

POLITECNICO DI TORINO

Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione
Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale



Tesi di Laurea Magistrale

ANALISI LONGITUDINALE DELLE STRATEGIE DEI PRINCIPALI PLAYERS NEL SETTORE DEL TURISMO

Relatore:

Prof. Emilio Paolucci

Co-Relatore:

Prof.ssa Elisabetta Raguseo

Candidato:

Christian Bollati

Anno Accademico 2020-2021

INDICE

Abstract.....	4
Introduzione	5
1) Panoramica del settore turismo.....	6
1.1) Dimensione economica del mercato	9
2) Business model dei principali Players nel settore	13
2.1) Booking.com	13
2.1.1) Value Proposition	17
2.1.2) Ricavi.....	19
2.2) Expedia Group.....	22
2.2.1) Value Proposition	25
2.2.2) Ricavi.....	26
2.3) Tripadvisor	28
2.3.1) Value proposition	29
2.3.2) Ricavi.....	30
3) Metodologia	33
3.1) Raccolta dei dati	35
3.2) Analisi dei dati.....	36
4) Analisi Longitudinale	38
4.1) Anno 2010	40
4.2) Anno 2011	46
4.3) Anno 2012	51
4.4) Anno 2013	56
4.5) Anno 2014	62
4.6) Anno 2015	67
4.7) Anno 2016	73
4.8) Anno 2017	79
4.9) Anno 2018	85
4.10) Anno 2019	90
4.11) Il ruolo dei dati nelle strategie dei players.....	94
4.12) Processo di raccolta dei dati ed utilizzo dei dati.....	97
4.12.1) Processo di raccolta dei dati	97
4.12.2) Elaborazione ed utilizzo dei dati	101

Conclusioni	105
Bibliografia	107

Abstract

Il presente lavoro di tesi si è posto l'obiettivo di svolgere un'analisi longitudinale del settore del turismo spiegando come i principali *players* operanti in questo settore hanno cambiato le proprie scelte strategiche e come queste hanno influenzato le dinamiche del mercato.

In prima battuta è stata fatta una descrizione del settore mediante *research papers*, articoli di giornali e riviste specializzate che hanno permesso di individuare i principali *players* e le loro funzioni all'interno della catena del valore.

Questo, ha permesso di capire come l'arrivo di internet ha cambiato l'architettura del settore favorendo la diffusione dei cosiddetti "infomediari" che sfruttando alcuni punti di forza sono riusciti ad affermarsi nel settore.

Una volta individuate le principali società è stata fatta un'analisi iniziale per descrivere quali funzioni ricoprono all'interno della catena del valore, i loro modelli di business, le loro peculiarità e i loro principali fattori di successo.

Tutto questo è stato possibile principalmente analizzando le informazioni disponibili negli *annual reports*, dalle lettere annuali agli azionisti dal 2010 al 2019 e da *research papers* reperiti nelle banche dati dell'ateneo.

Successivamente è stata svolta un'analisi longitudinale anno per anno per le 3 principali società: Booking Holding, Expedia Group e Tripadvisor.

Per ogni anno è stata fatta una comparazione dei brand presenti nei 3 gruppi, degli accordi commerciali, delle acquisizioni, delle scelte strategiche e l'impatto che queste hanno avuto sui principali indici di bilancio e sull'andamento del valore di borsa delle azioni.

Questo ha permesso di identificare come si sono differenziate geograficamente, in quali settori complementari hanno deciso di espandersi e come il loro ruolo all'interno del settore si è evoluto. In ultima battuta si è cercato di capire se e come i dati abbiano influenzato le scelte strategiche e quali cambiamenti abbiano apportato.

Introduzione

L'avvento e la diffusione di Internet negli ultimi anni ha avuto un effetto *disruptive* su molti settori tradizionali cambiandone la struttura e creando sul mercato nuove figure che si sono inserite all'interno della catena del valore.

Questo lavoro di tesi ha come obiettivo quello di individuare i nuovi attori nel settore del turismo descrivendone il loro comportamento e il loro posizionamento all'interno della *value chain*.

Questi nuovi *players* hanno creato delle piattaforme online di intermediazione che hanno ottenuto un forte successo grazie alla loro capacità di ridurre i *search cost*, le asimmetrie informative e permettendo agli utenti di ottenere un *'user experience* migliore.

Per cercare di descrivere al meglio questo settore sono state individuate tra società: Booking Holding, Expedia Group e Tripadvisor.

Queste tre società saranno protagoniste di un'analisi longitudinale nel periodo che va dal 2010 al 2019. Quest'analisi ha come obiettivo quello di descrivere come le principali scelte strategiche abbiano apportato dei cambiamenti al ruolo dei tre *players* e se queste decisioni strategiche siano state influenzate dal ruolo dei dati.

La tesi è stata suddivisa in questo modo: nella prima parte è presente una panoramica e una quantificazione economica del settore; il secondo capitolo invece fornisce una breve descrizione delle tre società analizzate, della loro *value proposition* e dell'andamento dei ricavi e degli utili; nel terzo capitolo viene raccontata la metodologia di analisi; il quarto e ultimo capitolo è dedicato all'analisi longitudinale delle tre società prese in esame e come i dati hanno influenzato le scelte strategiche e come vengono raccolti ed utilizzati. Infine è presente una conclusione che riassume il comportamento ed il ruolo dei *players* e i risultati del progetto di tesi.

1) Panoramica del settore turismo

Negli ultimi dieci anni la diffusione di Internet ha cambiato radicalmente l'ecosistema di svariati settori, innescando la nascita di nuove dinamiche e di nuovi ruoli rivoluzionando le modalità attraverso cui il valore si distribuisce attraverso le varie fasi della filiera (1).

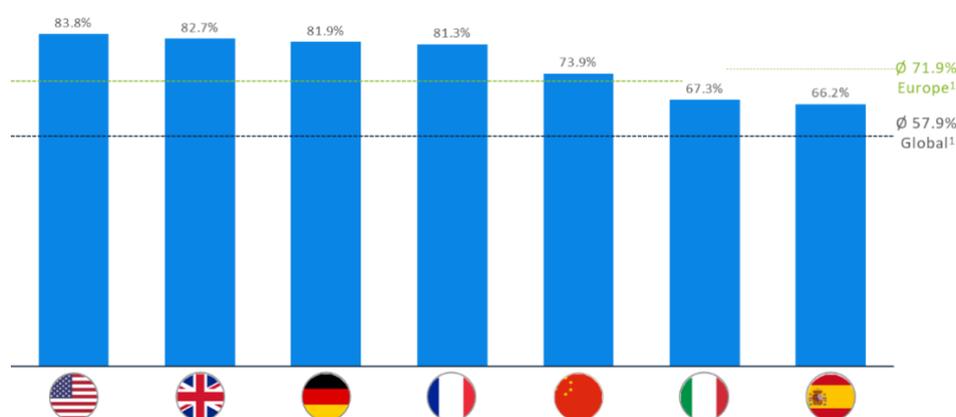


Figura 1: Internet penetration rate 2018. Fonte Statista (9)

Il turismo è uno di quei settori in cui le modifiche apportate dall'avvento di Internet ha avuto un effetto *disruptive*, marginalizzando il ruolo delle tradizionali agenzie di viaggio "fisiche" e dei *tour operator* sostituendole con la logica delle prenotazioni online, attraverso cui le esperienze dei viaggiatori vengono create e condivise tramite recensioni online e algoritmi di raccomandazione.

Dall'intermediazione tra cliente finale e Hotel con annessi servizi di viaggio correlati, sono emerse tre tipologie di attori che creano valore economico gestendo le informazioni sui viaggiatori e sugli hotel:

- aggregatori di recensioni di contenuti relativi ai viaggi come TripAdvisor;
- agenzie di viaggio online (OTA) come Booking.com e Expedia.com;
- motori di *metasearch* come Trivago e KAYAK.

Le *Online Travel Agency*, che da ora in poi per semplicità chiameremo OTA, negli ultimi anni hanno sostituito le tradizionali agenzie di viaggio offline offrendo ai clienti un'ampia gamma di servizi di prenotazione come ad esempio hotel, biglietti aerei, prenotazione di auto a noleggio e attività.

Gli aggregatori di recensioni invece consentono ai viaggiatori di condividere le proprie esperienze online ed esprimere le loro preferenze su hotel, destinazioni e punti di interesse

e quindi svolgono un ruolo cruciale nella formazione della reputazione online degli hotel ed un utile strumento di supporto alla pianificazione del proprio viaggio.

I motori di *metasearch* hanno avuto un ruolo fondamentale e hanno ottenuto successo negli anni successivi allo sviluppo delle OTA. Sono stati fondamentali per creare valore al cliente e il loro successo è imputabile al fatto di essersi inseriti in una parte della *value chain* precedente alla fase di prenotazione (5).

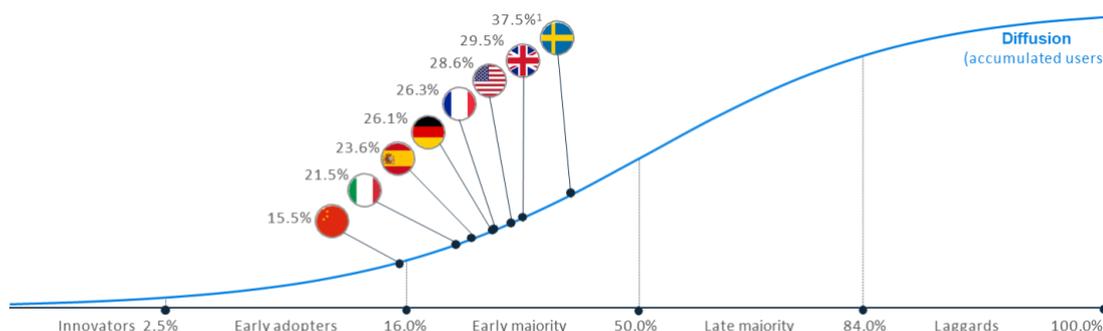


Figura 2: Curva dell'innovazione nell'anno 2018. Fonte Statista (8)

Il modello di diffusione dell'innovazione è una teoria formulata da Everett Rogers per illustrare il modo in cui l'innovazione viene adottata e diffusa fra i membri di una società attraverso differenti canali nel corso del tempo (10). Il grafico soprastante mostra il tasso di penetrazione dell'adozione delle OTA nei diversi paesi selezionati. Questo grafico permette di capire come in generale le innovazioni non sono adottate da tutti i consumatori allo stesso tempo: questo, come verrà spiegato più avanti, può essere usato dai diversi *players* come strumento decisionale per l'espansione in paesi in cui l'adozione dell'e-commerce non è ancora nella fase avanzata permettendo quindi una diversificazione geografica. Di conseguenza è possibile classificare i clienti in categorie di 'adottanti' in base al tempo impiegato nell'adozione dell'innovazione.

Un tasso di adozione del 100% è teoricamente possibile, ma non realistico: quindi ad esempio l'alta quota online in Svezia può essere considerata vicina alla saturazione. Dati i tassi di diffusione già elevati, è probabile che le prenotazioni di viaggi online crescano più lentamente nei prossimi anni, rispetto alle crescite registrate negli anni precedenti (8).

Le OTA e gli aggregatori di recensioni degli utenti svolgono quindi un ruolo cruciale nella creazione di valore economico e nella definizione delle regole di concorrenza nel settore del turismo. In particolare, i cosiddetti 'infomediari' creano valore certificando la

qualità delle recensioni e favorendo prezzi più bassi che si trasformano quindi in maggiori volumi di vendita (1). In questo scenario diviene perciò un fattore critico la visibilità online sulle nuove piattaforme di intermediazione al fine di attrarre e fidelizzare più viaggiatori da un lato e aumentare la redditività per gli hotel dall'altro.

Infatti sia le OTA che gli aggregatori di recensioni riducono i *search cost* dei viaggiatori, diminuiscono le asimmetrie informative riguardante i prezzi e i servizi offerti classificando gli hotel in base al prezzo o alla qualità percepita dal cliente, permettendo di effettuare una ricerca migliore grazie all'utilizzo di filtri personalizzati, aumentando la concorrenza tra alberghi (2).

Tutto ciò porta a una redistribuzione del valore economico e della diminuzione delle asimmetrie informative sia verso le piattaforme digitali sia verso i viaggiatori. I primi possono infatti catturare fino al 30% del prezzo sotto forma di commissione di intermediazione, mentre per i clienti il valore catturato consiste invece in prezzi più bassi e su maggiori informazioni su cui basare la propria scelta (2).



Figura 3: Schema riepilogativo del settore del turismo dopo l'avvento di Internet. Elaborazione personale

La maggior visibilità creata dalle nuove piattaforme di infomediari ha permesso anche gli hotel più piccoli di sfruttare questo mezzo per aumentare le loro entrate e il loro tasso di occupazione, accedendo a risorse complementari che consentono loro di avere la medesima visibilità delle grandi catene di hotel. D'altra parte, l'aumento dei ricavi proveniente da una migliore visibilità online sulle piattaforme di infomediari potrebbe non necessariamente trasformarsi in una maggiore redditività netta a causa delle commissioni pagate alle OTA (3).

Per quanto riguarda gli aggregatori di recensioni invece, le valutazioni online delle recensioni generate dagli utenti hanno un effetto positivo sulla crescita dei ricavi dell'hotel che è controbilanciato da un effetto negativo sul margine di profitto lordo (4). Inoltre, per gli hotel, questa attività richiede un cambiamento radicale delle competenze in quanto l'ecosistema della visibilità su Internet richiede la gestione di nuove attività (come ottimizzazione dei motori di ricerca) e nuove metriche aziendali che richiedono delle competenze diverse da quelle precedenti: attori come motori di ricerca, infomediari, social media, comunità di consumatori e agenzie di web marketing hanno quindi acquisito queste competenze diventate poi *core competence* per la creazione del loro business. I viaggiatori e gli aggregatori contribuiscono quindi a creare valore sia per gli altri utenti, riducendo la loro incertezza su servizio e hotel, sia per le strutture ricettive che possono utilizzare le recensioni come efficace fonte di feedback per individuare e promuovere i propri punti di forza, aggiustare i propri punti deboli o per rispondere strategicamente alle recensioni online incrementando o riducendo i prezzi.

Le modifiche apportate da internet nel settore, hanno radicalmente modificato la *user experience* del processo che porta alla prenotazione di una vacanza o di un viaggio. Come prima cosa c'è la fase di ricerca e confronto in cui i viaggiatori verificano la qualità e le caratteristiche offerte da un hotel grazie alle recensioni presenti, guidata principalmente da piattaforme che gestiscono sistemi di raccomandazione generati dagli utenti, come TripAdvisor. La seconda fase invece corrisponde alla fase di prenotazione dove l'utente, grazie ai servizi offerti dalle OTA, termina il processo di prenotazione.

1.1) Dimensione economica del mercato

Per capire meglio come queste nuove figure hanno rivoluzionato l'architettura del settore e come il valore viene distribuito è stata eseguita una valutazione economica dell'anno 2019 per identificare i principali attori e le rispettive funzioni.

Da quest'analisi è emerso che il mercato delle OTA ha rappresentato circa il 43% del valore del settore del turismo. Questo permette di capire come queste società svolgono un ruolo sempre più importante nella pianificazione di un viaggio.

Un altro punto di vista importante è la suddivisione geografica del turismo per capire in quali aree geografiche il turismo ha maggiore successo. Il grafico sottostante, mostra il valore del settore turistico nell'anno 2019 suddiviso per macro aree geografiche. Il valore totale del settore ammonta a 1.740 miliardi di USD e si può notare come l'area EMEA (Europa, Medio Oriente ed Africa) sia la regione con il più alto valore economica, seguita quasi alla pari dall'area Asia-Pacifico e dall'area Nord America (USA e Canada) e per finire l'America Latina con un valore di \$ 89 miliardi (7).

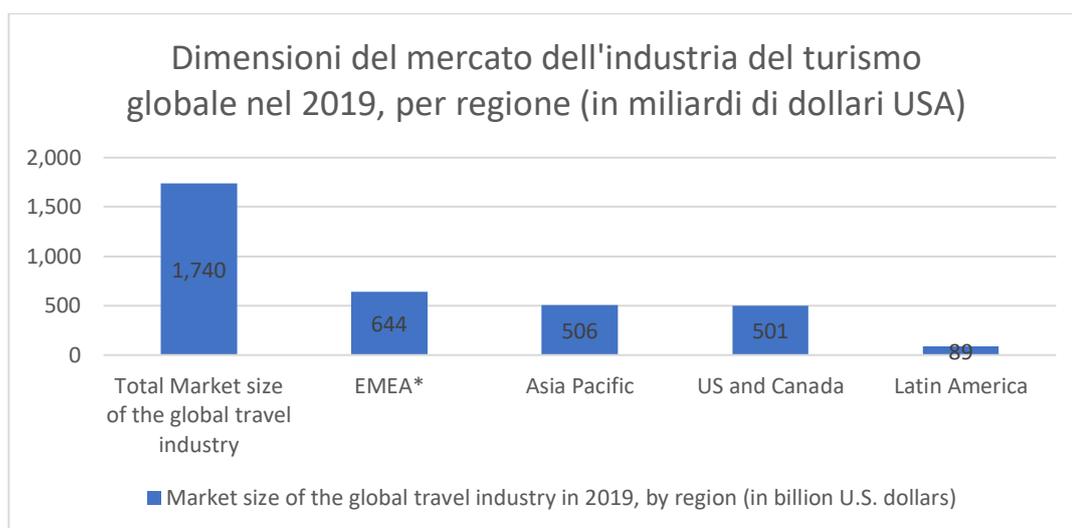


Figura 4: Dimensioni del mercato dell'industria del turismo globale nel 2019, per regione (in miliardi di dollari USA). Fonte Statista (7)

Analizzando ulteriormente il mercato è possibile riconoscere il mercato dell'*e-travel* che a sua volta è suddividibile in due categorie: *l'Online Mobility Services* e *l'Online Travel Booking* (8). Nel primo gruppo è possibile trovare e riconoscere i servizi di trasporto quali ad esempio il settore aereo, il segmento dei bus e il mercato delle auto a noleggio, tutto quello strettamente collegato al mobilità in senso stretto. Il secondo gruppo identifica invece tutto ciò che ha a che fare con le strutture in cui pernottamento come hotel o *vacation rental* o veri e propri pacchetti vacanza.



Figura 5: Suddivisione del mercato dell'e-Travel. Fonte Statista (8)

Il mercato delle OTA quindi rappresenta un sottoinsieme del mercato dell'e-travel e nell'anno 2019 preso in considerazione ha avuto un valore di circa 744 miliardi di dollari USA, che ha pesato quindi per il 43% del mercato globale del turismo (il valore del mercato delle OTA utilizza come metrica operativa le prenotazioni lorde) (6)(7).

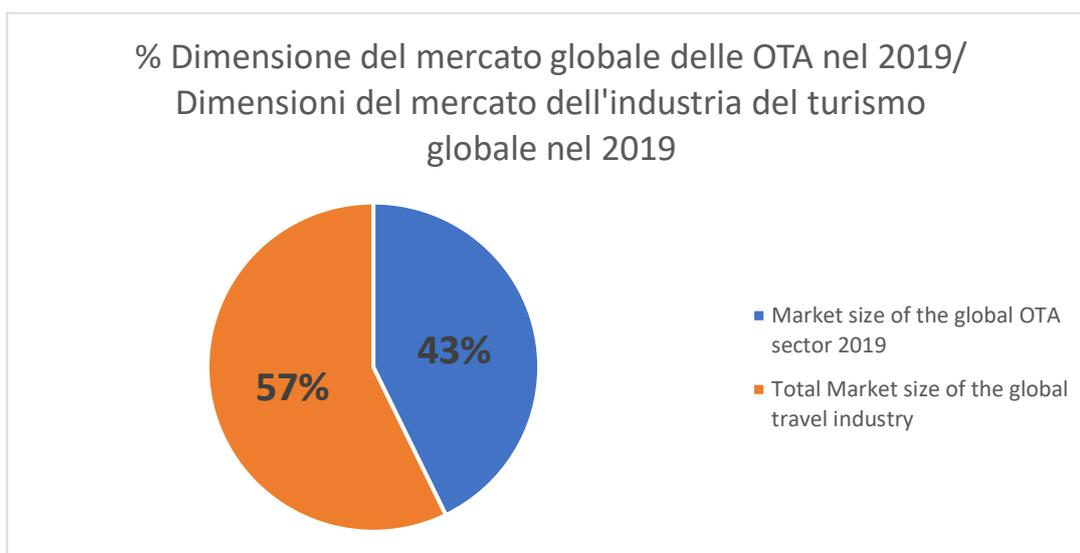


Figura 6: % Dimensione del mercato globale delle OTA nel 2019/ Dimensioni del mercato dell'industria del turismo globale nel 2019. Elaborazione personale

Analizzando le quote di mercato delle varie società è emerso che il player di maggior rilievo nel mercato delle OTA è Booking Holdings; infatti considerando i ricavi del 2019, Booking ricopre circa il 41% del mercato, seguito al secondo posto Expedia il quale ricopre una quota di circa il 32%. Al terzo posto troviamo la società Ctrip che attualmente

ricopre il ruolo di più grande agenzia di viaggi online (OTA) sul territorio cinese con una quota di circa il 13% (42) (52) (61) (62-68).

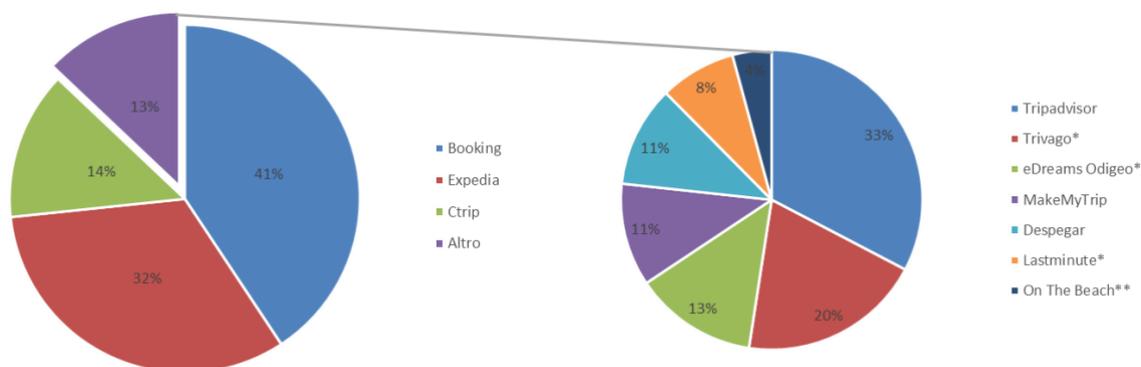


Figura 7: % Market share dei players nel settore delle OTA. Elaborazione personale

Da questa analisi risulta quindi che il mercato occidentale delle OTA è pressoché un duopolio in cui i principali *players* operano sul mercato attraverso un ampio portafoglio di marchi che permette di avere a disposizione un'ampia scelta di strutture e di servizi di viaggio.

Una delle principali differenze tra queste due società è l'area geografica principale in cui operano: Expedia è leader del mercato USA, mentre Booking Holdings è dominante nel mercato europeo. Questa differenziazione è dovuta maggiormente alla distribuzione geografica delle strutture: negli USA sono presenti grandi catene di hotel, mentre in Europa la distribuzione delle strutture è più frammentata e presenta piccoli hotel indipendenti (11).



Figura 8: Elenco dei vari brand all'interno dei gruppi Booking Holding ed Expedia Group. Elaborazione personale

Come detto in precedenza, oltre alle OTA, un'altra figura importante che ha rivoluzionato l'architettura del settore è quella dell'aggregatore di recensioni che permette agli utenti di confrontare le valutazioni di diverse strutture per permettere all'utente una migliore *user experience* e permette ai gestori di queste strutture di mettersi in mostra e avere delle valutazioni per migliorare i punti deboli. La principale società di aggregazione di recensioni è Tripadvisor che porta con sé una vasta quantità di recensioni di hotel, ristoranti, attività, città e tour.

Questa società si inserisce nella fase precedente alla fase di prenotazione e permette ai clienti di essere indirizzati alla scelta migliore.

2) Business model dei principali Players nel settore

2.1) Booking.com

Booking Holdings (prima conosciuta con il nome di The Priceline Group Inc.) è un gruppo di brand che gestisce e coordina diverse piattaforme online: questa permette di mettere in contatto viaggiatori che desiderano effettuare prenotazioni di viaggio con fornitori di servizi di viaggio di viaggio in tutto il mondo. I servizi e le soluzioni messe a disposizione ai viaggiatori sono molte, ma si possono sintetizzare in quattro principali macro aree:

- prenotazione di una sistemazione grazie all'ampia gamma di scelta tra hotel, motel, resort, case, appartamenti, bed and breakfast, ostelli e altre proprietà;
- noleggio di un'auto o di un servizio di trasporto;
- prenotazione di un pranzo o una cena;
- prenotazione di pacchetti vacanza, crociere e voli.

Tutto ciò è reso possibile grazie al suo ventaglio di brand che offre diversi servizi e prodotti, sia a livello nazionale (si parla di nazionale come territorio USA) sia a livello internazionale. Per capire meglio il comportamento strategico del gruppo è utile fare una breve descrizione dei vari brand (52):

- Booking.com, è il brand di punta di questo gruppo e marchio leader a livello mondiale per la prenotazione di alloggi online. A fine 2019, offriva servizi di prenotazione di alloggi per circa 2.580.000 strutture in oltre 230 paesi, costituiti da circa 460.000 hotel, motel e resort e circa 2.120.000 sistemazioni alternative (case e appartamenti). La maggior parte dei ricavi del gruppo è attribuibile all'operato di Booking.com che genera la maggior parte di questi grazie ai mercati internazionali attraverso il modello *agency*.
- Rentalcars.com è un servizio di prenotazione di auto a noleggio online leader a livello mondiale. Opera principalmente secondo un modello *merchant* ed offre servizi di noleggio auto online in circa 60.000 località in tutto il mondo. A partire da gennaio 2018 è gestito come parte di Booking.com.
- Priceline.com offre servizi di prenotazione di viaggi online principalmente in Nord America. Offre ai viaggiatori servizi di prenotazione di hotel, auto a noleggio e biglietti aerei, nonché pacchetti vacanze e crociere. È leader nel settore della prenotazione nella categoria dei "viaggi scontati", grazie soprattutto alle sue offerte definite "opache", Express Deals®, dove alcune caratteristiche della prenotazione, inclusa l'identità del fornitore di servizi di viaggio, non vengono dichiarate prima di effettuare una prenotazione.
- KAYAK, è una piattaforma di metasearch che fornisce un servizio di confronto dei prezzi online. Consente cioè ai viaggiatori di cercare e confrontare itinerari e prezzi di viaggio. Questo servizio si estende a biglietti aerei, prenotazioni di alloggi e prenotazioni di auto a noleggio prendendo informazioni da centinaia di

siti web di viaggi. Offre i suoi servizi in oltre 60 paesi, ma il suo mercato più importante è quello degli USA. Momondo, Cheapflights e HotelsCombined sono stati acquisiti nel 2017 ed integrati all'interno della piattaforma Kayak.

