

# Accommodation

Abitare la Storia Futura



# 1. DESCRIZIONE GENERALE DELL'IMPRESA

## 1.1 BREVE STORIA DEL PROGETTO

L'idea del progetto nasce da un problema, quello di valorizzare immobili rustici di nessun particolare valore architettonico, anzi imbruttiti dai diversi rimaneggiamenti del passato. Il loro punto di forza è quello di essere collocati in location di particolare pregio paesaggistico, non lontano dai tradizionali circuiti turistici. Il problema è che detti immobili costringono a pagare imposte ed a sostenere spese di manutenzione senza produrre alcun reddito. Inoltre il mercato immobiliare di queste zone è asfittico e praticamente assente. I prezzi bassi, a volte quasi da saldo, sia per quanto riguarda le locazioni che la vendita portano nuovi residenti "espulsi" da altre realtà, dove non potevano più permettersi il costo di un'abitazione anche in locazione. La vicinanza con i grandi centri, la presenza di tutti i servizi in paese la fanno apparire come la soluzione per loro meno peggio. Così però ci si è inseriti in un circolo vizioso che tende verso il basso, causando un'ulteriore svalutazione del patrimonio immobiliare esistente. In controtendenza a questo declino si è notato che alcuni *foresti overseas* per caso capitati in questa location, hanno deciso di prendersi casa. Hanno avuto difficoltà a trovare un immobile all'altezza di quello che stavano cercando, pronto chiavi in mano. Si sono autorganizzati tutti i servizi per il loro immobile, dalla piccola manutenzione, alle pulizie, alla gestione amministrativa e fiscale ecc. Nella decisione di diventare dei "residenti", anche se per pochi mesi all'anno, hanno certamente influito la bellezza dei luoghi, le condizioni, particolarmente favorevoli, del mercato immobiliare locale e la vicinanza con località ben più rinomate. Prendendo casa in questa location hanno inoltre beneficiato anche di una maggiore riservatezza e di tranquillità, per non essere al centro di itinerari turistici molto battuti, dove oltretutto la realtà non è altrettanto autentica e genuina, in quanto più costruita. La location è quella di un piccolo comune collinare nel Basso Monferrato, con meno di mille abitanti, a circa 60 Km. da Torino, a 100 Km. da Milano, ad un'ora e mezza dall'Aeroporto di Milano Malpensa, a 40 Km. da Barbaresco ed a 50 Km da Barolo. Durante l'elaborazione del progetto è apparsa sempre più evidente la necessità di procedere ad un complessivo *urban regeneration* del centro, coinvolgendo tutti gli abitanti, in un gioco *win-win* di rilancio dell'intero territorio, Questo perché è apparso impossibile creare delle "isole felici" in un mare che non lo era. Il vantaggio competitivo è quello di poter acquisire ruderi da ristrutturare a condizioni estremamente favorevoli di mercato, di poterli "ricostruire" in maniera innovativa liberandoli dalle brutture delle ristrutturazioni degli anni precedenti. Non avendo una "storia" che si è obbligati a rispettare, si potrà dare libero sfogo alla creatività, ovviamente sempre in maniera rispettosa dell'ambiente e dello *skyline* circostante. Le linee guida da seguire saranno quella di abbinare design e tecnologia, che si integri alla perfezione con l'ambiente circostante. Le soluzioni architettoniche adottate saranno innovative, ma potranno riproporre "soluzioni" del passato attualizzate. Si potrà incrementare la volumetria in modo non invasivo, utilizzando la tecnica delle case iceberg, cioè quella di incrementare i volumi dell'immobile scavando e sviluppando gli spazi *underground* non solo per realizzare locali di servizio, ma veri e propri ambienti da vivere, come tavernette, piscine, spa ecc. L'immobile dovrà avere il più basso impatto

ambientale possibile, questo sia per rendere la gestione più economica ed efficiente possibile, sia per avere le giuste carte per potersi promuovere su un mercato dove l'impatto ambientale è qualcosa a cui si dà molta importanza. L'orientamento è verso il mercato del lusso, inteso come "bello che fa bene", oppure *καλὸς καὶ ἀγαθός*, (*kalòs kai agathòs*), cioè "bello e buono", sia come affitti turistici (vacation rental) che vendita. L'idea è quella di offrire immobili creati *ad hoc* per questo scopo (*Native VR*), e non un'*unused capacity* di immobili nati per altri scopi, come è tipico nella *sharing economy*. Essi dovranno costituire, se non l'unica motivazione, una di quelle che inducono ad intraprendere il viaggio.

## 1.2 IL TEAM PROPONENTE

**Juliana Lima Vasconcellos** designer di interni ed architetto laureata in Architettura all'UFMG (Belo Horizonte, Brasile). Il suo portfolio comprende anche una mostra di mobili presso The Salon NY, la Milano Design Week presso la Nilufar Gallery, PAD London, ARTRIO e SP-arte. Dopo aver lavorato con la moda, ha vissuto in alcune città come New York, Barcellona e Londra e ora divide le case tra Rio de Janeiro e Belo Horizonte, in Brasile. <https://www.julianavasconcellos.com>;

**Ana Barreira Muzzi**, originaria di Belo Horizonte (Brasile) e Torinese d'adozione, ha operato per oltre vent'anni nel settore della moda e della bellezza. Ha una consolidata esperienza della gestione del personale. Ha creato diverse linee di prodotti per la cura della persona. L'attenzione estrema ai bisogni ed alla soddisfazione del cliente, è stata da sempre uno dei suoi tratti distintivi. <https://www.instagram.com/anabarreiraoficial/?hl=it>

**Stobbione Enzo Aldo** Laurea in Scienze Politiche all'Università degli Studi Torino e Master in Economia e Relazioni Internazionali all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Ha maturato un'esperienza ultra-decennale nel settore turistico sia come Direttore Tecnico che come docente presso diversi Master e Corsi di Specializzazione. <https://www.linkedin.com/in/enzo-aldo-stobbione-b0b94921/>

# 2. IL SERVIZIO OFFERTO

## 2.1 IL BISOGNO

I segmenti *uplevel e luxury* sono più complessi da gestire del mercato di massa degli affitti turistici (*Vacation Rental - VR*), in quanto l'ospite si aspetta un'attenzione personale ed un notevole livello di servizio, impossibili da gestire con una semplice *marketplace* o da *property manager*. L'intento è quello di offrire l'attenzione ed il livello di servizio adeguato a questo *target* di clientela, esercitando un controllo sull'intera filiera. Ancora di più con la Pandemia la casa viene vista come una meta turistica, più che una mera accomodation per offrire ospitalità. Il claim scelto per lanciare Airbnb Luxe è *Every home is a destination*. Se a questo uniamo lo strenuo invito a rimanere a casa, possiamo pensare che ai tempi del Covid 19 è possibile viaggiare rifugiandosi in un *luxury retreats*, dotata di ogni comfort che diventa al tempo stesso rifugio e meta turistica. Quindi il pubblico guarda con maggiore attenzione a questo tipo di immobili anche per la loro collocazione. Infatti se collocati al di fuori dei grandi centri

urbani, il distanziamento sociale diviene più facilmente praticabile, essendo più facile non entrare in contatto con altri viaggiatori e/o locali, oltre ad avere il vantaggio di essere raggiungibili in auto dai grandi centri urbani, aggirando così i blocchi dei trasporti aerei e ferroviari.

## 2.2 LA SOLUZIONE PROPOSTA

Fornire al mercato soluzioni abitative in location di particolare pregio paesaggistico, “pronte per l'uso” che rispondono ai più alti standard innovativi in termini di tecnologia e design, unito ad un servizio a 360° per chi vuole affittare per brevi periodi oppure acquistare.

## 2.3 PROPOSTA DI VALORE

Se si parte dalla constatazione che l'ecosistema delle costruzioni negli ultimi due decenni ha visto una crescita della produttività di appena l'1% annuo, che gli sforamenti di tempo e costi sono la norma, ed i guadagni complessivi al lordo di interessi e tasse (Ebit) sono solo del 5% circa, nonostante la presenza di un rischio significativo nel settore, si può pensare che ci siano ancora notevoli possibilità di miglioramento. Altra value proposition del progetto, come laboratorio di ricerca e di innovazione, è quella di muoversi in questa direzione. Anche per raggiungere questi risultati si vogliono combinare i requisiti di sostenibilità, la pressione sui costi, i nuovi materiali, gli approcci industriali e la digitalizzazione. Il mondo delle costruzioni è il meno produttivo tra i settori industriali e quindi la digitalizzazione del prodotto real estate risulta centrale. Nel rapporto McKinsey, *The next normal in construction (2020)*, si parla di “digital twin”, del modello virtuale dell'edificio che è molto più del Building Information Modelling (BIM), che incorpora tutte le caratteristiche dell'edificio e valuta i comportamenti nel ciclo di vita dell'opera. Il BIM pertanto dovrà essere usato non soltanto in fase progettuale e costruttiva, ma anche, e soprattutto a fine cantiere, per la gestione dell'opera. Progettare nell'era digitale significa integrare il digitale allo spazio costruito in modo da creare nuove modalità di vita e interazioni tra gli utenti. Il progetto sarà una piattaforma di condivisione di esperienze tra le persone e lo spazio, dalle prime fasi di ideazione al risultato costruito. Questo perché spetta al cliente definire lo standard di servizio, e non al fornitore del servizio stesso. In questo modo si potrà anche permettere a chiunque, mediante l'utilizzo di un *immersive headsets*, di visualizzarlo in scala 1:1, come se fosse già costruito, così comprendendo a pieno le forme e le proporzioni spaziali reali di ogni parte dello spazio 3D. Se al BIM si aggiungono altre componenti come l'IoT, l'attenzione si sposta sulla gestione degli sviluppi immobiliari. Case più intelligenti, dove ogni utente può stabilire da solo i propri profili di consumo garantiscono risparmi considerevoli. Anche limitandoci al solo risparmio energetico per il riscaldamento, la possibilità grazie ai sensori, ai comandi da remoto e soprattutto grazie alla possibilità di raccogliere dati in una centralina intelligente dentro l'abitazione, che possa decidere da sola quando chiudere le tapparelle per aumentare l'isolamento termico e accendere il riscaldamento in base all'orario di ritorno degli ospiti dà un taglio sensibile ai costi. Il primo fattore è il collegamento alle reti. Lo smart building deve essere collegato alla rete in fibra ottica per la messa in rete di tutti i suoi dati e alle antenne del 5G per quanto riguarda le esigenze di

