



Collana Casi Aziendali n. 1/2016

**LE NUOVE FRONTIERE DEL TURISMO 2.0.
IL CASO ZESTRIP S.r.l.**

di Chiara Capelli e Silvia Gaiardi

SOMMARIO

1. I primi passi: dal viaggio alla svolta.....	Pag. 3
2. L'ecosistema di ZESTRIP: il mercato, i <i>traveller</i> e i <i>local</i>	Pag. 6
3. La piattaforma web.....	Pag. 7
4. I competitor di ZESTRIP: nuovi terreni collaborativi.....	Pag. 9
5. Strategie di sviluppo future.....	Pag. 12
BOX 1 – La <i>sharing economy</i>	Pag. 13

Il testo di questo caso aziendale è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta degli autori.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Chiara Capelli, Silvia Gaiardi, *Le nuove frontiere del turismo 2.0. Il caso ZESTRIP S.r.l.*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2016.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'Aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138

Fax ++39 0372 499.133

E-mail: cersi@unicatt.it

Web site: <http://centridiricerca.unicatt.it/cersi>

LE NUOVE FRONTIERE DEL TURISMO 2.0. IL CASO ZESTRIP S.r.l.

di Chiara Capelli e Silvia Gaiardi

«*La sharing economy è la terza rivoluzione industriale.*»
Jeremy Rifkin

«*Erfahrung, in tedesco "esperienza", deriva dall'antico Irfaran, "viaggiare".*»
Stefano Lanuzza

1. I primi passi: dal viaggio alla svolta

L'avventura imprenditoriale di Zestrip nasce dall'esperienza di un viaggio. Nell'estate 2014 Andrea Pasino, uno dei tre soci fondatori, incontra, durante una vacanza in Laos, un ragazzo del posto, con cui fa presto amicizia. Il laotiano è sindaco di un piccolo villaggio e invita Andrea a trascorrere alcuni giorni con la sua comunità, al di fuori dei circuiti turistici, a stretto contatto con le abitudini degli autoctoni e la vita locale.

L'esperienza segna profondamente Andrea, che torna dal viaggio entusiasta e condivide l'esperienza con gli amici di sempre, Michele Arisi e Carlo Vezzoni, entrambi cremonesi d'origine, ma residenti come lui a Milano, per motivi di studio e lavoro. È proprio dalla considerazione che, al giorno d'oggi, tantissime persone desiderano vivere un'esperienza di viaggio autentica, lontana dal turismo di massa, a contatto con la cultura e il colore dei luoghi, con le persone e le loro attività quotidiane, che nasce l'idea di Zestrip.

Zestrip è la fusione di due parole inglesi, "Zest" e "Trip". "Zest" significa "Great enthusiasm and energy", ma anche "Scorza di agrume": il progetto origina infatti dalla volontà di offrire il gusto che manca a un viaggio, così come un grande chef aggiunge la scorza di limone ad un buon piatto, in modo da renderlo una vera esperienza per il palato.

Da subito, il sistema migliore per mettere in contatto viaggiatori e locali è apparso il web: una piattaforma di marketplace in grado di far incontrare domanda e offerta di esperienze di viaggio tra chi si appresta, curioso, a una nuova avventura e chi vuole condividere una propria passione legata al territorio in cui vive. L'idea alla base di Zestrip, infatti, è la condivisione di un'esperienza, ben lontana dalla fruizione di un semplice servizio turistico.

Figura 1: La filosofia alla base di Zestrip



Fonte: sito web di Zestrip

Nell'autunno 2014 si trattava ancora di una semplice idea, da sviluppare nel tempo libero, durante i week end, un progetto senza confini precisi e senza una vera e propria direzione, ma orientato a dare un valore alla propria passione per il viaggio. A mano a mano che Zestrip inizia a prendere forma, i tre capiscono che l'idea presenta in realtà un potenziale importante e che, da una semplice intuizione relativa al mercato turistico, ci sono i presupposti per dare vita a un'attività imprenditoriale. A livello operativo, maturano anche una nuova presa di coscienza: lavorare a Zestrip solo durante i ritagli di tempo non è sufficiente per elaborare una piattaforma strutturata e seguire tutte le incombenze necessarie alla creazione d'impresa. Il gruppo viene così a trovarsi a un bivio: lasciar perdere e continuare la propria carriera professionale o mollare tutto per dedicarsi a Zestrip.

Andrea, Michele e Carlo stanno lavorando e si stanno specializzando in tre settori che nulla hanno a che vedere con quello dei viaggi. Michele, dopo aver conseguito una laurea in Ingegneria Gestionale, lavora con successo come consulente presso un'importante società internazionale; Andrea, laureato in Giurisprudenza, si sta specializzando presso una Scuola di Formazione per le Professioni Giuridiche e Carlo, ingegnere informatico, è team leader in un'azienda del settore dell'ICT.

La scelta non è facile, dal momento che ai tre si prospettano altrettante carriere ben avviate nei propri settori di competenza. Ma lo spirito imprenditoriale è forte, così come il desiderio di provarci: "*Se non lo facciamo adesso non lo facciamo più*" è la frase che sono soliti ripetersi. Dopo aver preso accordi circa gli obiettivi e il comune impegno, forti di un'amicizia di lunga data, i tre fanno la scelta che cambierà la loro vita: alla fine dell'anno lasciano il lavoro per dedicarsi a tempo pieno alla nascente impresa.

