

SINERGIE-SIMA 2018 CONFERENCE

**Transformative business strategies
and new patterns for value creation**

Extended Abstract

*Ca' Foscari University, Venice
Department of Management - San Giobbe, Cannaregio 873*

14-15 June 2018

Referred Electronic Conference Proceeding della Sinergie - Sima 2018 Conference
Transformative business strategies and new patterns for value creation
Venice, 14-15 June 2018
Ca' Foscari University, Venice

ISBN 97888943937-2-9

I Referred Electronic Conference Proceeding sono pubblicati *online* sul portale di Sinergie
<http://www.sinergiejournal.it>

© 2018 FONDAZIONE CUEIM
Via Interrato dell'Acqua Morta, 26
37129 Verona
www.cueim.it

Convegno Sinergie - Sima 2018

**Transformative business strategies
and new patterns for value creation**

14-15 June 2018

***Referred Electronic
Conference Proceeding***

Extended Abstact

a cura di

*Claudio Baccarani, Marco Frey, Gaetano M. Golinelli,
Alberto Pastore e Tiziano Vescovi*

Conference chairs

GAETANO M. GOLINELLI
CLAUDIO BACCARANI
ALBERTO PASTORE
MARCO FREY
TIZIANO VESCOVI

Sapienza Università di Roma
Università di Verona
Sapienza Università di Roma
Scuola Superiore S. Anna di Pisa
Università Ca' Foscari Venezia

Coordinamento scientifico

MARTA UGOLINI
GENNARO IASEVOLI
FEDERICO BRUNETTI

Università di Verona
Libera Università Maria SS. Assunta LUMSA, Roma
Università di Verona

International coordination

ANGELO A. CAMILLO
SANDRO CASTALDO
STEFANO BRESCIANI

Woodbury University, Los Angeles, USA
Università Bocconi, Milano
Università di Torino

Comitato scientifico

FRANCO CALZA
MICHELE CANO
LAURA COSTANZO
BO EDVARDSSON
MARIANGELA FRANCH
ERNESTINA GIUDICI
GIAN LUCA GREGORI
MICHAEL HAENLEIN
CHARLES HOFACKER
AMEDEO MAIZZA
CARMELA ELITA SCHILLACI
ALFONSO VARGAS-SÁNCHEZ
SALVIO VICARI
ROBERTO VONA

Università di Napoli Parthenope
University of the West of Scotland, UK
University of Southampton, UK
Karlstad University, Svezia
Università di Trento
Università di Cagliari
Università Politecnica delle Marche
ESCP Europe of Paris, Francia
Florida State University, USA
Università del Salento
Università di Catania
University of Huelva, Spagna
Bocconi Università di Milano
Università di Napoli Federico II

Comitato organizzatore locale

TIZIANO VESCOVI
MONICA CALCAGNO
FRANCESCA CHECCHINATO
STEFANO MICELLI
MICHELE TAMMA

Università Ca' Foscari Venezia
Università Ca' Foscari Venezia
Università Ca' Foscari Venezia
Università Ca' Foscari Venezia
Università Ca' Foscari Venezia

Redazione

FEDERICO BRUNETTI
PAOLA CASTELLANI
NICOLA COBELLI
ELENA GIARETTA
CHIARA ROSSATO
FRANCESCA SIMEONI
FEDERICO TESTA
VANIA VIGOLO

Università di Verona
Università di Verona
Università di Verona
Università di Verona
Università di Verona
Università di Verona
Università di Verona
Università di Verona

Redazione scientifica e organizzativa

ANGELO BONFANTI (Coordinatore)

FABIO CASSIA

LAURA CIARMELA

ADA ROSSI

ANNALISA ANDRIOLO

Università di Verona

Università di Verona

Sinergie

Sinergie

CUEIM

**La Direzione e il Comitato Scientifico del Convegno di Sinergie
sono riconoscenti ai Referee che hanno collaborato
al processo di *peer review* dei *paper***

TINDARA ABBATE	<i>Università di Messina</i>
BARBARA AQUILANI	<i>Università della Tuscia</i>
VALERIA BELVEDERE	<i>Università Cattolica Sacro Cuore</i>
MICHELLE BONERA	<i>Università di Brescia</i>
GUIDO BORTOLUZZI	<i>Università di Trieste</i>
STEFANO BRESCIANI	<i>Università di Torino</i>
ANTHONY BUONO	<i>Bentley University</i>
MARIA ROSITA CAGNINA	<i>Università di Udine</i>
MONICA CALCAGNO	<i>Università Cà Foscari</i>
LUIGI CANTONE	<i>Università di Napoli Federico II</i>
ANTONELLA CAPRIELLO	<i>Università Del Piemonte Orientale</i>
FEDERICA CECCOTTI	<i>Sapienza Università di Roma</i>
CORRADO CERRUTI	<i>Università di Roma Tor Vergata</i>
ANDREA CHIARINI	<i>Università di Ferrara</i>
FRANCESCO CIAMPI	<i>Università di Firenze</i>
ALESSANDRA COZZOLINO	<i>Sapienza Università di Roma</i>
FRANCESCO CRISCI	<i>Università di Udine</i>
MONICA CUGNO	<i>Università di Torino</i>
MAREK ĆWIKLICKI	<i>Cracow University of Economics</i>
DANIELE DALLI	<i>Università di Pisa</i>
PATRIZIA DE LUCA	<i>Università di Trieste</i>
GIACOMO DEL CHIAPPA	<i>Università di Sassari</i>
MANLIO DEL GIUDICE	<i>Link Campus University</i>
VALENTINA DELLA CORTE	<i>Università di Napoli Federico II</i>
FRANCESCA FAGGIONI	<i>Università di Roma Tre</i>
MONICA FAIT	<i>Università del Salento</i>
ALBERTO FALINI	<i>Università di Brescia</i>
MARIA ANTONELLA FERRI	<i>Universitas Mercatorum</i>
VINCENZO FORMISANO	<i>Università di Cassino e del Lazio Meridionale</i>
MARIANGELA FRANCH	<i>Università di Trento</i>
LORIS GAIO	<i>Università di Trento</i>
MARCO GALVAGNO	<i>Università di Catania</i>

BARBARA GAUDENZI	<i>Università di Verona</i>
FRANCESCO IZZO	<i>Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli</i>
BEATRICE LUCERI	<i>Università di Parma</i>
PIERPAOLO MAGLIOCCA	<i>Università di Foggia</i>
ANTONIO MAJOCCHI	<i>Università di Pavia</i>
VITTORIA MARINO	<i>Università di Salerno</i>
MICHELA CESARINA MASON	<i>Università di Udine</i>
AURELIO MAURI	<i>Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM</i>
ALESSANDRA MAZZEI	<i>Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM</i>
GAETANO MICELI	<i>Università della Calabria</i>
LAURA MICHELINI	<i>Università Lumsa di Roma</i>
ROBERTA MINAZZI	<i>Università dell'Insubria</i>
ARABELLA MOCCIARO LI DESTRI	<i>Università di Palermo</i>
ANDREA MORETTI	<i>Università di Udine</i>
FRANCESCA NEGRI	<i>Università di Parma</i>
COSTANZA NOSI	<i>Università Lumsa di Roma</i>
ANDREA PACI	<i>Università di Firenze</i>
GIOVANNA PEGAN	<i>Università di Trieste</i>
LUCA PELLEGRINI	<i>Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM</i>
ANNA CLAUDIA PELLICELLI	<i>Università di Torino</i>
TONINO PENCARELLI	<i>Università di Urbino Carlo Bo</i>
ALESSANDRA PERRI	<i>Università Cà Foscari</i>
FRANCESCO POLESE	<i>Università di Salerno</i>
ANGELO PRESENZA	<i>Università Del Molise</i>
TOMMASO PUCCI	<i>Università di Siena</i>
ANDREA QUINTILIANI	<i>Università Telematica Pegaso</i>
ANTONIO RENZI	<i>Sapienza Università di Roma</i>
ANGELO RIVIEZZO	<i>Università Del Sannio</i>
MARCO ROMANO	<i>Università di Catania</i>
STEFANIA ROMENTI	<i>Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM</i>
MARCELLO SANSONE	<i>Università di Cassino e del Lazio Meridionale</i>
FRANCESCO SCHIAVONE	<i>Università di Napoli Parthenope</i>
ALFONSO SIANO	<i>Università di Salerno</i>
PAOLA SIGNORI	<i>Università di Verona</i>
PIERPAOLO SINGER	<i>Università di Salerno</i>