connessione dei singoli utenti. Sui cavi passeranno i dati dei sensori, sulle antenne le connessioni di smartphone e pc degli utenti. Per la tv in streaming si possono usare indifferentemente le due reti, fissa e mobile (tanto anche ogni antenna 5G è connessa alla fibra) e questa ridondanza permetterà di gestire i picchi di domanda di banda. Poi ogni abitazione avrà il suo collegamento wifi che gestirà la connessione di tutti i singoli sistemi (elettrodomestici, terminali personali, videocamere di sicurezza, sensori di temperatura, motorizzazione delle finestre). Per abbassare i consumi i due primi principi sono di non riscaldare (o il minimo indispensabile) case vuote, e non disperdere il calore. Quindi, a valle di tutti i sistemi di termo-isolamento strutturale (cappotto termico, materiali, infissi) si può ancora fare qualcosa di più, come tenere aperte le tapparelle d'inverno per fare entrare la luce e il calore solare durante il giorno e chiuderle col buio per diminuire la dispersione. Per quanto riguarda poi la gestione energetica si va dal tetto alle fondamenta. Sul tetto, pannelli solari. Nelle fondamenta, più esattamente nel garage, sistemi di accumulo costituiti dalle batterie delle auto elettriche parcheggiate e ovviamente collegate alla presa di corrente intelligente. Caricano le batterie durante il giorno con l'energia prodotta dai pannelli. Nelle ore di buio, se si dovesse verificare un'emergenza, le batterie cariche delle auto tutte assieme possono funzionare come un'unica grande batteria di emergenza. Tutto questo riduce il ricorso alla rete energetica pubblica e abbatte i costi. Poi, per ridurli ancora, si sta pensando ai "mercati rionali" dell'energia, mettendo in rete i singoli palazzi in modo da ottimizzare la diversa distribuzione dei consumi: famiglie più o meno numerose, abitudini domestiche. Ognuno paga l'energia che consuma, ma quella autoprodotta, anche all'interno di un cosiddetto "mercato rionale" (comunità energetica) costa meno di quella di rete. La gestione può arrivare ad intervenire (ma sempre in modo intelligente e sulla base dell'analisi dei dati di ogni famiglia) sulle singole centraline domestiche per ottimizzare i consumi di energia (evitare troppe lavatrici tutte assieme). Lo farà sfruttando una fascia riservata di banda dei wifi di ogni singola abitazione. Infine anche gli edifici dovranno partecipare al processo di decarbonizzazione e alla lunga, fare a meno del gas, anche per la cucina, e usare solo l'elettricità da fonti rinnovabili. Semplificando anche bollette, gestione e manutenzione. Le nuove applicazioni basate sulla sensoristica permettono anche applicazioni per così dire di telemedicina, in quanto consentono di controllare da remoto il battito cardiaco. E dunque possibile sapere se l'utente monitorato è in piedi, seduto o sdraiato e dove. Se venisse rilevato sdraiato in bagno, per esempio per un malore, partirebbe l'allarme. Altro aspetto da tenere in considerazione è il design, in quanto bisogna progettare in funzione del ciclo di vita dell'opera. Se il costo di manutenzione va dall'1 al 3% a seconda della complessità dell'asset, se si considera una vita variabile da 30 a 70 anni, è chiaro che se non si progetta adeguatamente, ci sono ampi margini di incidenza nel tempo. Appare dunque evidente come questi siano tutti aspetti che possono avere un'ulteriore ricaduta positiva sul territorio circostante, grazie al disegno di *urban regeneration*.

## **2.4 INNOVAZIONE/ORIGINALITÀ DELL'IDEA**

Inserire sul mercato immobili che nonostante la location paesaggistica in cui sono inseriti non avrebbero mercato, in quanto:

- a) al di fuori dei normali circuiti turistici anche se contigui;
- b) abbruttiti e snaturati da precedenti rimaneggiamenti;
- c) all'interno del borgo, del centro abitato e non casali indipendenti. Questo fatto li rende "dipendenti" dalla ristrutturazione anche degli immobili contigui secondo un disegno unitario,

di modo che il “borgo” venga rigenerato in termini estetici e funzionali, seguendo lo stesso disegno innovativo;

d) Il fatto che non ci siano “parametri” storici da rispettare, porta il vantaggio di poter innovare utilizzando soluzioni originali, ma sempre in armonia con l'ambiente circostante, con cui si deve tendere ad una perfetta integrazione senza alcun rischio di snaturarlo, anzi con il preciso intento di porre rimedio agli interventi del passato che lo hanno snaturato;

e) si offre un servizio a 360° sia a chi affitta, sia a chi acquista;

## **2.5 CONTESTO LEGISLATIVO**

### **2.5.1. Legislazione nazionale e regionale**

Il contesto legislativo attuale è molto favorevole all'iniziativa, tanto da poter parlare di “irripetibile congiunzione astrale favorevole”. Si può partire dal considerare che il D.L. 34/2019 prevede l'applicazione, fino al 31 dicembre 2021, dell'imposta di registro e delle imposte ipotecarie e catastali nella misura fissa di 200 € ciascuna, sui trasferimenti di proprietà di interi immobili da sottoporre ad interventi di recupero edilizio. Tenendo conto che per usufruire di questa agevolazione bisogna essere una impresa di costruzioni con relativo codice ATECO, bisognerà porre una particolare attenzione a questa come a tutto il quadro normativo esistente per poter beneficiare al massimo di tutte le opportunità. Il fatto poi che questa norma preveda l'obbligo di alienare gli immobili acquisiti e ristrutturati nell'arco di dieci anni per poter continuare ad usufruire dell'agevolazione, permetterebbe di offrirli in locazione per alcuni anni, per poi cederli. In questo modo il potenziale acquirente potrà venire come affittuario a “studiare” i luoghi come affittuario, prima di acquistare. La lettera d) del comma 1 dell'art. 3 del D.P.R. 380/2001 inquadra tra gli interventi di “*ristrutturazione edilizia*” anche quelli consistenti nella demolizione e ricostruzione con la stessa volumetria di quello preesistente. Questo renderà più agevole questo tipo di lavoro, se la burocrazia non ci metterà lo zampino, interpretando questa norma e quelle che ne derivano in maniera più restrittiva. Importante poi è avere un dialogo schietto e diretto con l'Amministrazione Comunale relativamente alle diverse autorizzazioni ed al piano regolatore, per evitare che norme ivi contenute che “fotografino” la situazione passata impediscano ogni innovazione e/o miglioramento. Nell'ambito delle misure del *Riparti Piemonte* la Regione Piemonte ha previsto una riduzione degli oneri di urbanizzazione ed una semplificazione delle pratiche edilizie. Vi sono poi misure per incentivare la ricettività alberghiera ed extra alberghiera, come in questo caso, sia a livello nazionale che regionale. Su questo punto è bene notare che bisognerà fare un inventario molto preciso di quelle esistenti al momento del lancio dell'iniziativa per poterne usufruire. Ad esempio la misura prevista dalla Legge Regionale del Piemonte 18/99 (attualmente in fase di aggiornamento) prevede la possibilità di usufruire di incentivi ma solo per determinati codici ATECO. È bene sottolineare che il sostegno pubblico all'iniziativa, dovrà essere tenuto in considerazione, ma visto come un di più, in quanto se dovesse fare affidamento solo su di esso per eseguire parti fondamentali ed indispensabili del progetto, e questi sostegni dovessero improvvisamente venire meno, come purtroppo è già successo, si correrebbe il rischio di veder abortire l'intero progetto.

Per quanto riguarda il quadro normativo che renderebbe appetibile a ricchi stranieri trasferire la

propria residenza in Italia, e quindi all'acquisto di un immobile da far divenire la loro residenza è l'art. 24 bis della legge n. 232/2016. Questa norma prevede (infatti) per loro la possibilità di scegliere di pagare una tassa fissa di 100.000 € l'anno a prescindere dal loro livello di reddito. *Addendum.* Bisognerà inoltre porre particolare attenzione alle misure applicabili anche agli immobili di proprietà delle società, previsti dal cosiddetto Decreto Rilancio. Poi con il DL 76/2020, il cosiddetto Decreto Semplificazioni, si interviene sul Testo unico dell'edilizia (articolo 3, lettera d) per allargare la nozione di «demolizione e ricostruzione» ricompresa nella categoria della «ristrutturazione» (anziché nella «nuova costruzione», che in quanto tale non è agevolata dai bonus fiscali sul recupero edilizio). Ora è possibile ricostruire l'edificio demolito modificando «sagoma, prospetti, sedime e caratteristiche planivolumetriche e tipologiche» ed eseguendo le innovazioni necessarie per adeguarsi alle norme antisismiche e per l'accessibilità, oltre che per l'installazione di impianti tecnologici e per l'efficientamento. Inoltre, si può aumentare il volume dell'edificio senza sconfinare nella «nuova costruzione» quando la legge o gli strumenti urbanistici comunali lo prevedono. Un passaggio, quest'ultimo, che agevola fiscalmente anche gli ampliamenti consentiti dai piani casa. Si devono comunque attendere le circolari ed i decreti attuativi per comprenderne la reale portata.