Nascente è la parola corretta, perché, a parte un progetto e una bozza di sito web, Zestrip all'epoca era quasi tutto da costruire. Il team imprenditoriale decide così di muoversi su più fronti: da un lato Carlo si occupa della programmazione del portale web, mentre gli altri membri del gruppo iniziano a tessere una rete di relazioni strategica e necessaria a far conoscere ai più il progetto. All'inizio si tratta semplicemente di alcuni amici che supportano Zestrip, cui si unisce una conoscenza di Michele, un'amica PR che ha contatti nel mondo della stampa e dei blog e che apporterà nel corso del tempo un contributo fondamentale al lancio dell'impresa. La struttura organizzativa si caratterizza, inizialmente, per la sua semplicità e linearità.

A Carlo, nel Novembre 2014, si affianca un web designer che si occupa della realizzazione grafica del sito, mentre Andrea e Michele seguono il marketing e la promozione. Nel frattempo, Zestrip ottiene la possibilità di essere incubata per un anno presso il PoliHub, incubatore del Politecnico di Milano, dove si trova un ambiente ottimale per far muovere i primi passi alla nascente start up. Presso il PoliHub i ragazzi di Zestrip hanno a disposizione delle postazioni in un open space, con pc e wi fi, un team di tutor che segue le società incubate e, soprattutto, un network di competenze di startupper, addetti ai lavori e professionisti.

In questa fase il team di Zestrip lavora contemporaneamente su tre aree:

- 1) Programmazione del sito e sviluppo della veste grafica;
- 2) Attività di social media marketing, con l'ausilio di una consulente esperta di social media. L'obiettivo è aumentare la visibilità di Zestrip;
- 3) Sviluppo della rete dei *local*, tramite *ambassador* impegnati nel reclutamento, a partire dalla città di Roma. Il team sta implementando la rete di tutte quelle persone che in una determinata area geografica sono disposti a condividere un'esperienza, definite, appunto, *local*.

Grazie ad un intenso lavoro di networking, la stampa inizia a interessarsi al progetto dei tre ragazzi cremonesi: il team viene intervistato da emittenti nazionali; su blog e siti web che si occupano di start up iniziano a comparire i primi articoli, a stimolare l'attenzione e la curiosità degli utenti. Zestrip ha fatto ufficialmente il suo ingresso nel mondo delle start up da tenere d'occhio.

Sia l'implementazione del sito che l'attività promozionale si sviluppano testando le soluzioni che possono rivelarsi ottimali: il miglioramento della funzionalità e della fruibilità del portale è costante mentre, dal punto di vista del marketing, dopo una fase di *testing*, vengono abbandonate soluzioni *payperclick* e pubblicità generica attraverso i social, perché non in grado di intercettare adeguatamente il target prefissato. Si punta invece sui canali che maggiormente danno riscontri positivi: da una parte lo sviluppo di una strategia di partnership e *cobranding* con portali web e fornitori di servizi complementari, dall'altro l'incremento della visibilità su stampa, stampa online e travel blog, nonché la creazione di una community di *traveller* e *local* che coinvolga Zestrip, attraverso la condivisione di contenuti riferiti al tema viaggio. Ad oggi Zestrip, infatti, oltre al sito web, ha attivato una serie di canali, tra cui Facebook, Google+, Instagram e Twitter, un blog e una newsletter.

Altro motivo di orgoglio è il conseguimento da parte della start up del primo finanziamento - erogato da un pool di *angel investors* - pari a 100.000 euro. Ciò ha consentito l'ampliamento dell'organico, attraverso l'apertura di uno stage e di due nuove posizioni lavorative, una per il reclutamento dei *local* e una per il *content* marketing, mentre lo stagista si occupa di attività di supporto. Per tali posizioni Zestrip ha ricevuto oltre 300 candidature di giovani neolaureati con ottima conoscenza dell'inglese e di una o più lingue straniere. L'inserimento di nuove figure professionali rappresenta un impulso forte nella strategia di crescita dell'azienda, ad oggi in una fase di sviluppo in cui è necessario aumentare in modo sensibile la copertura mediatica e l'attività di ricerca dei *local*, ma implica anche un incremento forte dei costi in HR, che rappresentano la quota più consistente delle uscite totali di Zestrip.

2. L'ecosistema di Zestrip: il mercato, i *traveller* e i *local*

Viaggiare è un'esperienza unica. Lo si può fare, si sa, in molti modi diversi, con un grande o un piccolo budget, all'avventura o in totale relax; si può cercare un'esperienza culturale, ludica o gastronomica, ma la parola d'ordine è sempre la stessa: partire.

Il mondo dei viaggi sta vivendo, da qualche tempo, una trasformazione lenta, ma continua: sempre meno persone si affidano, infatti, alle agenzie viaggi, preferendo, per praticità e risparmio sui costi, prenotare da sé le proprie vacanze. Questo grazie anche alla crescita dei siti di e-commerce che permettono non solo di prenotare il proprio biglietto online, ma anche di accedere a pacchetti completi, comprensivi di alloggio, albergo, visite e noleggio auto.