ANTONIO TENCATI
PIERPAOLO TESTA
MARIAPINA TRUNFIO
ANNALISA TUNISINI
MARIA VERNUCCIO
DONATA VIANELLI
MILENA VIASSONE
AGOSTINO VOLLERO

Università di Brescia
Università di Napoli Federico II
Università di Napoli Parthenope
Università di Urbino
Sapienza Università di Roma
Università di Trieste
Università di Torino
Università di Salerno

Al Lettore,

questo volume accoglie i *full paper* del Convegno Sinergie-Sima 2018 *Transformative business strategies and new patterns for value creation*, Università Ca' Foscari, Venezia, 14-15 giugno 2018.

Di norma, la trasformazione di un settore prende il via dall'adozione di una nuova tecnologia. Tuttavia, ciò che rende possibili cambiamenti importanti di un settore è un modello di business che connetta la nuova tecnologia con un bisogno di mercato, in modo da creare una nuova combinazione nel processo di creazione del valore.

Lo scopo del Convegno è discutere dei modelli di business “trasformativi” e delle necessarie evoluzioni strategiche come sfide per la gestione dell'impresa nel prossimo futuro, creando relazioni tra studiosi, diffondendo la conoscenza in campo economico-manageriale e promuovendo il contributo degli studiosi italiani al dibattito internazionale sui temi del management.

Claudio Baccarani, Marco Frey, Gaetano M. Golinelli, Alberto Pastore, Tiziano Vescovi

Cari Lettori e Convegnisti,

il call for paper del Convegno Sinergie-Sima 2018 ha previsto la possibilità di presentare *extended abstract* oppure *full paper*. In totale sono pervenuti in redazione 115 *extended abstract* e 45 *full paper*.

Per gli *extended abstract*, la valutazione dei contributi ricevuti è stata operata dal Comitato Scientifico in base alla coerenza con il tema del Convegno e/o con gli studi management secondo i Gruppi Tematici SIMA, alla chiarezza e alla rilevanza (anche potenziale) dei contenuti proposti.

Per i *full paper*, la procedura di valutazione dei contributi è stata condotta secondo il meccanismo della *peer review* da parte di due referee anonimi, docenti universitari ed esperti dell'argomento, scelti all'interno dell'Albo dei Referee della rivista *Sinergie*.

In particolare, i referee hanno seguito i seguenti criteri nella valutazione dei contributi:

- chiarezza degli obiettivi di ricerca,
- correttezza dell'impostazione metodologica,
- coerenza dei contenuti proposti con il tema/track del convegno e/o con gli studi management,
- contributo di originalità/innovatività,
- rilevanza in relazione al tema/track del convegno e/o agli studi management,
- chiarezza espositiva,
- significatività della base bibliografica.

L'esito del referaggio ha portato a situazioni di accettazione integrale, accettazione con suggerimenti e non accettazione. In caso di giudizio discordante la decisione è stata affidata alla Direzione Scientifica. Ogni lavoro è stato poi rinviato agli Autori completo delle schede di referaggio per la valutazione delle modifiche suggerite dai referee, verificate in seguito dalla Redazione della rivista *Sinergie*.

A seguito del processo di valutazione sono stati accettati 29 *full paper* e 115 *extended abstract*, pubblicati in due distinti volumi. In questo volume dedicato ai *full paper*, i contributi sono articolati nelle seguenti *track*:

TRACK DEL CONVEGNO

- Strategy between theory and practice
- Strategia tra teoria e pratica
- Rethinking strategy: strategic engagement for value creation
- Business models evolution: technology and beyond
- L'evoluzione dei modelli di business tra big data e tecnologia
- Marketing strategies to create customer value
- Business strategies for a better world
- Competition and collaboration in business
- La prospettiva del consumatore al valore
- Decision support systems, networks and strategy
- Strumenti manageriali per lo sviluppo di network e territori
- Crowdfunding as a new business model
- Off the Track - Contaminazioni al pensiero manageriale

TRACK SIMA

- Strategic management and corporate governance
- Innovation and technology management
- Entrepreneurship
- International business
- Tourism and culture management
- Sustainability
- Small and family business
- Retailing and service management
- Operations e supply chain management
- Marketing & Communication

Tutti i *full paper* di questo volume sono stati presentati e discussi durante il Convegno e pubblicati *online* sul portale della rivista Sinergie (www.sinergiejournal.it).

Nel ringraziare tutti gli Autori per la collaborazione ci auguriamo che questo volume contribuisca a fornire un avanzamento di conoscenze sui modelli di business “trasformativi” e sulle necessarie evoluzioni strategiche come sfide per la gestione dell’impresa nel prossimo futuro.

La Direzione e il Comitato Scientifico

INDICE

TRACK - STRATEGY BETWEEN THEORY AND PRACTICE

- Merging strategic and behavioural perspectives on corporate responses to climate change. An empirical analysis of institutional and individual drivers of climate action in the Italian manufacturing industry*
NICCOLÒ MARIA TODARO, FRANCESCO TESTA, TIBERIO DADDI, FABIO IRALDO “ 3
- Technology-driven store format: from impact on practice to impact on theory*
VIRGINIA VANNUCCI, GAETANO AIELLO “ 9
- Cresciute in fretta. Organizzazioni a rapida crescita: verso la creazione di un approccio analitico “ad hoc”*
LEONARDO POMPA, FULVIO FORTEZZA, GIOVANNI MASINO “ 13
- La logica esperienziale applicata alle strategie del comparto fieristico: una review della letteratura*
TONINO PENCARELLI, MARCO CIOPPI, ILARIA CURINA, FABIO FORLANI “ 17

TRACK - STRATEGIA TRA TEORIA E PRATICA

- Il rightshoring e le strategie di localizzazione delle attività delle imprese. Alcuni casi a confronto*
ALESSANDRO BARONCELLI, VALERIA BELVEDERE, LUIGI SERIO “ 27
- Effetti competitivi della sharing economy nei servizi ricettivi*
AURELIO G. MAURI, ROBERTA MINAZZI, RUGGERO SAINAGHI “ 33
- Ambidexterity e performance management. Un’evidenza empirica di implementazione della strategia aziendale*
DANIELE BINCI, CORRADO CERRUTI, STEFANO ANTONIO DONNARUMMA, PIERLUIGI PALMIGIANI “ 39
- L’influenza della componente enogastronomica sul comportamento di viaggio degli italiani*
ROBERTA GARIBALDI, ANDREA POZZI “ 47

TRACK - RETHINKING STRATEGY: STRATEGIC ENGAGEMENT FOR VALUE CREATION

- Transformative strategies for employee engagement: managers and employees confronted*
ALESSANDRA MAZZEI, LUCA QUARATINO, ALFONSA BUTERA, CHIARA FISICHELLA “ 53
- Unpacking the good soldier syndrome: the role of authentic leadership and organizational citizenship behavior*
RICCARDO RIALTI, GIACOMO FABIETTI, LAMBERTO ZOLLO, CRISTIANO CIAPPEI “ 57

