

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA  
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI**

**CORSO DI LAUREA IN LINGUE E COMUNICAZIONE PER L'IMPRESA E IL TURISMO**

**ANNO ACCADEMICO  
2020/2021**

**EVOLUZIONE E DIGITALIZZAZIONE DELLA PRENOTAZIONE INTERMEDIATA:  
UN CONFRONTO FRA LE OTA TRADIZIONALI E L'OFFERTA TAILOR-MADE DI TUEKE.**

Relatore: Prof. Marco Vichi

Correlatore: Prof.ssa Katia Premazzi

Candidata: Alessia Napoli, MAT. 18 E02 692

<b>Introduzione</b>	<b>1</b>
<b>Capitolo 1: La trasformazione del settore turistico con la sua digitalizzazione</b>	<b>3</b>
1.1. L'avvento di Internet nel turismo e l'accoglienza turistica 2.0	3
1.2. Lo shift nelle esigenze e nei comportamenti dei consumatori	6
1.3. Lo shift nelle strategie di marketing delle aziende per adeguarsi ai cambiamenti del mercato	9
1.4. Trends attuali e previsioni future	14
<b>Capitolo 2: Il mercato saturo delle <i>Online Travel Agencies</i></b>	<b>18</b>
2.1. Presentazione dei servizi offerti	19
2.2. Analisi del mercato	21
2.2.1. Pre-introduzione delle OTA	23
2.2.2. Post introduzione degli intermediari	24
2.3. Conseguenze per il mondo alberghiero	25
2.3.1. L'importanza delle recensioni online	26
2.3.2. Il problema degli alti costi di commissione	29
2.4. Differenze concrete fra due leaders del mercato	35
2.4.1. Il caso di Booking.com	36
2.4.2. Expedia Group e il suo <i>travel marketplace</i>	38
2.5. Strategie di marketing delle OTA e <i>metasearch marketing</i>	40
2.6. Airbnb come <i>disruptive innovation</i> nel mondo dell'ospitalità	42
2.6.1. La risposta di AccorHotels e la sua trasformazione digitale	46
<b>Capitolo 3: Tueke, piattaforma di nicchia alternativa alle OTA tradizionali</b>	<b>50</b>
3.1. Introduzione al piano marketing: l'offerta <i>tailor-made</i> di Tueke	50
3.2. Differenze fra Tueke e le OTA leaders del mercato	53
3.3. Focus sulla SWOT Analysis e sul marketing mix di Tueke	56
3.4. Le strategie di disintermediazione e l'importanza delle vendite dirette	58
3.5. L'importanza di un intermediario passivo in un mercato saturo	61
3.6. Possibili sviluppi futuri: le nuove frontiere dell'ospitalità	62
<b>Conclusione</b>	<b>66</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>69</b>
<b>Sitografia</b>	<b>70</b>

## Introduzione

La globalizzazione informatico-telematica e la conseguente digitalizzazione di tutti gli aspetti della vita quotidiana hanno impattato fortemente tutti i settori economici e il modo in cui ogni operazione viene dapprima pensata e, in seguito, effettuata. Una svolta importante è avvenuta specialmente nell'ambito turistico, dove l'introduzione di innovazioni tecnologiche è stata cruciale nel determinare i cambiamenti nei comportamenti dei consumatori e nelle loro esigenze.

Si è andati oltre la concezione tradizionale di ospitalità e verso quella che il prof. Josep Ejarque<sup>1</sup> ha definito "accoglienza turistica 2.0". Uno degli elementi che ha giocato un ruolo importante nel ridimensionamento del settore del turismo è stato l'introduzione delle Online Travel Agencies (OTA); queste ultime, infatti, hanno permesso ai viaggiatori di cambiare completamente il loro approccio, dando loro il pieno controllo nell'organizzazione di un viaggio: dall'acquisto dei biglietti alla prenotazione della struttura ricettiva e dalla creazione dell'itinerario alla scelta delle attività da svolgere, Internet ha dato carta bianca ai turisti.

Una prima conseguenza è stata il progressivo abbandono dell'utilizzo dei servizi offerti dalle agenzie di viaggio in direzione del mondo web e delle enormi opportunità offerte, scegliendo e personalizzando pacchetti di viaggio *tailor-made* o *custom-made* e prenotando le proprie vacanze tramite intermediari.

Così facendo, gli utenti hanno iniziato ad avere la possibilità di visitare diverse pagine online e confrontare i prezzi, leggere le recensioni di altri viaggiatori e prenotare i servizi a prezzi convenienti. Oggigiorno, quindi, il viaggiatore 2.0 è dinamico, intraprendente e consapevole, oltre che interamente coinvolto nel processo di ricerca e selezione dei servizi di cui usufruire durante la sua vacanza. Assistendo ad un tale cambiamento all'interno del mercato, albergatori e professionisti del settore hanno quindi dovuto reinventarsi e fare fronte a questa rivoluzione tecnologica per non riscontrare perdite e non rischiare di essere tagliati fuori dal mercato turistico 2.0. Data l'alta competitività del settore e il suo livello di saturazione, la presenza sul web assume un ruolo cruciale nel posizionamento e nella visibilità di una struttura turistica, altresì minacciata dalle recensioni negative che gli utenti potrebbero pubblicare, danneggiandone l'immagine. Oltre a questo, una delle diverse critiche che

---

<sup>1</sup> Josep Ejarque è un professore catalano specializzato in Destination Marketing e Destination Management.

sono state mosse nei confronti delle OTA riguarda il fatto di aver impattato negativamente le vendite di soggiorni negli hotel, la cui sfida più grande negli ultimi anni è stata e continua a essere proprio quella della disintermediazione: com'è possibile evitare di ricorrervi pur mantenendo lo stesso livello di visibilità?

In quest'ottica, nel mio elaborato, analizzerò il contesto in cui le Online Travel Agencies operano e quello in cui invece sono nate, andando poi ad esaminare in maniera più approfondita i casi dei leader del mercato: Booking.com ed Expedia, due fra i tanti intermediari che hanno dato un nuovo volto all'attività turistica. Per fare questo, occorrerà anche dimostrare in che modo le necessità e i comportamenti degli utenti sono cambiati nel corso degli anni e il ruolo che determinate strategie di marketing hanno avuto sia nel processo di prenotazione di una vacanza, sia nel modo in cui i professionisti del settore hanno deciso di far fronte alla sua digitalizzazione.

Nella mia tesi, inoltre, riesaminerò il *case study* relativo alla trasformazione digitale di AccorHotels, catena alberghiera francese di portata mondiale. In risposta all'avvento di AirBnb, il gruppo Accor ha saputo reagire e rispondere alla minaccia che una *disruptive innovation* come quella del noto sito californiano rappresenta grazie alla creazione di un proprio *marketplace*.

Il fulcro centrale di questa tesi e il suo obiettivo sono poi racchiusi nella volontà di Tueke, start-up italiana, di ribaltare le regole del settore: è stata infatti fondata con lo scopo di invertire la tendenza di ricorrere alle OTA e limitare i danni dell'intermediazione sia per i viaggiatori (definiti *travellers*) che per gli albergatori (definiti *hosts*). La finalità ultima del mio lavoro è quella di presentare e dimostrare l'importanza di un'alternativa di nicchia in un mercato saturo: nonostante l'alta competitività del settore, Tueke si inserisce in un sistema che, oltre a svariati vantaggi, presenta altrettante criticità che lei stessa cerca di gestire e superare. Lo scopo, quindi, diventa anche quello di capire le motivazioni che hanno portato alla sua creazione, esaminando aspetti cruciali come, ad esempio, l'enorme rilevanza delle vendite dirette per gli albergatori.

Il mio lavoro si basa principalmente sul piano marketing di Tueke da me realizzato, oltre che ad un'attenta ricerca e alla mia conoscenza professionale delle OTA.

La mia analisi si svilupperà anche attraverso un questionario di Google Forms sul tema dell'impatto dell'intermediazione sulle vendite e sui ricavi distribuito e compilato da 105 persone appartenenti al settore alberghiero.

## **Capitolo 1: La trasformazione del settore turistico con la sua digitalizzazione**

Per decenni, il viaggio e, più genericamente parlando, l'attività turistica sono stati percepiti come un privilegio, un lusso che soltanto poche persone agiate potevano permettersi. Un esempio pratico ed emblematico è rappresentato dal Grand Tour, introdotto nel XVII secolo dai ricchi facenti parte della nobiltà europea per permettere ai giovani aristocratici di arricchirsi culturalmente all'estero, specialmente in Italia. È proprio da questa pratica che nasce la concezione odierna di turismo: negli anni, le motivazioni di viaggio e le attività turistiche sono moltiplicate, andando ad interessare una fetta sempre maggiore della popolazione, indipendentemente dalla classe sociale di appartenenza. Il motivo per cui tutto ciò è stato possibile risiede principalmente nel fatto che anche la società, e con essa tutti i dogmi relativi al viaggio, stava attraversando un periodo di forte cambiamento. L'elemento che ha permesso una tale rivoluzione, infatti, ha anche impattato fortemente le vite di ognuno, andando a modificare radicalmente il modo in cui tutti ci rapportiamo, agiamo e comunichiamo col resto del mondo: in questo senso, la tecnologia ha permesso di cambiare completamente le regole del gioco e di superare i confini geografici e non, abbattendo qualsiasi barriera potesse esistere prima del suo avvento. Più nello specifico, Internet ha accorciato le distanze, permettendo a chiunque di pianificare, osservare, riscoprire e comparare ogni aspetto della propria vita.

### **1.1. L'avvento di Internet nel turismo e l'accoglienza turistica 2.0**

In passato, il settore turistico è stato caratterizzato da un'offerta statica e vincolante, standardizzata e molto strutturata: questo tipo di caratteristiche lo rendevano un mercato decisamente poco flessibile, in cui non si ricercava il dettaglio nelle esperienze offerte o un modo per raggiungere determinati target. I pacchetti turistici disponibili sul mercato, infatti, erano concepiti per la massa, senza alcuna distinzione in termini di motivazione, necessità e interessi. I viaggiatori non erano particolarmente interessati a costruire dei pacchetti di viaggio insoliti a seconda delle loro esigenze, ma si affidavano piuttosto ai professionisti del settore (prevalentemente agenzie di viaggio e *tour operators*) per partire in quelle che venivano definite vacanze *all inclusive*: il turista doveva sostanzialmente adeguarsi

all'offerta, pensata e sviluppata per far sì che piacesse alla massa. Si trattava quindi di un turismo di destinazione, incentrato totalmente sulle risorse e sulle attrattive di una determinata località turistica. La comunicazione di quest'ultima, quindi, non andava ad evidenziare il valore aggiunto del suo territorio e di quello che poteva offrire, ma si basava sul fatto di star raggiungendo un pubblico passivo. Intorno agli anni 2000 avviene una prima svolta all'interno del mercato, in quanto la consapevolezza e la volontà di partecipazione del turista aumentano. Si passa quindi ad un turismo di motivazione, in cui il viaggiatore diventa attivo e si mette alla ricerca di proposte di viaggio allineate ai propri interessi. Questo processo è inoltre facilitato dall'introduzione dei voli *low cost*, che di per sé hanno completamente rivoluzionato il modo di spostarsi. Viaggiare diventa molto più semplice e accessibile, ciò che permette la riscoperta di nuove destinazioni anche più lontane. Data la minor incidenza economica che un'attività di questo tipo rappresenta, prende sempre più piede la tendenza ad organizzare più di una vacanza nell'arco di un anno, le cosiddette *short break* di qualche giorno ripetute a distanza di mesi. Negli ultimi anni, le nuove generazioni digitali hanno assunto sempre più importanza e Internet, come lo intendiamo oggi, è diventato lo strumento base di riferimento e il caposaldo di ogni attività. Grazie a questa vera e propria rivoluzione, si passa da un turismo motivazionale ad un turismo di relazione, in cui i viaggiatori vogliono avere un nesso sempre più sentito e personale con i luoghi che visitano. In questo senso, non si prediligono più soltanto i pacchetti *all inclusive* standardizzati e uguali per tutti offerti dalle agenzie di viaggio, ma si ricercano invece la diversificazione e la cura dei dettagli nei servizi prenotati online, totalmente personalizzati. Il fulcro della vacanza diventa quindi l'esperienza stessa e il contatto con le persone del luogo, mentre la destinazione e le sue risorse tangibili, seppur giocando comunque un ruolo importante, passano in secondo piano a favore di quelle intangibili. Di conseguenza, si può dedurre come la digitalizzazione del settore abbia giocato un ruolo fondamentale per il suo sviluppo e la sua rivoluzione: non solo sono nati nuovi modelli di business, ma anche nuove modalità di distribuzione e di commercializzazione dei servizi turistici. Sull'onda del web 2.0 che ha dato una voce alle passioni e agli interessi degli utenti è nata poi l'accoglienza turistica 2.0: i viaggiatori sono diventati i protagonisti principali dell'offerta turistica e della loro esperienza di viaggio, avendo pieno potere decisionale e di scelta. In linea con queste nuove tendenze del mercato, l'informazione e

l'accoglienza turistica devono costantemente aggiornarsi e tenere in considerazione vari segmenti di turisti, non potendo rivolgersi superficialmente alla massa dando per scontato che tutti ricerchino le stesse esperienze e gli stessi prodotti. Come afferma il professor Ejarque, infatti, "le destinazioni e le imprese turistiche devono lasciare da parte le classiche *p* del vecchio marketing – *product, place, promotion, price* – a favore delle *6 c*, ossia cliente, connessione, conversazione, contenuto, *community* e contatto"<sup>1</sup>. Come si evince da questo, la domanda dei servizi e dei prodotti turistici è cambiata drasticamente, apportando a sua volta cambiamenti all'intero settore. Il turismo si è dovuto trasformare per adeguarsi alle nuove tendenze e alla nuova domanda, diventando molto più specifico e flessibile, senza però tralasciare la fetta di mercato che ancora oggi pratica turismo di massa e non è particolarmente interessata ad offerte specifiche e su misura. Di conseguenza, una tendenza non esclude l'altra e se le destinazioni e le strutture ricettive devono stare al passo con i tempi, è anche vero che non devono sottovalutare coloro che invece preferiscono lasciarsi trasportare dalla tipica offerta standardizzata. Frutto di questa duplice considerazione è la definizione di segmenti di turisti per stili di vita o interessi a cui proporre itinerari personalizzati e pacchetti di viaggio incentrati prevalentemente sulla possibilità di fare esperienze nuove e originali da condividere con la propria cerchia di amici e parenti, oltre che sui social media. Una classificazione di questo tipo può sembrare semplice, ma in realtà è molto complessa e richiede un'accurata analisi e ricerca di mercato: ciascun turista ha interessi divergenti e passioni contrastanti, per cui le possibilità di scelta si moltiplicano all'infinito, creando una moltitudine di servizi diversi che vengono proposti ai turisti target. In quest'ottica, una mancanza di reattività e di adeguamento ai nuovi trend del mercato porta una destinazione a perdere di competitività: questo è il problema che affligge, ad esempio, l'offerta turistica italiana, ferma ancora a qualche tipologia di turismo molto in voga tra la massa. In un contesto di questo tipo, diventa quindi ancora più importante avere una strategia di marketing chiara che riesca a raggiungere il maggior numero di persone possibili, senza generalizzare e rivolgersi semplicemente al turista medio. Un modo per far sì che questo accada è quello di far convergere l'offerta turistica e il web 2.0 avendo cura che la destinazione,

---

<sup>1</sup> EJARQUE, J., *Social Media Marketing per il turismo; Come costruire il marketing 2.0 e gestire la reputazione della destinazione*, p. 13, Hoepli, 2015.

il servizio o il prodotto turistico sia presente online e che abbia una propria identità digitale riconoscibile da affiancare alla sua presenza sui canali offline. Una strategia vincente ed efficace è quindi rappresentata da un'integrazione tra online e offline. Più nello specifico, il caso del web 2.0 simboleggia una grande opportunità per le aziende operanti nel turismo, perché permette agli utenti di facilitare la comunicazione nella *community* dei viaggiatori, dando vita a nuovi scenari: non è più il turista ad adattarsi, ma è il turista stesso ad organizzare il proprio viaggio utilizzando Internet e i social media come fonte di ispirazione, cercando informazioni, chiedendo consigli e confrontando i prezzi in maniera del tutto autonoma e indipendente. D'altronde, la metamorfosi della domanda turistica ha rivoluzionato il modo stesso di commercializzare i prodotti dell'offerta; l'importanza di alcuni distributori online è talmente elevata che si è arrivati a forme di intermediazione più aggressive, nonostante inizialmente si pensasse che, organizzando i viaggi in maniera autonoma, i turisti optassero per prenotare i servizi direttamente dai siti ufficiali dei fornitori, senza passare dalle tipiche agenzie di viaggio. In questo modo, il web 2.0 ha inizialmente favorito una disintermediazione che poi è sfociata in una -intermediazione più aggressiva. Nonostante questo, un elemento su cui si è sempre fatto leva è il prezzo: il modello adottato dalle OTA, infatti, uniforma l'offerta turistica delle strutture ricettive e basa tutta la loro concorrenza sul prezzo e sulle offerte vantaggiose che gli utenti possono ritrovare sui loro portali di prenotazione online. Da uno studio effettuato nel 2011 da TNS, azienda internazionale specializzata in ricerche di mercato e sondaggi, è emerso infatti che il 53% dei viaggiatori non consulta i canali ufficiali della destinazione, ma si affida alle agenzie di viaggio online oppure alle recensioni di altri turisti che hanno visitato quegli stessi luoghi prima di loro<sup>2</sup>.

## **1.2 Lo shift nelle esigenze e nei comportamenti dei consumatori**

Alla luce dei grandi cambiamenti avvenuti nel settore turistico con l'introduzione del web 2.0, diventa essenziale analizzare l'impatto che queste trasformazioni hanno avuto sui comportamenti dei consumatori. Come accennato in precedenza, il turista 2.0 è un viaggiatore attento, informato e consapevole: non è più soltanto un

---

<sup>2</sup> BLEIJENDAAL, R, WARMELINK, M, *TNS Digital Life Study*, Georgia, 2011.



osservatore passivo che si accontenta di ciò che gli viene proposto, ma diventa il protagonista principale prendendo il controllo della situazione. Pianifica e prenota la sua vacanza in modo completamente autonomo, andando alla ricerca di esperienze autentiche e del tutto nuove: l'offerta non detta più le regole e le condizioni, mentre la domanda richiede un'innovazione e un'originalità elevate che rendono la concorrenza sempre più agguerrita. Il viaggiatore 2.0 vuole intervenire, comunicare e confrontarsi con altri utenti del web che hanno effettuato lo stesso viaggio, ma allo stesso tempo ricerca una maggiore personalizzazione e tematizzazione del soggiorno per staccare dalla vita quotidiana: si tratta perlopiù di viaggi in linea con la propria personalità e con i propri interessi. Per questo motivo, la più grande sfida delle destinazioni è quella di attirare l'attenzione degli utenti e coinvolgerli, creando *engagement* e costruendo rapporti di fiducia. Questo accade perché il turista non vuole più essere considerato come parte della massa, ma vuole essere percepito come un individuo unico con le proprie passioni e le proprie esigenze. È proprio in quest'ottica che nasce il turismo di nicchia, con segmenti più piccoli di viaggiatori alla ricerca di itinerari insoliti, fuori dai sentieri normalmente battuti dai turisti di massa. Si tratta di visitatori che non accettano limitazioni e che, al contrario, ricercano proposte su misura e personalizzate anche se, pur avendo una maggiore capacità di spesa, cercano di spendere il meno possibile comparando i prezzi online. In questo senso, sono più esperti e più esigenti, perché sono pienamente consapevoli di ciò che cercano e di ciò che vogliono. Non si parla più di gruppi di persone statiche a cui rivolgere un determinato messaggio commerciale, ma si tratta piuttosto di individui che creano e condividono esperienze a loro piacimento: questo è il grande potere che le nuove tecnologie hanno fornito agli utenti. Prima della sua partenza, infatti, il turista 2.0 consulta i social media e i vari siti di recensioni online, come TripAdvisor, per prendere spunto per la propria vacanza ed entrare in contatto con la destinazione scelta. A riprova di ciò, da uno studio realizzato da Google nel 2012 è emerso che il 96% dei turisti cerca informazioni sulla località online, di cui il 63% lo fa avvalendosi dei motori di ricerca e non dei siti turistici ufficiali<sup>3</sup>. Oltre a questo, un turista su due cambia opinione in merito ad un prodotto o servizio turistico dopo aver vagliato le recensioni online, mentre per l'83% dei consumatori le raccomandazioni di amici e familiari sono quelle più affidabili,

---

<sup>3</sup> Think with Google, *Today's Traveler: Google's Annual Traveler's Road to Decision Study*, 2012.

contro il 92% del 2012<sup>4</sup>. Volendo compiere una scelta ragionata e consapevole, il visitatore 2.0 svolge inoltre un lavoro complesso di ricerca e di paragone fra i diversi servizi che potrebbero interessargli, facendo essenzialmente leva sul prezzo e sulle offerte più convenienti: per fare questo, si concentra su un aspetto alla volta e tende ad acquistare individualmente i servizi che compongono la sua vacanza. Molto spesso, oltretutto, determinate prestazioni vengono comprate direttamente in loco. Nonostante si tratti di una ricerca facilitata da Internet, è pur sempre molto precisa e accurata: in media, un turista visita fino a 22 siti prima di procedere all'acquisto, facendo almeno nove sessioni di ricerca e di confronto per raccogliere opinioni in merito alla sua futura vacanza<sup>5</sup>. Una volta valutate tutte le opzioni disponibili, si passa alla fase di vera e propria prenotazione e pianificazione del viaggio, in cui si stabilisce definitivamente dove andare, cosa vedere e di quali servizi usufruire. Anche in questa fase, gli utenti si affidano ai metodi di prenotazione online e alle recensioni di altri viaggiatori. Un'infografica pubblicata nel 2012 da Olery, azienda che fornisce dati generati dalle recensioni pubblicate su Internet al settore dell'ospitalità, evidenzia come effettivamente l'81% dei visitatori consideri molto importanti le recensioni lasciate da altri utenti, mentre il 49% di essi non prenota servizi turistici se non hanno modo di leggere i commenti della *community*<sup>6</sup>. Durante il soggiorno, infatti, il turista 2.0 si dimostra molto social, condividendo in tempo reale la sua vacanza, pubblicando recensioni online e lanciando un messaggio che potrebbe sia giovare che danneggiare l'immagine della destinazione. Si tratta di un'altra rilevante facoltà che il web 2.0 ha concesso ai visitatori ed è quella di potersi esprimere pubblicamente: mentre in passato un visitatore malcontento poteva esprimere il suo disappunto in loco, ad esempio alla reception di un hotel, oppure attraverso questionari che venivano letti soltanto dai fornitori dei servizi, adesso è invece possibile far sentire la propria voce online condividendo le proprie esperienze nei portali di prenotazione alberghiera o nei siti specializzati in recensioni. In questo modo, ogni viaggiatore si trasforma in un *advocat* che condivide la sua esperienza sul web, producendo informazioni e influenzando gli altri utenti con le proprie opinioni: si tratta di una promozione

---

<sup>4</sup> Nielsen, *Global Trust in Advertising: Winning Strategies for an Evolving Media Landscape*, 2015.

<sup>5</sup> Think with Google, *The Five Stages of Travel*, 2013.

<sup>6</sup> Olery, "The Naked Truth about Hotel Reviews", luglio 2012, online: <https://olery.com/hotel-reviews/>, ultima consultazione: 26 aprile 2021.

sicuramente economica e vincente per i fornitori dei servizi turistici, che può però trasformarsi in perdita di credibilità e danno all'immagine nel caso in cui le valutazioni si rivelino negative. Secondo la ricerca di Olery menzionata in precedenza, infatti, il 46% dei turisti pubblica commenti, video e foto della propria vacanza per condividere l'esperienza con amici e parenti una volta rientrati a casa<sup>7</sup>. Il viaggio del turista nell'era 2.0 è quindi composto da cinque fasi che avvengono prima, durante e dopo il soggiorno: *dreaming, planning, booking, living, sharing*<sup>8</sup>. Durante la fase del *dreaming*, il viaggiatore cerca ispirazione su Internet, mentre in quella successiva del *planning* inizia a selezionare determinati servizi sulla base di quanto raccomandato dagli altri utenti. *Booking* corrisponde invece alla vera e propria fase di prenotazione, specialmente online tramite intermediari, e *living* fa riferimento al momento in cui il turista 2.0 fruisce dei servizi prenotati creando contenuti da condividere una volta rientrato dalla vacanza, nella fase finale di *sharing*. In conclusione, questo dimostra come le nuove tecnologie possano essere utilizzate per migliorare le esperienze dei visitatori e ottimizzarne l'accoglienza, considerando che gli utenti possono diventare essi stessi creatori di contenuto provvisti della capacità di promozione e di informazione. In questo senso, le strategie di marketing da adottare non devono più fondarsi esclusivamente sul brand e sul fornitore del servizio turistico, ma devono avere un particolare occhio di riguardo per la propria reputazione e l'*engagement* degli utenti del web 2.0.