Nel 2013 il 46% degli italiani ha scelto di prenotare le vacanze via internet o telefonicamente (nel 2004 erano il 37%) e solo l'11% continua a rivolgersi alle agenzie viaggio¹. Sempre nel medesimo anno, oltre al calo delle prenotazioni tramite agenzia, sul mercato italiano diminuiscono anche i giorni complessivi di vacanza (11 giorni invece che 14)² e la spesa media a persona registra un -18% rispetto all'anno precedente.

All'interno di uno scenario di questo tipo, Zestrip si propone con un'offerta turistica innovativa, dettata da un modello di business che strizza l'occhio alla *sharing economy* (si veda il Box 1), partendo dal presupposto che l'offerta debba ormai essere modellata e personalizzata sui desideri di un pubblico che oggi ha sì meno disponibilità economica, ma è più attento alla qualità e all'autenticità dell'esperienza-vacanza. Tali sono le peculiarità del turismo esperienziale, tipico di quella categoria utenti che preferisce costruire in autonomia la propria vacanza, risparmiando e vivendo il piacere di definire il proprio viaggio senza limitazioni spaziali o temporali, come avviene spesso nei tour organizzati.

Il target di Zestrip è prevalentemente quello del turismo culturale, che alle vacanze in spiaggia preferisce la visita di città o di luoghi storico-naturalistici, poiché curioso e dinamico. Si tratta di viaggiatori indipendenti, prevalentemente giovani coppie o piccoli gruppi, che cercano un'esperienza diversa dal solito da raccontare al rientro a casa agli amici e alle persone care. Più che al turista in senso stretto, l'offerta di Zestrip è orientata al viaggiatore consapevole e curioso: non a caso all'interno della piattaforma si parla di *traveller*, non di *tourist*, in quanto l'espressione stessa di "viaggiatore" racchiude in sé il piacere della scoperta e dell'esperienza.

I *local* sono principalmente amatori con la capacità e la volontà di condividere attività di vario genere, caratterizzate da qualità ed elevato livello di interesse. Zestrip offre a questi soggetti, che in genere non si propongono sul mercato, la possibilità di condividere con altre persone una passione spesso legata al luogo in cui vivono, con un piccolo ritorno economico che altrimenti non avrebbero. Il motivo molto spesso è dettato dalla difficoltà, per i *local*, di accedere al mercato turistico intermediato o

¹ Indagine SWG-Confesercenti 2014.

² Indagine SWG-Confesercenti 2014.

dall'impossibilità e/o la non volontà di entrare nei meccanismi dello stesso. Un'ulteriore barriera all'entrata è rappresentata dalla particolarità della proposta, che difficilmente si sposa con le offerte turistiche classiche.

I *local* vengono reclutati principalmente tramite autocandidatura (direttamente sul sito web) o attraverso il network degli *ambassador*, persone di fiducia di Zestrip che risiedono in una determinata località e possono selezionare con maggior competenza e autorevolezza i *local*. Tutti gli aspiranti *local* devono inviare le proprie credenziali al team di Zestrip e vengono incontrati personalmente da un membro dello staff; se ciò non è possibile il colloquio avviene in video chiamata, per vagliare con attenzione la proposta e verificare l'affidabilità del proponente. I *local* sono ubicati ad oggi solo sul territorio italiano, ma l'obiettivo di Zestrip è creare un network di *local* prima europeo e poi internazionale, in grado di offrire la condivisione di un'attività esperienziale agli utenti di diverse nazionalità. A Gennaio 2016 le attività approvate e pubblicate sul sito sono circa un migliaio e la start up sta lavorando per incrementare il numero di iscritti. Zestrip sta inoltre muovendo i primi passi per l'attivazione di nuovi contatti per la selezione di *local* nel Sud-est asiatico.

3. La piattaforma web di Zestrip

L'interfaccia del sito (www.zestrip.net) è molto *user friendly*. L'utente che è in cerca di un'esperienza di viaggio capisce in modo molto immediato cosa offre il portale, creato in una logica di web 3.0: pagine web pulite, poche e semplici frasi, molta grafica, informazioni sintetiche e subito raggiungibili e risposte quasi istantanee all'esigenza dell'utente, grazie anche ad una live chat che permette di comunicare con l'assistenza Zestrip in tempo reale. Il *traveller* che visita il sito può individuare un'esperienza da fare in viaggio con pochi click, attraverso un percorso intuitivo e molto rapido. Il sito è ad oggi in italiano e in inglese, ma l'obiettivo è quello di creare una piattaforma multilingue con l'espandersi progressivo su altri mercati.

Una volta entrati nel sito, un'info-grafica illustra i quattro step che permettono di effettuare una prenotazione, sintetizzati come segue:

- 1) Dai un'occhiata
- 2) Parla con il *local*
- 3) Prenota la tua attività
- 4) Divertiti e fai una recensione.