TRACK - BUSINESS MODELS EVOLUTION: TECHNOLOGY AND BEYOND

- The financial attractiveness of business models: an analysis of sharing economy companies*
LAURA MICHELINI, CECILIA GRIECO, GENNARO IASEVOLI “ 63
- When open innovation drives business models evolution: the case of business to business markets*
TINDARA ABBATE, ANNA CODINI, BARBARA AQUILANI “ 69
- On the way to business blockchainization: An empirical analysis of successful ICOs*
DANIELA ANDREINI, GIUSEPPE PEDELIENTO, MARA BERGAMASCHI “ 73
- Business model innovation in complex servitized systems: the case of OBC in capital equipment SMEs*
MARCO PAIOLA “ 77
- Smart tourism destinations and its integration into territorial certifications*
TINDARA ABBATE, ELVIRA TIZIANA LA ROCCA, ALFONSO VARGAS-SANCHEZ “ 83

TRACK - L'EVOLUZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS TRA BIG DATA E TECNOLOGIA

<i>Big data governance e PMI: evidenze dal distretto aerospaziale campano</i> FILOMENA IZZO, DOMENICO GRAZIANO, MARIO MUSTILLI	PAG.	91
<i>Collusione, processi decisionali ed intelligenza artificiale</i> FABRIZIO IANNONI, ALBERTO PASTORE	“	97
<i>L'innovazione digitale per le strategie di tailor made delle imprese del Made in Italy nei mercati internazionali</i> GAETANO MACARIO, SAVINO SANTOVITO, SERGIO SALOMONE, RAFFAELE SILVESTRI	“	103
<i>Il management del trasferimento tecnologico nell'ambito delle Strategie Regionali di Specializzazione Intelligente (S3)</i> MARIACARMELA PASSARELLI, FRANCESCO RICOTTA, ALFIO CARIOLA	“	107
<i>Competences and performance in metal waste supply chain: lessons from Italy</i> MARIACARMELA PASSARELLI, FRANCESCO RICOTTA, PINO VECELLIO	“	113
<i>I teatri lirici italiani: efficienza, efficacia e ruolo della tecnologia</i> CLEMENTINA BRUNO, FABRIZIO ERBETTA, GIOVANNI FRAQUELLI, ANNA MENOZZI	“	119

TRACK - MARKETING STRATEGIES TO CREATE CUSTOMER VALUE

<i>Niche marketing: an exploration from the perspective of tourism businesses</i> ALBERTO MATTIACCI, ATTILIO BRUNI, FRANCESCA MAGNO, FABIO CASSIA	“	127
<i>From traditional customer segmentation to buyer personas: new strategies to create customer value</i> GIORGIA SEPE, AUDUR HERMANNSDOTTIR, BIRGIT HAGEN, ANTONELLA CARCAGNI	“	133

TRACK - BUSINESS STRATEGIES FOR A BETTER WORLD

<i>Resources slack for social entrepreneurship: the genesis of social and strategic growth options</i> BEATRICE ORLANDO, ANTONIO RENZI, GIANLUCA VAGNANI, CRAIG WATTERS	“	139
<i>CSR and organizational culture: the competitive advantage of organizations</i> MARCELA LEPORE	“	153
<i>CSR strategy in the Internet era</i> PAOLO POPOLI	“	159
<i>Enhancing entrepreneurship for social change in the Euro-Mediterranean Region: Evidence from the UNIDO e4SC program</i> MICHAEL SHERIFF, MORENO MUFFATTO	“	165
<i>Ethics perceived in IMIs socially responsible investments (SRIs): some findings and perspectives on UK and Italian Asset Management companies</i> MAURO SCIARELLI, MARIO TANI, CATELLO GIOVANNI LANDI, LORENZO TURRIZIANI	“	171

TRACK - COMPETITION AND COLLABORATION IN BUSINESS

<i>Knowledge technology improvement in manufacturing systems. Case analysis of 'open strategy business model'</i> GIAN LUCA GREGORI, MARIA ROSARIA MARCONE	“	181
<i>Advertising in extreme vs traditional sports. Is there a difference?</i> MICHELA C. MASON, ANDREA MORETTI, DANIELE SCARPI, FRANCESCO RAGGIOTTO	“	187
<i>Who tells the story? Defining visual storytelling as a new territory in digital innovation narrative</i> REBECCA PERA	“	191
<i>Le dinamiche cooperative nell'ambito delle imprese multibusiness: un caso studio esplicativo</i> ROSANNA AMATA, GIOVANNI BATTISTA DAGNINO, ANNA MINÀ, PASQUALE MASSIMO PICONE	“	197
<i>Il contributo della comunicazione al successo della strategia cooperativa</i> SONIA C. GIACCONE, GIOVANNI BATTISTA DAGNINO, ALESSANDRA MAZZEI	“	201

TRACK - LA PROSPETTIVA DEL CONSUMATORE AL VALORE

<i>Exploring creative brands' digital storytelling impact on successful "self-portraits": A case study in Italian furniture brands</i> YUHONG ZHOU, JIE ZHANG, ROMANA ANDÒ	PAG. 209
<i>La segmentazione della marca del distributore "premium": la valutazione dei consumatori in relazione ai fattori di scelta</i> GUIDO CRISTINI, CRISTINA ZERBINI	" 217
<i>Discovering mobile instant messaging in the business: technology acceptance model and customer perceived value on satisfaction and CRM performance</i> VITTORIA MARINO, LETIZIA LO PRESTI	" 223
<i>ViviSmart. Analisi dell'efficacia di una campagna educativa sul comportamento di consumo alimentare e lo stile di vita dei bambini</i> COSTANZA NOSI, ANTONELLA D'AGOSTINO, CARLO ALBERTO PRATESI	" 227
<i>Exploring the critical incident technique as a method for the analysis of online customer reviews</i> EDWARD BOON, LAURA BOUGARY, ALESSANDRO BIGI, MICHELLE BONERA	" 231
<i>Narrare il patrimonio storico e culturale dell'impresa per creare valore. Una proposta di definizione dell'heritage marketing-mix</i> MARIA ROSARIA NAPOLITANO, ANGELO RIVIEZZO, ANTONELLA GAROFANO	" 237
<i>How to involve customers in the service creation process through the web. An investigation on some telecommunication firms</i> VALENTINA DELLA CORTE, GIOVANNA DEL GAUDIO, FABIANA SEPE	" 241

TRACK - DECISION SUPPORT SYSTEMS, NETWORKS AND STRATEGY

<i>The dark side of big data: a new framework to understand and manage risks</i> SINEAD RODEN, FENG LI, ALBERTO NUCCIARELLI	" 253
<i>3D printing and the impact on global value chains re-configurations</i> STEFANO DENICOLAI, GIOVANNA MAGNANI, ANTONELLA ZUCHELLA	" 257
<i>Il lato "Humane" dell'entrepreneurship: un nuovo modello per una nuova prospettiva</i> ROBERTO PARENTE, ROSANGELA FEOLA, VALENTINA CUCINO, MASSIMILIANO VESCI, CHIARA CRUDELE, ANTONIO BOTTI, VALTER RASSEGA	" 265
<i>Network inter-impresa ed opportunità imprenditoriali: il ruolo dei legami deboli e forti nella formazione e nello sfruttamento delle opportunità imprenditoriali</i> GIOVANNI BATTISTA DAGNINO, GABRIELLA LEVANTI, ARABELLA MOCCIARO LI DESTRI	" 271
<i>L'orientamento strategico delle Università. Verso una accountability "integrata"</i> STEFANIA DI CARLO	" 277

TRACK - STRUMENTI MANAGERIALI PER LO SVILUPPO DI NETWORK E TERRITORI

<i>Strategic vision, sustainability, and self-organization control in the Ferrari's city of Maranello</i> ANGELO RIVA, LUCIANO PILOTTI	" 285
<i>Il rapporto tra marche locali e territorio di riferimento. Risultati di un'indagine esplorativa</i> GABRIELE QUALIZZA	" 293
<i>"Turnà a 'ndomà": un'analisi sulla destinazione d'uso dell'Ex Padiglione Expo del Kuwait da parte del comune di Brembilla (BG)</i> MAURO CAVALLONE	" 299
<i>Managing ICT platforms in service ecosystems: a strategic approach to value co-creation</i> PIERPAOLO SINGER, CARLO ALESSANDRO SIRIANNI, ANTONELLA MONDA, MARA GRIMALDI	" 305

TRACK - CROWDFUNDING AS A NEW BUSINESS MODEL

Equity crowdfunding: investigating the role of entrepreneurial quality in affecting the success of the campaigns

CIRO TROISE, ELENA CANDELO, MARIO SORRENTINO

PAG. 315

Linguistic style of crowdfunding pitches: How does displayed narcissism influence crowdfunding success?

