatori acquistano una tonnellata di cereali e li confezionano in scatole a tema politico per le imminenti elezioni, rappresentanti "Obama O's" e "Cap'n McCain's". Le confezioni, visibili in figura 4, vendute alle conferenze politiche, permettono loro di raccogliere 30000\$ (40\$ per ogni confezione).



Figura 4 – confezioni di cereali realizzate da Chesky e Gebbia

Dopo i loro primi tre ospiti, i fondatori iniziano a ricevere e-mail da tutto il mondo da utenti che vogliono poter usufruire del servizio anche altrove, al di fuori di San Francisco. Nell'estate 2009, tuttavia, i fondatori si rendono conto che a New York le prenotazioni faticano a crescere e si attivano in prima persona per risolvere il problema: visitando alcuni appartamenti, si rendono conto che le fotografie pubblicate dagli host sono di scarsa qualità e non permettono ai clienti di vedere ciò per cui pagano. Lo stesso problema, riscontrato anche in altre città, spinge Chesky e Gebbia ad avviare un programma per permettere agli host di servirsi di professionisti per scattare foto agli appartamenti. Questo fa aumentare considerevolmente e rapidamente le prenotazioni degli appartamenti.

Nel 2009, inoltre, incontrano il fondatore dell'incubatore di startup *Y Combinator* e riescono a ricevere ulteriori fondi, cambiando il nome da AirBed&Breakfast ad Airbnb. Quell'anno, la piattaforma ha iniziato a offrire sul proprio sito non più soltanto stanze in condivisione, ma interi appartamenti e alloggi per le vacanze.

Nel 2010 Airbnb lancia l'applicazione sull'App Store e rende disponibile la prenotazione istantanea "Instant Book". L'anno successivo inizia la sua espansione internazionale con l'apertura della nuova sede in Germania.

In quegli anni la piattaforma mette in atto una strategia definita "growth hacking", che le permette di crescere sfruttando la piattaforma Craigslist, un sito di annunci che a quei tempi era molto conosciuto e utilizzato. Craigslist aveva un'ampia base di utenti, che comprendeva anche il mercato di riferimento che Airbnb voleva raggiungere, ovvero i viaggiatori che non volevano la tipica esperienza in hotel ma piuttosto un viaggio unico e personalizzato.

Sfruttando una debolezza del sistema di Craigslist e senza la sua autorizzazione, Airbnb manda ai suoi utenti host un'e-mail per spronarli a pubblicare il loro appartamento anche su Craigslist tramite un link, in modo da avere maggiore visibilità e più opportunità di raggiungere i destinatari. Quando questi avessero scelto un appartamento, Craigslist li avrebbe re-indirizzati sul sito di Airbnb per concludere la transazione.

Il vantaggio di questa integrazione tra le due piattaforme risiedeva non solo nel fatto che tramite Craigslist molti consumatori sarebbero arrivati ad Airbnb, ma anche nel fatto che Airbnb aveva appartamenti più belli, con foto e descrizioni migliori: una volta che i consumatori fossero passati sul sito, difficilmente sarebbero tornati a Craigslist in futuro.

Inoltre, gli host su Airbnb avrebbero guadagnato di più e quindi avrebbero continuato a utilizzare la piattaforma per mettere in affitto le loro proprietà.

Un passo importante di Airbnb è stato quello di introdurre un'assicurazione per gli host, la "*Host Guarantee*", per un valore iniziale di cinquantamila dollari, esteso nel 2012 a un milione. Questa garanzia permette all'azienda di ridimensionare un punto di debolezza critico per la sua crescita, ovvero la diffidenza degli utenti nel mettere le loro proprietà a disposizione di sconosciuti. La garanzia infatti ha lo scopo di coprire il rimborso nel caso gli host subiscano danni all'appartamento da parte degli ospiti.

Nel 2012 Airbnb aderisce al programma in risposta alle catastrofi "Open Homes". Dopo che l'uragano Sandy colpisce New York, gli host decidono di offrire gratuitamente le loro case ai vicini costretti a evacuare dalle proprie abitazioni. Ispirato dalla loro generosità, Open Homes diventa parte ufficiale di Airbnb. I soggiorni sono gratuiti e sono indirizzati agli sfollati ma anche ai soccorritori.

Airbnb continua nel frattempo la sua espansione, aprendo uffici in molte città nel mondo, tra cui Londra, Parigi, Milano, Mosca, San Paolo, Sydney e Singapore.

Nel 2014 Rebecca Rosenfelt, growth product manager di Airbnb, tiene una conferenza intitolata "Going for Global", poiché la piattaforma non era un'azienda matura in modo uniforme nel mondo.

Per entrare nel mercato francese, ad esempio, Airbnb adopera un test di tipo A/B. Ha scelto alcune località turistiche e, di queste, metà le ha visitate fisicamente mandando dei team, metà le ha raggiunte tramite pubblicità su Facebook. Nelle località raggiunte fisicamente l'azienda ha programmato diverse attività ed eventi per parlare con utenti già presenti nel territorio e capire che cosa stesse succedendo. Questo si è rivelato l'approccio migliore tra i due, che ha permesso di raggiungere le persone e stabilire un legame con loro e di entrare nel mercato francese velocemente, nonostante questa tattica fosse poco scalabile.

Nel 2016 Airbnb lancia la campagna "Live There", esortando gli utenti a vivere esperienze personali, locali, uniche e fuori dal comune. L'anno successivo, per rispondere ai vincoli sottoposti ai rifugiati, lancia la campagna "#weaccept".

Nel 2017 Airbnb acquisisce Luxury Retreats, piattaforma specializzata nell'affitto di dimore di lusso con servizio di concierge. L'offerta di questa piattaforma inizia così ad apparire nella sezione delle destinazioni di *Airbnb Luxe*, ma continua a operare anche come marchio indipendente. Per ogni prenotazione Airbnb Luxe, al cliente viene

assegnato un trip designer dedicato, che si occupa di organizzare esperienze su misura e fornire servizi personalizzati come attività locali, babysitting, chef privati, massaggiatori in loco, sessioni di allenamento in palestra o l'esperienza culinaria nei ristoranti stellati della zona. I requisiti per rientrare nella categoria Luxe sono molto severi e l'alloggio deve rispondere a ben 300 criteri rigorosi, come la presenza di finiture di pregio o elettrodomestici di prima qualità.

Con l'intento di fortificare la sua posizione sul mercato, in vista anche di una futura quotazione in Borsa, la piattaforma lancia nel 2018 *Airbnb Plus*, servizio in cui rientrano gli host che rispettano determinati requisiti e assicurano un certo livello di qualità e comfort, e *Airbnb Concerts*, per condividere la musica e ospitare concerti in location originali. Nel 2019 Airbnb acquisisce la piattaforma HotelTonight, rimasta indipendente, sulla quale è possibile prenotare camere d'hotel all'ultimo minuto, e la startup indiana Oyo, società unicorno lanciata nel 2013 come piattaforma per prenotare hotel economici in India e che ha raggiunto una capitalizzazione di circa 5 miliardi. Le acquisizioni sono motivate dall'obiettivo di raggiungere una scala mondiale anche per quel segmento di clienti che preferisce l'esperienza in hotel.

L'offerta Airbnb include anche soggiorni unici ed esclusivi, che permettono al cliente di vivere, ad esempio, all'interno di un elefante, figura 5, o di partecipare a dei concorsi per vincere una notte in esclusiva al museo del Louvre di Parigi, figura 6, o nella camera di Giulietta a Verona, figura 7.

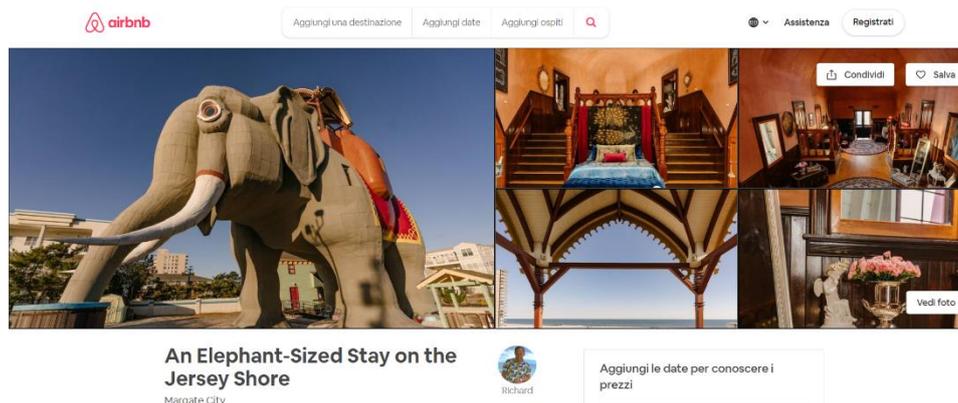


Figura 5 - annuncio su Airbnb per soggiorno in un elefante

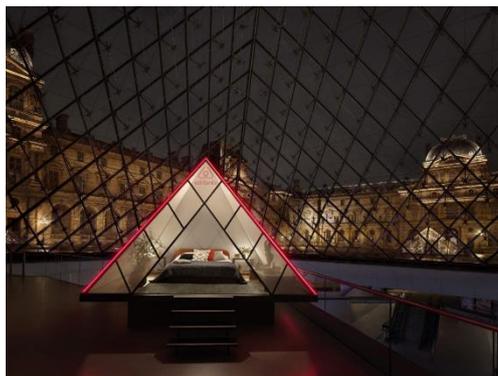


Figura 6- soggiorno Airbnb al Louvre



Figura 7 - soggiorno Airbnb nella camera di Giulietta a Verona

### 1.3.2 Strategie di crescita

Essendo Airbnb una piattaforma multi-versante, per poter crescere doveva attirare utenti da entrambi i lati del mercato e apparve subito chiaro che il lato dell'offerta era quello che presentava più difficoltà, perché bisognava trovare persone disposte ad aprire il proprio appartamento agli estranei.

Di seguito sono presentate alcune delle strategie che, singolarmente o unitamente, consentono alle piattaforme multi-versanti di raggiungere la massa critica:

*Single target:* concentrarsi su un singolo mercato, ad esempio una singola città o un settore. Riducendo il mercato, sono necessarie minori risorse e meno tempo per raggiungere il punto oltre il quale la piattaforma inizia a crescere godendo delle esternalità di rete, la massa critica. In questo modo si crea maggiore differenziazione rispetto ai concorrenti e si creano costi di switching per trattenere i clienti.

*Platform staging:* in un primo momento si adotta un modello tradizionale vendor-based, che serve un solo lato del mercato. Successivamente, ovvero quando viene raggiunta una solida base di utenti, il modello diventa quello di una piattaforma di intermediazione. In questo modo l'impresa si concentra su un lato del mercato alla volta, evitando gli effetti indiretti di rete negativi che si hanno inizialmente.

*Sussidiazione:* sussidiare uno dei due lati del mercato per attrarre in modo consistente l'altro lato per effetto delle esternalità indirette di rete. Generalmente viene sussidiato il lato con minore disponibilità a pagare, offrendo prodotti e servizi a basso costo o addirittura gratuitamente. Anche se da questo lato si registrano delle perdite, esse sono

ricoperte dall'altro lato, che sarà disposto a pagare una somma anche consistente pur di raggiungere un'ampia diffusione.

Nel caso di Airbnb, dato che il lato più difficoltoso da raggiungere e da convincere è l'offerta, la piattaforma addebita una commissione fissa del 3% sugli host e una variabile tra 6-12% sui guest, a seconda della durata della permanenza.

*Platform envelopment*: si ha quando una piattaforma si sposta nel mercato di un'altra, combinando le proprie funzionalità con quelle dell'altra in un pacchetto multi-piattaforma, ovvero forma partnership con altre aziende e offre agli utenti servizi in bundle. Così facendo riesce a servire un mercato più ampio rispetto a quello di partenza. Per mettere in pratica questa strategia è necessaria una sostanziale sovrapposizione nella base di utenti ma anche bassi costi di switching tra le due piattaforme (multi-homing). Un approccio per applicare questa strategia è l'automated haversting, ovvero la raccolta e il processamento di informazioni già raccolte altrove.

Airbnb ha utilizzato questa strategia ad esempio con l'acquisizione di HotelTonight. Ha potuto in questo modo rafforzare la sua posizione in un segmento di mercato adiacente, quello degli utenti che tendono a usare l'hotel come struttura per il soggiorno, al suo mercato principale, ovvero gli utenti in cerca di un'esperienza unica e non standardizzata.

*Exclusivity agreement*: gli accordi di esclusività vincolano il contraente a consentire l'uso di un prodotto/servizio esclusivamente alla controparte. Nel caso delle piattaforme multi-versanti, firmare accordi di esclusività su un lato può attrarre utenti dall'altro lato, poiché un consumatore che vuole usufruire di un determinato prodotto/servizio sotto questo vincolo ne può avere accesso soltanto tramite una determinata piattaforma.

Airbnb ha deciso inizialmente di adottare una strategia opposta tramite il suo attacco hacker a Craigslist, incitando gli utenti a utilizzare la piattaforma di annunci per aumentare la visibilità dell'appartamento. Nonostante questa mossa avesse come scopo ultimo quello di indirizzare gli utenti su Airbnb, la piattaforma non ha mai vincolato gli host a pubblicare il proprio alloggio esclusivamente sul suo sito. Questa strategia potrebbe addirittura ritorcersi contro, in quanto agli host, che sono il lato più ostico e diffidente, potrebbe apparire non conveniente vincolarsi unicamente ad Airbnb.

*Side switching*: è una strategia che consiste nell'avere utenti che fanno parte di entrambi i lati del mercato contemporaneamente. Questo è possibile se ciò non richiede particolari conoscenze e alti costi di setup.

Airbnb ne è un esempio: utenti privati possono mettere in affitto i loro spazi ma anche prenderli in affitto da altri. Questa strategia non avrebbe funzionato se fosse stata indirizzata al B2B o in una singola città.

### 1.3.3 Analisi SWOT

Tra le principali ragioni che spingono i consumatori a preferire Airbnb rispetto ad altre forme di soggiorno c'è sicuramente il prezzo, che è tendenzialmente minore rispetto a quello delle camere d'hotel.

In figura 8 è possibile osservare come mediamente il prezzo per notte sia inferiore rispetto a quello degli hotel in alcune delle principali città nel mondo.



Figura 8 - confronto del prezzo medio per notte tra Airbnb e gli hotel

Ciò che però distingue Airbnb dalla tradizionale esperienza in hotel è il fatto che la piattaforma offre l'opportunità di vivere un'esperienza locale e unica, ovvero di visitare i luoghi come chi ci vive, un locale, e non come uno straniero. In linea con questo obiettivo, come testimoniato anche dalla campagna "Don't Go There, Live There", Airbnb offre insieme agli alloggi la possibilità di prenotare le "esperienze", ovvero attività che sono organizzate e condotte dagli host stessi per coinvolgere gli ospiti e far vivere loro un'esperienza quanto più possibile autentica e unica e creare un legame.

Gli host possono dare agli ospiti consigli utili sulla località, sui posti da visitare, attività che si possono svolgere, luoghi in cui si può mangiare. Agli ospiti piace vivere l'esperienza locale, stare in una zona non turistica e circondati dalla gente del posto per potersi immedesimare in loro e vivere secondo i loro stili di vita, anche se per un tempo ridotto.

La possibilità di alloggiare in appartamento durante un viaggio porta con sé una serie di vantaggi, come il fatto di avere a disposizione tutte le comodità della casa, ad esempio la lavatrice, il ferro da stiro e gli altri elettrodomestici, o il fatto di poter mangiare a casa risparmiando i soldi di pranzi e cene che altrimenti si sarebbe costretti a fare fuori.

Ciò non toglie che esistano, tuttavia, anche diversi problemi legati allo stare in appartamento, spesso non trascurabili. Le questioni principali riguardano la pulizia e la sicurezza, a cui Airbnb ha cercato di rispondere tramite il sistema di recensioni e di valutazione degli host e degli ospiti e il servizio Airbnb Plus, che seleziona gli host che garantiscono determinati standard di qualità.

Risolvere la questione legata alla fiducia tra estranei è di fondamentale importanza per assicurarsi la longevità del business. Oltre alle recensioni, guest e host possono rafforzare il loro rapporto scambiandosi messaggi, comunicando tra loro e mettendo a disposizione informazioni sui propri profili.

Per verificare l'autenticità dei profili, Airbnb chiede di inserire una foto profilo, verifica l'esattezza del numero di telefono e richiede l'associazione del profilo Airbnb con quello di altri social network come Facebook o LinkedIn, che conferiscono maggiore veridicità e garanzia al soggetto.

Airbnb ha inoltre sviluppato un sito user friendly, di design e attraente per il consumatore, che può svolgere in modo semplice e intuitivo le sue ricerche, prenotazioni e transazioni. Quella offerta da Airbnb è un'esperienza sempre unica, non standardizzata e in diverse occasioni questo si è rivelato un punto di debolezza più che un punto di forza. Diverse sono le esperienze di ospiti che hanno trovato location deludenti rispetto a quello che si aspettavano.

Rispetto agli hotel, quindi, Airbnb manca sotto alcuni aspetti come la qualità del servizio, la disponibilità dello staff e la sicurezza. L'esperienza in casa sicuramente è meno confortevole di quella in hotel, che offre ad esempio servizi di pulizia, colazione, piscina, palestra. Spesso però i consumatori ritengono questi servizi non essenziali e sono disposti a rinunciarvi in cambio di un prezzo inferiore o di un'esperienza diversa.

Un elemento fondamentale che conferisce ad Airbnb un forte vantaggio competitivo rispetto al settore tradizionale e che rappresenta un'opportunità di espansione per il futuro è il fatto che la piattaforma non è proprietaria degli asset. La rapida crescita di Airbnb è stata possibile grazie alla natura asset lite del suo business: la società non ha dovuto

investire e costruire proprietà fisiche, ha sfruttato quelle preesistenti di proprietà altrui, rimaste inutilizzate per svariati motivi.

Questa struttura comporta una maggiore flessibilità e capillarità rispetto alle strutture alternative tradizionali come gli hotel e costi decisamente inferiori. Innanzitutto, non c'è l'investimento iniziale in proprietà fisiche. Inoltre, non ci sono costi di manutenzione e costi del personale e gli unici rischi relativi agli appartamenti di cui Airbnb si fa carico sono quelli legati ai danni causati dagli host, per cui è stata istituita la Host Guarantee, come precedentemente accennato.

L'azienda sta lavorando per ridurre i suoi punti di debolezza, soprattutto quelli legati alla sicurezza. Inoltre, non può non considerare la minaccia derivante dal suo impatto sulle destinazioni e la conseguente necessità di una regolamentazione da parte dei governi locali. La presenza di piattaforme di sharing come Airbnb, oltre a inasprire la competizione nel settore ricettivo, che viene percepita come una concorrenza sleale, accentua i problemi legati alla turistificazione e alla gentrificazione.

#### 1.3.4 Business model canvas

Nel seguente paragrafo è riportata un'analisi del business model di Airbnb, in cui sono individuati gli elementi chiave del business: i partner, le attività e le risorse chiave, la proposta di valore per i clienti, i metodi di gestione delle relazioni con essi, i canali di acquisizione dei clienti e i segmenti di clienti. Infine, sono riportati la struttura dei costi e i flussi di entrate.

##### **Segmenti di clienti**

I clienti a cui si rivolge Airbnb sono gli host e gli ospiti. Gli host sono coloro che possiedono le proprietà e vogliono ricavare dei guadagni affittando il loro spazio, che può essere un appartamento intero o una camera, privata o condivisa. Gli host sono soggetti privati ma possono essere anche professionisti e vere e proprie società, catene alberghiere o hotel indipendenti. La piattaforma consente loro di specificare i dettagli relativi all'immobile, fornire delle fotografie e impostare i propri prezzi, la disponibilità, il check-in e il check-out. Sono host anche i soggetti che offrono esperienze, organizzando attività per intrattenere gli ospiti e per fornire loro un viaggio completo. Gli ospiti, invece, sono i viaggiatori, che prenotano gli spazi e le esperienze elencati dagli host. I viaggiatori hanno la possibilità di cercare gli immobili filtrandoli in base a prezzo, servizi forniti e

posizione. Possono essere viaggiatori leisure o business, per lo più in età compresa tra 25-44 anni, con scarsa disponibilità a pagare ma anche in cerca di alloggi di lusso.

### **Canali di vendita**

Tra i canali più importanti utilizzati da Airbnb per farsi conoscere, interagire ed acquisire clienti ci sono gli annunci su Google e la sponsorizzazione e la community su Facebook e altri social media. Fondamentali sono le offerte promozionali e gli eventi, ad esempio, nel 2015 a Milano è stata inserita un'affissione interattiva che permetteva di vincere un coupon da usare su Airbnb. Queste iniziative permettono di arrivare più direttamente ai potenziali utenti e stimolano il passaparola, su cui Airbnb fa affidamento per ridurre la diffidenza dei nuovi utenti. I canali di distribuzione e di vendita sono le applicazioni sui dispositivi mobili e il sito web, su cui è possibile concludere le prenotazioni, effettuare le transazioni e ricevere assistenza.

### **Relazione con i clienti**

Un fattore chiave per le relazioni con i clienti è la capacità di garantire supporto e fiducia a tutti gli stakeholder, proteggendo sia gli host sia gli ospiti. Airbnb infatti prevede un sistema di recensioni e di verifica degli utenti per tutelare entrambe le parti. Ha inoltre messo a disposizione un servizio di assistenza h24, una garanzia per i proprietari in caso di danni subiti dagli ospiti e fornisce un servizio di rimborso agli ospiti che riscontrano dei problemi causati dai proprietari durante il soggiorno. Airbnb si preoccupa inoltre di aiutare i proprietari ad avere successo dando dei suggerimenti tramite newsletter e articoli e mettendo a disposizione servizi, come quello dei fotografi.

### **Proposta di valore**

Airbnb si rivolge a clienti con interessi diversi e il suo modello deve creare valore per tutti. Per quanto riguarda gli host, Airbnb crea valore incrementando la visibilità della loro offerta e fornendo loro un sistema di gestione del calendario e una sicurezza nelle transazioni, oltre a una significativa redditività; per gli ospiti, il valore risiede nella possibilità di avere una vasta gamma di opzioni anche a prezzi convenienti e di prenotare non solo un appartamento per la notte, ma una vera e propria esperienza di vita locale, unica e personale.

### **Partner chiave per Airbnb**

L'aspetto più importante per la piattaforma è far crescere sia il lato dell'offerta sia il lato della domanda. Con questo scopo Airbnb cerca di soddisfare le esigenze di tutti gli utenti, ad esempio dando la possibilità di prenotare esperienze, alloggi di lusso, alloggi unici e

particolari in località suggestive e dando supporto al servizio per tutti gli utenti, per mantenere la fiducia che questi ripongono nel brand. Per questo motivo sono molti i partner della piattaforma, di cui Airbnb sfrutta le competenze chiave. Oltre ai proprietari privati degli alloggi e agli ospiti, sono figure chiave anche i partner di software che forniscono le funzionalità e le connessioni necessarie per un funzionamento affidabile, sicuro e veloce della piattaforma digitale; i governi e i lobbisti sono soggetti che possono avere una forte influenza sulla diffusione ed espansione del business; le compagnie di assicurazione, fondamentali per trasferire i rischi legati alla conduzione del business; gli investitori, importante fonte di capitali; le società di gestione degli affitti per conto dei privati, come ad esempio Sweetguest, che si occupano dell'accoglienza e dell'assistenza dei clienti e della pulizia, aiutando gli host in una gestione professionale del business; la vasta rete di fotografi estesa in molte città del mondo; i provider di esperienze, di solito specialisti locali che offrono lezioni, tour o eventi e organizzano attività di intrattenimento per il cliente.

### **Attività e risorse chiave**

Data la sua natura multi-versante, per Airbnb è importante promuovere attività che incentivano la crescita della rete, da entrambi i lati del mercato. Tra le attività chiave si possono inserire le iniziative volte alla diffusione, distribuzione e vendita del servizio, in modo che i consumatori ne vengano a conoscenza e che percepiscano affidabilità, sicurezza e serietà nell'erogazione. Per creare un legame di fiducia e fedeltà è necessario assicurare un servizio di qualità ed è quindi fondamentale un portale intuitivo e semplice da usare, basato su un algoritmo efficiente per la gestione del processo di ricerca, prenotazione e pagamento. Gli ingegneri e i data scientist sono dunque una risorsa chiave per lo sviluppo dell'algoritmo e della piattaforma. Attività essenziale per la piattaforma è anche l'offerta delle esperienze, elemento caratteristico che permette di differenziarsi rispetto ai concorrenti e che consente al consumatore di prenotare non un semplice pernottamento ma un viaggio completo. Airbnb guida e aiuta i privati a sfruttare le loro capacità per rendere l'offerta più attraente e stimolante.

### **Flussi di ricavi e struttura di costo**

Le entrate di Airbnb derivano dalle commissioni prelevate dagli ospiti, che sono del 5-15%, dagli host, che sono del 3-5%, e dai fornitori di esperienze, che sono tenuti a pagare ad Airbnb una quota fino al 20% dell'importo.

I costi invece sorgono dal pagamento dei fotografi, degli impiegati che si occupano della gestione e dello sviluppo del portale e dell'assistenza ai clienti, le spese di marketing e di vendita per raggiungere potenziali clienti ed espandersi in nuove località, le agenzie assicurative e le spese legali, le imposte e i pagamenti verso le autorità governative e i lobbisti e la remunerazione per gli investitori.

In figura 9 è rappresentato il business model canvas di Airbnb.

KEY PARTNER	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITION	CUSTOMER RELATIONSHIP	CUSTOMER SEGMENTS
Host; Investitori; Lobbisti e governi; Fotografi; Hotel; Società di gestione per conto terzi; Provider di esperienze;	Esperienze; Assistenza clienti e host; Gestione transazioni; Gestione funzionalità piattaforma; Vendita e marketing;	Proprietari, hotel e investitori: fonte di guadagno, visibilità; Guest: soggiorni autentici, unici, a basso costo;	Assistenza h24; Recensioni e sistemi di verifica; Rimborso ospiti; Assicurazione host;	Ospiti: leisure ma verso business, low end ma verso lusso, giovani e adulti, single e famiglie; Host: proprietari di appartamenti, investitori professionisti;
		KEY RESOURCES		
		Sito user-friendly; Rete e community; Brand e loyalty; Algoritmo; Dati; Impiegati;	Social; Motori di ricerca; Eventi; Passaparola;	
COSTS STRUCTURE		REVENUE STREAMS		
Costi di gestione e del personale; Assicurazione; Fotografi;		Commissione 3-5% dall'host; Fee 5-15% dall'ospite; Commissione 20% dai provider di esperienze;		

Figura 9 - Business Model Canvas di Airbnb

## 1.4 Regolamentazione e impatto sulle destinazioni

Facendo riferimento a quanto esposto da Daniel Guttentag (2013), nel seguente paragrafo sono esposte le potenziali minacce alla crescita di Airbnb e l'impatto che la piattaforma può avere sulle destinazioni.