### **2.5.2 Situazione economica e relativi provvedimenti**

Il fatto di poter acquisire immobili da ristrutturare, o meglio da ricostruire, tramite operazioni di *equity-settled share-based payment*, renderebbe più facile finanziarsi tramite mutui fondiari o ipotecari. I Mutui SAL (Stato Avanzamento Lavori) permetterebbero di ottenere un finanziamento a tassi particolarmente vantaggiosi. Non avendo poi concretamente “sborsato” nulla per l'acquisto dell'immobile “grezzo” può apparire subito evidente la convenienza e fattibilità dell'operazione. La Start Up sarà prima di tutto una *Brick & Mortar (B&M) Company*, nel senso che avrà alla base proprio la concretezza dei mattoni e del calcestruzzo utilizzato per costruire. Si investirà in qualcosa di “concreto e tangibile” a differenza di altre start up dove l'immaterialità dell'idea rende più difficile far capire ai potenziali investitori in cosa stanno investendo, e di conseguenza a convincerli ad investire. Sul *Il Sole 24 Ore* del 2 luglio 2020 viene notato come “l'investimento nel real estate è più facile da comprendere per l'investitore retail e il rischio è più basso per la presenza di un asset immobiliare.” Nel crowdfunding la parola d'ordine è sostenibilità prevalendo anche quelle campagne *impact* in quanto hanno una ricaduta positiva sull'ambiente e sul tessuto sociale. Un ambito a impatto sociale è quello della riqualificazione urbana, dove la componente immobiliare sposa l'interesse sociale. Un progetto di riqualificazione è ancora più interessante se l'investitore stesso vive nel territorio su cui insiste il progetto. Il ritorno non è solo di rendimento finanziario: quell'investitore sa che il suo investimento ha una ricaduta vicina al suo territorio. La crowd economy non è solo più un fenomeno finanziario ma anche di marketing. Si può infatti impostare una campagna che non sia solo una raccolta di denaro ma una fidelizzazione degli investitori, che possono essere gli appartenenti ad una comunità locale, come chi vuole partecipare attivamente a quel progetto anche solo come cliente. Si potrebbe crea un engagement con un effetto benefico che va al di là della mera raccolta di denaro, ripercuotendosi positivamente sull'intero territorio. Allora si può immaginare di poter partire con una raccolta crowd che offra in cambio voucher per poter usufruire di un determinato servizio, con la prospettiva di renderli più efficienti e trasparenti, senza il bisogno dell'intervento di nessun “garante”,

trasformandoli in Utility Token da distribuire su un'apposita piattaforma blockchain. Questi voucher, come gli *utility token* che ne rappresentano un'evoluzione, dando semplicemente diritto ad usufruire di una futura prestazione (si veda ad esempio la risposta n. 14 del 28 settembre 2018 dell'Agenzia delle Entrate) sono esentati dal rispetto delle norme a cui devono sottostare i *security token* o i titoli che sono security. Essi non danno dividendi, il guadagno, per chi li acquista, sta nella possibilità di rivenderli su di un mercato secondario una volta che abbiano acquistato più valore a causa del loro utilizzo. Il valore deriva anche dal fatto che l'offerta di *token* è limitata. Proprio perché, generalmente, l'ammontare totale è fissato in modo non inflazionistico, se aumenta la domanda o la richiesta di tali servizi o prodotti, il prezzo di questi "coupon" può lievitare, anche se è bene non spingere troppo su questo tasto, in quanto potrebbe essere visto come "investimento", facendolo considerare *equity*. Questo "titolo", con un sottostante "tangibile e concreto", ma illiquido come quello immobiliare, se è possibile "movimentarlo" agevolmente su di un mercato secondario, potrebbe divenire un'efficace alternativa all'investimento diretto nel settore.

## 3. IL MERCATO

### 3.1. IL MERCATO DI RIFERIMENTO

#### 3.1.2 Dimensioni del mercato

Per la stima del Mercato Totale Disponibile (TAM - Total Addressable Market) si fa riferimento alle diverse stime del mercato del lusso in generale, che si può stimare intorno ad 890 miliardi di USD. Per identificare il mercato potenzialmente disponibile (SAM - *Served Available Market*) si è fatto riferimento al mercato dei viaggi di lusso, che uno studio di Coherent Market Insights (Luxury Travel Market) pubblicato nel gennaio 2019 stima in 200 miliardi di dollari il valore nel 2017, con previsioni di incremento. Per quanto riguarda la stima del mercato realmente ottenibile (SOM - *Serviceable and Obtainable Market*) si fa riferimento ai dati rilevati da un'indagine del portale [CaseVacanza.it](http://CaseVacanza.it) (portale specializzato del gruppo Immobiliare.it) nel 2018, "la domanda di affitti brevi a cinque stelle rappresenta oggi [in Italia] il 6,5% di tutte le richieste, mentre l'offerta dimostra come ancora il mercato non copra l'interesse dei turisti, tanto che gli annunci di lusso rappresentano appena il 2,5% del totale". Quindi, partendo dalla valutazione di tutto il mercato degli affitti turistici in Italia, si può stimare che questo segmento rappresenti un valore di circa 110 milioni di USD.

#### 3.1.3 Andamento del mercato

C'è infatti ancora spazio sul mercato per la crescita del segmento dei viaggi di lusso e di quello delle locazioni di lusso. Come nota Wouter Geerts, Senior Research Analyst at Skift, fino ad ora "gli hotel di lusso hanno sofferto in maniera minore dell'aumento degli affitti da parte dei privati, che hanno sottratto quote di mercato agli alberghi tradizionali, in particolare nelle città. Il 2015 e il 2016 sono stati anni ottimi per il segmento più alto dell'offerta. Secondo dati del 2016, nei cinque anni precedenti, le presenze nelle strutture 5 stelle e lusso sono cresciute del 22,10%, del 10,35% quelle nei 4 stelle, a fronte di una diminuzione delle categorie inferiori. Gli hotel di medio costo, invece, hanno registrato

una crescita modesta nello sviluppo, con molti budget hotels attivamente impegnati a migliorarsi per riuscire a competere". Se si guarda alle diverse analisi del mercato immobiliare in aree rurali non distanti dai grandi centri urbani, dopo la pandemia si può notare come questo si sia rivitalizzato anche con l'assenza dei clienti stranieri che hanno una *willingness to pay* più alta della clientela nazionale. Come dimostra uno studio del giugno 2020 realizzato da Airbnb in esclusiva per Il Sole 24 Ore le case in campagna hanno registrato un incremento di richieste del 30 %. La ricerca si è orientata verso **spazi confortevoli** in cui trascorrere il quotidiano anche in vacanza, con la piscina, richiesta dal 30% dei viaggiatori durante maggio 2020, seguita dalla possibilità di portare con sé il proprio animale da compagnia (17%), dotata di wifi (11%) e cucina (10%). "Analizzando i dati delle ricerche appare evidente come sia sempre più spesso la casa giusta a determinare la scelta della meta delle vacanze e non viceversa: la casa diventa la vera destinazione del viaggio." Difficile dire se sia una tendenza temporanea o di lungo periodo, ma all'inizio della crisi da Covid 19 si è potuto vedere come alcune realtà del VR di lusso siano state *graziate*, rispetto al resto del mercato VR, beneficiando addirittura di un trend opposto a quello degli affitti turistici nelle grandi città. Si tratta di quelle località al di fuori dei centri urbani, dove il distanziamento sociale è più facilmente praticabile, in quanto è più facile non entrare in contatto con altri viaggiatori e/o locali, oltre ad avere il vantaggio di essere raggiungibili in auto dai grandi centri urbani, aggirando così i blocchi dei trasporti aerei e ferroviari. Così, il 16 marzo 2020, *Barron's* faceva notare come, venerdì 13 marzo, nonostante su *Cape Cod* ci fosse il cielo grigio, facesse freddo e piovesse si fosse registrata una marea di richieste di affitti di lusso fuori stagione. Si tratta di ricchi abitanti delle città, in grado di lavorare anche da casa, che desideravano fuggire dalle affollate città dominate dalla crescente ansia per il Covid 19. Nello stato di NY, una madre cercava una locazione di lusso nell'Hamptons, dove potersi rifugiare con la propria famiglia a tempo indeterminato. Sulla costa occidentale, dove la chiusura delle scuole pubbliche nella zona della Baia di San Francisco, ha spinto un'altra famiglia a guidare per quattro ore per raggiungere il *Lago Tahoe*, dove hanno affittato un immobile di lusso. Si sta registrando un picco nella domanda degli affitti turistici di lusso che, in genere, non si anima fino al *Memorial Day* (quest'anno il 25 maggio 2020) ed oltre. *Bill Dietz* del *Tahoe Luxury Properties*, fa notare come quello che sta accadendo abbia fatto orientare il pubblico delle grandi città verso i viaggi domestici in luogo di quelli internazionali, facendo registrare un incremento delle prenotazioni anticipate per luglio ed agosto ed un aumento del 15 % delle tariffe di alta stagione rispetto quelle dell'anno precedente.

## 3.2. ANALISI DEL CONTESTO COMPETITIVO E BENCHMARKING

### 3.2.1 Le realtà nazionali

In linea è il prodotto proposto da *Dream&Charme* che, fondata nel 2006, offre ai propri clienti top spender oltre cinquecento dimore da sogno fra ville e castelli. Parallelamente ha sviluppato il brand *Amazer* che offre esperienze uniche dal golf alle super car, dagli yacht a percorsi legati al vino e ai grandi chef. Oltre a gestire le dimore messe a disposizione dai proprietari, ha deciso di investire direttamente nella costruzione di alcune residenze. In questo si differenzia dagli altri competitor, in quanto ha creato un'immobile nato più con lo scopo di offrire un'esperienza unica ed irripetibile, più che *sic et simpliciter* ospitalità. Il primo esempio è la *Glass House*, una casa immersa nei boschi del Monferrato, in Piemonte, realizzata con l'architetto Pietro Lissoni, che è un concentrato di hi-tech e