### **1.3 Lo shift nelle strategie di marketing delle aziende per adeguarsi ai cambiamenti del mercato**

Come è stato appurato analizzando il cambiamento nel comportamento dei consumatori, ad oggi il turista 2.0 ricerca sempre più originalità e autenticità. Il nuovo visitatore, inoltre, è molto più informato, sempre connesso ed estremamente social. Questo dice molto sul suo comportamento, in quanto è un individuo che riceve quotidianamente una grande quantità di informazioni e di messaggi che svolgono un ruolo fondamentale nel suo processo decisionale. In quest'ottica, l'informazione e

---

<sup>7</sup> Olery, "The Naked Truth about Hotel Reviews", luglio 2012, online: <https://olery.com/hotel-reviews/>, ultima consultazione: 26 aprile 2021.

<sup>8</sup> Think with Google, *The Five Stages of Travel*, 2013.

l'accoglienza turistica 2.0 si sono dovute innovare per creare valore e riuscire ad attirare nuove nicchie differenziando le offerte proposte. Il turista 2.0, infatti, è un consumatore molto più cosciente di ciò che lo circonda e ha iniziato a non dare peso e credibilità alla pubblicità classica o ai messaggi istituzionali. Per questo motivo, le nuove strategie di marketing sono state pensate e introdotte per integrarsi nella sua vita quotidiana. È il caso, ad esempio, dell'*ambient* marketing e dello *street* marketing: il primo riguarda il posizionamento di annunci pubblicitari in luoghi insoliti e con metodi non convenzionali, fondendosi letteralmente con l'ambiente circostante e passando quasi inosservato; il secondo, invece, è molto più impattante e cattura l'attenzione dei passanti per la sua imponenza.

Con l'irruzione del web 2.0 non solo sono apparsi nuovi meccanismi di commercializzazione, ma è avvenuto uno *shift* significativo verso il marketing digitale, che raggruppa una moltitudine di tecniche e strategie, come il *Search Engine Marketing* (SEM), il *content* marketing e il social media marketing. Considerando gli alti livelli di attività dei consumatori online, utilizzare un solo tipo di marketing è poco utile al raggiungimento di determinati obiettivi; per questo motivo, è necessario che un'impresa turistica sia presente su diversi fronti (*multimarketing*) e che abbia una chiara strategia che le permetta di raggiungere più *audience* possibile. Tuttavia, le tecnologie 2.0 non sono ancora del tutto in grado di sostituire il contatto umano ed è quindi necessario adottare delle strategie *cross-marketing* che permettano di integrare i canali *online* e *offline* in maniera equilibrata. Gli strumenti del marketing *offline*, ad esempio, servono a comunicare il brand e aumentare la sua *awareness*; quelli del marketing *online*, invece, permettono di raggiungere un gran numero di persone, segmentare i *target* e posizionarsi più facilmente sul mercato, acquisendo nuovi contatti e generando *lead* che possono poi convertirsi in vendite. Per costruire una relazione fra impresa e cliente, il social media marketing è sicuramente il più adatto perché permette di sfruttare il ruolo attivo e partecipativo del turista creando *engagement* e facilitando quello che viene chiamato *user generated content* (UGC). Oggi, infatti, il potere è completamente nelle mani del turista che gode della fiducia degli altri visitatori. Non si parla più di comunicazione B2C, *business to consumer*, in cui si trasmettevano perlopiù messaggi unidirezionali e poco efficaci, ma di comunicazione C2C, *consumer to consumer*, che ha come scopo quello di influenzare e attirare l'attenzione del turista grazie alle esperienze condivise da altri utenti. Questo

cambiamento ha messo in atto una trasformazione piuttosto significativa nelle strategie di marketing delle imprese turistiche, che hanno abbandonato il cosiddetto *broadcasting*, ossia la ricerca di una comunicazione a larga diffusione e rivolta ad un pubblico di massa, a favore del *narrowcasting*, indirizzato a nicchie molto più specifiche di consumatori. Diventa quindi chiaro come il portale web di un'impresa turistica rappresenti le fondamenta di una strategia di marketing digitale, considerando che le brochure e i cataloghi hanno perso di importanza; un sito deve essere *user friendly*, in grado di catturare l'attenzione degli utenti e sottolineare il proprio vantaggio competitivo. La creazione di un'identità digitale diventa basilare per far sì che un'impresa venga riconosciuta sul mercato: nel mondo estremamente digitalizzato in cui viviamo, se un'azienda non è facilmente rintracciabile *online* è come se non esistesse. Il sito web di un'azienda, infatti, rappresenta uno spazio che le permette di creare dei contenuti e fornire delle informazioni specifiche agli utenti per spingerli all'acquisto 24 ore su 24. Si tratta di uno strumento promotore non indifferente, dato che permette di comunicare, generare *lead* e vendere nello stesso canale di distribuzione. Tuttavia, non è sufficiente avere un sito web per comunicare con i potenziali clienti: gran parte degli utenti, infatti, nel momento in cui cercano delle informazioni online si dirigono sui motori di ricerca, visitando poi i siti che vengono proposti poiché ritenuti i più rilevanti. Di conseguenza, è essenziale riuscire ad ottenere un buon posizionamento naturale attraverso il SEO o a pagamento (SEM). Il *Search Engine Marketing* ha l'obiettivo di accrescere la visibilità di un determinato sito web andando ad agire sul suo posizionamento nelle pagine dei motori di ricerca attraverso il risultato organico – ossia la lista dei risultati che compaiono nella SERP, *Search Engine Results Page*, e che non sono a pagamento – oppure tramite l'acquisto di spazi pubblicitari. Per far sì che un sito web sia trovato facilmente dagli utenti grazie al risultato organico, è fondamentale ottimizzare i suoi contenuti: la SEO, infatti, premia particolarmente i siti credibili con contenuti aggiornati e informazioni corrette e trasparenti. Qualsiasi strategia SEO richiede però uno studio delle *keywords*, ossia delle parole chiave che permettono di indicizzare un sito e che rispecchiano ciò che gli utenti digitano *online* per trovare offerte o informazioni. Al fine di aumentare il traffico sul proprio sito, le imprese turistiche possono agire su fattori interni (*on-site*) ed esterni (*off-site*): i primi riguardano principalmente i contenuti, che devono contenere

le *keywords* individuate; i secondi, invece, consistono nella costruzione di link interni al sito che ne facilitino la navigazione.

Per quanto riguarda la campagna SEM, invece, è utile applicare il cosiddetto principio di Pareto (*fig. 1.1*) che rispetta la regola 80/20, secondo cui il 20% delle cause produce l'80% degli effetti: il *digital strategist* Dave Chaffey mette in rilievo questa

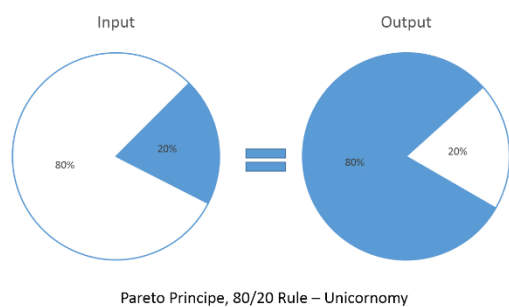


Fig. 1.1 - Principio di Pareto, Unicornomy

concatenazione di cause ed effetti sottolineando come l'80% dei risultati ottenuti (*lead, booking, visite al sito*) è generato dal 20% delle *keywords* utilizzate<sup>9</sup>. Da qui l'importanza di effettuare un'accurata analisi delle parole chiave da inserire nel proprio sito.

Oltre che sul sito web di un'impresa, la promozione di determinati servizi turistici può essere anche effettuata attraverso altre strategie, come quella dell'e-mail marketing. Si tratta della creazione e della distribuzione delle cosiddette *newsletters* che contengono informazioni, notizie, offerte e proposte per pubblicizzare l'impresa turistica. Rispetto al marketing cartaceo tradizionale presenta sicuramente molti vantaggi, tra cui quello di essere molto meno costoso e più immediato; inoltre, l'e-mail marketing permette anche di analizzare l'andamento della campagna e di stabilire un dialogo con il cliente per fidelizzarlo. Il fine ultimo di questo strumento è quello di stimolare una *call to action*, ossia condurre il destinatario a effettuare un'operazione specifica, come comprare un prodotto o un servizio oppure visitare il sito web dell'azienda. Tuttavia, il sito di un'impresa o le sue campagne di e-mail marketing non sono gli unici meccanismi che sono stati introdotti per far fronte ai cambiamenti del mercato turistico. Con la rivoluzione social dei consumatori, accanto alle agenzie di viaggio, ai tour operator e ai canali ufficiali dell'azienda, si affiancano infatti i *bloggers* e gli *influencers*. Se il web marketing ha come obiettivo quello di attirare più traffico possibile verso il sito dell'impresa, un modo per implementare questa strategia e costruire legami col pubblico è quello di ricorrere al social media marketing.

Al fine di interagire nella maniera più efficace ed efficiente con gli utenti, è possibile suddividerli in diverse tipologie a seconda del loro livello di partecipazione sul web:

<sup>9</sup> CHAFFEY, D., "Pareto's 80:20 rule in Marketing", ottobre 2020, online: <https://www.smartinsights.com/paretos>, ultima consultazione: 24 maggio 2021.

tra questi, gli inattivi sono coloro che non ne fanno uso, mentre i partecipi e i conversatori interagiscono sui social media postando contenuti con una certa frequenza. Esistono poi gli spettatori, che non partecipano attivamente ma guardano soltanto cosa accade in rete, e i critici, che scrivono recensioni su forum e blog<sup>10</sup>. Un'efficace strategia di marketing dovrebbe avvantaggiarsi dei contenuti creati sui social dagli altri utenti per stimolare l'interesse dell'intero mercato turistico.

Nel definire un *social media marketing plan* è quindi necessario identificare quali sono gli elementi che potrebbero creare *audience* e permettere di costruire una *community* di utenti fedeli all'azienda, generando *engagement* e coinvolgendo il pubblico, oltre che tenendo conto del loro *sentiment*, ossia della loro percezione dell'azienda, che rappresenta un indice della sua popolarità online. A seconda degli obiettivi che un'impresa turistica si pone, è bene scegliere le piattaforme più idonee al suo raggiungimento, tenendo anche conto dei fattori culturali e dei Paesi a cui la strategia di marketing sui social vuole rivolgersi: infatti, tutto dipende dall'utilizzo che le persone fanno di determinate piattaforme e dai contenuti che pubblicano. Ad esempio, nell'ambito del *microblogging* ha preso sempre più piede Twitter, che permette di avere un rapporto in tempo reale col mercato, facilitando il contatto costante con i nuovi clienti<sup>11</sup>. Nell'ambito turistico, inoltre, le immagini contano moltissimo e giocano un ruolo fondamentale nel processo di selezione degli utenti. In quest'ottica, sono particolarmente utili le relazioni pubbliche online che divulgano materiale informativo, come nel caso dell'*inbound* e del *content marketing*.

L'*inbound marketing* ha come scopo quello di attirare l'attenzione dei clienti e stimolare il loro interesse grazie a contenuti di valore e presentando delle soluzioni a dei problemi già presenti. Si oppone all'*outbound marketing* perché non è l'azienda a richiamare gli utenti a sé, ma sono i clienti stessi che si interessano ad essa grazie ai contenuti pubblicati. Così facendo, è possibile creare relazioni significative e durature con gli utenti<sup>12</sup>. Lo strumento principale di questa strategia è dunque il contenuto che viene pubblicato e offerto, da cui deriva il *content marketing*. Questo strumento

---

<sup>10</sup> LI, C., BERNOFF, J., *Groundswell, Winning in a World Transformed by Social Technologies*, Harvard Business Review Press, 2011.

<sup>11</sup> JAVA, A. et al., *Why We Twitter: An Analysis of a Microblogging Community*, *Advances in Web Mining and Web Usage Analysis*, pp. 118-138, 2007.

<sup>12</sup> Hubspot, *What is Inbound Marketing?*, s.d., online: <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>, ultima consultazione: 24 maggio 2021.

permette alle aziende di creare contenuti rilevanti e distribuirli in diversi formati (testo, audio, video...) su diverse piattaforme per stabilire un collegamento con i clienti. Joe Pulizzi, *content marketing strategist*, lo definisce “l’arte di comunicare con i nostri clienti senza vendere loro nulla, l’arte di capire esattamente cosa vogliono gli utenti e metterglielo a disposizione<sup>13</sup>”. L’obiettivo è quindi quello di attirare nuovi acquirenti e fidelizzarli, rassicurarli e generare fiducia nei confronti dell’azienda, orientandoli nelle loro scelte grazie ai contenuti proposti.

#### **1.4. Trends attuali e previsioni future**

Sulla base di quanto presentato in precedenza, si deduce che il marketing turistico attuale e quello del futuro sono totalmente incentrati sul turista e hanno come scopo quello di coinvolgerlo e attirarlo il più possibile. Le nuove generazioni sono *digital native* e fanno ruotare la loro vita quotidiana attorno ad Internet, che non viene più soltanto considerato come una vetrina informativa, ma uno spazio di condivisione in cui relazionarsi con altri utenti. In questo senso, oggi le tendenze devono essere considerate come dei modelli di comportamento su cui indirizzare le decisioni aziendali e costruire delle *buyer persona* a cui rivolgere la propria offerta differenziata e specializzata. Trattandosi di un mercato complesso, è necessario focalizzarsi su ciascun *target* e capire in che modo attirare la sua attenzione: le aziende turistiche devono essere pronte a reinventare costantemente la propria offerta, evidenziando il loro vantaggio competitivo. Avendo a che fare con un settore in costante evoluzione, è altrettanto importante essere sempre al corrente dei nuovi trends e cercare di predire nuovi interessi e bisogni. In generale, è possibile affermare come l’industria turistica stia sempre più andando verso una digitalizzazione completa, ancora più marcata rispetto a quella già avvenuta con l’avvento del web 2.0. Lo *smartphone*, infatti, rappresenta uno strumento inscindibile dalla vita quotidiana e dalla sua gestione: proprio per la rapidità con cui si sta diffondendo il suo utilizzo anche nelle generazioni più anziane, rappresenta la nuova sfida del turismo. Il fatto che la tecnologia abbia messo Internet alla portata di tutti costituisce un’opportunità immensa per il marketing turistico e fare *mobile marketing* è diventato essenziale per poter

---

<sup>13</sup> PULIZZI, J., *Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break Through the Clutter and Win More Customers by Marketing Less*, McGraw-Hill Education, 2013.



raggiungere nuovi clienti grazie, ad esempio, alla creazione di apposite app che permettano di prenotare servizi oppure grazie allo sfruttamento dei servizi di geolocalizzazione. Inoltre, è uno strumento potente perché permette di creare e inviare dei messaggi promozionali mirati e personali, oltre che immediati: pur muovendosi e viaggiando, l'utente porta sempre con sé il proprio cellulare e ne fa un uso piuttosto intenso, ricercando informazioni dei luoghi che visita, consultando le mappe e creando contenuti da pubblicare sui social. Secondo uno studio di Google, infatti, il 40% delle ricerche totali non solo sono realizzate da dispositivi mobili, ma vengono effettuate nel momento in cui l'utente si trova già nella sua destinazione finale<sup>14</sup>. Il report pubblicato da Arival, azienda dedita alla creazione di esperienze nelle destinazioni turistiche, conferma che la principale fonte di ricerca è Google (56%), seguito da TripAdvisor (38%), Facebook (19%) e Instagram (11%)<sup>15</sup>. Questo uso massiccio degli *smartphones* in loco è facilmente spiegabile dal fatto di essere utilizzati come strumenti per visitare la località turistica oppure per migliorare l'esperienza attraverso l'uso di codici QR. Per questo motivo, un'azienda turistica deve sicuramente avere un sito *web* e *mobile responsive*, che si adatta automaticamente allo schermo del dispositivo su cui viene visualizzato. Questo comporta una revisione e un riadattamento dei contenuti, in quanto è possibile inserirvi delle guide oppure delle promozioni speciali sull'onda del *mobile couponing*.

Questa tendenza di proporre codici sconto o coupon promozionali ha visto la luce anche sui social media (da cui il *social couponing*), sui quali è possibile ottenere dei buoni nel momento in cui ci si iscrive a una *newsletter* oppure si inizia a seguire una pagina sui canali ufficiali dell'azienda. È proprio qui che entrano in gioco i social network e gli *influencers*, persone che generano contenuti capaci di attirare l'attenzione della loro *community* virtuale; si tratta di utenti con una certa reputazione che possono favorire l'aumento della *brand awareness* e indirizzare un flusso di informazioni sull'azienda, raccomandandola ai *followers*. I media sono le persone stesse ed è per questo motivo che l'UGC (o TGC, *travel generated content*) assume un ruolo così importante nell'influenzare le decisioni di acquisto altrui. I turisti commentano e creano *buzz*, quindi i contenuti devono essere dinamici e stare al passo con i tempi. In questo contesto nascono due concetti: il *buzz marketing*, il marketing

---

<sup>14</sup> Think with Google, *The Mobile Movement: Understanding Smartphone Users*, 2011.

<sup>15</sup> Arival, Bookingkit, *Arival Report: Mobile Self-Guided Tours (2021 edition)*, 2021.

del passaparola (WOM, *word of mouth*) che sfrutta la tendenza spontanea delle persone di comunicare e raccomandare, e il *viral marketing*, che sfrutta la comunicazione di un messaggio riguardante un determinato servizio o prodotto da parte di pochi soggetti, che poi lo trasmettono a un numero elevato di utenti per la sua viralità. Per essere virale, un contenuto deve catturare l'interesse del turista tanto da spingerlo a dividerlo con la sua cerchia, che farà lo stesso fino a farlo circolare in maniera esponenziale. Un altro modo per farsi conoscere nel mondo dei *bloggers* e degli *influencers* è quello del *blogtrip*: esattamente come nel caso degli *educational trip* con gli agenti di viaggio, si tratta di invitare una cerchia di *travel bloggers* e presentare loro un certo servizio, dando l'opportunità di usufruirne in anteprima e diventare *brand ambassadors*, facendo pubblicità con i propri fan<sup>16</sup>. D'altronde, anche il marketing di affiliazione si basa sullo sfruttamento di un blog o di una piattaforma appartenente ad un utente conosciuto e con una buona reputazione sul web per promuovere un'azienda: gli affiliati, ossia coloro che ospitano la pubblicità di un brand, ricevono come compenso una somma di denaro per ogni volta in cui un utente, una volta cliccato sul link di affiliazione, porta a termine una certa operazione.

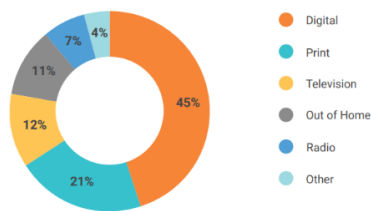
Nel mondo del turismo, inoltre, rivestono una certa importanza i report annuali di Sojern, un'azienda fornitrice di soluzioni di *travel marketing*. Nella ricerca di mercato pubblicata nel 2020 e riferita ai risultati del 2019, infatti, si evidenzia come il 45% del budget per la promozione sia stato destinato al settore digitale, mentre l'*advertising* in TV inizia a prendere sempre meno piede, col 12% di spesa media (*fig. 1.2*). Questo 45% di allocazione al digitale è stato poi ripartito diversamente a seconda dei vari canali: i social conquistano il primo posto con il 28% di spesa effettuata, seguiti dalla promozione a pagamento sui motori di ricerca (17%) e dall'*advertising* dell'azienda sulle OTA con il 12% (*fig. 1.3*)<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> PRATS, L., MARIN, J., *Blogtrip Incostabrava or the use of bloggers as a destination image ambassadors*, International Journal of Management Cases, 2012.

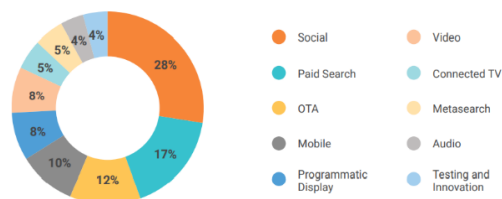
<sup>17</sup> Sojern, *The Future of Travel Advertising: The 2020 State of the Industry Report. Trends and Best Practices in Travel Advertising*, 2020.

2019 Global Ad Spend



Approximately what percentage of your or your travel client's ad spend was allocated across the following media in 2019? Source: Sojern, 2020

2019 Digital Ad Spend, By Digital Channel

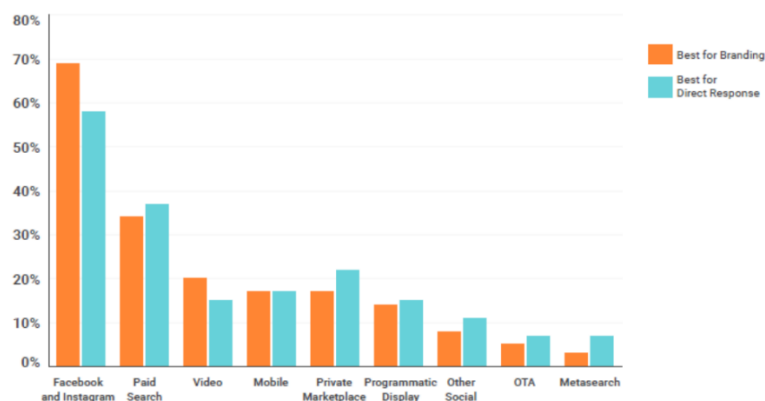


Approximately what percentage of your digital or your travel client's digital ad spend was allocated across the following types of advertising in 2019? Source: Sojern, 2020

Fig. 1.2 - Spesa pubblicitaria globale, 2019, Sojern Fig. 1.3 - Spesa pubblicitaria digitale, per canale, 2019, Sojern

Da questi risultati, se comparati allo stesso report del 2019, si deduce la crescita di popolarità delle OTA sul mercato, che nel 2018 non raggiungevano il 10% di apprezzamento da parte delle aziende turistiche nel rispondere alla domanda: “Qual è lo strumento migliore per il *branding* o per le risposte dirette?”, mentre si riconferma la posizione indiscussa dei social media e della *paid search* (fig. 1.4)<sup>18</sup>.

What's Best for Branding or Direct Response



Which of the following digital channels work best for branding or direct response? (select 3)  
Source: Sojern 2019

Fig. 1.4 - Strumento migliore per branding, 2019, Sojern

Riferendosi al 2020, invece, il 39% delle aziende turistiche intervistate ha affermato come si sia pianificato di incrementare la spesa per l'*advertising* sui social media, riconoscendone il potere di condivisione e raccomandazione. Allo stesso modo, il 51% di esse inserisce l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata nella lista delle *disruptive innovation* che impatteranno in maniera significativa il marketing turistico, seguite dall'uso sempre più intenso delle app di messaggistica istantanea per avere

<sup>18</sup> Sojern, *State of the Industry: The 2019 Report on Travel Advertising*, 2019.

delle conversazioni non solo più rapide, ma anche più autentiche, rendendo la comunicazione molto meno formale e più vicina al consumatore<sup>19</sup>.

Considerando il livello di digitalizzazione del settore e dei turisti, che organizzano i propri viaggi interamente online affidandosi alle proprie ricerche, diventa automatico chiedersi qual è esattamente il ruolo giocato dalle Online Travel Agencies in un ecosistema saturo e pieno di attori che intervengono nelle fasi di prenotazione di un viaggio descritte finora.

## **Capitolo 2: Il mercato saturo delle *Online Travel Agencies***

L'enorme rivoluzione tecnologica a cui il settore turistico ha assistito negli ultimi anni ha accentuato il ruolo dei portali di vendita online: Booking.com, Expedia e Hotels.com sono solo alcuni esempi di intermediari a cui moltissimi viaggiatori decidono di affidarsi per prenotare le proprie soluzioni di soggiorno mentre organizzano una vacanza. Questi portali di prenotazione prendono il nome di OTA, *Online Travel Agencies*, e possono essere definiti come la trasposizione delle vecchie agenzie di viaggio fisiche nel mondo digitale. A seconda dei criteri selezionati, quali le date del soggiorno o il numero di persone che viaggeranno, offrono un elenco di strutture ricettive con le rispettive tariffe e caratteristiche; una volta selezionato l'hotel che più si ritiene in linea con i propri bisogni, è anche possibile prenotare direttamente il soggiorno senza passare dal sito internet ufficiale della struttura. Nonostante i benefici che possono apportare sia ai consumatori che agli albergatori, questi ultimi sono sempre più inquieti per gli alti tassi di commissione richiesti per poter vendere le proprie camere e ottenere una maggiore visibilità. Tuttavia, le OTA rappresentano una forma di prenotazione sicura per i turisti, che sono sempre alla ricerca delle offerte migliori. In questo capitolo si analizzerà dunque l'operato delle *Online Travel Agencies* analizzando il mercato in cui si inseriscono e le conseguenze scatenate dalla loro diffusione. Inoltre, si andranno a presentare le strategie di marketing da loro utilizzate e a esaminare le differenze fra due leader del mercato.