L'autore individua essenzialmente tre problematiche legate alla crescita di Airbnb, che coinvolgono i suoi principali stakeholder, i regolatori e gli utenti.

Il primo aspetto non trascurabile e che verrà approfondito nel presente capitolo riguarda la crescente attenzione dei legislatori verso l'illegalità degli affitti a breve termine, che potrebbe rivelarsi causa di problemi e rallentamenti all'espansione della società. La piattaforma ha, infatti, contribuito alla diffusione del turismo informale, cioè non regolato dalle autorità pubbliche, che è caratterizzato da bassi requisiti all'ingresso.

L'autore, però, evidenzia anche l'importanza di questa nuova forma di turismo per le autorità, per cui essa rappresenta una ulteriore fonte di guadagno, in termini di imposte e incremento dei flussi turistici. La potenziale minaccia che Airbnb rappresenta per il settore tradizionale, infatti, non è necessariamente motivo di preoccupazione per la destinazione, che vede incrementare il turismo con la creazione di nuove opportunità di destinazioni e supportando il settore tradizionale nei periodi di alta domanda.

Non si può escludere, tuttavia, la possibilità che la piattaforma possa essere semplicemente un modo attraverso cui il consumatore spende meno: se risparmia, non è detto che consumi di più in altro. Inoltre, essendo una forma di reddito supplementare non crea posti di lavoro fisso e regolamentato, quindi se la sua crescita danneggia il settore tradizionale, allora danneggia anche posti di lavoro fisso.

Un altro problema messo in risalto da Guttentag sono le lamentele derivanti dai proprietari degli appartamenti e, a volte, anche dai condòmini e vicini di casa. Questi ultimi, infatti, potrebbero presentare delle restrizioni al subaffitto, perché percepiscono come rischiosa e a volte anche fastidiosa la concessione di appartamenti situati nel proprio condominio per affitti brevi, dal momento che questi comportano un frequente andirivieni di persone sconosciute.

Ultima ma non meno importante è la questione legata alla cattiva reputazione derivante dai crimini che coinvolgono Airbnb, che vanno dai crimini minori, come i furti, a quelli più gravi, come le violenze.

Un tema di grande rilevanza è quello che riguarda gli obblighi fiscali, a cui gli ospiti di Airbnb si sottraggono nell'usare la piattaforma. Le tasse imposte nel settore ricettivo regolamentato pesano sui turisti, che usufruiscono dei servizi, e servono a generare fondi per la promozione delle destinazioni. Tutti coloro che lavorano nel settore del turismo beneficiano degli investimenti spesi per incrementare la promozione dei luoghi, indipendentemente da quanto e se pagano. Quindi, nel momento in cui gli host non pagano queste tasse si comportano come free-rider, che beneficiano della promozione turistica del posto senza però contribuire a sostenerne le spese.

Airbnb è favorevole alla legalizzazione degli affitti a breve termine e all'imposizione di una tassazione sugli host. Dal momento che è la piattaforma a gestire le transazioni, sarebbe logico assegnare il compito di raccogliere le tasse alla società stessa, cosa che però richiederebbe un grande sforzo e sarebbe complicato perché questo tipo di tasse sono municipali, variabili di luogo in luogo.

Le misure e le soluzioni da prendere variano in base allo stadio di maturità di ciascuna destinazione e pertanto ognuna dovrebbe essere esaminata separatamente.

Nell'articolo **“Airbnb impact and regulation issues through destination life cycle concept”**, pubblicato nel 2019 su “International Journal of culture, tourism and hospitality research” da Spyros Avdimiotis e Ioulia Poulaki, si mettono in evidenza costi e benefici generati dall'ingresso di Airbnb sotto tre aspetti: economico, sociale e ambientale.

L'articolo sottolinea come da una parte le sharing economy hanno creato opportunità di reddito addizionali durante gli anni della recessione economica, fornendo ai proprietari una fonte di reddito e ai consumatori l'occasione di usufruire di beni senza averne la proprietà. Inoltre, la condivisione dell'appartamento a breve termine garantisce un aumento della capacità ricettiva per la destinazione e migliora anche le relazioni tra host e ospiti.

D'altra parte, però, la riduzione dei ricavi e la significativa perdita di entrate fiscali derivanti da tale attività economica rimane un problema cruciale. Inoltre, il mercato immobiliare risente dell'aumento degli affitti a breve termine perché riduce l'offerta di alloggi residenziali e provoca un aumento dei costi delle case, avendo quindi un impatto a lungo termine significativo sui gruppi economicamente più deboli, che non sono in grado di sostenere l'aumento dei tassi di affitto.

Una schematizzazione dei costi e dei benefici legati all'ingresso di Airbnb è presentata in figura 10.

	<i>Economy</i>	<i>Society</i>	<i>Environment</i>
<b>COSTS</b>	<p>Higher housing costs for city residents due to properties converted from long term housing too short term accommodations –crowding out effect/ price effect</p> <p>Loss of tax revue due to incomplete taxation regime and public authorities inability to collect taxes and impose penalties to illegal operations</p> <p>Negative impact on employment, alteration of work and invisible work</p>	<p>Externalities that property rentals impose on neighbors. Short term rentals bear the costs of externalities such as noise, compared with long term rental activity</p> <p>Burden on economically weaker groups due to rate increase in long term rentals</p> <p>Possible "competition" between residents and Airbnb listings tenants</p>	<p>The displacement of properties from long-term to short-term rentals causes 21% burden to the waste management in urban centers</p> <p>Alteration of residential environment due to intense tourist activity in already densely populated neighborhoods</p> <p>Pressure on urban development</p>
<b>BENEFITS</b>	<p>Owners can diversify the potential streams of revenue they generate from owning homes</p> <p>Increased supply of short term rentals and variety as well, available to travellers</p> <p>Extra economic activity due to the rise of Airbnb that may lead to visitor increase in a city, generating additional income for owners and local businesses as well</p>	<p>Locality and authenticity in travel experience that emerge by the direct contact between the tourists and the hosts</p> <p>Social co-existence, being part of a community among and across the providers and the users</p> <p>Affordable holidays for large families who could not pay for hotel accommodation</p>	<p>'Recycling' of underused assets contributing to capacity increase in developed destinations without harming their carrying capacity</p> <p>Less energy and water is used when guests stay in Airbnb listings rather than traditional accommodation</p> <p>Embrace environmentally conscious products and services and promote sustainable travel</p>

Sources: [Bivens \(2019\)](#), [Grant Thornton \(2019\)](#), [Airbnb \(2019\)](#) - processed by the authors

Figura 10 - costi e benefici di Airbnb per l'economia, la società, l'ambiente

La crescita considerevole delle sharing economy fa nascere la necessità di approfondire il regime normativo relativo agli immobili in affitto a breve termine, ma non è stata ancora formata una serie integrata di regolamenti a livello internazionale. Per tale motivo, i player tradizionali, insieme alle organizzazioni turistiche e alle parti interessate, si stanno mobilitando per sollevare diverse questioni in tema di legislazione, fiscalità e concorrenza con le piattaforme peer-to-peer. Le strutture ricettive tradizionali, infatti, risentono di una concorrenza non paritaria nei confronti di una piattaforma che ritengono perfettamente in grado di competere con gli hotel ma sulla quale non gravano le pesanti imposte e restrizioni tipiche del settore tradizionale. Inoltre, la loro preoccupazione guarda anche ai regimi di enforcement, in materia di raccolta delle tasse e verifica che, ad esempio, vengano rispettati i limiti temporali imposti (Avdimiotis e Poulaki, 2019).

Come sottolineato nell'articolo, la regolamentazione attualmente in vigore è adeguata per i modelli B2B o B2C tradizionali, che le piattaforme P2P riescono a superare. Nonostante gli sforzi dell'UE per la creazione di un approccio integrato nella legislazione e nei regimi fiscali degli affitti a breve termine, ogni paese, regione o città, ha delle varianti e applica le sue leggi. In molti paesi europei viene applicato un regime regolamentare speciale, ad

eccezione della tassazione, per quanto riguarda le licenze e il funzionamento degli alloggi in condivisione.

Pertanto, le organizzazioni e le istituzioni internazionali, compresa la Commissione europea, hanno pubblicato le linee guida applicabili dalle autorità amministrative, come:

- termini di accesso e specifiche operative per la registrazione della proprietà;
- la fissazione di limiti per le date di noleggio e il numero di immobili da mettere in affitto per proprietario;
- protezione dei residenti in relazione a norme e direttive sul comportamento sociale;
- accantonamento fiscale per un onere fiscale equivalente;
- regimi di responsabilità e protezione degli utenti;
- lavoratori autonomi e lavoratori nell'economia collaborativa.

La maggior parte dei paesi ha approfondito la propria regolamentazione per le operazioni nelle sharing economy nel settore dell'ospitalità, soprattutto in relazione a l'obbligo di registrazione, i limiti temporali di noleggio, le specifiche dell'immobile, le imposte e altri obblighi per i proprietari e gli inquilini. Nella maggior parte dei casi, le autorità locali effettuano le registrazioni delle unità di noleggio a breve termine e sono fortemente coinvolte anche nel resto delle normative. I limiti temporali variano da un paese all'altro e si osservano differenze significative se si tratta dell'abitazione principale o secondaria. Le proprietà devono inoltre soddisfare specifiche che riguardano principalmente le certificazioni di sicurezza (antincendio, abitabilità, sicurezza, assicurazione, igiene), il numero massimo di inquilini, il numero massimo di camere e le regole di pianificazione urbana (Avdimiotis e Poulaki, 2019).

D'altra parte, la tassazione include l'imposta sul reddito, l'imposta di soggiorno e l'IVA, le imposte comunali e provinciali sulle vendite e l'imposta sul pernottamento. Altri obblighi per il proprietario o l'inquilino riguardano le informazioni agli inquilini sulla regolamentazione della proprietà, il rumore, il parcheggio e i rifiuti, il modulo di reclamo, la responsabilità del proprietario e la sua disponibilità durante il soggiorno. Infine, il proprietario dovrebbe informare i vicini circa l'intenzione di affittare.

I tre approcci alla regolamentazione di Airbnb, individuati da Nieuwland e Melik (2018) e Guttentag (2015), sono il *divieto totale*, il *laissez-faire* e le *limitazioni*.

Il *divieto parziale o totale* di affitti a breve termine viene imposto quando le autorità locali vogliono evitare le esternalità negative e accettano il rischio di perdita di gettito fiscale.

Il *laissez-faire* è l'approccio meno limitante, non prevede misure concrete, ma soltanto tasse locali.

La *limitazione*, invece, è l'approccio normativo più comunemente applicato e può riguardare diversi aspetti:

- Restrizioni sulla posizione (sono assegnate posizioni specifiche per gli affitti a breve termine);
- Restrizioni quantitative (limite superiore nel numero di elenchi);
- Restrizioni di densità (restrizioni quantitative parziali in determinati quartieri);
- Restrizioni qualitative (sui requisiti dell'alloggio).

La regolamentazione del comportamento dei player turistici dipende dalle destinazioni in questione, in base alle fasi del loro ciclo vita. L'impatto di Airbnb sul settore tradizionale è variabile a seconda di fattori spaziali, temporali e geografici e varia tra le unità alberghiere a seconda del prodotto offerto, essendo fortemente associato al ricevitore e al suo contesto operativo interno ed esterno (Zervas et. Al, 2014). Pertanto, si dovrebbe tenere considerazione il tipo di destinazione (break in città, meno noto, tempo libero), la stagione (off-peak, peak), le caratteristiche operative dell'hotel, il prodotto offerto (lower-end o higher-end) e le soglie di capacità di carico. In altre parole, la misurazione dell'impatto di Airbnb sull'industria turistica locale di una destinazione dovrebbe considerare la fase del suo ciclo di vita. In questo modo si può individuare una correlazione lineare, che ha un impatto positivo sulle fasi iniziali e uno più negativo nelle fasi di stagnazione e declino (Avdimiotis e Poulaki, 2019).

Le fasi del ciclo di vita di una destinazione e le relative misure normative più opportune sono raffigurate in figura 11, con il supporto del modello di Butler.

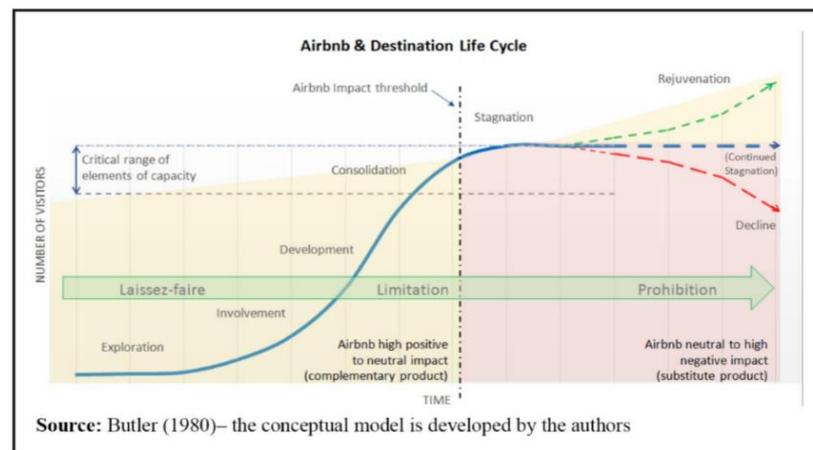


Figura 11 - Airbnb e il ciclo di vita delle destinazioni

Secondo questo modello, si potrebbe presumere che i servizi di Airbnb fungano come complementari agli hotel nelle fasi iniziali di "coinvolgimento", "sviluppo" e "consolidamento", quando la destinazione è ancora in crescita. In questi casi, il livello di restrizioni necessarie è basso e le autorità possono adottare un approccio più rilassato. Durante la fase di consolidamento, la capacità di carico è al limite ma la capacità aggiuntiva generata dalle proprietà sottoutilizzate di Airbnb estende questa fase, senza influire sulle prestazioni di ospitalità tradizionali fino a quando arriva la fase di stagnazione, che innesca la concorrenza con Airbnb. Infatti, nelle fasi finali di "stagnazione" e "declino", quando la destinazione ha raggiunto la sua maturità, la capacità di Airbnb potrebbe avere un effetto di sostituzione dei servizi tradizionali. A quel punto, le autorità dovrebbero intervenire con una pianificazione strategica sostenibile, per guidare la destinazione verso il ringiovanimento, a favore di tutte le parti interessate del turismo.

## 1.5 Esempi nel mondo

Di seguito sono riportati come esempio le restrizioni e la tassazione vigenti in alcune delle principali città del mondo.

### 1.5.1 New York

A New York City è in vigore una legge dello stato (Multiple Dwelling Law), che proibisce l'affitto di un appartamento intero per una durata inferiore di 30 giorni in edifici con tre o più unità. Ciò significa che per durate inferiori ai 30 giorni è legale soltanto affittare camere, ovvero l'host deve essere presente in casa. Le tasse da pagare sono del 5,875% l'Hotel Occupancy Tax, dell'8,875% la Sales Tax e di 1,5\$ a notte la Hotel Unit Fee. Il pagamento delle tasse è responsabilità diretta dei proprietari, non sono raccolte da Airbnb. Inoltre, chi vuole ad esempio affittare l'appartamento di un condominio deve tenere in considerazione eventuali statuti specifici che pongano ulteriori restrizioni, come un termine minimo/massimo di locazione o addirittura vietare esplicitamente l'uso dell'alloggio per le case vacanze.

La violazione delle norme legislative relative agli affitti a breve termine è sanzionata anche pesantemente, con multe fino a 2.500\$ al giorno. A partire da Ottobre 2016 è contro la legge persino la semplice pubblicizzazione dei noleggi illegali, con multe che vanno da 1.000\$ a 7.500\$. Anche Airbnb può essere soggetta all'addebitamento delle multe per aver permesso la pubblicità di un affitto illegale sulla piattaforma.

### 1.5.2 San Francisco

Nel 2014, la città ha approvato una legge che ha limitato l'affitto di case intere a un massimo di 90 giorni all'anno. Non ci sono restrizioni, invece, se i proprietari vivono nell'appartamento stesso e mettono in affitto soltanto le camere inutilizzate. Tuttavia, nel 2015 San Francisco ha inasprito le regole, costringendo tutti gli host Airbnb a pagare una tassa di 250\$ per avere la licenza agli affitti brevi, da rinnovare ogni due anni, e una tassa di 90\$ per la licenza a condurre il business in città. Inoltre, per essere un host Airbnb è necessario essere un residente permanente a San Francisco, ovvero vivere nell'appartamento per almeno 275 giorni all'anno, ed è possibile mettere in affitto

soltanto la residenza principale. Inoltre, i proprietari devono pagare una tassa del 14% sull'importo dell'affitto, che deve essere riscossa da Airbnb stessi e pagata alla città, ma è deducibile. La tassa di soggiorno riscossa da Airbnb per gli ospiti è del 3% del prezzo dell'affitto per prenotazioni di inferiori a 30 notti.

### 1.5.3 Barcellona

Nel 2015 il consiglio comunale di Barcellona, nel tentativo di anticipare l'impatto del turismo di massa, ha istituito una moratoria per impedire la nascita di nuovi alloggi per gli affitti a breve termine. Questa regola è stata mantenuta fino a gennaio 2017, quando è entrato in vigore il piano urbanistico speciale per la sistemazione turistica a Barcellona (PEUAT), che regola la creazione di alloggi turistici, nonché ostelli della gioventù e residenze collettive di alloggi temporanei. Il regolamento ha risposto alla necessità di adeguare la ricettività turistica con un modello urbano sostenibile basato sulla garanzia dei diritti fondamentali e sul miglioramento della qualità della vita dei residenti.

Inoltre, nel 2016 il municipio ha lanciato un piano di ispezioni per rilevare appartamenti illegali e imporre sanzioni, sia sui proprietari di alloggi turistici sia sulle piattaforme che li hanno pubblicizzati. Nel 2017 Barcellona aveva oltre 6.000 appartamenti illegali, mentre le multe imposte superavano i 600.000 euro.

Per quanto riguarda la tassazione, se si offrono noleggi inferiori ai 31 giorni è necessario classificare la propria casa come casa turistica. I proprietari devono presentare un certificato di occupazione e richiedere che la proprietà venga ispezionata. Questa richiesta ha un costo di 144,45€ per proprietà. Dopo aver ricevuto l'approvazione, il proprietario può dichiarare la classificazione della propria casa turistica, la cui quota di iscrizione a Barcellona è di 227,00€. Gli operatori per gli affitti a breve termine devono presentare informazioni sui locatori di ciascuna prenotazione. Sono tenuti, inoltre, a riscuotere le tasse di soggiorno da pagare alla città e devono pagare le tasse sul reddito da locazione a breve termine, con aliquote che variano dal 24% al 45% a seconda dell'ammontare del reddito annuale. Se i servizi forniti tramite Airbnb sono quelli tipici dell'industria alberghiera, come la pulizia, il lavaggio abbigliamento, lenzuola, asciugamani, è necessario pagare l'IVA al 10% sui redditi da locazione.

Le imposte per il soggiorno sono di 0,65€/giorno se si affitta la residenza primaria, 2,25€/giorno se si affitta un alloggio turistico, ma non sono rimosse dalla piattaforma.

#### 1.5.4 Londra

Nel Regno Unito il reddito proveniente dagli affitti su Airbnb è soggetto a tassazione, che varia a seconda che la proprietà sia la residenza principale o meno.

Se si mette in affitto una o più camere ammobiliate all'interno della residenza principale si parla di regime "Rent-a-Room". In particolare, se le entrate lorde derivanti dall'affitto sono inferiori a 7.500£ in un anno fiscale, non è necessario dichiarare l'importo nella dichiarazione dei redditi poiché il reddito è esente dalle imposizioni fiscali. Se le entrate lorde, invece, superano i 7.500£, si ha la possibilità di scegliere se dichiarare l'importo secondo la procedura standard, ovvero pagare le tasse sull'importo al netto delle spese, oppure se richiedere l'esenzione fiscale su una quota di 7500£ e pagare le tasse sul lordo restante.

Se si mette in affitto un intero immobile, si rientra nel regime "Buy-to-let" e la tassazione sarà sull'importo al netto delle spese. Sono previsti, tuttavia, degli sgravi fiscali se l'affitto può essere qualificato come "Furnished Holiday Lettings", ovvero se è disponibile per l'affitto per almeno 210 giorni ed è effettivamente occupato per almeno 105 giorni.

Inoltre, se il reddito totale dell'affitto Airbnb supera la soglia di 85.000£, è necessario pagare l'IVA. Puoi scegliere di addebitarlo direttamente ai tuoi ospiti (il 20% in più dell'affitto), assorbire te stesso il costo aggiuntivo dell'IVA o scendere a compromessi e dividere il costo aggiuntivo aumentando leggermente la tariffa notturna del tuo alloggio. Per quanto riguarda Londra, in particolare, in seguito al Deregulation Act del 2015 è possibile cedere in affitto una residenza senza permesso per massimo di 90 notti consecutive in un anno solare. Oltre i 90 giorni, il soggiorno è considerato un "change of use", per il quale è necessario un permesso di locazione. La piattaforma ha un sistema di blocco automatico delle prenotazioni che eccedono tale limite, ma il blocco viene rimosso se si attesta il possesso del permesso.

#### 1.5.5 Atene

In Grecia, con la normativa del 2016 sono state approvate una serie di leggi che contengono alcune restrizioni in relazione alle locazioni a breve termine. Ad esempio, il singolo cittadino non può affittare più di una residenza; i proprietari possono affittare le

case per un numero massimo di 90 giorni all'anno se sulla terra ferma e di 60 giorni all'anno se su un'isola. Questa restrizione non riguarda, tuttavia, i soggetti il cui reddito totale è inferiore ai 12.000 euro all'anno. Inoltre, i proprietari si devono registrare su una piattaforma in modo che le autorità possano addebitare loro le opportune aliquote fiscali. Tuttavia, le parti interessate del turismo greco hanno richiesto il rafforzamento e l'approfondimento della legislazione esistente per quello che riguarda le società di sharing. Il governo greco ha in programma di attivare restrizioni sui noleggi a breve termine tramite piattaforme online come Airbnb. Le restrizioni devono essere imposte ai locatari privati e professionali di affitti a breve termine. Il governo sta inoltre valutando di aumentare la tassazione sui locatari a breve termine professionali.

A partire da Gennaio 2018, i redditi provenienti dagli affitti a breve termine sono tassati con aliquote che vanno dal 15% per redditi fino a 12000€ al 45% per redditi oltre i 40000€.

#### 1.5.6 Singapore

Anche a Singapore sono presenti restrizioni molto severe relative agli affitti a breve termine, soprattutto per chi vive nelle proprietà dell'Housing Development Board (entro il 2019 il 78,7% dei residenti a Singapore vive in aree residenziali pubbliche).

Non è possibile, ad esempio, concedere l'affitto di appartamenti dell'Housing Development Board ai turisti. Questi appartamenti possono essere messi in affitto soltanto a stranieri in possesso di pass quali Pass per studenti e Pass per visite sociali a lungo termine. Inoltre, la durata minima del periodo di locazione è di sei mesi e il numero di persone massimo in ciascun appartamento è di 6 persone per i trilocali, di 9 persone per i quadrilocali e più grandi. I proprietari di mono e bilocali non possono affittare i loro appartamenti. Chi non rispetta questa regola incorre in gravi sanzioni o addirittura l'espropriazione della proprietà da parte dell'HDB.

I proprietari di immobili residenziali privati, invece, hanno l'obbligo di affittare la loro proprietà per almeno tre mesi, in caso contrario rischiano una multa fino a 200.000\$. Il numero massimo di persone che può soggiornare in un appartamento indipendente è di 6 persone, compresi i membri della famiglia del proprietario. I proprietari di immobili residenziali privati dichiarati colpevoli di aver superato il limite di occupazione durante

l'affitto della loro proprietà possono essere multati fino a 200.000\$ e/o incarcerati per un massimo di 12 mesi.

### 1.5.7 In Italia

Per quanto riguarda la tassazione in Italia, per limitare le diffuse pratiche di elusione o evasione fiscale con il Decreto Crescita del 2019, estensione del precedente decreto del 2017, sono previste nuove regole per Airbnb e le piattaforme operanti nel settore dell'home sharing in Italia.

Le nuove regole per Airbnb e dell'home sharing sono principalmente due:

**Codice identificativo:** chi mette in affitto la propria abitazione o anche solo una stanza o qualsiasi altra tipologia di struttura ricettiva avrà l'obbligo dotarsi di un codice alfanumerico e a iscriversi nella nuova banca dati presso il ministero del Turismo e delle Politiche agricole. Il codice dovrà essere indicato negli annunci sulle piattaforme on-line come Airbnb, Booking o Homeaway e presso le tradizionali agenzie di intermediazione immobiliare. Qualora non si pubblicasse il codice identificativo sono previste sanzioni tra i 500 e i 5000 euro.

L'Agenzia delle Entrate potrà accedere alla banca dati del ministero del Turismo e delle Politiche Agricole ed effettuare i controlli per verificare eventuali anomalie in fase di dichiarazione dei redditi.

**Cedolare secca:** le piattaforme on-line non potranno più rifiutarsi di raccogliere la cedolare secca al 21% dagli affittuari. Si sancisce, inoltre, la responsabilità fiscale in solido delle filiali italiane delle diverse piattaforme on-line straniere, ovvero saranno responsabili della riscossione della cedolare secca. La cedolare secca è opzionale: in alternativa si può inserire l'importo della locazione nella dichiarazione dei redditi e pagare l'Irpef. La cedolare secca diventa conveniente quindi se l'aliquota Irpef è superiore al 21%.

Airbnb ha quindi l'obbligo di applicare all'importo di locazione un'aliquota d'imposta nel momento del pagamento da parte dell'affittuario. In quanto considerata come sostituto d'imposta, Airbnb deve trattenere la quota sottraendola dall'importo di locazione che verserà al proprietario. Successivamente dovrà versare la ritenuta all'Erario e consegnare

al proprietario una certificazione unica. La tassa quindi ricade sul proprietario dell'alloggio ma è la piattaforma stessa a farsi carico del versamento all'Erario.

Inoltre, con la recente sentenza C-390/18, la Corte di giustizia europea ha chiarito che l'attività posta in essere da Airbnb appartiene alla categoria dei servizi svolti dalle società dell'informazione, con la conseguente applicazione della direttiva e-commerce n. 2000/31: se i servizi in esame si qualificano come "servizi prestati per via elettronica", si applica l'articolo 58 della Direttiva Iva e, pertanto, l'aliquota Iva applicabile è del 22%.