buon gusto italiano: cucina e arredamenti firmati da marchi come Boffi, Cassina, De Padova, un sistema di condizionamento interno progettato apposta da Mitsubishi, tv a specchio Xenia design e tanti altri dettagli interni ed esterni, tra cui un giardino di 2.000 mq e la spa-idromassaggio firmata Jacuzzi. La realizzazione della Glass House è stata pensata come una rigenerazione di una vecchia limonaia che era in una bellissima posizione, con un meraviglioso giardino circostante, ma usata per anni solo per proteggere gli alberi di limoni durante l'inverno. La vecchia struttura è stata abbattuta e ricostruita *ex novo* ma con nuovi materiali totalmente sostenibili, grandi pareti di cristallo, legno e acciaio, pannelli fotovoltaici di ultima generazione, per diventare una super suite 7 stelle per una coppia che vuole vivere la natura in massima privacy e sicurezza coccolati dalla sua Maitre de Maison, il top del design italiano e il massimo comfort grazie anche alla domotica semplificata. L'ispirazione della Glass House deriva dalle opere di grandi architetti in tutto il mondo tra cui la Casa sulla Cascata di Frank Lloyd Wright, la casa Farnsworth di Mies van der Rohe e, naturalmente, la Glass House di Phlipp Johnson... oltre a più di dieci anni di esperienza nel settore dell'ospitalità del segmento più alto del mercato. La Glass House di Philipp Johnson e le altre hanno dunque ispirato la prima Glass House italiana, dove si è aggiunta la tecnologia, il comfort, l'intrattenimento e un carattere speciale per mantenere la sua origine: il tetto spiovente (invece del tetto orizzontale, tipico delle altre Glass House). La Glass House Dream&Charme è perfetta per una notte o un week end, un anniversario, un compleanno, un regalo speciale, ecc. può anche essere replicata ovunque si desideri vivere un luogo da cui contemplare la natura nel massimo comfort, in sicurezza e immersi nella bellezza. Una delle caratteristiche straordinarie della Glass House Dream&Charme è inoltre la sua attitudine al rinnovamento, infatti tutti i suoi elementi sono sostituibili con nuovi elementi messi man mano sul mercato dai partner della Glass House. Dalla cucina ai rubinetti, all'Hamam o la doccia, le poltrone, i colori ecc. In pratica può essere sempre *up to date* con il meglio del design italiano disponibile. All'interno della Glass House si trova anche una parte dei prodotti luxury home Dream&Charme, una linea pensata, brandizzata e realizzata con il fine di rappresentare il lifestyle delle super ville Dream&Charme. I prodotti sono in vendita solo presso alcune selezionatissime boutique a Milano e Monte-Carlo e prossimamente a Miami e Dubai. La Glass House Dream&Charme si raggiunge facilmente in auto da Milano, Torino o Genova in un'ora esatta oppure in elicottero (15 minuti di volo da Milano) o con un aereo leggero visto che l'aeroporto di Casale Monferrato è a soli 3 chilometri oppure da Malpensa per i voli internazionali, il personale della Suite accoglierà gli ospiti in aeroporto. A richiesta possono essere offerte anche vetture speciali a disposizione per rendere il soggiorno degli ospiti e la visita delle colline del Monferrato nella stagione primaverile o estiva ancora più speciale, come una Spider Ferrari, una Aston Martin, ecc. Le esperienze intorno alla Glass House sono di molte tipologie, dalle passeggiate a cavallo (due cavalli vengono portati davanti all'ingresso della Suite), paracadutismo, *moutain bike*, visite alle famose cantine e naturalmente l'esperienza principe in inverno: il tartufo. Il soggiorno presso questa casa di vetro viene anche proposto come *esperienza* da Hotel di lusso come il Baglioni di Milano.

### **3.2.2. Le realtà internazionali**

Tujia è diventata, secondo la definizione coniata nel 2013 dalla venture capitalist [Aileen Lee](#), una Compagnia Unicorn, avendo raggiunto, nel 2015, una valutazione superiore al miliardo di dollari, rappresentando dunque, come il mitico animale una rarità nel mondo delle start-up. Melissa Yang, una delle co-fondatrici della Compagnia nel 2011, aveva lavorato presso Microsoft come supervisore del

motore di ricerca Bing per l'Asia. È stata *Chief Technology Officer* presso Escapia, una start-up di Seattle, venduta per 10 milioni di dollari a HomeAway. L'idea di creare Tujia nasce quando, durante una vacanza in famiglia sull'Isola di Hainan, una popolare destinazione turistica cinese, ha notato come molte case della zona fossero vuote, mentre gli hotel erano in *sold-out*. Per offrire le proprie case su Tujia i proprietari devono rivolgersi obbligatoriamente a *property managers*, non essendogli consentito farlo autonomamente. Tujia ha 110 mila immobili disponibili in oltre 150 destinazioni, prevalentemente in Cina. Il suo business model è O2O (*online-to-offline*) avendo creato un team di dipendenti preparati, e collaborando con società di gestione immobiliare per garantire che gli immobili offerti in affitto siano in ottime condizioni. Si concentra su immobili di fascia medio alta in Cina, che sono quasi sempre seconde case o investimenti immobiliari. Dispone di un Team dedicato di 1500 persone in tutta la Cina che offrono servizi offline, inclusi quelli di *housekeeping*, inoltre mette a disposizione professionisti che offrono un servizio completo per assistere i clienti. Ogni immobile offerto in affitto è fornito di biancheria, articoli da bagno e da toeletta di un livello qualitativo degno di un Hotel a 5 stelle. Alcuni suoi prodotti del loro *inventory* sono in linea con quello che si vorrebbe offrire, oltre al fatto di esercitare un controllo sull'intera filiera. Si tratta ad esempio di alcune ville di lusso a Qiandao Hu, vicino a Shanghai, progettate da un famoso architetto giapponese, che costano 1000 USD a notte. In queste ville vengono offerti anche i servizi di un maggiordomo. Molti dei servizi offerti dipendono dalle qualità umane e professionali di chi li presta, per questo è importante esercitare uno stretto controllo su tutta la filiera, in quanto basta un solo collaboratore non all'altezza per incrinare la fiducia del pubblico. Per servire al meglio i clienti è stata anche sviluppata una SOP (*Standard Operating Procedure*). Come afferma **Melissa Yang**, anche per questo motivo viene posta una particolare attenzione già a partire dalla selezione degli immobili da offrire, viene messo a disposizione un servizio reclami attivo 24/7, e vengono esaminati con attenzione i feedback dei clienti.

### 3.3 I CLIENTI

I clienti sono i *luxury traveler*, non sono necessariamente solo gli *HNWI (High Net Worth Individuals)*. Infatti è l'effettivo comportamento di consumo, oltre al livello di ricchezza accumulata (e non tanto criteri geografici/socio-demografici), a definire chi è questo tipo di clientela. Josep Ejarque nel gennaio 2020 ha individuato cinque archetipi *luxury tourist*, in cui si può suddividere il segmento di clientela:

1. **L'Amante del lusso classico** è il turista di lusso di sempre che intende il prodotto di lusso come servizio personalizzato, d'alto livello e, di conseguenza, lo associa a prezzi elevati. È il classico viaggiatore e cliente fedele a determinati servizi ed alberghi, che si possono definire come "hotellerie". Ragiona più per l'aspettativa davanti a un servizio che per il prezzo. Gli amanti del lusso sono tradizionali, hanno gusti fissi e un profilo poco tecnologico. Di conseguenza preferiscono contattare direttamente la struttura o il servizio piuttosto che prenotare tramite internet. La loro scelta viene influenzata dalle opinioni e raccomandazioni di conoscenti ed amici. Sono turisti della Baby Boomer Generation, con livello economico medio/alto ed alto, sia attivi lavorativamente che pensionati. Rappresenta fra il 15 al 20% del segmento.
2. Il **tailor made** intende il lusso nel turismo come la personalizzazione. Sceglie prodotti o servizi turistici esclusivamente a misura dei suoi interessi. Generalmente, i membri di questo segmento appartengono alla Generazione Y (Millennial), con disponibilità economica e livello di formazione alto e molto alto. Non hanno figli e spesso hanno uno stile di vita LATS (Living Apart Together). Viaggiano in coppia o in gruppi di amici. Sono costantemente alla ricerca di novità e d'innovazione, ma anche attenti alla sostenibilità. La loro motivazione di viaggio è la cultura, la scoperta e conoscenza di nuovi luoghi, ma anche il contatto con la natura. Il lusso è la qualità su misura per i loro interessi. Non si tratta di un turista fedele, poiché non dà valore al brand o alle griffe. Il prezzo è un fattore che tiene in considerazione, è autorganizzato

- e utilizza internet per comparare proposte e servizi prima di decidere. Vale dal 20 al 25% del segmento.
3. Il **Griffe Lover** per cui il lusso viene determinato dal prestigio e l'esclusività. Attribuiscono ai brand turistici (destinazioni o catene alberghiere) un valore a partire dal prestigio che emanano o che il mercato gli attribuisce. Nelle scelte, l'importanza del brand è determinante, così come un servizio esclusivo e personalizzato. La passione per la griffe è, in un certo senso, un auto-riconoscimento della propria posizione sociale, economica e professionale. Questi turisti appartengono alla generazione Baby Boomer; tradizionalmente si tratta di imprenditori, manager e dirigenti di grandi aziende. Viaggiano con la famiglia o in coppia. Utenti della tecnologia, non sono però inclini alla prenotazione tramite internet. Preferiscono il contatto diretto, seppur utilizzino i social media per ricavare delle informazioni ed opinioni al momento di scegliere. Rappresenta dal 20 al 25% del segmento.
  4. Il **Cool** per questo segmento il lusso è associato alla contemporaneità e al design. Si tratta del segmento più giovane per quanto riguarda l'età, appartenendo alla Generazione Z. Ricercano alberghi e destinazioni di design e molto contemporanei. Sono giovani, spesso single, e viaggiano in gruppo ridotto. La motivazione è l'interesse per tutto ciò che è nuovo e cool, intendendo il lusso come servizio personalizzato. Ovviamente sono social e prenotano attraverso Internet o le App. Il prezzo è un fattore determinante, e pertanto comparano le diverse offerte. Amano il lusso e le griffe, però desiderano servizi personalizzati e danno molto valore a tutto ciò che possa essere esclusivo. Rappresenta il 18-20% del segmento dei turisti luxury.
  5. Per lo **sborone** il lusso nel turismo e nella vacanza deve essere mostrato, perché per questa tipologia di turista la riconoscenza sociale è fondamentale. Turista della Generazione X con un livello economico medio/alto ed alto, ma con un livello di formazione medio, viaggia e fa vacanza con la famiglia. Le sue motivazioni nelle scelte sono la visibilità e la riconoscibilità. Per questo, nelle loro vacanze, richiedono esperienze ed attività (wellness, trattamenti, ecc.), mentre nell'accoglienza e la ristorazione, la scelta è fondamentalmente motivata dalla riconoscibilità del brand/griffe e dalla qualità del servizio. Badano poco al prezzo. Lo sborone è poco tecnologico, seppur sia utente dei social, su cui ovviamente mostra il suo stile di vita. Il volume di questo segmento oscilla fra il 12 e il 18% del totale.