SIMONA LEONELLI, FRANCESCA DI PIETRO, FRANCESCA MASCIARELLI

“ 321

Il crowdfunding e le variabili predittive di successo: il caso Kickstarter

FRANCESCO CAPPÀ, RICCARDO MAIOLINI, MARIA ISABELLA LEONE, MICHELE PINELLI, LORENZO RABBIA

“ 325

L'influenza del linguaggio in una campagna di finanziamento di crowdfunding

RICCARDO MAIOLINI, FRANCESCO CAPPÀ, MARIA ISABELLA LEONE, MICHELE PINELLI, GIULIA BEDI

“ 329

The private equity model of value creation through innovation financing

ANNA GERVASONI, ALESSIA MUZIO, ANDREA ODILLE BOSIO, MARIA TERESA DI GRADO

“ 335

OFF THE TRACK - CONTAMINAZIONI AL PENSIERO MANAGERIALE

Ri-ri-ri-nascimento: guardare al passato e farlo diventare “altro da sé”, una strategia identitaria per le imprese italiane

DANIELA CAVALLO

“ 345

TRACK - STRATEGIC MANAGEMENT & CORPORATE GOVERNANCE

Le euristiche nei processi decisionali delle nuove imprese

GIANNI LORENZONI

“ 351

Anticorruption, risk management and governance. Features of a triple relationship

IRENE BUZZI, CLAUDIO NASSISI

“ 361

New models of football governance: fan-ownership in UK and Italy

DANIEL TORCHIA, ANNA CLAUDIA PELLICELLI

“ 367

Academic spin-offs' team composition: a hypothesis of non-linear relationship between team heterogeneity and growth performance

GIULIA TAGLIAZUCCHI, GIANLUCA MARCHI, BERNARDO BALBONI

“ 371

The parent university influence over academic spin-offs: the case of four universities in Milan

ALESSANDRO BARONCELLI, MATTEO LANDONI

“ 375

Una reinterpretazione della corporate governance alla luce della tecnologia blockchain: nuove prospettive

SALVATORE ESPOSITO DE FALCO, NICOLA CUCARI

“ 379

TRACK - INNOVATION AND TECHNOLOGY MANAGEMENT

Strategic management and industry 4.0. An exploratory study through a manufacturing case study

ANDREA CHIARINI, VALERIA BELVEDERE

“ 387

Internal and external perspectives on user innovation: what was left behind?

KHATEREH GHASEMZADEH, GUIDO BORTOLUZZI

“ 393

Know who e know how: il ruolo degli intermediari per lo sviluppo di nuovi prodotti

GIUSEPPE CAPPIELLO

“ 399

TRACK - ENTREPRENEURSHIP

<i>The role of the entrepreneurial university in fostering women entrepreneurship: a cross-cultural study</i> MARIA CARMEN LAUDANO, LAMBERTO ZOLLO, CRISTIANO CIAPPEI, VINCENZO ZAMPI	PAG. 405
<i>Entrepreneurship across cultures. A BR approach</i> CHIARA CANNAVALE, IMAN ZOHOORIAN NADALI	“ 413
<i>Antecedents and consequences of work-family conflicts: Italian women entrepreneurs' experiences</i> SARA POGGESI, MICHELA MARI, LUISA DE VITA	“ 417
<i>Entrepreneurial ecosystems: a qualitative comparative analysis (QCA) of their similarities and differences around the world</i> MARIA CRISTINA CINICI, ANTONIO CRUPI, DANIELA BAGLIERI	“ 423
<i>The impact of market orientation on research-based spin off performance: emerging issues from an exploratory study</i> NICOLETTA BURATTI, LUCA PERSICO, GIORGIA PROFUMO	“ 427
<i>Il ruolo coesivo della passione imprenditoriale: nuove prospettive teoriche e risultati emergenti da un'analisi esplorativa</i> ANDREA RUNFOLA, SILVIA RANFAGNI	“ 431

TRACK - INTERNATIONAL BUSINESS

<i>A study on the causal-effect relationship linking the financial crisis, international trade and the failures rate in the Italian iron kitchenware industry</i> MARIA GARBELLI	“ 437
<i>Le determinanti del “made in Sicily”:</i> prime evidenze di un'indagine empirica internazionale SONIA C. GIACCONE, ROSARIO FARACI, GRAZIANA MICALIZZI	“ 449
<i>Fattori di competitività per le imprese distrettuali nell'economia globalizzata</i> FABIO MUSSO, BARBARA FRANCONI	“ 455
<i>Il modello della Tripla Elica e le determinanti delle intenzioni imprenditoriali nei giovani ricercatori: un confronto internazionale</i> ROBERTO PARENTE, ROSANGELA FEOLA, VALENTINA CUCINO, MASSIMILIANO VESCI, CHIARA CRUDELE, ANTONIO BOTTI, VALTER RASSEGA	“ 463

TRACK - TOURISM AND CULTURE MANAGEMENT

<i>Digitalization of value creation and value appropriation: the travel & tourism industry case</i> CHIARA ACCIARINI, PAOLO BOCCARDELLI	“ 471
<i>Chinese tourism in Europe: the determinants of destination competitiveness</i> ANTONIO USAI, FRANCISCO MONTES, DANIELE PORCHEDDU, MANLIO DEL GIUDICE	“ 477
<i>Masters of branding in Italian museums: not only a matter of masterpieces</i> ANNAMARIA ESPOSITO, ANGELA BESANA	“ 485
<i>Intercultural sensitivity in tourism and hospitality - strategies for value creation</i> ANNA IRIMIÁS, MARIANGELA FRANCH	“ 489
<i>Dinamiche co-evolutive nel turismo: Il Caso “Convenzione delle Alpi”</i> LUNA LEONI, MATTEO CRISTOFARO, SILVIA BAIOTTO	“ 495
<i>Tutela e valorizzazione del patrimonio culturale. Il caso Forum Sempronii</i> EMANUELA CONTI, LAURA BARATIN, TONINO PENCARELLI	“ 501
<i>Responsabilità sociale d'impresa e performance aziendali nel settore turistico: un'analisi longitudinale nell'industria dell'ospitalità</i> STEFANO FRANCO, MATTEO GIULIANO CAROLI, FRANCESCO CAPPA, GIACOMO DEL CHIAPPA	“ 509

TRACK - SUSTAINABILITY

<i>Restaurant sustainability: an exploratory study on client's food waste composition, motivation, habits and doggy bag adoption</i> LUDOVICA PRINCIPATO, LUCA SECONDI	PAG. 517
<i>Sustainable business models in services: multiple case study in yacht tourism</i> CINZIA BATTISTELLA, MARIA ROSITA CAGNINA, LUCIA CICERO, NADIA PREGHENELLA	“ 521
<i>L'economia circolare come opportunità di business? Un'indagine esplorativa sulle imprese italiane</i> ANGELO DI GREGORIO, MARCO FREY, FRANCESCA CERUTI, LAURA GAVINELLI	“ 527
<i>Stakeholder engagement nelle pratiche di sostenibilità aziendale. Un'indagine empirica condotta attraverso i corporate website</i> FRANCESCA CONTE, AGOSTINO VOLLERO, ALFONSO SIANO, CLAUDIA COVUCCI	“ 535