---

<sup>19</sup> Sojern, *The Future of Travel Advertising: The 2020 State of the Industry Report. Trends and Best Practices in Travel Advertising*, 2020.

## 2.1. Presentazione dei servizi offerti

Essendo portali che permettono l'incontro tra l'offerta e la domanda dell'ospitalità turistica, le OTA hanno come obiettivo quello di proporre tutte le strutture ricettive che hanno sottoscritto un contratto mostrando agli utenti le loro disponibilità, le loro tariffe e le loro caratteristiche, permettendo loro di paragonare l'offerta ricettiva in un determinato territorio. Non si tratta però soltanto di una vetrina informativa, in quanto sono dei veri e propri intermediari che si fanno carico della prenotazione di un turista, dandogli la possibilità di riservare e pagare il proprio soggiorno online senza farlo passare da altri siti web. I loro servizi non si fermano alla sola prenotazione di soluzioni d'accoglienza: le OTA permettono anche di pianificare voli o attività nella destinazione turistica, oltre che di noleggiare delle auto. Dato il loro ampio campo di intervento, è essenziale cercare di gestire al meglio la presenza delle strutture ricettive su questi portali, che sono potenti strumenti di web marketing turistico. La presenza su questi portali, infatti, permette a tutte le tipologie di strutture di avere maggiore visibilità a livello internazionale, sincronizzando con essi il loro *Booking Engine*, ossia il software che viene utilizzato per mostrare la disponibilità delle camere e le rispettive tariffe in tempo reale sul sito web dell'azienda. Si tratta del sistema di prenotazione su cui si basa tutto il canale di vendita diretta degli albergatori e, per questo motivo, è fondamentale che sia sempre aggiornato con le giuste tariffe e informazioni per poter garantire una prenotazione immediata senza l'intervento di intermediari. Le OTA, infatti, percepiscono una commissione sul prezzo delle camere vendute che oscilla dal 13 al 30% a seconda delle transazioni avvenute e del totale delle prenotazioni effettuate e confermate. Oltre al *Booking Engine*, è altrettanto importante utilizzare dei *channel manager*, ossia dei software che permettono di sincronizzare i prezzi e le disponibilità su tutti i portali di vendita online in cui la struttura è attiva per evitare problemi di *overbooking*. Tuttavia, anche se apparire nell'elenco di una moltitudine di OTA potrebbe sembrare positivo, si tratta di un'azione che comporta un costo associato piuttosto elevato se si considera che raramente una struttura ricettiva è presente su un solo portale alla volta. Esistono infatti due principali gruppi di OTA: il gruppo Priceline, che racchiude siti come Booking.com, Agoda e KAYAK, e il gruppo Expedia Inc., che invece include, ad esempio, Expedia.com, Hotels.com e Trivago. Nonostante non ci sia alcun costo fisso, ma un solo costo variabile – la commissione – che varia a seconda del numero di vendite, è bene

non far dipendere la propria attività soltanto dalla pubblicità sulle OTA per tutta una serie di motivi che verranno analizzati più avanti, nel punto 2.3.2.

La vera domanda è: come mai gli ospiti preferiscono prenotare tramite i portali di prenotazione online bypassando il sito dell'hotel? Una delle ragioni per cui le OTA hanno riscosso così tanto successo nelle *community* dei viaggiatori è perché sono degli strumenti estremamente flessibili e con un ampio *range* di servizi di cui poter usufruire per pianificare comodamente un viaggio in un unico posto. Inoltre, sono dotati di meccanismi di ricerca molto precisi, che permettono di affinare i criteri di selezione delle soluzioni di accoglienza: i portali possono essere generalisti, proponendo più tipologie di strutture ricettive e altri servizi su tutto il mercato turistico, oppure possono essere verticali, specializzati cioè in determinate categorie di vacanza o destinazioni. Ad esempio, i turisti *leisure* e quelli *business* si affidano a portali online quali Booking.com, Agoda o Expedia per prenotare le loro soluzioni di viaggio, mentre le generazioni più giovani preferiscono i servizi di Airbnb e Hostelworld per via delle proposte più vicine ai loro interessi. Da una ricerca della WYSE Travel Confederation, infatti, risulta che già nel 2017 i *millennials* e gli *under 30* prenotavano il 47% dei loro soggiorni tramite OTA<sup>1</sup>. Due altre motivazioni che spingono i turisti ad affidarsi a questi portali di prenotazione sono la possibilità di leggere e scrivere delle recensioni che possano aiutare altri potenziali ospiti nella scelta della struttura migliore e la convinzione di poter risparmiare, anche se non sempre è così. Il CEO di TripTease, una piattaforma creata per aiutare gli albergatori a incrementare le proprie vendite dirette, ha condotto uno studio su mille viaggiatori di età compresa fra i 18 e i 64 anni in occasione del primo *Direct Booking Summit* di Londra: per il 75% dei viaggiatori il prezzo più basso e conveniente si trova sulle OTA e non sui portali di prenotazione diretta<sup>2</sup>. Tuttavia, non sempre questo corrisponde alla realtà, dato che trattandosi di una prenotazione intermediata la struttura ricettiva dovrà pagarne le commissioni: molto spesso, coloro che prenotano direttamente dal sito web dell'albergo sono infatti premiati con l'accesso gratuito a determinati servizi, con tariffe a loro riservate o con la possibilità di avere altre tipologie di camere, magari

---

<sup>1</sup> WYSE Travel Confederation, "OTAs capture most youth traveller accommodation bookings", 2018, online: <https://www.wysetc.org/otas>, ultima consultazione: 25 giugno 2021.

<sup>2</sup> OSMUND, C., "Direct Booking Summit Europe: London", 2016, online: <https://www.triptease.com/direct-booking-summit/>, ultima consultazione: 25 giugno 2021.

più esclusive. Dall'altro lato, occorre anche avere un occhio di riguardo verso tutti i programmi di fidelizzazione messi in atto dalle OTA, come il famoso status *Genius* di Booking.com che permette agli utenti di ottenere nuovi benefici, come percentuali di sconto o colazioni gratuite per ogni camera prenotata sulla piattaforma. Tutto dipende quindi dalla strategia di vendita messa in atto dalle singole strutture ricettive, che devono essere in grado di bilanciare i canali di distribuzione della loro offerta per trarne il maggior vantaggio. A questo proposito, una pratica piuttosto comune è quella di azzerare la disponibilità delle camere sulle OTA per favorire la disintermediazione e la prenotazione diretta sul sito dell'albergo: i portali online, infatti, permettono alle strutture di gestire in maniera totalmente libera la vendita delle camere.

## 2.2. Analisi del mercato

La situazione attuale del mercato turistico evidenzia come il settore sia saturo e altamente competitivo, con una moltitudine di attori che cercano di ottenere una più grossa fetta di mercato e concorrono per aggiudicarsi il maggior numero di clienti. La sfida è chiara: da un lato, ci sono i protagonisti della prenotazione intermediata online, le OTA, mentre dall'altro ci sono gli alberghi indipendenti che cercano di sopravvivere disintermediando la propria offerta e cercando di ottimizzare i propri canali di distribuzione. Il report quadriennale di D-EDGE, azienda fornitrice di tecnologia per la distribuzione degli hotel, mette in chiara luce l'andamento del mercato, sottolineando come tra 2014 e 2018 la presenza alberghiera online sia cresciuta del 46,7%. Oltre a questo, il 71% della distribuzione online dell'offerta turistica degli hotel è stato generato dalle OTA, mentre i siti web con i *Booking Engine* propri alle strutture ricettive si collocano al di sotto con il 20,9% della quota di mercato. Com'è possibile

MARKET SHARE OF DISTRIBUTION CHANNELS IN EUROPE						
Percentage of reservation revenue after cancellations by channel						
	2014	2015	2016	2017	2018	Change
Booking Group	43.6%	46.4%	52.2%	51.7%	48.3%	4.7
Website Direct	27.2%	24.8%	20.8%	19.3%	20.9%	-6.3
Expedia Group	19.8%	18.2%	16.6%	18.4%	20.2%	0.4
Hotelbeds Group	4.0%	5.3%	5.1%	5.3%	5.2%	1.2
Other OTAs	2.6%	2.3%	2.3%	2.3%	2.4%	-0.2
Other Wholesalers	1.1%	1.4%	1.5%	1.8%	2.0%	0.9
HRS Group	1.6%	1.6%	1.5%	1.2%	1.0%	-0.6

notare nella figura 2.1, inoltre, il 6,3% della quota di mercato persa dalle prenotazioni dirette è stata invece conquistata dalle *Online Travel Agencies*<sup>3</sup>.

Fig. 2.1 - Quote di mercato dei canali di distribuzione in Europa, 2019, D-EDGE

<sup>3</sup> D-EDGE, *How Online Hotel Distribution is changing in Europe: A Deep-dive into European Hotel Distribution Trends 2014-2018*, 2019.

Nonostante questo, la quota di mercato detenuta dalle OTA sta lentamente diminuendo a causa di un cambio nelle preferenze dei viaggiatori, che ricercano sempre di più la possibilità di prenotare direttamente dalle strutture ricettive per avere un maggior senso di sicurezza e una garanzia in più data dal contatto umano e interpersonale. La pandemia globale, infatti, ha modificato in maniera radicale le sorti del settore turistico e, se da un lato ha frenato tutti gli spostamenti e provocato danni economici non indifferenti, dall'altro ha permesso di riavvicinare ospiti e albergatori. Sempre per lo stesso motivo, la durata media del soggiorno è diminuita del 12% nel 2020 (fig. 2.2) e il lead time, cioè il periodo di tempo che intercorre tra la data in cui si prenota il soggiorno e quella di arrivo, ha subito un grosso calo in tutti i canali di distribuzione: vista la situazione incerta e le nuove abitudini imposte dal Covid, i turisti hanno cominciato a prenotare sempre più sotto data (fig. 2.3).

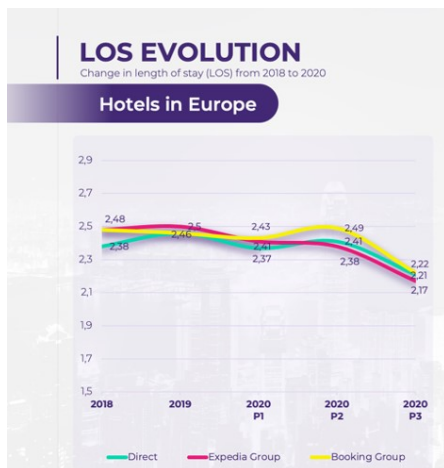


Fig. 2.2 - Evoluzione del LOS fra 2018 e 2020, D-EDGE

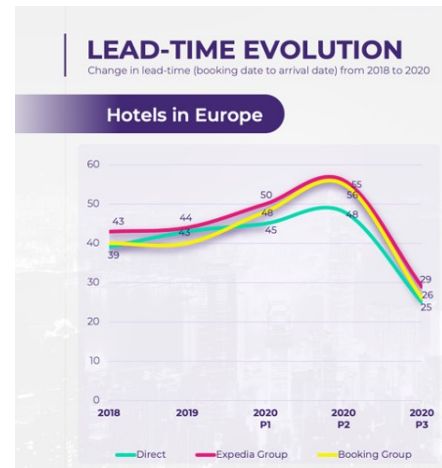


Fig. 2.3 - Evoluzione del lead time fra 2018 e 2020, D-EDGE

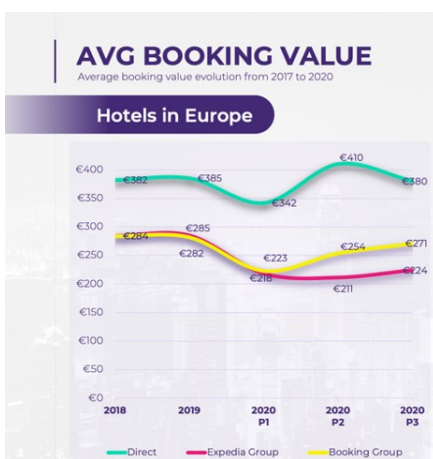


Fig. 2.4 - Evoluzione del prezzo medio delle prenotazioni fra 2018 e 2020, D-EDGE

Tuttavia, le OTA continuano a detenere la più grossa fetta di mercato, il 63% contro il 28% dei siti web diretti. Anche il valore monetario delle prenotazioni presenta un gap non indifferente: quelle dirette, infatti, hanno un valore medio di 100 euro in più rispetto a quelle effettuate tramite OTA (fig. 2.4)<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> D-EDGE, *The Rise of Direct Booking over OTAs: Hotel Distribution Trends in EMEA and APAC from 2017 to 2020, 2020.*



### 2.2.1. Pre-introduzione delle OTA

Avendo analizzato il contesto attuale in cui si inseriscono le *Online Travel Agencies*, diventa automatico chiedersi qual era lo scenario all'interno del mercato turistico prima della loro introduzione. Com'è facilmente deducibile, i viaggiatori si rivolgevano direttamente alle agenzie di viaggio fisiche, dove gli operatori del turismo potevano attivarsi per creare dei pacchetti di viaggio *tailor-made* secondo le loro necessità, oppure potevano anche proporre i loro cataloghi con viaggi già organizzati e *all inclusive*. Oltre al ruolo delle agenzie di viaggio, si affianca inoltre quello dei *tour operators*: sebbene si creda che siano uguali, in realtà esistono delle differenze sottili e allo stesso tempo sostanziali che li distinguono. I TO, *tour operators*, infatti, si occupano dell'organizzazione di viaggi, soggiorni e pacchetti turistici che vengono successivamente venduti al consumatore finale oppure a degli intermediari. Qui entrano in gioco le agenzie di viaggio, che svolgono appunto un ruolo di mediatrici, vendendo i pacchetti preparati da terzi e non comprando singoli elementi per crearne degli altri. Con l'introduzione delle *Online Travel Agencies*, il ruolo di questi due attori turistici è via via diminuito, andando ad aggiudicarsi la reputazione di coloro che venivano soltanto considerati dalle generazioni più anziane che non erano ancora molto pratiche con le nuove tecnologie e i sistemi di prenotazione online. Per cercare di presentare nella maniera più esaustiva le caratteristiche peculiari dei *tour operators*, si è deciso di effettuare un'analisi SWOT che metta in rilievo i rispettivi punti di forza e di debolezza, oltre che le opportunità e le minacce (fig. 2.5).

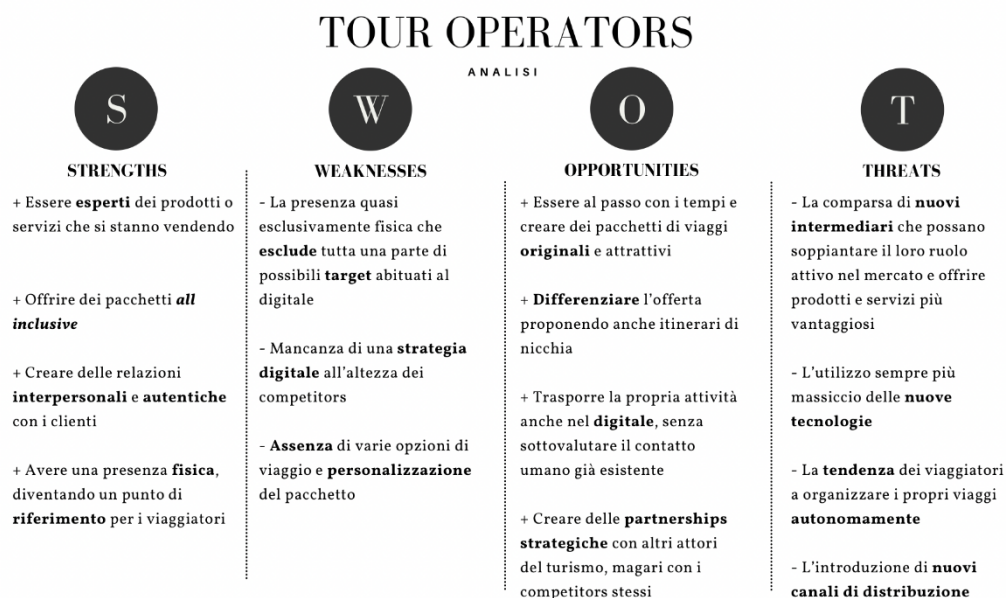


Fig. 2.5 - Analisi SWOT dei TO

## 2.2.2. Post introduzione degli intermediari

Se in passato ci si rivolgeva principalmente ad agenzie fisiche per ottenere informazioni su determinati viaggi o prenotare servizi, oggi invece comincia tutto da una ricerca sul web. Da uno studio del Politecnico di Milano è emerso infatti che nel 2019 il mercato del *digital travel* in Italia valeva 15,5 miliardi di euro, il cui 32% era dovuto alle OTA, mentre i turisti non digitali rappresentavano soltanto il 2% del campione intervistato<sup>5</sup>. Nel 2020, invece, si è registrato un calo di oltre 9 miliardi di euro dovuto alla pandemia globale che ha impattato in maniera significativa il settore del turismo (*fig. 2.6*).

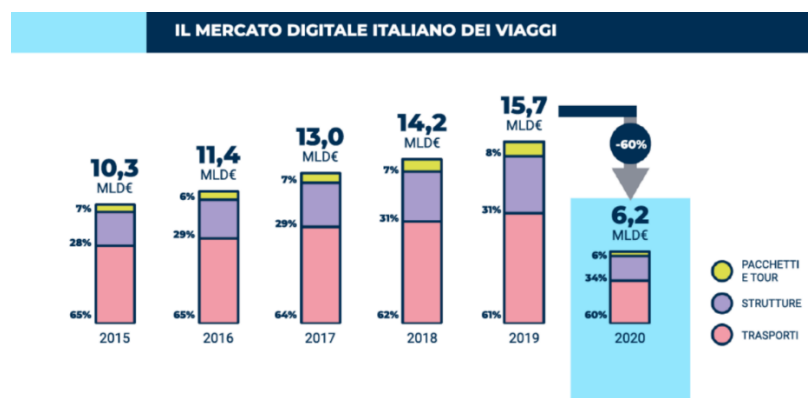


Fig. 2.6 - Il mercato italiano dei viaggi, 2021, Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo

Le OTA, infatti, hanno patito in maniera evidente della mancanza di spostamenti dei turisti, con un -57% di transazioni effettuate nell'arco di tutto l'anno<sup>6</sup>. Oltre a questo, si è assistito ad un rafforzamento del canale diretto fra ospiti e albergatori, che hanno svolto un ruolo essenziale nel assicurare i clienti e dar loro informazioni puntuali e precise. Tuttavia, le OTA continuano a svolgere un ruolo imponente, diventando canali di vendita preferenziali grazie alla loro flessibilità, affidabilità e credibilità. Bisogna però sottolineare che l'operato delle *Online Travel Agencies* si basa sull'offerta più bassa e non punta su quella col miglior rapporto qualità-prezzo: così facendo, l'obiettivo non è più quello di offrire esperienze memorabili e curate ai turisti, ma quello di vendere a tutti i costi, anche al ribasso se necessario.

<sup>5</sup> Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo, "Il mercato digitale italiano dei viaggi", School of Management del Politecnico di Milano, 2019, online: <https://www.osservatori.it/travel>, ultima consultazione: 30 giugno 2021.

<sup>6</sup> Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo, "Il travel nel 2021: cosa ci aspetta?", 2021, online: <https://www.osservatori.it/>, ultima consultazione: 30 giugno 2021.

Così come si è realizzata un'analisi SWOT per i TO, allo stesso modo segue la stessa analisi riferita all'attività delle OTA (fig. 2.7).



Fig. 2.7 - Analisi SWOT delle OTA

### 2.3. Conseguenze per il mondo alberghiero

Avendo compreso e distinto il ruolo dei vari intermediari nel settore turistico, viene automatico domandarsi quali conseguenze questi ultimi abbiano avuto sulla gestione delle strutture alberghiere. In questo senso, è importante sottolineare come gli albergatori che decidono di vendere le proprie camere attraverso determinati portali non hanno in alcun modo la possibilità di filtrare le prenotazioni, che vengono quindi ricevute a prescindere dalla loro convenienza. Come accennato in precedenza, infatti, occorre ricordare che l'obiettivo ultimo delle OTA è quello di vendere il più possibile, considerando che il loro guadagno deriva puramente dalle commissioni versate dalle strutture. Affidarsi a degli intermediari significa dunque mettere in conto il fatto di poter perdere il proprio *branding*, ossia la propria identità; questo accade perché, esclusa la clientela ormai fidelizzata per via diretta, i nuovi clienti o coloro che prenotano online continueranno a servirsi degli intermediari credendo di trovare condizioni più vantaggiose, fidelizzandosi all'OTA e non alla struttura ricettiva. Proprio per questo motivo, è fondamentale che le imprese turistiche si focalizzino sulla creazione di una *brand identity* molto forte, che sappia comunicare i suoi punti

di forza e valorizzare i servizi offerti, al fine di riuscire a disintermediare nonostante la presenza sui portali online. Questi ultimi, infatti, sono ormai strumenti di comunicazione e di promozione inscindibili dall'attività di un'azienda turistica e non possono essere trascurati, in quanto costituiscono comunque un'ampia fetta di fatturato e notorietà. Da questo si deduce quanto sia importante l'introduzione di una strategia mista, che prenda in considerazione i vantaggi e gli svantaggi delle OTA e che li abbinati ai vantaggi e agli svantaggi della sola disintermediazione: è bene non dipendere troppo dai portali online, ma fare in modo di esservi presenti e di avervi un buon posizionamento, per poterne giovare in visibilità. Starà poi alla struttura ricettiva riuscire a disintermediare e attirare più traffico possibile sui canali diretti utilizzando altre tecniche, di cui si parlerà più avanti nel punto 2.3.2.

Un'altra conseguenza importante che deriva dalla presenza di un'azienda sui canali di prenotazione online riguarda poi la creazione di una *community* sulle stesse piattaforme, che permette a coloro che hanno già soggiornato in una certa struttura di condividere le proprie esperienze per consigliare coloro che invece stanno magari valutando di usufruire degli stessi servizi.

### **2.3.1 L'importanza delle recensioni online**

Come accennato nel capitolo 1.2 facendo riferimento ai cambiamenti avvenuti nel comportamento dei consumatori dopo la digitalizzazione del settore turistico, Internet ha favorito l'incontro virtuale di viaggiatori provenienti da diverse parti del mondo con un obiettivo in comune: quello di riuscire a trovare delle offerte vantaggiose senza peccare di qualità nei servizi scelti. Tutto ciò è stato reso possibile soprattutto dalla creazione di spazi di condivisione in cui dare voce alle proprie raccomandazioni e alle proprie esperienze di viaggio per poter aiutare i più indecisi nel loro processo decisionale pre-partenza. Nel momento in cui la pratica di condividere i momenti della propria vacanza ha preso sempre più piede, sono nati dei veri e propri siti esclusivamente dedicati alla raccolta e alla pubblicazione delle recensioni dei luoghi visitati, siano essi ristoranti, strutture ricettive, luoghi culturali o altro. Questo elemento fa già capire l'importanza dell'impatto di una recensione pubblicata online: un commento effettuato da un totale sconosciuto, positivo o negativo che sia, ha ormai il potere di convincere o far desistere un altro turista 2.0 ad

acquistare o prenotare determinati prodotti e/o servizi. Ciò accade perché i consumatori, che agiscono e pensano in modi simili, entrano automaticamente in empatia l'uno con l'altro e hanno la consapevolezza di poter essere un punto di riferimento per gli altri utenti del web 2.0. Traslando questo concetto al solo settore turistico, il livello di influenza che un giudizio può assumere aumenta in maniera esponenziale: bisogna sempre ricordare che nel momento in cui, ad esempio, si prenota una camera d'albergo, si sta pagando un servizio intangibile scelto accuratamente fra una moltitudine di offerte, basandosi sulle sole informazioni riportate dalla struttura ricettiva e le foto da essa pubblicate; per questa ragione, i consumatori intraprendono un lungo processo di riflessione e comparazione di prezzi, offerte e recensioni prima di procedere all'acquisto, che avviene comunque a scatola chiusa. Di conseguenza, per un'impresa turistica diventa fondamentale avere il pieno controllo ed essere sempre aggiornata su ciò che gli ospiti pubblicano online: che si tratti di recensioni o di foto, lo *user generated content* è cruciale nell'elaborazione di una strategia di *branding*. All'interno del settore turistico-alberghiero non occorre sottovalutarne l'importanza, in quanto, trattandosi di un mercato altamente competitivo, gli utenti ricevono costantemente una moltitudine di messaggi promozionali e si trovano a dover compiere una scelta complicata sulla base di quanto viene loro presentato, affidandosi a ciò che leggono sul web. In quest'ottica, le recensioni online permettono loro di avere non solo uno sguardo più informale e amichevole, ma anche un ritorno non pubblicitario: non è più soltanto l'azienda che tenta di vendersi e di vendere i propri prodotti e/o servizi attraverso strategie di marketing, ma sono anche le persone che ne hanno già usufruito a rappresentare una leva non indifferente e in alcuni casi più credibile per i potenziali clienti. Nonostante questo, è bene considerare le due facce della stessa medaglia: nel caso di recensione positiva, quest'ultima si trasforma facilmente in ottima pubblicità gratuita per l'azienda, mentre nel caso contrario, una recensione negativa potrebbe potenzialmente far desistere l'ospite, portandolo a cercare gli stessi servizi presso i *competitors*. Un modo per evitare che questo accada, è quello di trasmettere un senso di fiducia e sicurezza attraverso le risposte che gli albergatori pubblicano sotto ai commenti negativi: capire la posizione che la struttura assume nei confronti delle critiche sul proprio operato permette anche di avere un'idea generale sul tipo di accoglienza che ci si potrebbe aspettare, oltre che di vedere l'accaduto da un'altra

prospettiva. Nel 2016, un'indagine di Repup, una startup che supporta gli imprenditori nella gestione della reputazione online, ha evidenziato in che modo la performance delle strutture alberghiere è affetta dalla pubblicazione di commenti sul web. Con oltre 100 milioni di recensioni relative ad alberghi su Internet, l'81% di queste sono positive mentre l'87% degli utenti ritiene che una corretta gestione di quelle negative possa apportare un miglioramento all'immagine dell'azienda. In questo senso, il 68% degli intervistati ha anche affermato che un hotel che risponde alle recensioni pubblicate dai precedenti ospiti è altamente preferito rispetto a chi invece non vi presta attenzione; tuttavia, è emerso che soltanto il 32% delle strutture ricettive legge e commenta le recensioni dei clienti. Oltre a questo, il 53% dei consumatori non prenderebbe neanche in considerazione l'idea di prenotare una camera in un hotel privo di commenti e opinioni. Infine, si è anche appurato che le strutture che rispondono alle recensioni pubblicate ottengono un 147% in più di commenti, arrivando anche ad aumentare del 200% le probabilità che la loro pagina o i loro servizi ottengano più visibilità e, di conseguenza, più traffico e popolarità<sup>7</sup>.