## 4. IL MODELLO DI BUSINESS

### 4.1 L'ATTIVITÀ DI MARKETING

L'approccio è quello dell'economia dei risultati, cioè dell'Outcome Economy. Il prodotto è la locazione turistica con servizi ancillary annessi e connessi e l'immobile di per se stesso, nel caso di vendita, sempre con servizi annessi di gestione a 360° a partire dalle pratiche burocratiche, alla pulizia, manutenzione ecc. L'idea è quella di far conoscere e promuovere il prodotto sin dalla fase di progettazione. In questo modo si potrà anche permettere a chiunque, mediante l'utilizzo di un *immersive headsets*, di visualizzarlo in scala 1:1, come se fosse già costruito, così comprendendo a pieno le forme e le proporzioni spaziali reali di ogni parte dello spazio 3D. Però, almeno per un MVP, sarebbe interessante promuovere e finanziare il progetto utilizzando il "metodo Christo" (da Christo Javašev [https://it.wikipedia.org/wiki/Christo\\_e\\_Jeanne-Claude](https://it.wikipedia.org/wiki/Christo_e_Jeanne-Claude)), cioè vendendo bozzetti, disegni preparatori modellini attraverso una piattaforma di reward *crowdfunding*. Questo avrebbe il vantaggio primario, oltre a quello di finanziare i costi di progettazione, anche di misurare il

gradimento da parte del pubblico verso il progetto, facendogli già intravedere le prime bozze in una sorta *crowdsupporting*, cioè permettendo di utilizzare tutte e quattro le modalità di crowdsourcing (crowdcreation, crowdwisdom, crowdfunding, crowdvoting). Questo sarebbe di per se stesso un potente veicolo promozionale dell'iniziativa. Anche l'ottica in cui dovrebbe svilupparsi l'iniziativa, cioè quella di un complessivo *urban regeneration* di piccoli centri, ai margini dei circuiti turistici, per realizzare un Paese Albergo (secondo una filosofia per certi versi mutuata da quella dell'Albergo Diffuso), che coniughi architettura, design e tecnologia, eliminando le brutture del passato, dovrebbe avere una valenza promozionale del/dei prodotto/i. L'iniziativa può infatti rientrare a pieno titolo nell'ambito dell'*impact investing*, cioè di quegli investimenti fatti con l'intenzione di generare un impatto sociale e ambientale positivo e misurabile oltre a un ritorno finanziario. Per questo è importante che una fonte di finanziamento continui a derivare dal *crowdfunding*. Un'azionariato diffuso (che sia equity crowdfunding o real estate crowdfunding) permetterà a molti di sentire l'iniziativa come "propria" e di andarne fieri, diventandone entusiasti ambasciatori. Questo vale per i vecchi residenti, mediamente dotati di un buon patrimonio, come per gli "esterni" che si potranno innamorare dell'iniziativa. I primi saranno portati a superare le gelosie del passato che inevitabilmente covano tra i vicini, rendendosi conto che mettendo a disposizione le proprie risorse per giocare un gioco di squadra, e non in solitaria, guidati da un team di ampie vedute, potranno ottenere notevoli vantaggi. Si renderanno conto che questo gioco *win win* farà vincere tutti, non lasciando indietro nessuno. I locali proprietari dei ruderi da ricostruire, in location paesaggistiche di pregio, potranno rendersi subito conto dei vantaggi che l'iniziativa può comportare per loro. Infatti l'acquisto di questi immobili che non hanno praticamente mercato, oltre ad essere gravati da tasse, pur non producendo alcun reddito, potranno essere ceduti alla start-up in cambio di *equity*. In questo modo potranno subito beneficiare di uno sconto fiscale pari fino al 50 % se manterranno le quote di proprietà per almeno tre anni. Potranno poi "rifarsi" della vendita dell'immobile a prezzi di realizzo in cambio di *equity*, quando venderanno queste ultime sul mercato secondario, avvantaggiandosi così del presumibile *capital-gain*. I *foresti*, che vorranno divenire potenziali residenti temporanei e permanenti, potranno essere coinvolti attraverso un'altro canale promozionale, che permetterà di far preacquistare i servizi o la proprietà, creando una lista d'attesa come avviene in tutti i prodotti d'alta gamma. Il prodotto diverrà accessibile solo a chi è inserito in questa lista. Per essere inseriti bisogna preacquistare un voucher (o in seguito Utility Token, con la differenza che in questo caso non sarà necessario avere un "garante" che appunto garantisca che quanto promesso in fase di collocazione venga mantenuto) che può essere proposto semplicemente come reward in una campagna di *reward crowdfunding*. Non va tralasciato il fatto che si dovrà comunque essere presenti sulle prime quattro piattaforme distributive del VR (Booking.com, Airbnb, Homeaway e Tripadvisor) che, secondo AHV Associates LLP, nel luglio 2016 rappresentavano circa solo il 21 % del mercato globale. Contemporaneamente, non si dovrà rinunciare a presidiare il rimanente 79 %, che è in mano ad altre piccole e grandi piattaforme. Su tutte dovrà essere disponibile l'intero *inventory* costantemente aggiornato tramite un channel manager ed un PMS (Property Management System) che, come nel caso di Mirai (mirai.com), potrà anche rendere possibile il monitoraggio della resa dei diversi metamotori. Questo perché si dovrà capire dove l'investimento pubblicitario renda di più. In prospettiva si potrà optare per un modello distributivo basato sulla Blockchain ed gli Utility Token, che permetteranno di riproporre anche tipologie esistenti di contratto, rendendole solo più efficienti. Quindi si dovrà partire dal migliore utilizzo delle tecniche di *revenue management*, agendo però il meno possibile sulla leva sconti e riduzioni di prezzo in generale. Infatti uno sconto eccessivo, se utile in una ottica ristretta di vendita immediata, in un'ottica più ampia di marketing porta più danno che vantaggio: riduce la redditività aziendale danneggiando l'immagine del prodotto e del marchio, che viene a posizionarsi più in basso nella valutazione del cliente, senza neanche fidelizzare il cliente

stesso che, se ha acquistato per lo sconto e non perché convinto che il prodotto sia il migliore, al prossimo acquisto sceglierà probabilmente un altro prodotto. E questo non è proprio il risultato che si vuole ottenere, ma esattamente il contrario. Eventuali riduzioni, inevitabili, di prezzo possono essere “mascherate” ad esempio proponendo *bundling* che proponano il soggiorno unitamente ad altri servizi turistici, anche di fornitori terzi, che precedano o seguano il soggiorno stesso, permettendo anche di realizzare attività di *up-selling* e di *cross selling*, incrementando così anche l'importo dello scontrino medio. Per quanto riguarda i canali *retail* e *wholesale* nella distribuzione del prodotto, si dovrà investire su quei dettaglianti in grado di “spiegare” il prodotto al cliente, e su quei grossisti che sono più disponibili ad “investire” sul prodotto, ad esempio con impegni di *vuoto - pieno* ed a promuoverlo dandogli visibilità sui loro cataloghi più prestigiosi possibile. In sostanza, il mark-up da concedere al canale di vendita dipenderà dall'impegno dell'operatore. Sarà più grande quando sarà disposto ad un maggiore *coinvolgimento* nell'iniziativa. Questo perché il cliente non compra, di norma solo un prodotto, ma anche l'immagine dell'azienda che lo fornisce, i suoi servizi, la fiducia nella sua serietà e affidabilità. Anzi, spesso una immagine dell'azienda caratterizzata da qualità o prestigio consente di vendere a prezzo più alto prodotti sostanzialmente analoghi a quelli dei concorrenti. E per questo bisogna “premiare” chi aiuta a creare questa immagine.

In sostanza si dovranno presidiare tutti i canali distributivi, questo perché ad esempio secondo una ricerca di Visa, il 70% dei *luxury traveler* sceglie tour indipendenti, la maggior parte di essi ricerca però anche l'esperienza di un consulente, sia egli un concierge o un operatore dell'intermediazione, che sia in grado di tradurre le necessità ed i sogni del singolo in un'esperienza *tailor-made*, nonché di metterlo in contatto con i brand e le realtà del lusso nella destinazione. Secondo un recente sondaggio condotto tra i membri di Traveller Made, sono in calo le prenotazioni dirette o tramite portali di hotel e gds (dal 50 al 47%), mentre aumentano quelle attraverso dmc, tour operator e wholesaler (dal 47 al 48%). In crescita, anche se ancora marginale, booking online e Olta (dal 3 al 5%). Si potrà far incrementare il prezzo di vendita, e di conseguenza il *mark-up*, realizzando azioni di marketing del desiderio: negando il prodotto prima, lo si potrà vendere meglio poi.

## 4.2 LE POTENZIALITA' DEL BUSINESS

Sarà possibile creare un ecosistema di distribuzione, che grazie alla blockchain renderà possibile rendere efficienti ed automatiche le diverse attività, senza l'obbligo di avere una organizzazione che sovrintenda a tutti i processi. Questo potrà essere fatto con i Token (o gettoni) che sono una rappresentazione digitale di beni o servizi che si appoggiano ad una particolare blockchain per funzionare; in questo modo, essi possono essere liberamente scambiati tra utenti (ad esempio, comprati o venduti all'interno di un [Exchange](#)). Spesso, per semplicità di comprensione, viene fatta una distinzione tra Coin e Token: una Coin (o criptovaluta) è una moneta digitale che utilizza una propria blockchain e che non ha bisogno di appoggiarsi ad altre per il proprio funzionamento (alcuni esempi di Coin sono Bitcoin, Ethereum e Bitcoin Cash). Al contrario, un Token è una moneta digitale che è costruita sopra una Blockchain o un protocollo già esistente. Un esempio famoso di Token è Tether che utilizza il protocollo OMNI (che a sua volta gira sulla blockchain di Bitcoin). Un Token può essere creato rispettando una lista di regole comuni, note come *standard*. Ad oggi, quello più famoso ed utilizzato è l'**Ethereum Request for Comments**, noto anche come ERC-20. Questo standard permette di creare dei Token grazie agli [smart contracts](#) che girano sulla blockchain di Ethereum. Si stima che oltre l'80% dei

token attualmente in circolazione utilizzi lo standard ERC-20. La facilità di creazione unita ad una vasta documentazione, hanno reso i Token ERC-20 la scelta principale della maggior parte delle *Ico (Initial coin offering)*. Un altro standard, attualmente meno utilizzato del primo, è noto come NEP-5 e identifica tutti i Token che girano sotto la blockchain di NEO. Gli *Utility Token* in questo caso non saranno il cuore del progetto, ma, inizialmente, un modo per finanziarlo ed, in seguito, un modo per distribuirlo. Si vanno moltiplicando esperienze, dove questo tipo di *Token*, grazie ad esempio agli *smart contract*, diventano elementi fondamentali di un *ecosistema* che svolge in maniera decentralizzata, quelle funzioni che piattaforme come Airbnb svolgono in maniera centralizzata. Questo genererà inevitabilmente delle economie. Così nuove piattaforme o ecosistemi che adottano tale tecnologia, promettono agli *host* commissioni d'intermediazione più basse.