TRACK - SMALL AND FAMILY BUSINESS

<i>A social enterprise in Gomorrah-land: a tale of radical cultural entrepreneurship and social innovation management</i> LILIA GIUGNI, NEIL STOTT, ROBERTO VONA	“ 543
---	-------

TRACK - RETAILING AND SERVICE MANAGEMENT

<i>Effective service recovery after privacy failure</i> FRANCESCA NEGRI, MARCO IEVA	“ 551
<i>The strategic evolution of fashion flagship stores</i> EDOARDO SABBADIN, SIMONE AIOLFI	“ 557
<i>Retail channels evolution in the car industry: early findings from the Volvo car 'Studio' experience</i> LUCIA PIZZICHINI	“ 563
<i>Multichannel integration, physical distance and consumers' online purchase intention</i> MICHELA MATARAZZO, RICCARDO RESCINITI, FEDERICA DE VANNA	“ 569
<i>Comparing business models in the grocery retailing industry: a conceptual framework proposal</i> LUIGI CANTONE, VINCENZO BASILE, PIERPAOLO TESTA	“ 575
<i>Consumers' privacy concern, trust and the trap of willingness to share information</i> SANDRO CASTALDO, MONICA GROSSO	“ 581

TRACK - OPERATIONS E SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

<i>L'adozione della tecnologia blockchain nel management della supply chain: nuove prospettive di ricerca</i> ROBERTO VONA, NADIA DI PAOLA	“ 587
<i>Evaluating brands in online communities: it's not just a matter of engagement</i> SILVIA RANFAGNI, MONICA FARAONI, CLAUDIO BECAGLI	“ 591
<i>L'innovazione digitale attraverso il networking nel settore agroalimentare</i> RAFFAELE SILVESTRI, FRANCESCO PETRUCCI, SAVINO SANTOVITO	“ 597
<i>Performance d'impresa e nuovi strumenti per una gestione sistemica del rischio</i> SERGIO SALOMONE, SAVINO SANTOVITO, MARIO SCICUTELLA	“ 601
<i>Dalla catena alla costellazione del valore: il collective impact e la sfida della riduzione della povertà</i> GIACOMO BÜCHI, ANNA CUGNO, MONICA CUGNO, REBECCA CASTAGNOLI	“ 609
<i>Blockchain e criptovalute: strumento di democratizzazione imprenditoriale o bolla speculativa?</i> GIOVANNA DOSSENA, FRANCESCA MAGNO, PASQUALE MASSIMO PICONE	“ 615

TRACK - MARKETING & COMMUNICATION

<i>Opportunità e limiti nell'utilizzo del sito web in chiave esperienziale nel contesto dei centri commerciali</i> MARCO CIOPPI, ILARIA CURINA, TONINO PENCARELLI, ELISABETTA SAVELLI	PAG. 621
<i>Ad ogni navigante il suo porto: la segmentazione nei marina</i> CLARA BENEVOLO, RICCARDO SPINELLI	“ 627
<i>Misurare la creazione di valore attraverso i social network digitali</i> STEFANIA ROMENTI, GRAZIA MURTARELLI	“ 633
<i>Content marketing e brand journalism: un'analisi esplorativa sull'uso di contenuti editoriali per sviluppare la corporate reputation</i> CARLO ALBERTO PRATESI, LUDOVICA PRINCIPATO, DIOMIRA CENNAMO, GERMANA RUSSO	“ 637
<i>I millennials italiani e le nuove in-store technologies. Un'indagine esplorativa nel fast fashion</i> MARCO VALERIO ROSSI, MARIA VERNUCCIO, ALBERTO PASTORE	“ 641
<i>I fattori di scelta dei servizi professionali: il punto di vista delle imprese e delle società di consulenza</i> TONINO PENCARELLI, LINDA GABBIANELLI	“ 651

TRACK - STRATEGIA TRA TEORIA E PRATICA

Il rightshoring e le strategie di localizzazione delle attività delle imprese. Alcuni casi a confronto
ALESSANDRO BARONCELLI, VALERIA BELVEDERE, LUIGI SERIO

Effetti competitivi della sharing economy nei servizi ricettivi
AURELIO G. MAURI, ROBERTA MINAZZI, RUGGERO SAINAGHI

Ambidexterity e performance management. Un'evidenza empirica di implementazione della strategia aziendale
DANIELE BINCI, CORRADO CERRUTI, STEFANO ANTONIO DONNARUMMA, PIERLUIGI PALMIGIANI

L'influenza della componente enogastronomica sul comportamento di viaggio degli italiani
ROBERTA GARIBALDI, ANDREA POZZI

Effetti competitivi della sharing economy nei servizi ricettivi

AURELIO G. MAURI* ROBERTA MINAZZI• RUGGERO SAINAGHI♠

Obiettivi. *L'evoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione avvenuta nell'ultimo decennio ha influenzato fortemente la distribuzione dei servizi alberghieri innescando nuove dinamiche competitive (Buhalis e Law, 2008; Buhalis e Leung 2018) in un business già caratterizzato da forte complessità (Casarin, 1996; Rispoli e Tamma, 1996). Lo sviluppo delle Online Travel Agency (OTA) (Toh et al. 2011) e delle più recenti piattaforme peer-to-peer, che operano secondo il modello della sharing economy, ha profondamente modificato la struttura del settore ricettivo. In particolare, la sharing economy e le nuove forme distributive online di servizi di alloggio hanno significativamente sviluppato la commercializzazione di servizi di "non-hotel accommodation" che inoltre non risultano più solo limitati alle fasce di mercato con minore capacità di spesa e leisure (HVS, 2014). Queste tendenze hanno la capacità di impattare negativamente sulle performance degli hotel (Xie e Kwok, 2017) che, specie in alcuni segmenti di mercato e per certi livelli di servizio, incontrano nuovi temibili concorrenti (HVV, 2014; HNN, 2014) e una maggiore visibilità di affittacamere privati, B&B e di tutte le altre forme di non-hotel accommodation (Minazzi, 2017). Alcuni studi (Balaguer e Pernías, 2013; Becerra et al., 2013) hanno già evidenziato che le tariffe alberghiere risultano negativamente influenzate dal numero e dalla prossimità di hotel concorrenti. Ora questa concorrenza ulteriore (extra-alberghiera) è inoltre rappresentata da competitor difficili da monitorare con le tecniche tradizionali e per di più oggetto di diverse regolamentazioni (Guttentag, 2015)*

La sharing economy sta profondamente modificando i modelli di consumo (Botsman e Rogers, 2010), anche nel business turistico (Tussyadiah e Pesonen, 2016) rappresentando un'alternativa valida per soddisfare una varietà di bisogni dei consumatori in cerca di un alloggio. Il modello di business sviluppato da Airbnb è considerato un esempio di "disruptive innovation" (Guttentag, 2015; Markides, 2016; Boswijk, 2017; Guttentag e Smith, 2017). Nel campo alberghiero, alcuni studi hanno evidenziato che l'entrata di Airbnb nel mercato ha avuto un impatto negativo e quantificabile sui ricavi soprattutto per gli hotel di fascia media ed economica che sono risultati più vulnerabili alla maggiore concorrenza di Airbnb (Zervas et al., 2015 and 2017; Guttentag e Smith, 2017). Partendo da tale rapporto di sostituibilità, Mody et al. (2017) analizza il servizio offerto da hotel e Airbnb evidenziando come Airbnb sembri offrire una migliore esperienza rispetto agli alberghi.