Per quanto riguarda le tasse di soggiorno, che gravano sugli ospiti, ogni città applica un suo importo.

In alcune città, Airbnb ha stretto degli accordi con le autorità locali per riscuotere e inviare le tasse da parte degli host. Queste tasse variano e, in base alle leggi di ogni città, possono essere un importo fisso o una percentuale calcolata in base al numero di ospiti, numero di notti e tipo di alloggio. Ad esempio, a Firenze è di 4€ a persona a notte, per un massimo di 7 notti e dal 1° gennaio 2018, Airbnb riscuote direttamente la tassa di 3,00€ a notte a testa; a Milano è di 3,00€ a persona a notte, per un massimo di 14 notti; a Napoli di 2,50€ a persona a notte, per un massimo di 14 notti e a Roma di 3,50€, per un massimo di 10 giorni. In alcuni casi è la stessa Airbnb a riscuoterla.

In Italia, in città come Firenze, Venezia e Bologna il numero di annunci su Airbnb è aumentato notevolmente, tanto che le città si trovano oggi a dover affrontare il problema della turistificazione, ovvero la trasformazione delle città per rispondere alle esigenze dei turisti a scapito di quelle dei residenti, e della gentrificazione, ovvero l'arrivo delle classi più agiate anche nei quartieri più popolari delle città, che provocano un aumento del costo della vita e dei prezzi degli appartamenti. Questi due fenomeni, già presenti ma resi ancora più intensi dal sempre maggiore utilizzo di Airbnb e delle piattaforme simili per gli affitti a breve termine, stanno spingendo queste città a porre delle limitazioni. Mentre i cittadini, stupefatti dall'invasione di flussi turistici troppo intensi e dall'aumento dei costi, organizzano manifestazioni, associazioni ed eventi, i governi locali stanno cercando di porre un freno all'uso delle piattaforme di sharing come veri e propri business. Gli affitti in condivisione stanno perdendo infatti la loro natura, in quanto sempre più persone utilizzano le piattaforme come fonte di guadagno, e stanno causando l'espulsione di chi già abitava in quelle case e provocando un aumento dei prezzi degli affitti.

In tabella 1 sono riassunte le tasse delle città sopra citate.

<b>TABELLA 1: Tasse su host e guest in alcune città americane ed europee</b>		
	<b>Tassa sul reddito (host)</b>	<b>Tassa di soggiorno (guest)</b>
<b>New York</b>	Hotel Unit Fee: 1,5\$/notte; Hotel Occupancy Tax: 5,875%; Sales Tax: 8,875%;	
<b>San Francisco</b>	Licenza: 250\$ ogni due anni; Licenza: 90\$; Tassa sull'importo: 14%;	3%
<b>Barcellona</b>	Ispezione: 144,45€; Iscrizione: 227,00€; aliquote tra 24%-45% sul reddito; IVA al 10%;	Residenza primaria: 0,65€/gg; Alloggio turistico: 2,25€/gg;
<b>Londra</b>	Rent-a-Room: esente sotto 7500£, Buy-to-let: esenzione per redditi inferiori a 11850£, aliquote fino al 45% per redditi superiori a 150000£; IVA al 20% sopra 85000£	
<b>Atene</b>	Aliquote dal 15% per redditi sotto i 12000€ fino al 45% per redditi oltre i 40000€	4€/notte
<b>Firenze</b>	Cedolare secca: 21%	4€/notte
<b>Milano</b>	IVA: 22%	3€/notte
<b>Napoli</b>		2,5€/notte
<b>Roma</b>		3,5€/notte

## 1.6 Diffusione

Airbnb oggi conta a livello mondiale oltre 150 milioni di utenti, con una media di circa 2 milioni di guest a notte, oltre 650000 host e oltre 7 milioni di annunci in più di 191 paesi. La crescita della piattaforma è stata esponenziale, con uffici in 31 città del mondo e un valore di circa 31 miliardi di dollari. I ricavi annuali sono stati di 2,6 miliardi di dollari nel 2017, un incremento del 73% rispetto all'anno precedente, e di 3,6 miliardi di dollari nel 2018, con un incremento del 38%. Il fenomeno Airbnb si è diffuso, però, principalmente in America e in Europa. In tabella 2 sono riportati alcuni tra i paesi con maggior numero di annunci:

Stati Uniti	660000
Francia	485000
Italia	340000
Spagna	245000
Regno Unito	175000

Per avere un'idea della penetrazione attuale di Airbnb nelle principali città americane ed europee sono stati ricavati alcuni dati da Inside Airbnb, che si riferiscono a un periodo compreso tra il novembre 2018 e il gennaio 2020. I dati mostrati da Inside Airbnb tuttavia sono stati ricavati sul sito di Airbnb, poiché la piattaforma non li rende disponibili, e possono essere quindi affetti da errori.

Nelle tabelle 3, 4, 5, 6 sono stati riportati:

- il numero di annunci presenti in città. È possibile notare che il valore è molto variabile, con numeri molto elevati in città come Londra, Parigi, New York e Los Angeles e altri decisamente inferiori, seppur comunque elevati, a Venezia, Washington, San Francisco, Denver;
- la percentuale di annunci singoli. Il complemento a 100 fornisce la percentuale di multi-listing, ovvero annunci diversi appartenenti a un singolo soggetto. Spesso i soggetti che pubblicano più annunci sono professionisti che utilizzano la piattaforma per condurre il loro business, a volte illegalmente. Milano, Lisbona, Barcellona e Boston hanno una percentuale elevata di multi-listing, mentre Berlino e Parigi hanno una netta prevalenza di annunci singoli;

- la percentuale di annunci che si riferisce ad appartamenti interi, camere private o camere condivise. In tutte le città gli annunci sono prevalentemente relativi ad appartamenti interi e la percentuale di camere condivise, sempre al di sotto del 4%, è sempre molto inferiore rispetto a quella delle camere private;
- la stima del tasso di occupazione, ottenuta a partire dalle recensioni rilasciate dagli utenti. A partire da queste, è stata ricavata una stima delle notti prenotate in un anno, anche se non tutti gli ospiti lasciano le recensioni. Il tasso di occupazione si mantiene tra il 20-30%, raggiungendo circa il 40% a San Francisco, Boston e Denver;
- la disponibilità, ovvero la percentuale di annunci resi disponibili per un tempo superiore a 120 giorni, che nella maggior parte delle città è superiore al 50%, nonostante in molte ci sono restrizioni relative al numero di giorni di affitto. I valori più bassi, intorno al 28%, si registrano a Parigi, dove vige il limite di 120 giorni all'anno per la prima casa, e Berlino, dove è possibile mettere in affitto la seconda casa per non più di 90 giorni;

<b>TABELLA 3: dati di diffusione di alcune città</b>				
	<b>New York</b>	<b>San Francisco</b>	<b>Denver</b>	<b>Los Angeles</b>
<b>Numero listing</b>	48864	7072	5222	39486
<b>Single-listing</b>	65,9%	43%	60,2%	44,3%
<b>Interi appartamenti</b>	51,8%	61,7%	73,6%	62,7%
<b>Camere private</b>	45,8%	35,7%	24,3%	32,8%
<b>Camere condivise</b>	2,4%	2,6%	2,1%	3,7%
<b>Alta disponibilità (&gt;120 giorni)</b>	46,6%	57,9%	67%	55,7%
<b>Tasso di occupazione (stima)</b>	30,6%	41,9%	40,4%	32,3%
<b>Data</b>	Ago 2019	Dic 2018	Nov 2018	Gen 2020

<b>TABELLA 4: dati di diffusione di alcune città</b>				
	<b>Boston</b>	<b>Washington</b>	<b>Lisbona</b>	<b>Berlino</b>
<b>Numero listing</b>	3507	9369	22242	22552
<b>Single-listing</b>	26,6%	56,8%	33%	76,4%
<b>Interi appartamenti</b>	63,3%	70,6%	74,1%	47,5%
<b>Camere private</b>	34,8%	27%	24,2%	51,1%
<b>Camere condivise</b>	0,7%	2,5%	1,7%	1,3%

<b>Alta disponibilità (&gt;120)</b>	69,1%	59,6%	84,9%	28,2%
<b>Tasso di occupazione (stima)</b>	41,9%	26,6%	28,2%	28%
<b>Data</b>	Dic 2019	Nov 2018	Nov 2018	Nov 2018

<b>TABELLA 5: dati di diffusione di alcune città</b>				
	<b>Parigi</b>	<b>Barcellona</b>	<b>Londra</b>	<b>Atene</b>
<b>Numero listing</b>	59881	18302	87235	9122
<b>Single-listing</b>	80,1%	34,7%	50,6%	49,2%
<b>Interi appartamenti</b>	86,8%	48,7%	56%	87,8%
<b>Camere private</b>	12,4%	50,2%	42,2%	11,6%
<b>Camere condivise</b>	0,8%	1,1%	0,8%	0,6%
<b>Alta disponibilità (&gt;120)</b>	28,2%	67,1%	40,4%	87,4%
<b>Tasso di occupazione (stima)</b>	25,3%	27,8%	23,2%	30,2%
<b>Data</b>	Dic 2018	Mag 2019	Gen 2020	Nov 2018

<b>TABELLA 6: dati di diffusione di alcune città</b>				
	<b>Milano</b>	<b>Venezia</b>	<b>Bologna</b>	<b>Roma</b>
<b>Numero listing</b>	17659	8469	3542	29436
<b>Single-listing</b>	60,3%	31,4%	51%	38%
<b>Interi appartamenti</b>	72,5%	76,5%	65,9%	64%
<b>Camere private</b>	25,5%	22,8%	32,2%	35,2%
<b>Camere condivise</b>	2%	0,8%	2%	0,8%
<b>Alta disponibilità (&gt;120)</b>	70%	84%	80,1%	87,5%
<b>Tasso di occupazione (stima)</b>	19,3%	31,3%	28,4%	24,4%
<b>Data</b>	Nov 2018	Mag 2019	Nov 2018	Nov 2018

Le città in cui sono elevate la percentuale di multi-listing, la percentuale di annunci disponibili per più di 120 notti e la percentuale di annunci relativi ad appartamenti interi potrebbero indicare la presenza di veri e propri business condotti da soggetti professionisti e non semplicemente asset inutilizzati dei privati. In figura 12, il grafico riporta i valori di tali indicatori per facilitare il confronto tra le diverse città. È stato anche rappresentato il valore del 50% per rendere più evidente quali città superano questa soglia nei tre indicatori. Si può notare che praticamente tutte le città hanno una prevalenza di annunci relativi ad appartamenti interi e in 10 delle 14 città la maggioranza degli annunci è disponibile per un periodo superiore ai 120 giorni.

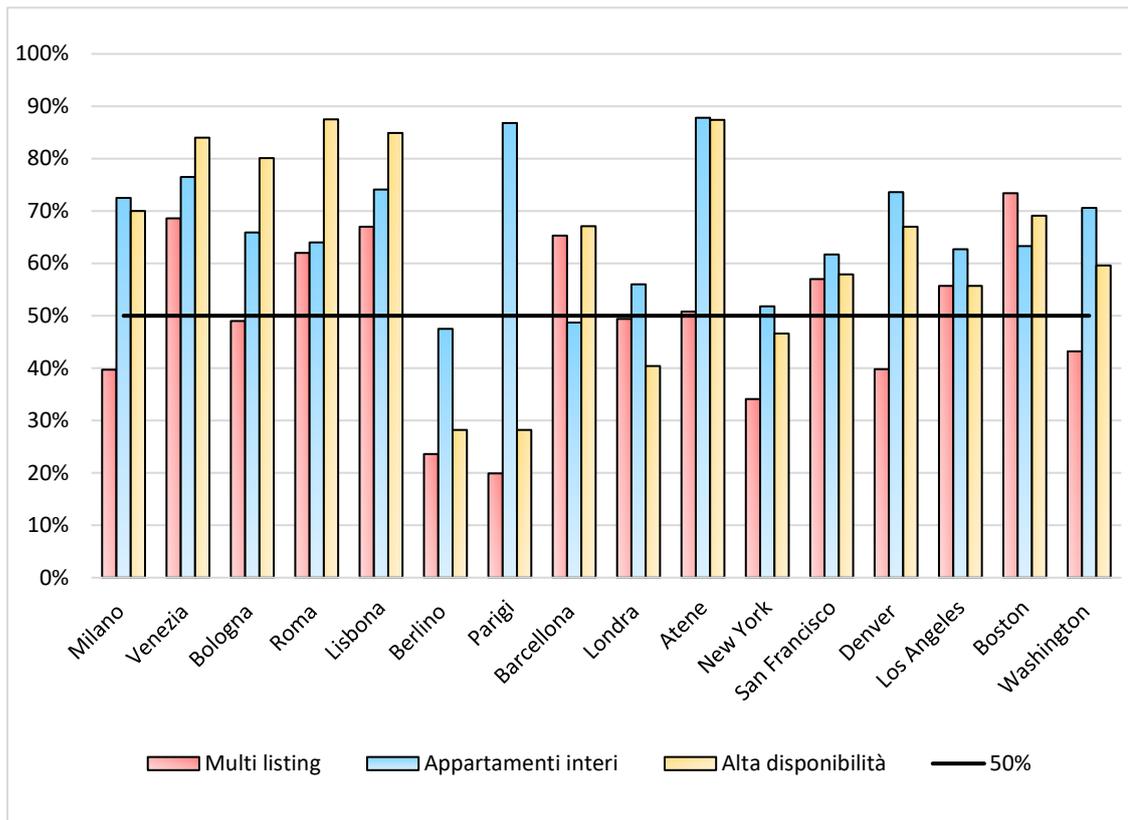


Figura 12 - percentuale di multi-listing, appartamenti interi e appartamenti con alta disponibilità in alcune città europee e americane

Nonostante Airbnb non renda disponibili alcuni dati relativi ai propri host, la presenza di multi-listing è un indicatore importante dell'esistenza di investitori professionisti, poiché si trovano host con 3 o più annunci, che difficilmente si riferiscono a singoli privati.

Sono interessanti le conclusioni che gli autori Agustin Cocola-Gant e Ana Gago nel 2019 hanno pubblicato nel loro studio **“Airbnb, buy-to-let investment and tourism-driven displacement: A case study in Lisbon”** in merito all'evoluzione degli investimenti nel settore immobiliare. In particolare, emerge che Airbnb ha intensificato e facilitato il processo di espulsione di residenti e di incremento di investitori professionali negli affitti a breve termine, iniziato in seguito alla crisi finanziaria del 2008.

Gli autori hanno condotto lo studio dal 2015 al 2017 ad Alfama, una zona molto turistica di Lisbona, con 251 condomini e 945 unità. Hanno individuato quattro tipi di fornitori di alloggi su Airbnb: i residenti che condividono le case in cui vivono, che sono una piccola minoranza; i proprietari di case che si sono trasferiti in diverse aree di Lisbona e hanno affittato i loro appartamenti ad Alfama ai visitatori; i proprietari terrieri locali che hanno smesso di affittare agli inquilini per rivolgersi ai turisti su Airbnb, categoria che nel 2016 rappresentava il 17% della fornitura di affitti a breve termine; gli investitori buy-to-let,

che nel 2016 rappresentavano il 78% della fornitura. Questi ultimi sono gli investitori che acquistano gli immobili con lo scopo di metterli in affitto e possono essere singoli investitori che acquistano uno o due appartamenti o investitori aziendali, come società, che acquistano interi condomini e li convertono in alloggi per i visitatori. La tendenza che si è riscontrata è che gli investitori "buy-to-let" sostituiscono gradualmente sia i proprietari locali che i proprietari di case. Inoltre, gli investitori esteri aumentano rispetto a quelli nazionali. In figura 13 sono rappresentati i dati raccolti dagli autori ed è possibile notare che gli investitori buy-to-let, tra individuali e corporate, rappresentano la maggioranza dei fornitori di appartamenti su Airbnb, decisamente superiori rispetto alla categoria degli appartamenti condivisi.

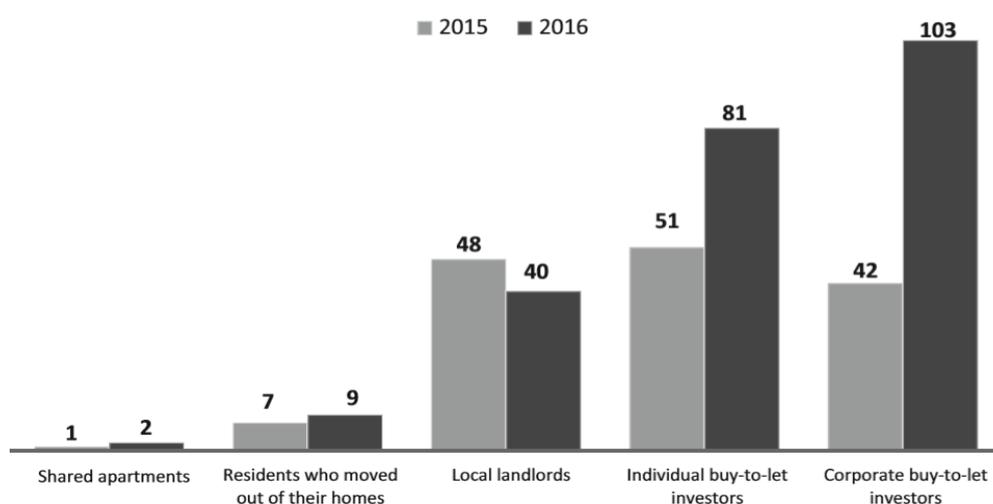


Figura 13– numero di appartamenti per ogni categoria di fornitore individuati ad Alfama nel 2015-16

Questi dati indicano che Airbnb è utilizzato sempre di più come un vero e proprio business e non come piattaforma per la semplice condivisione di spazi inutilizzati, come sostenuto dalla società stessa. Va sottolineato tuttavia che l'avanzamento del processo è influenzato fortemente dallo Stato e dal quadro normativo vigente, che può condizionare i termini per la concessione degli affitti.

Gli autori inoltre individuano tre fattori chiave che innescano la tendenza alla professionalizzazione del settore degli affitti a breve termine: le *piattaforme* e le *tecnologie digitali*, che rendono i mercati immobiliari residenziali sempre più efficienti, produttivi e disponibili su scala globale e riducono significativamente i costi operativi e di gestione; gli *operatori professionali* che gestiscono gli affitti a breve termine per conto terzi, che si occupano della gestione quotidiana della proprietà, dal marketing alla pulizia e alla ricezione degli ospiti, e della raccolta di dati giornalieri sul mercato per fornire

consulenza agli investitori e ai proprietari, spesso lontani dalle loro proprietà; infine, la *flessibilità* del mercato degli affitti a breve termine, che offre ai proprietari di immobili una serie di vantaggi rispetto al settore degli affitti a lungo termine, come la possibilità di mettere l'alloggio in affitto nei periodi in cui non serve al proprietario, non avere un inquilino fisso e avere redditi maggiori, richiedendo tariffe differenziate a seconda del periodo dell'anno. Questa tendenza ha però delle conseguenze sociali ed economiche sulla località, perché favorisce da un lato lo spostamento dei residenti che hanno difficoltà a trovare alloggi per il lungo termine, a causa della sempre maggiore presenza di investitori che sostituiscono gli inquilini a lungo termine con i turisti, dall'altro l'aumento delle tariffe per gli affitti, a causa dei proprietari che vendono i loro appartamenti agli investitori, soprattutto quelli che vivono nelle aree turistiche, spesso stanchi dei ritmi frenetici e caotici generati dai grandi flussi turistici.

## CAPITOLO 2

### 2.1 Impatto di Airbnb nel settore ricettivo tradizionale

L'impatto che ha avuto la diffusione di Airbnb sul settore tradizionale e sugli hotel è oggetto di numerose ricerche, che hanno portato a risultati spesso contrastanti in merito all'effetto di sostituzione o complemento che la piattaforma ha sulle rendite degli operatori storici. In questo capitolo verrà presentata la teoria dell'innovazione disruptive e ne verrà analizzata l'applicazione al caso di Airbnb. Saranno esposte anche alcune ricerche presenti in letteratura sul tema, con lo scopo di presentare il fenomeno secondo ottiche differenti e di capire se rappresenta una minaccia o un'opportunità.

#### 2.1.1 Airbnb come disruptive innovation

La “disruptive innovation” è una teoria del 1995 molto diffusa ma anche molto equivocata. Il termine è spesso usato impropriamente per indicare una qualsiasi situazione in cui l'innovazione è stata radicale e ha avuto come conseguenza l'uscita dal mercato degli incumbent. È importante però capire il significato vero del termine e non abusarne. Secondo la definizione di Clayton M. Christensen, si parla di *disruptive innovation* quando un'impresa di piccole dimensioni riesce a competere contro imprese già affermate, i cosiddetti incumbent, introducendo un'innovazione radicale, un nuovo modello di business caratterizzato da una struttura di costo più leggera e flessibile, con processi più efficienti.

Gli operatori storici, per avere maggiori margini di profitto e a causa dell'inerzia strutturale insita nel loro business consolidato, si focalizzano sull'offrire prodotti ai mainstream customer, alla grande massa. Per soddisfare le necessità di questi consumatori, i cui standard sono sempre in aumento, migliorano in modo incrementale le performance dei loro prodotti e servizi, con innovazioni dette “sustaining”, potendo così aumentare anche i margini. Le startup, invece, offrono prodotti e servizi di qualità inferiore, meno performanti rispetto a quelli usati dalla maggioranza della popolazione. Questi prodotti, più semplici ed economici, sono adatti alle necessità di consumatori trascurati, di mercati non serviti o poco serviti. Di conseguenza, i loro prodotti e servizi sono pensati per il mercato *low-end* o creano un *new-market*.

Gli incumbent inizialmente non percepiscono queste piccole imprese come una minaccia per i loro affari, perché si rivolgono a mercati diversi e anzi, permette loro di concentrare le risorse su mercati più profittevoli.

Con il passare del tempo, tuttavia, le startup offrono prodotti e servizi sempre migliori, con funzionalità soddisfacenti anche per la grande massa e invadono il mercato dei mainstream customer, sottraendo domanda agli incumbent. Quando questi iniziano a percepire la minaccia, spesso è troppo tardi e fanno difficoltà a competere con i disrupter. L'esito di queste dinamiche competitive non è prevedibile e predeterminato: non è detto che gli incumbent vengano espulsi dal mercato, ma sicuramente rischiano di perdere una grossa fetta di mercato se non agiscono in tempo.

Per poter crescere in modo sostenibile, quindi, la piccola impresa entrante deve trovare il modo di offrire un prodotto o un servizio appetibile anche per i mainstream customer, che rappresentano la maggioranza della popolazione e da cui derivano gran parte dei profitti. Facendo riferimento al modello di Everett Rogers, quando una nuova tecnologia viene presentata sul mercato si possono distinguere cinque categorie di consumatori:

- Innovators (2,5%): sono i primi consumatori a fare uso di un'innovazione. Questi individui si tengono generalmente molto informati, hanno abbondante disponibilità economica e una forte propensione al rischio. Sono persone a cui piace provare e sperimentare le nuove tecnologie subito dopo l'immissione sul mercato, che non si fanno bloccare dall'incertezza e dalla complessità.
- Early adopters (13,5%): sono individui ben integrati nel contesto sociale, che accettano di utilizzare prodotti non noti e sono consapevoli del potere che hanno nell'influenzare l'opinione pubblica, che si aspetta da loro considerazioni e consigli relativi alle funzionalità e alla qualità della nuova tecnologia.
- Early majority (34%): rappresentano una parte consistente del sistema sociale, non hanno un'influenza sull'opinione pubblica ma interagiscono frequentemente con gli early adopters per ricevere informazioni.
- Late majority (34%): anche questa classe rappresenta una parte consistente del sistema sociale ed è costituita da quegli individui che non adottano subito una tecnologia, un po' per questioni economiche un po' perché tendono a essere più scettici e non usano prodotti che non conoscono. Spesso l'adozione della nuova tecnologia è spinta da amici e conoscenti che già ne fanno uso.

- Laggards (16%): gli ultimi ad adottare una tecnologia sono coloro che la utilizzano soltanto dopo essersi assicurati che funziona bene, basandosi sulle esperienze passate più che sull'influenza che deriva dai social network.

Passando da una classe all'altra si nota quindi una sempre maggiore reticenza da parte dei consumatori nei confronti di una tecnologia che non conoscono, una minore disponibilità a pagare e una minore propensione al rischio.

In figura 14a, la curva rappresenta la quota di mercato in corrispondenza di ciascuna categoria di popolazione nel tempo; in figura 14b, la curva rappresenta la cumulata della percentuale di adottatori nel tempo.

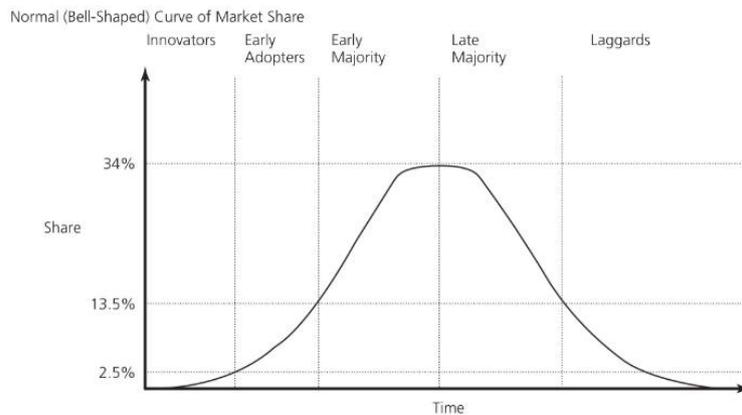


Figura 14a - curva del market share nel tempo

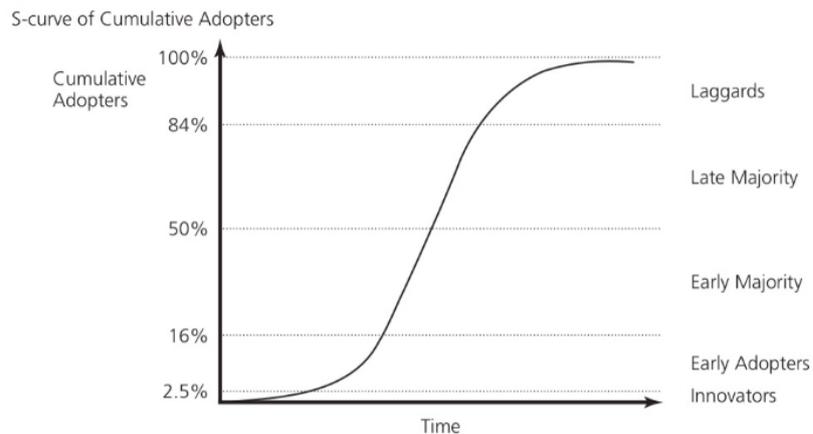


Figura 14b - curva cumulata delle adozioni nel tempo

I mainstream consumer, ovvero le fasce centrali della popolazione, sono quindi consumatori avversi al rischio, non disposti ad acquistare un prodotto che non conoscono e quindi altamente sensibili alla reputazione del prodotto stesso e all'opinione di chi l'ha

già usato. Sono consumatori anche molto sensibili al prezzo, che generalmente diminuisce quando aumenta la diffusione della tecnologia con il passare del tempo, ovvero quando la produzione diventa più standardizzata e di scala, perché le aziende imparano a produrre riducendo i costi. Questi consumatori, inoltre, tendenzialmente optano per un prodotto completo, funzionale e semplice da usare.