La prima domanda che viene posta all'interno del sito mira a contestualizzare immediatamente la ricerca dell'utente che è interessato a un'esperienza, dando alla stessa una forte connotazione valoriale. Attraverso la successiva selezione delle località elencate, compaiono immediatamente le proposte esperienziali dei *local*. Le località proposte non sono soltanto singole città, ma comprendono tutta una serie di esperienze ed attività che si possono vivere in alcune specifiche zone: Firenze, ad

esempio, è abbinata alle colline toscane e Milano alla zona dei laghi. Ed ancora, le esperienze con i *local* possono essere selezionate in base ad alcuni appositi filtri come la tipologia (Arte e cultura, Fashion, Food and Drink, Outdoor e Workshop), la località, la durata, il numero di partecipanti, il prezzo e la lingua. Ecco che tra le attività compaiono, ad esempio, gite in vespa, visite alle città con appassionati ed esperti di arte e cultura, sessioni fotografiche in luoghi suggestivi, esperienze in barca, tour in bicicletta sui colli o, ancora, lezioni di pasta fresca con cuoche appassionate.

Figura 2: Alcune delle esperienze proposte nella città di Firenze



Fonte: Sito web di Zestrip

Una volta approvata l'esperienza proposta da un *local*, questa viene quindi etichettata, in modo da rendere più semplice la ricerca grazie all'utilizzo di un efficace sistema di filtri (durata, località, lingua, tipologia ...).

Notevole e decisamente strategico è lo studio del sistema di ricerca, il cui scopo è quello di creare un buon equilibrio tra il massimo dettaglio di definizione della selezione e un'interfaccia chiara, che permetta all'utente di individuare con facilità un'offerta interessante, senza troppe opzioni da cliccare per raggiungere l'obiettivo finale.

Le esperienze proposte compaiono con una fotografia esplicativa dell'attività, una foto del *local*, il prezzo e la localizzazione. La particolarità della proposta passa attraverso l'esperienza diretta e vissuta con le persone e, proprio per tale ragione, la fotografia del *local* compare immediatamente a fianco dell'immagine dell'attività, in modo che l'utente abbia da subito una percezione completa di che cosa farà, con chi lo farà, a quale prezzo e dove.

Una volta cliccata l'esperienza di interesse, al potenziale *traveller* vengono comunicate delle informazioni più approfondite, il link alla pagina del *local*, con relativa presentazione dello stesso, la durata dell'attività, alcune fotografie, a chi è consigliata l'esperienza, i servizi inclusi e il punto di ritrovo. Sulla pagina vengono pubblicati anche i dati del *local* e le lingue in cui quest'ultimo è in grado di interagire con i *traveller*.

Per la prenotazione dell'attività, il *traveller* deve registrarsi con le proprie credenziali: il sito richiede l'inserimento dei dati della carta di credito, ma l'importo viene detratto solo all'atto della conferma. Una volta che il *traveller* ha scelto l'attività, effettua una transazione a Zestrip che, ad attività conclusa, verifica l'effettiva erogazione della prestazione da parte del *local*, e provvede a girare a quest'ultimo l'importo dell'attività. Il modello di business si basa sulla trattenuta, da parte di Zestrip, di una *fee*, pari al 13%, sul prezzo dell'attività.

Al *traveller*, una volta terminata l'esperienza, viene richiesto un feedback sotto forma di recensione: da un lato essa permette a Zestrip di avere un ritorno relativo ai propri *local* e alla qualità dell'esperienza, dall'altra questo è un importante volano di marketing. Il potenziale nuovo utente, che si affaccia per la prima volta al sito, immediatamente riconosce, infatti, nei feedback le credenziali di affidabilità del portale e la qualità della proposta.

4. I competitor di ZESTRIP: nuovi terreni collaborativi

La mappatura della *sharing economy*, anche con specifico riferimento all'Italia, evidenzia un fenomeno molto particolare, poiché strettamente connessa ai servizi legati al settore turistico. Accanto ai grandi player stranieri per l'ospitalità temporanea come Airbnb, si assiste ad un progressivo moltiplicarsi di piattaforme che facilitano, secondo differenti modalità, l'incontro tra i turisti (*domanda*) e gli abitanti dei luoghi (*offerta*) che vengono visitati. Tale fenomeno è strettamente legato all'emergere di una crescente attenzione verso tutti quei comparti che sono particolarmente legati al territorio e alle comunità locali, a conferma di una progressiva valorizzazione dello spirito di condivisione della *sharing economy*, di creazione di nuove community e di definizione di stili di vita più sostenibili.

A dimostrazione di quanto sino ad ora sostenuto, nella tabella sottostante sono riportati, in maniera sintetica, i principali competitor di Zestrip.

Tabella 2: I competitor di ZESTRIP



Nome: Viator

Sito web: www.viator.com

Costituzione: Fondata da Rod Cuthbert nel 1995 a Sydney in Australia, ma con base a San Francisco.

Numero lingue della piattaforma: 11 (inglese, tedesco, francese, spagnolo, portoghese, danese, italiano, olandese, norvegese, svedese, cinese)

Caratteristiche: Acquisita nel 2014 da TripAdvisor per circa 200 milioni di dollari, Viator è una piattaforma digitale che opera attraverso gli “*insiders*” – gente del posto, per l’organizzazione di tour ed attività alla scoperta delle tradizioni locali di ogni destinazione. Ciascuna attività può essere prenotata oltre che da computer anche da tablet; inoltre, Viator risulta essere particolarmente efficiente nel semplificare le prenotazioni da dispositivi mobili, per mezzo della Viator Tours & Activities App.