- Agoda.com è uno dei principali servizi di prenotazione di alloggi online che si rivolge principalmente ai consumatori nella regione Asia-Pacifico. Opera principalmente secondo un modello *merchant*.
- OpenTable è un marchio leader per la prenotazione online di ristoranti. Fornisce servizi di prenotazione di ristoranti online ai consumatori e servizi di gestione delle prenotazioni ai ristoranti. Il mercato principale è quello degli USA, ma continua ad investire nell'espansione della sua offerta anche a livello internazionale.

	ACCOMODATIONS	GROUND TRANSPORTATION	FLIGHTS	RESTAURANTS	ACTIVITES	META SEARCH
Booking.com	✓	✓	✓	✓*	✓	
KAYAK						✓
priceline	✓	✓	✓			
agoda	✓	✓	✓		✓	
Rentalcars.com		✓				
OpenTable				✓		

* Available in select cities.

Figura 9. Servizi offerti dai vari brand a fine anno 2019. Fonte (52)

A inizio 2010, il gruppo gestiva i marchi in modo indipendente e ciascun marchio si concentrava su un particolare servizio; questo veniva fatto in quanto si pensava che aver più marchi ciascuno specializzato su un singolo servizi fosse vantaggioso.

Negli anni successivi ci si è resi conto che per catturare al meglio il valore creato tramite questo servizio era meglio offrire un'esperienza *end-to-end* al cliente, introducendo:

- Servizi di metasearch: grazie a questo, il gruppo è riuscito ad inserirsi nella parte iniziale della *value chain*, dove prima di effettuare la fase vera e propria di

prenotazione, c'è la fase di comparazione e presa visione delle varie strutture offerte e dei vari servizi disponibili.

- Servizi di viaggio complementari, da offrire all'interno di un *bundle* (pratica commerciale che prevede che il costo cumulato dei servizi offerti sia inferiore alla somma dei costi dei singoli servizi).

Negli ultimi anni quindi, la tendenza di gestire i marchi in maniere indipendente si è attenuata cercando di aumentare la collaborazione e la cooperazione per fornire ai consumatori servizi più completi e per beneficiare dei vantaggi di scala grazie alla condivisione di risorse e innovazioni tecnologiche, co-sviluppando nuovi servizi e coordinando le attività nei mercati chiave tra i marchi del gruppo.

Uno degli esempi più importanti è stata l'integrazione di Rentalcar.com direttamente all'interno di Booking.com: in questo modo oltre all'offerta di alloggi online, offre auto a noleggio e altri servizi di trasporto via terra, voli, prenotazioni di ristoranti, prenotazioni di tour e attività e altri servizi. Alla stessa maniera, le prenotazioni alberghiere che sono disponibili tramite Booking.com sono generalmente disponibili anche tramite Agoda.com e Priceline.com.

La risorsa fondamentale di Booking Holdings è il suo grande inventario di sistemazioni, che contribuisce a formare un'offerta fortemente diversificata sia geograficamente sia in base alle caratteristiche dell'alloggio. Uno dei fattori chiave dietro questo successo, è la capacità di offrire una buona *user experience*, investendo significativamente in R&D per migliorare e implementare i suoi servizi continuamente.



Figura 10: Business model Canvas Booking.com. Fonte (12)

2.1.1) Value Proposition

Per comprendere meglio le strategie della compagnia che saranno analizzati nei capitoli successivi, viene eseguita prima un'analisi della *Value Proposition* che permetterà di identificare i fattori chiave di successo dell'espansione di questa OTA. Il seguente breve elenco evidenzia le principali.

Per i viaggiatori:

- **Prezzi più economici/conclusione transazione:** è presente una clausola contrattuale tra Booking e il network di hotel, denominata *parity rate*, che obbliga gli hotel a non offrire la stessa tipologia di camera ad una tariffa più economica sulle pagine web dell'hotel stesso. Senza tale regola, gli utenti avrebbero potuto scegliere un hotel su Booking.com, ma completare la prenotazione sulle pagine dell'hotel, senza quindi creare un reale valore per la piattaforma in quanto non risulterebbe la fase di monetizzazione dell'operazione.
- **Varietà di scelta:** Ampia scelta di destinazioni/hotel/casa vacanza e pacchetti di viaggio, ampliata anno per anno grazie sia all'espansione geografica del marchio di punta del gruppo, sia grazie ad acquisizioni strategiche per migliorare la *user experience* del cliente dando più possibilità di scelta.

- Facilità di scelta: grande quantità di opzioni di filtraggio che rendono più facile per l'utente trovare ciò che cerca, creando una personalizzazione che il cliente percepisce come un valore aggiunto.
- Riduzione del rischio: riduzione del rischio per i viaggiatori grazie alla possibilità di visionare i punteggi e le recensioni assegnate alle diverse strutture da parte di altri utenti. Tutto questo è stato possibile grazie a una riduzione delle asimmetrie informative che erano presenti tra cliente e struttura.
- *Customer service*: Booking.com ha investito per avere un buon servizio clienti e un call center a disposizione dei clienti H 24.
- Contenuti di viaggio: per migliorare l'esperienza durante il soggiorno Booking offre consigli e guide di viaggio.

Per le strutture:

- Reddito incrementale: aumenta la possibilità delle strutture di riempire il maggior numero camere grazie alla visibilità data dalla piattaforma (gli hotel sono beni ad alto costo fisso).
- Possibilità di variazione: gli hotel hanno la possibilità di aumentare o diminuire la loro offerta di camere.
- Diffusione globale: aiuta gli hotel a raggiungere mercati globali, diversi da quelli locali che altrimenti non sarebbero stati efficientemente raggiungibili dalle singole strutture e di conseguenza potenziali clienti che da soli non raggiungerebbero.
- Traffico aggiuntivo: denominato "Effetto cartellone" che permette del Traffico aggiuntivo verso il sito web dell'hotel ("effetto cartellone"): questo è riconducibile al fatto che essere presenti su una OTA con buone valutazioni è una «buona pubblicità».
- Riduzione del rischio: la struttura paga la commissione solo a fronte di una prenotazione, non ci sono costi anticipati. Questo modello denominato Agency è quello più utilizzato da Booking.

- Informazioni di mercato: Booking.com condivide le informazioni di mercato, le previsioni di prenotazione per determinate località e il rendimento dell'hotel sulla piattaforma.

2.1.2) Ricavi

Booking Holdings classifica i suoi ricavi generati in 3 categorie:

- Ricavi derivanti dal modello *Agency*:

questo modello di business permette a Booking di generare circa i $\frac{3}{4}$ dei suoi ricavi. In questo tipo di transazione la società guadagna attraverso commissioni sulle prenotazioni che oscillano tra il 10% e il 30% e dipendono sia dalla dimensione dell'hotel che dalla visibilità che l'hotel desidera nelle pagine di Bookings.com. così facendo mostra agli utenti degli hotel tenendo conto delle preferenze e delle commissioni accordate, prevedendo per un miglior posizionamento sul sito una commissione più alta. Alcuni dei vantaggi che offre questo modello sono quello di non possedere l'inventario delle sistemazioni, non avere il rischio di invenduto sulle camere.

- Ricavi derivanti dal modello *Merchant*:

il gruppo, principalmente attraverso i suoi brand Agoda e Priceline, adotta, seppur in misura minore, anche il modello merchant. Questo modello permette di essere commercianti di *record*. Negli ultimi anni sta intensificando l'uso di questo modello per accelerare la propria crescita nel settore delle sistemazioni alternative (case ed appartamenti) e per lasciare maggior flessibilità ai fornitori.

- Altri ricavi:

i ricavi classificati in questa categoria sono costituiti principalmente dai ricavi generati dal modello *Advertising*, attraverso servizi di prenotazione o quote di iscrizione per i servizi di gestione dei ristoranti.

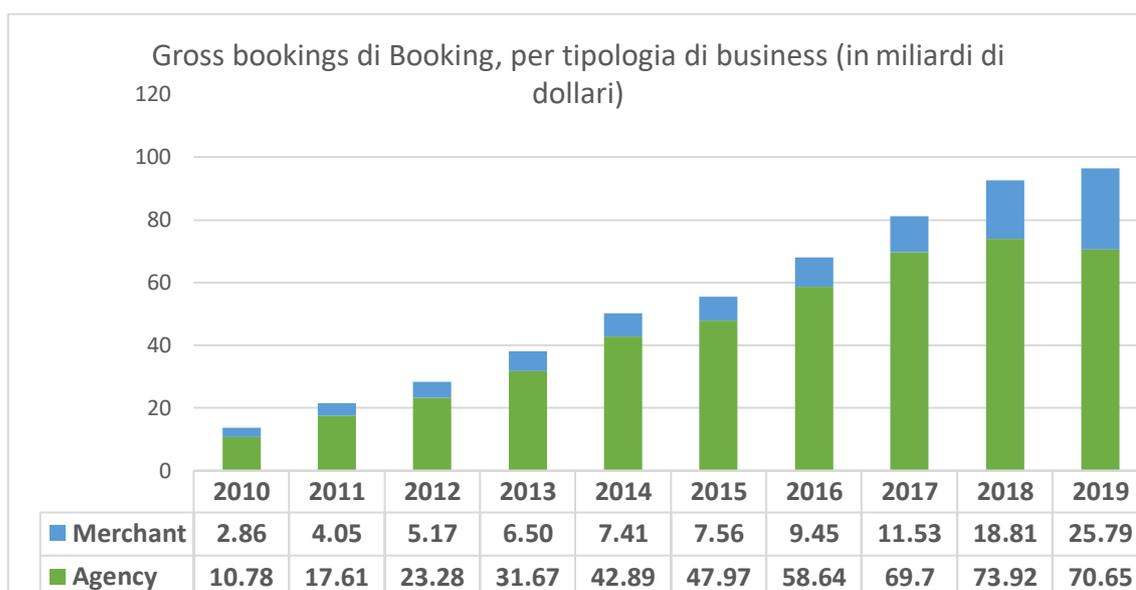


Figura 10: Gross bookings di Booking, per tipologia di business (in miliardi di dollari). Fonte (43-52)

Una delle metriche fondamentali usate nel settore del turismo sono le prenotazioni lorde o *Gross booking*, che come suggerisce il nome rappresentano le prenotazioni lorde offerte dalla società. Essendo prenotazioni lorde non è possibile rappresentare il modello *Advertising*, ma solamente i modelli *merchant e agency* in quanto è possibile avere il loro valore lordo complessivo.

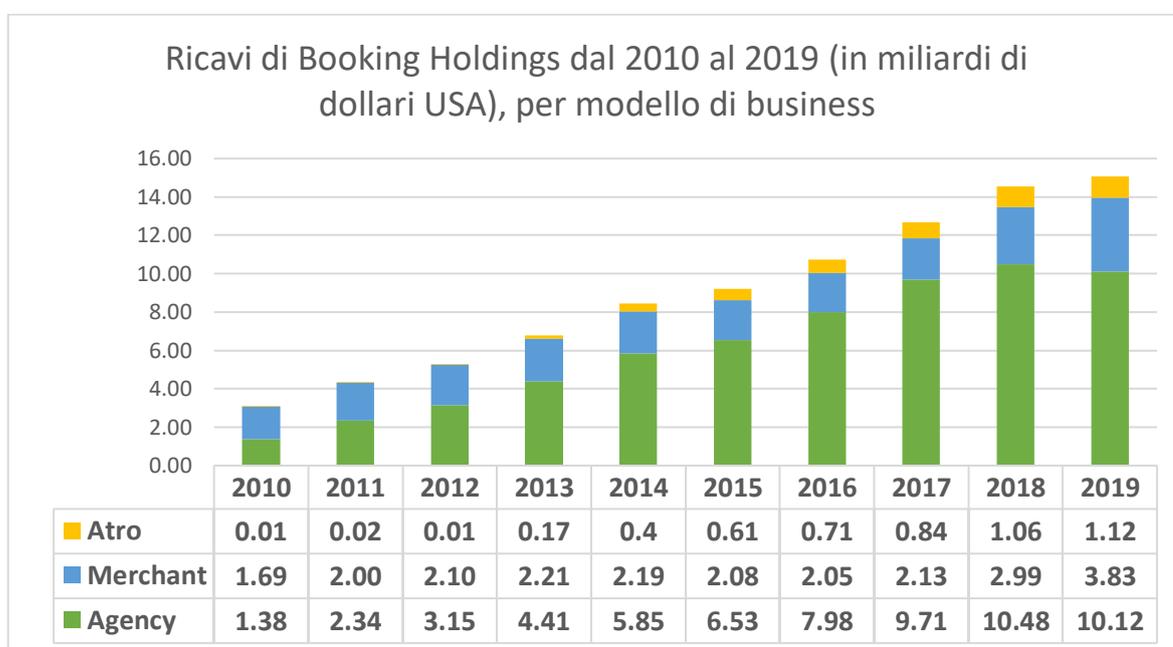


Figura 11: Ricavi di Booking Holdings dal 2010 al 2019 (in miliardi di dollari USA), per modello di business. Fonte (43-52)

Il grafico e la tabella precedente mostrano i ricavi del gruppo di Booking suddivisi per modelli di business. Questo semplice grafico ha permesso di evidenziare come il modello *agency* ha dato maggior contributo ai ricavi.

Inoltre mostra che i ricavi negli ultimi anni hanno seguito un trend positivo e in crescita. Nell'ultimo anno Booking Holdings ha guadagnato 15,07 miliardi di dollari USA ed è stata l'agenzia di viaggi online con i ricavi più alti.

La crescita di Booking Holdings è stata possibile grazie a diversi fattori:

- crescita del mercato dell'e-Travel;
- le acquisizioni strategiche effettuate, mirate ad ampliare sia i servizi offerti che l'inventario di strutture disponibili;
- diversificazione geografica (espansione in mercati meno maturi di quello Statunitense);
- *Early Adopter* del modello *Agency*: questa scelta ha permesso di avere un forte successo di Booking soprattutto in Europa.

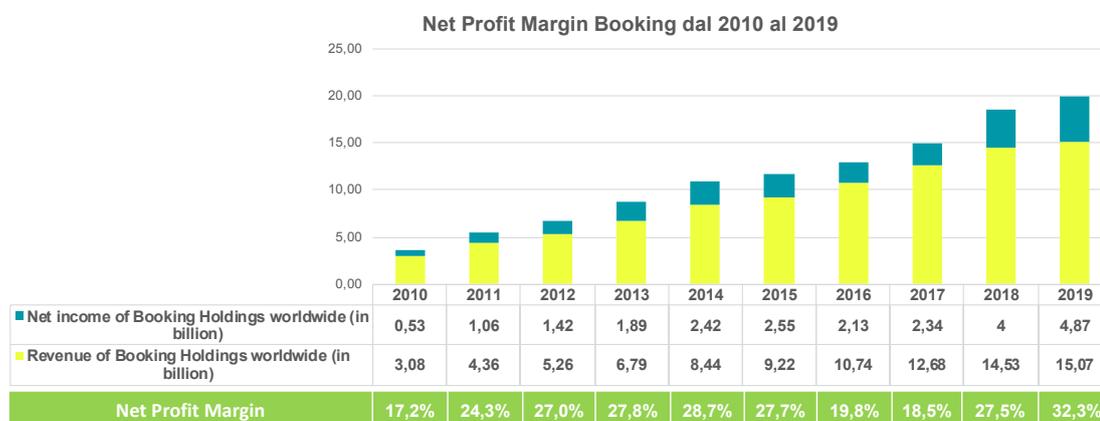


Figura 12: Net profit margin di Booking Holdings dal 2010 al 2019. Fonte (43-52)

Il grafico soprastante rappresenta l'andamento generale dei ricavi nei 10 anni presi in riferimento. Inoltre per ogni periodo sono indicati e i Net Income della società.

Grazie a questi due valori è stato possibile calcolare il Net profit margin come rapporto dei due valori precedenti. Come si può vedere questa marginalità è sempre stata positiva

e sempre superiore al 17% toccando un picco di 32,3% nel 2019.

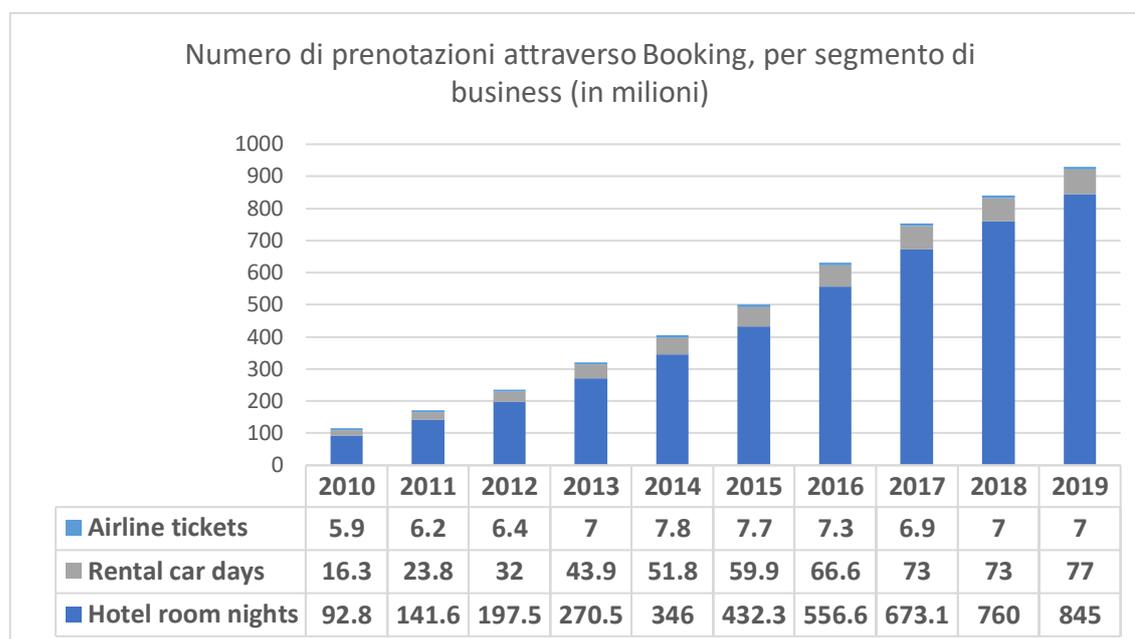


Figura 13: Numero di prenotazioni attraverso Booking, per segmento di business (in milioni) dal 2010 al 2019.
Fonte (43-52)

2.2) Expedia Group

Expedia Group è una agenzia di viaggio online statunitense: il core business della società è il core OTA, quindi genera la maggior parte dei suoi ricavi dal segmento alberghiero. Oltre questo business principale offre servizi e gestisce diverse piattaforme di *metasearch*, offre viaggi di lavoro ed ha un segmento dedicato alla *sharing economy*.

Per offrire tutti questi servizi il Gruppo gestisce un portafoglio di brand e i più famosi sono i seguenti:

- Expedia.com: è uno dei leader nel settore dei viaggi online ed offre diversi servizi di viaggio che vende sia come stand alone sia come bundle. Opera maggiormente negli USA e genera la maggior parte dei suoi ricavi con il modello *merchant*;
- CarRentals.com: società di noleggio auto, acquisita all'interno del gruppo con un'operazione di *cross selling*;
- Hotels.com: piattaforma che si concentra soprattutto sul marketing e sulla distribuzione di alloggi;

- Egencia: società di gestione di viaggi che offre prodotti e servizi di viaggio alle imprese e ai loro viaggiatori aziendali;
- Trivago: società di *metasearch* di hotel e di proprietà di maggioranza del gruppo;
- Vrbo: precedentemente denominata HomeAway, gestisce un mercato online per l'industria degli alloggi alternativi.

Il gruppo vende i suoi servizi di viaggio sia come singoli sia come pacchetti e suddivide i suoi ricavi in modello *merchant*, modello *agency*, modello *advertising and media* e ricavi derivanti da Vrbo. In particolare:

- Ricavi derivanti dal Modello *Merchant*: Expedia, ottiene la maggior parte dei ricavi attraverso il modello *merchant*: questa tipologia permette alla piattaforma di acquistare camere d'albergo e poi le rivende ai viaggiatori, ricoprendo quindi la figura del commerciante di *records*. Con questa modalità riesce ad ottenere le stanze a condizioni più economiche comprandole con grande anticipo ed in larghe quantità, poi le rivende agli utenti. Il commerciante utilizza questo metodo anche sugli acquisti di biglietti aerei, navi o auto a noleggio, offrendo dei pacchetti *all-inclusive*. I principali svantaggi di questo modello sono il rischio di invenduto ed Expedia, per cercare di mitigare tale rischio, una volta conquistata una posizione dominante, è riuscita ad includere all'interno di molti contratti una "clausola di restituzione" che consente di restituire le camere invendute all'hotel, ribaltando così il rischio di invenduto alle strutture, mentre la punto di vista finanziario i problemi possono insorgere in quanto l'OTA deve anticipare i soldi dell'acquisto e di conseguenza si deve esporre finanziariamente. Il principale vantaggio invece è che questo modello di business è che garantisce un certo margine di libertà nello stabilire i prezzi offerti ai clienti e può garantire un margine superiore.
- Ricavi derivanti dal modello *agency*: la seconda fonte di ricavo come valore proviene da questo modello che è stato introdotto nel 2008 con l'acquisizione di Venere, per guadagnare quote di mercato in Europa e fronteggiare un mercato dominato da un modello di business diverso dal suo. Quindi Expedia facilita le prenotazioni di viaggio e agisce come agente nella transazione, passando la

prenotazione effettuata dal cliente al fornitore del servizio e ricevendo commissioni o tariffe dal fornitore;

- Ricavi derivanti dal modello *advertising and media*: una parte meno consistente dei ricavi proviene da questo modello. Inizialmente questa parte era molto marginale, ma poi grazie alla diffusione del servizio di *metasearch* questo modello ha ottenuto sempre più importanza e valore. Questo servizio è offerto dal brand Trivago.
- Ricavi derivanti da Vrbo: questa parte dei ricavi non deriva da un vero e proprio modello di business, ma da dal segmento della share economy. Questo segmento è uno degli ultimi trend nel settore del turismo e il gruppo è entrato nel segmento nel 2015 grazie all'acquisizione di HomeAway, poi rinominato Vrbo. Questi ricavi provengono da commissioni su transazione, tariffe su servizi di viaggio o una combinazione di entrambi e fornisce servizi basati su abbonamenti o altri servizi ai proprietari.

Le risorse chiave di Expedia Group sono i diversi brand di successo che fanno parte del suo portafoglio che permettono di avere una vasta offerta di servizi.

Questo portafoglio di brand ha consentito al Gruppo di consolidare una forte estensione sia negli USA sia a livello globale: in questo modo è riuscito ad alimentare un circolo virtuoso che, in maniera simile a quanto analizzato per gli altri *players*, si basa sulla continua espansione del suo network di partner, che contribuisce ad incrementare l'attrattività del suo portafoglio di brand agli occhi dei visitatori. L'aumento del numero di utenti, a sua volta, gioca un ruolo decisivo nell'attrarre nuovi partner, siano essi albergatori, linee aeree o altri erogatori di servizi turistici, consentendo al Gruppo di intensificare e diversificare maggiormente la sua offerta, incrementando ulteriormente le possibilità di espandere la sua *user base*.

A inizio dell'analisi Expedia gestiva la maggior parte delle sue transizioni attraverso il modello *merchant*, che garantiva al gruppo un certo margine di libertà nello stabilire i prezzi offerti ai clienti e consente di negoziare l'allocazione e il prezzo della fornitura di stanze con gli hotel: tutto questo permetteva quindi di ottenere margini più alti per ogni singola transazione. L'utilizzo del modello *merchant*, inoltre, dava una miglior possibilità

ai clienti di assemblare pacchetti di viaggio in cui determinati servizi e prodotti sono disponibili a prezzi inferiori a quelli a cui verrebbero offerti su base individuale dai rispettivi fornitori. Inoltre l'uso del modello *merchant* trovava anche una motivazione vista la distribuzione del settore turistico statunitense, dominato da grandi catene di hotel compatibili con le modalità di vendita all'ingrosso. Con il passare degli anni e l'espansione geografica, come vedremo in seguito, anche il gruppo deciderà di utilizzare il modello *agency* nella sua strategia di espansione fuori dagli USA.