Si veda ad esempio il Protocollo Origin ([www.originprotocol.com](http://www.originprotocol.com)), Share Everything Lab Pte. Ltd., Yookye, Zillios, LaComunity (The Rentals Token TRT), Trips oppure locktrip.com. Per quanto riguarda questo progetto, oltre a finanziarlo, possono svolgere il ruolo tipico delle migliaia nei programmi *Frequent Traveller*, facendo sentire chi paga con questo sistema un *Preferred Guest*, dandogli accesso a tariffe ed a servizi speciali. Tariffe e servizi speciali che non saranno accessibili a chi prenoterà attraverso le piattaforme tradizionali. Bisogna sempre essere presenti con la propria offerta là dove il cliente potenziale la cerca, avendo però sempre cura di far percepire che si tratta di un prodotto unico, diverso da quello proposto dalla concorrenza. In un momento iniziale le piattaforme e gli intermediari tradizionali saranno gli unici canali distributivi disponibili, anche se si lavorerà per introdurre in prospettiva come canale principale quello della blockchain e degli utility token, su cui potranno essere replicati in maniera più efficiente le diverse tipologie di contratti utilizzati nella distribuzione del prodotto turistico, come ad esempio quelli di vuoto pieno. Ritornando agli ecosistemi distributivi basati sulla *blockchain* oltre ad affrontare alcuni punti critici del mercato come le commissioni d'intermediazione troppo elevate che possono arrivare fino al 20% del costo totale del pernottamento, rendendo oltretutto i pagamenti complicati e costosi, va ricordato che molte piattaforme hanno recensioni fraudolente e feedback imprecisi, e vi è la percezione che le recensioni negative possano essere semplicemente rimosse senza lasciare traccia. Nel complesso, c'è una mancanza di trasparenza sugli immobili che vengono offerti ed i viaggiatori possono fare poco se uno di essi non corrisponde alle foto pubblicate. Allo stesso modo, i proprietari possono avere dubbi sull'identità dei propri ospiti, poiché attualmente è molto difficile confermare con certezza l'identità online. Una caratteristica comune delle piattaforme di affitti brevi che utilizzano la *blockchain* è che promettono di ridurre le commissioni di transazione da 2 a 4 volte rispetto alle piattaforme tradizionali. Con la scomparsa del *middleman*, dell'intermediario, grazie ai *peer-to-payments* quanto dovuto passa direttamente dall'ospite al proprietario, con minori ritardi ed a costi più bassi. La *blockchain* semplifica i pagamenti internazionali e gli *smart contracts*, che possono anche prevedere processi integrati di risoluzione delle controversie, semplificano il processo di pagamento per entrambe le parti. Con un *smart contracts*, quanto pagato dal cliente può essere trattenuto sulla *blockchain* fino al *check-out*. A questo punto, il completamento con esito positivo di una procedura di controllo, permetterà di sbloccare quanto pagato dal cliente trasferendolo al proprietario. Al fine di migliorare il livello di sicurezza e di fiducia tra ospite ed *host*, ad esempio Emphy (una di queste piattaforme) ([https://emphy.io/wp-content/uploads/2017/09/Emphy\\_Whitepaper\\_eng\\_v1\\_0.pdf](https://emphy.io/wp-content/uploads/2017/09/Emphy_Whitepaper_eng_v1_0.pdf)) prevede che quando viene effettuato il check-in ed il secondo consegna le chiavi al primo, contemporaneamente questi scansioni con lo smartphone un QR code sullo schermo dello smartphone dell'ospite, avendo così la certezza dell'identità dell'ospite. Il sistema registrerà così il check-in, iniziando così a trasferire giornalmente in un portafoglio temporaneo quanto dovuto dall'ospite all'*host* per la locazione. La lettura del QR code si

ripeterà poi al momento del check-out. I pagamenti sulla *blockchain* hanno anche un rischio molto più basso di frode. La tecnologia *blockchain* renderà anche molto più semplice collegare gli affitti a breve termine ad un programma di fidelizzazione, che migliorerà ulteriormente le tariffe e la soddisfazione degli ospiti. Così, ad esempio, *Emphy* vorrebbe offrire incentivi sia agli ospiti che agli *host* affinché forniscano informazioni utili per le valutazioni. Ad esempio una descrizione dettagliata della proprietà, se aggiungeranno foto e se scriveranno recensioni. Incentivare il sistema di *rating* consentirà ai proprietari di massimizzare i loro tassi di occupazione e quindi guadagnare più denaro. A loro volta, gli ospiti che forniranno *feedback* saranno premiati con tariffe preferenziali, oppure con token (*utility*) che potranno essere utilizzati in occasione di future locazioni. Poiché solo le parti di una transazione possono fornire un *rating*, le possibilità di creare recensioni false è molto limitata. In questo modo gli ospiti potranno ricevere offerte per loro più profittevoli, e risparmiare denaro, mentre gli *host*, ricevendo recensioni potranno incrementare l'occupazione della loro struttura e quindi il proprio margine, in quanto, come viene ricordato nel libro bianco, anche le strutture con rating basso sono più prenotate di quelle senza rating. Così, avere accesso alle informazioni e alle fotografie dell'immobile memorizzate sulla *blockchain*, per gli ospiti significa avere accesso a informazioni accurate e affidabili sull'immobile offerto potendo essere certi di avere accesso alla cronologia completa delle recensioni degli ospiti che li hanno preceduti, senza alcun timore che le recensioni negative siano state rimosse. Su queste piattaforme sarà dunque più difficile che circa la metà (il 47 %) degli immobili offerti in affitto non abbia rating, come invece accade su Airbnb (cfr. The State of Airbnb Hosting. An in-depth analysis of Airbnb and the home sharing industry (Q1 2016) pagina 23), ed il 60 % di questi abbia una valutazione di 5 su 5, mentre l'89,3 % degli immobili che hanno ricevuto un giudizio abbia un *rating* di 4,5 o superiore. L'obiettivo è quello di rendere il mercato più trasparente possibile, evitando che l'*host* pubblichi informazioni non corrette, oppure incomplete e l'ospite, una volta giunto a destinazione rimanga dunque deluso. Con i crescenti furti di dati, e le violazioni della privacy, i consumatori sono sempre più scettici sulle misure di sicurezza offerte dalle tradizionali piattaforme di e-commerce. Un *distributed ledger system*, che è alla base della tecnologia *blockchain*, è sia trasparente che sicuro: una volta registrate, le informazioni non possono essere modificate e solo i partecipanti a una transazione possono visualizzare i dettagli di tale transazione. La *blockchain* offre inoltre ai singoli utenti un grande controllo su chi può accedere ai propri dati personali e in quali circostanze può verificarsi questo accesso. Essa, fornisce poi un modo semplice ed efficiente per le persone di verificare la propria identità. In genere, una piattaforma richiederà all'utente di caricare una copia del suo documento di identità. Queste informazioni vengono quindi archiviate in modo sicuro sulla *blockchain*. Come parti del contratto di locazione, sia l'ospite che il proprietario sono in grado di visualizzare le informazioni l'uno dell'altro. Secondo il rapporto LearnAirbnb.com (ora Learnbnb.com cfr. The State of Airbnb Hosting. An in-depth analysis of Airbnb and the home sharing industry (Q1 2016) pagina 20), circa la metà (il 46,5 %) degli *host* su Airbnb non ha un'identità verificata. Nel suo libro bianco, *Emphy*, viene detto che si ovvierà a questa mancanza implementando un sistema automatico di conferma dell'identità, che utilizzerà il riconoscimento facciale. Per accertare l'identità questo sistema necessiterà solo di un foto che ritragga la persona di cui deve confermare l'identità, con in mano un documento aperto che ne confermi la stessa. Altra piattaforma blockchain è quella che vuole realizzare Cozystay, che è una *vacation rental platform* nata nel 2015 a Vancouver in Canada. Nel 2018 aveva 60.000 utenti e 200 mila proprietà disponibili ed un Ufficio a Pechino, oltre quello di Vancouver. Si tratta della prima piattaforma di affitto case vacanze per un pubblico cinese, nata al di fuori della Cina. Ha realizzato diverse *partnership* con aziende cinesi come *Tujia*, la più grande *vacation rental company*, *Ctrip*, la più grande OLTA cinese, *Capital Airlines*,

filiale di *Hainan Airlines*, *Caissa Touristic Group*, tour operator leader nel turismo outbound in Cina e *Tai Cloud*, una delle più grandi *blockchain technology companies* in Cina. Il 27 luglio 2018 ha annunciato una partnership con *Share Everything Lab Pte Ltd. (SEL)* di Singapore per introdurre la tecnologia blockchain nella *vacation-rental sharing economy*. Secondo Cozystay™, SEL dovrebbe sviluppare un protocollo che decentralizzerà e rivoluzionerà questo settore. Secondo Cozystay la *blockchain* avrebbe permesso la creazione di una vera piattaforma *per-to-per* affidabile dove sarebbe stato possibile realizzare transazioni senza alcun intermediario. Questo perché l'uso della tecnologia *blockchain* permette di far funzionare un *sharing economy ecosystem* senza la necessità di intervento di un'autorità centrale. Secondo Peng Shen, Chief Technology Officer di Cozystay, vi sono molte questioni da risolvere per permettere agli ospiti ed agli *host* di avere fiducia gli uni negli altri. Questo *problema è stato affrontato dalle piattaforme tradizionali incrementando il personale del servizio clienti ed introducendo una ferrea regolamentazione*. Peng Shen afferma che secondo il loro modo di vedere, l'economia della condivisione dovrebbe essere qualcosa che innesca la volontà delle persone di condividere le loro proprietà. Per questo sulla piattaforma Cozystay tutte le attività degli utenti, come recensioni, prenotazioni, modifiche suggerite ai regolamenti della stessa, altre azioni, creano "impronte" affidabili che consentono agli altri utenti di sapere esattamente da dove provengono, rafforzando così la fiducia tra viaggiatori ed *host* e consentendo prenotazioni immediate. Sempre secondo Peng Shen sulla *blockchain* le informazioni appartengono alla community stessa, così, grazie al consenso, la comunità, può governarsi da sola. Donald Kim, *Cozystay's vice-president of business development*, aggiunge che, la sua compagnia, delegando la governance della piattaforma ai suoi utenti, può sfruttare la *blockchain* anche per ridurre i propri costi operativi. Così, attualmente, richiede mediamente una commissione del 15 % per ogni prenotazione, il 12 % dall'ospite ed il 3 % dall'*host*, ma spera che in futuro, grazie ai minori costi operativi, questa percentuale possa passare al 3 % interamente a carico dell'ospite. La piattaforma a cui stanno lavorando vorrebbe anche integrare l'IoT per rendere automatico il pagamento dell'*host*, una volta che attraverso uno *smart lock* si rilevi che l'ospite faccia *check-in* nell'immobile locato. Ha anche iniziato un progetto di *smart living* che permette di sbloccare i lucchetti intelligenti, gestiti in remoto da un PMS, Property Manager System, attraverso la digitazione di un PIN via via aggiornato. Automaticamente il sistema riconoscerà l'ospite e regolerà la temperatura ambiente, l'illuminazione ecc. secondo le sue preferenze. L'ospite troverà ad accoglierlo un'assistente vocale che gli permetterà di impostare con il linguaggio naturale le sue preferenze. Si sta anche lavorando al riconoscimento biometrico dell'ospite, rendendogli possibile l'accesso senza digitare il PIN. Cozystay ritiene che l'analisi dei dati e la profilazione del cliente possano essere chiavi del successo. Con l'autorizzazione dell'ospite si potranno ricavare dai *Smart Living devices* i dati che verranno analizzati e digitalizzati sulla *blockchain* per prevenire furti e/o alterazioni non autorizzate. In questo modo si potrà agire sui dispositivi *IoT* per migliorare l'esperienza utente. La piattaforma ed i suoi *Utility Token* saranno anche utilizzati da Cozy Living Suites Inc., una sussidiaria di Cozystay, con l'obiettivo di integrare i mercati immobiliari globali con il meccanismo della *blockchain*. Attraverso l'adesione ad una *real estate blockchain for vacation rentals* i consumatori, gli investitori ed i sviluppatori immobiliari potranno essere connessi divenendo parte di una *digital credit society*. Il fondo così creato verrà utilizzato per acquistare immobili da destinare al VR. Ci sarà un periodo di *lockup* durante il quale la proprietà non potrà essere venduta. Durante questo periodo gli investitori riceveranno il 50 % di quanto guadagnato dalla locazione. Se dopo il periodo di blocco la proprietà verrà venduta, il 100 % della plusvalenza maturata, verrà incassato dagli investitori. Gli investitori riceveranno anche dei pernottamenti gratuiti presso una di queste strutture a loro scelta. Il vantaggio, rispetto alla tradizionale multiproprietà sarà quello di ricevere il 50 % di quanto guadagnato con la