A livello mondiale, Viator vanta 250 dipendenti; oltre 3.000 partner affiliati, di cui 17 agenzie on line di viaggio; 18 catene di hotel, 33 compagnie aeree.

Destinazioni: Oltre 1.000 destinazioni in più di 160 Paesi.

Modello di business: Vendita on line di tour e attività. Le offerte sono supportate da oltre 800 mila recensioni, foto e video postati direttamente dagli utenti.

Visibilità sui social: Viator Travel Blog, Twitter, Google+, Facebook, Instagram, Pinterest, LinkedIn, Youtube.



Nome: Lookals

Sito web: www.lookals.com

Costituzione: Fondata da Marco Vismara nel 2012 a Berlino, sul modello di Vayable (www.vayable.com), start up analoga, ma operativa sul mercato statunitense e di Gidsy (www.getyourguide.com), start up berlinese, ma attiva a livello mondiale. Lookals si differenzia dalle due start up indicate, perché punta a sviluppare un’offerta dedicata alle piccole specificità di ogni territorio. Roma è stata la città designata per il lancio della piattaforma.

Numero lingue della piattaforma: 1 (inglese)

Caratteristiche: Il nome deriva dall’unione di *looking for* e *locals*, ad indicare così il core business della start up. Lookals è un marketplace per il turismo in Italia e nel Mondo: attraverso l’esperienza di persone locali (studenti laureati in materie turistiche e artistiche, associazioni culturali...), la start up vuole far riscoprire ai turisti storie, tradizioni e paesaggi che altrimenti andrebbero dimenticati. L’obiettivo è trasformare i viaggiatori in esploratori, per portarli a contatto diretto con le autenticità dei luoghi in cui si trovano.

Il target di riferimento è ampio ed eterogeneo: famiglie, *backpacker*, studenti in Erasmus, coppie in viaggio. Attualmente Lookals ha instaurato partnership strategiche anche con importanti strutture ricettive nazionali.

Destinazioni: Principali destinazioni turistiche in Italia e successiva estensione a livello internazionale.

Modello di business: Il portale trattiene una *fee* – pari al 10% – sull’importo totale del servizio. In particolare, l’8% è a carico di chi prenota il servizio, mentre il restante 2% è in capo a chi offre lo stesso. In questo modo chi prenota ha delle garanzie riguardo alla qualità del servizio, mentre chi offre il servizio avrà la sicurezza dei pagamenti. Si viene a creare una community molto unita e verificata, grazie anche all’autenticazione sui social media. Il business model di riferimento è quello di Airbnb.

Visibilità sui social: Twitter, Facebook, Instagram, Youtube, Vimeo.



Nome: Curioseety

Sito web: www.curioseety.com

Costituzione: Fondata a Milano nel 2014 da Federico Paleari, 31 anni e amministratore unico.

Numero lingue della piattaforma: 3 (italiano, inglese, tedesco)

Caratteristiche: Piattaforma web che vuol far vivere al turista-viaggiatore i territori come una persona del luogo. L'obiettivo di questa start up digitale è la valorizzazione del patrimonio artistico, culturale ed enogastronomico italiano e la sua condivisione con i turisti curiosi. Il funzionamento del portale prevede la scelta della destinazione ed il successivo contatto con la guida locale selezionata per il proprio tour/esperienza turistica. La prenotazione può essere fatta per sé (PRIVATE TOUR) oppure in condivisione con altri viaggiatori provenienti da qualsiasi parte del mondo (OPEN TOUR). Curioseety è, infatti, il primo portale in Italia che offre il toursharing. Tutte le guide sono in possesso di una licenza professionale emessa dalle autorità locali italiane.

Destinazioni: Il sito è attivo sul mercato italiano ed i clienti sono, per il 90%, stranieri. Di questi, il 60% è statunitense, il 20% australiano, mentre la restante quota si ripartisce tra Regno Unito, Francia e Germania.

Modello di business: Il modello di business prevede una percentuale fissa su ogni transazione per la piattaforma. Al momento della prenotazione, Curioseety trattiene il 10% dal turista che paga tramite Paypal, mentre il restante 90% viene saldato direttamente alla guida o alla struttura ospitante.

Visibilità sui social: Facebook, Google+, Pinterest, LinkedIn.

trip4real

Nome: Trip4real

Sito web: www.trip4real.com

Costituzione: Lanciata nel Febbraio del 2013 a Barcellona, da una giovane italiana – Gloria Molins –, Trip4Real è una piattaforma sociale attiva nel settore turistico, in grado di mettere in contatto viaggiatori e gente del posto. Sono parte integrante dello staff anche lo Chef Ferran Adrià ed il pubblicitario Toni Segarra.