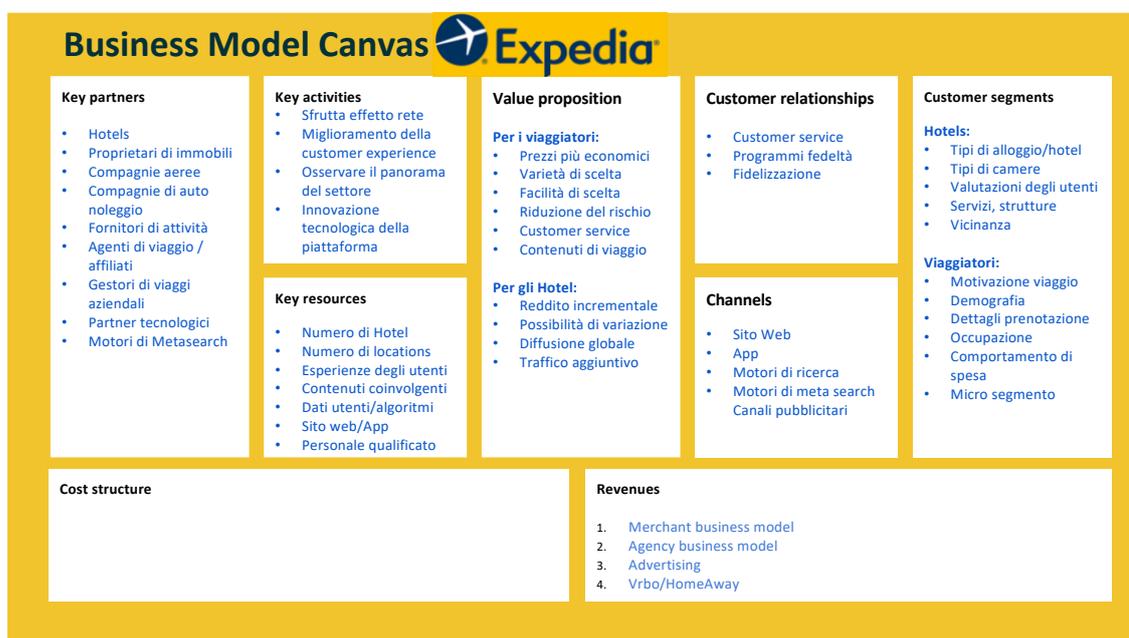


Figura 14: Business model Canvas Expedia. Fonte (13)

2.2.1) Value Proposition

Per i viaggiatori:

- **Prezzi più economici:** la forte concorrenza presente sulla piattaforma fa sì che i prezzi che vengono offerti siano competitivi e di conseguenza le strutture offrono i vari servizi a prezzi più moderati
- **Varietà di scelta:** grazie all'espansione geografica e le acquisizioni strategiche di vari brand, il cliente ha a disposizione un'ampia scelta di destinazioni/hotel/casa vacanza e pacchetti di viaggio;

- **Facilità di scelta:** è possibile effettuare una ricerca personalizzata grazie all'uso di una grande quantità di opzioni di filtraggio che rendono più facile per l'utente trovare ciò che cerca.
- **Riduzione del rischio:** permette di ridurre le asimmetrie informative che erano presenti tra cliente e struttura; quindi per i viaggiatori, grazie alla possibilità di visionare i punteggi e le recensioni assegnate alle diverse strutture da parte di altri utenti, possono fare una scelta più consapevole
- **Customer service:** Expedia mette a disposizione dei clienti un servizio di call center che in caso di necessità segue i clienti durante e dopo la transazione
- **Contenuti di viaggio:** per migliorare l'esperienza durante i soggiorni Expedia offre consigli e guide di viaggio

Per gli Hotel:

- **Reddito incrementale:** aumenta la possibilità delle strutture di riempire il maggior numero camere grazie alla visibilità data dalla piattaforma (gli hotel sono beni ad alto costo fisso).
- **Possibilità di variazione:** gli hotel possono aumentare o diminuire la loro offerta di camere
- **Diffusione globale:** aiuta gli hotel a raggiungere mercati globali, diversi da quelli locali che altrimenti non sarebbero stati efficientemente raggiungibili dalle singole strutture e di conseguenza potenziali clienti che da soli non raggiungerebbero.
- **Traffico aggiuntivo:** denominato "Effetto cartellone" che permette del Traffico aggiuntivo verso il sito web dell'hotel ("effetto cartellone"): questo è riconducibile al fatto che essere presenti su una OTA con buone valutazioni è una «buona pubblicità».

2.2.2) Ricavi

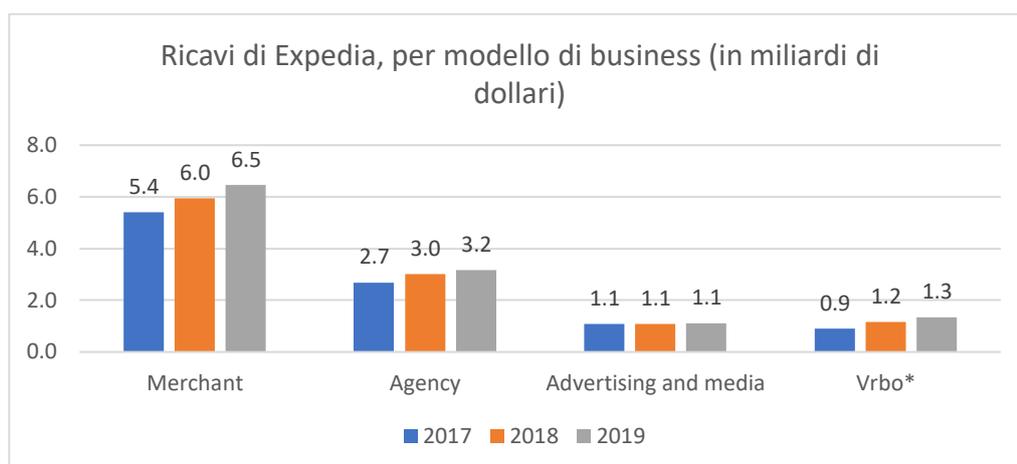


Figura 15: Ricavi di Expedia, per modello di business (in miliardi di dollari) dal 2017 al 2019
Fonte (40-42)

Il grafico soprastante mostra l'andamento negli ultimi 3 anni dei ricavi suddivisi per modelli di business. Come si può evincere la maggior parte dei ricavi proviene dal modello *merchant*, seguiti dai ricavi del modello *agency* e infine dal modello *Advertising and media* e come ultima fonte di ricavo il segmento relativo al brand Vrbo. L'andamento dei ricavi negli anni ha un andamento crescente sia come valore complessivo, sia come valore riferito al modello di business.

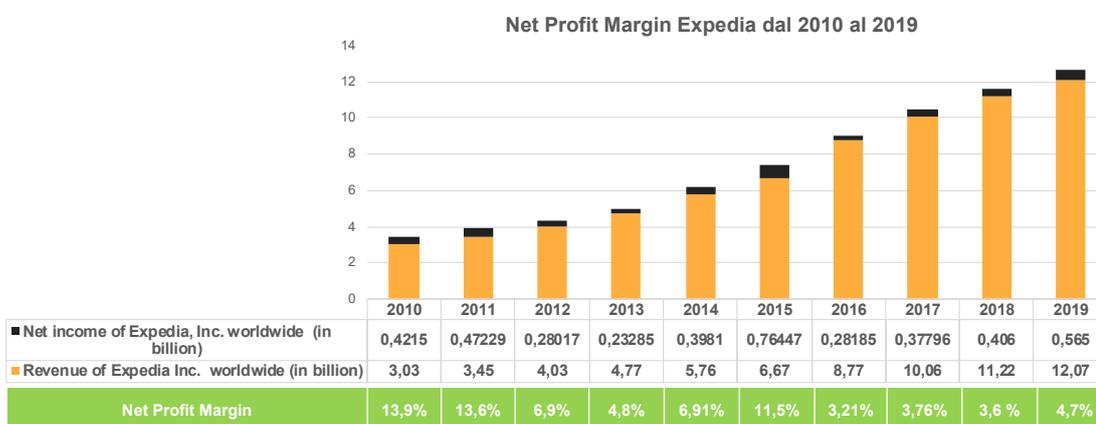


Figura 16: Net Profit Margin di Expedia dal 2010 al 2019. Fonte (33-42)

Il grafico e la tabella sovrastanti rappresentano anno per anno l'andamento dei ricavi complessivi e dei *Net Income* di Expedia. Come si può vedere i ricavi hanno seguito un trend crescente, mentre lo stesso non si può dire per i *Net Income* che comunque hanno sempre avuto un valore positivo in tutti gli anni. Dati questi due valori per ogni anno è stato possibile calcolare il *Net Profit Margin*.

2.3) Tripadvisor

Tripadvisor è una società statunitense che dopo lo *spin off* che è avvenuto con Expedia, si inserita nel settore del turismo come aggregatore di recensioni.

La ricorsa fondamentale per il suo business è stata appunto l'enorme quantità di informazioni che erano disponibili sul suo sito.

Queste recensioni sono scritte hanno danno agli utenti informazioni riguardo soprattutto ad hotel, ristoranti e case vacanza.

Con il passare degli anni il business della società si è evoluto offrendo sempre più funzionalità per facilitare la ricerca all'interno della piattaforma con l'uso ad esempio di filtri e con l'aggiunta di servizi di *metasearch* per poter confrontare in modo migliore i prezzi e le disponibilità delle strutture alberghiere. Inoltre per offrire un'esperienza di acquisto completa sulla piattaforma, un passo fondamentale è stato quello di aggiungere la funzionalità di *Instant booking* per permettere di completare una prenotazione senza dover uscire dal sito. Successivamente la società è entrata a far parte del segmento di prenotazione di tavoli al ristorante effettuando una serie di acquisizioni di piccole società operanti in Europa con lo scopo finale di creare un'unica grande piattaforma di prenotazione denominata poi The Fork.

Dal punto di vista geografico le attività delle società hanno iniziato il loro sviluppo negli USA per poi espandersi in UK e in Europa. Anche Tripadvisor ha visto il territorio cinese come una opportunità per il suo business e si è espansa in questo territorio con il nome di DaoDao.

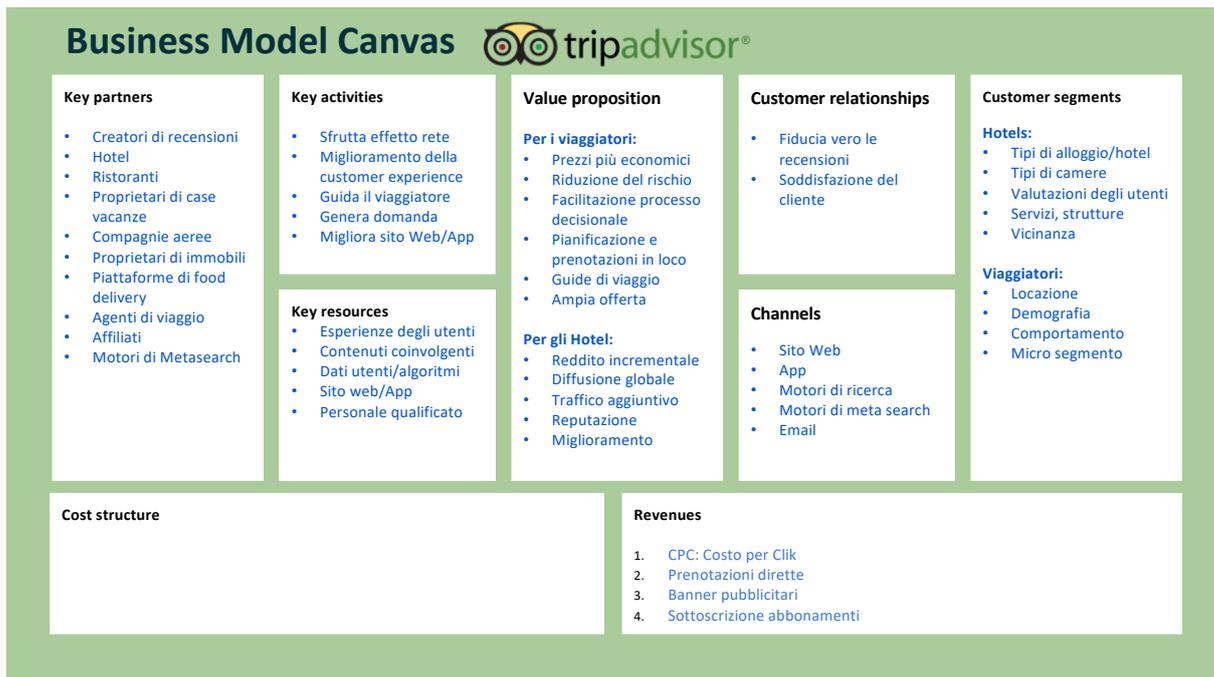


Figura 17: Business model Canvas Expedia. Fonte (14)

2.3.1) Value proposition

Per i viaggiatori:

- **Prezzi più economici:** Tripadvisor confronta i prezzi su molti siti di viaggio, ristoranti, attività e molto altro. La valutazione del prezzo è rappresentata su scala semi quantitativa.
- **Riduzione del rischio:** diminuiscono le asimmetrie informative tra cliente e struttura e grazie a questo c'è una riduzione del rischio per i viaggiatori grazie a oltre 500 milioni di recensioni. Alla base del successo di Tripadvisor vi è l'alta fiducia che la piattaforma possiede da parte del consumatore, grazie al sistema di recensioni su di essa fortemente sviluppato.
- **Facilitazione processo decisionale:** Tripadvisor facilita il processo decisionale e per la successiva pianificazione della vacanza. Come detto in precedenza si pone nella fase iniziale di scelta, all'inizio della catena del valore. In generale, dunque, i viaggiatori utilizzano TripAdvisor prima della fase di prenotazione del viaggio: è un aggregatore di recensioni.
- **Grande comunità:** grazie alla sua enorme comunità di persone, queste

- Ampia offerta: Oltre 7 milioni di posti recensiti e con l'aggiunta di servizi alcuni di questi sono prenotabili.

Per gli Hotel:

- Diffusione globale: aiuta gli hotel a raggiungere clienti globali che si trovano da un'altra parte del mondo, ma vorrebbero organizzare un viaggio in una determinata città.
- Traffico aggiuntivo: dopo che il cliente ha valutato e confrontato la struttura, il cliente di può ulteriormente confrontare andando sul sito internet della struttura e quindi Tripadvisor indirizza fa si che le strutture abbiano del traffico aggiuntivo verso il loro sito web (canale pubblicitario)
- Miglioramento continuo: grazie alle recensioni disponibili dà la possibilità alla struttura di rispondere alle recensioni, fare delle azioni correttive e/o di miglioramento, cosicché possano migliorare i successivi feedback
- Reputazione: utilizzo di TripAdvisor come vetrina per le strutture permette anche alle strutture più piccole di crearsi una reputazione e di conseguenza una maggior visibilità.

2.3.2) Ricavi

I ricavi di Tripadvisor sono dividibili in due segmenti: *Hotel,Media&Platform* e *Experience&Dining*.

Il segmento *Hotel,Media &Platform* include ricavi generati dalle seguenti fonti:

- *Hotel Revenue*. Sono generati dalle sponsorizzazioni click-based: questa è costituita principalmente da link di prenotazione che rimandano ai siti web delle sue strutture partner che prevalentemente sono OTA e fornitori diretti nel settore degli hotel (come ad esempio una grande catena di hotel). In questo tipo di procedura la monetizzate avviene sulla base di un costo per click o CPC e il pagamento dal partner è calcolabile dal numero di viaggiatori che clicca sul link moltiplicato per la tariffa CPC per ogni specifico click. Un'altra modalità è quella

dell'abbonamento: questa è venduta per una quota fissa corrispondente ad un fissato periodo di tempo di un anno o meno. Negli anni successivi Tripadvisor ha creato una funzionalità di *Instant Booking* che consente agli utenti di prenotare una sistemazione fornita da un partner direttamente su Tripadvisor. In questo modo si riesce ad erodere una parte del valore dall'attore successivo a Tripadvisor.

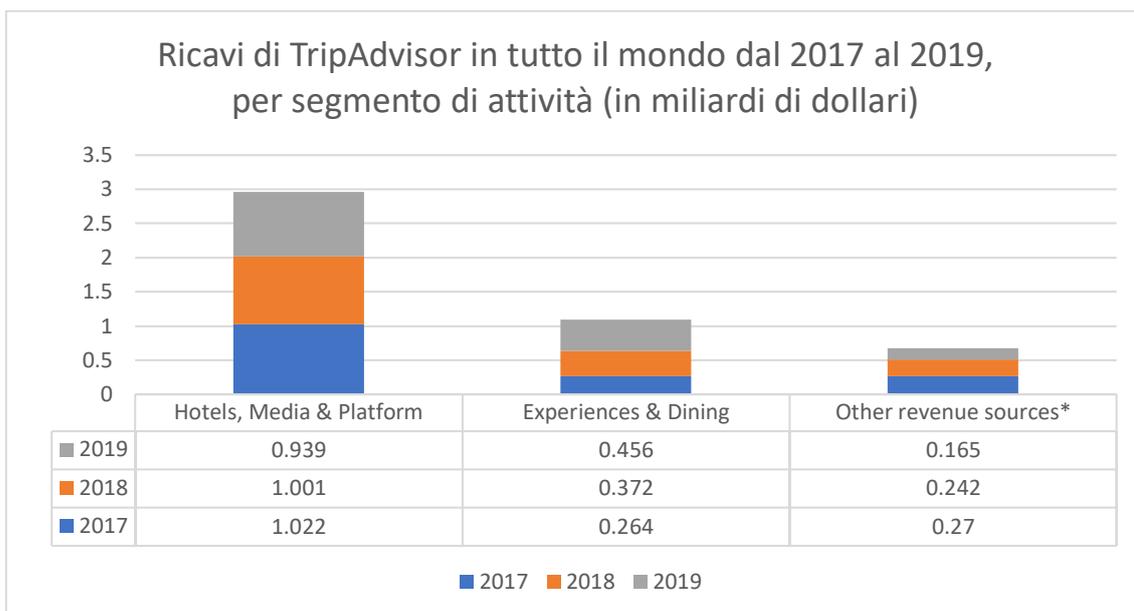
- *Display and Platform Revenue*. Tripadvisor offre ai propri partner la possibilità di proporre i propri brand attraverso una varietà di sponsorizzazioni a video sul suo sito. I clienti che usufruiscono di questo servizio sono prevalentemente hotel, compagnie aeree ed OTA. Questo tipo di sponsorizzazione è venduta principalmente sulla base di un costo per 1000 visualizzazioni, o CPM.

L'altro segmento denominato *Experience & Dining* include ricavi generati dalle seguenti fonti:

- *Experiences*. Tripadvisor fornisce informazioni e servizi che permettono ai clienti di prenotare attività ed attrazioni. Tripadvisor genera commissioni per ogni prenotazione che facilitate dal suo sistema di prenotazioni online.

- *Dining*. Tripadvisor fornisce informazioni e servizi ai consumatori per cercare e prenotare ristoranti. Questo è un servizio che si è sviluppato successivamente, ed attraverso l'acquisizione strategica di La Fourchette e di altri brand sul territorio europeo è stato creato come aggregazioni di questi la piattaforma TheFork.

Questa è quindi una piattaforma di prenotazione di ristoranti online che gestisce diversi siti web e un network di ristoranti. I ricavi sono generati principalmente attraverso tariffe per transazione (o tariffe per coperto) che sono pagate dai ristoranti a seguito delle prenotazioni.



*Figura 18: Ricavi di TripAdvisor in tutto il mondo dal 2017 al 2019, per segmento di attività (in miliardi di dollari)
Fonte (59-61)*

Il grafico soprastante permette di capire l'entità del valore creato dai vari segmenti di Tripadvisor negli ultimi tre anni dell'analisi. Come si può notare la parte più rilevante deriva dal settore alberghiero. Infatti la società ha utilizzato i ricavi provenienti da questo segmento per investire nelle nuove tendenze del settore. Qualche anno dopo infatti è entrata nel settore della ristorazione con in servizio di prenotazione: la seconda parte dei ricavi in termini di grandezza corrisponde al segmento delle attività non alberghiere. Un'ultima fetta dei ricavi proviene da altre fonti.

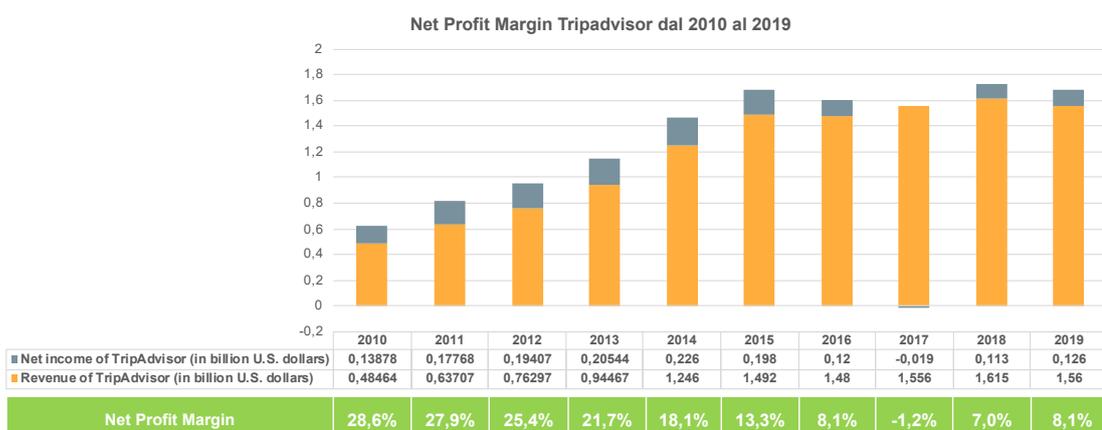


Figura 19: Net Profit Margin di Tripadvisor dal 2010 al 2019. Fonte (53-61)

La tabella e il grafo soprastanti riportano i valori dei Net Income e dei ricavi negli anni dal 2010 al 2019. Come si può vedere i ricavi hanno avuto un trend quasi sempre in crescita, mentre i net income sono cresciuti, poi scesi fino ad andare in negativo per poi risalire.

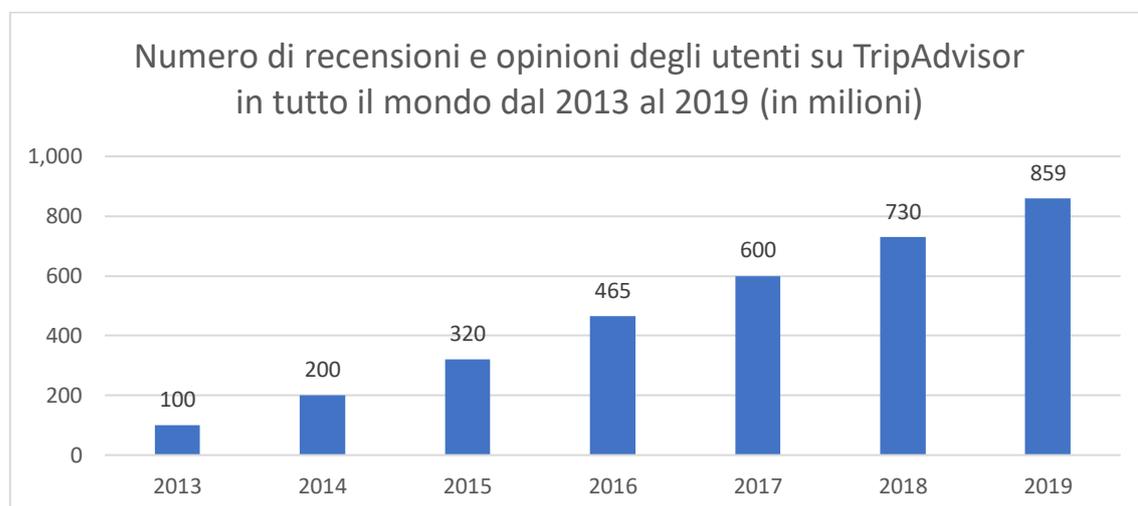


Figura 20: Numero di recensioni e opinioni degli utenti su TripAdvisor in tutto il mondo dal 2013 al 2019 (in milioni). Fonte (55-61)

Una variabile per capire il successo e l'importanza di Tripadvisor negli anni può essere quella di monitorare l'andamento delle recensioni negli anni. Come si può vedere dal grafo soprastante il trend delle recensioni è fortemente crescente fino ad arrivare ad un picco di 859 milioni di recensioni nel 2019.

3) Metodologia

L'obiettivo della tesi è quello di effettuare un'analisi longitudinale del settore dell'infomediazione turistica. L'analisi è stata svolta delineando e confrontando, l'evoluzione delle strategie e l'impatto che queste hanno avuto sui valori di bilancio e sull'andamento azionario.

I tre principali *players* nel settore dell'infomediazione turistica sono stati selezionati valutando i ricavi nell'ultimo anno (2019) e prendendo in considerazione le compagnie che si interfacciano maggiormente sul mercato Europeo. A valle di tali considerazioni, le analisi sono state effettuate prendendo in considerazione Booking Holdings, Expedia Group e Tripadvisor.

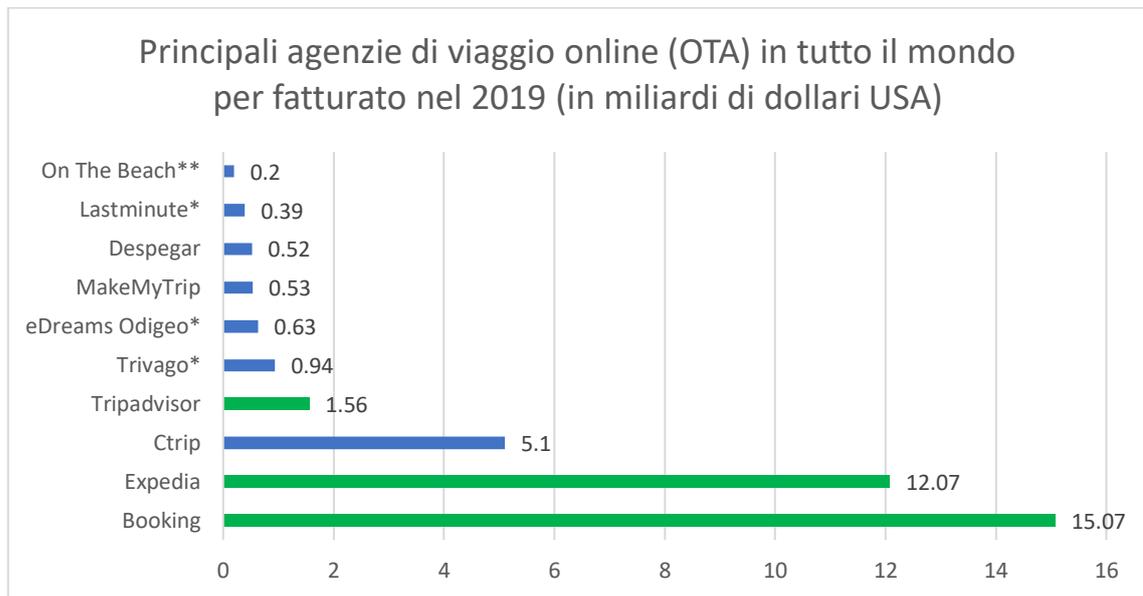


Figura 21: Principali agenzie di viaggio online (OTA) in tutto il mondo per fatturato nel 2019 (in miliardi di dollari USA). Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (42)(52)(61)(62-68)

I risultati sono stati elaborati in chiave comparativa per rilevare le principali analogie e differenze nell'evoluzione strategica dei tre *players* nell'ultimo decennio (dal 2010 al 2019) e per ogni anno le analisi hanno tenuto conto:

- Della strategia adottata da Booking Holdings, Expedia Group e Tripadvisor, in particolare considerando il core business, i brand del portafoglio, gli obiettivi, le acquisizioni, eventuali Join Venture, l'espansione geografica, le strutture gestite.
- Dei principali valori di bilancio, in particolare i ricavi, i ricavi suddivisi per modello di business e per area geografica, il margine netto, le vendite lorde. Le analisi hanno evidenziato eventuali correlazioni tra la strategia adottata e il ribaltamento sul rendimento economico dell'OTA.
- Del valore delle azioni. Allo scopo di evidenziare eventuali correlazioni tra la strategia adottata e le performance dell'OTA in ciascun anno, sono stati presi in considerazione anche i valori del mercato azionario. In particolare il valore massimo e il valore minimo di ogni trimestre.