locazione, e la possibilità di vendere la loro quota di proprietà, dopo il periodo di blocco, al prezzo di mercato. Altro vantaggio sarà quello di utilizzare l'*Internet of Things (IoT)* non solo per migliorare la qualità dei soggiorni degli ospiti, ma anche per generare efficienze e risparmi sui costi, nonché per ridurre al minimo il rischio per gli immobili. Ad esempio sarà possibile consentire agli ospiti di effettuare il *check-in* in autonomia, senza rinunciare alla sicurezza. Questo, oltre a consentire di "liberare" il gestore della struttura da questo compito, con relativa diminuzione dei costi, potrà anche essere gradito dagli ospiti. Inoltre, tenendo conto che fattori come rumore, temperatura, livelli di umidità e la qualità dell'aria, influiscono sul comfort degli ospiti e l'*IoT* permette di utilizzare dispositivi che gestiscono questi aspetti. Utilizzati separatamente, questi dispositivi funzionano bene fino a un certo punto, ma utilizzati insieme e grazie ad un software che gestisce collettivamente i dati da loro raccolti, permette di fornire ai gestori della proprietà una visione reale che ha il potere di trasformare non solo il comfort e l'esperienza degli ospiti, ma anche le decisioni di gestione. Ad esempio con le serrature intelligenti si può sapere esattamente se un ospite ha effettuato il check-out anticipato. In questo modo si è in grado di allertare il personale addetto alle pulizie, informando immediatamente l'ospite successivo della possibilità di effettuare un check-in anticipato. In questo modo si potrà incrementare la soddisfazione dell'ospite successivo, oltre a poter costituire un potenziale flusso di entrate extra, nel caso si decida di fargli pagare un supplemento per usufruire dell'*early check-in*. Il monitoraggio del rumore è uno strumento molto utile e viene spesso utilizzato come metodo per prevenire i reclami degli ospiti a causa del rumore proveniente dall'esterno. Però, combinando i dati del suo monitoraggio con i dati provenienti dalla serratura e dal monitoraggio della CO2, si avrà un modo molto accurato di monitorare l'occupazione dell'immobile. Combinandolo con gli altri *input* si potrà comprendere cosa stia accadendo in un immobile. Il monitoraggio della CO2 ci dice, molto più accuratamente dei sensori di movimento, quando un ospite è dentro l'immobile ma è solo molto silenzioso oppure immobile. Possiamo così comprendere quando una proprietà è vuota, e quindi il riscaldamento o l'aria condizionata possono essere ridotti, generando risparmi; Utilizzando i dispositivi giusti si rileva il rumore registrando i decibel, non le conversazioni, e la CO2 valuta il numero di occupanti, non chi sono, il che significa che la *privacy* degli ospiti non è mai in discussione. Così possiamo vedere come la sostenibilità e l'efficienza operativa possano essere la stessa cosa. Risparmiate carbonio e risparmiate denaro. La *Blockchain* rappresenta l'infrastruttura di riferimento per l'operatività di questa "ragnatela di oggetti intelligenti". L'Internet delle cose (IoT) fonde mondi fisici e virtuali nella creazione di ambienti intelligenti. Ecco perché sono in molti a pensare che la tecnologia della Blockchain sia l'unica in grado di assicurare scalabilità, rispetto della *privacy* e affidabilità agli ambienti IoT in crescita. La tecnologia in questione può essere utilizzata per tracciare miliardi di dispositivi collegati, consentono l'elaborazione delle transazioni che questi producono e il coordinamento tra i *device* fisici. Questo approccio decentralizzato eliminerebbe i punti di guasto (*failure*) delle reti tradizionali, facilitando la creazione di un ecosistema più resiliente sul quale potranno operare i dispositivi *smart*. Gli algoritmi crittografici utilizzati dalle Blockchain, inoltre, permetterebbero di aumentare la tutela dei dati dei consumatori. Non va poi dimenticato come i dati raccolti possano costituire un valore, grazie anche alla loro elaborazione ad esempio con l'AI. Questi Utility Token, grazie a loro diverse peculiarità, come gli smart contract, permetteranno di essere fondamentali nella realizzazione di una piattaforma decentralizzata di gestione degli affitti turistici oppure nella certificazione e nella gestione del patrimonio immobiliare. Questo dovrà essere un qualcosa che si potrà implementare in un secondo momento, non fondamentale per far partire l'iniziativa, anche se la logica di far percepire la scarsità dei beni e dei servizi che si offrono (la logica della lista d'attesa) dovrà essere ben presente da subito. Quindi dovranno essere implementate da

subito azioni di marketing del desiderio, per cui negando il prodotto prima lo si potrà vendere meglio dopo.

#### 4.3 IL MODELLO OPERATIVO E LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'atteggiamento che si vuole adottare nei confronti degli "incumbent" (inteso come già operativo sul mercato, sia start-up che azienda consolidata) è quello della collaborazione creando contaminazione. Lavorare con attori affermati consentirà l'accesso alle risorse e ad una struttura aziendale più consolidata, oltre a entrare rapidamente in un mercato più ampio. Competere con attori affermati in un settore significa che la start-up ha la possibilità di lavorare con i clienti che gli "incumbent" possono aver trascurato introducendo innovazioni, scegliendo quale taglio dare alle proprie soluzioni. La stretta collaborazione con partner e clienti accelera la commercializzazione e lo sviluppo, dando la possibilità di sperimentare ed essere permeato da altri. Le start-up sono agili anche grazie alla capacità di innestarsi in progetti condivisi, anche se questo comporta la perdita di autonomia decisionale sul progetto. Non si vuole affermare le proprie competenze sul mercato in modo aggressivo, ma attraverso la strategia della catena del valore. Si tratta di inserirsi in una catena di aziende e fornire il proprio know-how. Instaurando partnership, guidati dai clienti e dalla tecnologia di altre aziende, concentrandosi sullo sviluppo di capacità che mancano all'altra azienda per diventarne partner privilegiati. La strategia architettonica prevede la progettazione di una catena del valore completamente nuova e quindi avendo un maggior controllo sul prodotto. Si dovrà dunque mirare a sfruttare e valorizzare al meglio le migliori innovazioni che il mercato offre all'esterno, trasferendole all'interno. Attraverso l'approccio della *Open Innovation* la creazione di valore passa così nella sintesi migliore tra risorse interne ed esterne. È più vantaggioso per NewCo mettere in atto un *networking* che includa agenti esterni come università, **start-up**, istituti pubblici e privati, fornitori esterni, creando un flusso mobile di informazione e scambio. In questo modo si potrà anche ridurre la durata del processo che intercorre dall'ideazione di un prodotto alla sua effettiva commercializzazione (*time to market* o TTM). Per iniziare con la realizzazione di un MVP, un primo immobile costruito secondo questa nuova filosofia, si è avuta la disponibilità, per quanto riguarda la progettazione dello studio di architettura FL Architetti di Torino (Luca Maria Gandini, Fabrizio Caudana and Alberto Minero) <http://www.flarchitetti.com/portfolio/#filter:residential> che hanno al loro attivo, tra le altre cose il progetto e la realizzazione della Casa Y <https://www.archilovers.com/projects/92381/casa-y.html> che rappresenta un po' l'archetipo e la precorritrice degli immobili costruiti seguendo la filosofia di questo progetto. È stato pensato l'intervento su un immobile già di proprietà di un socio. Il costo di un primo progetto da loro realizzato, prevederebbe un rimborso spese di circa € 4000 ed includerebbe progettazione, visualizzazione 3D brochure grafica di presentazione. L'intenzione dei progettisti è quella di valutare, in base all'esito di questo "esperimento" un loro più stretto coinvolgimento nel progetto. Per il finanziamento dei costi da sostenere per la realizzazione del progetto, non tanto per l'entità degli stessi (in quanto esigui), ma per rendere visibile l'iniziativa, soprattutto come primo passo verso la realizzazione *brick & mortar* di questo primo immobile, e poi sulla sua scia di tanti altri del genere, si è pensato di utilizzare il "metodo Christo" promuovendo una campagna *reward crowdfunding* su di un'apposta piattaforma esistente. Al core business rappresentato dagli affitti turistici degli immobili realizzati, che dovranno divenire sempre più "destinazioni" che

brillano di luce propria e perciò prima, vera, motivazione alla prenotazione (*Accomotraction*), si affiancheranno i possibili proventi derivanti dalla collaborazione con *start up* attive nei settori dell'*home automation*, del *design* e del *blockchain* (partendo dal crowdfunding per arrivare fino all'*IoT*), inserite in un ecosistema in cui si potrebbe assumere un ruolo centrale. Oltre a queste ci saranno quelle derivanti dalla vendita di servizi collegati al soggiorno (turismo esperienziale). Per quanto riguarda il *design* si potranno pensare a partnership con piattaforme come ad esempio *Cyrcus*, che, grazie alla *digital fabrication*, potrebbero permettere ad ogni ospite di trovare e provare, durante il suo soggiorno e, magari, acquistare oggetti di design unici e personalizzati realizzati ad hoc da firme d'autore grazie alle potenzialità della stampa 3D, del taglio laser e del CNC professionale. Alla fine del loro "ciclo di vita", o meglio, di esposizione, questi oggetti potranno essere anche offerti in vendita o anche in affitto tramite operatori specializzati, come fa ad esempio con *Affordable Studio Apeiron*. Infine, altra fonte di *revenue*, potrà essere rappresentato dalla vendita o dall'affitto a lungo termine di immobili ristrutturati secondo le linee guida del progetto. In questo modo, si riuscirebbe a favorire l'installazione e/o l'avvio di nuove attività nel settore dell'artigianato, della ristorazione ecc. rivitalizzando i *borghi* dove sono collocati, permettendo così di completare ed arricchire l'esperienza degli ospiti.