A riprova della grandezza dell'impatto dello *user generated content* in seguito ad un soggiorno, tre ricercatori universitari hanno sviluppato un modello matematico per calcolare l'incidenza di tali commenti sulle vendite e sulla redditività di un hotel. Dallo studio che è stato condotto, si è dedotto che più la recensione è positiva (in termini di stelle) più il valore in dollari di una transazione aumenta, portando ad un incremento medio del 4.4% delle vendite totali<sup>8</sup>.

Come accennato nell'introduzione di questo capitolo, sono diversi i siti in cui gli utenti possono condividere le proprie esperienze con altri potenziali clienti: a parte il sistema *rating* di Google, TripAdvisor la fa sicuramente da padrone. Fondato nel 2000, è ben presto diventato un punto di riferimento per tutti i viaggiatori 2.0, che consultano i profili delle strutture registrate per verificarne recensioni, prezzi e informazioni. Gli stessi ricercatori menzionati in precedenza hanno calcolato che per ogni stella di TripAdvisor, il valore di una prenotazione aumenta di circa 280 dollari, mentre ogni recensione pubblicata apporta alla struttura 0.12 dollari in più per prenotazione. Diventa quindi chiaro come ci si stia sempre più improntando su quello

---

<sup>7</sup> REPUP, "The Impact of Online Reviews on the Hotel Industry", 2016, online: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4078144.html>, ultima consultazione: 01 luglio 2021.

<sup>8</sup> TORRES, E.N. et al., *Consumer Reviews and the Creation of Booking Transaction Value: Lessons from the Hotel Industry*, International Journal of Hospitality Management, 2015.

che viene definito EWOM, ossia *electronic word of mouth*, la versione digitale del passaparola. Quest'ultimo prende piede su tre tipologie di siti diversi: gli *online feedback sites* come TripAdvisor o Yelp, i *social networking sites* come Facebook o Twitter e le *online travel agencies* in cui è altrettanto possibile scrivere delle recensioni sulle strutture in cui si ha soggiornato<sup>9</sup>. Tutte queste piattaforme vengono inizialmente usate dai consumatori per informarsi e fare una comparazione, per poi selezionare le strutture che meglio corrispondono ai loro bisogni ed effettuare una scelta finale basata esclusivamente sull'idea che ne traspare dalle recensioni pubblicate. Nonostante questo, è bene menzionare che non sempre esiste un processo di verifica delle informazioni che vengono rilasciate: di conseguenza, ci si può facilmente imbattere in recensioni false o non totalmente accurate o fedeli alla realtà. In quest'ottica, per le imprese turistiche è essenziale controllare periodicamente le opinioni dei clienti: in primo luogo, leggerle permette di capire il grado di soddisfazione dei consumatori e le loro necessità, potendo poi anche migliorare i servizi e/o i prodotti che si offrono andando a compensare le mancanze che sono state condivise online. Tuttavia, nonostante rispondere soprattutto alle recensioni negative sia una pratica raccomandata, soltanto il 4% di queste ultime ottiene effettivamente un responso da parte delle strutture ricettive interessate<sup>10</sup>. In realtà, questa tendenza dovrebbe essere invertita, in quanto ci sono innumerevoli benefici nel farlo: rispondere ad una recensione negativa permette alla struttura di acquisire più credibilità agli occhi dei potenziali ospiti, che avrebbero modo di verificare come determinati bisogni vengono considerati e soddisfatti da parte dell'hotel, oltre che di avere un quadro completo della situazione che ha portato un consumatore a condividere quella particolare esperienza, seppur negativa.

### **2.3.2. Il problema degli alti costi di commissione**

Se il meccanismo delle recensioni rappresenta una prima conseguenza della digitalizzazione del turismo e dell'introduzione delle OTA, ciò che realmente ha fatto sorgere dubbi e preoccupazioni fra gli albergatori è il sistema di commissioni messo

---

<sup>9</sup> TORRES, E.N. et al., *One Experience and Multiple Reviews: The Case of Upscale US Hotels*, Tourism Review, 2013.

<sup>10</sup> TORRES, E.N. et al., *Consumer Reviews and the Creation of Booking Transaction Value: Lessons from the Hotel Industry*, International Journal of Hospitality Management, 2015.

in atto dai portali di prenotazione online in cambio della visibilità che viene data alla struttura. Come accennato in precedenza, questi costi non sono facilmente trascurabili se si considera che una struttura ricettiva, per ottenere più notorietà e prenotazioni possibili, offre le sue camere su diverse piattaforme nello stesso tempo. Questa spesa si aggrava nel momento in cui un hotel decide, ad esempio, di usufruire della popolarità delle OTA optando per una strategia di distribuzione che non è affatto disintermediata e che non prevede l'aumento del flusso di prenotazioni dirette. Nonostante questo, è sempre bene offrire i propri prodotti e servizi su più di un portale in modo tale da aumentare al massimo le probabilità di raggiungere nuovi target e incrementare così le prenotazioni: sebbene esistano dei vincoli contrattuali tra la struttura e l'OTA, quest'ultima non può obbligare gli albergatori ad avere l'esclusiva sulle camere e a non promuovere la propria offerta su altri portali. In generale, è possibile quindi affermare come una strategia vincente è quella di non essere totalmente dipendenti dai portali di prenotazione online trovando un giusto equilibrio tra intermediazione e disintermediazione, oltre che essere presenti su più OTA che vengono scelte sulla base della clientela a cui ci si vuole rivolgere. Non esserlo, invece, comporterebbe la perdita di una grande fetta di mercato, tenendo conto dell'era dell'e-commerce e del web 2.0 in cui le aziende si inseriscono.

A proposito della distribuzione delle camere disponibili e della collaborazione tra alberghi e OTA, è stata effettuata un'analisi attenta dei metodi con cui questa cooperazione avviene. Partendo dal presupposto che i consumatori hanno libera scelta e possono quindi prenotare sia direttamente che indirettamente, i ricercatori Dong e Guo hanno presentato un modello di *trade-off* ideale tra la possibilità di avere delle entrate maggiori derivate dalle prenotazioni dirette e quella di ottenerne in misura minore vendendo le camere attraverso i portali online. Le camere degli alberghi, infatti, sono dei beni deperibili che non possono essere immagazzinati e che sono limitati in termini di capacità. In quest'ottica, diventa essenziale riuscire a venderne il maggior numero possibile per avere ricavi più alti e coprire i vari costi associati. Il modello da essi presentato consiste nel fare leva sulla disponibilità delle camere sui portali degli intermediari e su quelli invece diretti: sebbene la struttura sia visibile sulle OTA, un albergatore può decidere di azzerare la disponibilità di certe tipologie o di tutte le camere, come se si trovasse in una situazione di *full booking*, per ridirigere il traffico sul sito ufficiale – dove sono invece ancora disponibili – e generare



vendite dirette. Questo è possibile grazie alla previsione della domanda futura a seconda delle prenotazioni effettuate nello stesso periodo in passato oppure analizzando il mercato attuale e considerando le abitudini e le tendenze dei clienti; così facendo, si può stabilire qual è il momento ideale per chiudere la disponibilità delle camere sui siti degli intermediari e incrementare il *revenue* dell'hotel nonostante la mancata collaborazione con l'OTA, massimizzando il tasso di occupazione e minimizzando invece quello delle commissioni dovute<sup>11</sup>.

Inoltre, è bene tenere a mente che esistono tre modelli di business tra hotel e intermediari: per primo troviamo l'*agency model*, in cui l'OTA distribuisce le camere ad un prezzo che è stato pattuito con l'albergatore contro un corrispettivo per ogni camera venduta – la commissione. In secondo luogo, il *merchant model* prevede invece che l'intermediario compri una certa quantità di camere disponibili in un hotel e che le rivenda ad un prezzo più elevato (*mark up*) per venderle ai consumatori e creare profitto. Infine, l'*opaque model* consiste nel distribuire le camere ad un prezzo che è stato proposto e pattuito dall'hotel stesso, mentre i clienti fanno un'offerta che viene confrontata dall'OTA e fatta uguagliare al prezzo più basso previsto dalla struttura ricettiva. Una volta che l'hotel accetta la transazione, l'intermediario ottiene il suo profitto dalla differenza delle due offerte, quella iniziale dell'hotel e quella del cliente<sup>12</sup>. Tuttavia, il modello matematico proposto in precedenza dai ricercatori Dong e Guo può essere soltanto applicato in presenza dell'*agency model*, in quanto nel caso del *merchant* è necessario determinare il numero di camere destinate alla vendita intermediata nei termini contrattuali, mentre nell'*opaque model* non si ha il bisogno di annunciare una mancata disponibilità se l'obiettivo della collaborazione è quello di riuscire a vendere ad un prezzo scontato delle camere che altrimenti sarebbero rimaste invendute in un periodo di bassa occupazione.


Nonostante l'esistenza dei diversi modelli di business presentati e della possibilità di agire sulla disponibilità effettiva delle camere, gli alti tassi di commissione richiesti dalle OTA restano comunque una delle preoccupazioni maggiori degli albergatori, che si sentono come costretti dal mercato a restare nell'ecosistema dell'intermediazione perché altrimenti si verificherebbe un calo importante nel numero delle prenotazioni.

---

<sup>11</sup> DONG, Y. et al., *Availability Management of Hotel Rooms under Cooperation with Online Travel Agencies*, International Journal of Hospitality Management, 2015.

<sup>12</sup> ZHANG, L. et al., *Strategic Choice of Sales Channel and Business Model for the Hotel Supply Chain*, Journal of Retailing, 2017.

Si può quindi affermare come, essendo a conoscenza del ruolo fondamentale che svolgono nella promozione di un'azienda, gli intermediari applichino delle commissioni piuttosto elevate per avere ricavi sempre maggiori. Il risultato è che le strutture alberghiere scendono comunque a compromessi con le OTA, perché se non usufruissero dei servizi da loro offerti i loro ricavi sarebbero decisamente inferiori rispetto a quelli che invece ottengono una volta pagate le commissioni. Alla luce di questa considerazione, si è deciso di presentare una tabella comparativa dei tassi di provvigione applicati dalle OTA più importanti (*fig. 2.8*)<sup>13</sup>:

<b>% COMMISSIONI OTA</b>	
<small>TABELLA COMPARATIVA</small>	
<div style="text-align: center;">  <p><b>OTA</b></p> </div> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Booking.com, Agoda</li> <li>2. Expedia, Hotels.com</li> <li>3. Airbnb</li> <li>4. HomeAway</li> <li>5. TripAdvisor</li> </ol>	<div style="text-align: center;">  <p><b>TASSO DI COMMISSIONE</b></p> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 - 25%</li> <li>• 12 - 35%</li> <li>• 3% per l'host e max. 20% per l'ospite</li> <li>• 8,5% per l'host e max. 10% per l'ospite</li> <li>• 3% per l'host e max. 16% per l'ospite</li> </ul>

*Fig. 2.8 - Tabella comparativa dei tassi di provvigione*

In ognuno di questi casi, è possibile che vengano applicate delle provvigioni più elevate se si desidera, ad esempio, ottenere un posizionamento migliore nel motore di ricerca interno al portale di prenotazione. Si precisa inoltre che, nel caso in cui le provvigioni siano divise tra la struttura ricettiva e l'ospite, si tratta di casi particolari in cui il servizio stesso differisce: seppur utilizzati in larga parte, portali come AirBnb, HomeAway e TripAdvisor riducono la competitività tra le strutture aumentando il prezzo della prenotazione finale con le spese di servizio, che sono a carico dell'ospite. Per questo motivo, molto spesso i consumatori finiscono per prenotare altrove, ritenendo i costi aggiuntivi non adeguati o troppo elevati, optando per altre piattaforme in cui invece i costi sono interamente a carico dell'hotel.

Come accennato nell'introduzione di questa tesi, si è inoltre deciso di sottoporre un questionario portante sull'idea che i professionisti del settore si sono fatti rispetto alle commissioni detratte dal ricavo ottenuto dalla vendita delle camere tramite OTA. Come si può vedere nella figura 2.9, su 105 partecipanti il 93,3% di essi ha affermato

<sup>13</sup> Edgar Smart Concierge, "Commissioni o disintermediazione? Quali sono le commissioni per Booking, AirBnb e altri", s.d., online: <https://tinyurl.com/edgar-commissioni>, ultima consultazione: 02 luglio 2021.

di aver utilizzato l'Extranet di Booking.com durante la propria carriera, confermando la notorietà e l'influenza massiccia della piattaforma. Expedia, l'altro portale che verrà analizzato a breve, si posiziona al secondo posto con il 74,3%.

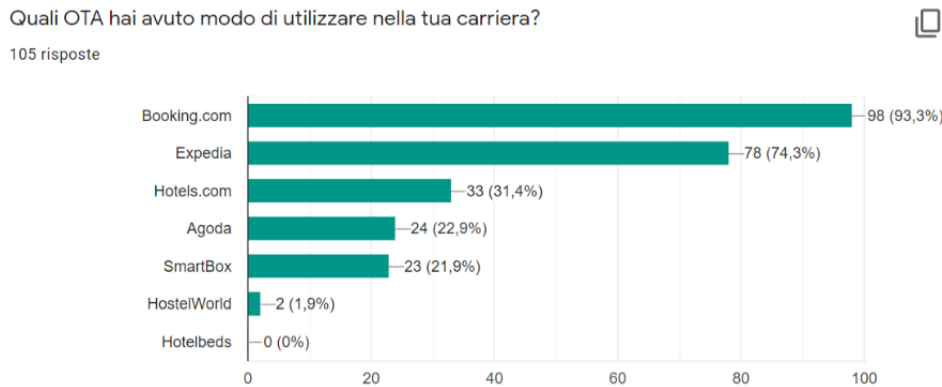
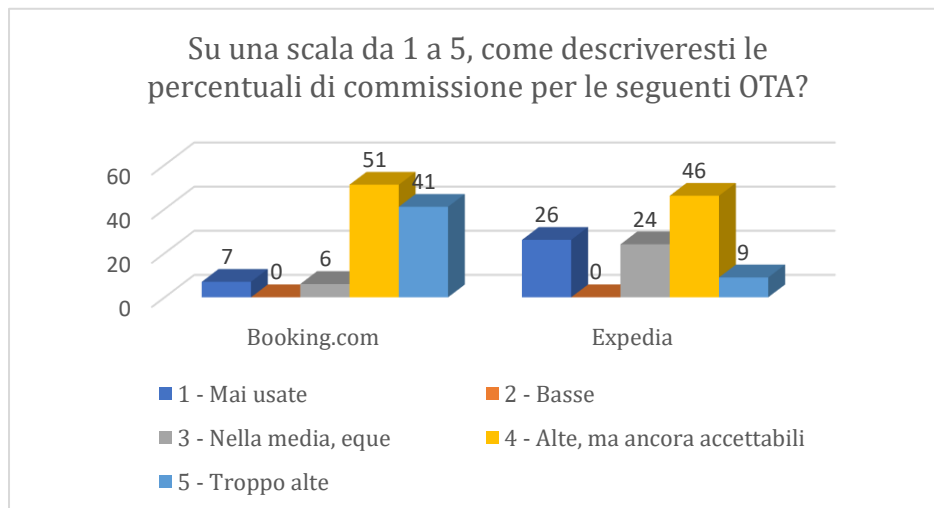


Fig. 2.9 – Risultati ad uno dei quesiti posti all'interno del mio questionario, Google Forms

Concentrandoci sulle piattaforme che hanno ottenuto il maggior numero di risposte, nel momento in cui è stato chiesto di giudicare le percentuali di commissione delle stesse OTA su una scala da 1 a 5 – dove 1 corrispondeva a “non lo so/non le ho mai usate” e 5 a “troppo alte/insostenibili”, nessun rispondente ha indicato 2 (basse) per descrivere i tassi di Booking.com ed Expedia: al contrario, come mostra il grafico sottostante, la maggioranza ha attribuito un punteggio di 4 ad entrambe.



Cercando di approfondire ulteriormente questo aspetto, la terza domanda verteva sulle motivazioni che avevano spinto i partecipanti ad attribuire un punteggio superiore a 3: fra le risposte, le ragioni che ricorrevano più frequentemente riguardavano il mancato rapporto qualità-prezzo, con dei servizi non sufficientemente

soddisfacenti se paragonati ai tassi di provvigione. Oltre a questo, qualche partecipante ha evocato il fatto di essere alti se paragonati al costo effettivo della camera e al ricavo che se ne ottiene deducendo le commissioni. Infine, c'è anche chi ha evidenziato la bassa qualità della clientela che prenota i propri soggiorni tramite intermediari e chi, invece, trova le commissioni attuali insostenibili per una struttura ricettiva di piccole dimensioni.

Andando ulteriormente nel dettaglio, alla domanda: "Quali sono, secondo te, i vantaggi nel ricorrere all'uso delle OTA?", il 72% dei partecipanti ha riconosciuto l'importanza che queste ultime ricoprono nel dare visibilità alla struttura e apportare nuovi ospiti, l'11% ha affermato che il loro sistema di recensioni permette di migliorare le criticità dei servizi offerti, mentre soltanto il 9 e l'8% hanno rispettivamente fatto riferimento a come il servizio di assistenza delle OTA permetta di risolvere i conflitti in maniera rapida e a come le loro carte virtuali permettano pagamenti più sicuri. Al contrario, nel momento in cui si è chiesto di metterne in luce le criticità, il 69% dei rispondenti ha sottolineato che spesso gli ospiti non leggono in maniera adeguata le condizioni della struttura o i servizi inclusi nella loro prenotazione intermediata e si aspettano servizi di lusso a poco prezzo, ciò che risulta in un aumento delle recensioni negative. Infatti, la seconda opzione maggiormente scelta nel sondaggio riguarda proprio il fatto che, se i commenti online sono negativi, ingiusti o non rispecchiano la realtà, l'immagine della struttura ne risente, con una conseguente diminuzione del tasso di occupazione.

Nel prossimo capitolo, si analizzeranno in maniera più dettagliata le caratteristiche delle piattaforme sopracitate, Booking.com ed Expedia, non solo per evocare le loro similitudini e le loro differenze, ma anche e soprattutto per cercare di capirne il funzionamento e le ragioni che stanno dietro alla loro popolarità. In quanto al questionario, nuovi risultati verranno menzionati più avanti con riferimento al capitolo 3.

## 2.4. Differenze concrete fra due leader del mercato

Nonostante la competitività e il livello di saturazione del settore turistico, sono due le OTA principali che detengono le più grosse fette di mercato: Expedia e Booking. In questo capitolo si andranno ad esaminare le loro offerte, le loro strategie e il loro funzionamento per evidenziarne similitudini e differenze. Tuttavia, prima di proseguire con l'analisi è bene segnalare come, negli ultimi anni, si stia assistendo ad un'inversione di tendenza: a questo proposito, Google starebbe diminuendo la visibilità a determinati portali di prenotazione online – tra cui Expedia – nella SERP. Infatti, grazie anche all'evoluzione della SEO, il motore di ricerca sta sostenendo in via preferenziale i propri strumenti dedicati ai viaggi, come Google Travel o Google Flights, che sono ormai integrati nei risultati di ricerca e in Google Maps. Questi nuovi meccanismi permettono agli utenti di avere tutte le informazioni di cui potrebbero avere bisogno all'interno della SERP, senza dover aprire e visualizzare pagine web aggiuntive. Chiaramente, competere con Google nel campo del posizionamento organico è una sfida ardua se non praticamente impossibile e, per questo motivo, le OTA stanno investendo maggiormente in annunci a pagamento per generare traffico sui propri siti. Al contempo, gli albergatori ne giovano in quanto tali strumenti di Google permettono di generare maggior traffico diretto e, di conseguenza, disintermediare più facilmente. I primi effetti sugli intermediari sono stati denunciati dal CEO di TripAdvisor, Steve Kaufer, che in un summit del 2019 ha dichiarato di aver subito un calo del 12% degli introiti rispetto all'anno precedente, mentre il guadagno

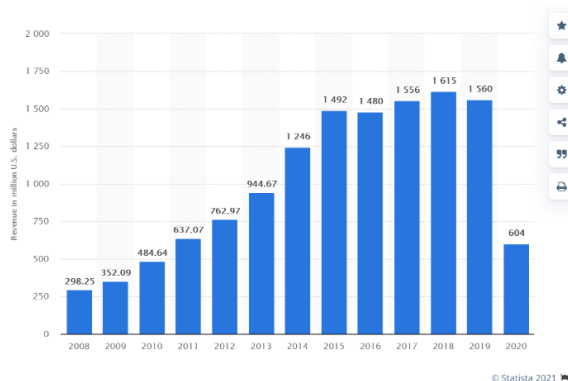


Fig. 2.10 – Fatturato globale di TripAdvisor, 2008-2020, Statista

netto è altrettanto diminuito del 28%<sup>14</sup>. Com'è possibile notare nella figura 2.10, infatti, il fatturato dell'azienda è sempre stato in crescita più o meno costante fino al 2018, per poi calare drasticamente nel 2020 a causa dell'impatto della pandemia mondiale sul settore dei viaggi e delle prenotazioni<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> SCHAAL, D., "Google's Travel Gains Levy Pain at TripAdvisor and Expedia", Skift, 2019, online: <https://skift.com/googles-travel-gains>, ultima consultazione: 02 luglio 2021.

<sup>15</sup> Statista, *Revenue of TripAdvisor, Inc. worldwide from financial year 2008 to 2020*, febbraio 2021.

Nonostante questo, le prenotazioni tramite agenzie di viaggio online sono in costante crescita: secondo Phocuswright, società specializzata in ricerche di mercato, nel 2018 i canali di distribuzione delle OTA hanno raggiunto un fatturato di 47.9 bilioni di euro. L'anno precedente, invece, Booking ha avuto un giro d'affari di più di 13 miliardi di dollari, mentre Expedia ha chiuso l'anno con un introito di più di 10 miliardi di dollari<sup>16</sup>.

#### **2.4.1. Il caso di Booking.com**

Booking.com, fondata nel 1996 e con sede ad Amsterdam, conta ad oggi più di 28 milioni di strutture alberghiere affiliate<sup>17</sup>. La sua storia è abbastanza particolare in quanto, dopo essere stata rifiutata da Expedia nel 2002, la società è stata poi acquisita tre anni dopo dal gruppo Priceline per 133 milioni di dollari: questa fusione è stata spesso definita come la migliore nella storia del web perché nessun'altra acquisizione dello stesso genere si era rivelata altrettanto redditizia, portando ad un attivo di 1,1 miliardi di dollari<sup>18</sup>. Ad oggi, dopo un'intensa campagna di *pay per click* perpetuata negli anni, Booking.com è una delle OTA più rinomate sul mercato: secondo Google AdWords, nel 2006 il gruppo Priceline ha dedicato 3,5 miliardi di dollari del suo budget in campagne pubblicitarie<sup>19</sup>. Offrendo soluzioni d'alloggio, voli e la possibilità di noleggiare delle auto, negli anni l'OTA ha saputo conquistare un'ampia fetta di mercato grazie all'introduzione di app per ogni tipo di dispositivo elettronico, Kindle incluso. Il successo di Booking non è soltanto dovuto alla sua capacità di sapersi costantemente innovare, ma anche al suo programma di fedeltà Genius, che offre ai clienti abituali una percentuale di sconto fissa sulla tariffa più economica durante tutto l'anno senza limiti di tempo o validità, sia che ci si trovi in alta o in bassa stagione. Più precisamente, un utente parte dal livello 1 con l'ottenimento del 10% di sconto sulla camera meno costosa e/o più venduta dell'hotel nel momento in cui entra gratuitamente a far parte del programma, possibile dopo aver prenotato un primo

---

<sup>16</sup> Phocuswright, "Research highlights: mid-year wrap up", 2019, online: <https://www.phocuswright.com/Travel>, ultima consultazione: 02 luglio 2021.