L'obiettivo dell'analisi di ognuno di questi aspetti è quello di ripercorre l'evoluzione temporale, in termini sia qualitativi che quantitativi, evidenziando come le compagnie si siano adattate ai trend e alle trasformazioni che hanno interessato il settore del turismo.

3.1) Raccolta dei dati

Le principali fonti di dati utilizzati per l'analisi sono:

Annual reports. La principale fonte di informazioni per questa tesi è rappresentata dagli annual reports di Booking Holdings, Expedia Group e Tripadvisor. Gli annual reports sono relativi al periodo che va dal 2010 al 2019. Tali reports presentano una struttura simile per tutte e tre le compagnie e ai fini dell'analisi sono state prevalentemente considerate le seguenti sezioni:

- **Panoramica.** Questa sezione contiene informazioni circa la panoramica del settore nell'anno corrente e le principali informazioni e accadimenti che hanno interessato la compagnia.
- **Business.** Questa sezione contiene una panoramica generale delle diverse compagnie e informazioni sui loro modelli di business, sui loro competitors e sulle condizioni del settore del turismo in un determinato anno.
- **Strategia.** Questa sezione è dedicata alla *mission* aziendale e ai macro obiettivi da raggiungere.
- **Lettera agli azionisti.** Questa sezione è rivolta agli azionisti e contiene un riassunto dei principali eventi accaduti durante l'anno corrente e le prospettive/obiettivi per l'anno successivo.
- **Offerta di servizi.** Questa sezione presenta tutti i servizi offerti e i relativi brand.
- **Marketing.** Questa sezione è dedicata alle campagne di marketing e alla descrizione della pubblicità online e offline.
- **Risk Factors.** Questa sezione contiene un'analisi dei principali fattori di rischio che minacciano i business dei tre *players*.
- **Selected Financial Data.** La parte iniziale di questa sezione fornisce una descrizione dei principali trend che hanno caratterizzato le rispettive compagnie e il settore del turismo in un determinato anno. Tale sezione contiene inoltre i principali dati finanziari annuali commentati e giustificati.
- **Operazioni e tecnologia.** Questa sezione è dedicata alle infrastrutture tecnologiche e alle innovazioni da lanciare sul mercato.

Gli *annual reports* sono stati fondamentali, in prima battuta, per delineare un quadro preliminare del ruolo e delle strategie delle tre compagnie e nell'ottica dell'analisi vera e propria, si sono rivelati una preziosa fonte di dati qualitativi e quantitativi che, inquadrati in un contesto decennale, hanno consentito di delineare in maniera efficace l'evoluzione strategica dei tre *players*.

Bilancio d'esercizio. L'analisi dei bilanci aziendali ha permesso non solo di valutare il rendimento economico di ciascuna compagnia nell'orizzonte di tempo considerato, ma anche di effettuare comparazioni e di valutare l'effetto delle strategie in chiave quantitativa.

Mercato azionario. Un'importante fonte di informazione è stato il valore delle azioni delle tre compagnie nel corso del decennio. In particolare, è stato analizzato l'impatto della strategia e del contesto esterno sul valore delle azioni valutando le oscillazioni.

Altre fonti. Le informazioni raccolte attraverso l'analisi combinata degli *annual reports*, dei bilanci e dei dati azionari sono state integrate attraverso l'impiego di diverse fonti esterne alle tre compagnie, che hanno consentito di approfondire ulteriormente i principali aspetti dell'analisi. Tra le fonti utilizzate sono da segnalare il portale statistico Statista, dossiers di approfondimento e *research papers* incentrati sulle dinamiche evolutive del settore e sulle caratteristiche dei diversi attori che lo costituiscono.

3.2) Analisi dei dati

In una prima fase è stata eseguita la lettura preliminare degli *annual report* degli ultimi dieci anni (2010 al 2019) dei *tre players* Booking Holdings, Expedia e Tripadvisor.

La struttura simile degli *annual reports* delle tre compagnie, ha consentito di classificare i dati e di strutturarli al fine di poterli successivamente analizzare. In linea generale l'analisi dei dati si è svolta principalmente in due fasi:

- 1) Analisi qualitativa: Analisi degli *Annual Reports*;
 - Lettura preliminare degli *annual report*. In primis è stata svolta con la lettura preliminare degli *annual reports* delle tre compagnie. Ciò ha permesso di notare che la struttura degli *annual reports* è simile per le tre compagnie e

successivamente di individuare le sezioni di maggior interesse per il presente lavoro di tesi.

- Creazione di un documento di sintesi. Successivamente, è stato creato un nuovo file contenente le informazioni di maggior interesse per ciascuna compagnia in ciascun anno considerato. Il file risultante conteneva esclusivamente le aree di interesse per le analisi del presente lavoro di tesi.
- Creazione di un file strutturato Excel. Al fine di strutturare maggiormente i dati e facilitarne l'elaborazione successiva, a partire dal file precedente, per ciascuna compagnia e per ciascun anno è stata creata una tabella Excel in cui i dati sono stati raggruppati in modo omogeneo.

2) Analisi quantitativa: Analisi dei dati di bilancio e dei valori delle azioni.

Per effettuare l'analisi quantitativa i bilanci delle tre compagnie per ciascun anno sono stati riportati in un file Excel.

In particolare è stato preso in considerazione il conto economico di Booking Holding dall'anno 2010 al 2015:

C.E. [\$ milioni]	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Agency revenues	6527,898	5845,802	4410,689	3142,815	2339,253	1380,603
Merchant revenues	2082,973	2186,054	2211,474	2104,752	2004,432	1691,64
Advertising and other revenues	613,116	410,115	171,143	13,389	11,925	12,662
Total revenues	9223,987	8441,971	6793,306	5260,956	4355,61	3084,905
Cost of revenues	63,218	857,841	1077,42	1177,275	1275,73	1175,934
Gross profit	8591,807	7584,13	5715,886	4083,681	3079,88	1908,971
Operating expenses:						
Advertising — Online			1798,645	1273,637	919,214	55,214
Advertising — Offline			127,459	35,492	3,547	35,714
Performance marketing	2738,218	2334,453				
Brand marketing	273,704	257,077				
Sales and other expenses	353,221	31,091	235,817	195,934	16,269	116,303
Personnel, including stock-based compensation of \$s08, \$s17 and \$Z61, respectively	1166,226	950,191	698,692	466,828	352,295	270,071
General and administrative	41,542	352,869	252,994	173,171	123,652	81,185
Information technology	113,617	97,498	7,189	43,685	33,813	20,998
Depreciation and amortization	272,494	20,782	117,975	65,141	53,824	45,763
Impairment of goodwill						
Total operating expenses	5332,9	4510,818	3303,472	2253,888	1680,958	1122,174
Operating income	3258,907	3073,312	2412,414	1829,793	1398,922	786,797
Other income (expense):						
Interest income	55,729	13,933	4,167	0,386	8,119	3,857
Interest expense	-160,229	-88,353	-83,289	-62,064	-31,721	-29,944
Net unrealized gains (losses) on marketable equity securities						
Foreign currency transactions and other	-26,087	-9,444	-36,755	-0,972	-7,526	-14,427
Impairment of cost-method investments						
Total other income (expense)	-130,587	-83,864	-115,877	-67,924	-31,128	-40,514
Earnings before income taxes	3128,32	2989,448	2296,537	1761,869	1367,794	746,283
Income tax expense	57,696	567,695	403,739	337,832	308,663	-218,141
Net income	2551,36	2421,753	1892,798	1424,037	1059,131	528,142

Tab.1: Conto economico di Booking dal 2010 al 2015. Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (43-48)

E il bilancio:

BILANCIO [€ milioni]	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Current assets:						
Cash and cash equivalents	1477,265	3148,651	1289,994	1536,349	632,836	358,967
Restricted cash	0,806	0,843	10,476	6,641	3,771	1,05
Short-term investments	1171,246	1142,182	5462,72	3646,845	2024,827	1303,251
Accounts receivable, net of allowance for doubtful accounts	645,169	643,894	535,962	367,512	264,453	162,426
Prepaid expenses and other current assets	258,751	178,05	107,102	8,429	104,202	61,211
Deferred income taxes	0	0	74,687	40,738	36,755	70,559
Total current assets	3553,237	5113,62	7480,941	5682,375	3066,844	1957,464
Property and equipment, net	274,786	198,953	135,053	89,269	64,322	39,739
Intangible assets, net	2167,533	2334,761	1019,985	208,113	200,151	232,03
Goodwill	3375	3326,474	1767,912	522,672	504,784	510,894
Long-term investments	7931,363	3755,653	0	0	0	0
Deferred income taxes	0	0	7,055	31,485	111,08	151,408
Other assets	118,656	41,516	33,514	35,828	23,49	14,418
Total assets	17420,575	14770,977	10444,46	6569,742	3970,671	2905,953
Current liabilities:						
Accounts payable	322,842	281,48	247,345	184,648	146,867	90,311
Accrued expenses and other current liabilities	681,587	599,515	545,342	387,911	222,134	243,767
Deferred merchant bookings	434,881	460,558	437,127	368,823	239,157	136,915
Convertible debt		37,15	151,931	520,344	497,64	0,175
Total current liabilities	1439,31	1378,703	1381,745	1461,726	1105,798	471,168
Deferred income taxes	892,576	897,848	326,425	45,159	46,99	56,44
Long-term U.S. transition tax liability	0	0	0	0	0	0
Other long-term liabilities	134,777	103,533	75,981	68,944	39,183	42,99
Long-term debt	6158,443	3823,87	0	0	0	0
Convertible debt	0	0	1742,047	881,996		476,23
Total liabilities	8625,106	6203,954	3526,198	2457,825	1191,971	1046,828
Commitments and Contingencies (See Note 14)	0	0	0	0	0	0
Redeemable noncontrolling interests (See Note 13)	0	0		160,287	127,045	45,751
Convertible debt		0,329	8,533	54,655	77,36	0,038
Patrimonio netto						
Additional paid-in capital	5184,91	4923,196	4592,979	2612,197	2431,279	2417,092
Retained earnings	9191,865	6640,505	0	0	0	0
Accumulated earnings	0	0	4218,752	2368,611	1033,738	6,911
Accumulated other comprehensive income (loss)	244,852	-259,902	84,729	-23,676	-87,582	-32,889
Total stockholders' equity	8795,469	8566,694	6909,729	3896,975	2574,295	1813,336
Total liabilities and stockholders' equity	17420,575	14770,977	10444,46	6569,742	3970,671	2905,953

Tab.2: Stato patrimoniale di Booking dal 2010 al 2015. Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (43-48)

Inoltre, per quanto riguarda il valore delle azioni si è tenuto traccia del valore massimo e del valore minimo in ogni trimestre per ciascuna delle tre imprese.

4) Analisi Longitudinale

L'obiettivo principale di questo progetto di tesi consiste nell'effettuare un'analisi longitudinale delle strategie intraprese dai 3 principali *players* nel settore del turismo: Booking Holding ed Expedia Group che rappresentano le due principali OTA del mercato e Tripadvisor, che rappresenta invece il principale aggregatore di recensioni.

Come detto in precedenza, queste società con il passare degli anni si sono diversificate sia dal punto di vista geografico, sia dal punto di vista del settore.

A inizio 2010 le figure di questi *players* erano ben definite e i contorni delle loro attività ben delineati.

A inizio decennio infatti il processo di prenotazione di un viaggio online era molto spesso simile: un cliente andava su un aggregatore di recensioni (in questo studio Tripadvisor) e cercava la valutazione e leggeva le recensioni riguardanti un hotel ad esempio. Dopo aver individuato una struttura soddisfacente completava la sua prenotazione su una delle piattaforme delle OTA (Booking o Expedia in questa analisi) dove aveva la fase vera e propria di prenotazione. Negli anni successivi, come verrà spiegato nell'analisi che segue, i ruoli all'interno della catena del valore hanno iniziato ad avere piccole sfumature e non essere così chiari e definiti.

Per capire quali sono state le scelte strategiche e di diversificazione è stata effettuata, per ogni anno, una descrizione dei principali servizi offerti, dei principali brand presenti nei portafogli del gruppo, delle strutture gestite, dell'estensione geografica e dei principali obiettivi che hanno cercato di perseguire.

Questo ha permesso di capire anno dopo anno l'evoluzione delle principali scelte strategiche e dei rispettivi business.

Successivamente sono state analizzate le principali variazioni di alcuni valori di bilancio per capire come queste scelte si sono ribaltate sui principali valori economici.

Infine è stato monitorato anche l'andamento del valore del mercato azionario, per capire se le performance dell'impresa si identificassero nell'andamento del titolo azionario fosse coerente con le performance aziendali.

4.1) Anno 2010

	BOOKING HOLDING	EXPEDIA GROUP	TRIPADVISOR
CORE BUSINESS	Consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA)	Portafoglio di marchi che offre consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA)	Motore di ricerca viaggi e aggregatore di recensioni
SERVIZI OFFERTI	FOREIGN: Retail Hotel USA: Retail: Hotel, Airline tickets, Vacation Packages; Name your own price (opaquely): Hotel, Airline tickets; Other;	Retail: Hotel & Lodging, Airline Tickets, car rental, Cruises Opaquely: Hotel, Airline Tickets, car rental, Vacation Packages, Cruises Hotel facilities consultation Luxury customized vacation packages Business travel B2B services Local expert support Other (Airport Transfers, Tours...);	Reviews: Hotels, Restaurants, Cities, Activities
BRAND	Priceline.com Booking.com Agoda	Expedia.com Hotel.com Hotwire Venere Classic Vacation Expedia Local Expert Expedia Affiliate Network Expedia Cruiseship Centers Egencia Elong The Tripadvisor Media Network	The Tripadvisor Media Network: Spin-off di Expedia Group
JOIN VENTURE		Hotwire - CarRentals.com Hotwire - Travel-ticket.com	-
ACQUISIZIONI / CESSIONI RECENTI		SPIN-OFF: The Tripadvisor Media Network	-
OBIETTIVO			
ESTENSIONE GEOGRAFICA	99 Paesi	20 Paesi	-
STRUTTURE GESTITE	120.000	Hotel: 130.000	-

Tab.3: Rappresentazione delle principali attività, dei servizi offerti, dei brand principali, delle join venture, delle acquisizioni o cessioni recenti, degli obiettivi, dell'estensione geografica e delle strutture gestite per Booking Holding, Expedia Group e Tripadvisor per l'anno 2010. Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (33)(43)

Per il primo anno preso in considerazione per quest'analisi, anno 2010, è stata effettuata una descrizione delle attività svolte, dei brand gestiti all'interno del gruppo e dei servizi offerti per avere un'indicazione del punto di partenza e per poter poi comprendere al meglio come i business si sono modificati e le estensioni geografiche e settoriali hanno influenzato i risultati aziendali.

Inoltre per comprendere la dimensione e l'estensione degli affari delle società viene monitorato il numero delle strutture gestite, il numero di recensioni e il numero di paesi in cui opera il brand di punta di ciascun gruppo: stiamo parlando perciò di Booking.com, Expedia e Tripadvisor. Per quanto riguarda quest'ultimo, non ci sono informazioni così precise in quanto nel 2010 faceva parte di Expedia Group e solo successivamente è stato partecipante di uno Spin-off.

BOOKING HOLDING

Il *core business* della società è la consultazione e prenotazione dei servizi di viaggio, quindi si comporta come una vera e propria OTA.

Il brand di punta Booking.com ha iniziato la sua espansione in Europa, grazie soprattutto alla scelta di essere *early adopter* del modello *agency*. Questo successo è dovuto soprattutto a due fattori principali: la distribuzione degli hotel sul territorio e delle abitudini di acquisto degli europei. Con distribuzione sul territorio si intende che come le strutture alberghiere sono distribuite sul territorio: in Europa non sono presenti le grandi catene di hotel come in USA e di conseguenza non è possibile acquistare grosse quantità di camere da rivendere per conto proprio.

Invece per quanto concerne alle abitudini di acquisto degli europei, questi non sono abituati a pagare le camere d'albergo al momento della prenotazione come si fa ad esempio per un biglietto aereo acquistato on-line e di conseguenza il pagamento prima di essere arrivati in hotel non era un'abitudine europea.

Sul mercato nord americano (USA e Canada) invece la presenza più forte era di Priceline.com, all'epoca il brand più forte del gruppo. Il modello di business prevalente invece in questo territorio è quello *merchant*, grazie alla possibilità di acquistare direttamente le camere da rivendere sul proprio sito; l'offerta di servizi non si fermava solamente al settore alberghiero, ma si ampliava anche al settore aereo e al noleggio auto. Era possibile accedere a questi servizi sia come pacchetto sia come singolo. I vantaggi di scegliere il pacchetto, come detto in precedenza, sono due: il primo, lato consumatore, è quello di pagare meno i servizi acquistati nel *bundle*, rispetto all'acquisto dei singoli

servizi, mentre il secondo lato azienda è quello di catturare valore dal cliente tramite più servizi offerti.

In aggiunta Pricelice offriva un'altra opzione di acquisto denominata "Name your own price", in cui il cliente non conosce tutti i dettagli della struttura che sta prenotando. Questo permette agli hotel di offrire la loro capacità in eccesso a prezzi inferiori ed è un ottimo meccanismo per far incontrare domanda ed offerte risparmiando sul prezzo di acquisto, dato che alcune informazioni non sono disponibili.

Per quanto riguarda invece il territorio asiatico, la presenza del gruppo è guidata dal brand Agoda, OTA operante nel territorio per lo più nel territorio cinese, che utilizza nella maggior parte dei suoi affari il modello *agency*. L'Asia-Pacifico rappresenta una grande opportunità per le società dell'emisfero occidentale in quanto non è ancora presente una forte penetrazione nel mercato e di conseguenza potrebbe rappresentare un'ottima fonte di ricavo.

EXPEDIA GROUP

Anche per questa società il core business è la consultazione e prenotazione dei servizi di viaggio, cioè una Online Travel Agency (OTA), ma a differenza della società precedente, Expedia Group tende a definirsi un portafoglio di marchi: questo implica una più forte dipendenza e collaborazione tra i vari brand.

Il marchio di punta del gruppo è appunto Expedia, una OTA operante per lo più negli USA: questa è la prima grande differenza rispetto a Booking. La seconda grande differenza è il forte utilizzo del modello Merchant, facilitato dalle grandi catene di alberghi presenti sul territorio Nord Americano come già detto in precedenza.

Negli anni precedente al 2010, Expedia Group ha avuto la possibilità di acquisire il marchio Booking B V, ma ha sottovalutato la società olandese e il modello *agency* con cui operava e successivamente è poi stata acquisita dal gruppo Priceline.

Dopo questa mancata acquisizione e la conseguente adozione di un modello di business diverso dal suo, la decisione di Expedia per espandersi nel mercato europeo con forte presenza del modello *agency*, fu di acquisire Venere, agenzia di viaggio online italiana che operava esclusivamente attraverso il modello *agency*. Si pensava inizialmente che lo

scopo dell'acquisizione di Venere fosse quello di competere con Booking in territorio europeo, ma in realtà lo scopo ultimo era quello di testare ed integrare il modello agency all'interno del gruppo.

I servizi offerti da Expedia sono molto simile a quelli offerti da Booking: in particolare Expedia ha iniziato a offrire un servizio di prenotazione opaca simile e quello di Booking (denominato Name your own price), con il quale ha potuto sfruttare

Inoltre offre servizi prenotazione di strutture alberghiere al dettaglio, biglietti aerei, pacchetti vacanza e tanti altri servizi.

Un altro brand di rilevanza del gruppo è Hotel.com, che offre un'ampia selezione di strutture alberghiere ai viaggiatori, che possono pianificare, acquistare e prenotare alloggi, dagli hotel tradizionali alle case vacanze. è anche presente un servizio di fidelizzazione del cliente in base alle notti prenotate attraverso questa piattaforma, differenziamo la nostra offerta posizionando il marchio come esperto di hotel, con contenuti premium sulle strutture ricettive.

Per quanto riguarda le strutture premium, Expedia si appoggia al brand Classic Vacation che offre vacanze personalizzate principalmente attraverso una rete nazionale di agenti di viaggio al dettaglio di terze parti. Fornisco per lo più una linea completa di pacchetti vacanza premium - aereo, hotel, autonoleggio, attività e trasporto privato - per creare vacanze di lusso personalizzate in località esclusive.

Anche Expedia Group ha intuito un potenziale nel mercato asiatico e di conseguenza ha nel suo portafoglio la quota di maggioranza di Elong, compagnia cinese che opera nell'omonimo territorio.

Infine offre anche *B2B services* attraverso il marchio Egencia, una società di prenotazione di viaggi che offre prodotti e servizi disponibili per aziende e viaggiatori d'affari. Ha una presenza globale soprattutto in Nord America, Europa e Asia Pacifico e con l'uso di strumenti di prenotazione centralizzati, offre ai dipendenti dei nostri clienti aziendali, un'offerta unica destinata ai viaggiatori d'affari e reportistica consolidata per i segmenti di business globali, grandi e "PMI" (piccole e medie imprese) e in aggiunta offre anche servizi di consulenza e gestione delle riunioni.

Per quanto riguarda il segmento delle auto a noleggio, il brand Hotwire collabora con CarRentals.com: questo tipo di servizio può essere offerto sia sotto forma di stand alone sia all'interno di un bundle.

TRIPADVISOR

Il terzo attore dell'analisi è Tripadvisor, che raffigura il più importante aggregatore di recensioni a inizio 2010. I servizi che offre sono quelli di *reviews* di servizi alberghieri, ristorazione, città ed attività. A inizio 2010 il brand si trovava all'interno di Expedia Group e solamente dopo uno spin-off è diventata una società assestante.

Il core business è quindi quello di motore di ricerca di viaggi e aggregatore di recensioni. Questo permetteva alla società di giocare un ruolo fondamentale all'interno della filiera in quanto era il punto di inizio nella pianificazione di un viaggio. La sua risorsa fondamentale è la sua *cummunity* di utenti che lasciano a disposizione sulla piattaforma recensioni delle esperienze che hanno vissuto. La piattaforma mette a disposizione molte funzionalità, tra cui la più importante quella di filtraggio che permette all'utente di trovare quello che desidera in tempi più brevi.

Il ruolo di questa società a inizio 2010 era quindi quella di una piattaforma che permettesse di comparare le varie esperienze di viaggio per terminare poi la prenotazione sul sito di una OTA.

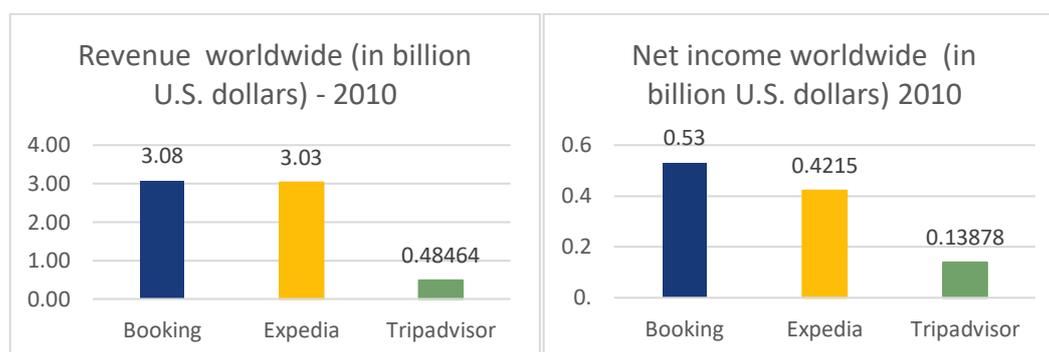


Figura 21: Revenue e Net income worldwide in billion U.S. dollars di Booking, Expedia e Tripadvisor relativi all'anno 2010; Elaborazione personale dei dati contenuti in (33)(43)

Come si può vedere dai 2 grafici di sopra, le *revenue* di Booking ed Expedia sono confrontabili tra di loro, ma ci può già notare una differenza più marcata rispetto ai *Net*

Income, dove Booking ha circa \$ 100 milioni in più. Per quanto riguarda Tripadvisor invece, sia le *revenue* sia i *net income* sono inferiori alle 2 OTA.