La maggior presenza, visibilità e facilità di commercializzazione di servizi di alloggio turistico non alberghiero impatta sulla struttura di offerta delle destinazioni mutandone sia la dimensione quantitativa sia quella qualitativa. Ciò può avere importanti conseguenze a livello competitivo per le strutture alberghiere operanti nel territorio. Conseguenze tanto maggiori nella misura in cui, con maggiore frequenza, i viaggiatori considerano la ricettività non alberghiera come un'alternativa all'ospitalità alberghiera, se non addirittura la prima scelta. Un passo fondamentale nel processo di acquisto del cliente, che prenota online, è la selezione della piattaforma da utilizzare. Le piattaforme peer-to-peer hanno guadagnato terreno e oggi si affiancano alle OTA nella distribuzione del servizio ricettivo. Peraltro, le OTA al loro interno danno uno spazio sempre più consistente a forme di ricettività non alberghiera. Ne scaturisce che, a fronte della richiesta del cliente di una certa destinazione, di una certa data e di un certo livello di servizio vengono congiuntamente proposti dalle piattaforme soluzioni alberghiere e non alberghiere concorrenti.

Le più recenti evoluzioni del modello di business Airbnb, con l'apertura della piattaforma a boutique hotels e B&B, confermano anche il suo ruolo concorrenziale nei confronti delle principali OTA anche in considerazione delle commissioni molto inferiori richieste (Minazzi, 2017). Per questi motivi il business "non-hotel accommodation" sta diventando un campo di investimento per grandi gruppi alberghieri e della distribuzione turistica.

In considerazione dei fenomeni precedentemente illustrati, il presente lavoro si propone di indagare i rapporti di concorrenza e sostituibilità fra servizi di alloggio offerti da alberghi (hotel), servizi di alloggio non alberghieri (affittacamere, B&B) e servizi di alloggio venduti tramite piattaforme di sharing economy (quali Airbnb). Si tratta di servizi considerati diversi oppure i viaggiatori li percepiscono come soluzioni di alloggio fra loro alternative?

* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - IULM University (Italy)
e-mail: aurelio.mauri@iulm.it

• Associato *Economia e Gestione delle Imprese* - University of Insubria (Italy)
e-mail: roberta.minazzi@uninsubria.it

♠ Associato *Economia e Gestione delle Imprese* - IULM University (Italy)
e-mail: ruggero.sainaghi@iulm.it

Metodologia. I rapporti di concorrenza e sostituibilità fra servizi di alloggio offerti da alberghi (hotel) e servizi di alloggio non alberghieri sono studiati mediante un'indagine esplorativa. In particolare, è stato elaborato un questionario online somministrato a un gruppo di giovani adulti, i cosiddetti Millennials, il segmento più dinamico nel mercato dei viaggi online (Veiga et al., 2017) e particolarmente esperto nelle scelte di acquisti turistici, anche con canali e formule innovative. Tale metodologia è conforme a studi pregressi (Mauri e Minazzi, 2013). Infatti, il consumo collaborativo è associato alle caratteristiche socio-demografiche degli utilizzatori e la letteratura suggerisce una maggiore rilevanza delle fasce d'età più giovani (Guttentag, 2015; Tussyadiah e Pesonen, 2016; Godelnik, 2017; Amaro et al. 2018).

Un primo step ha riguardato la progettazione del questionario di indagine testato su un focus group di studenti di Laurea Magistrale composta da circa 20 studenti rappresentativi del gruppo Millennials (giovani adulti con istruzione universitaria). Il questionario è stato elaborato mediante il software SurveyMonkey ed è poi stato distribuito tramite una piattaforma universitaria di e-learning.

Per quanto riguarda le domande dell'indagine, una prima sezione del questionario intende verificare se in sede di scelte di prenotazione le soluzioni extra-alberghiere si sovrappongono a quelle alberghiere e in che misura. In particolare, il quesito specifico si riferisce a Airbnb perché considerato in letteratura il principale esempio di piattaforma peer-to-peer nel settore dell'ospitalità (Guttentag, 2015; Ert et al., 2016; Oskam e Boswijk, 2016). 150 milioni di ospiti hanno scelto dal 2008 questa piattaforma che conta 3 milioni di offerte in 65.000 città e 191 paesi del mondo (Airbnb, 2017).

Una seconda parte dell'indagine ha l'obiettivo di individuare i criteri più utilizzati per le scelte del luogo di pernottamento e la loro importanza relativa. Per l'individuazione di tali criteri, si è in primis fatto riferimento a quanto rilevato dalla letteratura in materia (Tussyadiah e Pesonen, 2016; Guttentag e Smith, 2017; Guttentag, et al., 2017). La lista iniziale è stata integrata sulla base di quanto è emerso dal focus group.

Una terza parte, infine, contiene una serie di quesiti riguardanti variabili socio-demografici e comportamentali degli intervistati: i canali di acquisto, l'età del rispondente, la frequenza delle prenotazioni, i motivi dei viaggi.

I partecipanti all'indagine sono in totale 240 studenti universitari per il 76,7% di sesso femminile. Per quanto riguarda la frequenza del soggiorno, la maggior parte (55,2%) ha soggiornato da 4 a 10 volte fuori casa nell'ultimo anno. Infine, la motivazione leisure risulta nettamente prevalente rispetto alla business anche in considerazione del profilo degli intervistati.

Risultati. La ricerca evidenzia i seguenti risultati. Prima di tutto emerge la tendenza a utilizzare prevalentemente per la prenotazione piattaforme online, anche di diverso tipo (il 90% prenota sulle OTA e il 45% su siti di sharing economy). Per contro, appare ridotto l'impiego delle forme di vendita tradizionale e di siti proprietari delle strutture ricettive. Questo primo risultato conferma la precedente letteratura sul tema dell'evoluzione della distribuzione turistica con l'avvento delle nuove tecnologie (Toh et al., 2011; Law et al., 2015). Tema centrale poichè in funzione del canale di prenotazione cambia la marginalità per il soggetto che gestisce la struttura ricettiva.

Emerge anche la significativa sostituibilità che intercorre fra i servizi di alloggio: quasi l'84% dei rispondenti considera contestualmente e comparativamente strutture alberghiere e non alberghiere. La Tabella 1 mostra il grado di sostituibilità fra hotel e servizi di alloggio non alberghieri (affittacamere, B&B) e servizi di alloggio venduti tramite piattaforme di sharing economy (quali Airbnb). Come si può notare una significativa maggioranza esprime una valutazione positiva ossia riscontra un elevato livello di sostituibilità fra hotel e servizi non alberghieri quali B&B e Airbnb. Il grado di sostituibilità risulta leggermente maggiore nel confronto fra hotel e B&B, rispetto a Airbnb probabilmente a causa della maggiore conoscenza di queste prime formule di alloggio non alberghiere da parte della clientela. La formula del B&B risulta infatti consolidata e già offerta in vendita da tempo dalle principali OTA.