<sup>17</sup> Booking.com, "About Booking.com", s.d., online: <https://www.booking.com/about>, ultima consultazione: 02 luglio 2021.

<sup>18</sup> SCHAAL, D., "The Oral History of Travel's Greatest Acquisition: Booking.com", Skift, 2018, online: <https://skift.com/oral-history-booking> ultima consultazione: 02 luglio 2021.

<sup>19</sup> MAY, K., "Google can rejoice: Priceline Group spent \$3.5 billion on PPC in 2016", Phocuswire, 2017, online: <https://www.phocuswire.com/Google>, ultima consultazione: 02 luglio 2021.

soggiorno tramite la piattaforma. Successivamente, con l'aumentare del numero di prenotazioni, aumenta anche il livello Genius: questo comporta un incremento della percentuale di sconto del 5%, oltre che l'ottenimento della colazione gratuita e la possibilità di avere un upgrade incluso nel prezzo. Di conseguenza, considerando che il turista 2.0 compara i prezzi online e va al ribasso cercando l'offerta migliore, è possibile determinare con molta facilità il successo che un programma di questo tipo ha avuto fin dal suo debutto.

Dal punto di vista degli albergatori, il programma Genius di Booking.com ha il vantaggio principale di attrarre clienti e realizzare vendite maggiori in periodi di bassa occupazione, oltre che quello di ottenere una visibilità immediata nei risultati di ricerca dell'OTA. Nonostante questo, oltre allo sconto del 10% che viene offerto al cliente, le strutture ricettive devono sempre pagare la commissione richiesta normalmente da Booking, ritrovandosi così a proporre una camera ad una tariffa decisamente inferiore e ottenendo un ricavo minore rispetto a quello che si sarebbe ottenuto con una prenotazione diretta. Per questo motivo, molti albergatori non fanno un uso costante del programma Genius, ma decidono di aderirvi soltanto nei periodi di bassa stagione o di occupazione minima per evitare di avere dell'invenduto, chiudendo poi la disponibilità una volta raggiunto un determinato obiettivo. Tuttavia, considerando i costi associati che un programma di questo tipo comporta per una struttura ricettiva e pur vendendo le camere al 10% di sconto in bassa stagione, le vendite non compensano le perdite, che sono rappresentate dalla differenza tra la tariffa normale che si avrebbe prenotando per via diretta e quella invece imposta da Genius. Un'altra problematica relativa alla partecipazione al programma è legata alla fidelizzazione del cliente: nel momento in cui i consumatori prenotano su Booking.com sapendo di farlo ad un prezzo decisamente inferiore, automaticamente continueranno a farlo nel caso di soggiorni futuri. Questo si traduce in una mancanza di traffico sui canali di distribuzione diretti della struttura ricettiva e in un aumento delle commissioni che dovranno essere versate per l'attività di intermediazione. Tuttavia, se l'hotel è ben inserito nel mercato ed è già conosciuto, può adottare una politica tariffaria sulle prenotazioni dirette simile a quella proposta da Booking, ottenendo un guadagno comunque maggiore in quanto andrebbe a risparmiare sui costi di provvigione. Inoltre, è bene sottolineare la rigidità del programma Genius: nonostante quest'ultimo permetta di avere visibilità extra, un *ranking* migliore e un

aumento delle prenotazioni e dei guadagni rispettivamente del 29% e del 24%, gli hotel devono soddisfare diversi criteri di idoneità per potervi partecipare. Infatti, occorre che essi risultino disponibili e prenotabili sulla piattaforma, che abbiano almeno tre recensioni degli ospiti e che abbiano un punteggio di almeno 7,5/10. Oltre a questo, nel caso in cui una struttura ricettiva volesse sospendere la partecipazione al programma, è libera di farlo soltanto per un periodo che non eccede i 30 giorni in un anno. Nel caso in cui, invece, decida di uscirvi definitivamente, dovrà attendere sei mesi prima di potersi iscrivere di nuovo<sup>20</sup>.

In conclusione, occorre chiedersi se gli ospiti che prenotano con Genius prenoterebbero ugualmente tramite la piattaforma, anche senza sconti o diritti aggiuntivi, per valutare se ne vale effettivamente la pena. Se è vero che il programma promette una visibilità più alta, non è falso affermare che anche una struttura ricettiva che non ne fa parte apparirà negli stessi risultati di ricerca, magari meno frequentemente. Tuttavia, in generale, è sempre consigliato investire in una strategia mista e più focalizzata sull'ottenimento di traffico e prenotazioni diretti. Infatti, i clienti Genius sono viaggiatori abituali e, in quanto tali, sono facilmente raggiungibili con altre modalità, che verranno presentate più avanti nel paragrafo 3.4.

#### **2.4.2 Expedia Group e il suo *travel marketplace***

Come nel caso di Booking.com, Expedia Group è stata fondata nel 1996 negli Stati Uniti in quanto divisione di Microsoft e racchiude diversi siti web e motori di ricerca di viaggio, tra cui Hotels.com, Trivago o CarRentals.com. Stando a quanto dichiarato dal primo CEO del gruppo, Rich Barton, il nome "Expedia" nasce dalla combinazione di due parole, che sono "*exploration*", esplorazione, e "*speed*", velocità<sup>21</sup>. Così come l'OTA esaminata in precedenza offriva diverse tipologie di servizi, anche su Expedia è possibile prenotare voli e soggiorni oppure noleggiare delle auto; oltre a questo, i consumatori hanno anche la possibilità di acquistare crociere o pacchetti vacanze, ciò che distingue la sua offerta da quella di Booking. Infatti, nonostante si abbia l'impressione di poter prenotare determinati servizi turistici su centinaia di siti web,

---

<sup>20</sup> Booking.com Partner Hub, "Becoming a Genius partner", s.d., online: <https://partner.booking.com/>, ultima consultazione: 02 luglio 2021.

<sup>21</sup> NELSON, R., "The Expedia Affiliate Program", Nichefacts, 2019, online: <https://nichefacts.com/expedia-affiliate-program/>, ultima consultazione: 02 luglio 2021.



si è in una situazione di duopolio all'interno del settore, con Expedia Group da una parte e Priceline dall'altra. Di conseguenza, così come Booking.com ha introdotto il programma Genius, anche Expedia propone un programma fedeltà, chiamato Expedia Rewards. Il funzionamento è, a grandi linee, lo stesso: tutto si basa sul raggiungimento di determinati livelli che danno diritto a diversi vantaggi. L'iscrizione al programma Rewards è gratuita e permette di raggiungere il primo livello in quanto "Utente Blue": in questa fase, i clienti Expedia hanno diritto a visualizzare offerte riservate o particolarmente convenienti, ricevere sconti extra a partire dal 10% e guadagnare punti da utilizzare nei viaggi futuri. Una volta effettuate almeno 7 notti di soggiorno o una volta aver raggiunto 5000 euro di spesa in un anno, l'utente diventa "Silver" ottenendo, oltre ai vantaggi descritti in precedenza, la colazione gratuita e dei crediti da utilizzare nelle spa degli hotel Vip Access, ossia un gruppo di strutture selezionate per i servizi di qualità e le recensioni positive. Nel momento in cui, invece, si spendono 10.000 euro in prenotazioni o si soggiorna 15 notti in un hotel affiliato, si passa al terzo e ultimo livello, "Utente Gold", che dà diritto ad un upgrade gratuito della camera negli hotel Vip Access e il 30% in più di punti ogni volta che si effettua una prenotazione. L'utilizzo di questi punti è altamente flessibile e possono essere riscattati in qualsiasi momento, senza alcuna scadenza, oltre che usati per prenotare un viaggio per conto terzi. Stando a quanto riportato sul sito di Expedia, per ogni euro di spesa su hotel, auto o pacchetti si guadagnano due punti, mentre si ottiene un punto per ogni cinque euro spesi sui voli. Inoltre, chi prenota direttamente dall'app riceve automaticamente il doppio dei punti, che possono essere utilizzati per effettuare prenotazioni a prezzo scontato. In questo senso, si stima che 140 punti corrispondano ad un euro di sconto e che gli iscritti al programma Rewards risparmino in media 35 euro su ogni prenotazione effettuata tramite la piattaforma<sup>22</sup>.

Sulla base delle considerazioni effettuate nel paragrafo precedente dedicato al programma fedeltà di Booking, è facilmente deducibile come anche in questo caso ci si trovi di fronte ad un sistema che potrebbe potenzialmente aggravare i costi delle strutture ricettive, soprattutto se si considera che le percentuali di commissione di Expedia sono generalmente più elevate rispetto a quelle degli altri intermediari.

---

<sup>22</sup> Expedia.it, "Iscriviti a Expedia Rewards, i tuoi viaggi ti premiano", s.d., online: <https://www.expedia.it/rewards>, ultima consultazione: 02 luglio 2021.

## 2.5 Strategie di marketing delle OTA e *metasearch marketing*

La ragione per cui le Online Travel Agencies hanno riscosso un successo di questo tipo non è soltanto da attribuirsi alla varietà dei servizi offerti o alle enormi campagne di *pay per click* che sono state avviate per promuovere le piattaforme fin dal loro debutto, ma anche alle varie strategie di marketing e neuromarketing che sono state adottate per attirare l'attenzione di un numero sempre maggiore di consumatori. Una delle tecniche ampiamente utilizzate dai portali di prenotazione online è quella della vendita sotto pressione (*high pressure selling*), in cui si persuade l'utente e lo si spinge a concludere l'acquisto rapidamente tramite la comparsa di notifiche *push* o specifici *alert*. Tuttavia, dal 2019 questo tipo di messaggi sono stati vietati dalle regolamentazioni del CMA, *Competition and Market Authority*<sup>23</sup>. Nel caso di Booking.com, ad esempio, questi ultimi puntavano principalmente sull'urgenza del concludere la transazione e sulla scarsità della disponibilità delle camere che si stavano visualizzando sul sito. Le ragioni per cui questi *alert* venivano mostrati agli utenti potevano essere due: un primo caso poteva essere quello di una destinazione particolarmente in voga nelle stesse date prescelte, mentre un secondo esempio poteva essere rappresentato da un numero preciso di persone che stavano consultando la pagina della stessa struttura ricettiva nello stesso momento e che erano sul punto di prenotare gli ultimi posti letto disponibili. Sebbene in passato simili strategie abbiano dato buoni frutti permettendo alle OTA di incrementare il loro tasso di conversione, le abitudini d'acquisto dei turisti 2.0 sono rapidamente cambiate nel momento in cui queste tattiche sono state svelate: da una ricerca condotta da Travolution, un'azienda che opera nel settore del *digital travel*, è emerso che nel 2019 l'81% di coloro che hanno prenotato una vacanza ha ricevuto *alert* e notifiche di questo tipo, ma soltanto il 56% di essi ha confermato di essersi sentito spinto e motivato a concludere l'acquisto più rapidamente<sup>24</sup>. Nonostante questo, è bene anche ricordare come, in realtà, il fattore che più influenza il tasso di conversione è rappresentato dalle recensioni degli ospiti che gli utenti leggono in rete nel momento in cui cercano informazioni e comparano le offerte. In quest'ottica, le strutture alberghiere possono approfittare del fatto che la strategia della vendita sotto

---

<sup>23</sup> BBC, "Hotel Booking Sites to End Misleading Sales", 2019, online: <https://www.bbc.com/news>, ultima consultazione: 03 luglio 2021.

<sup>24</sup> Travolution, *Consumers are not Influenced by High Pressure Selling*, 2019.

pressione delle OTA è stata vietata per migliorare la *user experience* sui propri canali di distribuzione diretti, mettendoli in risalto grazie alle recensioni, le foto e le offerte particolarmente pensate per incoraggiare le prenotazioni disintermedie. Oltre al punteggio, nei commenti divulgati online conta soprattutto la data di pubblicazione: infatti, una recensione a tre stelle pubblicata recentemente assume più valore e credibilità di una recensione a cinque stelle scritta tempo addietro.

Nel corso degli anni, inoltre, molte sono le controversie e le critiche che sono state smosse nei confronti di Booking.com; fra le più recenti, troviamo in primis la frode avvenuta nel 2014 in cui i dati dei clienti dell'OTA erano stati hackerati e il portale aveva dovuto rimborsare tutti gli utenti inglesi, statunitensi, italiani, francesi e portoghesi che erano stati vittima di pirataggio<sup>25</sup>. L'anno successivo, invece, il più grande gruppo alberghiero europeo, AccorHotels, ha denunciato la posizione dominante di Booking, che ha infine accettato di eliminare la clausola della parità tariffaria consentendo agli hotel di concedere sconti agli altri intermediari e ai *competitors* di offrire camere a prezzi inferiori di quelli già presenti sulla piattaforma<sup>26</sup>. Infine, in tempi più recenti, la Commissione Europea e il CPC, *Consumer Protection Cooperation*, hanno denunciato alcune tecniche manipolative utilizzate per generare più traffico e vendite: escludendo la *high pressure selling* già menzionata in precedenza, rientrano invece la mancanza di trasparenza e chiarezza sulla validità di determinate offerte e sulle modalità di *ranking* degli alberghi affiliati, oltre che la negligenza nell'indicare correttamente se la soluzione di soggiorno è offerta da un privato o da una struttura alberghiera e il prezzo totale che i clienti dovranno pagare comprensivo di tasse di soggiorno e costi fissi aggiuntivi<sup>27</sup>.

Malgrado l'esistenza di una moltitudine di intermediari, nel mondo delle prenotazioni online operano anche i cosiddetti *metasearch*. Questi ultimi vengono spesso confusi con le OTA, ma in realtà il loro funzionamento è diverso: metamotori come Trivago o TripAdvisor, ad esempio, mostrano le disponibilità e le tariffe delle camere su più portali di prenotazione online in un'unica lista, rendendo la comparazione dei prezzi e delle offerte molto più semplice. In questo caso, può anche capitare che due o più

---

<sup>25</sup> HOWARD, B., "Scammers Target Leading Online Travel Agent Booking.com", *BBC*, 2014, online: <https://www.bbc.com/news/business>, ultima consultazione: 03 luglio 2021.

<sup>26</sup> VIDALON, D., "France, Sweden, Italy accept Booking.com Antitrust Proposals", *Reuters*, 2015, online: <https://www.reuters.com/article>, ultima consultazione: 03 luglio 2021.

<sup>27</sup> EU Commission, "Booking.com Commits to Align Practices Presenting Offers and Prices with EU Law following EU Action", 2019, online: <https://ec.europa.eu/commission>, ultima consultazione: 03 luglio 2021.

strutture ricettive si trovino in competizione diretta mettendo in vendita una camera allo stesso prezzo, però su due piattaforme diverse. Un'altra differenza fra *metasearch* e OTA è che i primi non richiedono delle commissioni sulle prenotazioni, ma guadagnano attraverso le campagne *pay per click* o le visite ricevute al sito. La presenza di un hotel su siti di questo tipo è essenziale perché, conoscendo le abitudini di acquisto dei turisti 2.0, permettono di incrementarne la visibilità e aumentare il traffico sui vari canali di distribuzione. I grandi portali di prenotazione online, infatti, hanno da subito riconosciuto il valore di un sistema di questo tipo e l'hanno fatto proprio: concedendo sconti generosi ai clienti, utilizzano i *metasearch* come canali convenienti per promuovere sé stessi e aumentare le visite alle proprie piattaforme. Tuttavia, gli albergatori investono principalmente nella loro posizione sulle SERP di Google, sottovalutando i grossi vantaggi dei *metasearch* come TripAdvisor, per citare il più utilizzato nella comparazione delle recensioni. Per questo motivo, molti viaggiatori non visitano neanche il sito dell'hotel e finiscono per prenotare sulle OTA, dato che queste ultime sfruttano più canali di comunicazione e sono presenti in maniera più efficiente ed efficace sul web<sup>28</sup>.

## **2.6 Airbnb come *disruptive innovation* nel mondo dell'ospitalità**

In costante e continua evoluzione e innovazione, l'industria turistica ha conosciuto periodi di forte cambiamento che hanno inevitabilmente colpito il mercato e i vari tipi di business che ne fanno parte. Oltre alla trasformazione digitale e all'introduzione di nuovi attori nel processo di prenotazione, tre imprenditori statunitensi hanno avuto un'idea rivoluzionaria che ha permesso lo sviluppo della *peer-to-peer accommodation*, basata sul concetto di affittare un appartamento o una stanza privata ad un altro individuo tramite piattaforme digitali. Nonostante si tratti di un fenomeno piuttosto recente, rappresenta un competitore diretto nel settore dell'*hospitality* che, in quanto tale, apporta diverse conseguenze per il turismo e per le destinazioni stesse.

Dall'improvvisa idea di vendere dei posti letto nel proprio loft nel momento in cui tutti gli hotel di San Francisco erano al completo, Brian Chesky, Nathan Blecharczyk e Joe Gebbia hanno avviato l'azienda che ad oggi conosciamo col nome di Airbnb, ma che

---

<sup>28</sup> Revenue su misura, "Il Revenue Management tra OTA e Metasearch", 2019, online: <https://www.revenuesumisura.it/il-revenue-management>, ultima consultazione: 20 luglio 2021.

nel 2007, al momento della fondazione, era stata denominata Airbed & Breakfast<sup>29</sup>. L'intento della piattaforma è quello di mettere in contatto viaggiatori alla ricerca di soluzioni d'alloggio con privati che hanno a disposizione proprietà extra da affittare. Nello specifico, siti di questo tipo rientrano nella definizione di *sharing economy*, cioè quel sistema economico in cui individui privati (*consumer to consumer*) condividono temporaneamente beni e/o servizi gratuitamente oppure a pagamento grazie all'uso di Internet<sup>30</sup>. Airbnb è l'emblema dell'economia collaborativa applicata al settore turistico, ma un altro esempio è rappresentato da BlaBlaCar, che permette agli utenti di scambiarsi passaggi in auto in cambio di una remunerazione. Si tratta di innovazioni a cui le imprese già esistenti hanno dovuto fare fronte, specie e soprattutto per la loro dirompenza e la loro capacità di rivoluzionare il mercato. Come menzionato in precedenza, infatti, la piattaforma statunitense rientra nei concetti di *networked hospitality* e *peer-to-peer (P2P) accommodation*: tutto si basa sulla volontà di rendere il viaggio più autentico e di effettuare delle esperienze sempre più legate alla vita degli abitanti locali<sup>31</sup>. Più specificatamente, nel caso della *networked hospitality*, è bene che si osservi e garantisca il principio DART: *dialogue, access, risk management e transparency*<sup>32</sup>. In concreto, utilizzando piattaforme come Airbnb che permettono la co-creazione di valore, qualsiasi individuo privato ha la possibilità di lucrare sulle sue proprietà (*assets*); tutto ciò può tuttavia accadere soltanto se si riesce a instaurare una comunicazione chiara e trasparente, basata sul facile accesso dei consumatori a tutte le informazioni relative al prodotto/servizio e su una gestione del rischio ottimale che generi un sentimento di fiducia e sicurezza nei clienti.

Oltre a questo, il grosso vantaggio della *P2P accommodation* è che permette di intensificare l'uso di strutture già esistenti senza doverne costruire delle altre per poterle affittare a breve termine; d'altro canto, però, quest'ultimo aspetto potrebbe portare all'aumento del prezzo degli affitti e al conseguente trasloco dei residenti in zone della città meno frequentate dai turisti e meno costose. Il vantaggio competitivo di Airbnb rispetto all'offerta alberghiera tradizionale, infatti, è rappresentato dalla

---

<sup>29</sup> Airbnb News, "About Us", online: <https://news.airbnb.com/about>, ultima consultazione: 22 luglio 2021

<sup>30</sup> GUTTENTAG, D., *Airbnb: Disruptive Innovation and the Rise of an Informal Tourism Accommodation Sector*, Current Issues in Tourism, 2013.

<sup>31</sup> OSKAM, J., BOSWIJK, A., *Airbnb: The Future of Networked Hospitality Business*, Journal of Tourism Futures, vol. 2 no.1 pp. 22-42, 2016.

<sup>32</sup> PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, V., *Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*, Journal of Interactive Marketing, 2004.

possibilità di prenotare interi appartamenti a dei prezzi competitivi: i costi fissi come quelli dell'affitto e dell'elettricità sono già coperti, mentre non sono presenti oneri salariali e le tasse di soggiorno che normalmente vengono pagate dai non residenti nel momento in cui prenotano in hotel non sono richieste. Al contrario, il vantaggio competitivo delle strutture ricettive è invece rappresentato dalla riduzione del rischio attraverso la standardizzazione dei servizi e la reputazione del brand. Infatti, occorre ricordare che le proprietà disponibili su Airbnb sono interamente gestite da privati e non da professionisti del settore: a questo proposito, sono molti gli articoli e le recensioni online che riportano storie di ospiti che sono stati truffati con foto non fedeli alla realtà o che sono stati vittime di furti e aggressioni.

Da un punto di vista più pratico e concreto, la piattaforma si presenta esattamente come un qualsiasi portale di prenotazione online: per poter accedere a una mappa della destinazione con le relative offerte, occorre inserire il numero di viaggiatori e la durata del soggiorno. Tutti i pagamenti vengono effettuati online e al costo dell'appartamento si aggiungono delle commissioni che possono arrivare fino al 20% per ricoprire i costi di servizio e di pulizia; all'*host*, invece, viene addebitata una quota del 3% per ogni prenotazione effettuata. La particolarità di Airbnb è che, per assicurare che non avvenga una negoziazione diretta al di fuori del portale e garantire una certa sicurezza nelle transazioni, ha introdotto un algoritmo che blocca automaticamente qualsiasi messaggio contenente numeri di telefono o indirizzi mail all'interno della chat privata, che è l'unico strumento che *hosts* e *guests* possono utilizzare per parlare<sup>33</sup>. Oltre a questo, diversi sono i punti di forza che hanno permesso ad Airbnb di prendere sempre più piede nel mercato e diventare un competitore dell'offerta alberghiera, nonostante alcuni pensino che in realtà è stato concepito per un mercato di nicchia e che piuttosto che competere con le strutture ricettive tradizionali, vi opera in parallelo<sup>34</sup>.

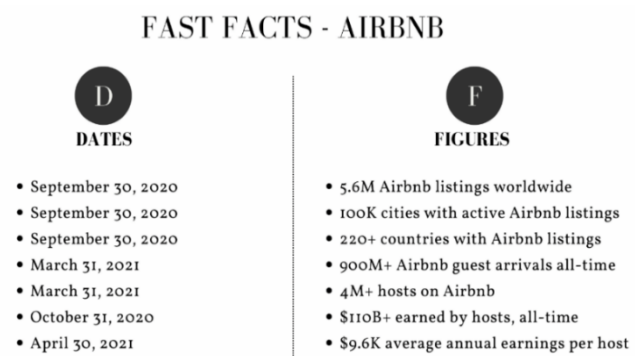
In primo luogo, e come menzionato in precedenza, un ruolo fondamentale è giocato dal valore esperienziale dell'offerta proposta dalla piattaforma: si tratta infatti di servizi diversi che permettono ai viaggiatori di sentirsi parte della comunità locale risiedendo nei quartieri residenziali e integrandosi nell'economia della destinazione.

---

<sup>33</sup> OSKAM, J., BOSWIJK, A., *Airbnb: The Future of Networked Hospitality Business*, Journal of Tourism Futures, vol. 2 no.1 pp. 22-42, 2016.

<sup>34</sup> GUTTENTAG, D., *Airbnb: Disruptive Innovation and the Rise of an Informal Tourism Accommodation Sector*, Current Issues in Tourism, 2013.