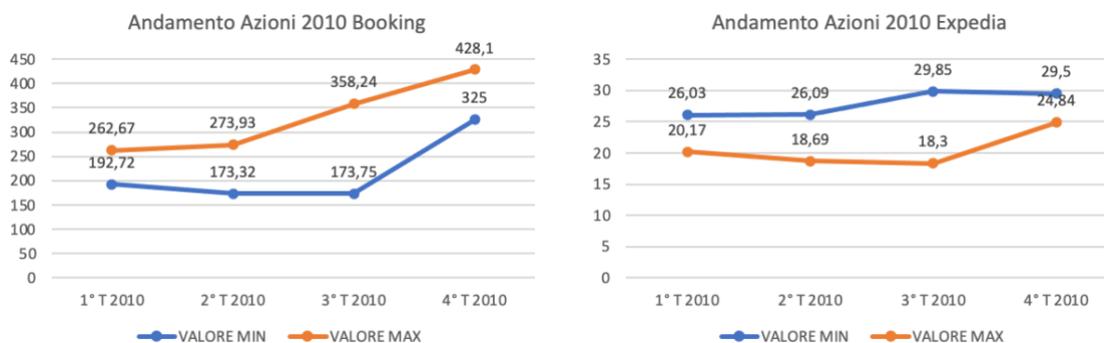


Figura 22: Andamento della quotazione dei titoli di Booking e di Expedia, rappresentati dal valore massimo e minimo per ogni trimestre, relativi all'anno 2010: Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (33)(43)

Il valore dei 2 titoli è molto diverso come ordine di grandezza, ma si può notare come questi abbiano un trend crescente nel tempo. Il valore di Tripadvisor non è disponibile per l'anno 2010 e verrà quindi inserito negli anni successivi.

4.2) Anno 2011

	BOOKING HOLDING	EXPEDIA GROUP	TRIPADVISOR
CORE BUSINESS	Consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA)	Portafoglio di marchi che offre consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA)	Motore di ricerca viaggi e aggregatore di recensioni
SERVIZI OFFERTI	FOREIGN: Retail: Hotel, car USA: Retail: Hotel, Airline tickets, Vacation Packages, car; Name your own price (opaque): Hotel, Airline tickets, car; Other;	Retail: Hotel & Lodging, Airline Tickets, car rental, Cruises Opaque: Hotel, Airline Tickets, car rental, Vacation Packages, Cruises Hotel facilities consultation Luxury customized vacation packages Business travel B2B services Local expert support Other (Airport Transfers, Tours...);	Reviews: Hotels, Restaurants, Cities, Activities
BRAND	Priceline.com Booking.com Agoda RentalCars	Expedia.com Hotel.com Hotwire Venere Classic Vacation Expedia Local Expert Expedia Affiliate Network Expedia Cruiseship Centers Egencia Elong	Daodao (Cina) FlipKey con sede negli USA e HolidayLettings con sede in UK (casa vacanza)
JOIN VENTURE		Hotwire - CarRentals.com Hotwire - Travel-ticker.com collaborazione con Amazon, per lanciare Expedia Suggest Service, un servizio di autocompletamento	-
ACQUISIZIONI / CESSIONI RECENTI	ACQUISIZIONE RENTALCARS (Maggio 2010)	SPIN-OFF: The Tripadvisor Media Network ACQUISIZIONE Mobiata, 2010	-
OBIETTIVO	-espansione in mercati in cui l'adozione dell'e-commerce è in crescita -diversificazione dei servizi: cross-sell nel segmento noleggio auto	-ampliare il network di partner per incrementare l'attrattività del portafoglio esistente -diversificare il mix di entrate -implementare le piattaforme per migliorare la user experience (Hotels.com)	-speed-to-market con le nostre innovazioni e con nuove funzionalità -investire nel canale mobile come mezzo di crescita
ESTENSIONE GEOGRAFICA	160 Paesi	25 Paesi	29 Paesi
STRUTTURE GESTITE	185.000	Hotel: 145.000	550.000 hotel e strutture ricettive 900.000 ristoranti e attrazioni 200.000 casa vacanza

Tab.4: Rappresentazione delle principali attività, dei servizi offerti, dei brand principali, delle join venture, delle acquisizioni o cessioni recenti, degli obiettivi, dell'estensione geografica e delle strutture gestite per Booking Holding, Expedia Group e Tripadvisor per l'anno 2011. Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (34)(44)(53)

BOOKING HOLDING

La strategia di Booking Holding prevedeva 2 obiettivi principali. Il primo era quello di espandersi in mercati in cui l'adozione dell'e-commerce era in crescita, in quanto la diffusione e la penetrazione di internet, come detto in precedenza, è stata molto diversa nel mondo. Nel vecchio continente e nella parte dell'Asia-Pacifico infatti la diffusione della rete è arrivata in ritardo rispetto al Nord America e di conseguenza tutto il mercato digitale è arrivato dopo. Tutto questo implica che la diffusione in queste zone rappresenti un'ottima opportunità di diversificazione geografica. Di conseguenza i tassi di crescita dell'e-commerce a livello internazionale sono maggiori dei tassi di crescita a livello nazionale ed è quindi una buona opzione cercare di espandersi il più possibile e aumentare conseguentemente l'inventario di strutture alberghiere offerte.

Il secondo obiettivo invece era quello di mettere in pratica un'operazione di cross-selling, nel settore delle auto a noleggio.

Per fare questa operazione è stata portata a termine l'acquisizione di Rentalcars, piattaforma on-line che permette ai clienti di prenotare un'auto tramite sito web, app oppure tramite telefono.

Dopo avere testato il servizio negli USA, Booking ha espanso questo servizio anche nel mercato internazionale.

Grazie a questa acquisizione il gruppo ha ottenuto dei miglioramenti per la loro strategia di one-stop-shopping, attraverso la quale è possibile acquistare più servizi assieme: nel caso specifico, la società ha la possibilità quindi di vendere un servizio un più e di conseguenza catture più valore dal singolo cliente.

RISULTATI

L'obiettivo prefissato era quello di espandersi nei paesi in cui l'adozione dell'e-commerce era in crescita. Infatti il numero di paesi in cui il gruppo offre il suo servizio è aumentato da 99 a 160.

Inoltre la scelta di Booking di essere *early adopter* del modello *agency*, ha creato delle forti sinergie con l'espansione al di fuori degli USA, che hanno permesso al gruppo di

avere un forte successo ottenendo così ottimi ricavi: infatti i ricavi derivanti dal mercato estero sono aumentati dell'80% passando da \$ 1.444 milioni a \$ 2.595 milioni.

Facendo una differente suddivisione dei ricavi si può notare come i ricavi derivanti dal modello *agency*, siano aumentati del 69% passando \$ 1.381 milioni a \$ 2.339 milioni, suggerendo quindi un buon successo di questo modello al di fuori degli USA.

Oltre al valore effettivo dei ricavi è anche interessante capire come il mix di entrate sia cambiato in base al modello di business e come si poteva intuire dal forte aumento ottenuto dall'attività estera, la percentuale dei ricavi derivanti da *agency* rispetto al totale è aumentata passando dal 45% al 54% e di conseguenza anche per i ricavi derivanti dal modello *merchant* siano anche loro aumentati del 18% da \$ 1.692 milioni a \$ 2.004 milioni, in percentuale sul totale siano diminuiti passando dal 55% al 46%. Le altre fonti di ricavo risultano essere al momento trascurabili rispetto ai due modelli di sopra.

L'altra operazione è stata quella di fare un'acquisizione mirata, tramite operazione di *cross selling*, acquistando una società di autonoleggio per poter offrire un servizio aggiuntivo vendibile come singolo o all'interno di un *bundle*. Grazie a questa operazione i giorni d'affitto auto, metrica utilizzata nel settore per indicare l'utilizzo di questo servizio, sono passati da 16,3 a 23,8 milioni.

EXPEDIA GROUP

La strategia di Expedia Group prevedeva di ampliare il network di partner per aumentare l'attrattività del portafoglio e allo stesso tempo di diversificare le entrate.

Per fare ciò, il brand Hotwire, ha stretto delle joint venture con CarRentals.com e con Travel-ticker.com. Lo scopo dell'accordo con la prima società è stato quello di offrire un servizio in più inseribile in un pacchetto viaggio o in aggiunta a un altro servizio preesistente. La collaborazione con la seconda società invece è stata importante per incrementare l'inventario presente.

Dal punto di vista tecnologico invece, il gruppo ha acquisito una società chiamata Mobia, società che si occupa di sviluppo app. L'obiettivo era quello di migliorare l'applicazione mobile in quanto sempre un maggior numero di utenti ha iniziato a preferire il canale mobile. L'investimento non aveva solo l'obiettivo di migliorare la

funzionalità dell'app, ma anche quella di utilizzare il canale mobile come strumento di crescita dell'attività.

Un ulteriore passo avanti è stato quello di investire per migliorare la user experience degli utenti: per fare questo è stato deciso di fare una collaborazione con il colosso Amazon per fornire un servizio di auto completamento nella fase di prenotazione.

RISULTATI

La strategia prevedeva di aumentare il numero di partner per aumentare l'attrattività del gruppo e migliorare la *user experience* degli utenti e per fare questo sono stati fatti degli accordi commerciali con ad esempio gli accordi presi con CarRental.com. Questi si sono manifestati sotto forma di un aumento di strutture gestite che sono passate da 130.000 a 145.000 e un aumento dei ricavi derivanti dal modello *merchant*, modello preferito dal gruppo, che viene utilizzato per il servizio di autonoleggio: infatti i ricavi derivanti da quest'ultimo sono aumentati del 16% passando da \$ 2.220 milioni a \$ 2.572 milioni. La seconda fonte di entrate è il modello *agency*, modello adottato da poco dal gruppo che pesa per il 22% dei ricavi rispetto ai ricavi totali, arrivando a valere a fine dell'anno \$ 764 milioni. I ricavi suddivisi per area geografica mostrano come il business del gruppo abbia come fonte principale gli USA che corrisponde al 58% dei ricavi.

TRIPADVISOR

Dopo lo spin-off con Expedia Group, Tripadvisor ha deciso di migliorare la user experience, con lo scopo di aumentare la user base di utenti per confermarsi come azienda leader per la consultazione di recensioni ed opinioni. Infatti la grossa quantità di recensione è la risorsa fondamentale per Tripadvisor per il suo business. Quindi per rendere l'esperienza utente migliore sono stati effettuati investimenti per potenziare lo speed to market relativo alle nuove innovazioni e funzionalità. Contemporaneamente, come fatto da Expedia Group, anche Tripadvisor ha intuito il potenziale del canale mobile sia come miglioramento della user experience degli utenti, sia come canale di crescita dei propri affari.

Rispetto alle 2 OTA prese in considerazione, Tripadvisor ha iniziato a dare sempre più peso alle case vacanze, tanto che a fine 2011 vantava già un bel numero di valutazioni di quest'ultime sulla sua piattaforma, grazie anche all'acquisizione di FlipKey e HolidayLettings.

Come quanto intuito da Booking, il territorio cinese risulta essere sempre più ricco ed attraente per l'e-commerce del turismo. Per questo è stata acquisita la società Daodao operante per lo più in Cina.

RISULTATI

Dato il primo anno di attività indipendente per la società il primo confronto verrà descritto l'anno successivo.

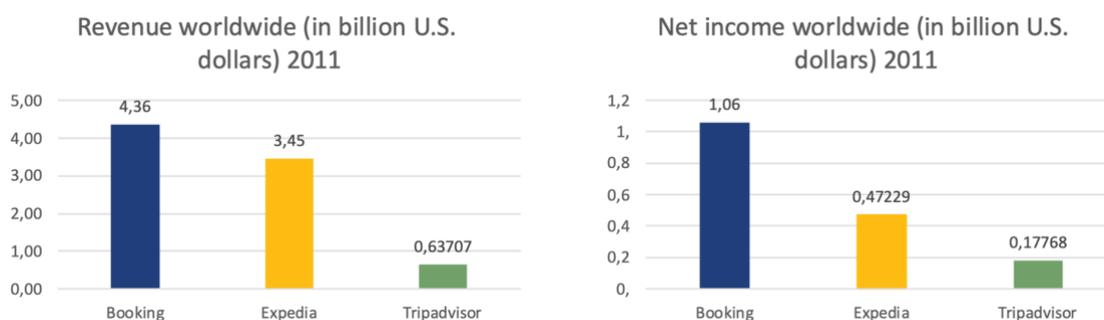


Figura 23: Revenue e Net income worldwide in billion U.S. dollars di Booking, Expedia e Tripadvisor relativi all'anno 2011: Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (34)(44)(53)

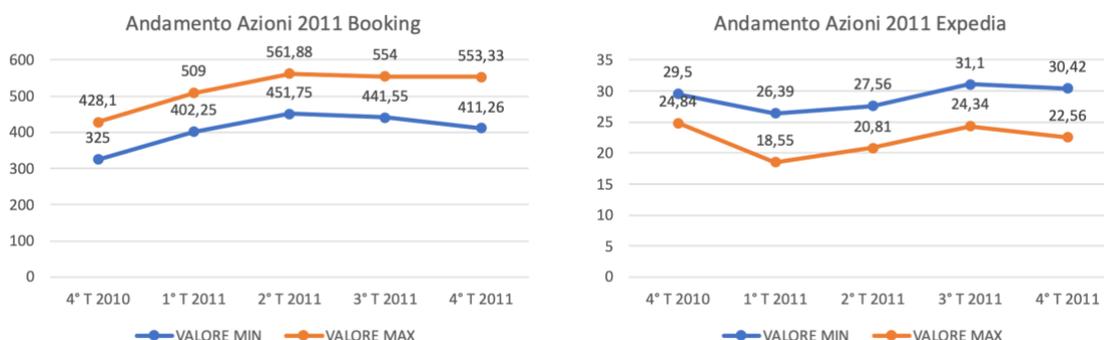


Figura 24: Andamento della quotazione dei titoli di Booking e di Expedia, rappresentati dal valore massimo e minimo per ogni trimestre, relativi all'anno 2011: Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (34)(44)(53)

4.3) Anno 2012

2012	BOOKING.COM	EXPEDIA GROUP	TRIPADVISOR
CORE BUSINESS	Consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA)	Portafoglio di marchi che offre consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA)	Motore di ricerca viaggi e aggregatore di recensioni
SERVIZI OFFERTI	<p>INTERNAZIONALE: Retail: Hotel, car</p> <p>USA: Retail: Hotel, Airline tickets, Vacation Packages, car; Name your own price (opaquely): Hotel, Airline tickets, car; Other;</p>	<p>Retail: Hotel & Lodging, Airline Tickets, car rental, Cruises</p> <p>Opaquely: Hotel, Airline Tickets, car rental, Vacation Packages, Cruises</p> <p>Consultazione strutture alberghiere</p> <p>Luxury customized vacation packages</p> <p>Business travel</p> <p>B2B services</p> <p>Local expert support</p> <p>Other (Airport Transfers, Tours...);</p>	Reviews: Hotels, Restaurants, Cities, Activities
BRAND	<p>Priceline.com</p> <p>Booking.com</p> <p>Agoda</p> <p>RenatCars</p>	<p>Expedia.com</p> <p>Hotel.com</p> <p>Hotwire</p> <p>Venere</p> <p>Classic Vacation</p> <p>Expedia Local Expert</p> <p>Mobitana</p> <p>Expedia Affiliate Network</p> <p>Expedia Cruiseship Centers</p> <p>Egencia</p> <p>Elong</p>	<p>Daodao (Cina)</p> <p>FlipKey, HolidayLettings</p>
JOIN VENTURE		LUGLIO 2011, collaborazione con la compagnia aerea low cost AirAsiaTM	-
ACQUISIZIONI / CESSIONI RECENTI		ACQUISIZIONE Traveforce® e Traveldoo™ (viaggi paesi nordici) VIA TRAVEL	whereivebeen.com Luglio 2011 everytrail.com Febbraio 2011
OBIETTIVO	<p>-espansione in mercati in cui l'adozione dell'e-commerce è in crescita</p> <p>-pubblicizzare e valorizzare il brand nei paesi in espansione</p>	<p>incrementare l'attività globale di agenzia alberghiera</p> <p>puntare al mercato Cinese e svilupparsi in mercati non ancora coperti</p> <p>migliorare l'app mobile e l'esperienza mobile</p>	-integrazione con piattaforme social per migliorare la user experience
ESTENSIONE GEOGRAFICA	175 Paesi	30 Paesi	30 paesi
STRUTTURE GESTITE	Hotel: 275.000	Hotel: 200.000	670.000 hotel e strutture ricettive 1.200.000 ristoranti e attrazioni 300.000 casa vacanza

Tab.5: Rappresentazione delle principali attività, dei servizi offerti, dei brand principali, delle join venture, delle acquisizioni o cessioni recenti, degli obiettivi, dell'estensione geografica e delle strutture gestite per Booking Holding, Expedia Group e Tripadvisor per l'anno 2012. Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (35)(45)(54)

BOOKING HOLDING

Dal punto di vista strategico non sono state effettuate acquisizioni strategiche o sviluppi di nuove funzionalità o servizi, ma è continuata l'espansione internazionale nei mercati in cui l'adozione dell'e-commerce era in crescita e sono stati effettuati investimenti in pubblicità per aumentare la consapevolezza del brand principale Booking.com.

RISULTATI

Portando avanti l'obiettivo dell'anno precedente, la società ha continuato l'espansione in quei paesi in cui l'adozione dell'e-commerce era in crescita passando ad offrire il servizio da 160 a 175 paesi.

Dopo la penetrazione in questi nuovi mercati, è stata fatta una forte campagna pubblicitaria per cercare di far conoscere il più possibile queste piattaforme: infatti la spesa pubblicitaria online è stata rivolta ai paesi al di fuori degli USA ed è aumentata del 39% passando da \$ 919 milioni a \$ 1.274 milioni. Questo enorme costo però ha portato a un incremento del 39% dei ricavi derivanti dal territorio internazionale passando da \$ 2.595 milioni a \$ 3.599 milioni. Dal punto di vista del modello di business, i ricavi derivanti dal modello *agency* sono aumentati del 34% passando da \$ 2.339 milioni a \$ 3.141 milioni e anche qui sembra quindi esserci un forte collegamento tra i ricavi internazionali e il modello *agency*. In percentuale, i ricavi derivanti dal modello *agency* rispetto al totale sono passati dal 54% al 60% dando sempre maggior importanza ai territori al di fuori degli USA. La percentuale dei ricavi derivanti dal modello *merchant* di conseguenza sono diminuiti passando dal 46% al 40%.

EXPEDIA GROUP

Per penetrare meglio nel mercato cinese, che come detto in precedenza rappresenta una grande possibilità per le OTA occidentali, Expedia Group ha formalizzato una Joint venture con la compagnia asiatica low cost AirAsia TM, con lo scopo così di effettuare

una diversificazione geografica in un settore quello aereo già di competenza del gruppo. Questo accordo perciò ha permesso di aumentare i ricavi derivanti dalla vendita di biglietti aerei, ricavi che negli ultimi anni erano rimasti stazionari e in secondo luogo di farsi conoscere sul territorio cinese.

Per quanto riguarda invece il vecchio continente, la strategia di penetrazione in questo mercato avviene grazie ad acquisizioni mirate di società già esistenti e operanti sul territorio: ad esempio sono state effettuate due acquisizioni di agenzie operanti nei paesi nordici, Traveforce® e Traveldoo™, che grazie alle sinergie create hanno permesso da un lato di utilizzare la tecnologia delle piattaforme del gruppo e dall'altro lato di ritagliarsi uno spazio nel territorio europeo, cercando così di implementare l'attività alberghiera, fonte di ricavo principale del gruppo.

RISULTATI

Il gruppo porta avanti una strategia di diversificazione geografica attraverso acquisizioni mirate. Ad esempio con l'acquisizione di VIA TRAVEL, Traveforce®, Traveldoo™ (società operanti nei paesi nordici) e la collaborazione con l'agenzia low cost Air Asia, c'è stato un aumento del 24% dei ricavi provenienti dal mercato internazionale passando così da \$ 1.453 milioni a \$ 1.803 milioni. Anche i ricavi derivanti dal mercato USA hanno subito un aumento grazie all'acquisizione di VIA TRAVEL integrata nel marchio Egencia (società che trae i suoi maggiori ricavi nel Nord America e in Europa) aumentando del 14% passando da \$ 1.996 milioni a \$ 2.267 milioni.

L'aumento dei ricavi per i segmenti Egencia e Leisure sono attribuibili soprattutto ad un aumento del 27% dei pernottamenti in camera, parzialmente compensato da una diminuzione del 5% dei ricavi per camera a notte. I ricavi per camera a notte sono diminuiti principalmente a causa dei cambiamenti nel nostro mix di prodotti alberghieri, dovuto principalmente a una preferenza degli utenti di viaggiare in aree dove il costo alberghiero è inferiore. Le entrate aeree mondiali sono diminuite dell'8% nel 2012, a causa di una diminuzione del 14% delle entrate per biglietto aereo, parzialmente compensata da un aumento del 7% dei biglietti aerei venduti. Di conseguenza i ricavi derivanti dal segmento Egencia sono aumentati del 63% passando da \$ 179 milioni a \$

291 milioni, mentre per il segmento Leisure sono aumentati del 14% passando da \$ 3.270 milioni a \$ 3.739 milioni. Entrambi i segmenti operano sia con il modello *agency* sia con il modello *merchant*: per il primo l'aumento dell'11% è dovuto all'incremento dei ricavi derivanti dagli hotel causati principalmente da un aumento dei pernottamenti passando così da \$ 764 milioni a \$ 850 milioni, con una percentuale del 21% dei ricavi totali. Invece per il secondo, il modello *merchant*, l'aumento del 19% è attribuibile principalmente alla crescita dei viaggi aziendali, parzialmente compensato da un calo delle entrate aeree delle agenzie passando così da \$ 2.572 milioni a \$ 3.049 milioni, pesando per il 76% sui ricavi totali.

I ricavi rimanenti che includono noleggio auto, pubblicità e media, servizi di destinazione e commissioni relative alla nostra attività di viaggio aziendale, sono aumentati del 20% soprattutto grazie alla forte crescita delle spese di viaggio dovute principalmente all'acquisizione di VIA Travel e all'aumento dei ricavi pubblicitari, dei media e delle assicurazioni, arrivando a valere \$ 131 milioni pesando per il 3% sui ricavi totali.

TRIPADVISOR

L'obiettivo principale per Tripadvisor continua ad essere quello di migliorare la user experience dell'utente per rendere la piattaforma sempre più attraente e cercare quindi di attrarre sia nuovi utenti sia per le ricerche sia per le recensioni. In questo modo oltre ad aumentare il traffico verso la piattaforma aumentano anche le recensioni che continuano ad essere per la società la risorsa chiave di successo. Oltre all'integrazione di nuovi brand come whereivebeen.com ed everytrail.com, è iniziata un'integrazione grazie all'utilizzo dei social network. In questo modo non solo l'utente inserisce e può visualizzare la recensione sulla piattaforma di Tripadvisor, ma la può anche condividere sulle piattaforme dei social, come ad esempio Facebook, ma è possibile anche vedere le recensioni fatte da amico. Questa maggior visibilità porta quindi a un forte miglioramento dell'user experience della piattaforma.

Inoltre, grazie alle acquisizioni dell'anno precedente, le recensioni delle case vacanza continuano ad aumentare dando sempre più un peso maggiore alle sistemazioni non tradizionali come ad esempio gli hotel.

RISULTATI

Il successo di Tripadvisor è dovuto soprattutto alla sua risorsa chiave, che sono l'enorme mole di recensioni che la piattaforma ha a sua disposizione. Il numero delle recensioni rispetto all'anno precedente è aumentato in tutte le categorie. In particolare i ricavi derivanti dalla pubblicità basata sui click ha avuto un incremento del 18% arrivando a valere per \$ 588 milioni a fine anno. Anche i ricavi derivanti dalla pubblicità basata su display ha avuto un incremento arrivando a fine anno a valere per \$ 94 milioni. La crescita più rilevante però è stata registrata dai ricavi basati su abbonamento e altro, aumentanti del 59% arrivando a valere \$ 81 milioni grazie soprattutto all'incremento dovuto alla *vacation rental*.

Dal punto di vista geografico l'aumento più significativo è stato registrato nei paesi al di fuori degli USA e del UK con un aumento del 41% con un valore di \$ 267 milioni.