Airbnb si è diffusa in un periodo di recessione e difficoltà economica e il prezzo è stato un elemento importante che ha attratto i consumatori. Questo, però, non è stato l'unico fattore che ne ha facilitato l'ascesa, dovuta infatti anche a motivazioni sociali. L'azienda ha attuato delle strategie che le hanno permesso di diffondersi tra i mainstream customer. Come già accennato, nel caso di Airbnb l'offerta, ovvero i proprietari degli appartamenti, era il lato del mercato più difficile da attrarre. Consapevole delle preoccupazioni che potevano far desistere potenziali utenti dall'uso della piattaforma e consapevole delle caratteristiche dei mainstream consumer, Airbnb ha lavorato molto su tre aspetti fondamentali: un elemento frenante alla diffusione della piattaforma era il rischio per gli host di mettere le loro case a disposizione degli sconosciuti. Airbnb ha risolto il problema trasferendo il rischio su sé stessa con l'introduzione dell'assicurazione "Host Guarantee", che rimborsa i danni alle proprietà causati dagli ospiti; Airbnb, inoltre, ha reso più accattivante il suo prodotto fornendo non soltanto la piattaforma su cui facilmente l'host può mettere in affitto il proprio appartamento, ma ha anche servizi complementari, come per esempio, il servizio di assistenza h24 e i fotografi professionisti assunti e messi a disposizione degli host; un elemento fondamentale nella crescita della piattaforma è stato lo sfruttamento del passaparola, lo strumento più efficiente in situazioni come queste per superare le preoccupazioni e la diffidenza nei confronti di questo innovativo modello di business. Airbnb ha puntato molto su questo aspetto dopo aver condotto il test A/B e aver scoperto che gli eventi organizzati e il marketing diretto comportano un forte coinvolgimento della community e hanno una maggiore efficacia per la diffusione della piattaforma rispetto alla tradizionale pubblicità.

### 2.1.2 Letteratura

Di seguito saranno presentati alcuni studi presenti in letteratura in merito all'impatto che ha Airbnb sul settore ricettivo, in particolare sugli hotel, secondo diverse prospettive. Questi studi mettono in luce come il fenomeno sia molto variabile nel tempo e nello spazio e che non esistono ancora considerazioni comunemente condivise in merito a questa tematica.

Nello studio pubblicato da Daniel Guttentag nel "Current Issues in Tourism" nel 2013 e intitolato "**Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accomodation sector**", vengono presentate alcune considerazioni in merito al ruolo di Airbnb come disruptive innovation, in particolare in merito a tre tematiche: le potenziali minacce alla crescita di Airbnb; la potenziale disruption del settore tradizionale ricettivo; l'impatto sulle destinazioni.

L'articolo evidenzia come Airbnb possieda le principali caratteristiche consistenti con la teoria dell'innovazione disruptive.

La prima caratteristica presa in considerazione è il mercato di riferimento.

Nelle fasi iniziali la piattaforma si rivolge a un mercato di nicchia. Le preoccupazioni sulla sicurezza e sulla qualità del servizio, la non prevedibilità dell'esperienza, la necessità di una certa dimestichezza con l'uso delle tecnologie e il maggiore coinvolgimento richiesto all'utente in fase di prenotazione per comunicare con l'host sono fattori che hanno reso Airbnb più appetibile per consumatori giovani, con budget limitato e avventurosi. Inizialmente, una categoria di consumatori su cui Airbnb crea competizione sono i consumatori leisure, quelli che viaggiano per piacere, perché sono quelli che sono più propensi a utilizzare il prodotto per sostituirlo agli hotel. I viaggiatori business invece tendono di più a usare i canali tradizionali, che spesso dispongono di spazi appositi per tenere conferenze e quindi più adatti agli scopi lavorativi.

Con il passare del tempo, tuttavia, la base di utenti di riferimento si sta ampliando sempre di più, ad esempio, ai consumatori più facoltosi, ai business traveler e addirittura alle famiglie.

Guttentag riporta che alcuni sostenevano che Airbnb opera parallelamente al settore tradizionale, non in competizione, e lo ritenevano come un servizio complementare, che attrae un tipo differente di turisti rispetto al settore alberghiero. Secondo queste teorie, la piattaforma attrae consumatori che non si sarebbero potuti permettere quella destinazione

altrimenti, creando quindi un new-market, e può essere collocata nel mercato delle case vacanza, per cui non cannibalizza gli hotel.

Altre teorie, invece, ritenevano che fosse errato ridurre Airbnb al mercato delle case vacanza. Se da una parte alcuni consumatori erano un nuovo mercato, che non ci sarebbe stato senza Airbnb, dall'altra parte è anche vero che molti altri erano consumatori che avrebbero usato i canali tradizionali, se Airbnb non ci fosse stato. Quindi, il servizio offerto dalla piattaforma aveva già allora anche un effetto di sostituzione nei confronti di strutture alternative come gli hotel.

La seconda caratteristica considerata è la dimensione di Airbnb e la minaccia nei confronti degli hotel. Secondo quanto riportato da Guttentag nel 2013, alcuni credevano che la sua dimensione non potesse mai essere tale da avere un impatto rilevante sul settore tradizionale, ma ad altri non è sfuggita la rapida crescita e non hanno sottovalutato il nuovo player. La diffusione di piattaforme come Airbnb e simili, oltre a influire sui livelli di occupazione del settore tradizionale incrementando in modo considerevole l'offerta sul mercato, limita l'aumento delle tariffe che il settore tradizionale è solito praticare soprattutto in determinati periodi o in corrispondenza di eventi particolari.

Secondo quanto proposto nello studio, gli hotel possono reagire all'ingresso di questi nuovi player:

- Sviluppando nuove strategie di business e concentrandosi di più sulla fascia più alta del mercato (business traveler e wealthy leisure traveler), quella che è meno servita dalla piattaforma.
- Competendo più direttamente con Airbnb, ad esempio aggiungendo alle loro proprietà altre più piccole, economiche e fuori dalle località turistiche, in modo da offrire più o meno gli stessi vantaggi di Airbnb ma con una maggior sicurezza legata al brand dell'hotel.

Ancora oggi ci sono teorie contrastanti in merito, ma quanto riportato nello studio di Guttentag, faceva emergere già nel 2013 la natura disruptive di Airbnb. Oggi queste considerazioni sono maggiormente rafforzate dai fatti, in quanto la piattaforma ha raggiunto una crescita esponenziale in grado di competere con alcune delle principali catene di hotel, come Hilton Hotel e Marriott International. Una piattaforma inizialmente sottovalutata dagli operatori già esistenti sul mercato e che si rivolge a un mercato low-end o a un new-market, ma che nel tempo è riuscita rapidamente a crescere e inserirsi tra i mainstream customer migliorando la sua offerta e tamponando i suoi punti di debolezza.

Il fenomeno, tuttavia, è ancora in evoluzione in modo disomogeneo e non è possibile dare una risposta unica.

Il seguente studio, **“The rise of the sharing economy: estimating the impact of Airbnb on the hotel industry”**, pubblicato da Georgio Zervas nel 2014, è un’analisi quantitativa che esamina l’impatto della crescita di Airbnb nel Texas sul settore dell’ospitalità. La ricerca è stata condotta guardando il lato dell’offerta, ovvero come cambia la domanda in seguito a un aumento dell’offerta di Airbnb.

Usando i dati raccolti da oltre 22000 soggiorni Airbnb in Texas nel periodo 2008-2013 e i dati trimestrali di oltre 4000 hotel a partire dal 2003, lo studio mostra l’esistenza di una correlazione negativa tra i soggiorni a breve termine negli appartamenti e i soggiorni in hotel, con una riduzione dello 0,05% sui ricavi totali degli hotel a seguito di un aumento dell’1% del mercato di Airbnb.

A causa della grande variabilità nei tempi e nei luoghi di penetrazione di Airbnb e nella specificità geografica, l’inserimento della piattaforma nel mercato rappresenta un intervento variabile in termini di spazio e tempo, rispetto ai dati sul gettito fiscale degli hotel.

L’analisi incorpora gli effetti fissi degli hotel per tenere conto della natura panel dei dati e alcune variabili di controllo per tenere in considerazione le differenze presenti nel comportamento dei consumatori tra le diverse regioni del Texas.

Nell’analisi è stato anche introdotto un fattore correttivo per tenere conto dell’impatto di eventi “shock” sulla domanda e quindi sul settore dell’hospitality, come ad esempio l’attacco terroristico alle Torri Gemelle e la crisi finanziaria del 2008. È stato inoltre simulato l’intervento regolatorio valutando l’ipotesi che un host possa affittare un unico appartamento e supponendo di non consentire gli affitti non condivisi. Tuttavia, questi aspetti non verranno riportati.

Per rendere l’analisi più robusta sono state aggiunte due variabili di controllo, gli hotel di fascia alta e gli hotel per i business traveler, supponendo che non tutti gli hotel risentano allo stesso modo dell’ingresso di Airbnb nel mercato. I risultati confermano, infatti, che l’impatto è più importante sugli hotel lower-end e su quelli che non ospitano business traveler.

I dati sono stati ricavati da diverse fonti.

In particolare, sono stati usati i dati relativi al set completo di host nello stato del Texas, ovvero 5994 host e 7361 proprietà, e le recensioni tra il 2008 e il 2° trimestre del 2013

rilasciate dai guest, cioè 22650 recensioni. Per stimare la penetrazione di Airbnb in un dato luogo e in un determinato momento non sono stati usati i dati relativi alle singole prenotazioni perché non disponibili, ma è stato usato il numero cumulato di appartamenti in una regione fino a quell'istante. La data di ingresso nel mercato è stata approssimata con la data in cui l'utente è diventato membro Airbnb.

Per quanto riguarda gli hotel, invece, la variabile dipendente del modello sono i ricavi. Dato che in Texas è considerato hotel un posto dove dormi per più di 15\$ a notte, anche Airbnb rientra in questa categoria e il dataset del Comptroller Office del Texas è stato incrociato con il dataset del Smith Travel Research per isolare i dati dei soli hotel. In seguito a questa operazione sono stati ricavati dati appartenenti a 4006 hotel.

Per ogni anno, infine, sono stati ricavati i valori di media e deviazione standard di tutte le variabili presenti nel modello.

Il modello utilizzato è di tipo log-log, che consente una migliore approssimazione alla distribuzione normale:

$$\text{Log}(\text{HR}_{it}) = \beta * \text{log}(\text{AL}_{it}) + x'_{it} * \gamma + \alpha_i + \tau_t + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Dove:

- L'indice t si riferisce al trimestre, l'indice i all'hotel.
- La variabile dipendente è il logaritmo dei ricavi di un dato hotel in un dato trimestre, aggiustato con l'inflazione dal momento che i dati ricoprono uno spazio temporale ampio;
- La variabile di interesse è il logaritmo del numero cumulato di annunci su Airbnb in un dato trimestre;
- Il coefficiente di interesse è  $\beta$ , da interpretare come variazione percentuale dei ricavi degli hotel causata dall'aumento del numero di annunci su Airbnb dell'1%;
- Il vettore trasposto  $x'_{it}$  include variabili di controllo varianti nel tempo, come il numero totale di camere d'hotel a livello di città, il tasso di disoccupazione, la popolazione e il numero impiegati nel settore ricettivo a livello di contea. A queste variabili è stato applicato il logaritmo, escluso il tasso di disoccupazione che è già espresso come tasso;
- Il parametro  $\alpha$  rappresenta gli effetti fissi per considerare le proprietà caratteristiche di ciascun hotel, invariabili nel tempo e non osservabili;

- Il parametro  $\tau$  rappresenta gli effetti fissi variabili nel tempo ma comuni a tutti gli hotel;
- La variabile  $\varepsilon$  è il termine d'errore.

Per tenere conto dei trend precedenti nelle diverse città, sono stati inclusi anche dei trend temporali quadratici. Essendoci dati relativi al periodo precedente alla nascita di Airbnb, il rischio che questi trend possano confondersi con l'effetto che ha avuto Airbnb sui ricavi degli hotel è limitato.

In figura 15 sono presentati i risultati includendo via via, passando da una colonna all'altra, i diversi gruppi di controllo. In tutti i casi si riscontra una correlazione negativa statisticamente significativa tra la variabile dipendente e la variabile di interesse, ma aggiungendo le variabili di controllo l'impatto aumenta.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
log Airbnb	-0.040***	-0.037***	-0.041***	-0.041***	-0.050***
Listings	(-8.37)	(-7.74)	(-8.51)	(-8.60)	(-9.99)
Unemployment		-0.052***	-0.052***	-0.052***	-0.049***
Rate		(-9.86)	(-9.95)	(-10.06)	(-7.44)
log Hotel Rooms			-0.284***	-0.286***	-0.289***
			(-7.87)	(-7.88)	(-6.04)
log Population				-0.158	-0.270**
				(-1.44)	(-2.11)
log Accommodation					2.028***
Sector Employees					(14.32)
N	118687	118576	118576	118437	97836
R <sup>2</sup> within	0.20	0.20	0.20	0.20	0.19

*Note:* The dependent variable is log Hotel Revenue<sub>it</sub>. Cluster-robust *t*-statistics (at the individual hotel level) are shown in parentheses. All specifications include hotel and time fixed effects, and a city-specific quadratic time trend.  
*Significance levels:* \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$ .

Figura 15 - impatto di Airbnb sui ricavi degli hotel

Considerando tutti i gruppi di controllo si nota che un aumento dell'1% delle camere su Airbnb comporta diminuzione dello 0,05% dei ricavi degli hotel. L'autore sottolinea come invece un aumento dell'1% delle camere di hotel comporta diminuzione dello 0,29% nei ricavi degli hotel. Se da una parte Airbnb causa una riduzione per mancati ricavi, dall'altra l'aumento dell'offerta di camere d'hotel causa una riduzione per crescente concorrenza sui prezzi.

Un risultato importante conseguito con questa ricerca è quello ottenuto suddividendo i dati secondo due categorie di hotel, quelli di fascia alta e quelli per i viaggiatori business. Questa classificazione risponde alla necessità di mettere in evidenza il fatto che Airbnb può essere una valida alternativa all'hotel, ma non è un sostituto per qualsiasi necessità

di viaggio. Si suppone, infatti, che gli hotel di fascia alta offrano dei servizi e delle comodità che difficilmente sono comparabili a quelle che si trovano in appartamento e le due tipologie di soggiorno sono quindi più differenziate. Inoltre, gli hotel adatti a chi viaggia per lavoro possiedono spesso spazi per le conferenze, al contrario invece degli spazi che si possono trovare su Airbnb.

Il primo modello può essere considerato come una stima *difference-in-difference* (DD), dove ogni unità  $i$  funge da variabile di controllo.

Nei seguenti modelli è stata aggiunta una terza differenza (DDD), coinvolgendo quegli hotel meno affetti da Airbnb come ulteriore controllo:

- Gruppo di controllo: hotel di fascia alta

Con questo modello si è investigato l'impatto di Airbnb sugli hotel distinguendoli per fascia di prezzo, individuando i segmenti "Budget", "Economy", "Midprice", "Upscale" e "Luxury". In figura 8 sono riportati i risultati includendo tutte le variabili di controllo precedentemente esposte. In figura 16, le prime colonne permettono di valutare i risultati considerando le regressioni separate per ogni segmento di prezzo. I risultati confermano l'ipotesi che si ha un impatto negativo su tutti i segmenti: l'intensità è maggiore su quelli di fascia più bassa mentre sul segmento lusso non è statisticamente significativo.

Successivamente, è stato stimato il seguente modello usando il set completo di dati, i cui risultati sono rappresentati nell'ultima colonna:

$$\text{Log}(HR_{it}) = \beta_1 * \log(AL_{it}) + \beta_2 * \log(AL_{it}) * PS_i + x'_{it} * \gamma + \alpha_i + \tau_t + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

Il modello è molto simile al precedente, ma in questo è stata aggiunta la variabile Price Segment, che controlla per il segmento di prezzo degli hotel. È stato anche aggiunto il termine di interazione tra la variabile di interesse e il segmento di prezzo. In questo nuovo modello, pertanto, il parametro  $\beta_1$  rappresenta l'effetto diretto del numero di annunci di Airbnb sui ricavi degli hotel, mentre il parametro  $\beta_2$  rappresenta l'effetto dell'interazione tra Airbnb e le diverse fasce di hotel, ovvero rappresenta la variazione dei ricavi degli hotel al variare delle diverse fasce di prezzo. Usando il segmento "Luxury" come riferimento, si trova che l'impatto negativo si amplifica man mano che si scende di segmento, con l'"Economy" il più colpito.

	Budget	Economy	Midprice	Upscale	Luxury	DDD
log Airbnb Listings	-0.066*** (-7.05)	-0.047*** (-4.29)	-0.040*** (-4.05)	-0.039*** (-3.58)	-0.021 (-1.29)	-0.025*** (-4.21)
Unemployment Rate	-0.052*** (-4.55)	-0.023* (-1.65)	-0.045*** (-3.84)	-0.080*** (-5.40)	-0.001 (-0.04)	-0.049*** (-7.40)
log Hotel Rooms	-0.169*** (-3.92)	-0.314*** (-6.02)	-0.417*** (-8.12)	-0.567*** (-7.43)	-0.010 (-0.12)	-0.289*** (-6.04)
log Population	-0.456** (-2.24)	-0.519** (-2.25)	0.311 (1.18)	-0.052 (-0.17)	-0.603 (-1.58)	-0.239* (-1.90)
log Accommodation Sector Employees	1.601*** (9.99)	3.289*** (8.68)	2.292*** (6.64)	1.604*** (4.38)	3.098* (1.67)	2.030*** (14.32)
Budget × log Airbnb Listings						-0.037*** (6.56)
Economy × log Airbnb Listings						-0.044*** (-8.15)
Midprice × log Airbnb Listings						-0.015*** (-2.89)
Upscale × log Airbnb Listings						-0.004 (-0.89)
N	37387	20816	19179	12808	7646	97836
R <sup>2</sup> within	0.22	0.30	0.24	0.21	0.16	0.19

Note: The dependent variable is log Hotel Revenue<sub>it</sub>. Cluster-robust *t*-statistics (at the individual hotel level) are shown in parentheses. All specifications include hotel and time fixed effects, and a city-specific quadratic time trend. Significance levels: \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01.

Figura 16 - impatto di Airbnb sui ricavi degli hotel per segmento di prezzo

- Gruppo di controllo: hotel per business traveler

In modo simile al precedente modello, in questo caso il gruppo di controllo sono gli hotel che offrono servizi adatti ai viaggiatori business. I segmenti di hotel individuati in questo modello si differenziano per le dimensioni delle sale conferenze: “nulla”, “>=500 piedi<sup>2</sup>”, “>=1000 piedi<sup>2</sup>”, “>=2000 piedi<sup>2</sup>”. Anche in questo caso, i risultati sono riportati in figura 17 e le prime colonne si riferiscono ai risultati di modelli che considerano singolarmente i diversi segmenti di hotel. Come ipotizzato, gli hotel che possiedono un più ampio spazio a disposizione per le conferenze, risentono di un impatto minore rispetto agli hotel che non hanno spazi o che li hanno più piccoli.

Considerando poi l’intero set di dati si ottiene il seguente modello, i cui risultati sono rappresentati nell’ultima colonna:

$$\text{Log}(\text{HR}_{it}) = \beta_1 * \text{log}(\text{AL}_{it}) + \beta_2 * \text{log}(\text{AL}_{it}) * \text{logMS}_i + \mathbf{x}'_{it} * \gamma + \alpha_i + \tau_t + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

Rispetto al primo modello, in questo caso è stata inserita la variabile di controllo Meeting Space e il termine di interazione di quest’ultima variabile con la variabile di interesse. Il parametro  $\beta_1$  rappresenta, come nel precedente modello, l’effetto diretto del numero di annunci di Airbnb sui ricavi degli hotel, mentre il parametro  $\beta_2$  in questo caso è l’effetto dell’interazione tra Airbnb e le diverse classi di hotel, ovvero rappresenta la variazione dei ricavi degli hotel al variare delle dimensioni

delle sale conferenze da essi possedute. Questo coefficiente è positivo perché gli hotel con spazi conferenze risentono meno dell'impatto di Airbnb. Il coefficiente  $\beta_1$  rimane invece negativo e statisticamente significativo.

	No Meeting Space	Meeting Space at least 500 sq. ft.	Meeting Space at least 1000 sq. ft.	Meeting Space at least 2000 sq. ft.	DDD
log Airbnb Listings	-0.055*** (-7.46)	-0.041*** (-4.98)	-0.032*** (-3.12)	-0.031** (-2.33)	-0.057*** (-10.79)
Unemployment Rate	-0.047*** (-4.91)	-0.054*** (-5.12)	-0.053*** (-3.66)	-0.060*** (-3.15)	-0.049*** (-7.40)
log Hotel Rooms	-0.236*** (-5.96)	-0.273** (-2.41)	-0.176 (-1.46)	-0.121 (-0.96)	-0.289*** (-6.04)
log Population	-0.397*** (-2.68)	0.162 (0.75)	0.032 (0.13)	0.018 (0.05)	-0.260** (-2.03)
log Accommodation Sector Employees	2.142*** (11.85)	1.740*** (5.87)	1.684*** (4.29)	1.668*** (4.17)	2.030*** (14.32)
log Meeting Space × log Airbnb Listings					0.002*** (3.82)
N	51532	33692	21412	12734	97836
R <sup>2</sup> within	0.22	0.19	0.20	0.22	0.19

*Note:* The dependent variable is log Hotel Revenue<sub>it</sub>. Cluster-robust *t*-statistics (at the individual hotel level) are shown in parentheses. All specifications include hotel and time fixed effects, and a city-specific quadratic time trend.  
*Significance levels:* \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01.

Figura 17 - impatto di Airbnb sui ricavi degli hotel per le dimensioni gli spazi per conferenze

Le differenze nei ricavi degli hotel tra i diversi mercati possono sorgere anche da fattori non correlati ad Airbnb e che non possono essere osservati. L'analisi DDD è meno soggetta a questo problema: confrontando i ricavi degli hotel per ogni segmento viene isolato l'effetto di Airbnb su un segmento che si ipotizza più vulnerabile alla crescita di Airbnb (cioè dove la penetrazione è alta e l'hotel non ha spazi conferenze).

La ricerca ha, dunque, evidenziato che nel Texas Airbnb ha avuto un impatto negativo statisticamente significativo sugli hotel, in particolare su quelli di fascia bassa e su quelli più indicati per soggiorni di piacere.

L'analisi esposta da Ines Blal, Manisha Singal e Jonathan Templin nel 2018, intitolata “**Airbnb effect on hotel sales growth**”, si interroga sull'impatto dell'offerta di Airbnb, del prezzo degli alloggi e della qualità percepita sulle vendite degli hotel nel mercato di San Francisco, dove Airbnb è stata fondata e uno dei suoi più grandi e antichi mercati.

Nonostante la società affermi di essere un semplice supplemento ai servizi degli hotel, questa ricerca parte dall'ipotesi che Airbnb ha un impatto sugli operatori storici.

Questa analisi esamina l'andamento del cambiamento del RevPAR (Revenue Per Available Room, la misura standard delle prestazioni di vendita degli hotel) nel tempo. Per stimare l'effetto di sostituzione sono state valutate tre dimensioni: gli effetti degli

annunci totali, gli effetti del prezzo delle proprietà di Airbnb e l'effetto della soddisfazione degli utenti di Airbnb (misurata tramite le recensioni degli ospiti Airbnb sulla proprietà). Le ipotesi del modello, in particolare, sono le seguenti:

- 1) L'offerta totale di Airbnb è negativamente associata alle vendite degli hotel (RevPAR), ovvero ci si aspetta che un aumento degli annunci su Airbnb riduca le performance nelle vendite degli hotel;
- 2) I prezzi medi degli affitti Airbnb sono positivamente associati all'andamento delle vendite degli hotel: ci si aspetta una riduzione delle vendite per gli hotel in corrispondenza di una riduzione dei prezzi degli appartamenti su Airbnb, in linea con la precedente ipotesi di sostituzione;
- 3) La soddisfazione media degli utenti di Airbnb è negativamente associata alle prestazioni di vendita degli hotel, ovvero più gli utenti sono soddisfatti della piattaforma minori sono le vendite per gli hotel;
- 4) Gli effetti di Airbnb sulle prestazioni del modello di vendita degli hotel variano tra i diversi segmenti di hotel: si ipotizza una differenza nell'impatto di Airbnb a seconda della tipologia di hotel che si considera.

Dal Smith Travel Research (STR) sono stati raccolti i dati su 101 hotel di San Francisco in 11 date nel periodo tra Dicembre 2013 e Febbraio 2016, suddivisi nelle cinque fasce di prezzo "Luxury", "Upper Upscale", "Upscale", "Midscale", "Economy". I dati raccolti riguardano l'offerta totale di camere, il valor medio dell'ADR (Average Daily Rate), il tasso medio di occupazione e il RevPAR medio.

I dati di Airbnb sono stati estratti dal suo sito web nelle stesse 11 date e riguardano il numero totale di annunci, il numero totale di recensioni, il numero medio di recensioni, il punteggio medio di soddisfazione e il prezzo medio.

Il modello testato è stato il seguente:

$$\text{Performance}_{\text{THS}} = \pi_{0\text{HS}} + \pi_{1\text{HS}} * \text{Time}_{\text{THS}} + \text{HotelLocation}_{\text{HS}} + \text{Segment} + \text{AbnbTotOffer} + \text{AvSat} + \text{AvPrice} + \text{ControlVariables} + e_{\text{THS}}$$

Dove:

- $\text{Performance}_{\text{THS}}$  è la variabile dipendente, ovvero il RevPAR dell'hotel H nel tempo T nella località dove c'è Airbnb;
- $\text{HotelLocation}_{\text{HS}}$  è la località dove è presente l'hotel;
- Segment è il segmento di hotel considerato;

- AbnbTotOffer: è il numero totale di annunci Airbnb;
- AvSat: è il punteggio medio di soddisfazione degli appartamenti;
- AvPrice: è il prezzo medio degli appartamenti;

Per l'analisi degli effetti al variare del tempo, le variabili di controllo usate sono il tasso di disoccupazione e due variabili dummy che controllano per la stagionalità (1: alta stagione, 0: bassa stagione) e il weekend (1: weekend, 0: weekday);

Per l'analisi degli effetti al variare degli hotel, le variabili di controllo inserite sono l'appartenenza a una catena (Operations), il numero di anni dall'apertura (Experience) e la dimensione dell'hotel (Size).