Numero lingue della piattaforma: 6 (italiano, tedesco, inglese, spagnolo, francese, portoghese)

Caratteristiche: Mission di Trip4Real è mettere in contatto viaggiatori con gente locale, affinché vivano un'esperienza differente rispetto al turismo convenzionale. È sia un nuovo modo di viaggiare – perché il viaggiatore può conoscere la vera essenza di un luogo, attraverso la condivisione di esperienze con i locali – sia un nuovo modo per favorire la creazione di micro-impresie – nate dalla condivisione di hobby e passioni, in cambio di una remunerazione economica.

Trip4Real vanta oggi una comunità di oltre 20.000 iscritti e, dal momento della sua costituzione, la start up ha ricevuto complessivamente finanziamenti per 1 milione di euro e ha recentemente siglato una partnership con Airbnb.

Destinazioni: Sono oltre 3.000 le attività localizzate in tutta la Spagna, di cui 1.000 nella città di Barcellona.

Modello di business: Il business model è basato sulla logica della commissione, attraverso l'applicazione di una fee del 18% su ogni transazione effettuata, a copertura dei servizi erogati.

Visibilità sui social: Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, Google+, LinkedIn, Pinterest.



Nome: Withlocals

Sito web: www.withlocals.com

Costituzione: Fondata nel 2012 da Marijn Maas, Willem Maas e Mark Mansveld, ha il suo quartier generale a Eindhoven (Germania).

Numero lingue della piattaforma: 1 (inglese)

Caratteristiche: E' un marketplace per favorire l'incontro tra viaggiatori e persone locali, attraverso la condivisione di cibi, sapori e attività. Al fine di differenziarsi il più possibile dal suo principale competitor (www.vayable.com), Withlocals decide di orientarsi principalmente sui mercati del Sud-est asiatico, anche se, nelle strategie di espansione della società, emerge la volontà di toccare anche i mercati di Europa e Cina. Sono tre le categorie di esperienze che possono essere condivise: EAT Withlocals – TOURS Withlocals – ACTIVITIES Withlocals. Withlocals è stata la prima start up ad introdurre il servizio di Home-dining all'interno dei mercati asiatici. Nello scorso 2013, la start up si è aggiudicata un finanziamento di \$ 500.000 da parte di Greenhouse Group, società olandese e business accelerator che investe in start up del settore del digital marketing.

Destinazioni: Opera nei seguenti Paesi: Cambogia, India, Indonesia, Malaysia, Nepal, Olanda e Paesi Bassi, Italia, Filippine, Singapore, Spagna, Sri Lanka, Tailandia, Vietnam. Sono attualmente attivi 92 Withlocal *Ambassador* nel continente asiatico, in grado di verificare l'attendibilità di ogni singolo *local* della piattaforma.

Modello di business: Il business model di riferimento è quello di Airbnb, ma applicato al mondo del food e delle esperienze, sui mercati asiatici. Withlocals trattiene una *fee* – pari al 20% – sull'importo totale del servizio. L'obiettivo è la creazione di una rete di 10.000 contatti nei Paesi dell'Asia.

Visibilità sui social: Facebook, Twitter, Google+, Instangram, Pinterest.

5. Strategie di sviluppo future

Ad oggi Zestrip è una realtà imprenditoriale in crescita, con sede in uno dei più importanti incubatori italiani. Di recente ha terminato un corposo business plan, finalizzato alla ricerca di un secondo round di finanziamento, necessario per gli sviluppi futuri dell'azienda.

L'obiettivo di Zestrip per i prossimi anni è infatti duplice: da un lato, il rafforzamento della *brand reputation* attraverso campagne di marketing e incremento della presenza su blog e siti specializzati, dall'altro il potenziamento della rete di *local*, per coprire efficacemente e velocemente i mercati globali.

Box 1: La sharing economy*"What's mine is yours, for a fee"*

La *sharing economy* – letteralmente *"l'economia dello scambio e della condivisione"* – può essere definita secondo svariate accezioni e tutte di matrice statunitense – *"collaborative consumption"*, *"asset light lifestyle"*, *"collaborative economy"*, *"peer economy"* o *"access economy"*. Si tratta di un fenomeno di portata storica, che rappresenta un punto di rottura rispetto ai sistemi economici nati nel diciannovesimo secolo, vale a dire capitalismo e socialismo. Il nuovo modello economico che si sta affermando tende ad abbandonare progressivamente il possesso esclusivo di beni e servizi, valorizzandone, al contrario, la possibilità di condividerne l'uso tra più fruitori, in maniera semplice e flessibile. Il paradigma tradizionale, che poneva al centro delle relazioni economiche l'acquisto e la vendita di beni all'interno del mercato, si sta rivelando anacronistico se rapportato allo scenario attuale. Evidenti sono i cambiamenti nelle modalità di consumo – per effetto di un'economia che stenta a ripartire, poiché indebolita dai lasciti di profonde crisi – e la crescente interazione tra soggetti che vivono in ogni parte nel mondo, attraverso il ricorso a piattaforme digitali, dove domanda ed offerta si possono facilmente incontrare al di fuori dei canali tradizionali. Non è proprio un caso, quindi, che la maggior parte delle realtà imprenditoriali della *peer economy* siano state fondate tra il 2008 ed il 2010, proprio all'indomani della crisi finanziaria e che il mantra *"access trumps ownership"* sia una sorta di antidoto post crisi al consumismo moderno. Il cambio di paradigma non riguarda, però, solo le modalità di accesso e utilizzo di un dato bene o servizio, ma anche lo sfruttamento a pieno delle risorse, grazie a tutte quelle piattaforme che mettono in contatto le persone per affittare, condividere, scambiare, vendere beni, competenze, denaro, tempo e spazio; promuovendo nuovi stili di vita che prediligono il risparmio o la redistribuzione del denaro e la socializzazione. Sono così esempi di economia collaborativa il cohousing, il coworking, l'*open source*, le *social street*; fenomeni che al loro interno mostrano sfaccettature molto diverse pur promuovendo, tutte, forme di collaborazione tra pari (Figura 3).