Bisogna infatti sottolineare che la *P2P accommodation* permette il riutilizzo e il riadattamento di appartamenti già esistenti e non propriamente concepiti per l'attività turistica, da cui l'integrazione con l'ambiente locale e la sensazione di trovarsi a casa propria. Una soluzione di soggiorno di questo tipo, infatti, permette agli ospiti di accedere a dei servizi aggiuntivi che rappresentano un comfort non indifferente, come la disponibilità di una cucina e di una lavanderia. Inoltre, l'unicità della sua offerta risiede anche nella possibilità di prenotare delle esperienze per programmare il proprio soggiorno giorno per giorno: cene in luoghi particolari e suggestivi o tour guidati della destinazione sono solo due esempi di ciò che è possibile trovare sul sito. Tuttavia, sono altrettanti i cavilli legali e le controversie che caratterizzano la piattaforma: innanzitutto, molte attività di locazione sono state dichiarate illegali per via della lunghezza dei soggiorni e delle normative che ogni Paese prevede con riferimento agli affitti a breve termine; come evocato in precedenza, questo potrebbe condurre ad un aumento dei prezzi delle case per i residenti, che finirebbero per essere penalizzati dall'attività turistica, mentre i proprietari degli appartamenti evitano di darne la disponibilità per periodi più lunghi<sup>35</sup>. Inoltre, gli ospiti che prenotano tramite Airbnb non sono soggetti alle stesse tassazioni che invece colpiscono la clientela delle strutture ricettive tradizionali. Queste ultime assicurano anche un certo livello di sicurezza ai propri ospiti, che non è altrettanto garantito dalla piattaforma statunitense: non è infatti chiaro se le transazioni che avvengono online tra privati siano soggette alle stesse protezioni che vengono adottate dalle imprese turistiche gestite da professionisti del settore. Tuttavia, nonostante i dissidi e le polemiche sull'utilizzo del portale, le cifre parlano chiaro: come si evince dalla figura 2.11, infatti, alla fine di settembre 2020 si contavano 5.6 milioni di appartamenti disponibili online in 100 mila città appartenenti a più di 220 Paesi nel mondo, totalizzando un profitto annuale medio di 9600 dollari per *host*<sup>36</sup>.



*Fig. 2.11 – Fast Facts su Airbnb*

<sup>35</sup> BARRON, K., et. al., *The Effect of Home-Sharing on House Prices and Rents: Evidence from Airbnb*, Marketing Science, vol. 40 no. 1, 2020.

<sup>36</sup> Airbnb News, "About Us", online: <https://news.airbnb.com/about>, ultima consultazione: 22 luglio 2021.

Come predetto dai ricercatori olandesi Oskam e Boswijk nel loro abstract del 2016 sul futuro della *networked hospitality*, il settore dell'ospitalità nel 2020 si è davvero focalizzato sulla *guest experience* per far fronte alla nuova tendenza dei turisti di allontanarsi dalle offerte standardizzate a favore di un maggiore contatto con la popolazione locale. Anche alla domanda “Quale reazione strategica ci si dovrebbe aspettare dall'industria turistica nei prossimi cinque anni?” la risposta più comune che hanno riscontrato riguardava una maggiore enfasi sulla personalizzazione dell'esperienza del cliente per avvicinarsi il più possibile a quanto proposto da Airbnb, sia per emulare la sua offerta sia magari per iniziare a usare la piattaforma come canale di distribuzione<sup>37</sup>. In questo senso, diventa simbolico e interessante approfondire il case study sulla trasformazione digitale di AccorHotels, uno dei principali gruppi alberghieri francesi, per far fronte alla minaccia che un'innovazione dirompente come Airbnb rappresenta.

## 2.6.1 La risposta di AccorHotels e la sua trasformazione digitale



Fig. 2.12 – Portfolio di marchi del gruppo Accor, Accor

Nato con l'apertura del primo Novotel nel 1967 a cura di Paul Dubrule e Gérard Pélisson, il gruppo Accor conta ad oggi più di 5100 strutture alberghiere in 110 paesi nel mondo. Definita come “la catena alberghiera più diversificata nell'industria turistica”, vanta infatti un portfolio di 39 marchi che spaziano dalle offerte più economiche a quelle rivolte ad un target di lusso (fig. 2.12); non a caso, il motto che ha da sempre spronato Accor ad accrescere la propria offerta ricettiva recita: “Siccome è un'arte,

l'accoglienza non conosce limiti”<sup>38</sup>. La sua particolarità risiede nel fatto di lavorare con hotel che di fatto non possiede, massimizzando il *revenue* attraverso i vari brands

<sup>37</sup> OSKAM, J., BOSWIJK, A., *Airbnb: The Future of Networked Hospitality Business*, Journal of Tourism Futures, vol. 2 no.1 pp. 22-42, 2016.

<sup>38</sup> Groupe Accor, “Accor en bref”, s.d., online: <https://group.accor.com/>, ultima consultazione: 26 luglio 2021.



e determinati servizi che sviluppa appositamente per loro e che riguardano particolarmente strategie di marketing, programmi di fedeltà e canali di distribuzione per permettere una co-creazione di valore. Inoltre, com'è possibile notare dalla figura 2.13, i ricavi del gruppo Accor derivano da tre diversi tipi di *fees*: un primo per il *trademark* (*flow* numero 4 nel grafico di riferimento), che corrisponde ad una percentuale calcolata sulle entrate degli hotel, un secondo per tutti i servizi supplementari e/o obbligatori, come quelli per lo sviluppo delle strategie di marketing, le vendite e la distribuzione delle camere (*flow* numero 5), e infine un terzo che rappresenta un incentivo a seconda dell'EBITDAR – ossia l'utile prima di interessi, imposte, svalutazioni, ammortamenti e costi di leasing – raggiunto da ciascun hotel (*flow* numero 6)<sup>39</sup>.

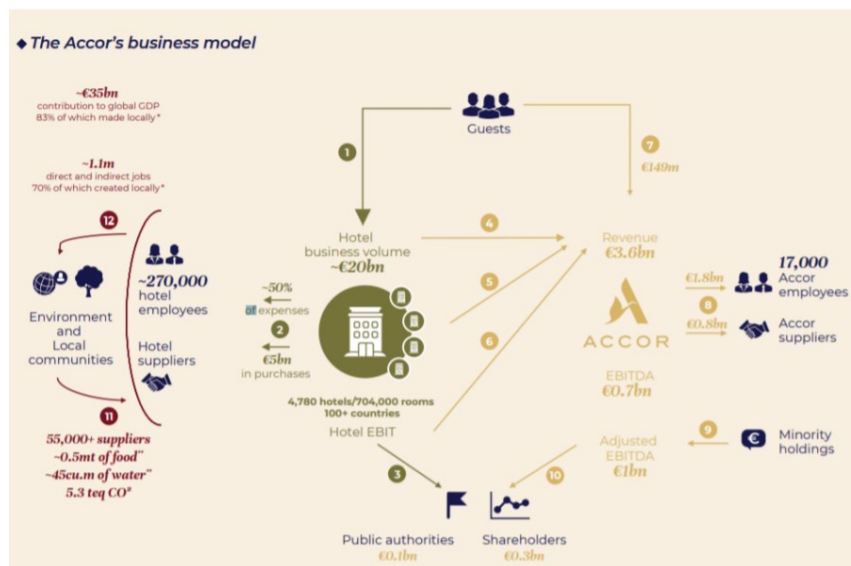


Fig. 2.13 – Il modello di business del gruppo Accor, Accor

Come descritto nel report annuale rilasciato nel 2018 e menzionato in precedenza, tra i cambiamenti del mercato e le nuove forme di competizione che la catena alberghiera ha dovuto affrontare rientrano tutti i *competitors* che si avvalgono del digitale: nello specifico, vengono in particolar modo citate l'intermediazione delle OTA e dei motori di *metasearch*, che raccolgono una quantità importante di dati sulle abitudini e sulle preferenze dei consumatori, oltre che l'emergere delle piattaforme online che permettono l'affitto di case private, offrendo ai viaggiatori un'alternativa agli hotel tradizionali. Infatti, com'è stato dimostrato in questa tesi, l'industria dell'ospitalità è

<sup>39</sup> Accor, "Integrated Report", 2018, online: <https://group.accor.com/>, ultima consultazione: 26 luglio 2021.

stata interamente digitalizzata nel corso degli ultimi anni e, di conseguenza, anche l'intera *customer journey* è stata ripensata in modo tale da poter interagire con gli ospiti ad ogni *touchpoint* per fornire loro delle esperienze autentiche e interamente personalizzate. I turisti 2.0 e i viaggiatori più giovani hanno bisogni e richieste diversi dai consumatori vecchio stampo; a questo proposito, l'analogia che viene fatta dai ricercatori Damnjanović, Lončarić e Dlačić spiega in maniera rapida ed efficace il modo in cui il processo di riflessione cambia di generazione in generazione, sottolineando come le vecchie generazioni pensino a hotel e autonoleggi in maniera generica, mentre le nuove non pensano al servizio in sé, ma ai leader del settore che servono quei mercati, in questo caso Airbnb e Uber. Proprio per questo motivo, la digitalizzazione della *customer experience* è da considerarsi come uno dei primi passi da compiere per fare fronte all'alta competitività del mercato turistico. Nel caso del gruppo Accor, sono tre le tipologie di *competitors* a cui si deve far fronte: in primo luogo si trovano i *disruptors*, come il già citato Airbnb, che possiedono una grossa fetta di mercato e giocano un ruolo decisivo nella catena del valore; in secondo e terzo luogo, invece, si trovano gli *innovators* quali Booking.com ed Expedia e gli *aggregators* rappresentati dai siti di *metasearch* come SkyScanner o TripAdvisor, che detengono invece una quota minima nella *value chain*<sup>40</sup>. Per gestire e fronteggiare la concorrenza, già nell'ottobre del 2014 Accor aveva puntato sulla creazione di una *customer journey* interamente al digitale, dedicando alla sua strategia un budget di 225 milioni di euro da ripartire nello sviluppo di un piano quinquennale<sup>41</sup>. Come mostra la figura 2.14, tratta da un articolo pubblicato sul blog dell'Harvard Business School, sono tre le fasi

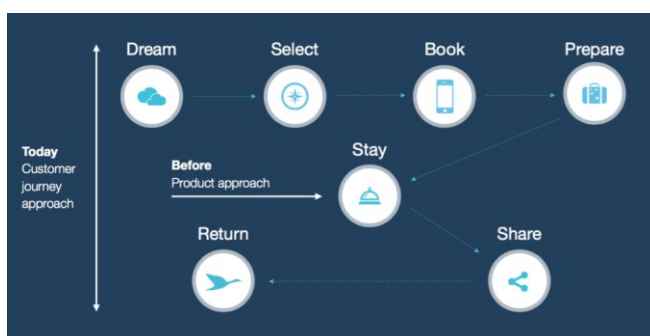


Fig. 2.14 – La customer journey di AccorHotels, Harvard Business School

considerate dalla catena alberghiera: *pre-travel*, *stay* e *post-travel*<sup>42</sup>. La fase del *pre-travel* – raffigurata nella prima riga in alto – presenta quattro diversi step: *dream*, in cui i turisti si affidano ai social media per cercare ispirazione

<sup>40</sup> DAMNJANOVIĆ, V., et al., *Digital Marketing Strategy of Accor Hotels: Shaping the Future of Hospitality*, Tourism and Hospitality Management, 2020.

<sup>41</sup> Accor, "Leading Digital Hospitality", *Accor Digital Days*, 30 ottobre 2014, online: <https://group.accor.com/>, ultima consultazione: 26 luglio 2021.

<sup>42</sup> THEPKANJANA, P., "AccorHotels: Battling Against Online Travel Agents", *Harvard Business School*, 2016, online: <https://digital.hbs.edu/>, ultima consultazione: 26 luglio 2021.

e informazioni sulle loro prossime vacanze, *select*, la fase in cui consultano i *metasearch* per paragonare le varie offerte, *book* attraverso le OTA sulla base di quanto raccolto nella fase precedente e *prepare*, ultima fase prima del viaggio vero e proprio. Al contrario, la fase del *post-travel* presenta diversi scenari: a viaggio concluso, infatti, gli ospiti possono condividere la loro soddisfazione o il loro malcontento online e, a seconda della loro recensione, raccomandare la loro esperienza da Accor, fidelizzandosi alla catena, oppure cambiare brand.

Sempre sull'onda della trasformazione digitale incentrata sui *touchpoints* dei consumatori, Accor ha anche introdotto varie applicazioni che venissero incontro ai nuovi comportamenti e alle nuove abitudini dei viaggiatori 2.0: tra queste troviamo Accor Arena, in cui è possibile prenotare i biglietti di eventi e concerti che vengono organizzati all'interno del palazzo multi sportivo di Parigi-Bercy, e Accor All, che permette di accedere alle offerte di soggiorno di 4200 strutture ricettive in più di 2000 destinazioni. Inoltre, è possibile usufruire dei servizi di *online check-in* e *fast check-out*, ideati per diminuire i tempi di attesa alla reception dell'hotel, oltre che di *one-click payment*, per cui è possibile creare un portafoglio elettronico con i propri dati che permetta di velocizzare il processo di prenotazione e pagamento.

Allo stesso tempo, l'applicazione del gruppo Accor offre mappe in tempo reale delle destinazioni e vanta partnerships strategiche con i ristoranti locali, che possono essere prenotati online. Al contempo, la catena alberghiera mette a disposizione dei propri ospiti un programma di fedeltà, anch'esso chiamato ALL – *Accor Live Limitless* – che permette loro di beneficiare di sconti e riduzioni in più di 3000 strutture ricettive, oltre che di guadagnare dei punti *reward* per ogni prenotazione effettuata; questi punti possono poi essere utilizzati per soggiornare in altri hotel facenti parte della catena o per effettuare delle esperienze in più ambiti, come sport, shopping e ristorazione<sup>43</sup>. Infine, a febbraio del 2020, Accor e Visa hanno avviato una collaborazione che ha permesso l'introduzione delle carte di pagamento ALL – VISA: queste ultime vengono associate ai conti bancari dei clienti e permettono di cumulare ancora più punti *reward* con gli acquisti quotidiani. Sono state introdotte tre diverse carte di credito, *ALL – VISA Pulse*, *ALL – VISA Explorer* e *ALL – VISA Ultimate*, tutte gestibili attraverso l'applicazione Accor Pay, che ha lo stesso funzionamento di un

---

<sup>43</sup> Accor, "Votre programme de fidélité Lifestyle – La vie dont vous rêvez", s.d., online: <https://all.accor.com/loyalty-program>, ultima consultazione: 27 luglio 2021.

qualsiasi altro servizio di Internet Banking e che fornisce ai clienti un'assicurazione che copre ogni aspetto del loro viaggio. Ognuna di esse ha un costo mensile differente e permette di guadagnare più o meno punti *reward* da reinvestire nella catena Accor.

### **Capitolo 3: Tueke, piattaforma di nicchia alternativa alle OTA tradizionali**

Se i capitoli precedenti hanno permesso di comprendere in maniera più approfondita la situazione del mercato e il contesto in cui le imprese turistiche si inseriscono nell'era digitale, quest'ultimo capitolo avrà come scopo quello di presentare un'alternativa alle OTA tradizionali di cui si è parlato finora. Tuttavia, è bene sottolineare che si tratta di una piattaforma interamente online che non ha ancora raggiunto una fase di maturità all'interno del mercato turistico: Tueke, che in lingua maori significa "valigia", è infatti una start-up italiana con sede a Milano avviata nel 2017 con la finalità di cambiare le regole delle prenotazioni alberghiere<sup>1</sup>. La sua offerta, che verrà approfondita nei sotto capitoli successivi, è quella di facilitare l'incontro fra gli albergatori, chiamati *host*, e i viaggiatori, chiamati *travellers*: i primi si rendono disponibili a scambiare le loro camere invendute e diminuire le loro commissioni, mentre i secondi cercano un soggiorno più conveniente a seconda del loro *budget*. Nello specifico, Tueke rappresenta un progetto innovativo e in continuo sviluppo che offre molteplici vantaggi a entrambe le parti, andando a creare una situazione di *win-win* fra ospiti e albergatori. L'idea è infatti quella di far incontrare la domanda e l'offerta turistica ribaltando i ruoli e le regole del *booking online*: in quest'ottica, non sono più gli hotel a determinare in partenza i loro prezzi, ma sono invece i clienti stessi a fare un'offerta a seconda delle loro capacità di spesa.

#### **3.1. Introduzione al piano marketing: l'offerta *tailor-made* di Tueke**

Nell'ambito del corso di Economia e gestione delle imprese, alla richiesta di elaborare un piano marketing relativo al lancio di un prodotto, di un servizio o di un'impresa, si è deciso di lavorare sullo sviluppo di una strategia per Tueke. A questo proposito,

---

<sup>1</sup> Hospitality News, "Prenotazioni hotel: la startup Tueke rivoluziona il processo", 21 febbraio 2019, online: <https://www.hospitality-news.it/startup-tueke>, ultima consultazione: 27 luglio 2021.

l'*executive summary* presentato si è principalmente concentrato sull'offerta alternativa e *tailor-made* della start-up, evidenziandone i vantaggi competitivi e le soluzioni che si intendono apportare ai problemi che attualmente affliggono il mercato turistico. Tutti questi elementi, visibili nella figura 3.1, verranno approfonditi nel corso dei prossimi sotto capitoli, mentre in questo momento ci si concentrerà in maniera particolare sugli obiettivi qualitativi e quantitativi dell'azienda, andandone ad analizzare in maniera dettagliata le caratteristiche.



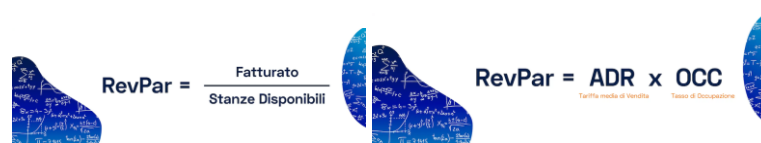
Fig. 3.1 - Executive Summary - Tueke

Attraverso la piattaforma, Tueke fornisce un servizio interamente online che consente ai viaggiatori di pubblicare le proprie richieste di alloggio e di accettare le offerte formulate dagli albergatori. Trasmettendo un'offerta tramite il sito ufficiale, l'*host* effettuerà di fatto una proposta contrattuale che, se accettata dai *travellers*, integrerà un contratto vincolante tra le parti. Dal momento dell'accettazione, invece, Tueke farà esclusivamente da tramite tra albergatore e viaggiatore<sup>2</sup>. Di fatto, gli ospiti non devono più cercare la tariffa migliore disponibile sul web, ma possono creare in maniera attiva la propria offerta inserendo le date del soggiorno, la tipologia di alloggio e il *budget*; saranno poi gli albergatori convenzionati a competere per aggiudicarsi la loro presenza. Nello specifico, registrando la proprietà e inserendo una descrizione dei servizi che vengono offerti all'ospite, gli *host* possono vendere le camere che sarebbero altrimenti rimaste invendute, lasciando che siano i clienti a rivolgersi a loro

<sup>2</sup> Tueke, "Termini e condizioni generali per gli hosts", 25 gennaio 2019, online: <https://tueke.com/terms/>, ultima consultazione: 27 luglio 2021.

e pur mantenendo una negoziazione privata con essi: infatti, Tueke agisce da intermediario passivo, mettendo semplicemente in contatto le due parti della domanda e dell'offerta turistica.

Parlando in termini di obiettivi qualitativi, lo scopo del *marketing plan* presentato è quello di espandere la piattaforma oltre i confini milanesi e, in un secondo momento, in altre zone della penisola italiana cruciali dal punto di vista turistico; al momento, infatti, il servizio è attivo all'interno della città di Milano con un totale di oltre 4.700 stanze ripartite fra hotel, B&B e appartamenti privati<sup>3</sup>. Ampliando gli orizzonti e focalizzandosi sul lungo termine, l'idea è quella di diventare un punto di riferimento per tutti i viaggiatori che decidono di affidarsi a Tueke per contenere il proprio budget senza essere costretti a scegliere soltanto strutture ricettive di basso livello. Il fine ultimo diventa così quello di rendere accessibile il viaggio a tutti coloro che ne hanno la necessità, specie a chi vede l'atto di viaggiare come un'attività troppo dispendiosa e fuori portata. Al contrario, dal punto di vista degli albergatori, il focus della start-up è improntato sull'alleggerimento e sulla diminuzione delle commissioni dovute normalmente alle OTA. Come si è dimostrato, infatti, pur essendo piattaforme molto redditizie nel favorire l'incontro fra la domanda e l'offerta turistica, queste ultime tendono a richiedere alte percentuali di commissione, che gravano soprattutto sulle spalle delle molteplici PMI italiane del settore alberghiero. Un secondo obiettivo qualitativo per gli *host* è quello di massimizzare il RevPAR – *Revenue Per Available Room* – delle strutture convenzionate: si tratta di un indicatore di prestazione utile a misurare il successo di una struttura ricettiva basandosi sui ricavi effettuati in un determinato periodo di tempo e tenendo in considerazione il numero di camere disponibili. Più questo indice aumenta, più la tariffa media delle camere o il tasso di occupazione accresce in maniera proporzionale. Come mostra la figura 3.2, è possibile calcolare il RevPAR avvalendosi di due diverse formule<sup>4</sup>:


$$\text{RevPar} = \frac{\text{Fatturato}}{\text{Stanze Disponibili}}$$
$$\text{RevPar} = \text{ADR} \times \text{OCC}$$

Tariffa media di vendita      Tasso di Occupazione

Fig. 3.2 – Formule per calcolare il RevPAR di una struttura ricettiva, SmartPricing

<sup>3</sup> Hospitality News, “Prenotazioni hotel: la startup Tueke rivoluziona il processo”, 21 febbraio 2019, online: <https://www.hospitality-news.it/startup-tueke>, ultima consultazione: 27 luglio 2021.

<sup>4</sup> SmartPricing, “RevPAR: cos'è, come si calcola, e come utilizzarlo per incrementare i tuoi guadagni”, 18 aprile 2020, online: <https://www.smartpricing.it/revpar>, ultima consultazione: 28 luglio 2021.

Riassumendo, la duplice missione di Tueke risiede nell'aiutare i potenziali viaggiatori a trovare il giusto compromesso tra budget e qualità del servizio richiesto, minimizzando così la percentuale di camere invendute nelle strutture alberghiere, specie nelle basse stagioni quando la domanda è carente. Inoltre, riprendendo quanto detto a pagina 8 nel capitolo 1.2 sullo *shift* nel comportamento dei consumatori, il report *The five stages of travel* di Google afferma che in media, prima di una prenotazione, si visitano 22 siti web: tutto ciò rende il processo di organizzazione di una vacanza lungo e caotico. Tueke, dal canto suo, mitiga questo inconveniente avvantaggiando gli albergatori, che tagliano i costi relativi alla ricerca clienti e riempiono le camere rimaste invendute, che sono in media il 32% della disponibilità totale<sup>5</sup>. Inoltre, trattandosi di un accordo privato tra le parti, la struttura ricettiva non deve abbassare la tariffa pubblica ufficiale.

Per concludere, dal punto di vista degli obiettivi quantitativi si è pensato alla realizzazione di una campagna di marketing a favore dello sviluppo della start-up che richiede un investimento di almeno il 25-30% del budget, che servirà ad attivare un'ampia campagna di comunicazione sia online, sui social network e sui travel blog, che offline, tramite l'inserimento di banner pubblicitari nei cataloghi di viaggio e in tv.

### **3.2. Differenze fra Tueke e le OTA leaders del mercato**

Avendo fatto una breve introduzione al progetto e averne elencato gli obiettivi quantitativi e qualitativi, occorre esporre le motivazioni che rendono Tueke differente dai *competitors* e dalle alternative che esistevano già da prima della sua introduzione. I principali concorrenti della start-up italiana sono rappresentati dalle diverse OTA e dai vari portali di booking online che sono presenti sul mercato delle prenotazioni alberghiere e che, ormai, hanno una posizione forte e consolidata in quanto leader del settore: si tratta di aziende, anche *low cost*, che propongono la vendita di posti letto a prezzi convenienti, come Booking.com ed Expedia, piattaforme che sono state analizzate in precedenza. Oltre a questo, è importante ricordare la presenza dei *metasearch*, comparatori che raccolgono in un'unica pagina e in un'unica lista tutte le offerte presenti all'interno di diversi siti web; in tal modo, gli utenti possono

---

<sup>5</sup> Hospitality News, "Prenotazioni hotel: la startup Tueke rivoluziona il processo", 21 febbraio 2019, online: <https://www.hospitality-news.it/startup-tueke>, ultima consultazione: 27 luglio 2021.



concentrarsi su una sola pagina per effettuare la comparazione dei prezzi e procedere alla prenotazione del servizio sulla piattaforma che propone l'offerta più conveniente. Tuttavia, il mercato è colmo di opportunità per Tueke che, nonostante si inserisca in un settore altamente saturo e competitivo, offre una soluzione agli albergatori preoccupati dalle alte percentuali di commissione che vengono richieste dai canali di distribuzione tradizionali per favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta turistica online. Inoltre, la start-up si rivolge a una fetta di mercato che coinvolge coloro che, piuttosto che scendere a compromessi con le offerte già esistenti, preferiscono agire in maniera diretta e contrattare il prezzo a seconda della loro capacità d'acquisto. Il vantaggio competitivo di Tueke, infatti, è rappresentato dal suo carattere innovativo e inusuale, volendo cambiare le regole della prenotazione online invertendone i ruoli. Rispetto ai *competitors*, uno dei suoi punti di forza riguarda essenzialmente il basso tasso di commissione proposto e pattuito con gli *host* convenzionati: nello specifico, si tratta di una percentuale del 10% fissa e non variabile in proporzione alle vendite e alla tipologia della struttura come spesso invece accade. Inoltre, è bene porre un accento sulla trasparenza del servizio: la piattaforma, infatti, non può in alcun modo aumentare i prezzi proposto direttamente tramite negoziazione privata con gli hotel per ricavarne un maggiore profitto. Per questi motivi, Tueke si rivolge principalmente a viaggiatori attenti alle proprie disponibilità economiche e alla ricerca di un'alternativa che permetta loro di viaggiare ad un prezzo conveniente senza dover rinunciare a una certa qualità del servizio: si tratta quindi di un'esperienza interamente personalizzata a seconda delle proprie esigenze. Oltre a questo, la piattaforma apporta diverse soluzioni a problemi che affliggono il mercato turistico: primo fra tutti, l'alta percentuale di camere che restano invendute e gli alti tassi di commissione che gravano sugli albergatori e che sono già stati citati in precedenza. Tueke mitiga queste difficoltà proponendo uno spazio di vendita alternativo in cui poter evitare l'invenduto, minimizzare le percentuali di commissione e massimizzare il RevPAR. Inoltre, la piattaforma si dedica anche a risolvere la questione della lunghezza e della complessità del processo di comparazione dei prezzi sui siti dei *competitors*, oltre che quella dell'assenza di una negoziazione privata fra le parti: Tueke rappresenta infatti un intermediario passivo, che si limita a stabilire un contatto fra viaggiatori e albergatori, ma senza gestirne o veicolarne la comunicazione. Infine, la start-up propone una soluzione di viaggio del tutto accessibile, che va contro la



convinzione di determinate persone che il viaggio sia un'attività troppo dispendiosa e che richiede un investimento importante.