L'analisi, al contrario di quanto ipotizzato, rileva che il numero di inserzioni totali di Airbnb non ha avuto un effetto significativo, quindi non incide sulla traiettoria di crescita del RevPAR degli hotel, confermando la tesi della stessa Airbnb di essere un servizio supplementare.

Tuttavia, sono stati osservati effetti significativi per le altre tre ipotesi.

I risultati mostrano che il prezzo degli immobili di Airbnb ha avuto un effetto positivo sul RevPar: maggiore è il prezzo degli affitti pubblicati sulla piattaforma, maggiore è il RevPar degli hotel. Inoltre, l'analisi del modello ha confermato una relazione negativa tra il RevPAR dell'hotel e il tasso di soddisfazione medio degli ospiti Airbnb, in particolare per ogni aumento di unità in AvSat si verifica una riduzione di -25,54\$ in RevPAR.

Nonostante i risultati relativi alla prima ipotesi supportano la conclusione che Airbnb abbia un ruolo supplementare al settore degli alloggi, quanto riscontrato nelle altre ipotesi indica al contrario che la piattaforma ha un effetto significativo.

È stato inoltre confermato che gli effetti di Airbnb variano tra i diversi segmenti del settore.

I risultati del modello mostrano una significativa interazione tra il prezzo medio degli alloggi su Airbnb e i segmenti di hotel. In particolare, l'analisi ha rivelato che i prezzi di affitto di Airbnb hanno avuto un impatto più elevato sul RevPar degli hotel nel segmento del lusso: è stato osservato un aumento di RevPAR di 0,651\$ per ogni dollaro in più di AvPrice. L'effetto sul segmento "Upper Upscale" invece è stato di 0,459\$. Il fatto che l'effetto dei prezzi di Airbnb sul RevPAR è più forte nel segmento del lusso, indica che i clienti continuano a preferire l'hotel se percepiscono che il prezzo della piattaforma è troppo elevato.

Le differenze tra i segmenti indicano, quindi, che la differenziazione è un elemento chiave per il successo nel contesto competitivo odierno.

Una prospettiva differente è quella che viene messa in luce da Carmelo Cennamo nell'articolo **“For which incumbents are digital platform really a threat? – The role of asset ownership”** del 2019.

L'autore, infatti, sottolinea che molte ricerche valutano l'effetto negativo che l'ingresso delle piattaforme peer-to-peer ha sulle imprese incumbent che operano nello stesso segmento di mercato, di solito il lower-end, ovvero la maggioranza dei consumatori. Tuttavia, il cambiamento tecnologico può ridurre la definizione dei confini tra diversi segmenti di mercato e gli incumbent possono risentire dell'effetto dei nuovi entranti anche se questi non operano nel loro stesso mercato.

Pertanto, la sua attenzione si focalizza sul fatto che l'aumento dell'offerta sulle piattaforme p2p cambia il modo in cui le persone decidono di consumare, che si basa sempre di più sulla ricerca e sull'acquisto online dei prodotti.

Il risultato di questo cambiamento è che, per seguire questo shift e avere accesso a una maggiore base di clienti, gli incumbent sono spinti a utilizzare piattaforme peer-to-firm. Le piattaforme p2f sono quelle che mettono in comunicazione i consumatori con venditori professionisti, già esistenti, a differenza delle piattaforme p2p, in cui l'offerta deriva da venditori non professionisti. Grazie alle piattaforme p2f molte imprese riescono a fornire prodotti e servizi complementari aggiungendo valore al loro core business.

Gli incumbent che possiedono asset complementari downstream, oltre al core business, sono riusciti grazie a questo a sopravvivere a ondate di innovazione tecnologica e ad aggiudicarsi una forte posizione nel mercato e un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti. Alcune ricerche hanno dimostrato che, ad esempio, gli hotel facenti parte di una catena, che possiede quindi competenze di marketing e di vendita, hanno migliori performance rispetto agli hotel indipendenti.

L'ipotesi dell'autore è che per queste imprese stringere accordi con le piattaforme p2f possa avere un effetto di cannibalizzazione nei confronti dei loro asset complementari. L'effetto sostituzione riduce fortemente il valore di questi asset ed erode il vantaggio competitivo che queste imprese avevano rispetto ad altri concorrenti. Di conseguenza, secondo quanto affermato da Cennamo, gli incumbent che invece non possiedono asset complementari, risentono di meno delle conseguenze dell'ingresso delle piattaforme nel mercato e del cambiamento dei modelli di consumo.

L'analisi ha quindi lo scopo di verificare l'ipotesi che all'aumentare dell'offerta sulle piattaforme p2p, gli incumbent che possiedono asset complementari downstream perdono progressivamente vantaggio competitivo rispetto a quelli che non li possiedono.

I dati utilizzati per la ricerca sono relativi all'ingresso di piattaforme digitali nelle 10 maggiori città del Texas. Inoltre, sono stati utilizzati i dati mensili sui ricavi degli hotel relativi a un periodo di 10 anni operando una suddivisione degli hotel per classe (high-end/low-end) e per tipologia operativa (indipendente/catena).

È stato costruito il seguente modello, con un approccio DD:

$$\text{DependentVariable}_{it} = \beta_1 \text{ChainAffiliated}_i * \text{AfterTakeOff}_t + \beta_2 \text{AfterTakeOff}_t + \delta_i + \gamma_t + \text{City}_j * \gamma_t + u_{it}$$

Dove:

- $\text{DependentVariable}_{it}$ : ricavi per stanza dell'hotel  $i$  al tempo  $t$  oppure numero di recensioni che l'hotel  $i$  ha ricevuto fino al periodo  $t$ . Il numero di recensioni ricevute fornisce una misura di quante stanze sono state vendute tramite i portali online;
- $\text{ChainAffiliated}_i$  = variabile dummy con valore 1 se l'hotel è parte di una catena, 0 se è indipendente;
- $\text{AfterTakeOff}_t$  = variabile dummy con valore 0 se all'istante  $t$  non esisteva ancora Airbnb, 1 altrimenti;
- $\delta_i$  = effetti fissi dell'hotel  $i$  (variano da hotel a hotel, ma non nel tempo);
- $\gamma_t$  = effetti fissi del tempo  $t$  (variano da periodo a periodo, ma non tra hotel);
- $\text{City}_j * \gamma_t$  = trend temporali della città  $j$ ;
- $\beta_1$  = coefficiente di interesse che indica la variazione dei ricavi/recensioni degli hotel di una catena tra due periodi di tempo rispetto agli hotel indipendenti.

Le interessanti conclusioni riscontrate utilizzando questo modello su sotto-campioni contenuti gli hotel di una sola classe, sono le seguenti:

- Dopo l'ingresso di Airbnb, gli hotel di fascia alta appartenenti a una catena incrementano il loro business tramite le piattaforme p2f più degli hotel di fascia alta indipendenti. Allo stesso tempo, però, perdono maggiore vantaggio competitivo rispetto agli hotel indipendenti.

Questo suggerisce che, come ipotizzato, l'ingresso di Airbnb fa aumentare l'uso delle piattaforme p2f e questo comporta una maggiore perdita di valore per gli hotel delle catene rispetto a quelli indipendenti.

- Per quanto riguarda gli hotel di fascia bassa, non si è riscontrata invece nessuna differenza statisticamente significativa tra gli hotel indipendenti e le catene.

Una possibile spiegazione è che gli hotel di fascia bassa sono in concorrenza diretta con Airbnb.

Un approccio diverso è quello utilizzato in una ricerca svolta nel 2018 nel mercato svedese da Salim Chahine e Henrik Danin, intitolata **“Is sharing economy an opportunity or a threat? A case study on the Swedish hotel industry”**, che fa emergere come in Svezia l'ingresso delle piattaforme come Airbnb non venga percepito come una minaccia da parte dei proprietari delle strutture tradizionali, ma piuttosto come un'opportunità di crescita.

Utilizzando una rivisitazione del modello di Linder e Cantrell, Sommer (2011) individua quattro possibili risposte da parte dei player tradizionali all'ingresso di nuovi soggetti innovativi, come Airbnb nel settore ricettivo, riassunte in figura 18:

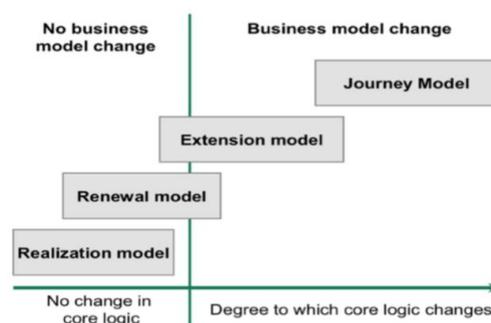


Figura 18 - modelli di Sommer

1. Realization model: non prevede alcuna modifica nella logica del core business, punta a massimizzare i profitti attraverso l'espansione geografica, l'uso di ulteriori canali di vendita e di distribuzione di servizi, l'aumento della quota di portafoglio o estensione della linea di prodotti;
2. Renewal model: di solito non si verifica nessuna modifica nel core business ma si offrono servizi aggiuntivi e si entra in nuovi mercati;
3. Extension model: si ha un cambiamento significativo del core business, aggiungendo nuove operazioni invece di sostituire quelle precedenti e può essere realizzato con l'integrazione della value chain o l'outsourcing di capacità interne;

4. Journey model: si verifica un cambiamento radicale del modello e include la commoditization o il tentativo di evitarla, la globalizzazione o il salto nel mercato di prodotto o servizio.

Il modello da adottare dipende dal contesto e dalla pressione competitiva esercitata sul settore. Secondo la teoria della pressione trasformazionale di Eric Dahmén (1988) a cui gli autori fanno riferimento, si distinguono, in particolare, due tipologie di pressioni, positive e negative. La pressione positiva si ha, ad esempio, quando emergono nuovi metodi, prodotti e servizi o nuovi spazio di mercato; la pressione negativa si ha quando si verifica il passaggio da funzioni e prodotti obsoleti o la caduta di un precedente spazio di mercato. Le pressioni positive originano opportunità di sfruttare nuove possibilità, come l'introduzione di una nuova tecnologia, mentre le pressioni negative generano minacce o necessità di cambiamento perché l'entità sopravviva.

La ricerca applica la teoria della pressione trasformazionale al contesto industriale degli hotel e cerca di individuare quali pressioni pesano su questo settore. Quello che si rileva è che in Svezia gli hotel stanno adottando un modello di tipo renewal.

Dai dati e le informazioni raccolte tramite interviste a esperti del settore e proprietari di strutture ricettive, articoli e ricerche precedenti, sono emerse le seguenti pressioni nel settore dell'accomodation.

È stato possibile individuare una pressione negativa derivante dalla crisi finanziaria del 2008, che ha indebolito e messo in ginocchio la situazione economica di molte famiglie. Nello stesso periodo però nasceva Airbnb e proprio la delicata situazione finanziaria in cui si trovavano molte persone ha spinto a una conversione dei consumi, facilitando l'ascesa di Airbnb. Nasce quindi l'occasione di sfruttare metodi di consumo alternativi, ovvero una pressione positiva.

Per quanto riguarda l'impatto ambientale, non è ancora chiaro il ruolo delle società di sharing che operano nel settore ricettivo. Queste, infatti, spingono le persone a viaggiare di più, contribuendo all'aumento delle emissioni, ma d'altro canto potrebbero ridurre lo sfruttamento di suolo per la costruzione di nuovi edifici.

Dal punto di vista sociale, si riscontra una pressione positiva derivante dalla crescente tendenza e aspirazione di vivere esperienze vere, uniche e locali, ma che genera una pressione negativa per il settore tradizionale, che si deve adeguare con nuove tecnologie per personalizzare l'offerta. La pressione a cui Airbnb sottopone il settore alberghiero

tradizionale è vista, però, anche come una pressione positiva, che stimola il rinnovamento tecnologico degli incumbent.

Una pressione positiva può essere esercitata da eventuali detrazioni fiscali per gli host, anche se al momento in Svezia non esiste ancora una normativa.

Anche se molte delle piattaforme emergenti non sono adottate dai consumatori svedesi, la loro diffusione suscita dubbi sul tipo di pressione che esse esercitano per gli hotel, se positiva o negativa.

La reazione alla diffusione delle sharing economy in questo settore è stata diversa nei vari paesi del mondo, portando all'introduzione di nuove norme e regolamentazioni. In Svezia, tuttavia, non è stata approvata nessuna legge, perché i proprietari delle strutture ricettive tradizionali sono favorevoli all'uso delle sharing economy.

Gli autori riportano che, secondo Kandampully e Suhartanto, per raggiungere un vantaggio competitivo gli hotel generalmente fanno ricorso a due possibili strategie, cost leadership o customer loyalty. Quando Airbnb ha fatto il suo ingresso offrendo prodotti con prezzi bassi, alcuni hotel hanno reagito riducendo anche loro i prezzi, ma questa risposta non è sostenibile nel lungo termine. Kandampully e Suhartanto, inoltre, sostengono che per mantenere un business di successo bisogna espandersi ma allo stesso tempo mantenere una forte base di clienti fidati. Questi concetti si legano in tre approcci competitivi strategici:

- *Leadership di prodotto*: offrire un prodotto percepito come migliore dal punto di vista della qualità, delle caratteristiche rispetto ai concorrenti. Il brand concorre a ridurre le asimmetrie informative e svolge un ruolo importante sulla qualità percepita dal cliente. Per mantenere la leadership di prodotto sono necessari investimenti in innovazione e sviluppo e di solito questa strategia è accompagnata da prezzi elevati perché abbia successo.
- *Eccellenza operativa*: un'impresa che punta all'eccellenza operativa mira alle economie di scala e a soluzioni standardizzate e sfrutta tecnologie ben conosciute per offrire un prodotto a costi minori, a parità di qualità.
- *Prossimità al cliente*: la strategia consiste nell'offrire servizi e prodotti personalizzati, su misura, unici, per avvicinarsi alle necessità dei clienti. Si basa su una forte relazione con il cliente e su un rapporto di fiducia e lealtà. Richiede alta flessibilità operativa.

Oggi gli hotel si focalizzano sempre di più su quest'ultimo aspetto e cercano di personalizzare il più possibile l'esperienza del cliente. Mantenendo quindi il loro core business, aggiungono servizi e customizzano l'offerta tramite l'uso delle nuove tecnologie come i Big Data, dando la possibilità ad esempio di eseguire il check in e check out per conto proprio o introducendo concierge robot.

Oltre allo sfruttamento dell'avanzamento tecnologico per incrementare l'esperienza degli ospiti, gli hotel si stanno muovendo verso nuovi orizzonti, cercando di entrare nel mercato dell'affitto di appartamenti. In Svezia, ad esempio, l'hotel Square Hotel Sofo aiuta i privati a mettere in affitto i loro appartamenti, occupandosi anche di servizi complementari come la pulizia o la gestione di un check-in. Alcune importanti catene di hotel come Marriott International e Hilton Hotel hanno incrementato la loro offerta di stanze a prezzo medio, per rendere più ampia la loro base clienti.

Altri incumbent hanno stretto, invece, delle partnership con i nuovi player di sharing. Marriott International, ad esempio, ha acquisito Homes&Villas, una piattaforma sulla quale sono presenti ville e appartamenti di lusso.

Secondo quanto emerso dalla ricerca, molti attori nel mercato svedese non considerano Airbnb una minaccia; piuttosto, ritengono che il fenomeno aumenti l'offerta di alloggi, supportando i canali tradizionali nei periodi di picco. Pertanto, non sono state intraprese azioni importanti in risposta alla crescita di Airbnb. Come accennato, alcuni hotel offrono le loro camere sulla piattaforma utilizzandola come canale di distribuzione, così si rendono più visibili. Inoltre, Airbnb ritiene delle commissioni minori rispetto alle OTA, il cui potere contrattuale si riduce quanto più Airbnb offre questo servizio. I principali marchi alberghieri hanno deciso di concentrarsi principalmente sul miglioramento del core business attraverso progressi tecnologici per semplificare e velocizzare le procedure e personalizzare l'esperienza.

Alcuni, però, sostengono che gli hotel debbano prendere dei provvedimenti più consistenti, perché il fenomeno potrebbe avere un impatto negativo in un prossimo futuro. Se si pensa agli Stati Uniti, inizialmente la reazione generale fu quella di considerare la piattaforma come un complemento, che non sottraeva clienti agli hotel perché si rivolgevano a un mercato differente. Tuttavia, la crescente diffusione di Airbnb ha cambiato rapidamente l'opinione degli albergatori e oggi il servizio è percepito fortemente come una minaccia.

Gli autori sottolineano che nonostante gli hotel si stiano adeguando alla digitalizzazione, devono fare attenzione a non sottovalutare i cambiamenti in atto nell'ambiente circostante, come l'ingresso di Airbnb, che potrebbe non essere una minaccia nell'immediato ma nel lungo termine sì.

Ricerche precedenti hanno dimostrato che gli hotel che risentono di più della minaccia di Airbnb sono quelli low end e per leisure traveler, ma negli anni Airbnb sta ampliando il suo mercato di riferimento, rivolgendosi sempre di più anche ai consumatori di fascia alta tramite prodotti di più alta qualità business traveler. Ad esempio, nel 2015 ha avviato un programma chiamato Business Travel Ready, che identifica le proprietà che offrono servizi per i viaggiatori business, come Wi-Fi, spazio di lavoro comodo per laptop, ferro da stiro, appendiabiti.

Il mercato alberghiero svedese è spesso diviso in due segmenti principali, ospiti per soggiorni di breve e lunga durata, a seconda della durata del pernottamento.

Quello che sta emergendo, tuttavia, è che Airbnb sta creando un nuovo segmento di mercato, i cosiddetti consumatori "Mid Stay", ovvero coloro che vogliono un soggiorno più lungo di quello definito breve ma più breve di quello lungo, sottraendo agli hotel clienti che, potendo avere accesso a tariffe inferiori, decidono di prolungare il soggiorno. Gli autori evidenziano quindi una maggiore sovrapposizione di clienti e rimarcano il fatto che tutte le tipologie di hotel in futuro sentiranno la minaccia della piattaforma, che non avendo asset fisici ha maggiore flessibilità e riesce a posizionarsi meglio tra eccellenza operativa, qualità e prossimità al cliente. Ovvero, riesce a soddisfare bene i consumatori con costi minori rispetto al settore tradizionale, raggiungendo un trade off migliore rispetto a quello accessibile agli hotel.

In conclusione, gli autori ritengono che il settore tradizionale non dovrebbe sottovalutare la potenziale minaccia rappresentata da Airbnb ma dovrebbero cercare di sfruttarla.

Una possibile soluzione proposta al termine della ricerca è quella di stringere joint venture con gli sviluppatori immobiliari: per gli appartamenti venduti da questi ultimi agli individui, gli hotel potrebbero includere la possibilità per gli acquirenti di usufruire dei loro servizi, come piscina, palestra, pulizia. Alla vendita dell'appartamento, lo sviluppatore immobiliare dovrebbe condividere una parte del profitto con l'hotel o dare una somma periodicamente, minore rispetto al costo di un abbonamento al servizio ad esempio. Nel caso in cui il proprietario andasse via per un periodo, l'hotel si potrebbe occupare della gestione dell'affitto, svolgendo lo stesso ruolo di Airbnb. L'ospite

pagherebbe l'affitto all'affittuario e questo a sua volta darebbe una quota all'hotel. L'affitto dell'appartamento verrebbe pubblicizzato sul sito dell'hotel o su un'altra piattaforma avendo in ogni caso il brand dell'hotel come forma di garanzia, aspetto di grande rilevanza e punto debole per le sharing economy.

In questo modo gli hotel, oltre a ricevere le quote per l'uso dei servizi di utenti che non sono clienti diretti dell'hotel, avrebbero l'opportunità di far conoscere il loro brand, in modo che il cliente sia più propenso a scegliere quell'hotel nel caso in cui dovesse viaggiare.

In questo modo riuscirebbero a rispondere anche alle necessità di consumatori Mid Stay, che preferiscono un'esperienza in appartamento ma con il piacere di poter usufruire dei servizi dell'hotel, che sono un extra magari non necessario ma gradito. Il modello a cui fare riferimento è il renewal, che prevede il mantenimento del proprio core business a cui vengono aggiunti servizi innovativi.

## 2.2 Reazione degli hotel

Per rispondere al cambiamento delle modalità e delle esigenze di consumo e all'espansione delle nuove piattaforme, le strutture ricettive tradizionali stanno adottando diverse misure per ampliare la base di clienti e rimanere competitivi sul mercato.

Un trend che si è diffuso molto nel settore è l'incremento nella fornitura di servizi di qualità tramite il ricorso alla *digitalizzazione* di alcune procedure, come la ricerca delle soluzioni, la prenotazione e il pagamento, il check-in e il check-out, e alla raccolta e all'uso dei dati per personalizzare l'offerta. Queste procedure possono essere effettuate direttamente sul sito dell'hotel o tramite siti di intermediari. Sono state introdotte tecnologie innovative come l'*intelligenza artificiale* e il *conciierge digitale* per migliorare il servizio offerto. Queste tecnologie permettono di rispondere immediatamente alle domande specifiche dei clienti, di avere un servizio di front office più veloce e di fornire agli ospiti consigli su ristoranti e attività su misura per i loro gusti. La digitalizzazione delle procedure e la personalizzazione dell'esperienza permettono agli ospiti di avere una maggiore autonomia per pianificare il proprio itinerario, a partire dalla prenotazione fino al post-soggiorno. Gli hotel possono così garantire un'esperienza senza interruzioni, semplice e immediata e possono raccogliere e monitorare i dati per valutare aree di miglioramento, creando servizi personalizzati o offrendo promozioni.

Sempre più hotel, in particolare le grandi catene alberghiere globali come Marriott International, Hilton Hotels&Resorts e Caesars Entertainment, hanno iniziato a implementare l'uso dell'intelligenza artificiale nei loro hotel sotto forma di chatbot per la messaggistica, di un servizio clienti basato sull'intelligenza artificiale e dell'analisi dei dati.

Marriott International, ad esempio, ha più chatbot, alcuni disponibili anche su piattaforme come Facebook Messenger, WeChat e Google Assistant. Questi chatbot riducono i costi di manodopera per Marriott e rendono più semplice la comunicazione con gli ospiti stranieri, essendo disponibili in diverse lingue. Il marchio Aloft Hotels di Marriott ha incorporato anche ChatBotlr, un maggiordomo robotico che utilizza il *natural language processing* e il *machine learning* per consentire agli ospiti di richiedere servizi alberghieri direttamente dal proprio smartphone tramite messaggi di testo.

Nel marzo 2016, Hilton Hotel ha presentato il primo robot concierge alberghiero basato sull'intelligenza artificiale di nome Connie. Sviluppato in collaborazione con IBM,

Connie permette di ridurre i tempi di attesa in linea, fornire maggiore efficienza nelle operazioni alberghiere e sorprendere gli ospiti con uno strumento innovativo e unico.

Oltre a supportare le funzionalità operative degli hotel, Connie ha una funzione importante all'interno del sistema di customer relationship management perché aiuta l'hotel a mantenere i clienti sorpresi e soddisfatti e incrementa la brand loyalty. Connie è in grado infatti di informare gli ospiti sulle caratteristiche dell'hotel, le attrazioni locali e dare consigli sui ristoranti, rispondendo alle domande specifiche dei clienti come farebbe un operatore della reception, un concierge o operatore telefonico.

Uno strumento che alcuni hotel hanno iniziato a utilizzare è quello della *blockchain*, che permette ai clienti di effettuare le prenotazioni in modo sicuro e veloce tramite la tecnologia degli smart contract e consente ai soggetti della rete transazioni sicure, trasparenti e non manipolabili. Inoltre, un aspetto fondamentale legato all'uso delle blockchain è quello della decentralizzazione dei dati, che sono così resi più accessibili anche a soggetti indipendenti e di piccole dimensioni e non solo gestiti dai grandi player. Le startup che fanno uso di questa tecnologia potrebbero diventare un'alternativa alle attuali aziende di intermediazione di cui gli hotel fanno uso. LockTrip, ad esempio, è una startup che si basa sulla tecnologia blockchain e offre un marketplace nel settore dei viaggi. Attualmente, essa permette di effettuare prenotazioni su 521000 tra hotel e case vacanze, consentendo un risparmio di circa il 20% sulle commissioni rispetto a concorrenti come Booking.com, Expedia e Airbnb, e su 1000 linee aeree, offrendo voli con un risparmio di circa il 5% rispetto alla concorrenza. Tramite lo sviluppo di un database distribuito, la piattaforma intende migliorare la trasparenza, l'efficienza e la sincronizzazione dei dati relativi all'inventario, senza pagare commissioni. La piattaforma opera infatti con commissioni dello 0%, eliminando i costi per hotel, host, compagnie aeree, agenzie di viaggio e i viaggiatori.

Per riuscire a connettersi con i clienti, gli hotel utilizzano inoltre i *property management software* (PMS), che semplificano il compito di sincronizzare le informazioni sugli hotel (prezzi, descrizioni delle camere, disponibilità) tra più sottosistemi, e lo integrano con il *channel management software*, che garantisce la connettività tra i canali di vendita al dettaglio attraverso i quali l'hotel vende il suo inventario.

Gli hotel inoltre formano delle *partnership* con i distributori di inventario all'ingrosso, le agenzie di viaggio e i motori per le prenotazioni. I distributori di inventario all'ingrosso negoziano periodicamente e individualmente sui prezzi con gli hotel, per garantire camere

al prezzo più basso possibile e rimanere competitivi. Dopo aver acquisito l'inventario dell'hotel, lo offrono ai canali di vendita al dettaglio in tutto il mondo, come i siti di prenotazione al dettaglio e le agenzie di viaggio tradizionali, ma anche ad altri rivenditori. Prima di arrivare effettivamente al cliente, quindi, l'offerta degli hotel passa per diversi rivenditori e i proprietari degli alberghi si ritrovano così a pagare elevati costi di gestione dell'inventario per continuare a mantenersi visibili. I distributori all'ingrosso infatti addebitano commissioni comprese tra il 3 e il 5% ma quelle dei siti di prenotazione sono decisamente più elevate, dal 15 al 30%. In aggiunta, i due maggiori siti di prenotazione, Booking.com ed Expedia, traggono vantaggio dalla loro posizione monopolistica e richiedono agli hotel di accettare accordi di parità tariffaria, vincolandoli a offrire le loro camere sugli altri canali di vendita a prezzi non inferiori a quelli offerti da loro. Molti hotel oggi sfruttano le piattaforme per poter accedere a una clientela più ampia, perché, nonostante le elevate commissioni, non farlo significherebbe perdere visibilità e quindi una buona fetta di consumatori.