Secondo Rachel Botsman, esperta del settore, le caratteristiche essenziali dell'economia collaborativa possono essere sintetizzate in cinque punti:

- 1) *Promozione dello sfruttamento pieno delle risorse;*
- 2) *L'azienda che li offre è una piattaforma abilitatrice;*
- 3) *Gli asset (beni e competenze) che generano valore per le piattaforme appartengono alle persone e non alla compagnia;*
- 4) *La collaborazione è al centro del rapporto tra i pari;*
- 5) *La tecnologia digitale è un supporto necessario.*

Anche i social network, Facebook in primis, rivestono un ruolo assolutamente strategico nella diffusione delle pratiche connesse alla *sharing economy*, dal momento che l'integrazione tra il network e le piattaforme digitali diventa strumento per creare un sistema di potenziali utenti, tutti referenziati, poiché spesso amici-di-amici (le persone sono generalmente più a loro agio nel fare nuove conoscenze, utilizzando la tecnologia) o, più semplicemente, per consentire l'iscrizione al servizio utilizzando l'account Facebook.

A livello internazionale tra gli esempi più significativi di start up che hanno adottato modelli di business incentrati sul concetto di *sharing*, si possono citare Airbnb (www.airbnb.it/), Uber (www.uber.com/it/), Shareyourmeal (www.shareyourmeal.net/) e Fubles (www.fubles.com/).

Proprio a partire da questi, infatti, l'offerta di servizi e beni condivisi si è progressivamente arricchita ed implementata nel tempo, sempre più nell'ottica di una customizzazione e personalizzazione di quanto erogato al cliente. Una sintesi delle realtà imprenditoriali appena citate è disponibile nella tabella sottostante.

Figura 3: Modalità di applicazione della *sharing economy*



Fonte: Collaboriamo.org

Tabella 1: Overview dei principali casi di *sharing economy* a livello internazionale

Impresa	Ubicazione	Innovazione di business	Elementi di successo
AirBnB	USA	AirBnB è un portale in cui le persone possono pubblicare, scoprire e prenotare alloggi in tutto il mondo – on line, dal proprio cellulare o dal tablet. Grazie ad una community di utenti sempre in crescita, AirBnB è il metodo più diffuso al mondo per trarre profitto dal proprio spazio "extra" e mostrarlo ad un pubblico di milioni di persone.	Fondata nell'agosto del 2008 e con sede principale a San Francisco - California, Airbnb è attualmente attivo in oltre 190 Paesi. La società genera un flusso di ricavi stimato intorno ai 150 milioni di dollari nel 2012. Ad oggi, i suoi fondatori sono in grado di raggiungere investimenti pari a circa 120 milioni di dollari, grazie ad investimenti da parte di VC – tra cui Sequoia, Greylock Partners, Andreessen Horowitz e Y Combinator. Nel 2011 il valore della società è stato valutato pari a 1,3 miliardi di dollari.
Uber	USA	Uber è una compagnia di trasporto privata, che mette in connessione autisti (anche se non professionisti) con passeggeri attraverso smartphone e tecnologia. La versione italiana è low cost e nota come UberPop, con cui è possibile prenotare corse private attraverso un'apposita applicazione, a costi ridotti e concorrenziali rispetto ai tradizionali taxi. Le candidature degli autisti possono essere inviate on line, ma viene poi effettuata una selezione da parte della società.	Fondata nel 2009 a San Francisco – California, attualmente valutata tra i 35 e i 50 miliardi di dollari. Dopo aver superato le frontiere di 58 Paesi e oltre 300 città in cui è operativa, nel 2013 è sbarcata in Italia e ha via via conquistato gli utenti di Roma, Milano, Torino e Genova, prima con il servizio di UberBack e poi con UberPop, quest'ultimo sospeso nel mese di Maggio 2015, in seguito a una causa intentata per concorrenza sleale.
Shareyourmeal	Olanda	Shareyourmeal è un piattaforma digitale (è disponibile anche una app) in grado di fornire cuochi a domicilio e la possibilità di condividere e vendere i piatti da questi cucinati ai propri vicini di casa.	Fondata nel Marzo 2012 a Utrecht. La community di Shareyourmeal è attualmente in crescita, essendo passato dai 60 utenti medi al giorno a 120, per un totale di oltre 35.000 utilizzatori in Olanda ed 8.000 in Belgio. Nel 2013 sono stati 100.000 i pasti preparati e condivisi attraverso la piattaforma. La società ha reperito una serie di finanziamenti da fondazioni e autorità locali. L'obiettivo è quello di coprire tutti i suoi costi con i ricavi a partire dal 2015.
Fubles	Italia	Piattaforma di <i>sport social sharing</i> , che mette in contatto gli sportivi amatoriali per organizzare partite di calcetto.	Fondata nel 2009, con sede a Milano, da Mirko Trasciatti e Giuseppe de Giorgi, entrambi ingegneri del Politecnico di Milano. Attualmente è il più esteso <i>soccer social network</i> d'Italia, con oltre 500.000 giocatori e una rete di 14.700 centri sportivi, nei quali si sono giocate più di 165.000 partite. E' diffuso anche sui mercati di Spagna, Francia, Inghilterra, Colombia e Australia.