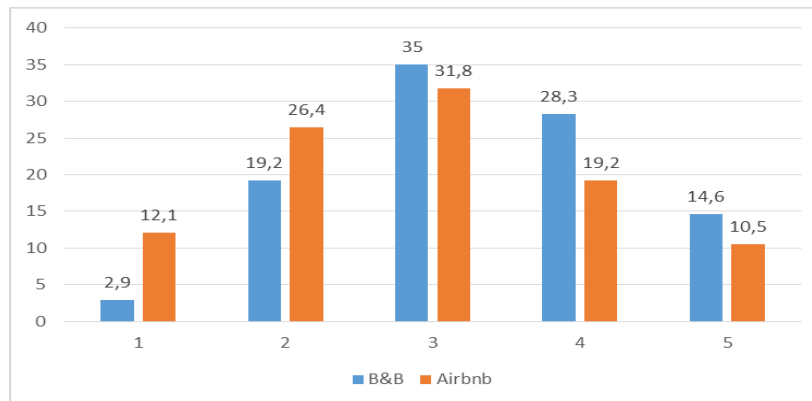
Nell'ambito dei criteri di scelta della struttura nella quale alloggiare (Tabella 2) i più rilevanti risultano:

1. la posizione (location). Ciò conformemente al vecchio adagio dell'hotellerie che alla domanda su quali sono i 3 principali elementi di successo di un albergo rispondeva: location, location, location.
2. Il prezzo. Le tariffe si dimostrano ancora un elemento importante (Book et al., 2015). Questo da un lato conferma la principale motivazione per la scelta di Airbnb evidenziata dalla letteratura: la convenienza rispetto ai canali più tradizionali (Guttentag, 2015; Priporas et al., 2017). Peraltro, si osserva che l'ospitalità non alberghiera non sia limitata alle fasce del mercato con minore capacità di spesa e che si accresce sempre di più l'importanza di fattori culturali e sociali nella scelta come indicato al successivo punto 5. In questo quadro l'allargarsi della concorrenza può operare pressioni sul prezzo degli hotel.
3. La sicurezza. Si tratta di un aspetto, sia in termini di safety e di security, da non trascurare specie nella sharing economy e in contesti ove sia presente il terrorismo. Tale risultato conferma precedenti studi che evidenziano la dimensione della sicurezza come uno dei fattori più critici nella percezione della qualità del servizio di Airbnb (Forgacs e Dimanche, 2016; Priporas et al., 2017).
4. Le recensioni dei clienti. Hanno la capacità di influenzare sia le aspettative sia le intenzioni di acquisto della clientela. Lo studio contribuisce al filone di studi sul tema de ruolo del passaparola confermando l'importanza delle recensioni dei clienti nell'influenzare le scelte e le intenzioni di acquisto della clientela (Mauri e Minazzi, 2013; Ladhari e Michaud, 2015; Viglia et al., 2016; Liang et al., 2018).
5. Possibilità di vivere un'esperienza "locale". Soprattutto nel caso della scelta di Airbnb, la motivazione legata alla ricerca di autenticità e di entrare in contatto con la popolazione locale risulta particolarmente importante. Questo risultato supporta la letteratura sul tema che identifica nel rapporto con fra host e guest un primo passo per

entrare in contatto con la cultura locale (Liang et al., 2018). Nonostante un criterio nella scelta delle piattaforme collaborative come Airbnb sia ancora fortemente legata alla ricerca della convenienza, si rileva anche in questo studio una crescente importanza del ruolo di fattori sociali e culturali nella scelta supportando gli studi di Ikkala and Lampinen (2015), Lee et al. (2015), Möhlmann (2015) e Zhu et al., (2017).

6. **Brand conosciuto.** Si osserva che alcuni aspetti, come il brand della catena, risultano di minore rilevanza, anche nel veicolare un'informazione adeguata alle esigenze della clientela, meglio soddisfatta dalle recensioni degli ospiti. Si riscontra rispetto al passato quindi una perdita di significatività del brand nella determinazione del prezzo (Wang e Nicolau, 2017).

Tab. 1: Nello scegliere la struttura dove pernottare quanto consideri un B&B/Airbnb sostituto di un hotel? (Valori da 1 = per nulla a 5 = moltissimo) (Valori percentuali)



Fonte: nostre elaborazioni

Tab. 2: Aspetti più rilevanti considerati nella scelta della struttura ricettiva (valori da 1 a 5). Medie ponderate

Posizione (location)	4,6
Prezzo	4,3
Sicurezza	4,2
Recensioni dei clienti	4,0
Durata del soggiorno	3,8
Possibilità di vivere un'esperienza "locale"	3,5
Caratteristiche e dimensioni della camera	3,2
Personalizzazione del servizio	2,8
Brand conosciuto	2,7
Possibilità di socializzazione	2,5

Fonte: nostre elaborazioni

Infine, l'indagine empirica condotta mostra come i Millennials e in particolare il segmento maggiormente istruito (oggetto di approfondimento nel presente lavoro di ricerca) mostra una particolare predisposizione sia alla sharing economy, sia al superamento della distinzione tra strutture alberghiere e non alberghiere. È quindi ragionevole attendersi una significativa accelerazione nelle dinamiche competitive tra le varie forme di offerta man mano che i Millennials sostituiranno altri segmenti di domanda (per effetto delle dinamiche demografiche).

Limiti della ricerca. Lo studio si trova attualmente in una fase esplorativa e presenta quindi alcuni limiti. Il campione dovrà essere necessariamente ampliato per comprendere una più ampia fascia di età con occupazione e motivazioni differenti, al fine di diventare rappresentativo del viaggiatore italiano. Questo secondo livello di approfondimento dell'analisi potrebbe essere poi replicata anche per altre nazionalità per studiare i diversi modelli di consumo dei viaggiatori. Inoltre, il campione composto da studenti universitari condiziona la motivazione del viaggio indagata. Circa il 95% dei rispondenti dichiara di aver viaggiato prevalentemente ed esclusivamente per motivi di vacanza. Per il futuro risulta utile estendere la ricerca anche il rapporto di sostituibilità percepito dai viaggiatori business.

Implicazioni pratiche. Dal punto di vista delle implicazioni manageriali, cambia il quadro dei concorrenti che costituiscono il cosiddetto competitive set di una struttura alberghiera e che comunemente sono monitorati, anche mediante provider di dati come STR, ai fini delle politiche di pricing e revenue management, nonché di misurazione e controllo delle performance. Nello specifico, il presente contributo conferma il significativo rapporto di sostituibilità fra strutture alberghiere e "non-hotel accommodation" confermando l'importanza che le imprese alberghiere debbano avere una visione più ampliata della concorrenza e che tale visione debba essere supportata da strumenti operativi di monitoraggio e controllo. Inoltre, i risultati relativi ai criteri di scelta degli ospiti possono offrire utili informazioni per

la definizione delle future strategie di sviluppo di operatori alberghieri ed extra-alberghieri. Infine, i risultati e i più recenti sviluppi del modello di business di Airbnb confermano l'opportunità per gli alberghi singoli di qualsiasi fascia di servizio (specialmente B&B e boutique hotels) di considerare le piattaforme collaborative, e in particolare Airbnb, come eventuale canale di distribuzione dei propri servizi.

Originalità del lavoro. Il presente studio contribuisce alla letteratura su vari temi di grande rilevanza nell'attuale contesto economico-sociale. Seppur la Sharing economy sia stata oggetto di vari studi, pochi si sono concentrati sui rapporti di concorrenza e sostituibilità fra servizi di alloggio offerti da alberghi (hotel), servizi di alloggio non alberghieri (affittacamere, B&B) e servizi di alloggio venduti tramite piattaforme di sharing economy (quali Airbnb). Questo argomento risulta centrale per le sue implicazioni sui modelli di consumo della clientela e sulla struttura competitiva del business ricettivo. I risultati del presente lavoro contribuiscono a sviluppare la letteratura sul tema confermando il ruolo di concorrenti delle piattaforme peer-to-peer nel business della ricettività turistica, in particolare Airbnb (Zervas, Proserpio e Byers, 2015, 2017).

In un contesto caratterizzato prevalentemente da studi a carattere qualitativo (Liang et al. 2018), l'indagine, seppur ancora in forma esplorativa e con i limiti precedentemente indicati, adotta un approccio empirico e contribuisce a fornire risultati anche di natura quantitativa.

Parole chiave: sharing economy; Airbnb; concorrenza; hospitality; hotels.