I confini tra i siti di metasearch, gli homestay e le online travel agency oggi sono sempre meno definiti, così che su tutte e tre le tipologie di portale è possibile cercare, prenotare ed eseguire le transazioni per l'acquisto di soggiorni in diverse tipologie di strutture, ovvero hotel, appartamenti, camere, ostelli. D'altro canto, gli hotel si stanno muovendo verso l'offerta di appartamenti e di affitti a breve termine e iniziano a sfruttare le piattaforme non solo come canali di distribuzione per le proprie camere d'albergo. È il caso ad esempio di Marriott International, che ha acquisito la piattaforma Homes&Villas per permettere ai consumatori di prenotare un soggiorno in appartamenti e ville di lusso, o di Accor Hotel che ha acquisito OneFineStay, una startup con sede a Londra che fornisce affitti a breve termine in case di fascia alta. Nel 2016 Accor ha anche lanciato Jo&Joe, un brand con lo scopo di creare un nuovo tipo di ospitalità, l'open house, che cerca di unire il concetto dell'ostello, dell'hotel e dell'abitazione privata per fornire esperienze uniche e accoglienti sia ai turisti sia i residenti.

## CAPITOLO 3

Il seguente capitolo presenta un'analisi econometrica che mira a stimare l'impatto della crescita e diffusione di Airbnb sugli operatori storici in Italia, in particolare gli hotel. Nell'ottica della teoria dell'innovazione disruptive esposta da C.M. Christensen (1995), la diffusione delle piattaforme di sharing nel settore ricettivo, come in altri, rischia di mettere in difficoltà l'offerta tradizionale. Quando i disruptor entrano nel mercato, generalmente offrono un prodotto o servizio meno performante di quello richiesto dalla gran parte della popolazione, ma che si adegua però alle necessità e possibilità di mercati nuovi ed emergenti. Questi, tuttavia, non sono d'interesse per gli incumbent, che preferiscono concentrarsi su mercati più remunerativi e con prodotti più complessi e performanti, dai quali riescono a ricavare maggiori profitti. Per gli operatori storici è difficile e poco conveniente adattarsi a cambiamenti radicali modificando il loro business solido, che si basa su competenze, processi e valori sviluppati nel tempo e radicati all'interno dei confini aziendali. Concentrandosi sui mainstream customer e sul soddisfacimento dei loro bisogni, le attività degli incumbent tendono ad avanzare per innovazioni definite "sustaining", ovvero che mirano a migliorare in modo incrementale il prodotto o servizio offerto, rivolgendosi a consumatori sempre più esigenti e sofisticati. Con il tempo, però, i disruptor aumentano le performance del loro prodotto o servizio, rendendolo interessante anche per la maggioranza della popolazione, ma a fronte di una struttura di costo più leggera rispetto a quella degli incumbent, grazie alla nuova tecnologia di cui fanno uso. Questi nuovi player diventano così una possibile minaccia per gli incumbent, che fanno sempre più difficoltà a distanziarsi da loro.

Lo scopo dell'analisi è dunque quello di valutare l'effetto della diffusione di Airbnb sui profitti degli hotel e come questa relazione è influenzata da altri fattori, ovvero individuare le risorse su cui gli hotel possono far leva per proteggersi dalla concorrenza. La letteratura presenta risultati contrastanti in merito all'effetto complementare o di sostituzione che la piattaforma svolge nei confronti dei player operanti nel settore tradizionale e le analisi effettuate in precedenza prendono in considerazione una varietà di fattori che intervengono sull'intensità di questo rapporto e che spiegano perché alcuni hotel risentono maggiormente della concorrenza degli affitti a breve termine rispetto ad altri.

Ad esempio, come presentato nel capitolo precedente, l'analisi di Zervas del 2014 rileva che gli hotel sono affetti negativamente dalla presenza di Airbnb e, in particolare, le attività che risentono maggiormente della piattaforma sono gli hotel che non possiedono spazi e servizi adeguati per i viaggiatori business e quelli di fascia bassa, rispetto agli hotel business oriented e di fascia alta. L'analisi svolta da Cennamo nel 2019, invece, dimostra che gli hotel che soffrono maggiormente dell'impatto di Airbnb sono quelli che possiedono asset complementari, i quali perdono valore nel momento in cui l'hotel decide di utilizzare le piattaforme peer-to-firm per vendere la sua offerta, spinto dalla necessità di adeguarsi al cambiamento nei consumi dei clienti, che si appoggiano sempre di più alle piattaforme e agli acquisti online. L'analisi di Blal, Singal e Templin del 2018 indaga l'impatto del prezzo dell'offerta Airbnb e della percezione dell'utente del servizio offerto dalla piattaforma e dimostra che gli hotel risentono di una concorrenza più intensa quanto più basso è il prezzo Airbnb e quanto più il servizio è ritenuto di qualità, ma non trova una relazione tra l'aumento dei listing su Airbnb e i profitti degli hotel.

### 3.1 Ipotesi del modello

Secondo la resource-based view, teorizzata nel 1990 da C. K. Prahalad e Gary Hamel, per sopravvivere in un ambiente in continuo cambiamento un'impresa deve sfruttare e far leva sulle proprie risorse e competenze distintive. Appropriarsi di un giusto mix di risorse, tenute insieme e orchestrate tramite le proprie competenze, permette all'impresa di generare un vantaggio competitivo. L'integrazione tra risorse e competenze avviene tramite le routine, processi organizzativi ripetitivi e prevedibili che si sviluppano con l'apprendimento "esperienziale" e che permettono di immagazzinare conoscenze e di trasmetterle nel tempo. Le routine, tuttavia, sono anche fonte di inerzia per le aziende, quindi è importante che il management le sappia adattare e replicare in base ai cambiamenti esterni. Nell'analisi sono state prese sotto esame alcune variabili, spesso studiate in letteratura, che rappresentano fattori critici di successo per il settore e che sono state inserite in qualità di variabili moderanti, per esaminare su quali risorse le strutture ricettive dovrebbero far leva per rispondere alla concorrenza dei nuovi player di condivisione. La reputazione online riduce l'asimmetria informativa tra venditore e consumatore, concorre a creare un rapporto di fiducia e può essere considerata come un indicatore di una buona capacità dell'hotel di soddisfare le necessità dei clienti; la dimensione dell'hotel riflette le sue capacità di sfruttare le economie di scala e di scopo e incrementa l'effetto di legittimazione da parte di stakeholder e consumatori; l'età dell'hotel esprime il livello di esperienza accumulata nel tempo, fondamentale per individuare eventuali minacce nel mercato e per saper intraprendere una risposta adeguata; la posizione dell'hotel è una risorsa di valore, unica e di difficile appropriazione e imitazione, fonte di rendite ricardiane e che può generare benefici di agglomerazione; infine, la presenza di strutture per conferenze è una risorsa chiave, un elemento di differenziazione e specializzazione verso un segmento di clientela.

#### ***Reputazione online***

Uno degli elementi considerati nel presente studio è la reputazione online dell'hotel, intesa come le recensioni e i punteggi di soddisfazione che i visitatori lasciano sul sito dell'hotel o sui siti terzi di prenotazione e sui social. Questo elemento è stato posto sotto analisi perché le recensioni degli utenti sugli hotel in cui hanno trascorso il loro soggiorno sono uno strumento che riduce l'asimmetria informativa tra l'offerente e il consumatore futuro, soprattutto per le strutture più piccole e che non fanno parte di una catena, per le

quali svolgono una funzione sostitutiva del brand, che è considerato in letteratura un asset essenziale nel settore dell'ospitalità per ottenere un vantaggio competitivo (Gundersen et al., 1996). La mancanza di notorietà è un elemento limitante, che può impedire la creazione di un legame di fiducia e che mette in difficoltà le strutture nell'acquisizione di potenziali nuovi clienti. Le recensioni sono un indicatore molto soggettivo, che dipende dalle preferenze personali e dalle attitudini del soggetto, ma rispecchiano la qualità del servizio dell'hotel, la sua capacità di soddisfare le esigenze dei clienti e le loro aspettative (Lewis e Booms, 1983) e rispecchiano la percezione che hanno gli ospiti sul servizio erogato. Le recensioni online possono quindi condizionare le intenzioni di acquisto dei visitatori (Noone & McGuire, 2013; Sparks & Browning, 2011).

Date queste considerazioni, è stato ipotizzato che gli hotel con una scarsa reputazione risentano maggiormente della concorrenza di Airbnb, poiché le recensioni non spingono i clienti al riacquisto, ma anzi li potrebbero allontanare.

***HI:** la reputazione online dell'hotel modera l'effetto dell'offerta di Airbnb sui profitti degli hotel; in particolare, gli alberghi che godono di una buona reputazione risentono di meno della concorrenza di Airbnb rispetto a quelli che si trovano in periferia o in zone con poche attrazioni.*

### ***Attrattività della zona***

Un secondo elemento considerato tra i possibili fattori che possono incidere sull'effetto che ha Airbnb sui profitti degli alberghi è la posizione dell'hotel in relazione alle mete più turistiche presenti nelle vicinanze. Lo studio di Aznar et al. (2017), effettuato su un campione di hotel a Barcellona, analizza l'effetto della presenza di Airbnb nelle vicinanze degli hotel sulla loro profittabilità. Quello che emerge è che gli hotel risentono positivamente dell'aumento degli annunci su Airbnb. Un'elevata offerta di alloggi, secondo gli autori, si ha generalmente nel centro città e nelle località più turistiche, quindi gli hotel che si trovano in queste zone non risentono tanto della concorrenza della piattaforma, in quanto possono stabilire prezzi più elevati grazie alla bassa elasticità della domanda.

Anche nei comuni italiani le aree geografiche in cui si trovano più attrazioni da visitare o attività da svolgere sono quelle più costose e ricercate. Gli alberghi che si trovano in queste zone impongono prezzi più elevati rispetto agli hotel di periferia, avendo il vantaggio di essere vicini ai luoghi di interesse per i visitatori, per cui questi ultimi sono disposti a pagare un prezzo più elevato per il soggiorno pur di trovarsi nelle zone con più

comodità. La posizione dell'hotel può essere considerata come una rendita ricardiana, ovvero una risorsa che, date le sue caratteristiche uniche, rappresenta per l'hotel un'importante fonte di profitto, spesso difficilmente imitabile (Cynthia A. Montgomery; Birger Wernerfelt, 1988). Le strutture che si trovano in zone turistiche, inoltre, possono godere dei benefici della presenza di luoghi di interesse e degli effetti positivi generati dalle risorse spese per la manutenzione e la cura del luogo, indipendentemente dalla loro partecipazione a tali spese.

Per tali motivi, si ipotizza che le strutture lontane dalle attrazioni siano quelle che risentono maggiormente della concorrenza di Airbnb. Una camera d'hotel lontana dai luoghi di interesse può avere un prezzo simile a quello di una camera Airbnb in centro, ma si trova più lontana dalle attrazioni turistiche.

***H2:** l'attrattività della zona in cui si trova l'hotel modera l'effetto dell'offerta di Airbnb sui profitti degli hotel; in particolare, gli alberghi che si trovano in zone più prestigiose e con più attrazioni risentono di meno della concorrenza di Airbnb rispetto a quelli che si trovano in periferia o in zone con poche attrazioni.*

### ***Dimensione dell'hotel***

Un ulteriore elemento considerato nella presente analisi sono le dimensioni dell'hotel. In letteratura questa variabile è stata ampiamente studiata, poiché considerata tra le determinanti delle performance delle strutture alberghiere. I risultati ottenuti nelle analisi sono diversi. Alcuni studi, infatti, rilevano che l'impatto delle dimensioni dell'hotel sulle sue performance non è significativo, come nell'analisi di Aznar et al. (2017), che ne studia l'impatto sul ROE, e quello di Bresciani, S., Thrassou, A. and Vrontis, D. (2015), che ne studia l'impatto sul RevPar. Altri studi, tuttavia, trovano la dimensione dell'hotel come un fattore determinante per sopravvivere alla minaccia posta dai concorrenti. L'analisi di Lee, S. K., & Jang, S. C. S. (2012) effettuata sul mercato statunitense suggerisce che è preferibile e più conveniente avere capacità in eccesso, per essere in grado di rispondere ai picchi di domanda.

La dimensione dell'hotel è stata inserita in questa analisi per testare il suo effetto sulle performance degli hotel non solo in un contesto competitivo tradizionale, come gli studi appena riportati, ma considerando anche la presenza delle piattaforme di sharing. Airbnb, infatti, è caratterizzata da una struttura di costo asset lite, al contrario degli operatori nel settore tradizionale (Guttentag, 2013), non essendo proprietaria degli asset. Il suo modello di business le garantisce una capacità altamente flessibile e capillare, in quanto non è

vincolata a una struttura ma distribuita sul territorio e non ha costi di entrata o di uscita. Gli hotel, invece, proprietari delle strutture, devono sostenere ingenti costi fissi, costi del lavoro e si devono occupare del mantenimento e del rinnovamento dei locali. La loro offerta non è flessibile, sono vincolati perché hanno a disposizione spazi limitati che difficilmente possono ampliare. Date queste considerazioni, l'analisi vuole testarne l'effetto moderante, supponendo che sia preferibile avere capacità in eccesso a causa della loro scarsa flessibilità.

Inoltre, come sostenuto in alcuni studi presenti in letteratura, ad esempio quello di E. Claver-Cortés, José F. Molina-Azorín e J. Pereira-Moliner (2007), le strutture di grandi dimensioni hanno una elevata offerta e varietà di camere, che spesso si accompagna a una maggiore varietà e qualità di servizi. Questo si traduce in costi e sforzi superiori necessari a vendere un'ampia offerta di camere, che in parte rimane invenduta. Tuttavia, le grandi dimensioni permettono alle strutture di generare economie di scala, dovute all'elevato numero di camere da vendere, e di scopo, dovuto alla varietà di servizi di cui i consumatori possono fare uso. Queste economie sono fondamentali perché spalmano i costi sostenuti su un'offerta maggiore. Dati i risultati ottenuti, gli autori sostengono che gli hotel dovrebbero far leva su questo fattore, poiché la dimensione ha mostrato un effetto significativo e positivo sulle performance. La varietà di servizi permette all'hotel di differenziarsi maggiormente rispetto agli hotel più piccoli ma anche rispetto alla tipologia di soggiorno offerta da Airbnb. In aggiunta, gli hotel di grandi dimensioni hanno più capacità e possibilità di crescita e una superiore propensione all'affiliazione a una catena, che ha il vantaggio di garantire una maggiore capacità di commercializzazione, più possibilità di offrire numerosi servizi e di alta qualità e una maggiore capacità finanziaria per far fronte a progetti di investimento (E. Claver-Cortés, José F. Molina-Azorín e J. Pereira-Moliner, 2007). Infatti, le imprese grandi godono di una forte legittimazione, perché le grandi dimensioni sono interpretate dagli stakeholder come il risultato del precedente successo dell'organizzazione e un indicatore della futura affidabilità (Baum, 1996: 79). Inoltre, le imprese di grandi dimensioni investono di più in pubblicità, riducendo i costi di ricerca delle informazioni per il consumatore (McCann, B.T., Vroom, G., 2010).

Per questi motivi, si può ipotizzare che gli hotel più grandi risentano meno dell'impatto di un aumento dell'offerta della piattaforma rispetto a quelli più piccoli.

**H3:** *la dimensione dell'hotel modera l'effetto dell'offerta di Airbnb sui profitti degli hotel; in particolare, gli alberghi di dimensioni maggiori risentono di meno della concorrenza di Airbnb rispetto ai piccoli hotel.*

#### ***Età dell'hotel***

Nell'analisi è stato esaminato anche l'effetto di moderazione rappresentato dall'età dell'hotel. Secondo la teoria dell'agglomerazione, l'ingresso di un nuovo entrante in un mercato può generare sugli incumbent delle esternalità positive superiori agli effetti negativi derivanti dall'erosione della domanda. Lo studio di McCann, B.T., Vroom, G. (2010) dimostra che anche gli incumbent possono beneficiare delle esternalità di agglomerazione in seguito all'ingresso di nuovi player e, in particolare, le imprese con maggiore esperienza riescono meglio a individuare e sfruttare i potenziali benefici dell'ingresso dei nuovi concorrenti. L'età dell'hotel potrebbe quindi essere un fattore importante nell'influenzare la sua risposta all'ingresso di Airbnb. Questo accade perché gli hotel vecchi sono più in grado di predire le conseguenze dell'entrata di un nuovo rivale e di implementare una risposta appropriata per reagire alla concorrenza, trasformandola in una opportunità da sfruttare (McCann, B.T., Vroom, G., 2010). L'esperienza infatti consente agli operatori storici di sviluppare una migliore comprensione delle dinamiche di ingresso, delle esternalità di agglomerazione e degli effetti competitivi che si generano e hanno la capacità di sperimentare risposte diverse, potendo quindi imparare i meccanismi alla base di queste relazioni (McCann, B.T., Vroom, G., 2010).

Come sottolineato da Hannan e Freeman (1984), un'organizzazione con alti livelli di riproducibilità, ovvero elevata inerzia, risente positivamente delle pressioni di selezione nella società, che favoriscono le strutture più resistenti al cambiamento. Queste strutture sono generalmente quelle meno recenti, poiché lo sviluppo di fiducia, di forti relazioni di lavoro e di routine richiedono tempo ed esperienza pratica. Inoltre, le aziende più recenti non ricevono molti fondi, di cui avrebbero bisogno per l'avanzamento del business, perché gli investitori preferiscono aspettare per testare la loro solidità (Becker, G. S., 1975). Le imprese più datate sono quindi quelle che ricevono maggiore legittimazione e supporto dagli investitori. Una volta sostenuti gli investimenti, i costi di switching aumentano e diventa conveniente mantenere e rafforzare il business. All'aumentare dell'età, quindi, l'inerzia strutturale e la legittimazione aumentano e, di conseguenza, i tassi di fallimento delle organizzazioni si riducono, come mostrato anche da Baum e Ingram (1998). Inoltre, gli hotel più antichi godono delle *asset mass efficiencies*, ovvero

dei benefici e vantaggi derivanti dal possesso di risorse, che ne facilita e incrementa il continuo accumulo.

Dati i suddetti ragionamenti, si ipotizza che le strutture più vecchie risentono di meno rispetto a quelle più giovani dell'impatto di Airbnb sui propri profitti.

***H4:** l'età dell'hotel modera l'effetto dell'offerta di Airbnb sui profitti degli hotel; in particolare, gli alberghi più vecchi risentono di meno della concorrenza di Airbnb rispetto a quelli più giovani.*

### ***Orientamento al business***

Infine, un ulteriore elemento di moderazione inserito nell'analisi è l'orientamento al business. In studi precedenti questo fattore ha mostrato un effetto significativo e positivo sulle performance degli hotel. Lo studio di E. Claver-Cortés et al. (2006) fa emergere che un elevato livello di specializzazione e intermediazione, ovvero una riduzione nella varietà di segmenti di riferimento, permette all'hotel di incrementare le vendite e ridurre i costi di distribuzione. La presente analisi introduce lo studio della variabile nel contesto delle sharing economy e studia il suo effetto in presenza dell'offerta di Airbnb. G. Zervas e D. Proserpio (2014) hanno riscontrato che l'orientamento al business, ovvero la presenza di spazi per conferenze e riunioni, riduce l'impatto di Airbnb sul RevPar degli hotel, in particolare gli hotel con spazi più ampi risultano meno colpiti dalla crescita della piattaforma.

L'introduzione di questa variabile è giustificata dal fatto che l'offerta di Airbnb difficilmente riesce a coprire le esigenze più specifiche degli utenti che si spostano per lavoro (G. Zervas e D. Proserpio, 2014), come grandi spazi liberi di incontro, per riunioni e conferenze, ed è ragionevole supporre che gli hotel che sono dotati di servizi a supporto dei viaggi di lavoro sono meno sostituibili con i soggiorni in appartamento. Ne sono conferma i recenti sforzi che la piattaforma sta dedicando per ridimensionare questo punto debole attraverso il programma Business Travel Ready, che assegna un badge ai proprietari che mettono in affitto alloggi che possiedono alcuni requisiti in merito alle comodità necessarie per i lavoratori, come postazione per laptop e connessione Wi-Fi, ferro da stiro, asciugacapelli, spazi ampi, cancellazione gratuita. Le iniziative di Airbnb volte a rispondere alle esigenze di questa categoria di consumatori hanno lo scopo di ridurre il gap tra le due tipologie di offerte, quella tradizionale e gli affitti a breve termine. Si può quindi supporre che l'offerta degli alberghi con orientamento al business si riesca a differenziare rispetto a quella di Airbnb e che risenta in questo modo di un effetto di

sostituzione minore. Si ipotizza dunque che un viaggiatore che si sposta per motivi lavorativi sia meno incline a sostituire la camera d'hotel con una sistemazione Airbnb se l'hotel è attrezzato.

***H5:** l'orientamento al business dell'hotel modera l'effetto dell'offerta di Airbnb sui profitti degli hotel; in particolare, gli alberghi che possiedono spazi per le conferenze risentono di meno della concorrenza di Airbnb rispetto a quelli che non li hanno.*

## 3.2 Dati

La presente analisi si basa su dati panel per il periodo 2015-2018 di hotel e di alloggi Airbnb in alcune delle principali città italiane e in comuni minori. A partire da un insieme di 350 hotel posizionati in 145 comuni, a seguito di un processo di pulizia del database il campione finale su cui è stata effettuata l'analisi dei modelli comprende 293 hotel in 118 differenti comuni. Dal campione sono state eliminate le voci relative a hotel di cui si hanno poche informazioni finanziarie a disposizione.

Le informazioni relative alla diffusione di Airbnb nelle diverse città, variabile di interesse dei modelli, derivano da AIRDNA, un sito di raccolta delle informazioni di mercato riguardanti gli affitti a breve termine e Airbnb nello specifico. Da qui è stato possibile ricavare il numero di giorni all'anno di disponibilità degli alloggi, filtrando per le città in cui sono situati gli alberghi oggetto dell'indagine. L'anno di costituzione dell'hotel, usato per ricavarne l'età, ovvero una delle variabili di moderazione, e i dati finanziari, che costituiscono la variabile dipendente del modello, sono stati invece estratti dal database AIDA, uno dei principali siti dove è possibile trovare dati finanziari relativi alle aziende italiane. Sono stati inoltre raccolti i dati relativi ai comuni in cui si trovano gli hotel, ricavati dal database dell'ISTAT, l'istituto nazionale di statistica italiano, e sono stati usati come controllo. In particolare, per tenere conto delle dimensioni del comune e della sua attrattività turistica, sono stati reperiti il numero di residenti all'inizio dell'anno di riferimento e l'intensità dei flussi turistici. Per modellizzare la competizione per l'hotel dovuta alla presenza di altri hotel, è stato calcolato il numero di camere totale degli hotel con la stessa categoria di stelle presenti nello stesso comune nei diversi anni ed è stata usata questa variabile come controllo.

Altre informazioni sugli alberghi, come la categoria del numero di stelle di appartenenza e il numero di camere, sono state raccolte su TripAdvisor, insieme alle informazioni relative alla presenza di attrazioni e ristoranti nelle vicinanze e alla presenza di sale conferenze all'interno dell'hotel. Infine, è stato usato TrustYou, un sito che aggrega le recensioni lasciate dagli utenti per le strutture alberghiere su siti quali TripAdvisor, Venere e Booking.com, dal quale è stato ricavato, per ciascuno degli hotel, il punteggio medio cumulato lasciato dagli utenti al 2016, usato per modellizzare la reputazione online come variabile di moderazione.

### 3.3 Metodologia

L'analisi si concentra sulle caratteristiche degli hotel che possono influenzare l'esito della competizione tra Airbnb e gli hotel stessi. Gli stimatori sono calcolati con il metodo dei minimi quadrati (Ordinary Least Square) e i modelli testati risultano da regressioni a effetti fissi. Questa scelta è giustificata dal fatto che il modello a effetti fissi permette di tenere conto dei fattori non osservati e invariati nel tempo, ma che cambiano tra unità diverse, ovvero quei fattori caratteristici di ciascuna unità, come ad esempio le capacità manageriali. La convenienza dell'uso di una regressione a effetti fissi è stata confermata, inoltre, tramite il test di Hausman, da cui risulta che questa scelta è preferibile rispetto alla regressione con effetti variabili, perché restituisce parametri consistenti.

Il presente studio analizza due categorie di modelli. Una categoria, che riguarda i modelli da 1 a 8, usa come variabile dipendente il delta ROA mentre l'altra, in alternativa, che riguarda i modelli da 9 a 16, usa come variabile dipendente il delta ROS. La scelta di analizzare queste due categorie di modelli deriva dal fatto che sia il delta ROS sia il delta ROA possono presentare delle limitazioni. Il delta ROS è una misura di redditività delle vendite, della marginalità, mentre il delta ROA è una misura di redditività del capitale investito, ovvero delle attività dell'azienda. Questa seconda misura tiene conto delle risorse materiali, immateriali e finanziarie impiegate dall'impresa per condurre il business.

Per ciascuna categoria sono stati testati gli 8 modelli: un primo modello (M1 e M9) comprende, oltre alla variabile indipendente, i fattori di controllo; un secondo modello (M2 e M10) aggiunge al primo gli effetti diretti delle variabili di moderazione; vi sono poi 5 modelli (da M3 a M7 e da M11 a M15) che testano in aggiunta gli effetti di interazione presi singolarmente; infine, l'ultimo modello (M8 e M16) testa la variabile indipendente con gli effetti diretti e tutte le interazioni delle moderanti e i controlli.

Per eliminare l'effetto di eventuali outlier sono stati ristretti gli intervalli di delta ROS e delta ROA posti sotto indagine, sulla base della distribuzione dei valori. In tabella 7 sono stati riportati i valori delle principali statistiche (media, deviazione standard, minimo, massimo) delle variabili presenti nel modello, prima delle operazioni di standardizzazione o dell'applicazione della forma logaritmica.

### *Variabile dipendente*

La variabile dipendente usata, come già accennato, è il delta ROS in alcuni modelli e, in alternativa, il delta ROA in altri, ottenuto come differenza tra il valore dell'anno di riferimento e il valore dell'anno precedente. Sono stati scelti il delta ROS e il delta ROA come indici di profittabilità e, in particolare, è stata usata la differenza rispetto all'anno precedente per studiare l'impatto di Airbnb e delle altre variabili sulla variazione di questi due indicatori, piuttosto che sul valore assoluto. I dati finanziari inerenti alle aziende categorizzate come "Alberghi", con codice ATECO 55100, sono stati estratti dal database AIDA, all'interno del quale sono stati poi ricercati, tramite codice fiscale, gli hotel componenti il campione. Per ogni hotel sono stati ricavati i valori di ROA e di ROS nei quattro anni in esame e successivamente sono state calcolate le differenze tra un anno e il precedente, ottenendo tre osservazioni per ciascun albergo.