Fonte: European Commission – Business Innovation Observatory; Il Sole 24 Ore; siti web.

COLLANA CASI AZIENDALI

Titoli pubblicati:

1. Andrea Mezzadri, *Percorsi di sviluppo e successione imprenditoriale nella piccola impresa: il caso Legatoria Venturini*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2007.
2. Mauro Stagni, *Le strategie di crescita di una media impresa dolciaria: il caso Sorini S.p.A.*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2007.
3. Mauro Stagni, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2007.
4. Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2007.
5. Elisa Tavelli, *La strategia di focalizzazione evoluta per una PMI: il caso Level*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 5/2007.
6. Andrea Mezzadri, *Governare lo sviluppo dell'impresa familiare: il caso del Gruppo Quadri*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2008.
7. Daniele M. Ghezzi, *Strategia d'impresa e visione sociale: il caso Coop Iris-Pasta Nosari*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2008.
8. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Collaborare tra PMI per competere con successo sui mercati: il caso del consorzio Premax*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2008.
9. Andrea Mezzadri, *Caso Gambarelli*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2009.
10. Benedetto Cannatelli, *Quando la "performance" conta: il caso Cap It Performance*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2009.
11. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Una strategia di innovazione che sa conquistare le montagne: la formula imprenditoriale di Camp*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2009.
12. Daniele M. Ghezzi, *Lo sviluppo di una formula imprenditoriale di successo: il caso Illycaffè*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2009.
13. Daniele M. Ghezzi, *Strategia di crescita esterna nel settore alimentare: il caso Leaf Italia*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 5/2009.
14. Daniele M. Ghezzi, *L'internazionalizzazione accelerata come "vocazione": il caso COIM*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 6/2009.
15. Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Strategie competitive in settori maturi: il caso Centro Latte Bonizzi*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2010.
16. Melania Ferri e Daniele M. Ghezzi, *Innovazione strategico-organizzativa nel settore dei trasporti: il caso Trasporti Pesanti Tullio Storti & C. Srl*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2010.
17. Elisa Capelletti e Daniele M. Ghezzi, *Creatività e innovazione come segreti del successo: il caso Piscine Laghetto*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2010.
18. Fabio Antoldi, Benedetto Cannatelli e Caterina Giojelli, *Un'impresa "di serie A": il caso WY GROUP*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2010.

19. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Storie di internazionalizzazione di micro e piccole imprese artigiane della provincia di Cremona*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 5/2010.
20. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *L'evoluzione di una media impresa operante nel settore della sensoristica di temperatura: il caso Italcoppie Sensori Srl*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 6/2010.
21. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Come mantenere nel tempo il vantaggio competitivo: il caso Terre Davis S.a.s.*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 7/2010.
22. Elisa Capelletti e Chiara Capelli, *La strategia di successo di Teknoweb: From dry to wet. Easily*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2011.
23. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Ferraroni Mangimi Spa: Best practice di un family business di successo*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2011.
24. Fabio Antoldi, Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Quando "ragionare con i piedi" può essere la strategia vincente: il caso Astorflex*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2011.
25. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *I fattori critici di successo nel settore della cosmesi: il caso Regi Srl*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2011.
26. Fabio Antoldi e Ilaria Macconi, *Penta Systems e Penta Wind: Una storia di passaggio generazionale e di diversificazione del business*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 5/2011.
27. Elisa Capelletti, Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Giovani idee d'impresa: i casi "Modoo Interni" e "Ital-Evo"*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 6/2011.
28. Ilaria Macconi, *Ready, Start (up), Go! Il caso Egomnia Srl*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2012.
29. Fabio Antoldi, Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Governare la crescita aziendale: il caso Élite Club Vacanze*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2012.
30. Elisa Capelletti e Ilaria Macconi, *Si può fare: il caso Feb31st*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2012.
31. Elisa Capelletti e Chiara Capelli, *Un legame con il territorio profondo e autentico: il caso Cantine Fratelli Bonelli Srl*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2012.
32. Ilaria Macconi, *ma/ag Srl: quando la sfida dello sviluppo è di famiglia*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2013.
33. Chiara Capelli, *Stay hungry, stay foolish...Stay Landoll! Il caso Landoll Milano S.r.l.*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2013.
34. Chiara Capelli e Silvia Gaiardi, *Le nuove frontiere del turismo 2.0. Il caso ZESTRIP S.r.l.*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n.1/2016.