Bibliografia

- AMARO S., ANDREU L., HUANG S. (2018), "Millennials' intentions to book on Airbnb", *Current Issues in Tourism*, pp. 1-15, doi: 10.1080/13683500.2018.1448368.
- BALAGUER J., PERNÍAS J.C. (2013), "Relationship between spatial agglomeration and hotel prices. Evidence from business and tourism consumers", *Tourism Management*, vol. 36, June, pp. 391-400.
- BECERRA M., SANTALÓ, J., SILVA, R. (2013), "Being better vs. being different: Differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry", *Tourism Management*, vol. 34, February, pp. 71-79.
- BOOK L.A., TANFORD S., MONTGOMERY R., & LOVE C. (2015), "Online traveler reviews as social influence: Price is no longer king", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 42, n. 3, pp. 445-475.
- BOSWIJK A. (2017), "Transforming Business Value through Digitalized Networks: A Case Study on the Value Drivers of Airbnb", *Journal of Creating Value*, vol. 3, n. 1, pp. 104-114.
- BOTSMAN R., ROGERS R. (2010), *What's mine is yours: the rise of collaborative consumption*. HarperCollins: NY.
- BUHALIS D., LAW R. (2008), "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-The state of eTourism research", *Tourism Management*, vol. 29, n. 4, pp. 609-623.
- BUHALIS D., LEUNG, R. (2018), "Smart hospitality-Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 71, April, pp. 41-50.
- CASARIN F. (1996), *Il marketing dei servizi turistici. Specificità e varietà*, Giappichelli, Torino.
- ERT E., FLEISCHER A., MAGEN, N. (2016), "Trust and reputation in the sharing economy: the role of personal photos in Airbnb", *Tourism Management*, vol. 55, pp. 62-73.
- FORGACS G., DIMANCHE F. (2016), "Revenue challenges for hotels in the sharing economy: facing the Airbnb menace", *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 15, n. 6, pp. 509-515.
- GODELNIK R. (2017), "Millennials and the sharing economy: Lessons from a 'buy nothing new, share everything month' project", *Environmental Innovation and Societal Transitions*, vol. 23, June, pp. 40-52.
- GUTTENTAG D. (2015), "Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector", *Current issues in Tourism*, vol. 18, n. 12, pp. 1192-1217.
- GUTTENTAG D., SMITH S., POTWARKA L., HAVITZ M. (2017), "Why Tourists Choose Airbnb: A Motivation-Based Segmentation Study", *Journal of Travel Research*, vol. 57, n. 3, pp. 342-359.
- GUTTENTAG D.A., SMITH S.L. (2017), "Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels: Substitution and comparative performance expectations", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 64, July, pp. 1-10.
- HNN (2014), The impact of the sharing economy on hotels.
- HVS (2014), Airbnb's Inroads into the Hotel Industry.
- IKKALA T., LAMPINEN A. (2015), "Monetizing network hospitality: hospitality and sociability in the context of Airbnb", in *Proceedings of the 18th ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work & Social Computing*. ACM, February. pp. 1033-1044.
- JONES P. (1999), "Operational issues and trends in the hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 18, n. 4, pp. 427-442.
- KARATEPE O.M., TIZABI L.Z. (2011), "Work-related depression in the hotel industry: a study in the United Arab Emirates", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 23, n. 5, pp. 608-623.
- KARNANI A., WERNERFELT B. (1985), "Multiple point competition", *Strategic Management Journal*, vol. 6, n. 1, pp. 87-96.
- KIM J.Y., CANINA L. (2011), "Competitive sets for lodging properties", *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 52, n. 1, pp. 20-34.
- LADHARI R., MICHAUD M. (2015), "eWOM effects on hotel booking intentions, attitudes, trust, and website perceptions", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 46, April, pp. 36-45.
- LAW R., LEUNG R., LO A., LEUNG D., FONG L.H.N. (2015), "Distribution channel in hospitality and tourism: Revisiting disintermediation from the perspectives of hotels and travel agencies", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 27, n. 3, pp. 431-452.

- LEE D., HYUN W., RYU J., LEE W.J., RHEE W., SUH B. (2015), "An analysis of social features associated with room sales of Airbnb", in *Proceedings of the 18th ACM Conference Companion on Computer Supported Cooperative Work & Social Computing*, ACM., pp. 219-222.
- LIANG L.J., CHOI H.C., JOPPE M. (2018), "Understanding repurchase intention of Airbnb consumers: Perceived authenticity, electronic word-of-mouth, and price sensitivity", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 35, n. 1, pp. 73-89.
- MARKIDES C. (2006), "Disruptive innovation: In need of better theory", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 23, n. 1, pp. 19-25.
- MAURI A.G., MINAZZI R., NIETO-GARCIA M., VIGLIA G. (2018), "Humanize your business. The role of personal reputation in the sharing economy", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 73, July, pp. 36-43.
- MAURI A.G., MINAZZI R. (2013), "Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 34, September, pp. 99-107.
- MINAZZI R., "The travel distribution system and Information and Communication Technologies (ICT)" in Dixit, S. K. (Ed.), (2017), *The Routledge Handbook of Consumer Behaviour in Hospitality and Tourism*. Taylor & Francis.
- MODY M.A., SUESS C., LEHTO X. (2017), "The accommodation experiencescape: A comparative assessment of hotels and Airbnb", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 29, n. 9, pp. 2377-2404.
- MÖHLMANN M. (2015), "Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 14, February, pp. 193-207.
- OSKAM J., BOSWIJK A. (2016), "Airbnb: the future of networked hospitality businesses", *Journal of Tourism Futures*, vol. 2, n. 1, pp. 22-42.
- PRIPORAS C.V., STYLOS N., RAHIMI R., VEDANTHACHARI L.N. (2017), "Unraveling the diverse nature of service quality in a sharing economy: A social exchange theory perspective of Airbnb accommodation", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 29, n. 9, pp. 2279-2301.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1996), *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova.
- TOH R.S., DEKAY C.F., RAVEN P. (2011), "Travel planning: searching for and booking hotels on the internet", *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 52, n. 4, pp. 388-398.
- TUSSYADIAH I.P., PESONEN J. (2016), "Impacts of peer-to-peer accommodation use on travel patterns", *Journal of Travel Research*, vol. 55, n. 8, pp. 1022-1040.
- VEIGA C., SANTOS M.C., ÁGUAS P., SANTOS J.A.C. (2017), "Are millennials transforming global tourism? Challenges for destinations and companies", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 9, n. 6, pp. 603-616.
- VIGLIA G., MINAZZI R., BUHALIS D. (2016), "The influence of e-word-of-mouth on hotel occupancy rate", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 28, n. 9, pp. 2035-2051.
- WALLSTEN S. (2015), "The competitive effects of the sharing economy: how is Uber changing taxis", *Technology Policy Institute*, June, n. 22, pp. 1-21.
- WANG D., NICOLAU J.L. (2017), "Price determinants of sharing economy based accommodation rental: A study of listings from 33 cities on Airbnb.com", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 62, April, pp. 120-131.
- XIE K.L., KWOK L. (2017), "The effects of Airbnb's price positioning on hotel performance", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 67, October, pp. 174-184.
- ZERVAS G., PROSERPIO D., BYERS J.W. (2017), "The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry", *Journal of Marketing Research*, vol. 54, n. 5, pp. 687-705.
- ZERVAS G., PROSERPIO D., BYERS J.W. (2015), "The impact of the sharing economy on the hotel industry: evidence from Airbnb's entry into the Texas market", *Proceedings of the Sixteenth ACM Conference on Economics and Computation*, pp. 637-637.
- ZHU G., SO K.K.F., HUDSON S. (2017), "Inside the sharing economy: understanding consumer motivations behind the adoption of mobile applications", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 29, n. 9, pp. 2218-2239.