Nonostante i numerosi vantaggi che Tueke propone di apportare, dal questionario di cui si è già parlato nel capitolo 2.3.2 emergono alcune delle sfide che, secondo i rispondenti, potrebbero essere le più importanti per una piattaforma di questo tipo (fig. 3.3): alla mia richiesta di argomentare eventualmente l'opzione scelta, un partecipante ha evidenziato come il servizio sia ancora troppo poco conosciuto per potersi affidare, nonostante la sua gratuità. Un altro ancora, invece, ne ha sottolineato una possibile utilità specialmente per le strutture di piccole dimensioni, mentre tutti gli altri hanno affermato come la loro maggiore preoccupazione sia quella di dover gestire un altro canale di distribuzione aggiuntivo.

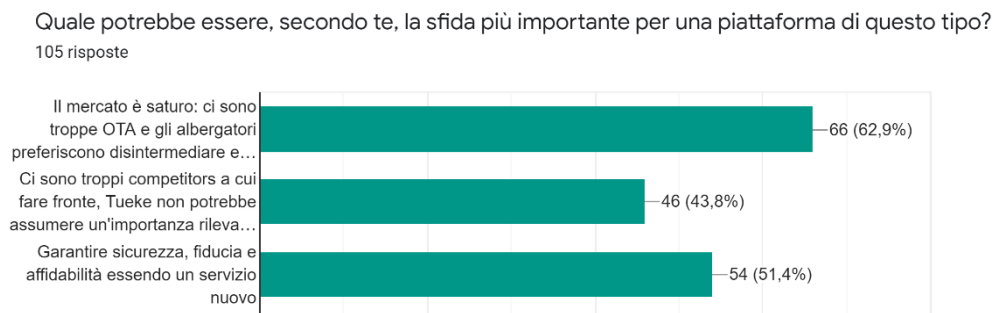


Fig. 3.3 - Risultati ad uno dei quesiti posti all'interno del mio questionario, Google Forms

In conclusione, considerando l'analisi effettuata delle OTA nei capitoli precedenti, l'accento al funzionamento di Tueke e i risultati del Google Forms, è facilmente deducibile quanto possa risultare difficile e complicato inserirsi in un contesto così competitivo, dove la vera sfida è cercare di convincere gli albergatori che non si sta cercando di proporre l'ennesimo canale di distribuzione che avrà lo stesso compito delle piattaforme che magari si stanno già usando simultaneamente, ma che si sta invece offrendo un servizio diverso nel suo funzionamento, che non tutela soltanto gli interessi dei consumatori e, automaticamente, quelli della piattaforma che lucra su questi ultimi, ma anche quelli della struttura stessa. Del resto, sebbene il mercato abbia raggiunto un tale livello di saturazione, le opportunità restano comunque molteplici. A questo proposito, nei prossimi sotto capitoli si porrà specificatamente l'accento su questo tipo di aspetti, riprendendo il piano marketing citato in precedenza nelle pagine 50, 51 e 52.

### 3.3. Focus sulla SWOT Analysis e sul marketing mix di Tueke

Per comprendere meglio il funzionamento e le potenzialità della piattaforma, si è deciso di effettuare un'analisi SWOT che potesse metterne in luce i relativi punti di forza e di debolezza, oltre che le opportunità e le minacce: la figura 3.4 riprende i punti



Fig. 3.4 – Analisi SWOT di Tueke tratta dal mio piano marketing

che sono stati evocati nel mio piano marketing a supporto dell'analisi di Tueke. Per quanto riguarda le *strengths*, occorre ricordare l'innovatività del servizio e la trasparenza del sito, oltre che la proposta economica vantaggiosa che rende il viaggio accessibile a chiunque. I viaggiatori, infatti, hanno il controllo completo sul loro budget e sulle loro richieste, mentre gli albergatori possono ridurre la percentuale di invenduto e di commissioni applicate, diminuendo

anche i costi per la ricerca dei clienti e massimizzando il proprio RevPAR. Al contrario, tra le *weaknesses* si trova la necessità di effettuare un investimento importante utile alla promozione del servizio, che è ancora in larga parte sconosciuto e che si colloca ancora nella prima fase di introduzione se si considera il ciclo di vita di un prodotto o di un servizio. Inoltre, l'assenza di sedi operative o di assistenza fisiche rappresenta un impedimento non indifferente, in quanto trattandosi di una piattaforma interamente online esclude a prescindere tutti coloro che preferiscono utilizzare altri metodi di prenotazione offline. Nonostante questo, passando alle *opportunities*, è bene tenere conto dell'ampiezza del target di riferimento, collocato in un settore dinamico e in costante evoluzione: come accennato nei capitoli precedenti, infatti, il comportamento dei consumatori è molto elastico e suscettibile ai cambiamenti. Ad esempio, negli ultimi tempi la tendenza è quella di prenotare sempre più sotto data per via del sentimento di incertezza dato dalle restrizioni sanitarie in continuo cambiamento: questa situazione, sebbene non sia ottimale, avvantaggia Tueke poiché si presta al concetto di occupare più facilmente le camere invendute. In aggiunta, un'opportunità rilevante e determinante nello sviluppo della start-up oltre i confini

milanesi e in altre zone al di fuori della regione Lombardia è quella di effettuare delle collaborazioni con *travel bloggers* e *influencers* del web che potrebbero sfruttare la propria immagine e la propria credibilità per sponsorizzare il servizio: come esaminato nel capitolo 1, infatti, queste figure sono sempre più autorevoli e hanno la capacità di incuriosire le loro *fan base* e spingerle all'acquisto. Sempre sull'onda dell'autorevolezza e dell'attendibilità, l'eventuale *partnership* con hotel importanti, con un portfolio clienti già affermato, potrebbe sicuramente incrementare la visibilità del progetto e attirare l'attenzione su Tueke. Per migliorare e facilitare la *user experience*, invece, sarebbe utile la creazione di un'applicazione che racchiudesse tutte le informazioni di cui un utente potrebbe aver bisogno e che permettesse di pubblicare le proprie offerte e gestire le proprie prenotazioni. D'altro canto, invece, tra le minacce più sostanziali si trova sicuramente la caratterizzazione del mercato turistico attuale, concorrenziale, saturo e dominato dai *competitors* diretti della piattaforma, perlopiù multinazionali con esperienza e peso maggiore che non offrono un servizio totalmente identico, ma comunque simile e più sfruttato. Infine, se precedentemente il fatto di prenotare sempre più sotto data è stato inserito tra le opportunità, è altrettanto necessario identificare come una minaccia la situazione precaria e di incertezza relativa alla pandemia globale da Covid-19 che ha provocato uno stop ai viaggi e, di conseguenza, alla loro pianificazione e organizzazione, ciò che rende ancora meno probabile l'utilizzo di Tueke.

Analogamente, è possibile scendere maggiormente nei dettagli per analizzare le quattro *p* del marketing mix (fig. 3.5).

Dal punto di vista del *product*, è chiaro ormai come si tratti di una piattaforma online dedicata agli appassionati di viaggio che offre un'alternativa originale a coloro che solitamente cercano le migliori offerte sul mercato nel momento di prenotare un soggiorno. Favorendo l'incontro fra la domanda e l'offerta turistica in maniera nuova e inusuale, Tueke crea una situazione di vantaggio



Fig. 3.5 – Marketing mix di Tueke tratto dal mio piano marketing

reciproco in cui sia gli albergatori che gli ospiti traggono vantaggio. Oltre a questo, la piattaforma non vende direttamente soluzioni di accoglienza e di soggiorno, ma funge da intermediario nell'incontro più proficuo possibile fra le due parti. In secondo luogo, per quanto concerne l'aspetto del *price*, diventa essenziale sottolinearne la totale gratuità per i viaggiatori, mentre agli *hosts* si propone un prezzo vantaggioso rispetto alla concorrenza, con percentuali di commissioni decisamente inferiori e applicate sull'importo netto, ossia sull'ammontare totale del soggiorno escludendo IVA e tasse di soggiorno. Per quanto concerne la *promotion*, invece, si è puntato sulla realizzazione di campagne pubblicitarie online e offline volte al miglioramento del livello di notorietà dell'azienda e del suo posizionamento sui motori di ricerca. Più specificatamente, la promozione offline è da realizzarsi attraverso banner pubblicitari e inserti su cataloghi di viaggio, riviste e programmi televisivi che hanno come target i potenziali viaggiatori. Al contrario, nell'ambito della promozione online sono stati privilegiati i *social network* come canali di distribuzione e di comunicazione dei valori e dei servizi della piattaforma, con una conseguente creazione di contenuti mirata a seconda del *social* interessato. In aggiunta, per migliorare il ranking e la visibilità del sito web della start-up, si è puntato sulla *search engine optimization* e la *keyword strategy*, mentre per mantenere gli utenti interessati e informati si è pensato alla creazione di una newsletter settimanale che racchiude una presentazione delle novità o delle proposte di viaggio. Infine, dal punto di vista dell'ultima *p, place*, si ricorda che Tueke offre un servizio interamente online con canali di distribuzione quali *social network* e sito web. Non essendoci luoghi di riferimento, come negozi fisici o agenzie in cui recarsi per ottenere informazioni, occorre infatti iscriversi al sito ufficiale per accedere a un'area personale in cui poter pubblicare delle offerte o, nel caso degli *hosts*, mettere a disposizione il proprio inventario.

#### **3.4. Le strategie di disintermediazione e l'importanza delle vendite dirette**

Nonostante si possa affermare che le agenzie di viaggio online abbiano preso piede nel mercato turistico e che la maggior parte delle prenotazioni vengano ormai intermedie, non sarebbe altrettanto falso dire che, invece, negli ultimi anni si sta assistendo a un'inversione di tendenza. Come evidenziato nei grafici di pagina 22, infatti, i viaggiatori hanno iniziato a prenotare i loro soggiorni sempre più a ridosso

della loro data di partenza: ciò è avvenuto a causa del sentimento di incertezza relativo alla possibilità di viaggiare per via delle restrizioni legate alla gestione della pandemia di Covid-19. In questo senso, anche il modo in cui gli ospiti si avvicinano alle strutture ricettive ha preso una piega differente: oltre alla personalizzazione del soggiorno, si ricerca anche una maggiore interazione con queste ultime, aspetto che non sarebbe altrettanto realizzabile se la prenotazione fosse intermediata da terzi. Le recensioni su TripAdvisor o le descrizioni dei servizi su Booking.com vengono rimesse in questione perché potrebbero non essere aggiornate: per questo motivo, gli utenti preferiscono chiamare la struttura o verificare le informazioni sul sito ufficiale per ottenere informazioni affidabili. Oltre a questo, occorre anche sottolineare come gli hotel con un importante portfolio di clienti fidelizzati all'attivo siano stati avvantaggiati: in un momento di incertezza, infatti, avere la possibilità di soggiornare in un luogo conosciuto o in cui si è stati anche solo per una volta non è da sottovalutare. Infine, un ruolo essenziale è giocato dalla maniera in cui si sono gestite le prenotazioni e le cancellazioni durante la pandemia; chiaramente, gli alberghi che si sono dimostrati più flessibili e che hanno avuto un occhio di riguardo per i propri clienti sono stati facilitati nel momento in cui le restrizioni sono state tolte.

La vendita diretta ha dunque subito un forte incremento durante la pandemia e il recente report relativo al 2020 di SiteMinder, una piattaforma che di base offre un insieme di servizi per poter aumentare la redditività delle strutture ricettive lo conferma: infatti, considerando tutti i ventuno Paesi analizzati, tra i canali di vendita e di distribuzione più performanti rientrano i siti diretti degli hotel, con aumenti di quota fino al 300%. Nel caso dell'Italia, ad esempio, Booking.com resta fisso al primo posto, mentre la vendita diretta passa dal terzo al secondo posto nella classifica dei canali più redditizi<sup>6</sup>. Avendone constatato i risultati, molti albergatori hanno iniziato a puntare di più su questa strategia, investendo nelle campagne di marketing online e cercando di offrire condizioni migliori delle OTA per attrarre più traffico sui loro siti web: disintermediando, infatti, le strutture ricettive cercano di guadagnare visibilità sulle piattaforme degli intermediari, per poi reindirizzare gli utenti sul proprio sito, dove viene offerto un prezzo migliore o qualche servizio aggiuntivo. Tuttavia, nonostante i vantaggi della vendita diretta, non è da escludere che il costo di una

---

<sup>6</sup> SiteMinder, *Top Booking Revenue Makers of 2020 Plus Predictions and Tips for 2021*, 2021.

strategia di questo tipo possa superare il costo di una prenotazione intermediata: occorre infatti considerare le spese legate all'acquisizione del *lead* e all'aggiornamento e al mantenimento del sito web, oltre che quelle relative al bisogno di utilizzare un *booking engine* e un *channel manager* per una corretta gestione della struttura. Inoltre, è bene porre un accento sul fatto che le OTA si concentrino sull'acquisizione di clienti che non sono legati a nessun *brand* e che sono semplicemente alla ricerca di una soluzione di soggiorno vantaggiosa. Per questo motivo, è più probabile che un viaggiatore scopra un determinato hotel comparando le offerte piuttosto che un cliente fidelizzato ad una catena alberghiera prenoti tramite intermediari. In quest'ottica, è bene definire uno specifico target a cui indirizzare le campagne di marketing e da fidelizzare per far sì che la vendita diretta venga privilegiata nel momento in cui un cliente si converte in *repeater* e compra più volte i servizi forniti dallo stesso albergatore. Una campagna di disintermediazione, inoltre, può essere implementata seguendo lo stesso approccio dei *competitors*: ottimizzare e promuovere il sito web attraverso inserzioni pubblicitarie su Google oppure inviare delle *newsletters* ai clienti esistenti con prossime novità e offerte sono solo degli esempi di come una struttura alberghiera può riuscire ad aumentare la quota delle sue vendite dirette. Altre strategie a cui si può ricorrere riguardano invece la collaborazione con altre imprese locali e altri professionisti del settore, oltre che l'attuazione di promozioni *cross marketing*: durante l'anno, è infatti possibile che vengano organizzati determinati eventi che possono potenzialmente attrarre un gran numero di visitatori; sulla base di questo, gli operatori alberghieri possono, per esempio, creare delle offerte speciali in concomitanza di questi avvenimenti per cercare di attrarre più traffico possibile e puntare a vendere tutte le camere disponibili. Infine, il *revenue management* – o gestione delle entrate – è un altro pilastro importante delle strategie di disintermediazione: si tratta della massimizzazione del numero delle camere vendute tramite l'utilizzo di tattiche relative al prezzo fissato<sup>7</sup>. Più nello specifico, è possibile ad esempio decidere di abbassare le tariffe in bassa stagione e alzarle quando invece la domanda è elevata e gli ospiti sono disposti a pagare un prezzo più alto per avere la certezza di aver prenotato una camera. In generale, dunque, ricorrere a queste strategie di vendita

---

<sup>7</sup> SiteMinder, "Revenue Management per hotel: strategie per incrementare le entrate principali", s.d., online: <https://www.siteminder.com/revenue-management>, ultima consultazione: 04 agosto 2021.

alberghiera permette di migliorare le performance delle strutture ricettive e attirare più clienti, generando maggiori profitti da reinvestire all'interno dell'azienda per migliorare i servizi già esistenti o proporre di nuovi.

### **3.5. L'importanza di un intermediario passivo in un mercato saturo**

Avendo analizzato in maniera approfondita tutti gli aspetti che caratterizzano le OTA tradizionali e in che modo queste ultime abbiano radicalmente cambiato le sorti della prenotazione online, viene automatico chiedersi quale potrebbe essere invece il ruolo di un intermediario passivo come Tueke in un mercato saturo. Fra i vari vantaggi competitivi che sono stati elencati durante la presentazione della start-up italiana nei sotto capitoli precedenti, rientra appunto il fatto di intermediare in maniera completamente diversa e innovativa rispetto a quanto viene invece effettuato dai *competitors*. Non esiste una definizione precisa o accademica dell'espressione "intermediazione passiva", ma quest'ultima viene comunque utilizzata in questa tesi perché rende bene l'idea del ruolo che Tueke assume nel momento in cui mette in contatto ospiti e albergatori. Un grande beneficio apportato dalla piattaforma a entrambe le parti è infatti rappresentato dalla possibilità di dare il via a una negoziazione privata, la stessa che si avrebbe se i viaggiatori stessero contattando la struttura ricettiva tramite il proprio sito web o per via telefonica. Questo aspetto assume una certa importanza se si considerano i cambiamenti di tendenza che si sono appurati ed elencati in precedenza: la personalizzazione dell'esperienza e la certezza di poter parlare direttamente con un professionista che possa fornire delle informazioni ufficiali e affidabili sono così diventati due criteri di scelta fondamentali. In questo modo, è possibile trarre vantaggio della convenienza del servizio e, allo stesso tempo, essere in contatto col personale della struttura ricettiva, che è sicuramente il più adatto nell'indirizzare i clienti e consigliarli a seconda dei loro bisogni. Così facendo, Tueke si limita e si impegna a stabilire un incontro fra viaggiatori e albergatori, i quali, di conseguenza, beneficiano di un servizio *tailor-made* e personale, evitando di dover ricorrere a un centralino o altri operatori che lavorano per le grandi agenzie di viaggio online e che spesso non hanno la preparazione o tutte le informazioni necessarie alla risoluzione di un determinato problema. Si tratta di un'opportunità interessante, poiché permette di agevolare il processo di prenotazione

online pur avendo cura di non trascurare la comunicazione con i potenziali clienti, fase fondamentale alla base del processo della loro fidelizzazione. Inoltre, siccome uno dei punti cardine di Tueke è la trasparenza del suo servizio, i prezzi non possono essere in alcun modo aumentati o cambiati per ricavare un maggior profitto dalla vendita delle camere, siccome gli *host* prendono personalmente in carico le offerte e le richieste dei *travellers*, accettandole o rifiutandole e concordando così su date, prezzi e servizi da includere. Un altro dettaglio importante è che la piattaforma non incassa il costo del soggiorno trattenendo le commissioni dovute, ma il viaggiatore paga direttamente l'albergatore, su cui graverà poi il 10% di commissioni sull'importo netto percepito. Proprio per questi motivi si parla di offerta *tailor-made*: non solo viene data la possibilità di personalizzare interamente l'offerta ricettiva, massimizzare la redditività delle strutture e facilitare l'incontro con la domanda, ma il tutto viene anche effettuato attraverso una piattaforma che cerca di venire incontro ai bisogni di entrambe le parti, senza privilegiarne una e svantaggiarne l'altra.

### **3.6. Possibili sviluppi futuri: le nuove frontiere dell'ospitalità**

Negli ultimi anni, il settore del turismo è stato messo a dura prova dalla pandemia che ha colpito il mondo intero: le restrizioni sui viaggi e sulle aperture delle strutture che vivevano essenzialmente dell'attività turistica hanno frenato quello che invece è sempre stato considerato un mercato fiorente e in costante crescita. Sebbene quest'evoluzione si sia improvvisamente fermata e abbia avuto un declino istantaneo, si osserva un forte desiderio di visitare il mondo e ritornare alla normalità. Per questo motivo, nel momento in cui è stato di nuovo possibile viaggiare, i visitatori e i professionisti del settore si sono adeguati alle nuove norme e hanno trovato nuove soluzioni di viaggio e di accoglienza che si adattassero alle restrizioni ancora vigenti. D'altronde, così come il periodo di *lockdown* ha cambiato radicalmente ogni aspetto della società contemporanea e introdotto nuovi interessi, il futuro del turismo post Covid-19 è sicuramente segnato da nuovi *trend* che condizioneranno i viaggiatori. Nel report pubblicato a novembre 2020 da TripAdvisor, infatti, si prevedeva uno scenario economico ben preciso per quest'anno, come si può vedere nella *figura 3.5*<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> TripAdvisor, 2020: *A Year in Travel – Charting the Travel Industry's Path to Recovery*, 2020.



Nello scenario presentato da TripAdvisor in collaborazione con Phocuswright, il 2021 era stato previsto come un anno di lenta ripresa economica e in cui il turismo domestico, ossia quel tipo di turismo riferito agli spostamenti effettuati dai residenti di un paese all'interno del paese stesso, avrebbe avuto la meglio; infine, secondo le loro analisi, soltanto verso la fine del 2021 ci si potrebbe aspettare un'ascesa dei viaggi all'estero.

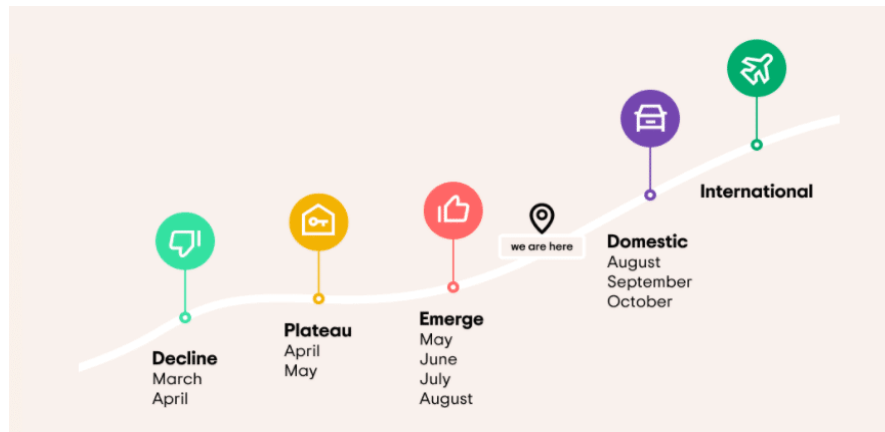


Fig. 3.5 – Scenario della ripresa economica per il 2021, TripAdvisor

A riprova di questo, alla domanda “Se dovessi pensare a pianificare il tuo prossimo viaggio, quanto lontano saresti disposto ad andare?” la maggior parte degli intervistati nei Paesi considerati hanno affermato di voler effettuare delle *staycations*, ossia dei soggiorni di breve durata vicino casa (fig. 3.6). Nonostante questo, pur considerando l'opzione dei viaggi di minor durata, è stata riscontrata una certa diffidenza sulla possibilità di poter viaggiare in sicurezza: il 47% degli italiani intervistati, hanno infatti affermato di non sentirsi sicuri e fiduciosi nel farlo (fig. 3.7).

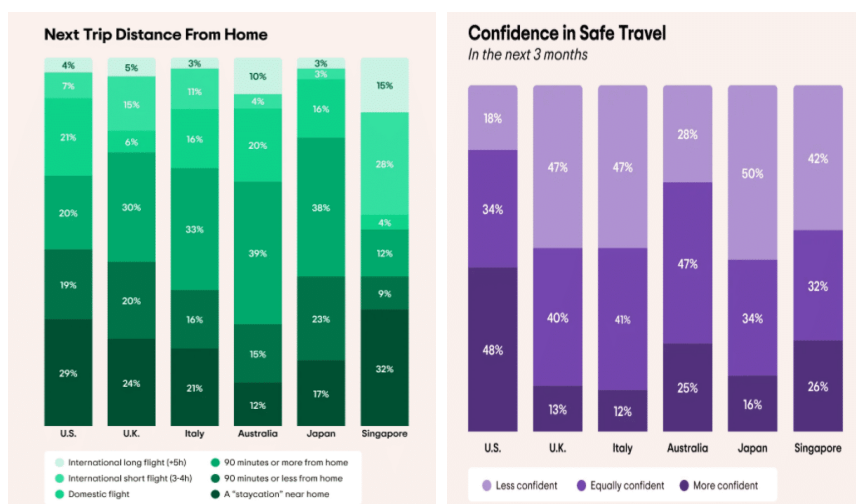
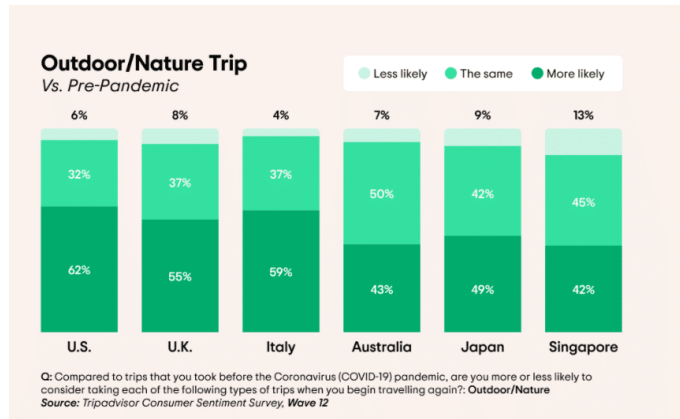


Fig. 3.6 e 3.7 – Risultati delle interviste ai viaggiatori condotte da TripAdvisor e Phocuswright

Nonostante questo, si prevede un aumento dell'interesse da parte dei visitatori nei confronti delle attività all'aria aperta: il turismo *outdoor*, infatti, è percepito come un'attività che è possibile svolgere in sicurezza grazie al distanziamento sociale garantito. Stando sempre ai risultati della ricerca di TripAdvisor, il 59% degli italiani



intervistati ha affermato di essere decisamente più propenso alla ricerca di esperienze di questo tipo, percentuale che arriva fino al 62% negli USA (fig. 3.8)<sup>9</sup>.