La piattaforma blockchain rappresenta l'investimento tecnologico più consistente, con un ritorno più lontano nel tempo. Ecco una stima di tempi e dei costi:

**Fase 1: Mockup** Per la realizzazione di un mockup verranno implementate in modo statico alcune funzioni. Non avverranno realmente i passaggi indicati ma sarà possibile utilizzare il mockup come dimostrazione del funzionamento base del progetto per effettuare delle simulazioni presso gli investitori.

Timing: 20 giorni; Costo stimato € 10.000

### **Fase 2: Demo**

Nella versione Demo, tutte le funzioni descritte nella Fase 1 di Mockup verranno realizzate in modalità test su blockchain. In questo caso verranno simulate delle prenotazioni e dei pagamenti e sarà possibile ricevere dei token reali e verificarne le transazioni su blockchain.

Timing: 60 giorni; Costo stimato, in assenza di Mockup, € 25.000

### **Fase 3: MVP (Minimum Viable Product)**

Nella versione MVP, tutte le funzioni descritte nella Fase 2 verranno realizzate su blockchain. In questo caso sarà possibile effettuare realmente delle prenotazioni e dei pagamenti, sarà possibile ricevere dei token reali e verificarne le transazioni su blockchain. I token presenteranno realmente l'opzione per sbloccare o meno la porta.

Timing 6/7 mesi, Costo stimato, in assenza di Mockup e/o di Demo, € 60.000

### **Fase 4: Prodotto completo**

Nella versione PRODOTTO COMPLETO tutte le funzioni descritte nel capitolo "Descrizione delle funzionalità" sono inserite nel prodotto.

Timing 8/9 mesi Costo stimato, in assenza di Mockup, Demo e/o MVP, € 120.000

## 5. L'ORGANIZZAZIONE E LE RISORSE UMANE

La struttura organizzativa è composta da Juliana Lima Vasconcellos, che, in quanto architetto e design di fama dovrebbe andare a ricoprire il ruolo di CTO (*Chief Technical Officer*). Ana Barreira Muzzi avrà il ruolo di *Chief Growth Hacker* e di CEO, mentre Stobbione Enzo Aldo avrà il ruolo di *Chief Operations Officer*. L'intento è quello di controllare l'intera filiera del prodotto, mantenendo all'interno solo le funzioni strategiche. Si dovrà partire dalla progettazione dell'intera esperienza che l'ospite dovrà vivere nell'*accommodation*. Per questo, sin dalla fase di progettazione, e poi di realizzazione e di gestione ci si dovrà far guidare da un fattore *non umano*, i *Big Data*, cioè da quelle *tracce digitali* che dicono quello che i clienti desiderano, e si aspettano, più di quanto loro stessi, coscientemente, si rendono conto e/o vogliono dire. Per interpretare questi dati e farsi guidare nella progettazione si dovrà invece utilizzare un fattore umano: il *Design thinking*, un modello progettuale volto alla risoluzione di problemi complessi attraverso visione e gestione creative.

## 6. PROIEZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

Ipotizzando una struttura agile, che esternalizza tutto quello che non è core, si può immaginare una struttura dei costi come questa, ipotizzando di avere costruito un unico immobile da destinare alla locazione turistica. I margini saranno moltiplicati per il numero di strutture quando verranno realizzate altre strutture da gestire. Si è ipotizzata una struttura dei costi di realizzazione del primo immobile facendo riferimento a quella riportata dal Wall Street Journal per Casa Y di Pino Torinese, che rappresenta l'archetipo degli immobili che si vogliono realizzare.

- Valore Acquisto terreno € 281.000,00;
- Costo di Costruzione dell'immobile € 644.000,00;
- Coefficiente Ammortamento 4,00% (3,00 %)
- Quota annuale di Ammortamento € 25.760,00 (€ 19.320,00)

Nell'ammortamento non si è considerato il valore di Acquisto del Terreno, in quanto, normalmente, si considera che questo non venga “consumato”, ma solo il costo di costruzione dell'immobile. Si sono ipotizzati due coefficienti di ammortamento, quello del 4 %, secondo cui si presume che il ciclo di vita dell'immobile si esaurisca in un periodo di 25 anni, e del 3 %, riportato tra parentesi, in cui si ipotizza un ciclo di vita del manufatto di poco più di 33 anni; Ipotizzando per i primi due anni € 80.000,00 all'anno di costi generali di struttura, si potrà ipotizzare un EBITDA annuale di - € 105.760,00 (- € 99.320,00) Dal terzo anno, ipotizzando che i costi generali di struttura annui passino a € 134.000,00, anche per i costi relativi alla gestione dei servizi della struttura, ipotizzando un tasso di occupazione del 50 % ed una tariffa media giornaliera di € 1.000,00 per l'intera villa si può ipotizzare un EBITDA annuale di + € 20.240,00 (+ € 26.680,00).

Ovviamente i prezzi potranno variare, come il tasso di occupazione, ma va detto che si è stati molto prudenti nella stima dei costi (sovrastimandoli) e dei ricavi (sottostimandoli). Così appare evidente che si attuano delle corrette politiche di marketing un tasso di occupazione del 50 % è altamente sottostimato. Per quanto riguarda il prezzo, anche se è soggetto a molte variazioni, se si guarda su siti come come *AirBnB Luxe* è ampiamente sottostimato per la tipologia di immobile:

airbnb.it/luxury/listing/26202455?location=Tuscany%2C%20Italy&source\_impression\_id=p3\_1595407941\_VVdg%2F969NWz64aDP&guests=1&adults=1&check\_in=2020-08-16&check\_out=2020-08-23



**Renowned villa on the Cortona hills**

Più di 16 ospiti · 10 camere da letto · 11 letti · 10,5 bagni (anche di servizio)

A stay at Villa Laura is your chance to live out your own Under the Tuscan Sun. This ten-bedroom property played the role of the villa Bramasole in the film. Just as the fictional villa is given a makeover, Villa Laura was recently renovated with an eye to traditional style and... [continua a leggere](#)

Ospitalità di LUXURY RETREATS

**3429€ /notte**

CHECK-IN 16/08/2020	CHECK-OUT 23/08/2020
------------------------	-------------------------

OSPITI  
1 ospite

3429€ x 7 notti ● 24003€  
Costi del servizio ● 0€

Fai una domanda

airbnb.it/luxury/listing/26202616?location=Tuscany%2C%20Italy&source\_impression\_id=p3\_1595407660\_HUANgDKzmQv7Ot1S&guests=1&adults=1&check\_in=2020-08-14&check\_out=2020-08-21



**Villa toscana nel Castelfalfi Resort**

10 ospiti · 5 camere da letto · 5 letti · 5 bagni

A sparkling pool and grassy lawn look out over rolling hills at this classic Tuscan villa beside the Castelfalfi Resort golf course. Renovated to perfection, antique origins shine, from exposed stone in the chef's kitchen to groin-vault ceilings and fireplaces. Stretch out in the... [continua a leggere](#)

Ospitalità di LUXURY RETREATS

**2357€ /notte**

CHECK-IN 14/08/2020	CHECK-OUT 21/08/2020
------------------------	-------------------------

OSPITI  
1 ospite

2357€ x 7 notti ● 16499€  
Costi del servizio ● 0€

Fai una domanda

Ovviamente tutto potrà migliorare quando le strutture si moltiplicheranno, mentre i costi generali di struttura resteranno pressoché gli stessi.

# Executive Summary

.....	1
1. DESCRIZIONE GENERALE DELL'IMPRESA.....	2
1.1 BREVE STORIA DEL PROGETTO.....	2
1.2 IL TEAM PROPONENTE.....	3
2. IL SERVIZIO OFFERTO.....	3
2.1 IL BISOGNO.....	3
2.2 LA SOLUZIONE PROPOSTA.....	4
2.3 PROPOSTA DI VALORE.....	4
2.4 INNOVAZIONE/ORIGINALITÀ DELL'IDEA.....	5
2.5 CONTESTO LEGISLATIVO.....	6
2.5.1. Legislazione nazionale e regionale.....	6
2.5.2 Situazione economica e relativi provvedimenti.....	7
3. IL MERCATO.....	8
3.1. IL MERCATO DI RIFERIMENTO .....	8
3.1.2 Dimensioni del mercato.....	8
3.1.3 Andamento del mercato.....	8
3.2. ANALISI DEL CONTESTO COMPETITIVO E BENCHMARKING..	9
3.2.1 Le realtà nazionali.....	9
3.2.2. Le realtà internazionali .....	10
3.3 I CLIENTI.....	11
4. IL MODELLO DI BUSINESS.....	12
4.1 L'ATTIVITÀ DI MARKETING.....	12
4.2 LE POTENZIALITÀ DEL BUSINESS .....	14
4.3 IL MODELLO OPERATIVO E LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	
.....	19
5. L'ORGANIZZAZIONE E LE RISORSE UMANE.....	21
6. PROIEZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE.....	21