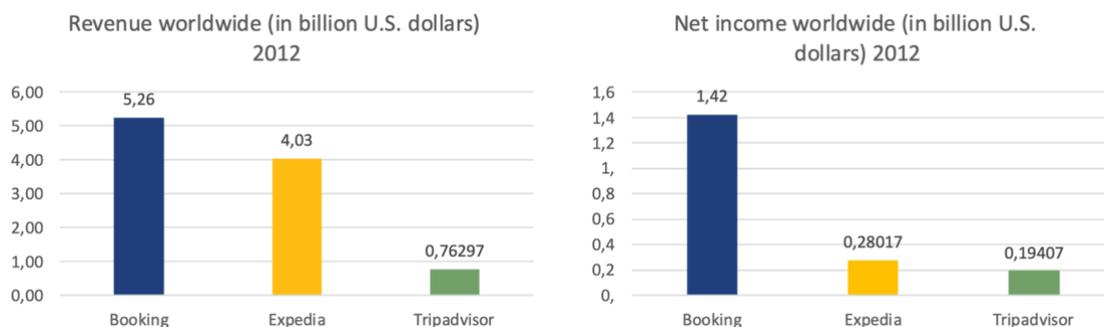


Figura 25: Revenue e Net income worldwide in billion U.S. dollars di Booking, Expedia e Tripadvisor relativi all'anno 2012: Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (35)(45)(54)



Figura 26: Andamento della quotazione dei titoli di Booking, Expedia e Tripadvisor rappresentati dal valore massimo e minimo per ogni trimestre, relativi all'anno 2012: Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (35)(45)(54)

4.4) Anno 2013

2013	BOOKING HOLDING	EXPEDIA GROUP	TRIPADVISOR
CORE BUSINESS	Consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA)	Portafoglio di marchi che offre consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA)	Motore di ricerca viaggi e aggregatore di recensioni
SERVIZI OFFERTI	<p>INTERNAZIONALE: Retail: Hotel, car</p> <p>USA: Retail: Hotel, Airline tickets, Vacation Packages, car; Name your own price (opaquely): Hotel, Airline tickets, car; EXPRESS DEAL/ONE-STOP-SHOPPING Other;</p>	<p>Retail: Hotel & Lodging, Airline Tickets, car rental, Cruises Opaquely: Hotel, Airline Tickets, car rental, Vacation Packages, Cruises Consultazione strutture alberghiere Luxury customized vacation packages Business travel B2B services Local expert support Other (Airport Transfers, Tours...);</p>	Reviews: Hotels, Restaurants, Cities, Activities
BRAND PRINCIPALI	<p>Priceline.com Booking.com Agoda RenatCars</p>	<p>Expedia.com Hotel.com Hotwire Venere Classic Vacation Expedia Local Expert Mobitana Expedia Affiliate Network Expedia Cruiseship Centers Egencia Elong</p>	Daodao (Cina) FlipKey, HolidayLettings
JOIN VENTURE			-
ACQUISIZIONI / CESSIONI RECENTI	KAYAK, novembre 2012	TRIVAGO, METASEARCH, offerto prevalentemente in Europa VIA Travel nel Brand Egencia	wanderfly.com. Ottobre 2012 tingo.com Marzo 2012
OBIETTIVO	<p>-entrare nel segmento metasearch nel mercato USA per aumentare la value chain e il traffico dati -espansione in mercati in cui l'adozione dell'e-commerce è in crescita</p>	<p>-espansione nei mercati in cui la percentuale delle vendite di viaggi online è bassa -implementare l'offerta dei vari brand per migliorare la user experience -introduzione nuovo modello di business Expedia Traveller Preference ("ETP")</p>	<p>-introduzione di un servizio di metasearch per hotel -acquisizione e integrazione di aziende per espansione geografica -investimenti nel segmento case vacanza</p>
ESTENSIONE GEOGRAFICA	190 paesi	31 Paesi	34
STRUTTURE GESTITE	425.000 di cui Sistemazioni alternative: 110.000	Hotel: 260.000 Compagnie aeree: 400	775.000 hotel e strutture ricettive 2.000.000 ristoranti e attrazioni 550.000 casa vacanza

Tab.6: Rappresentazione delle principali attività, dei servizi offerti, dei brand principali, delle join venture, delle acquisizioni o cessioni recenti, degli obiettivi, dell'estensione geografica e delle strutture gestite per Booking Holding, Expedia Group e Tripadvisor per l'anno 2013. Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (36)(46)(55)

BOOKING HOLDING

Dal punto di vista strategico, Booking Holding ha deciso di acquisire a fine dell'anno precedente una società di metasearch chiamata KAYAK. Questa operazione, in linea con quanto faranno le altre due società analizzate, ha come scopo quello di inserirsi in una parte della catena del valore precedente alla fase di prenotazione. Data la tendenza degli utenti a dare maggiore attenzione al prezzo, una piattaforma come questa è una soluzione ideale: data la stessa stanza è possibile che i prezzi su diversi siti possano essere diversi e con questa funzionalità permette quindi ai clienti di ottenere la soluzione migliore dal punto di vista del prezzo. Questa società, operante per lo più nel mercato nazionale, permetteva quindi al gruppo di avere un'opportunità in più in un territorio dominato da Expedia. Quindi, oltre all'offerta di un servizio in più per i clienti, la scelta di acquisire questa specifica società si porta con sé l'obiettivo di cercare migliorare la sua presenza nel mercato USA.

Inoltre questa piattaforma offre la possibilità di incrementare il traffico sei dati, in quanto prima di effettuare una prenotazione su una delle OTA disponibili, l'utente genera traffico verso la piattaforma durante la fase di confronto, favorendo così anche la vendita sulle OTA del gruppo.

Inoltre anche Booking inizia a dare un peso maggiore alle sistemazioni alternative, dato l'effetto disruptive che una nuova azienda entrata nel settore, Airbnb.

RISULTATI

La decisione più importante per il gruppo durante quest'anno è stata quella di offrire un servizio di metasearch con l'obiettivo di entrare in un nuovo segmento della *value chain*. Come detto in precedenza il *core business* della società era quello di prenotazione di servizi alberghieri e la consultazione dei prezzi e della disponibilità non era ancora una competenza del gruppo. Grazie però all'acquisizione di una piattaforma di metasearch chiamata KAYAK, il mix di entrate è stato diversificato: negli anni precedenti i ricavi derivanti da altre fonti diverse dal modello *agency* o *merchant*, erano irrilevanti, ma grazie a questo nuovo servizio hanno avuto un forte incremento passando così da \$ 13 milioni a

\$ 171 milioni. Questa nuova fonte di entrata ha generato il 3% dei ricavi totali diventando così una fonte importante per il gruppo. Questo servizio ha portato anche dei giovamenti negli USA in quanto per il primo periodo è stata utilizzata principalmente in questo territorio, portando così ad un aumento dei ricavi del 5% passando da \$ 1.662 milioni a \$ 1.770 milioni.

Continuando con l'obiettivo di espansione in altri territori, il numero di paesi in cui il gruppo opera è passato da 175 a 190 e i ricavi derivanti da attività internazionale sono aumentati del 40% passando da \$ 3.599 milioni a \$ 5.024 milioni ed anche i ricavi derivanti dal modello *agency*, che sembrano essere sempre più in linea con i ricavi internazionali, sono aumentati del 40% passando da \$ 3.143 milioni a \$ 4.411 milioni.

Di conseguenza la percentuale di ricavi derivante dal modello *agency* rispetto al totale è passata dal 60% al 65% con una conseguenza diminuzione della percentuale derivante da *merchant* che è diminuita passando dal 40% al 33%.

EXPEDIA GROUP

Come quanto fatto anche da Booking Holding, anche Expedia Group ha acquisito una società che offre servizi di metasearch: Trivago. Anche qui l'idea è quella di entrare in una parte della value chain, ancora scoperta dal gruppo, con l'obiettivo quindi di intervenire nella fase prima della prenotazione. I clienti sono sempre più attenti al prezzo di acquisto ed avere una piattaforma che permette di confrontare diversi prezzi per la stessa struttura può creare un vantaggio per la società. A differenza di Booking però, la scelta di acquisire Trivago come società di metasearch, ha anche un obiettivo di diversificazione geografica. Come detto in precedenza la maggior parte dei ricavi deriva dagli USA ed il gruppo ha trovato difficoltà ad inserirsi nel vecchio continente. Di conseguenza, acquisire Trivago, società operante sul territorio europeo ha quindi avuto un doppio effetto e ha facilitato l'ingresso di Expedia sul territorio. Inoltre, sempre per poter penetrare nel mercato europeo, è stato introdotto un nuovo modello di business denominato Expedia Traveller Preference (ETP), che dà la possibilità di scegliere una preferenza sul metodo di pagamento. Questa decisione è stata presa dopo aver visto i risultati di Booking early adopter del modello *agency*. In questo modo, oltre ad avere fatto

una acquisizione strategica per offrire un servizio in più ai clienti, è stata anche una scelta di differenziazione geografica.

Dal punto di vista dell' *user experience*, il gruppo ha acquisito VIA TRAVEL, tramite il brand Egencia: questa operazione ha creato delle sinergie tra le due società e da un lato ha implementato l'inventario delle sistemazioni e dall'altro Egencia ha messo a disposizione la sua piattaforma più evoluta per pendere l'offerta migliore.

RISULTATI

I ricavi derivanti dal segmento hotel sono aumentati del 15% nel 2013 principalmente a causa di un aumento del 23% delle notti in camera grazie ai contributi dei brand eLong, Brand Expedia e Hotels.com.

Le entrate derivanti dal segmento aereo sono aumentate del 14% nel 2013 principalmente a causa di un aumento del 9% dei biglietti aerei venduti e del 4% delle entrate per biglietto aereo attribuibili principalmente alla crescita dei brand Expedia ed Egencia.

Di conseguenza i ricavi generati dal segmento Leisure sono aumentati del 18% passando da \$ 3.739 milioni a \$ 4.406 milioni ed un aumento del segmento Egencia del 25% passando da \$ 291 milioni a \$ 365 milioni.

Gli altri ricavi rimanenti che includono pubblicità e media, noleggio auto, servizi di destinazione e tariffe relative alla nostra attività di viaggio aziendale, sono aumentati del 144% grazie alla forte crescita ricavi dai media generati dall'acquisizione di Trivago. Nello specifico questi sono passati da \$ 131 milioni a \$ 319 milioni, pesando per il 7% rispetto ai ricavi totali.

Grazie all'introduzione del programma ETP, c'è stato un incremento del 33% del modello *agency*, passando da \$ 850 milioni a \$ 1.127 milioni pesando per il 24% rispetto ai ricavi totali. Invece la percentuale del modello *merchant*, a causa sia di Trivago che del programma ETP, è diminuita dal 76% al 70%, anche se i ricavi derivanti da questo modello sono aumentati del 9% passando da \$ 3.049 milioni a \$ 3.325 milioni.

Dal punto di vista geografico, grazie alla presenza di Trivago soprattutto nel territorio Europeo, al programma ETP che ha implementato l'adozione del modello *agency* (preferito in Europa) e ai ricavi di Elong i ricavi generati al di fuori degli USA sono

aumentati del 23% arrivando a valere \$ 2.223 milioni e avvicinandosi quindi al \$ 2.548 milioni generati dal territorio USA.

TRIPADVISOR

La decisione più importante dal punto di vista strategico è stata quella dell'introduzione di un servizio di metasearch per hotel. Questa funzionalità permette quindi di comparare i prezzi e la disponibilità di diversi hotel, presenti su diversi siti web, rimanendo sulla piattaforma e grazie alla funzione di Instant Booking, permette di completare la prenotazione della camera, senza uscire dalla piattaforma.

In questo modo la piattaforma è stata in grado di offrire una opzione di acquisto one stop shopping, ampliando così la sua value proposition. Data la sua reputazione di aggregatore di recensioni e di affidabilità della piattaforma, con la sola aggiunta di questo servizio, ha consentito di monetizzare in maniera più efficace le sue risorse uniche quali la sua fedele community di utenti che si porta dietro tutte le recensioni e opinioni lasciate negli anni.

La piattaforma fino ad ora era stata sotto utilizzata visto il suo potenziale creato dalla grande *user base* e dalla mole di informazioni disponibili.

Questa decisione di inserire un servizio di metasearch all'interno della piattaforma ha fatto sì che i contorni della società inizino ad essere meno precisi e di conseguenza hanno apportato delle modifiche alla value chain della società.

Inoltre è sempre più marcato il settore delle case vacanza che anno dopo anno trova sempre un maggior numero di recensioni sulla piattaforma.

RISULTATI

La scelta strategica principale per quest'anno è stata l'introduzione di un servizio di metasearch offerto inizialmente tramite mobile. Oltre alla possibilità di offrire un servizio di confronto prezzi e disponibilità è stato anche introdotto un servizio di Instant booking, che ha permesso così alla società di entrare nel segmento della prenotazione hotel, facilitando così la creazione di ricavi. In parallelo a questo è stata portata avanti l'espansione a livello internazionale e per cercare di raggiungere il maggior numero di

utenti è stata effettuata una campagna di marketing che come costo percentuale ha pesato per il 39% rispetto ai ricavi, contro il 33% dell'anno precedente.

Grazie alla nuova funzione di metasearch il reddito derivante dal segmento hotel è aumentato del 23 % passando da \$ 732 milioni a \$ 899 milioni, portando un miglioramento dell'EBIDTA rettificato Hotel del 10% arrivando a valere a fine anno a un valore di \$ 384 milioni.

I ricavi derivanti da abbonamento e altro continuano a crescere e durante quest'anno hanno subito un incremento del 60% passando da \$ 81 milioni a \$ 130 milioni, con il contributo principale causata dalle vacation rentals.

Dal punto di vista geografico, i ricavi migliori si sono ottenuti in USA cresciuti del 20% arrivando ad un valore di \$ 463 milioni, mentre la crescita più grande pari al 36% è si è verificata nei paesi esteri, esclusa UK, arrivando a fine anno a valere \$ 363 milioni.

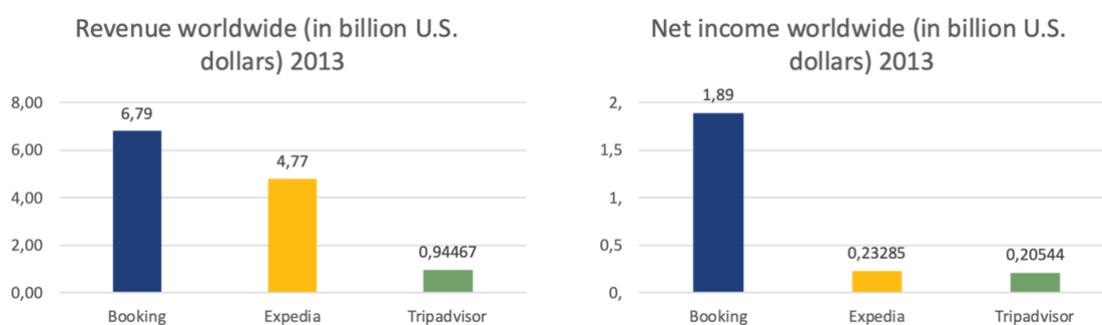


Figura 27: Revenue e Net income worldwide in billion U.S. dollars di Booking, Expedia e Tripadvisor relativi all'anno 2013: Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (35)(45)(54)



Figura 28: Andamento della quotazione dei titoli di Booking, Expedia e Tripadvisor rappresentati dal valore massimo e minimo per ogni trimestre, relativi all'anno 2013: Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (35)(45)(54)

4.5) Anno 2014

2014	BOOKING.COM	EXPEDIA GROUP	TRIPADVISOR
CORE BUSINESS	Consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA)	Portafoglio di marchi che offre consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA), metasearch	Motore di ricerca viaggi e aggregatore di recensioni, metasearch
SERVIZI OFFERTI	<p>INTERNAZIONALE: Retail: Hotel, car</p> <p>USA: Retail: Hotel, Airline tickets, Vacation Packages, car; Name your own price (opaquely): Hotel, Airline tickets, car; EXPRESS DEAL/ONE-STOP-SHOPPING; Other;</p>	<p>Retail: Hotel & Lodging, Airline Tickets, car rental, Cruises</p> <p>Opaquely: Hotel, Airline Tickets, car rental, Vacation Packages, Cruises</p> <p>Consultazione strutture alberghiere</p> <p>Luxury customized vacation packages</p> <p>Business travel</p> <p>B2B services</p> <p>Local expert support</p> <p>Other (Airport Transfers, Tours...);</p>	<p>Reviews: Hotels, Restaurants, Cities, Activities</p>
BRAND PRINCIPALI	<p>Priceline.com</p> <p>Booking.com</p> <p>Agoda</p> <p>RenatiCars</p> <p>Kayak</p>	<p>Expedia.com</p> <p>Hotel.com</p> <p>Hotwire</p> <p>Venere</p> <p>Classic Vacation</p> <p>Expedia Local Expert</p> <p>Mobitana</p> <p>Expedia Affiliate Network</p> <p>Expedia Cruiseship Centers</p> <p>Egencia</p> <p>Elong</p> <p>Trivago</p>	<p>Daodao (Cina)</p> <p>FlipKey, HolidayLettings</p>
JOIN VENTURE			-
ACQUISIZIONI / CESSIONI RECENTI	KAYAK, novembre 2012	TRIVAGO	TinyPost, Jetsetter, CruiseWise, Niumba, GateGuru, Oyster
OBIETTIVO	<p>-investimenti per espandere il servizio di metasearch a livello internazionale e consolidarlo negli USA;</p> <p>-entrare nel segmento della share economy;</p>	<p>-rafforzare servizi di metasearch in Europa ed espansione nel mercato USA e Canadese</p> <p>-implementazione delle piattaforme per migliorare la user experience</p>	<p>-aumentare il valore del brand nel lungo periodo</p> <p>-aumentare il traffico del segmento mobile</p> <p>-continuare ad espandere la user base</p>
ESTENSIONE GEOGRAFICA	200 paesi	31 Paesi	45 paesi
STRUTTURE GESTITE	600.000 di cui Sistemazioni alternative: 245.000	Hotel: 270.000 Compagnie aeree: 400	915.000 hotel e strutture ricettive 2.400.000 ristoranti e attrazioni 650.000 casa vacanza

Tab. 7: Rappresentazione delle principali attività, dei servizi offerti, dei brand principali, delle join venture, delle acquisizioni o cessioni recenti, degli obiettivi, dell'estensione geografica e delle strutture gestite per Booking Holding, Expedia Group e Tripadvisor per l'anno 2014. Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (37)(47)(56)

BOOKING HOLDING

Dopo l'acquisizione di KAYAK nell'anno precedente e dopo aver avuto successo negli USA, mercato in cui Expedia trae i suoi maggiori ricavi, il gruppo ha deciso di espandere il servizio anche nel vecchio continente per cercare di contrastare la contromossa della rivale Expedia che l'anno precedente ha acquisito Trivago, altra società di metasearch. Il mercato Europeo per Booking è sempre stato il più redditizio e di conseguenza la società per non perdere la sua fonte di ricavo maggiore ha deciso di espandere anche questo servizio in Europa. Come detto in precedenza, i clienti hanno cambiato le loro abitudini e fanno sempre più attenzione al prezzo di acquisto di un prodotto o di un servizio. Infatti Booking negli ultimi due anni, dopo aver sottovalutato il segmento della share economy, ha iniziato ad ampliare la sua offerta di sistemazioni alternative e ha iniziato a integrare nelle ricerche del servizio di metasearch anche questi risultati. Di conseguenza si sono create delle forse sinergie tra metasearch e *sharing economy* che ha portato a Booking un forte aumento dei ricavi.

RISULTATI

Visto il successo del servizio di metasearch, il gruppo ha deciso di estendere il servizio al di fuori degli USA. Per dare maggior visibilità ai suoi marchi, il gruppo ha sostenuto dei costi in pubblicità online a livello internazionale passando da \$ 1.799 milioni a \$ 2.360 milioni, incrementando così la voce di costo dell'81%. Questi si sono poi monetizzati in un aumento dei ricavi sia derivanti dal modello agency sia da altre fonti di ricavo. Per quanto riguarda i ricavi derivanti dal modello agency, questi sono aumentati del 33% passando da \$ 4.411 milioni a \$ 5.846 milioni passando da una percentuale, rispetto ai ricavi totali, del 65% al 69%. I ricavi invece derivanti da altre fonti, la maggior parte dei quali attribuibili al servizio di metasearch offerto da KAYAK, questi sono aumentati del 140% passando da \$ 171milioni a \$ 410 milioni, pesando il 5% rispetto ai ricavi totali. Dal punto di vista del mix geografico dei ricavi, questi sono aumentanti del 32% passando da \$ 5.024 milioni a \$ 6.643 milioni per quanto riguarda le attività internazionali, mentre per i ricavi generati sul territorio USA questi sono aumentati del 2% arrivando a \$ 1.798 milioni. Vista la poca crescita dei ricavi attribuibili agli USA, anche i ricavi del modello

merchant, sono diminuiti dell'1% arrivando a essere pari a \$ 2.186 milioni e pesando sempre meno sulla percentuale rispetto dei ricavi totali che ora scende dal 33% al 26%. Per quanto riguarda l'offerta di sistemazioni alternative questa è aumentata passando da 110.000 a 245.000, rendendo sempre più importante la disponibilità di queste strutture nel settore.

EXPEDIA GROUP

Dopo il successo ottenuto dal servizio offerto da Trivago, il gruppo ha deciso di continuare ad investire in pubblicità per rafforzare la presenza di questo brand in Europa, territorio che come detto in precedenza, era un obiettivo di diversificazione geografica per cercare di competere con Booking Holding, la quale presenta nel vecchio continente era dominante. Inoltre per cercare di contrastare quello l'acquisizione di KAYAK fatta dalla rivale, Expedia Group ha deciso anche di fare conoscere la piattaforma oltre mare per migliorare la sua posizione nel Nord America e per cercare di contrastare il servizio offerto da Booking Holding.

Quindi dopo aver avuto successo in Europa, l'espansione di Trivago si è spostata principalmente negli USA dove Expedia trae i suoi ricavi maggiori.

Grazie ai dati forniti dalla piattaforma di metasearch, Expedia è anche stata in grado di analizzare tutto il traffico generato e grazie a questa mole di informazioni ha deciso di migliorare l'user experience dei clienti, soprattutto nel canale mobile, dato che circa un terzo delle prenotazioni si sono effettuate tramite smartphone nell'ultimo anno.

RISULTATI

I ricavi degli hotel sono aumentati del 18% principalmente a causa di un aumento del 26% delle notti in camera sostenute da Brand Expedia e Hotels.com, parzialmente compensato da una diminuzione del 6% delle entrate per camera a notte: questi sono diminuiti principalmente a causa dell'espansione dell'inventario di offerte. Le entrate derivanti dal settore aereo sono aumentate del 22% grazie a un aumento del 28% dei biglietti aerei, parzialmente compensata da una diminuzione del 5% delle entrate

per biglietto aereo. La crescita dei biglietti aerei venduti è stata trainata principalmente dal marchio Expedia.

In particolare i ricavi del segmento Leisure sono aumentati del 22% passando da \$ 4.406 milioni a \$ 5.363 milioni, mentre il segmento Agency ha aumentato i ricavi del 10% passando da \$ 365 milioni a \$ 400 milioni.

Grazie alla continua espansione al di fuori degli USA e grazie al programma ETP i ricavi derivanti dal modello *agency* continuano ad aumentare e in questo anno sono passati da \$ 1.127 milioni a \$ 1.535 milioni pesando per l'8% dei ricavi totali.

Anche i ricavi derivanti dal modello *merchant* sono aumentati passando da \$ 3.325 milioni a \$ 3.749 milioni. La maggior crescita è stata registrata nei ricavi derivanti da pubblicità e media, crescita del 50%, che ha permesso di registrare \$ 479 milioni anche se per il momento hanno un peso dell'8% sui ricavi complessivi.

TRIPADVISOR

Con l'obiettivo di continuare a migliorare l'user experience ed espandere l'user base, Tripadvisor continua la sua espansione acquisendo una serie di società con lo scopo di rendere sempre più completa l'esperienza all'interno della sua piattaforma. Dopo il successo economico dato dall'introduzione di un sistema di metasearch per hotel, data l'ottima risposta della sua piattaforma a questa nuova funzionalità e dati gli investimenti dell'app mobile (dimostrata dal numero di download effettuati), è stato deciso di puntare su questa funzionalità nel mobile, canale che già negli anni precedenti era stato utilizzato come canale di crescita della propria attività. Per continuare ad essere conosciuta e per implementare la sua reputazione, Tripadvisor ha deciso di portare avanti una campagna pubblicitaria per valorizzare il brand ed avere un maggior valore nel lungo periodo. Quindi da un lato continua ad effettuare acquisizioni volte a migliorare la user experience e valorizzare il più possibile il mobile anche come mezzo di crescita, mentre dall'altro, per valorizzare il brand nel lungo periodo, vengono fatti investimenti per rafforzare la consapevolezza nel marchio.

RISULTATI

Il successo del servizio di metasearch offerto tramite mobile ha portato un forte aumento del numero di download dell'app per mobile passando da 125 milioni a 200 milioni.

Il reddito derivante dal segmento hotel, grazie al servizio di metasearch unito alla funzionalità di instant booking, il reddito è aumentato del 26% arrivando a fine anno a un valore di \$ 1.135 milioni, migliorando l'EBIDTA rettificato del 23% chiudendo l'anno a un valore di \$ 472 milioni.

Anche il reddito derivante da altro diverso dagli hotel ha avuto un forte miglioramento arrivando a fine anno a valere \$ 111 milioni, anche se a causa dei forti investimenti nel segmento vacation rental ha portato un valore negativo dell'EBITDA pari a \$ - 4 milioni. Il successo del segmento vacation rental si può anche vedere nell'incremento continuo dei ricavi derivanti dagli abbonamenti utilizzati dai gestori di questo segmento, che ha chiuso a fine anno con un valore di \$ 236 milioni.