### *Variabile indipendente*

Per ogni città in un determinato anno è stata ricavata la disponibilità dell'offerta Airbnb dal database del sito AIRDNA. La variabile è stata operazionalizzata come il numero di listing in una città per i giorni di disponibilità in un anno (giorni disponibile + giorni prenotato)/365. In questo modo è stato possibile pesare i listing sulla base della loro disponibilità annuale (1=un listing disponibile tutto l'anno oppure 2 listing disponibili 6 mesi). La variabile è stata successivamente standardizzata per poterne calcolare l'interazione con le variabili moderanti sotto citate.

### *Variabili di moderazione*

In linea con le ipotesi discusse precedentemente, l'analisi include come variabili di moderazione la reputazione online dell'hotel, la sua dimensione, l'età, l'orientamento al business e la posizione rispetto ai luoghi di attrazione nelle vicinanze dell'hotel. Tutte le variabili di moderazione sono state normalizzate raggruppando per anno, per permettere il calcolo dell'effetto di interazione con la variabile di interesse.

- Reputazione online: è stata ricavata da TrustYou, dove sono raccolte le recensioni e i punteggi lasciati dagli utenti su diversi siti. La variabile esprime il punteggio medio dell'hotel cumulato nel tempo fino al 2016. I valori del 2016 sono stati estesi al resto del periodo sotto esame.

- Attrattività della zona in cui si trova l'hotel: è stata espressa come il numero di attrazioni e di attività presenti nel raggio di 500m dall'hotel ed è indicato su TripAdvisor.
- Orientamento al business: è stato modellizzato tramite una variabile dummy che assume valore unitario se l'hotel possiede strutture per conferenze e valore nullo altrimenti. Rimane invariata nel tempo per una determinata unità. L'indicazione relativa alla presenza di strutture per conferenze all'interno dell'hotel è stata ricavata dal sito di TripAdvisor.
- Dimensione dell'hotel: è stata operazionalizzata come il numero di camere presenti nella struttura, valore costante nel tempo per ciascun hotel. L'informazione è stata ricavata da TripAdvisor.
- Età dell'hotel: è stata calcolata come differenza tra l'anno di riferimento e l'anno di costituzione dell'hotel, ottenuto dal database AIDA insieme ai dati finanziari.

#### *Variabili di controllo*

Ai modelli sono state aggiunte delle variabili di controllo, ovvero la dimensione della città, i flussi turistici, la competizione per l'hotel, i ristoranti nelle vicinanze e la categoria di stelle a cui appartiene l'hotel. I dati relativi ai comuni per le prime tre variabili sono stati estratti dal database dell'ISTAT e successivamente associati agli hotel utilizzando il codice ISTAT del comune dove l'albergo è situato. Queste variabili sono state inserite nel modello in forma logaritmica, perché rappresenta una migliore approssimazione della distribuzione normale. L'aggiunta di queste variabili è giustificata dalla necessità di differenziare le località sulla base della loro capacità di ospitare visitatori. Le città più grandi infatti generalmente sono quelle che hanno più mete turistiche da visitare e che possono permettere l'ingresso di molti visitatori. Gli hotel localizzati in città di grandi dimensioni e/o molto turistiche dovranno soddisfare una domanda maggiore rispetto a quelli che si trovano in comuni piccoli o con poche attrazioni, ma dovranno fronteggiare anche una concorrenza più intensa dovuta alla presenza di molti altri hotel.

I valori delle ultime due variabili, i ristoranti e la categoria di stelle, sono invece quelli indicati sul sito TripAdvisor per l'hotel.

Le variabili sono state operazionalizzate nel seguente modo:

- Dimensione della città: numero di residenti all'inizio dell'anno di riferimento nel comune in cui si trova l'hotel;

- Flussi turistici: numero di turisti per numero di notti passate in città;
- Competizione hotel: per ogni hotel, è il numero totale di camere degli alberghi situati in quel comune in quell'anno che appartengono alla stessa categoria di stelle dell'hotel in questione. Questa variabile è stata aggiunta come controllo per la competizione diretta derivante dalla presenza di altri hotel ed è espressione dell'offerta di camere in un comune;
- Ristoranti: numero di ristoranti presenti nel raggio di 500m dall'hotel, indicato su TripAdvisor;
- Stelle: numero di stelle della categoria a cui appartiene l'hotel, indicato su TripAdvisor. Questa variabile permette di distinguere gli hotel della stessa categoria, rendendoli così confrontabili.

I modelli in forma completa (M8 e M16) possono essere riassunti in formula come segue:

$$y_{it} = \alpha_1 AU_{it} + \alpha_2 OR_{it} + \alpha_3 AT_{it} + \alpha_4 Dim_i + \alpha_5 Age_{it} + \alpha_6 BO_i + \beta_1 AU_{it} * OR_{it} + \beta_2 AU_{it} * AT_{it} + \beta_3 AU_{it} * Dim_i + \beta_4 AU_{it} * Age_{it} + \beta_5 AU_{it} * BO_i + \gamma_1 CompetizioneHotel_{it} + \gamma_2 CitySize_{it} + \gamma_3 FlussiTuristici_{it} + \gamma_4 Ristoranti_{it} + \gamma_5 Stelle_i$$

Dove:

- $y_{it}$  è il delta ROS nei modelli M1-M8 e il delta ROA nei modelli M9-M16;
- $AU_{it}$  è la capacità d'uso di Airbnb, ovvero la disponibilità di listing;
- $OR_{it}$  è il punteggio delle recensioni online dell'hotel  $i$  al tempo  $t$ ;
- $AT_{it}$  è il numero di attrazioni nei pressi dell'hotel  $i$  al tempo  $t$ ;
- $Dim_i$  è il numero di camere dell'hotel  $i$ ;
- $Age_{it}$  è l'età dell'hotel  $i$  al tempo  $t$ ;
- $BO_i$  è l'orientamento al business dell'hotel  $i$ ;
- $CompetizioneHotel_{it}$  è il numero di hotel con lo stesso numero di stelle dell'hotel  $i$ , nella città dell'hotel  $i$  al tempo  $t$ ;
- $CitySize_{it}$  è il numero di residenti nella città dell'hotel  $i$  all'inizio dell'anno  $t$ ;
- $FlussiTuristici_{it}$  è il flusso turistico nella città dell'hotel  $i$  al tempo  $t$ ;
- $Ristoranti_{it}$  è il numero di ristoranti nei pressi dell'hotel  $i$  al tempo  $t$ ;
- $Stelle_i$  è il numero di stelle dell'hotel  $i$ .

In tabella 8 sono riportate tutte le variabili del modello.

### 3.4 Risultati

I risultati ottenuti dall'analisi mostrano comportamenti simili tra i modelli in cui è stato usato il delta ROS, in tabella 9a e 9b, e quelli in cui è stato usato il delta ROA, in tabella 10a e 10b.

In tutti i modelli la relazione tra la variabile di interesse, ovvero il numero di listing in una città in un anno per il numero di notti di disponibilità del listing, e la variabile dipendente, ovvero il delta ROS o il delta ROA, è altamente significativa con coefficiente negativo. Questo significa che all'aumentare della sua capacità, Airbnb intacca negativamente la profittabilità degli hotel.

In letteratura sono stati ottenuti risultati contrastanti su questa relazione. Se da una parte l'esito dell'analisi conferma quanto riscontrato, ad esempio, nello studio svolto da Zervas (2014), dall'altra contraddice i risultati ottenuti dagli studiosi Blal, Singal e Templin (2018). Zervas, infatti, studia la relazione tra il numero di annunci di Airbnb e i ricavi degli hotel su un campione in Texas e i risultati suggeriscono che la presenza della piattaforma influisce sul fatturato degli hotel causandone delle perdite. Blal, Singal e Templin, invece, riscontrano che l'aumento delle inserzioni su Airbnb non causa una riduzione del RevPar degli hotel a San Francisco. Anche Carmelo Cennamo (2019) sostiene che ciò che causa una riduzione nei profitti degli hotel non è la presenza di Airbnb quanto le conseguenze della sua diffusione sulle abitudini di consumo degli utenti. Il risultato ottenuto nella presente analisi, invece, supporta l'ipotesi che la maggiore disponibilità di listing abbia un impatto significativamente negativo sul settore tradizionale e che la piattaforma rappresenta una minaccia per le strutture alberghiere, avendo un effetto di sostituzione dell'offerta degli hotel.

Analizzando i modelli con il delta ROS, si nota che gli effetti di interazione delle variabili di moderazione con la variabile di interesse non sono risultati significativi presi singolarmente, ad eccezione dell'attrattività della zona in cui è localizzato l'hotel. Nel modello M8, che prende in considerazione tutti gli effetti moderanti insieme, risultano significativi la reputazione online, l'attrattività della zona e l'età dell'hotel.

Analizzando i modelli con il delta ROA, invece, gli effetti di moderazione presi singolarmente risultano tutti non significativi, compresa l'attrattività della zona in cui si trova l'hotel. Questo effetto di moderazione ha significatività soltanto nel modello M16, ovvero se considerato insieme alle altre variabili moderanti.

Per quanto riguarda la prima ipotesi, dalla presente analisi risulta che la *reputazione online* ha un effetto di moderazione leggermente significativo e negativo soltanto nel modello M8 con il delta ROS, dove vengono considerati tutti i fattori moderanti, ma non è significativa in nessun altro modello. Non è dunque possibile affermare che il punteggio lasciato dagli utenti sui siti online rappresenta un vantaggio per gli hotel nella competizione con Airbnb e non può essere considerato come uno dei fattori determinanti per la loro sopravvivenza. I risultati dell'analisi quindi non confermano quanto ipotizzato in H1.

Considerando la seconda ipotesi, nel modello con il delta ROS (M4) l'*attrattività della zona* in cui si trova l'hotel ha un effetto di moderazione significativo e positivo sulla variabile di interesse, ma non si può dire lo stesso per il modello con il delta ROA (M12). La variabile però risulta significativa nei modelli con tutte le variabili moderanti (M8 e M16). Il campione in esame comprende località turistiche, anche se minori, che sono caratterizzate da molte attività, ristoranti, comodità e luoghi di interesse. Come atteso, la presenza di queste attrazioni rende gli hotel nelle vicinanze meno soggetti alla concorrenza derivante dalla presenza di alloggi su Airbnb rispetto agli hotel periferici. Si può dunque concludere che, come ipotizzato in H2, la scelta del posizionamento per l'hotel è un fattore determinante per resistere alla minaccia di Airbnb.

Per la terza ipotesi, invece, dall'analisi risulta che l'effetto di interazione dell'*età dell'hotel* non è significativo se valutato singolarmente, sia con il delta ROS (M6) sia con il delta ROA (M14), contrariamente a quanto ipotizzato in H3. È interessante notare, però, che il suo effetto diventa altamente significativo nel modello M8, insieme all'*attrattività della zona*, se considerato nell'insieme degli altri effetti di interazione. Questo risultato suggerisce quindi che gli hotel che hanno minori perdite sulle vendite sono quelli più antichi che si trovano nelle vicinanze di molti luoghi di interesse. L'effetto dell'*età dell'hotel* infatti è positivo, quindi all'aumentare dell'*età*, l'hotel risente di meno della concorrenza. L'ipotesi H3 è quindi supportata dai risultati dell'analisi.

Anche la *dimensione dell'hotel* ha disatteso quanto ipotizzato in H4 e non è risultata un fattore significativo nella relazione tra la diffusione di Airbnb e la variazione nel ROS degli hotel. Lo stesso risultato è stato ottenuto nei modelli con il delta ROA. Non è possibile dunque affermare che gli hotel di grandi dimensioni hanno la capacità e la possibilità di reagire meglio all'aumentare della disponibilità di alloggi su Airbnb e il

numero di camere di cui dispongono non è un fattore che permette loro di difendersi dalla minaccia della piattaforma.

Infine, l'effetto di moderazione dell'*orientamento al business* non risulta significativo, né nei modelli con il delta ROS né nei modelli con il delta ROA, contrariamente a quanto ipotizzato in H5 e a quanto riscontrato anche in letteratura (Zervas, 2014). I risultati ottenuti non supportano l'ipotesi H5, secondo cui l'orientamento al business sia un fattore moderante in modo significativo nella relazione tra variabile dipendente e indipendente. Dopo aver testato i modelli, è stata calcolata la matrice di correlazione di Spearman con livello di significatività al 10%, riportata in tabella 11, per verificare l'assenza di multi-collinearità tra le variabili. La soglia limite sopra la quale si ritiene possibile la presenza di multi-collinearità è 0.8. Il coefficiente di correlazione ha superato tale soglia:

- tra delta ROS e delta ROA: le due variabili rappresentano entrambe la profittabilità degli hotel. Tuttavia, esse non sono usate contemporaneamente nei modelli, quindi non sorgono problemi di multi-collinearità;
- tra flussi turistici e capacità di Airbnb: è ragionevole che i comuni con elevata attrazione turistica ospitino una maggiore offerta di alloggi;
- tra dimensione del comune e capacità di Airbnb: i comuni più grandi hanno più spazi e l'offerta di Airbnb è elevata;
- tra flussi turistici e dimensione del comune: comuni più grandi hanno spazi più grandi per ospitare i turisti;
- tra offerta di camere di hotel e flussi turistici del comune: flussi turistici elevati indicano un'elevata domanda, quindi è ragionevole che ci sia un'elevata offerta di camere;
- tra numero di ristoranti e attrattività della zona: più la zona è ricca di attività più è possibile trovare anche ristoranti, in linea con la teoria dell'agglomerazione.

Infine, per escludere la presenza di multi-collinearità è stato svolto un ulteriore controllo, calcolando i Variance Inflation Factor, che hanno confermato l'assenza di multi-collinearità tra le variabili.

### 3.5 Conclusioni

Dai risultati dell'analisi è possibile affermare che l'attrattività della zona è un elemento determinante per gli hotel per poter competere e per potersi difendere dalla minaccia di Airbnb. La scelta del posizionamento è una decisione strategica che può garantire una sopravvivenza nel lungo termine e che difficilmente può essere imitata dagli hotel in periferia. Questi infatti non possono offrire la comodità di essere vicini ai luoghi di interesse e, avendo prezzi paragonabili agli appartamenti Airbnb centrali, sono più soggetti a sostituzione con i soggiorni in sharing. Sarebbe interessante per le ricerche future verificare se la disponibilità di sistemi di trasporto che collegano la periferia con le zone più attrattive può ridurre il gap tra hotel centrali e hotel periferici. La vicinanza a stazioni ferroviarie, metropolitane, fermate autobus potrebbe infatti ridurre il vantaggio degli hotel nelle zone più servite rispetto a quelli nelle zone periferiche e, anzi, potrebbe rivalutare le sistemazioni che si trovano in aree meno caotiche.

Un altro risultato ottenuto è che, degli hotel che si trovano in zone attrattive, quelli che risentono meno della minaccia di Airbnb sono quelli più antichi, meno soggetti alla concorrenza rispetto a quelli più giovani. Un risultato simile è stato ottenuto nell'analisi di McCann, B.T., Vroom, G., (2010). Secondo gli autori, gli incumbent possono godere dei benefici di agglomerazione dall'ingresso di nuovi entranti, e questo vale soprattutto per le imprese di più vecchia costituzione. La concentrazione geografica facilita il consumatore nella valutazione delle opzioni disponibili e fa aumentare la probabilità di acquisto per le imprese vicine. Gli operatori storici, inoltre, possono godere della loro esperienza accumulata nel tempo e sono in grado di valutare meglio le conseguenze dell'ingresso di un nuovo rivale, potendo così rispondere più adeguatamente alla nuova minaccia o opportunità.

Le altre variabili moderanti invece non hanno mostrato un effetto significativo. La reputazione online non risulta essere un elemento distintivo in grado di proteggere gli operatori storici dalla concorrenza della nuova piattaforma. I dati di Federalberghi mostrano come nel mercato italiano si sta verificando uno spostamento verso un crescente aumento degli hotel a 4-5 stelle e una forte riduzione degli hotel a 1-2 stelle. In linea con questa tendenza, la distanza tra i punteggi degli hotel è sempre meno netta e nel campione sono presenti hotel con un punteggio variabile tra un minimo di 3.2 e un massimo di 4.8, quindi non sono presenti osservazioni per gli hotel con punteggi molto bassi. In

particolare, 210 hotel su 293 hanno un punteggio tra 4 e 4.8. Questa variabile sembra dunque non avere un effetto discriminante.

Anche la variabile dell'orientamento al business è risultata una moderante non significativa. La variabile è stata operazionalizzata come una variabile dummy, che indica la presenza o l'assenza di strutture per conferenze ma non le distingue per dimensioni. Non è dunque possibile verificare se gli hotel con strutture per conferenze grandi hanno un vantaggio rispetto a quelli con strutture piccole. Non separando le unità sulla base delle dimensioni delle strutture per conferenze, gli hotel con piccole strutture potrebbero attenuare l'effetto degli hotel con grandi strutture. Inoltre, potrebbe essere limitante valorizzare l'orientamento al business come la presenza di strutture per conferenze, in quanto gli hotel che si specializzano su questo segmento di mercato offrono anche servizi più comuni, come ad esempio una buona connessione Internet, uno spazio silenzioso e confortevole per lavorare o il servizio di lavanderia. In anni recenti, si è verificata una crescente tendenza dei lavoratori ad approfittare del viaggio per visitare il luogo in cui si recano. Questi soggetti, definiti bleisure traveler, hanno caratteristiche e necessità comuni sia ai viaggiatori business sia ai viaggiatori leisure e potrebbero essere interessati alla vicinanza a zone d'interesse turistico.

La dimensione dell'hotel potrebbe essere risultata poco significativa poiché gli spazi nei luoghi di attrazione sono limitati e gli hotel di grandi dimensioni sono localizzati in zone più periferiche e meno ricercate.

Una limitazione della presente analisi consiste nell'aver considerato un periodo di soli quattro anni, per un totale di 3 osservazioni di delta ROS e di delta ROA, per mancanza di dati affidabili su Airbnb negli anni precedenti al 2015. Quindi, i dati finanziari degli hotel sono il risultato di attività che riguardano un periodo di tempo in alcuni casi molto più ampio rispetto a quello ricoperto dal campione. Sarebbe dunque necessario coprire un periodo temporale più ampio, per avere dati più solidi.

Potrebbe essere interessante, per le ricerche future, inserire ulteriori variabili per modellizzare le nuove risorse a disposizione delle strutture alberghiere, in particolare quelle tecnologiche. Questo fattore sta assumendo un ruolo sempre più importante nel business e sono diverse le strutture che usano i nuovi strumenti tecnologici per potenziare le loro attività. Le nuove tecnologie permettono non solo di ridurre i costi e snellire alcuni processi, ma anche di offrire servizi personalizzati e su misura, di creare esperienze uniche e piacevoli, che rendono il cliente soddisfatto.

## CONCLUSIONI

Lo sviluppo tecnologico rapido e intenso, accompagnato da un contesto economico in crisi, ha agevolato la diffusione delle sharing economy. La crescente dimestichezza dei consumatori con i prodotti tecnologici e i device mobili e la disponibilità di un facile ed economico accesso a internet hanno spinto i mercati verso un mondo sempre più digitale, che ha cambiato le transazioni e i consumi e ha permesso la diffusione rapida di piattaforme di sharing. Questo ha comportato un'evoluzione dei mercati, generando nuove dinamiche competitive che spesso hanno messo in crisi i settori tradizionali, non escluso quello ricettivo. L'emergere di tali piattaforme per i soggiorni, prima tra tutte Airbnb, oggi attira sempre di più l'attenzione non solo del settore alberghiero, ma anche delle autorità di regolazione, che non possono più ignorare la minaccia competitiva rappresentata dai modelli di business innovativi ma non regolamentati di queste piattaforme. La legislazione vigente, infatti, è adeguata al contesto economico tradizionale ma non può essere applicata anche all'economia di condivisione, per la quale è necessario strutturare un quadro normativo ad hoc. Inoltre, sono molti gli studiosi che si interrogano sull'effetto di Airbnb e di queste piattaforme sul settore tradizionale e che cercano di individuare quali elementi rendono gli alberghi più soggetti alla concorrenza di tali portali. Airbnb, d'altro canto, non si ritiene una minaccia per le strutture tradizionali, quanto piuttosto un'offerta complementare ad esse e questa affermazione è a volte condivisa dagli stessi operatori del settore tradizionale. I risultati ottenuti dalle analisi effettuate dagli studiosi sono spesso contrastanti e ad oggi non esiste ancora un pensiero unanime riguardo alla posizione di Airbnb in relazione a hotel, B&B e strutture ricettive storiche. Questa varietà di risultati può essere in parte spiegata dai diversi contesti nei quali sono stati effettuati gli studi e al diverso grado di diffusione del fenomeno, che ha un impatto più intenso nelle destinazioni più mature dal punto di vista turistico. Anche fattori legati alla popolazione locale, come la cultura, l'età media, il livello di reddito, possono giocare un ruolo fondamentale e influenzare la portata del fenomeno.

Tuttavia, è possibile affermare che Airbnb possiede le caratteristiche che la qualificano come un'innovazione disruptive, secondo la definizione di Christensen. Infatti, inizialmente l'uso della piattaforma si diffonde all'interno di un mercato di nicchia, tra i consumatori giovani, meno abbienti e più propensi al rischio. Successivamente, grazie al

miglioramento e perfezionamento del servizio, la nuova tecnologia diventa interessante per i mainstream customer, che iniziano a trovare attraente la proposta di valore offerta dalla piattaforma. Airbnb ha infatti visto una forte crescita anche tra segmenti di mercato prima non coperti, attivando programmi per i business traveler e per il lusso, concedendo una garanzia per gli host e fornendo sistemi di controllo e profilazione degli utenti. La piattaforma oggi offre un servizio più performante e completo rispetto ai primi anni e cerca di differenziarsi offrendo esperienze di vita uniche e irripetibili, non semplici soggiorni.

Il settore tradizionale sta reagendo alla diffusione delle sharing economy sia per via legale, tramite associazioni alberghiere che mirano ad appianare la disparità nel trattamento dell'imposizione fiscale e delle restrizioni, sia adoperandosi per offrire un servizio sempre più flessibile e personalizzabile, che si prende cura del cliente e soddisfa le sue necessità, superando anche le sue aspettative. Alcune delle principali strutture ricettive tradizionali, come Hilton e Marriott, stanno cercando di ampliare la loro offerta, acquisendo piattaforme o creando divisioni del loro brand specifiche per determinati segmenti di mercato, vedendo nella tecnologia un potente alleato per rimanere competitivi. Per gli hotel, quindi, è importante tenere sempre sotto controllo l'ambiente esterno e adeguarsi al cambiamento, sfruttando la tecnologia per rivalutare il loro core business ma anche i loro asset secondari. Gli hotel possono infatti trasformare la minaccia di Airbnb in un'opportunità. Oggi, ad esempio, è possibile trovare l'offerta di hotel e B&B anche su Airbnb e sulle diverse piattaforme operanti nel settore. Questa convergenza di mercato permette alle diverse tipologie di piattaforme di offrire funzionalità sempre più simili e di garantire un servizio end to end e integrato, che sfrutta spesso un ecosistema di partnership tramite il quale si riesce a ottimizzare l'erogazione del servizio e a ridurre i costi. Le partnership tra piattaforme e operatori tradizionali possono essere vantaggiose non solo perché tolgono potenziali concorrenti dal mercato, ma anche perché entrambe possono usufruire dei benefici reciproci. Le piattaforme possono infatti avere accesso a ingenti fondi ed ereditare un'esperienza nel settore, mentre gli hotel possono usufruire della struttura asset lite e flessibile delle piattaforme, che sarebbe altrimenti difficilmente imitabile.

Un aspetto da non trascurare è l'evoluzione di Airbnb nel corso del tempo. È nata infatti come un portale per facilitare l'incontro tra i proprietari di case che avevano stanze a disposizione per periodi limitati e i viaggiatori che avevano bisogno di una sistemazione.

Oggi, però, è possibile anche trovare camere d'hotel e di B&B e interi alloggi, che sono disponibili per un elevato numero di notti all'anno. La piattaforma ha anche stretto accordi con una delle maggiori agenzie immobiliari nel mondo, la Brookfield Property Partners, e molti dei suoi host sono soggetti professionisti, investitori che acquistano alloggi con lo scopo di concederli per gli affitti a breve termine, più remunerativi rispetto a quelli a lungo termine. Queste dinamiche hanno però accentuato il problema della gentrificazione e della turistificazione. I residenti fanno sempre più difficoltà a vivere in città sovraffollate, i cui servizi sembrano soddisfare più le esigenze dei turisti che quelle dei residenti stessi. Inoltre, lo spostamento degli interessi degli investitori verso proprietà da concedere per affitti a breve termine ha causato una mancanza di alloggi residenziali e un aumento dei prezzi, generando tensione nelle popolazioni locali. Appare chiaro che in questo contesto le autorità non possono ignorare il problema ma devono anzi intervenire per creare un quadro regolamentare adeguato alla presenza di questi nuovi player. L'intervento regolatorio è un fattore che non può essere trascurato, perché può influenzare in modo significativo lo sviluppo e la diffusione delle piattaforme, con il rischio di renderle meno convenienti sia per gli host sia per i guest. Gli host infatti vedrebbero ridurre i loro introiti e avrebbero molti più obblighi e restrizioni nella gestione del soggiorno.

Per contribuire agli studi presenti in letteratura, è stata effettuata un'analisi econometrica su un campione di hotel localizzati in alcuni comuni italiani sotto la lente della teoria dell'innovazione disruptive. Lo scopo dell'analisi è quello di individuare i fattori su cui possono fare leva gli operatori storici per difendersi dalla minaccia derivante dalla piattaforma di sharing. Dall'analisi è emerso innanzitutto l'effetto di sostituzione di Airbnb nei confronti dell'offerta tradizionale. La variabile di interesse, ovvero la disponibilità di notti per gli alloggi su Airbnb, ha infatti un effetto statisticamente molto significativo e negativo sulla variazione di ROS e di ROA, gli indici di profittabilità usati nei modelli. L'impatto del colosso americano risulta però ridimensionato per gli hotel che si trovano in zone attrattive, dove sono presenti molti luoghi di interesse turistico, attività commerciali e servizi pubblici. I turisti sono disposti quindi ad accettare prezzi più elevati per risiedere in zone attrezzate e con molte comodità. Le altre variabili studiate nell'analisi sono risultate non significative. Tuttavia, l'età mostra un effetto significativo nella relazione tra offerta disponibile su Airbnb e variazione del ROS, insieme all'attrattività della zona. Questo risultato può sottintendere che gli hotel con una certa

esperienza possono avere dei vantaggi rispetto alle strutture più recenti, anche se questo elemento da solo non è sufficiente a preservare dalla concorrenza di Airbnb.