Per quanto riguarda le tendenze del futuro, il settore dell'ospitalità vaglierà sicuramente nuove opportunità con una sempre

Fig. 3.8 – Percentuale di gradimento del turismo outdoor, TripAdvisor

maggiore dematerializzazione dell'esperienza turistica: le cosiddette *online experiences* hanno dato il via alla creazione di nuove nicchie di mercato poiché, come analizzato nel primo capitolo di questa tesi, lo *user generated content* e i social media hanno profondamente trasformato il modo in cui un viaggiatore vede, percepisce e vive una località turistica. A questo proposito, varie istituzioni hanno scommesso su questa nuova frontiera dell'ospitalità per trarre maggior beneficio dal mondo digitale e virtuale: in Italia, ad esempio, l'ENIT – Ente Nazionale Italiano per il Turismo – ha investito nel progetto “Italia VR”, permettendo a coloro che non possono viaggiare di immergersi nella realtà italiana visitando virtualmente le città della penisola. Più nello specifico, si tratta di un'applicazione *mobile* che permette di andare alla scoperta dell'arte, dell'enogastronomia, della storia, della cultura e delle bellezze paesaggistiche italiane, basandosi principalmente sui siti dichiarati Patrimonio dell'Umanità UNESCO<sup>10</sup>. Sempre su quest'onda, anche colossi come Airbnb e Amazon hanno iniziato a proporre esperienze di viaggio online: nonostante si potessero già prenotare delle esperienze in loco su Airbnb, il catalogo della piattaforma si è ulteriormente arricchito con la possibilità di effettuarne delle altre interamente online. L'obiettivo è quello di facilitare e veicolare l'incontro fra culture differenti in un periodo in cui invece l'interazione sociale può risultare difficoltosa per via delle

<sup>9</sup> TripAdvisor, 2020: *A Year in Travel – Charting the Travel Industry's Path to Recovery*, 2020.

<sup>10</sup> ENIT, “Italia VR”, s.d., online: <http://www.italia-vr.it>, ultima consultazione: 05 agosto 2021.

restrizioni e delle distanze: in questo modo, è possibile ad esempio meditare con un monaco buddista oppure imparare a cucinare un piatto italiano o messicano con gli *host* locali, che sono tenuti a versare il 20% di commissioni sul prezzo dell'esperienza<sup>11</sup>. Lo stesso concetto è stato anche sviluppato da Amazon, che ha introdotto il nuovo *marketplace Amazon Explore* in cui è possibile prenotare esperienze virtuali e guidate da esperti del posto. La particolarità di questo servizio è che non si tratta di un semplice tour virtuale, ma di esperienze che vengono effettuate in diretta, totalmente personalizzabili e della durata di trenta o sessanta minuti, per cui anche la comunicazione tra *host* e cliente avviene in *real time*<sup>12</sup>.

Infine, non manca l'uso dell'intelligenza artificiale (AI) anche nel settore del turismo: essendo il *machine learning* in grado di automatizzare operazioni che in passato erano svolte manualmente, una ricerca McKinsey evidenzia come il 73% delle ore impiegate nel settore dell'ospitalità può essere computerizzato con le tecnologie di oggi<sup>13</sup>. In questo senso, i *chatbot* e i *robot concierge* sono solo due esempi di applicazione dell'AI nel mondo dell'ospitalità: i primi sono in grado di dialogare con gli utenti in maniera autonoma, essendo basati su determinati algoritmi che permettono di riconoscere certe richieste, abbinarle a un contesto e dare una risposta pertinente. Il grande vantaggio dei *bot* di questo tipo è che assumono il ruolo di assistenti virtuali 24 ore su 24 e possono gestire conversazioni in lingue diverse. I *robot concierge*, invece, sono dei robot umanoidi che vengono utilizzati in determinati hotel per migliorare l'esperienza degli ospiti: alcuni possono essere usati per chiedere di valutare l'andamento del soggiorno, altri invece possono essere destinati al servizio in camera. Restando nel contesto italiano, ad esempio, l'hotel Terme Venezia di Abano (Padova) si avvale dell'aiuto di Pepper, un robot in fase sperimentale che aiuta il personale in determinate mansioni, quali rispondere a domande precise come l'orario del check-out o della colazione, esporre il menù della cena o fornire il numero di telefono dei taxi della città<sup>14</sup>. Dal semplificare le azioni del personale di sala o della reception al rendere il soggiorno più originale e personalizzato, l'intelligenza artificiale e tutto quello che

---

<sup>11</sup> ALFARANO, V., "Airbnb lancia le esperienze online", *XeniaPro*, 2020, online: <https://xeniapro.com/airbnb>, ultima consultazione: 05 agosto 2021.

<sup>12</sup> BIAGIOTTI, G., "Amazon Explore: 10 cose da sapere sulla nuova piattaforma di online experiences", *XeniaPro*, 2020, online: <https://xeniapro.com/amazon-explore>, ultima consultazione: 05 agosto 2021.

<sup>13</sup> CHUI, M., et. al., "Where machines could replace humans – and where they can't (yet)", *McKinsey*, 2016, online: <https://www.mckinsey.com/business/machines>, ultima consultazione: 05 agosto 2021.

<sup>14</sup> Il Mattino di Padova, "Ecco Pepper, il robot in albergo che dialoga con i turisti", 2018, online: <https://mattinopadova.gelocal.it/pepper>, ultima consultazione: 05 agosto 2021.

concerne il *machine learning* hanno un futuro promettente nel marketing turistico, perché permettono di profilare tutta una serie di informazioni che possono portare al miglioramento dell'accoglienza offerta agli ospiti. Ad esempio, sulla base di quello che si è ordinato in passato al bar dell'hotel, è possibile accogliere un cliente offrendogli la sua bevanda preferita e dimostrando una particolare attenzione a questo tipo di dettagli. In realtà, le possibilità di applicazione della tecnologia sono infinite e, in aggiunta, permettono anche di rendere molto più accessibile il turismo, soprattutto a coloro che sono impossibilitati negli spostamenti o richiedono cure particolari durante il soggiorno.

## **Conclusioni**

Il settore turistico ricopre senza dubbio un ruolo fondamentale all'interno dell'economia di una moltitudine di destinazioni, alcune delle quali ne sono dipendenti a tal punto da generare la maggior parte degli introiti dalla sola attività turistica. Da qui ne deriva non solo la sua importanza, ma anche la motivazione del lavoro duro e costante di coloro che sono dediti al turismo e, in particolar modo, all'accoglienza, primo contatto dell'ospite con la località e punto focale della sua prima impressione. Questa tesi ha avuto come obiettivo primario non soltanto quello di andare a ritroso ripercorrendo l'evoluzione della prenotazione intermediata e la digitalizzazione dei processi riguardanti l'ideazione, l'organizzazione e, infine, l'acquisto di un viaggio, ma anche quello di porre l'accento sugli sviluppi e le innovazioni italiane del settore, portando a sostegno il progetto di Tueke. A tal fine, è stata condotta un'indagine quantitativa tramite la somministrazione di un questionario a 105 persone appartenenti al settore alberghiero: dal Google Forms in questione è emerso che il personale turistico non confida particolarmente nell'utilizzo delle OTA, pur riconoscendone l'importanza e la grande influenza sul comportamento dei consumatori. A questo proposito, la motivazione principale che ne è scaturita è che piattaforme di questo tipo sono volte principalmente alla tutela dell'ospite, non facendo così anche gli interessi della struttura; in più, in linea generale si è ritenuto che le percentuali dei tassi di commissione non rappresentino il giusto rapporto qualità-prezzo a cui gli albergatori aspirerebbero. Infatti, si reputa che la qualità dei clienti non è quella desiderata e che i servizi offerti alle strutture non siano esaustivi.

Considero questo risultato coerente con le mie aspettative, sia personali in quanto redattrice di questa tesi che professionali, in quanto i tassi di commissione richiesti dalle OTA rappresentano un argomento di discussione ricorrente fra colleghi del settore. Le ragioni per cui questo risultato è stato possibile sono varie: innanzitutto, è bene ricordare come la digitalizzazione del settore abbia giocato un ruolo centrale nel cambio di direzione dei professionisti del turismo, mentre le agenzie di viaggio tradizionali e le strutture che non sono rimaste al passo con i tempi si sono trovate nettamente in svantaggio. Inoltre, sebbene sia vero che piattaforme come Booking.com abbiano una percentuale minima che aumenta nel momento in cui si desidera avere maggiore visibilità all'interno del motore di ricerca, non è altrettanto falso affermare come questi tassi siano comunque alti e, a lungo andare, possano diventare insostenibili se non viene sviluppata una strategia di *pricing* adeguata ed equilibrata, specialmente per quanto riguarda le strutture ricettive con un basso tasso di occupazione o poche camere.

A completamento del presente studio, che integra le conoscenze teoriche apprese negli ultimi tre anni di studio e quelle pratiche che derivano dalla mia esperienza professionale come receptionist, è stato presentato il piano marketing da me realizzato sulla start-up italiana Tueke, una piattaforma online che si propone di cambiare le regole della prenotazione intermediata. Si tratta di un esempio di quello che potrebbe essere il futuro del mercato turistico: un luogo in cui offerta e domanda si incontrano in maniera nuovamente diversa, in cui la prenotazione è intermediata in modo passivo lasciando spazio alla negoziazione diretta fra le parti e in cui si tutelano in ugual modo albergatori e ospiti, puntando a raggiungere una situazione di *win-win*. Oltre a questo, è bene anche fare cenno alla letteratura e agli articoli accademici consultati, con un occhio di riguardo per il professor Josep Ejarque e il suo libro "Social Media Marketing per il turismo; Come costruire il marketing 2.0 e gestire la reputazione della destinazione", che non ha fallito nel fornirmi spunti di riflessione interessanti e guidarmi e stimolarmi nella ricerca di ulteriore materiale a supporto della mia tesi. Ciò che si è particolarmente evinto dalle sue pubblicazioni è la velocità con cui, nonostante gli avvenimenti legati a crisi e pandemie, il settore del turismo si sia reinventato e abbia saputo fare fronte alle sfide lanciate anche e soprattutto dalle innovazioni tecnologiche.

Tuttavia, data la rapidità con cui il mercato e la società odierni evolvono, diventa difficile poter esporre dei fatti a sostegno delle mie ipotesi che siano realmente attuali; inoltre, avendo parlato di strategie di marketing e mondo digitale, un'altra limitazione è sicuramente rappresentata dalla mancanza di letteratura aggiornata e adeguata a supportare determinati argomenti. D'altro canto, però, questa mancanza è stata superata dalle innumerevoli fonti online e dai report dettagliati di aziende quali Google e TripAdvisor, così come da quelli di società quali D-EDGE e Sojern che lavorano nell'ambito turistico e ne analizzano l'andamento fornendo dati e previsioni interessanti. In quest'ottica, le ricerche future potrebbero basarsi, ad esempio, su uno studio più approfondito delle nuove start-up innovative del turismo, italiane oppure internazionali, lavorando su un progetto a più lungo termine e analizzando la crescita e l'evoluzione di quelle più affermate per verificare se, effettivamente, hanno avuto o potranno avere un ruolo decisivo nel mercato. Questa proposizione nasce principalmente dall'aver condotto uno studio su una start-up in crescita, ancora in fase di pieno sviluppo, per cui le informazioni a riguardo non sono ricche. Per questo motivo, non mi è stato possibile basarmi su cifre e rendimenti reali, puntando la mia argomentazione sulla teoria del servizio e unicamente sui suoi possibili sviluppi futuri. In definitiva, questa tesi ha messo in luce la forte dipendenza dalle OTA di alcune strutture ricettive, che altrimenti non riuscirebbero a catalizzare la stessa quantità di ospiti e avere la stessa visibilità online, anche se questo significa dover scendere a compromessi e consacrare una parte importante del budget al pagamento delle alte commissioni. Tuttavia, sebbene il mondo delle prenotazioni online sia in mano alle grandi OTA quali Booking.com ed Expedia che sicuramente la fanno da padrone, negli ultimi tempi si è potuto assistere a un'inversione di tendenza, con ospiti che, a causa dell'incertezza scaturita dalle restrizioni sui viaggi, si sono sempre più sentiti spronati a prenotare contattando direttamente le strutture ricettive: questo cambiamento ha dimostrato agli albergatori che, nonostante la forte influenza delle OTA e la necessità di essere presenti su queste piattaforme per esistere all'interno del mercato, la disintermediazione è possibile attraverso strategie di marketing miste ed equilibrate. La domanda da porsi in questo momento è: le OTA continueranno ad avere le redini del mercato delle prenotazioni online nonostante il periodo di incertezza oppure si continuerà ad assistere ad una sorta di regresso nel comportamento dei turisti?

## **Bibliografia**

BARRON, K., et al., *The Effect of Home-Sharing on House Prices and Rents: Evidence from Airbnb*, Marketing Science, vol. 40 no. 1, 2020.

BLEIJENDAAL, R., WARMELINK, M., *TNS Digital Life Study*, Georgia 2011.

EJARQUE, JOSEP, *Social Media Marketing per il turismo; Come costruire il marketing 2.0 e gestire la reputazione della destinazione*, Hoepli, 2015.

DAMNJANOVIĆ, V., et al., *Digital Marketing Strategy of Accor Hotels: Shaping the Future of Hospitality*, Tourism and Hospitality Management, 2020.

D-EDGE, *How Online Hotel Distribution is changing in Europe: A Deep-dive into European Hotel Distribution Trends 2014-2018*, 2019.

D-EDGE, *The Rise of Direct Booking over OTAs: Hotel Distribution Trends in EMEA and APAC from 2017 to 2020*, 2020.

DONG, Y. et al., *Availability Management of Hotel Rooms under Cooperation with Online Travel Agencies*, International Journal of Hospitality Management, 2015.

GUTTENTAG, D., *Airbnb: Disruptive Innovation and the Rise of an Informal Tourism Accommodation Sector*, Current Issues in Tourism, 2013.

JAVA, A. et al., *Why We Twitter: An Analysis of a Microblogging Community*, Advances in Web Mining and Web Usage Analysis, 2007.

LI, C., BERNOFF, J., *Groundswell, Winning in a World Transformed by Social Technologies*, Harvard Business Review Press, 2011.

Nielsen, *Global Trust in Advertising: Winning Strategies for an Evolving Media Landscape*, 2015.

OSKAM, J., BOSWIJK, A., *Airbnb: The Future of Networked Hospitality Business*, Journal of Tourism Futures, vol. 2 no.1 pp. 22-42, 2016.

PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, V., *Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*, Journal of Interactive Marketing, 2004.

PRATS, L., MARIN, J., *Blogtrip Incostabrava or the use of bloggers as a destination image ambassadors*, International Journal of Management Cases, 2012.

PULIZZI, J., *Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break Through the Clutter and Win More Customers by Marketing Less*, McGraw-Hill Education, 2013.

SiteMinder, *Top Booking Revenue Makers of 2020 Plus Predictions and Tips for 2021*, e-book, 2021.

Sojern, *State of the Industry: The 2019 Report on Travel Advertising*, 2019.

Sojern, *The Future of Travel Advertising: The 2020 State of the Industry Report. Trends and Best Practices in Travel Advertising*, 2020.

Think with Google, *The Five Stages of Travel*, 2013.

Think with Google, *The Mobile Movement: Understanding Smartphone Users*, 2011.

Think with Google, *Today's Traveler: Google's Annual Traveler's Road to Decision Study*, 2012.

TORRES, E.N. et al., *Consumer Reviews and the Creation of Booking Transaction Value: Lessons from the Hotel Industry*, International Journal of Hospitality Management, 2015.

TORRES, E.N. et al., *One Experience and Multiple Reviews: The Case of Upscale US Hotels*, Tourism Review, 2013.

Travolution, *Consumers are not Influenced by High Pressure Selling*, 2019.

ZHANG, L. et al., *Strategic Choice of Sales Channel and Business Model for the Hotel Supply Chain*, Journal of Retailing, 2017.

## **Sitografia**

Accor, *Integrated Report*, 2018 (<https://group.accor.com/ACCOR.pdf>, consultato il 26 luglio 2021).

Accor, *Leading Digital Hospitality*, Accor Digital Days, 30 ottobre 2014 (<https://group.accor.com/en/hotel-development/Optimise-your-costs>, consultato il 26 luglio 2021).

Accor, *Votre programme de fidélité Lifestyle – La vie dont vous rêvez* (<https://all.accor.com/loyalty-program/reasonstojoin>, consultato il 27 luglio 2021).



Airbnb News, *About Us* (<https://news.airbnb.com/about-us/>, consultato il 22 luglio 2021).

ALFARANO, V., *Airbnb lancia le esperienze online*, XeniaPro, 2020 (<https://xeniapro.com/airbnb-lancia-le-esperienze-online/>, consultato il 05 agosto 2021).

Arival, Bookingkit, *Arival Report: Mobile Self-Guided Tours (2021 edition)*, 2021 (<https://arival.travel/research/arival-guide-mobile-self-guided-tours-report/>, consultato il 25 maggio 2021).

BBC, *Hotel Booking Sites to End Misleading Sales*, 2019 (<https://www.bbc.com/news/business-47141538>, consultato il 03 luglio 2021).

BIAGIOTTI, G., *Amazon Explore: 10 cose da sapere sulla nuova piattaforma di online experiences*, XeniaPro, 2020 (<https://xeniapro.com/amazon-explore>, consultato il 05 agosto 2021).

Booking.com, *About Booking.com* ([https://www.booking.com/content/about.en-gb.html?auth\\_success=1](https://www.booking.com/content/about.en-gb.html?auth_success=1), consultato il 02 luglio 2021).

Booking.com Partner Hub, *Becoming a Genius partner* (<https://partner.booking.com/en-gb/help/growing-your-business/increase-revenue/becoming-genius-partner>, consultato il 02 luglio 2021).

CHAFFEY, D., *Pareto's 80:20 rule in Marketing*, ottobre 2020 (<https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/paretos-8020-rule-marketing/>, consultato il 24 maggio 2021).

CHUI, M., et. al., *Where machines could replace humans – and where they can't (yet)*, McKinsey, 2016 (<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet>, consultato il 05 agosto 2021).

Edgar Smart Concierge, *Commissioni o disintermediazione? Quali sono le commissioni per Booking, AirBnb e altri* (<https://www.edgarsmartconcierge.com/commissioni-booking-bed-and-breakfast/>, consultato il 02 luglio 2021).

ENIT, *Italia VR*, s.d. (<http://www.italia.it/en/useful-info/italia-vr.html>, consultato il 05 agosto 2021).

EU Commission, *Booking.com Commits to Align Practices Presenting Offers and Prices with EU Law following EU Action*, Comunicato stampa, 2019 ([https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_19\\_6812](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_19_6812), consultato il 03 luglio 2021).

Expedia.it, *Iscriviti a Expedia Rewards, i tuoi viaggi ti premiano* (<https://www.expedia.it/rewards/howitworks#:~:text=Grazie%20ai%20punti%2C%20i%20nostri,Approfittane%20anche%20tu>, consultato il 02 luglio 2021).

Groupe Accor, *Accor en bref* (<https://group.accor.com/fr-FR/group/who-we-are/accor-in-brief>, consultato il 26 luglio 2021).

Hospitality News, *Prenotazioni hotel: la startup Tueke rivoluziona il processo*, 21 febbraio 2019 (<https://www.hospitality-news.it/hotel/2522-prenotazioni-hotel-la-startup-tueke-rivoluziona-il-processo.html>, consultato il 27 luglio 2021).

HOWARD, B., *Scammers Target Leading Online Travel Agent Booking.com*, BBC, 2014 (<https://www.bbc.com/news/business-29942503>, consultato il 03 luglio 2021).

Hubspot, *What is Inbound Marketing?* (<https://www.hubspot.com/inbound-marketing>, consultato il 24 maggio 2021).

Il Mattino di Padova, *Ecco Pepper, il robot in albergo che dialoga con i turisti*, 2018 (<https://mattinopadova.gelocal.it/pepper>, consultato il 05 agosto 2021).

MAY, K., *Google can rejoice: Priceline Group spent \$3.5 billion on PPC in 2016*, Phocuswire, 2017 (<https://www.phocuswire.com/Google-can-rejoice-Priceline-Group-spent-3-5-billion-on-PPC-in-2016>, consultato il 02 luglio 2021).

NELSON, R., *The Expedia Affiliate Program*, Nichefacts, 2019 (<https://nichefacts.com/expedia-affiliate-program/>, consultato il 02 luglio 2021).

Olery, *The Naked Truth about Hotel Reviews*, luglio 2012 (<https://olery.com/blog/infographic-the-naked-truth-about-hotel-reviews/>, consultato il 26 aprile 2021).

OSMUND, C., *Direct Booking Summit Europe: London*, 2016 (<https://www.triptease.com/blog/2016-direct-booking-summit/>, consultato il 25 giugno 2021).

Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo, *Il mercato digitale italiano dei viaggi*, School of Management del Politecnico di Milano, 2019 (<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/mercato-travel-italia>, consultato il 30 giugno 2021).

Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo, *Il travel nel 2021: cosa ci aspetta?*, 2021 (<https://www.osservatori.net/it/eventi/on-demand/convegni/convegno-dei-risultati-di-ricerca-degli-osservatori>, consultato il 30 giugno 2021).

Phocuswright, *Research highlights: mid-year wrap up*, 2019 (<https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2019/Research-highlights-mid-year-wrap-up>, consultato il 02 luglio 2021).

REPUP, *The Impact of Online Reviews on the Hotel Industry*, 2016 (<https://www.hospitalitynet.org/opinion/4078144.html>, consultato il 01 luglio 2021).

Revenue su misura, *Il Revenue Management tra OTA e Metasearch*, 2019 (<https://www.revenuesumisura.it/2019/02/01/il-revenue-management-tra-ota-e-metasearch-pro-e-contro-prima-parte/>, consultato il 20 luglio 2021).

SCHAAL, D., *Google's Travel Gains Levy Pain at TripAdvisor, and Expedia*, Skift, 2019 (<https://skift.com/2019/11/07/googles-travel-gains-levy-pain-at-tripadvisor-and-expedia/>, consultato il 02 luglio 2021).

SCHAAL, D., *The Oral History of Travel's Greatest Acquisition: Booking.com*, Skift, 2018 (<https://skift.com/oral-history-of-booking-acquisition/>, consultato il 02 luglio 2021).

SiteMinder, *Revenue Management per hotel: strategie per incrementare le entrate principali* (<https://www.siteminder.com/it/r/distribuzione-alberghiera/revenue-management-hotel/revenue-management/>, consultato il 04 agosto 2021).

SmartPricing, *RevPAR: cos'è, come si calcola, e come utilizzarlo per incrementare i tuoi guadagni*, 18 aprile 2020 (<https://www.smartpricing.it/revpar-formula-come-si-calcola-come-utilizzarlo/>, consultato il 28 luglio 2021).

THEPKANJANA, P., *AccorHotels: Battling Against Online Travel Agents*, Harvard Business School, 2016 (<https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/accorhotels-battling-against-online-travel-agents/>, consultato il 26 luglio 2021).

Tueke, *Termini e condizioni generali per gli hosts*, 25 gennaio 2019 (<https://tueke.ams3.cdn.digitaloceanspaces.com/terms/v4.html>, consultato il 27 luglio 2021).

VIDALON, D., *France, Sweden, Italy accept Booking.com Antitrust Proposals*, Reuters, 2015 (<https://www.reuters.com/article/us-booking-france-idUSKBN0NC10W20150421>, consultato il 03 luglio 2021).

WYSE Travel Confederation, *OTAs capture most youth traveller accommodation bookings*, 2018 (<https://www.wysetc.org/2018/01/otas-capture-most-youth-traveller-accommodation-bookings/>, consultato il 25 giugno 2021).