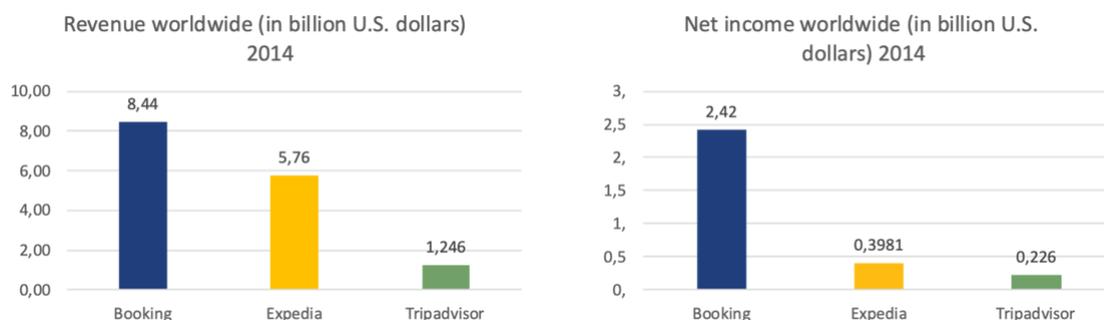


Figura 29: Revenue e Net income worldwide in billion U.S. dollars di Booking, Expedia e Tripadvisor relativi all'anno 2014: Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (37)(47)(56)



Figura 30: Andamento della quotazione dei titoli di Booking, Expedia e Tripadvisor rappresentati dal valore massimo e minimo per ogni trimestre, relativi all'anno 2014: Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (37)(47)(56)

4.6) Anno 2015

2015	BOOKING.COM	EXPEDIA GROUP	TRIPADVISOR
CORE BUSINESS	Consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA)	Portafoglio di marchi che offre consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA), metasearch	Motore di ricerca viaggi e aggregatore di recensioni, metasearch
SERVIZI OFFERTI	<p>INTERNAZIONALE: Retail: Hotel, car</p> <p>USA: Retail: Hotel, Airline tickets, Vacation Packages, car; Name your own price (opaquely): Hotel, Airline tickets, car; EXPRESS DEAL/ONE-STOP-SHOPPING; Other;</p>	<p>Retail: Hotel & Lodging, Airline Tickets, car rental, Cruises</p> <p>Opaquely: Hotel, Airline Tickets, car rental, Vacation Packages, Cruises</p> <p>Consultazione strutture alberghiere</p> <p>Luxury customized vacation packages</p> <p>Business travel</p> <p>B2B services</p> <p>Local expert support</p> <p>Other (Airport Transfers, Tours...);</p>	Reviews: Hotels, Restaurants, Cities, Activities
BRAND	<p>Priceline.com</p> <p>Booking.com</p> <p>Agoda</p> <p>RenatCars</p> <p>Kayak</p>	<p>Expedia.com</p> <p>Hotel.com</p> <p>Hotwire</p> <p>Venere</p> <p>Classic Vacation</p> <p>Expedia Local Expert</p> <p>Mobitana</p> <p>Expedia Affiliate Network</p> <p>Expedia Cruiseship Centers</p> <p>Egencia</p> <p>Elong</p> <p>CarRental</p> <p>Trivago</p>	<p>Daodao (Cina)</p> <p>FlipKey, HolidayLettings</p>
JOIN VENTURE			-
ACQUISIZIONI / CESSIONI RECENTI	OPENTABLE, luglio 2014	<p>Auto Escape Group, luglio 2014, integrato in CarRental</p> <p>Wotif Group, novembre 2014, una compagnia di viaggi online australiana per migliorare l'offerta nella regione Asia-Pacifico</p> <p>Travelvelocity, gennaio 2015</p> <p>Cessione Elong</p>	<p>Viator</p> <p>LaFourchette, Mytable.it, Restopolis e lens.nl (l'attuale "The Fork")</p>
OBIETTIVO	<p>-investimenti per espandere e rafforzare il servizio di metasearch a livello internazionale;</p> <p>-implementare l'inventario nel segmento della share economy;</p> <p>-espansione in un segmento complementare: cross-sell nella ristorazione;</p>	<p>-indirizzare gli investimenti nel settore alberghiero</p> <p>-rafforzare l'offerta di servizi/sistemazioni tramite acquisizioni strategiche</p>	<p>-catturare parte del valore creato grazie a un servizio di prenotazione immediata di hotel esteso anche a PC ed aumentare il ventaglio di servizi aggiuntivi</p> <p>-aumentare il valore del brand nel lungo periodo</p> <p>-espansione in un segmento complementare: cross-sell nel segmento ristorazione</p>
ESTENSIONE GEOGRAFICA	220 paesi	33 Paesi	45
STRUTTURE GESTITE	850.000 di cui Sistemazioni alternative: 390.000	<p>Hotel: 269.000</p> <p>Compagnie aeree: 400</p> <p>Sistemazioni alternative</p>	<p>995.000 hotel e strutture ricettive</p> <p>4.425.000 ristoranti e attrazioni</p> <p>770.000 casa vacanza</p>

Tab.8: Rappresentazione delle principali attività, dei servizi offerti, dei brand principali, delle joint venture, delle acquisizioni o cessioni recenti, dell'estensione geografica e delle strutture gestite per Booking Holding, Expedia Group e Tripadvisor per l'anno 2015. Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (38)(48)(57)

BOOKING HOLDING

Come fatto l'anno precedente la scelta principale per Booking è quella di continuare ad espandere il servizio di metasearch offerto da KAYAK a livello internazionale. Questo come detto in precedenza, ha un duplice scopo: il primo è quello di offrire un servizio di comparazione a quei clienti sempre più attenti al valore e il secondo è quello di cercare di integrare nella ricerca dei risultati anche le sistemazioni alternative, settore che negli ultimi anni risulta sempre essere più importante.

Dal punto di vista della diversificazione settoriale, il gruppo ha deciso di portare avanti un'operazione di cross selling nel settore della ristorazione, acquisendo Opentable, una piattaforma online di prenotazione al ristorante. Questa decisione, verrà fatta anche da Tripadvisor, ma la differenza più marcata è nella zona geografica in cui queste piattaforme operano. Infatti Opentable è un servizio che Booking Holding offre negli USA, mentre Tripadvisor opera per lo più nel vecchio continente.

La scelta di offrire all'interno del gruppo un servizio di prenotazione al ristorante può portare a due grossi vantaggi: il primo è quello di diversificare il mix di entrate e il secondo invece è quello di migliorare l'esperienza end to end del cliente, offrendo in questo modo un servizio aggiuntivo che può essere offerto sia come stand alone sia come bundle.

RISULTATI

La scelta strategica più rilevante è stata quella di diversificazioni settoriale, facendo un'operazione di *cross selling* nel segmento della ristorazione: per fare questo è stata acquisita una società chiamata OPENTABLE operante negli USA. Questa decisione ha portato dei leggeri miglioramenti dei ricavi derivanti dagli USA, grazie a un aumento dell'1% passando da \$ 1.798 milioni a \$ 1.817 milioni. Inoltre, grazie anche al contributo di KAYAK, la voce ricavi derivanti da altre fonti è aumentata del 49% passando da \$ 410 milioni a \$ 613 milioni, pesando quindi per il 7% sui ricavi totali.

Continua ad esserci un aumento del 12% dei ricavi derivanti dal modello *agency* passando da \$ 5.846 milioni a \$ 6.528 milioni, con un peso percentuale sui ricavi totali passato dal 69% al 71%; si è verificato anche un aumento dei ricavi derivanti da attività internazionali che passano da \$ 6.643 milioni a \$ 7.407 milioni, e sembra essere sempre più evidente una relazione tra modello *agency* e ricavi internazionali.

I ricavi derivanti dal modello *merchant* invece continuano ad avere un trend decrescente, diminuendo del 5% e passando quindi da \$ 2.186 milioni a \$ 2.083 milioni, pesando per il 23% sui ricavi totali rispetto al 26% dell'anno precedente.

Anche per il segmento delle strutture alternative risulta essere sempre più importante e il gruppo ha aumentato il suo inventario di offerte passando da 245.000 a 390.000.

EXPEDIA GROUP

Al termine dell'accordo commerciale siglato qualche anno prima, all'interno del gruppo è stato acquisito in brand CarRental, che come detto in precedenza è utile per offrire ai clienti un servizio di autonoleggio singolo oppure per completare un bundle ed offrire ai clienti una esperienza di acquisto end to end. Per implementare l'offerta e di conseguenza la user experience, è stato integrato il brand Auto Escape Group.

Invece per quanto riguarda la diversificazione geografica, ci sono stati due gli avvenimenti importanti per il gruppo in quest'anno.

Il primo è stata la cessione del brand Elong, società operante nel territorio cinese a causa di un'offerta succulenta non rifiutabile da parte del gruppo.

Per cercare di colmare la cessione della società, il gruppo ha acquisito Wotif Group, compagnia di viaggi online australiana e con questa mossa si è cercato di migliorare l'offerta nella regione Asia-Pacifico: anche in questa situazione si sono verificate delle forti sinergie tra l'offerta di strutture proposta dal gruppo australiano e dalla piattaforma tecnologica di Expedia.

RISULTATI

Per la classificazione dei ricavi, il gruppo ha deciso di evidenziare più segmenti segnalabili rendono la descrizione dei ricavi più accurata.

I ricavi sono aumentati principalmente a causa della crescita nel segmento Core OTA, grazie ai contributi di Expedia, Hotels.com, EAN e Trivago.

I ricavi derivanti dal segmento hotel sono aumentati del 14 principalmente a causa di un aumento del 19% delle notti in camera

Le entrate derivanti dal segmento aereo sono aumentate del 21% a causa di un aumento del 28% dei biglietti aerei venduti, parzialmente compensato da una diminuzione del 6% del prezzo per biglietto aereo.

Gli aumenti dei ricavi sono attribuibili anche alle sinergie create dall'integrazione di CarRental e Wotif Group che hanno permesso sia di estendere gli affari del gruppo sia di aumentare l'inventario di offerte.

Un nuovo segmento segnalabile interessante è quello derivante da Homeaway, nuovo brand all'interno del gruppo per l'offerta di sistemazioni alternative. Anche se l'acquisizione è avvenuta verso la fine dell'anno questo segmento ha già contribuito per \$ 20 milioni.

Per quanto riguarda la suddivisione dei ricavi per modello di business, si registra una crescita maggiore del modello *agency* rispetto al modello *merchant*, 23% contro 12%, anche se il peso percentuale dei due modelli rispetto al totale è del 63% per *merchant* e 28% per *agency*. Il restante 7% è rappresentato dai ricavi derivanti da pubblicità e media, con un aumento del 18% passando da \$ 479 milioni a \$ 566 milioni.

TRIPADVISOR

Dopo il successo ottenuto dal servizio di *metasearch* per app mobile, la società ha deciso di estendere questo servizio anche nella versione per pc ed aumentare il livello di servizi aggiuntivi per completare il pacchetto vacanza e cercare di offrire un'esperienza one stop shopping.

Per fare questo nel miglior modo possibile, la società ha deciso di intraprendere un'operazione di *cross selling* nel settore della prenotazione della ristorazione. Per fare

questo sono state acquisite delle piccole società operanti a livello locale sul territorio europeo.

Questo tipo di operazione è stata possibile, dopo gli investimenti e il servizio di *metasearch* che ha permesso al segmento alberghiero di essere redditizio e di conseguenza di trovare il denaro per fare questa diversificazione settoriale. Il segmento della ristorazione non era nuovo alla società in quanto negli anni si è formata una mole enorme di recensioni, valutazioni ed informazioni su questo segmento. Di conseguenza la diversificazione settoriale si portava dietro due obiettivi: guadagnare sempre più quote nel mercato europeo e diversificare il mix di entrate. Tutto ciò è stato reso possibile dalle forti sinergie sprigionate dalle piccole società acquisite e dalla piattaforma tecnologica di Tripadvisor.

RISULTATI

La scelta strategica più importante è stata quella di fare un'operazione di cross selling nel segmento della ristorazione. Grazie alla mole di dati riferita al segmento della ristorazione, l'entrata è stata facilitata e ha portato un aumento del 27% del reddito derivante da altro arrivando a valere a fine anno \$ 290 milioni.

Per far conoscere agli utenti questo servizio di ristorazione è stata aumentata la spesa il marketing portandola a pesare per il 51% rispetto ai ricavi totali.

Per quanto riguarda il reddito derivante da hotel, questo ha subito una variazione negativa del -6% passando da \$ 1.263 milioni a \$ 1.190 milioni, che si è trasformato in un -19% sull'EBITDA modificato con un valore a fine anno di \$ 380 milioni.

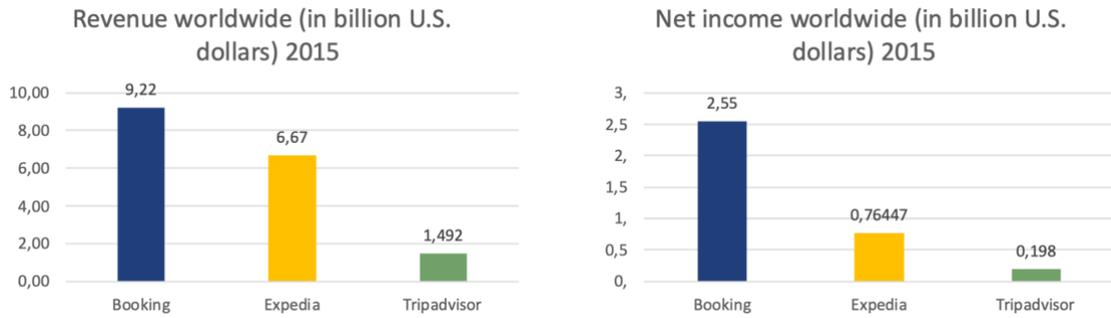


Figura 31: Revenue e Net income worldwide in billion U.S. dollars di Booking, Expedia e Tripadvisor relativi all'anno 2015: Elaborazione personale personale dei dati contenuti in Fonte (38)(48)(57)

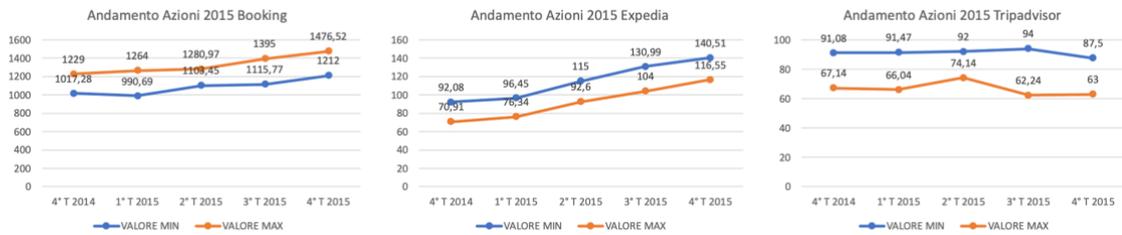


Figura 32: Andamento della quotazione dei titoli di Booking, Expedia e Tripadvisor rappresentati dal valore massimo e minimo per ogni trimestre, relativi all'anno 2015: Elaborazione personale personale dei dati contenuti in Fonte (38)(48)(57)

4.7) Anno 2016

2016	BOOKING.COM	EXPEDIA GROUP	TRIPADVISOR
CORE BUSINESS	Consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA)	Portafoglio di marchi che offre consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA), metasearch	Motore di ricerca viaggi e aggregatore di recensioni, metasearch, prenotazione ristoranti
SERVIZI OFFERTI	<p>INTERNAZIONALE: Retail: Hotel, car</p> <p>USA: Retail: Hotel, Airline tickets, Vacation Packages, car; Name your own price (opaquely): Hotel, Airline tickets, car; EXPRESS DEAL/ONE-STOP-SHOPPING; Other;</p>	<p>Retail: Hotel & Lodging, Airline Tickets, car rental, Cruises</p> <p>Opaquely: Hotel, Airline Tickets, car rental, Vacation Packages, Cruises</p> <p>Consultazione strutture alberghiere</p> <p>Luxury customized vacation packages</p> <p>Business travel</p> <p>B2B services</p> <p>Local expert support</p> <p>Other (Airport Transfers, Tours...);</p>	<p>Reviews: Hotels, Restaurants, Cities, Activities</p>
BRAND	<p>Priceline.com</p> <p>Booking.com</p> <p>Agoda</p> <p>RenatCars</p> <p>Kayak</p> <p>Opentable</p>	<p>Expedia.com</p> <p>Hotel.com</p> <p>Hotwire</p> <p>Venere</p> <p>Classic Vacation</p> <p>Expedia Local Expert</p> <p>Mobitana</p> <p>Expedia Affiliate Network</p> <p>Expedia Cruiseship Centers</p> <p>Egencia</p> <p>Elong</p> <p>CarRental</p> <p>Trivago</p> <p>Wotif Group</p>	<p>Daodao (Cina)</p> <p>FlipKey, HolidayLettings</p>
JOIN VENTURE		Expedia e AirAsia Berhad, marzo 2015	partnership con 8 delle 10 catene di hotel più grandi del mondo
ACQUISIZIONI / CESSIONI RECENTI		<p>HomeAway, dicembre 2015, sistemazioni alternative</p> <p>Expedia e Decolar.com, Inc., marzo 2015, compagnia di viaggi online latinoamericana</p> <p>Orbitz Worldwide, settembre 2015, portafoglio di marchi di viaggio e offerte business-to-business</p>	<p>Viator</p> <p>LaFourchette, Mytable.it, Restopolis e lens.nl (l'attuale "The Fork")</p> <p>Marketplace</p>
OBIETTIVO	<p>-espandere il brand OPENTABLE in Europa e rafforzarlo negli USA;</p> <p>-rafforzare la consapevolezza del brand Booking in Europa con investimenti offline</p> <p>-sinergie tra Booking e KAYAK</p>	<p>-espansione nel segmento della share economy</p> <p>-differenziazione geografica (mercato cinese)</p> <p>-aumentare l'inventario di strutture offerte</p>	<p>-aumentare il valore catturato offrendo un pacchetto di servizi (one-stop-shopping, bundle)</p> <p>-continuare la penetrazione di mercato sul territorio cinese</p> <p>-mantenere profittevole il mercato degli hotel per poter continuare ad investire in segmenti promettenti</p> <p>-acquisizione strategiche per rinforzare il servizio di ristorazione</p>
ESTENSIONE GEOGRAFICA	220 paesi	33 Paesi	46
STRUTTURE GESTITE	1.115.000 di cui Sistemazioni alternative: 568.000	<p>Hotel: 350.000</p> <p>Compagnie aeree: 400</p> <p>Sistemazioni alternative: 1.200.000</p>	<p>1.060.000 hotel e strutture ricettive</p> <p>5.060.000 ristoranti e attrazioni</p> <p>835.000 casa vacanza</p>

Tab.9: Rappresentazione delle principali attività, dei servizi offerti, dei brand principali, delle join venture, delle acquisizioni o cessioni recenti, degli obiettivi, dell'estensione geografica e delle strutture gestite per Booking Holding, Expedia Group e Tripadvisor per l'anno 2016. Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (39)(49)(58)

BOOKING HOLDING

Dopo aver fatto acquisizioni volte ad effettuare una diversificazione settoriale, il gruppo si è posto come obiettivo quello di rafforzare la consapevolezza nel brand Booking. Questa scelta che può sembrare banale in realtà si porta con se un problema più grande: i costi di pubblicità online del gruppo sono la voce di costo maggiore e non sempre il ritorno che si ha su questi investimenti in marketing rispetto ai ricavi risulta negli ultimi anni essere decrescente. Per questo il gruppo ha deciso di aumentare molto gli investimenti offline in quanto offrono da un lato un costo molto inferiore rispetto a quelli online e dall'altro rendono il brand più redditizio e conosciuto nel lungo periodo.

Un altro obiettivo del gruppo è stato quello di espandere il servizio offerto da OPENTABLE anche in Europa, dove il brand di punta Booking.com produce i suoi ricavi più elevati. Se questa espansione avesse successo in Europa, il gruppo avrebbe la possibilità di offrire una migliore esperienza end to end ai clienti e di conseguenza di ottenere maggiori profitti.

RISULTATI

Una miglior integrazione del servizio di *metasearch* con l'offerta di hotel e strutture alternative di Booking insieme ad un aumento della spesa pubblicitaria offline principalmente rivolta al mercato europeo per il consolidamento del brand di punta Booking, ha permesso di avere un aumento del 38% del numero di prenotazioni di notti in camera, una metrica utilizzata nel settore, passando da 215 a 296 milioni.

Questo aumento ha portato un incremento del 22% dei ricavi derivanti da attività internazionale passando da \$ 7.407 milioni a \$ 9.063 milioni.

Fortemente influenzato da questo fenomeno anche i ricavi derivanti dal modello *agency* sono aumentati del 22% passando da \$ 6.528 milioni a \$ 7.982 milioni pesando per il 74% dei ricavi totali.

Un altro aumento si è verificato anche sui ricavi derivanti da altre fonti generati soprattutto da KAYAK e da Opentable, che hanno contribuito per il 7% rispetto ai ricavi

totali passando da \$ 613 milioni a \$ 713 milioni. Questo aumento è anche stato possibile grazie ad un aumento del 24% della pubblicità online passata da \$ 2.797 milioni a \$ 3.479 milioni volta a pubblicizzare il servizio di prenotazione di ristoranti nel vecchio continente.

I ricavi derivanti dal modello *merchant*, come negli anni precedenti, segue un trend decrescente passando da \$ 2.083 milioni a \$ 2.048 milioni pesando per il 19% rispetto ai ricavi totali.

EXPEDIA GROUP

La strategia intrapresa dal gruppo è quella di implementare l'offerta al pubblico attraverso acquisizioni strategiche: parallelamente si è cercato di effettuare una diversificazione geografica per coprire alcuni paesi che potrebbero diventare un'ottima fonte di ricavo. La diversificazione geografica è avvenuta in Cina, mercato fortemente emergente, e nell'America Latina grazie soprattutto all'acquisizione di Decolar.

Per quanto concerne invece l'offerta business to business che il gruppo offre, è stata acquisita Orbitz Worldwide, un vasto portafoglio di marchi.

L'avvenimento più importante del gruppo è stata l'acquisizione di HomeAway, società operante nel settore delle sistemazioni alternative che ha quindi portato il gruppo a inserirsi definitivamente nel segmento della share economy. La scelta di entrare in questo segmento è arrivata in ritardo di due anni rispetto alla rivale Booking, anche se la differenza più grossa è stata il modo in cui hanno gestito questo nuovo segmento. Booking ha integrato nella sua offerta esistente anche le sistemazioni alternative, mentre Expedia Group ha deciso di acquisire una società con l'obiettivo di offrire questo servizio. Questa scelta rimane comunque coerente con quanto fatto negli anni precedenti in quanto per ogni tipologia di viaggio o sistemazione il gruppo aveva al suo interno un brand per soddisfare questa richiesta.

RISULTATI

I ricavi sono aumentati principalmente per il 19% grazie alla crescita nel segmento Core OTA.

I ricavi derivanti dal segmento hotel in tutto il mondo sono aumentati del 15% principalmente a causa di un aumento del 12% delle notti in camera, ed un aumento del 3% dei ricavi per camera a notte. Dopo la cessione del marchio eLong, i ricavi per camera a notte sono diminuiti principalmente a causa delle riduzioni dei margini volte ad espandere le dimensioni.

Le recenti acquisizioni hanno portato circa il 7% della crescita dei ricavi degli hotel.

Le entrate derivanti dal settore aereo sono aumentate del 37% a causa di un aumento del 29% dei biglietti aerei venduti e di un aumento del 6% delle entrate per biglietto aereo, guidato da i nuovi accordi contrattuali e l'aggiunta di Orbitz: le recenti acquisizioni hanno aggiunto circa il 28% della crescita dei ricavi derivanti dal settore aereo.

La recente espansione nel segmento della *share economy* ha avuto una crescita molto forte, grazie anche all'aiuto dato da Trivago, ed ha permesso ai ricavi derivanti da Homeaway di passare da \$ 20 milioni a \$ 689 milioni permettendo a questo segmento di pesare a fine anno per l'8% rispetto ai ricavi totali. Grazie alle sinergie create con Trivago, anche questo segmento segnalabile ha avuto un aumento del 62% passando da \$ 333 milioni a \$ 539 milioni e grazie al suo contributo, ritenuto principale, anche i ricavi derivanti da pubblicità e media sono aumentati passando da \$ 566 milioni a \$ 807 milioni, pesando per l'8% rispetto ai ricavi totali.

Anche i ricavi derivanti dal modello *agency* hanno subito un aumento passando da \$1.882 milioni a \$ 2.425 milioni, pesando per il 28% rispetto ai ricavi totali come per l'anno precedente.

Per quanto riguarda la suddivisione geografica dei ricavi, dopo alcuni anni, la crescita all'interno degli USA ha battuto la crescita a livello internazionale, 36% vs 26%: in particolare i ricavi derivanti dagli USA sono passati da \$ 3.703 milioni a \$ 5.036 milioni, mentre i ricavi derivanti dal resto del mondo sono aumentati da \$ 2.969 milioni a \$ 3.737 milioni.

TRIPADVISOR

Con l'acquisizione di alcune società che offrono la possibilità di prenotare un posto al ristorante, il business di Tripadvisor sta iniziando sempre più a cambiare.

Come detto ad inizio analisi, la figura di Tripadvisor nel settore era ben definita e precisa ed era il punto di inizio per la prenotazione di un viaggio grazie alla consultazione delle recensioni invogliata dall'ottima *user experience* che era in grado di fornire ai clienti. Anno dopo anno la mole di recensioni e opinioni ha continuato ad aumentare, ma la società si trovava sempre al di fuori della fase di monetizzazione. Successivamente, per sfruttare l'enorme potenziale non ancora usato dalla piattaforma, è stato introdotto un servizio di *metasearch* per hotel prima per mobile e poi esteso anche a pc. Cercando di tenere il segmento alberghiero sempre redditizio e usare parte dei profitti per investire in altri segmenti, è stato deciso di fare un'operazione di *cross selling* nel settore della ristorazione. Di conseguenza durante il 2016 la figura di Tripadvisor non è più ben definita come a inizio 2010 in quanto oltre alla consultazione di recensioni è possibile anche confrontare il prezzo e la disponibilità degli hotel e prenotare un posto al ristorante. Quindi ora Tripadvisor si trova in più parti della *value chain* e trae i suoi ricavi non solo più grazie alle sue recensioni, ma anche dalle commissioni degli hotel e dei ristoranti.

Per capire l'importanza crescente di questa piattaforma nel settore, basta analizzare le collaborazioni che sono state siglate: nel 2016 infatti Tripadvisor vantava accordi commerciali con 8 delle 10 più grandi catene di hotel del mondo.

L'obiettivo quindi è quello di mantenere profittevole il segmento alberghiero per avere le risorse per diversificare il proprio business.

Il settore della ristorazione nello specifico sta continuando la sua espansione soprattutto in Europa e anche se non riesce ancora ad avere degli utili positivi, EBITDA sta aumentando. Per catturare più valore possibile da un singolo cliente, si sta cercando di offrire un'esperienza di acquisto end to end, per cercare di non fare uscire il cliente dalla piattaforma. Per migliorare l'offerta nel nuovo segmento della ristorazione, la società continua a fare acquisizioni di piccole aziende operanti a livello locale così da aver una migliore copertura sul territorio ed offrire di conseguenza una migliore *user experience* all'utente.

RISULTATI

La strategia della società di variare il mix di entrate continua con l'acquisizione di piccole società operanti per lo più sul territorio europeo nel segmento della prenotazione di servizi di ristorazione. Questo ha fatto sì che le entrate derivanti dal settore non alberghiero aumentassero del 27%, portando così i ricavi a fine anno a un valore di \$ 290 milioni; nonostante questo però l'EBITDA rettificato chiude l'anno con un valore di \$- 28 milioni. Anche il segmento degli hotel continua ad avere risultati decrescenti e a fine anno con una variazione del -6% genera ricavi per \$ 1.190 con una variazione del -19% sull'EBITDA rettificato degli hotel.

Nonostante l'espansione a livello internazionale, anche i ricavi derivanti dai paesi fuori degli USA hanno performance decrescenti, e l'unica area geografica dove c'è un effettivo aumento sono gli USA con un +8% chiudendo così l'anno con dei ricavi pari a \$ 799 milioni.