Si ritiene che i risultati ottenuti con l'analisi potrebbero essere influenzati da un periodo di osservazione troppo limitato e che potrebbe essere utile valutare altre variabili per modellizzare le risorse distintive per gli hotel, quelle necessarie a competere nel lungo termine. In particolare, potrebbe essere interessante modellizzare il ruolo delle tecnologie nel miglioramento e potenziamento del servizio offerto e nel cambiamento delle necessità dei consumatori.

## BIBLIOGRAFIA

- Avdimiotis, S., Poulaki, I. (2019). *Airbnb impact and regulation issues through destination life cycle concept*, in International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research.
- Aznar, J.P., Sayeras, J.M., Rocafort, A., Galiana, J. (2016). *The irruption of Airbnb and its effects on hotel profitability: An analysis of Barcelona's hotel sector*, Intangible Capital, 13(1), 147–159.
- Baum JAC. (1996). *Organization ecology*. Handbook of organization studies, Clegg SR, Hardy C, Nord WR (eds). Sage: London; 77-114.
- Baum JAC, Ingram P. (1998). *Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry*, 18981980. Management Science 44 (7): 996-1016.
- Becker, G. S., (1975). *Human Capital*. Second Edition, New York: Columbia University Press
- Blal, I., Singal, M., Templin, J. (2018). *Airbnb's effect on hotel sales growth*, in International Journal of Hospitality Management.
- Bresciani, S., Thrassou, A. and Vrontis, D. (2015). *Determinants of performance in the hotel industry – an empirical analysis of Italy*, Global Business and Economics Review, Vol. 17, No. 1, pp.19–34.
- Cennamo, C., Meyer, T. (2019). *For which incumbents are digital platforms really a threat? – the role of asset ownership*.
- Cennamo, C. (2019). *Competing in digital markets: a platform-based perspective*, in Academy of Management.
- Chahine, S., Danin, H. (2018). *Is the Sharing Economy an Opportunity or a Threat? A Case Study on the Swedish Hotel Industry*, Kth Royal Institute of Technology.
- Christensen, C.M., Raynor, M., McDonald, R. (2015). *What is disruptive innovation?*, in Harvard Business Review.
- Claver-Cortés, E., Molina- Azorín, J.F., Pereira-Moliner. J. (2006) *Strategic groups in the hospitality industry: Intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain*. Tourism Management 27, 1101–1116
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.F., Pereira-Moliner, J. (2007). *The impact of strategic behaviours on hotel performance*. International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 19 No. 1, pp. 6-20

- Cocola-Gant, A., Gago, A. (2019). *Airbnb, buy-to-let investment and tourism-driven displacement: A case study in Lisbon*, in EPA: Economy and Space.
- Cunningham, P., Smyth, B., Wu, G., & Greene, D. (2010). *Does TripAdvisor makes hotels better?* Technical Report. pp. 1–11.
- Fernández, M.C.L., & Bedia, A.M.S. (2004). *Is the hotel classification system a good indicator of hotel quality?: An application in Spain*, *Tourism Management*, 25(6), 771-775. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.06.007>
- Grant, R., Besanko, D. (2015). *Strategic Management*, Wiley Custom.
- Gundersen, M. G., Heide, M. and Olsson, U.H. (1996). *Hotel guest satisfaction among business travelers: What are the important factors?*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(2): 72–81.
- Guttentag, D. (2013). *Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector*, in *Current Issues in Tourism*.
- Guttentag, D., Smith, S. (2017). *Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels: substitution and comparative performance expectations*, in *International Journal of Hospitality Management*.
- Hannan, M. T. and J. Freeman (1984). *Structural inertia and organizational change*. *American Sociological Review*, 49, pp. 149–164.
- Hua, N., Nusair, K., & Upneja, A. (2012). *Financial characteristics and outperformance: Evidence of a contemporary framework from the US lodging industry*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 574-593. <https://doi.org/10.1108/09596111211226833>
- Lauterbach, D., Truong, H., Shah, T., & Adamic, L. (2009). *Surfing a web of trust: Reputation and reciprocity on CouchSurfing.com*. *IEEE SocialCom*, 4, 346–353.
- 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>
- Lewis, R. C. and Booms, B. H. (1983). *The marketing aspects of service quality. Emerging perspectives on services marketing*. Edited by: Berry, L., Shostack, G, Upah, G. Chicago: American Marketing Association.

- McCann, B.T., Vroom, G. (2010). *Pricing response to entry and agglomeration effects*. Strategic Management Journal. 31 (3), 284–305.
- Montgomery, C.A., Wernerfelt, B. (1988). *Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q*, The RAND Journal of Economics, Vol. 19, No. 4. (Winter, 1988), pp. 623-632.
- Nieuwland, S., Rianne van Melik, (2018). *Regulating Airbnb: how cities deal with perceived negative externalities of short-term rentals*, in Current Issues in Tourism.
- Noone, B. M., & McGuire, K. A. (2013). *Effects of price and user-generated content on consumers' prepurchase evaluations of variably priced services*, Journal of Hospitality & Tourism.  
<http://jht.sagepub.com/content/early/2013/02/26/1096348012461551.abstract>
- Sparks, B. A., & Browning, V. (2011). *The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust*. Tourism Management, 32(6), 1310–1323.
- Stummer,C., Kundisch, D., Decker, R. (2017). *Platform Launch Strategies*, in Springer.
- Teixeira, T.S., Brown, M. (2018). *Airbnb, Etsy, Uber: Acquiring the First Thousand Customers*, in Harvard Business School.
- Tsai, H., Song, H., Wong, K.K.F. (2009). *Tourism and Hotel Competitiveness Research*, Journal of Travel & Tourism Marketing.
- Urtasun, A. and Gutiérrez, I. (2006). *Hotel location in tourism cities: Madrid 1936–1998*. Annals of Tourism Research, Vol. 33, No. 2, pp.382–402.
- Zervas, G., Proserpio, D., Byers, John W. (2014). *The rise of the sharing economy: estimating the impact of Airbnb on the Hotel Industry*, Boston University School of Management.

## SITOGRAFIA

<https://www.innovationtactics.com/business-model-canvas-airbnb/>

<https://www.garyfox.co/airbnb-business-model/>

<https://www.wired.com/story/inside-airbnbs-guerrilla-war-against-local-governments/>

<https://www.rentorshare.net/nuove-regole-per-airbnb-in-italia-col-decreto-crescita/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/affitti-brevi-416mila-annunci-ma-meta-non-registra-ospiti-ACEsICc>

<https://www.airbnb.it/help/article/481/come-fuzionano-le-tasse-per-gli-host>

<https://www.keeptalkinggreece.com/2019/02/26/greece-airbnb-restrictions/>

<https://www.greece-is.com/news/airbn-brake-short-term-rentals-subject-to-new-restrictions/>

<https://www.useguestbook.com/short-term-rental-regulations/athens/>

<https://maidsailors.com/blog/airbnb-nyc-rules-and-regulations-what-you-need-to-know/>

[https://www.engadget.com/2018-01-19-airbnb-san-francisco-listings-cut-in-half.html?guccounter=1&guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce\\_referrer\\_sig=AQAAACNZdSpsrSuXFgPf6thaM6Ne0uS\\_Fs3xU42dO2ZWY51dT5oq2RFzNOgilKMTnT6vBRXtsJCRrqyHMO5ygINjonNOYjiGVxTsMxTAHN1BKd8ENMsJnuUFqE8DLu5zK8TV\\_1OoolSwrSqv0ATRx4KdAsYFbpzbQn-WczzVBnyXV06x](https://www.engadget.com/2018-01-19-airbnb-san-francisco-listings-cut-in-half.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAACNZdSpsrSuXFgPf6thaM6Ne0uS_Fs3xU42dO2ZWY51dT5oq2RFzNOgilKMTnT6vBRXtsJCRrqyHMO5ygINjonNOYjiGVxTsMxTAHN1BKd8ENMsJnuUFqE8DLu5zK8TV_1OoolSwrSqv0ATRx4KdAsYFbpzbQn-WczzVBnyXV06x)

<https://www.hurdlr.com/blog/airbnb-city-tax-guide>

<https://blog.keycafe.com/understanding-barcelonas-short-term-rental-regulations/>

<https://www.lucasfox.com/news-and-press/2016/05/17/barcelona-tourist-rental-licences/>

<https://www.airbnb.es/help/article/2509/en-qu%C3%A9-zonas-recauda-y-liquida-airbnb-impuestos-sobre-el-alojamiento>

<https://www.ukpropertyaccountants.co.uk/tax-airbnb-income/>

<https://www.studiolegalemetta.com/en/italian-airbnb-tax/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/affitti-brevi-airbnb-l-aliquota-iva-l-host-e-22percento-ACDGStGB>

<https://medium.com/@rahughes88/welcome-to-veniceland-the-dark-side-of-tourism-f31e16d9bd88>

<https://www.che-fare.com/leffetto-disruptive-di-airbnb-roberto-ciccarelli-gentrificare-e-turistizzare/>

<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2018/05/15/europa-citta-airbnb-gentrification/>

<https://press.airbnb.com/wp-content/uploads/sites/4/2018/08/The-Airbnb-Story-Timeline-EN-GLOBAL.pdf>

<https://www.theguardian.com/technology/2019/may/05/airbnb-homelessness-renting-housing-accommodation-social-policy-cities-travel-leisure>

<https://news.airbnb.com/it/fast-facts/>

<https://news.airbnb.com/it/su-airbnb-piu-di-sei-milioni-di-annunci-nel-mondo/>

<https://it.businessinsider.com/airbnb-punta-sugli-alberghi-e-compra-hoteltonight-cosi-si-allarga-la-base-utenti/>

<https://www.nytimes.com/2019/04/29/travel/marriott-airbnb-homeshare-luxury.html>

<https://edition.cnn.com/2019/04/29/business/marriott-airbnb-rival/index.html>

<https://medium.com/dropbear-tech/going-mainstream-how-airbnb-used-a-sociological-approach-to-market-to-the-masses-7b222149c55>

<https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2016/11/16/how-uber-airbnb-and-etsy-turned-one-thousand-customers-into-one-million/#14bdf3585da9>

<https://www.forbes.com/sites/briansolomon/2016/05/03/how-airbnb-expanded-to-190-countries-by-thinking-glocal/#741114f47e91>

<https://www.bedandbreakfastdisuccesso.it/piattaforme-alternative-ad-airbnb-per-affitti-turistici-e-locazioni-brevi/>

<https://www.likibu.com/it/siti-come-airbnb>

<https://skift.com/2017/11/15/airbnb-growth-story-has-a-plot-twist-a-saturation-point/>

<https://www.growthmanifesto.com/airbnb-growth-strategy>

<http://insideairbnb.com/>

<https://ipropertymanagement.com/research/airbnb-statistics>

<https://muchneeded.com/airbnb-statistics/>

<https://www.theguardian.com/technology/2018/feb/22/airbnb-hotels-expansion-travel>

<https://www.theguardian.com/business-to-business/2018/apr/11/airbnb-is-forcing-everyone-to-up-their-game-how-hotels-are-changing-tack>

<https://www.forbes.com/sites/lesliewu/2019/04/30/hotels-and-home-rentals-get-closer-as-airbnb-and-marriott-rethink-their-models/#c1523a4b8feb>

<https://medium.com/bcon-blockchain-consultancy-company/introduzione-764ddedbdc7>

[https://locktrip.com/whitepaper\\_v1.2\\_t.pdf](https://locktrip.com/whitepaper_v1.2_t.pdf)

<https://towardsdatascience.com/the-impact-of-ai-on-the-hospitality-industry-8ba7adb66be>

<https://priceconomics.com/will-real-estate-investors-take-over-airbnb/>

<https://www.davidjteece.com/dynamic-capabilities>

## Allegati

<b>Tabella 7: statistiche descrittive delle variabili</b>					
No.	Variabile	Media	Dev. St.	Min	Max
1	Profittabilità hotel (delta ROS) [%]	-0.0395269	8.329681	-39.67	40.09
2	Profittabilità hotel (delta ROA) [%]	-0.3619558	16.36529	-228.2	232.96
3	Uso della capacità di Airbnb [#]	4935.511	8426.761	0	35431.32
4	Reputazione online [#]	4.242292	0.3137311	3.2	4.8
5	Attrattività della zona [#]	55.10662	79.54114	0	413
6	Dimensione hotel [#]	64.77389	44.16674	6	305
7	Età hotel [#]	26.50697	17.9897	1	100
8	Orientamento al business [dummy]	0.2832765	0.4507819	0	1
9	Flussi turistici [#]	5251771	7781203	1108	2.90e+07
10	Dimensione città [#]	486005.9	837722.7	673	2873494
11	Competizione hotel [#]	4029.028	6862.393	0	29875
12	Ristoranti [#]	135.0441	149.547	10	762
13	Stelle [#]	3.675768	0.6870722	1	5

<b>Tabella 8: sommario delle variabili</b>			
Tipo variabile		Descrizione	Fonte
Variabile dipendente	Delta ROS/Delta ROA	Differenza tra il ROA/ROA in un anno e quello dell'anno precedente	AIDA
Variabile indipendente	Offerta disponibile di Airbnb	Numero di listing in una città in un anno per i giorni di disponibilità del listing all'anno; standardizzata	AIRDNA
Variabili di moderazione	Reputazione online	Punteggio medio dell'hotel cumulato negli anni; standardizzata	TrustYou
	Attrattività zona	Numero di attrazioni nel raggio di 500m dall'hotel; standardizzata	TripAdvisor
	Dimensione hotel	Numero di camere nella struttura; standardizzata	TripAdvisor
	Età hotel	Età dell'hotel; standardizzata	AIDA
	Orientamento al business	Presenza di strutture per conferenze; standardizzata	TripAdvisor
Variabili di controllo	Competizione hotel	Numero di camere di hotel nello stesso comune con lo stesso numero di stelle; logaritmica	ISTAT
	Dimensione città	Numero di residenti all'inizio dell'anno; logaritmica	ISTAT
	Flussi turistici	Numero di turisti in città per notti trascorse nell'anno; logaritmica	ISTAT
	Ristoranti	Numero di ristoranti nel raggio di 500m dall'hotel	TripAdvisor
	Stelle	Numero di stelle dell'hotel	TripAdvisor

**TABELLA 9a: risultati di regressione delta ROS**

Variabile dipendente	Hp	Delta ROS <sub>t</sub>	Delta ROS <sub>t</sub>	Delta ROS <sub>t</sub>	Delta ROS <sub>t</sub>
Variabile indipendente					
<i>Modello</i>		M1	M2	M3	M4
<i>Effetti diretti</i>					
Uso della capacità di Airbnb (AU)		-27.81772*** (5.758947)	-28.00389*** (5.749702)	-26.35701*** (6.096753)	-32.82292*** (6.121899)
Reputazione online (OR)		...	100.1057 (73.4105)	94.86355 (73.71921)	104.7985 (73.12339)
Attrattività della zona (AT)		...	-4269.557 (2868.533)	-4246.591 (2869.74)	-4513.152 (2858.225)
Dimensione hotel (Dim)		...	464.4407 (290.58)	463.1795 (290.6923)	495.5613† (289.6616)
Età hotel (Age)		...	114.0283 (103.2808)	113.3736 (103.3223)	120.7954 (102.879)
Orientamento al business (BO)		...	-255.8† (152.0469)	-254.1918† (152.1163)	-269.4124† (151.513)
<i>Effetti di moderazione</i>					
AUxOR	H1	...	...	-7.175962 (8.808559)	...
AUxAT	H2	...	...	...	10.04974* (4.523037)
AUxDim	H3	...	...	...	...
AUxAge	H4	...	...	...	...
AUxBO	H5	...	...	...	...
<i>Variabili di controllo</i>					
Competizione hotel		-19.82887** (6.618661)	-19.26526** (6.612674)	-19.4626** (6.61957)	-20.23983** (6.598658)
Dimensione città		32.23398 (39.08513)	34.55327 (39.02416)	33.26901 (39.07051)	34.73312 (38.8554)
Flussi turistici		6.200776 (6.022631)	5.713465 (6.015608)	5.865637 (6.020746)	5.211904 (5.993833)
Ristoranti		0.0892996 (0.1576658)	31.13369 (20.17966)	30.99493 (20.18789)	32.9791 (20.10951)
Stelle		29.1543 (21.18914)	-2401.764 (1696.433)	-2389.467 (1697.132)	-2536.559 (1690.182)
<i>Intercetta</i>		-446.0175 (537.8322)	4292.768 (3340.842)	4283.895 (3342.103)	4556.8 (3328.509)

Note: \*\*\*  $p < 0.1\%$ , \*\*  $p < 1\%$ , \*  $p < 5\%$ , †  $p < 10\%$ .

**TABELLA 9b: risultati di regressione delta ROS**

Variabile dipendente	Hp	Delta ROS <sub>t</sub>	Delta ROS <sub>t</sub>	Delta ROS <sub>t</sub>	Delta ROS <sub>t</sub>
Variabile indipendente					
<i>Modello</i>		M5	M6	M7	M8
<i>Effetti diretti</i>					
Uso della capacità di Airbnb (AU)		-27.55951*** (5.829598)	-29.36971*** (5.828558)	-28.03628*** (5.756063)	-32.13139*** (6.487354)
Reputazione online (OR)		99.70811 (73.47806)	101.714 (73.34635)	99.69709 (73.49148)	94.64434 (73.12001)
Attrattività della zona (AT)		-4258.09 (2871.089)	-4337.287 (2866.085)	-4251.606 (2871.795)	-4536.2 (2847.876)
Dimensione hotel (Dim)		462.5929 (290.8545)	472.0171 (290.3414)	462.5217 (290.9158)	501.0957† (288.6975)
Età hotel (Age)		110.1053 (103.696)	126.1356 (103.5497)	115.4122 (103.4584)	136.003 (103.0748)
Orientamento al business (BO)		-254.2298† (152.2126)	-261.1307† (151.9439)	-254.0339† (152.2802)	-265.4883† (151.1952)
<i>Effetti di moderazione</i>					
AUxOR	H1	...	...	...	-15.22896† (9.173127)
AUxAT	H2	...	...	...	13.98257** (4.898422)
AUxDim	H3	-1.937597 (4.063528)	...	...	-6.1812 (5.372177)
AUxAge	H4	...	6.419275 (4.650557)	...	10.1757* (5.003211)
AUxBO	H5	...	...	1.911323 (5.510137)	10.04262 (7.005122)
<i>Variabili di controllo</i>					
Competizione hotel		-19.56823** (6.648765)	-19.44058** (6.607283)	-19.08757** (6.63891)	-21.35086** (6.612827)
Dimensione città		33.79809 (39.08966)	35.55175 (38.99185)	34.72934 (39.06549)	32.17674 (38.7566)
Flussi turistici		5.690399 (6.020951)	5.795931 (6.00989)	5.613238 (6.028399)	4.869085 (5.984414)
Ristoranti		31.02862 (20.19813)	31.70598 (20.16374)	31.0185 (20.20205)	33.37351† (20.03897)
Stelle		-2397.088 (1697.913)	-2435.902 (1694.917)	-2390.513 (1698.396)	-2543.298 (1683.908)
<i>Intercetta</i>		4297.454 (3343.715)	4339.96 (3337.676)	4267.341 (3344.901)	4597.459 (3315.6)

Note: \*\*\*  $p < 0.1\%$ , \*\*  $p < 1\%$ , \*  $p < 5\%$ , †  $p < 10\%$ .

**TABELLA 10a: risultati di regressione delta ROA**

Variabile dipendente	Hp	Delta ROA <sub>t</sub>	Delta ROA <sub>t</sub>	Delta ROA <sub>t</sub>	Delta ROA <sub>t</sub>
Variabile indipendente					
	Modello	M9	M10	M11	M12
<i>Effetti diretti</i>					
Uso della capacità di Airbnb (AU)		-25.89716*** (5.285972)	-26.06697*** (5.269179)	-23.96851*** (5.671266)	-29.14269*** (5.637041)
Reputazione online (OR)		...	119.9325† (61.07057)	114.2718† (61.33203)	121.8187* (61.00372)
Attrattività della zona (AT)		...	-5026.355* (2334.577)	-5002.706* (2334.694)	-5132.657* (2332.586)
Dimensione hotel (Dim)		...	525.1248* (234.7835)	522.1163* (234.8025)	539.2608* (234.662)
Età hotel (Age)		...	52.2082 (100.8279)	52.91612 (100.8303)	58.29888 (100.7762)
Orientamento al business (BO)		...	-279.3304* (123.1301)	-278.3356* (123.134)	-286.2601* (123.0543)
<i>Effetti di moderazione</i>					
AUxOR	H1	...	...	-8.500604 (8.496264)	...
AUxAT	H2	...	...	...	6.649945 (4.369416)
AUxDim	H3	...	...	...	...
AUxAge	H4	...	...	...	...
AUxBO	H5	...	...	...	...
<i>Variabili di controllo</i>					
Competizione hotel		-4.265644 (3.677236)	-3.808332 (3.670892)	-3.881477 (3.671616)	-3.874681 (3.666377)
Dimensione città		13.05373 (36.12998)	14.46369 (36.01694)	14.35324 (36.01708)	14.42793 (35.9701)
Flussi turistici		2.758472 (4.872743)	2.109729 (4.865737)	2.457344 (4.878121)	2.096784 (4.859416)
Ristoranti		0.078212 (0.1122129)	36.04065* (16.37533)	35.88753* (16.37603)	36.86251* (16.36294)
Stelle		9.944215 (19.55128)	-2909.002* (1385.71)	-2896.587* (1385.764)	-2965.898* (1384.412)
<i>Intercetta</i>		-213.8013 (493.7987)	5566.265* (2727.662)	5540.771* (2727.778)	5670.993* (2724.983)

Note: \*\*\*  $p < 0.1\%$ , \*\*  $p < 1\%$ , \*  $p < 5\%$ , †  $p < 10\%$ .

TABELLA 10b: risultati di regressione delta ROA

Variabile dipendente	Hp	Delta ROA <sub>t</sub>	Delta ROA <sub>t</sub>	Delta ROA <sub>t</sub>	Delta ROA <sub>t</sub>
Variabile indipendente					
Modello		M13	M14	M15	M16
<i>Effetti diretti</i>					
Uso della capacità di Airbnb (AU)		-26.12645*** (5.341114)	-26.7033*** (5.346472)	-26.09116*** (5.274234)	-27.91749*** (6.072198)
Reputazione online (OR)		119.9616† (61.13221)	120.1021† (61.10066)	120.2353† (61.13005)	114.689† (61.27578)
Attrattività della zona (AT)		-5027.098* (2336.904)	-5031.955* (2335.723)	-5034.528* (2336.731)	-5170.068* (2333.85)
Dimensione hotel (Dim)		525.3424* (235.0353)	525.837* (234.8995)	525.6368* (234.9928)	542.3804* (234.8153)
Età hotel (Age)		52.72856 (101.1956)	56.98026 (101.0978)	52.94547 (100.9382)	68.88939 (101.3394)
Orientamento al business (BO)		-279.475* (123.2686)	-280.2291* (123.1963)	-278.8755* (123.2445)	-287.1965* (123.1716)
<i>Effetti di moderazione</i>					
AUxOR	H1	...	...	...	-13.42137 (8.817946)
AUxAT	H2	...	...	...	9.579155* (4.703183)
AUxDim	H3	0.2748999 (3.890028)	...	...	-0.9705415 (5.103427)
AUxAge	H4	...	3.123228 (4.372342)	...	4.297594 (4.728758)
AUxBO	H5	...	...	1.778521 (5.123962)	4.97101 (6.474858)
<i>Variabili di controllo</i>					
Competizione hotel		-3.797607 (3.677647)	-3.862835 (3.673466)	-3.733009 (3.680496)	-3.921723 (3.677203)
Dimensione città		14.58316 (36.0921)	14.66888 (36.03557)	14.8408 (36.06472)	15.1524 (36.02721)
Flussi turistici		2.098593 (4.873087)	2.169073 (4.868807)	2.006907 (4.878981)	2.473506 (4.88306)
Ristoranti		36.05014* (16.39203)	36.11957* (16.38365)	36.10588* (16.39068)	37.24016* (16.37301)
Stelle		-2909.126* (1387.078)	-2910.434* (1386.383)	-2913.494* (1386.978)	-2985.445* (1385.119)
Intercetta		5564.717* (2730.441)	5562.753* (2728.99)	5571.046* (2730.075)	5690.868* (2726.343)

Note: \*\*\*  $p < 0.1\%$ , \*\*  $p < 1\%$ , \*  $p < 5\%$ , †  $p < 10\%$ .

<b>TABELLA 11: matrice di correlazione di Spearman</b>														
<b>No.</b>	<b>Variabile</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
<b>1</b>	Profittabilità hotel (delta ROS) [%]	1												
<b>2</b>	Profittabilità hotel (delta ROA) [%]	0.8846*	1											
<b>3</b>	Uso della capacità di Airbnb [#]	-0.0675*	-0.0879*	1										
<b>4</b>	Reputazione online [#]	-0.0082	0.0053	0.0478	1									
<b>5</b>	Attrattività della zona [#]	-0.0546	-0.0463	0.4332*	0.1771*	1								
<b>6</b>	Dimensione hotel [#]	0.0186	0.0029	0.1940*	-0.0231	-0.0518	1							
<b>7</b>	Età hotel [#]	0.0386	0.0827*	0.0404	-0.0063	0.0480	0.3107*	1						
<b>8</b>	Orientamento al business [dummy]	0.0315	0.0120	0.1467*	0.1438*	-0.0260	0.5334*	0.1517*	1					
<b>9</b>	Flussi turistici [#]	-0.0721*	-0.0808*	0.8167*	0.0510	0.4814*	0.2167*	0.0260	0.1156*	1				
<b>10</b>	Dimensione città [#]	-0.0545	-0.0748*	0.8762*	0.0247	0.4420*	0.2527*	0.0265	0.2023*	0.8247*	1			
<b>11</b>	Competizione hotel [#]	-0.0761*	-0.0858*	0.7652*	0.0361	0.4159*	0.2056*	0.0755*	0.0477	0.8917*	0.7565*	1		
<b>12</b>	Ristoranti [#]	-0.0566	-0.0652*	0.5864*	0.1381*	0.8883*	0.0769*	0.0747*	0.0562	0.5637*	0.5936*	0.5158*	1	
<b>13</b>	Stelle [#]	0.0380	0.0293	0.1468	0.1689	0.0244	0.3013	0.0744	0.3556	0.1705	0.1264	0.1077	0.0530	1

*Note: \* p-value < 0.1*