Figura 33: Revenue e Net income worldwide in billion U.S. dollars di Booking, Expedia e Tripadvisor relativi all'anno 2016: Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (39)(49)(58)



Figura 34: Andamento della quotazione dei titoli di Booking, Expedia e Tripadvisor rappresentati dal valore massimo e minimo per ogni trimestre, relativi all'anno 2016: Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (39)(49)(58)

4.8) Anno 2017

2017	BOOKING.COM	EXPEDIA GROUP	TRIPADVISOR
CORE BUSINESS	Consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA)	Portafoglio di marchi che offre consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA), metasearch	Motore di ricerca viaggi e aggregatore di recensioni, metasearch, prenotazione ristoranti
SERVIZI OFFERTI	<p>INTERNAZIONALE: Retail: Hotel, car</p> <p>USA: Retail: Hotel, Airline tickets, Vacation Packages, car; Name your own price (opaquely): Hotel, Airline tickets, car; EXPRESS DEAL/ONE-STOP-SHOPPING; Other;</p>	<p>Retail: Hotel & Lodging, Airline Tickets, car rental, Cruises</p> <p>Opaquely: Hotel, Airline Tickets, car rental, Vacation Packages, Cruises</p> <p>Consultazione strutture alberghiere</p> <p>Luxury customized vacation packages</p> <p>Business travel</p> <p>B2B services</p> <p>Local expert support</p> <p>Other (Airport Transfers, Tours...);</p>	<p>Reviews: Hotels, Restaurants, Cities, Activities</p>
BRAND	<p>Priceline.com</p> <p>Booking.com</p> <p>Agoda</p> <p>RenatCars</p> <p>Kayak</p> <p>Opentable</p>	<p>Expedia.com</p> <p>Hotel.com</p> <p>Hotwire</p> <p>Venere</p> <p>Classic Vacation</p> <p>Expedia Local Expert</p> <p>Mobitana</p> <p>Expedia Affiliate Network</p> <p>Expedia Cruiseship Centers</p> <p>Egencia</p> <p>CarRental</p> <p>Trivago</p> <p>Wotif Group</p> <p>HomeAway</p> <p>VRBO</p> <p>Orbitz Worldwide</p>	<p>Mao Tu Ying (o TripAdvisor Cina)</p> <p>FlipKey, HolidayLettings</p> <p>Viator</p> <p>The Fork</p>
JOIN VENTURE	-	-	-
ACQUISIZIONI / CESSIONI RECENTI	-	-	-
OBIETTIVO	<p>-consolidamento dei marchi di Booking, Priceline, Agoda e Kayak</p> <p>-integrazione RentalCars in Booking per ottenere sinergie tra i brand</p> <p>-investimenti per rafforzare il brand Opentable a livello internazionale</p> <p>-implementare l'offerta di strutture per il segmento share economy</p>	<p>-integrazione Homeaway in Trivago, sfruttando le sinergie</p> <p>-investire nel settore mobile come canale di crescita</p> <p>-investire nel segmento della share economy implementando l'inventario di offerte</p>	<p>-creazione di un'unica piattaforma per la prenotazione di ristoranti in Europa: sinergie tra i brand</p> <p>-mantenere profittevole il mercato degli hotel per poter continuare ad investire in segmenti promettenti</p>
ESTENSIONE GEOGRAFICA	225 paesi	33 Paesi	48
STRUTTURE GESTITE	1.586.000 di cui sistemazioni alternative: 1.190.000	Hotel: 590.000 Compagnie aeree: 550 Sistemazioni alternative: 1.500.000	1.200.000 hotel e strutture ricettive 5.515.000 ristoranti e attrazioni 850.000 casa vacanza

Tab.10: Rappresentazione delle principali attività, dei servizi offerti, dei brand principali, delle join venture, delle acquisizioni o cessioni recenti, degli obiettivi, dell'estensione geografica e delle strutture gestite per Booking Holding, Expedia Group e Tripadvisor per l'anno 2017. Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (40)(50)(59)

BOOKING HOLDING

Dopo la forte espansione sia geografica che settoriale avvenuta negli anni precedenti, le scelte del gruppo sono state mirate ad aumentare la consapevolezza del marchio per gli utenti e sono continuate quindi le campagne di pubblicità offline volte ad aumentare la brand identity e aumentare il successo nel lungo periodo. L'anno precedente questa strategia era stata messa in atto solo per il marchio di punta Booking.com, ma dato il risparmio ottenuto dalle spese di pubblicità online, il gruppo ha deciso di utilizzare lo stesso stratagemma anche per gli altri marchi del gruppo. Ad esempio per Priceline è stata effettuata una forte campagna radiofonica, per Agoda e KAYAK invece è stato privilegiato il canale televisivo.

Inoltre vista la forte tendenza dello share economy nel settore anche Booking, marchio di punta del gruppo, ha seguito questa tendenza e in un anno ha raddoppiato la sua offerta di sistemazioni alternative arrivando ad avere più di un milione di sistemazioni alternative nella sua offerta anche per contrastare il gruppo rivale di Expedia che a seguito di un'acquisizione strategica ha inserito nella sua offerta più di un milione e mezzo di sistemazioni.

Sul segmento della ristorazione invece, continuano gli sforzi per penetrare al meglio nel mercato estero (al di fuori degli USA), ma la forte presenza della nuova piattaforma The Fork nel vecchio continente sta rendendo difficile la penetrazione in quel mercato.

Booking Holding ha sempre vantato una forte indipendenza tra i brand del suo gruppo, ma i recenti successi ottenuti dalle rivali di integrazione dei marchi per favorire delle sinergie ha portato il gruppo a rivedere la sua scelta. In particolare, per cercare di offrire una migliore esperienza end to end è stato integrato nel marchio di punta Booking.com il brand RentalCar così da avere direttamente disponibile i risultati delle auto a noleggio anche nella pianificazione di un viaggio.

RISULTATI

Visto il successo della campagna pubblicitaria offline per il consolidamento dei brand, il gruppo ha esteso questa operazione anche agli altri brand, passando da una spesa di \$ 296 milioni a \$ 435 milioni, aumento del 47%.

Per aumentare la visibilità di Opentable anche nel vecchio continente, sono stati investiti per la pubblicità online \$ 4.161 milioni con un aumento del 20% rispetto all'anno precedente.

Per sfruttare al meglio i vari brand, è stata fatta un'integrazione di Rentalcar all'interno di Booking che ha portato un aumento del 21% dei giorni di affitto auto, metrica utilizzata nel settore, passando da 66,6 a 73 milioni.

Dal punto di vista geografico, la spesa per il consolidamento dei brand rivolta soprattutto alle attività internazionali ha portato un aumento dei ricavi del 22% passando da \$ 9.063 milioni a \$ 11.062 milioni e un aumento del 22% dei ricavi derivanti dal modello *agency* passando da \$ 7.982 milioni a \$ 9.714 milioni che pesano per un totale del 77% rispetto ai ricavi totali.

Anche gli altri ricavi, generati soprattutto dal servizio di prenotazione al ristorante, hanno subito un aumento del 17% passando da \$ 713 milioni a \$ 834 milioni, pesando per il 7% sui ricavi totali.

Un ulteriore aumento si è verificato anche nelle notti in camera, altra metrica utilizzata nel settore, che ha subito un incremento del 21% passando da 556,6 a 673,1 milioni, influenzata anche dal numero sempre crescente di sistemazioni alternative passate da 568.000 a 1.190.000.

EXPEDIA GROUP

Emulando quanto fatto da Booking con l'integrazione delle sistemazioni alternative su KAYAK, anche Expedia Group ha preso la decisione di integrare i risultati di Homeaway sul suo servizio di metasearch offerto da Trivago. Come successo per la rivale, anche in questo caso si sono verificate delle forti sinergie tra la piattaforma di Trivago e l'offerta di sistemazioni alternative disponibile su Homeaway. Questo ha permesso ad Expedia di penetrare al meglio nel settore della sharing economy nonostante fosse entrata in questo segmento in ritardo rispetto a Booking. Il vantaggio che ha avuto è stato quello di avere

un brand dedicato alle sistemazioni alternative a differenza di Booking che ha integrato i risultati nella sua piattaforma, e di conseguenza la migrazione delle strutture sulla piattaforma di Trivago è stata più facile e snella, mentre darebbe stata più complessa se queste sistemazioni fossero state offerte dal brand principale Expedia, data la dimensione e la maggior complessità della sua piattaforma.

Il successo di questa integrazione ha spinto il gruppo a cercare un maggior numero di sistemazioni alternative e come vedremo in seguito di portare avanti una serie di acquisizioni mirate.

RISULTATI

I ricavi sono aumentati del 19% grazie principalmente alla crescita nel segmento Core OTA.

I ricavi derivanti dagli alloggi, che includono i ricavi di hotel e HomeAway, sono aumentati del 14% principalmente a causa di un aumento del 16% delle notti in camera sostenute dalla crescita di Brand Expedia, HomeAway ed EAN, parzialmente compensato da un calo del 2% dei ricavi per camera a notte.

Le entrate derivanti dal segmento aereo sono aumentate dell'1% nel 2017 a causa dell'aumento del 4% dei biglietti aerei venduti, parzialmente compensato da una diminuzione del 3% delle entrate per biglietto.

Grazie alle forti sinergie dovute all'integrazione completa delle strutture offerte da Homeaway all'interno della piattaforma di Trivago, ha portato un aumento del 40% dei ricavi derivanti da Trivago passando da \$ 539 milioni a \$ 752 milioni e un aumento del 31% dei ricavi di Homeaway arrivati ad un valore di \$ 906 milioni, pesando per l'9% rispetto ai ricavi totali.

I ricavi derivanti da pubblicità e media, hanno subito un aumento del 33% passando da \$ 807 milioni a \$ 1.073 milioni principalmente dovuti ad un incremento dei ricavi di Trivago.

L'espansione di Homeaway, ha portato benefici anche oltre oceano e i ricavi derivanti da attività internazionale sono aumentati del 21% passando da \$ 3.737 milioni a \$ 4.525

milioni, mentre i ricavi provenienti dagli USA, sono aumentati del 10% arrivando a valere \$ 5.535 milioni.

TRIPADVISOR

Dopo il successo riscontrato dal segmento ristorazione è stato deciso di unire tutte le piccole società e creare un'unica piattaforma di prenotazione online sotto il nome di The Fork, prendendo spunto dalla società francese La Fourchette. L'unione di questi piccoli marchi su un'unica piattaforma ha creato delle forti sinergie che hanno permesso di unificare le tutte le risorse disponibili e creare una forte *core competence* nel settore della ristorazione.

Anche se il settore della ristorazione risulta essere molto attraente e profittevole, il business principale della società è ancora quello alberghiero e di conseguenza Tripadvisor continua a portare avanti una campagna di consapevolezza del marchio per evitare di perdere ricavi generati da questo segmento tramite pubblicità offline e cercando di migliorare *l'user experience* degli utenti.

RISULTATI

La strategia della società di variare il mix di entrate e di creare un'unica piattaforma chiamata The Fork per accorpate tutte le piccole società acquisite operanti per lo più sul territorio europeo nel segmento della prenotazione di servizi di ristorazione ha portato a dei buoni risultati.

Questa scelta ha portato a un aumento del 24% dei ricavi derivanti da altro, dove il segmento ristorazione porta la maggior parte del contributo, arrivando a fine anno a un valore di \$ 360 milioni, e con un EBITDA rettificato pari a \$ 45 milioni.

Anche i ricavi del segmento hotel, che nell'anno precedente avevano subito una variazione negativa, hanno segnato un +1% arrivando a fine anno a valere \$ 1.196 milioni. Nonostante l'espansione del servizio di prenotazione di servizi di ristorazione in Europa, il reddito al di fuori degli USA non ha subito aumenti rilevanti, anzi l'unica area

geografica dove c'è stato un aumento sono gli USA con un +10% portando così i ricavi a fine anno a un valore di \$ 877 milioni.

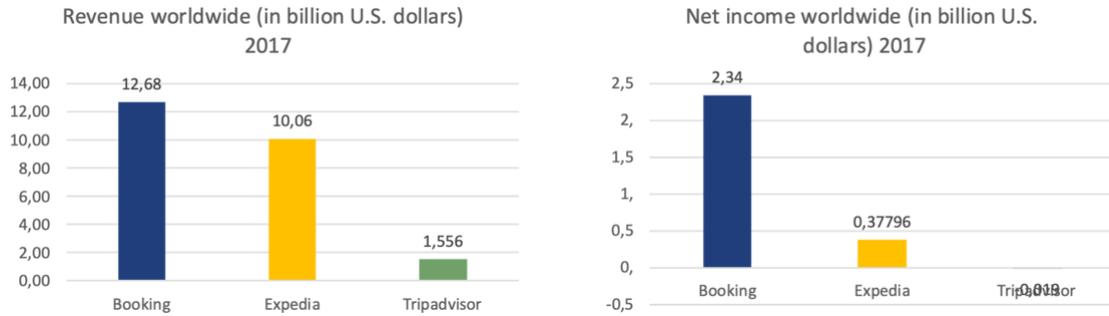


Figura 35: Revenue e Net income worldwide in billion U.S. dollars di Booking, Expedia e Tripadvisor relativi all'anno 2017: Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (40)(50)(59)

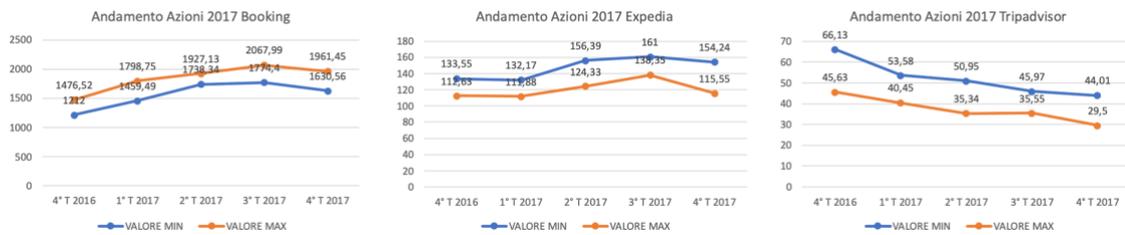


Figura 36: Andamento della quotazione dei titoli di Booking, Expedia e Tripadvisor rappresentati dal valore massimo e minimo per ogni trimestre, relativi all'anno 2017: Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (40)(50)(59)

4.9) Anno 2018

2018	BOOKING.COM	EXPEDIA GROUP	TRIPADVISOR
CORE BUSINESS	Consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA)	Portafoglio di marchi che offre consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA), metasearch	Motore di ricerca viaggi e aggregatore di recensioni, metasearch, prenotazione ristoranti
SERVIZI OFFERTI	<p>INTERNAZIONALE: Retail: Hotel, car</p> <p>USA: Retail: Hotel, Airline tickets, Vacation Packages, car; Name your own price (opaquely): Hotel, Airline tickets, car; EXPRESS DEAL/ONE-STOP-SHOPPING; Other;</p>	<p>Retail: Hotel & Lodging, Airline Tickets, car rental, Cruises</p> <p>Opaquely: Hotel, Airline Tickets, car rental, Vacation Packages, Cruises</p> <p>Consultazione strutture alberghiere</p> <p>Luxury customized vacation packages</p> <p>Business travel</p> <p>B2B services</p> <p>Local expert support</p> <p>Other (Airport Transfers, Tours...);</p>	<p>Reviews: Hotels, Restaurants, Cities, Activities</p>
BRAND	<p>Priceline.com</p> <p>Booking.com</p> <p>Agoda</p> <p>RenatCars</p> <p>Kayak</p> <p>Opentable</p>	<p>Expedia.com</p> <p>Hotel.com</p> <p>Hotwire</p> <p>Venere</p> <p>Classic Vacation</p> <p>Expedia Local Expert</p> <p>Mobitana</p> <p>Expedia Affiliate Network</p> <p>Expedia Cruiseship Centers</p> <p>Egencia</p> <p>CarRental</p> <p>Trivago</p> <p>Wotif Group</p> <p>HomeAway</p> <p>VRBO</p> <p>Orbitz Worldwide</p>	<p>Mao Tu Ying (o TripAdvisor Cina)</p> <p>FlipKey, HolidayLettings</p> <p>Viator</p> <p>The Fork</p>
JOIN VENTURE	relazioni commerciale con Ctrip, uno dei principali OTC che opera principalmente in Cina	Accordi commerciali con Ctrip ed eLong in Cina, Traveloka nel sud-est asiatico	
ACQUISIZIONI / CESSIONI RECENTI	Momondo e Cheapflight integrate in Kayak	SilverRail, giugno 2017, distributori di tecnologia ferroviaria.	
OBIETTIVO	<p>-aumentare i servizi di viaggio offerti dal brand Booking migliorare l'esperienza end to end</p> <p>-ampliare l'offerta di strutture e aumentare l'inventario di Kayak per migliorare la customer experience</p> <p>-diversificazione geografica in Cina</p> <p>-flessibilità pagamento</p>	<p>-espansione in un segmento complementare: cross-sell nel settore dei trasporti ferroviari</p> <p>-investimenti nel canale mobile come strumento di crescita</p>	<p>-rafforzare la consapevolezza nel brand principale</p> <p>-migliorare la customer experience</p> <p>-ottimizzare il marketing per avere un ritorno più elevato sul segmento hotel</p>
ESTENSIONE GEOGRAFICA	230 paesi	33 Paesi	48 paesi
STRUTTURE GESTITE	2.180.000 di cui sistemazioni alternative: 1.744.000	Hotel: 690.000 Compagnie aeree: 550 Sistemazioni alternative: 1.800.000	1.300.000 hotel e strutture ricettive 5.900.000 ristoranti e attrazioni 875.000 casa vacanza

Tab.11: Rappresentazione delle principali attività, dei servizi offerti, dei brand principali, delle join venture, delle acquisizioni o cessioni recenti, degli obiettivi, dell'estensione geografica e delle strutture gestite per Booking Holding, Expedia Group e Tripadvisor per l'anno 2018. Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (41)(51)(60)

BOOKING HOLDING

Una delle decisioni di Booking continua ad essere quella di espandere il suo business nel territorio cinese: per fare questa sono stati presi degli accordi con CTrip per facilitare l'espansione in quell'area. Inoltre sono state integrate all'interno del servizio di *metasearch* offerto da KAYAK altre due importanti società, Momondo e Cheapflight, per avere un'offerta migliore e cercare quindi di migliorare la *user experience* degli utenti.

Un altro passo importante è stato nella flessibilità dei pagamenti: Booking è famoso in quanto è stato *early adopter* del modello agency, che gli ha permesso di avere un grande successo soprattutto in Europa. Durante quest'anno però ha dato la possibilità di effettuare i pagamenti anche con il metodo *merchant* per agevolare la transazione e dare maggiore flessibilità. Inoltre visti i buoni risultati e il risparmio causato dal maggior uso della pubblicità offline, il gruppo continua ad aumentare gli investimenti pubblicitari nel canale offline per migliorare la forza nel brand.

RISULTATI

Per il consolidamento dei brand del gruppo c'è stato un aumento del 17% in pubblicità offline portando così questa voce di costo a fine anno ad un valore di \$ 509 milioni.

Grazie all'aumento dell'inventario e dell'implementazione del servizio di *metasearch*, le prenotazioni di notti in camera sono aumentate del 13% arrivando a fine anno ad un valore pari a 760 milioni.

Per quanto riguarda la suddivisione dei ricavi per modello di business, l'aumento maggiore pari al 40% si è registrato nei ricavi derivanti dal modello *merchant* che a fine anno sono arrivati a un valore di \$ 2.987 milioni pesando per il 21% (17% l'anno precedente) rispetto ai ricavi totali. Un altro aumento importante pari al 27% si è verificato nei ricavi derivanti da altri ricavi, dove grazie al contributo principale di KAYAK e Opentable i ricavi a fine anno hanno chiuso con un valore di \$ 1.060 milioni.

EXPEDIA GROUP

Oltre ad aver continuato ad aumentare l'inventario riguardante le strutture alternative, il gruppo, grazie a due importanti join venture, è riuscito ad espandersi nel territorio orientale: più precisamente ha stretto degli accordi con il suo vecchio brand Elong ed ha siglato nuovi contratti con Ctrip, terza OTA a livello mondiale operante soprattutto nel territorio cinese. Grazie a queste decisioni il mix di entrate si è fortemente diversificato dal punto di vista geografico e grazie anche agli accordi commerciali presi negli anni precedenti con AirAsia, il gruppo è così in grado di offrire un servizio più completo ai clienti orientali.

Inoltre il gruppo ha effettuato un'operazione di *cross selling* nel segmento dei trasporti: per la prima volta una grande OTA ha investito in una piattaforma distributrice di tecnologia ferroviaria chiamata SilverRail, una piattaforma inglese di prenotazione di viaggi ferroviari. Di conseguenza con questa operazione il gruppo ha a sua disposizione un'offerta di trasporti via terra più variegata e conseguentemente è in grado di fornire una soluzione alternativa agli utenti che desiderano organizzare un viaggio.

RISULTATI

Nel 2018, i ricavi sono aumentati principalmente grazie alla crescita nel segmento Core OTA.

I ricavi derivanti dagli alloggi sono aumentati del 13% nel 2018 con un aumento del 13% dei pernottamenti

Le entrate derivanti dal segmento aereo sono aumentate del 12% nel 2018 a causa di un aumento del 5% dei biglietti aerei venduti e di un aumento del 7% delle entrate per biglietto.

I ricavi da pubblicità e media sono aumentati del 2% nel 2018 a causa della continua crescita di Expedia Group Media Solutions, compensata dal calo di Trivago.

I ricavi derivanti dal core OTA infatti hanno avuto un aumento dell'11% passando da \$ 7.881 milioni a \$ 8.760 milioni.

L'unica performance negativa sui ricavi l'ha registrata Trivago, con un calo dell'8% registrando a fine anno ricavi per \$ 622 milioni.

Continua l'espansione del business correlato ad Homeaway che cresce del 29% passando da \$ 906 milioni a \$ 1.171 milioni e pesando per il 10% rispetto ai ricavi totali.

Anche i ricavi derivanti dal modello agency e dal modello merchant continuano ad aumentare, rispettivamente 12% e 10%, pesando per il 53% sul totale per il modello merchant e per il 27% sul totale rispetto ad agency.

TRIPADVISOR

Dopo il forte interesse del gruppo al segmento della ristorazione, Tripadvisor ha deciso di intraprendere una campagna di ottimizzazione di marketing per avere un ritorno più elevato dal segmento hotel: questa decisione è stata presa in quanto negli anni precedenti i ricavi derivanti da questo segmento hanno avuto in trend decrescente e questo comportamento ha portato a delle performance peggiori di quanto ci si aspettasse. Inoltre il segmento degli hotel è la fonte principale di reddito per la società ed utilizza le risorse generate da questo segmento per fare investimenti in settori complementari.

RISULTATI

Grazie all'ottimizzazione delle spese di marketing, i costi sono diminuiti passando dal 54% rispetto ai ricavi al 48% rispetto ai ricavi e nonostante i ricavi derivanti dal segmento hotel siano diminuiti del 3%, l'EBITDA rettificato degli hotel ha avuto un aumento del 30% chiudendo a fine anno con un valore pari a \$ 372 milioni.

Anche le entrate non alberghiere, causate soprattutto dal servizio di ristorazione, hanno avuto un aumento del 27% arrivando a fine anno ad un valore di \$ 458 milioni; questa performance si è trasformata in un +11% sull'EBITDA relativo al segmento non alberghiero ed avere a fine anno un valore di \$ 50 milioni.

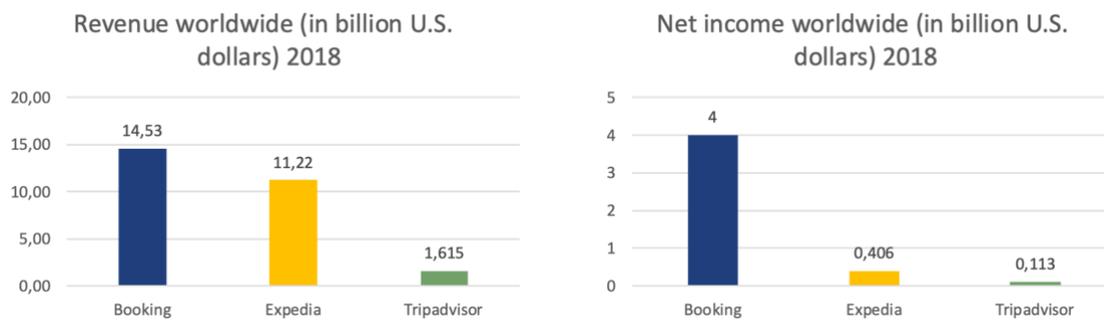


Figura 37: Revenue e Net income worldwide in billion U.S. dollars di Booking, Expedia e Tripadvisor relativi all'anno 2018: Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (41)(51)(60)

4.10) Anno 2019

2019	BOOKING.COM	EXPEDIA GROUP	TRIPADVISOR
CORE BUSINESS	Consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA)	Portafoglio di marchi che offre consultazione e prenotazione di servizi di viaggio (OTA), metasearch	Motore di ricerca viaggi e aggregatore di recensioni, metasearch, prenotazione ristoranti
SERVIZI OFFERTI	<p>INTERNAZIONALE: Retail: Hotel, car</p> <p>USA: Retail: Hotel, Airline tickets, Vacation Packages, car; Name your own price (opaquely): Hotel, Airline tickets, car; EXPRESS DEAL/ONE-STOP-SHOPPING; Other;</p>	<p>Retail: Hotel & Lodging, Airline Tickets, car rental, Cruises</p> <p>Opaquely: Hotel, Airline Tickets, car rental, Vacation Packages, Cruises</p> <p>Consultazione strutture alberghiere</p> <p>Luxury customized vacation packages</p> <p>Business travel</p> <p>B2B services</p> <p>Local expert support</p> <p>Other (Airport Transfers, Tours...);</p>	Reviews: Hotels, Restaurants, Cities, Activities
BRAND	<p>Priceline.com</p> <p>Booking.com</p> <p>Agoda</p> <p>RenatCars</p> <p>Kayak</p> <p>Opentable</p>	<p>Expedia.com</p> <p>Hotel.com</p> <p>Hotwire</p> <p>Venere</p> <p>Classic Vacation</p> <p>Expedia Local Expert</p> <p>Mobitana</p> <p>Expedia Affiliate Network</p> <p>Expedia Cruiseship Centers</p> <p>Egencia</p> <p>CarRental</p> <p>Trivago</p> <p>Wotif Group</p> <p>SilverRail</p> <p>HomeAway</p> <p>VRBO</p> <p>Orbitz Worldwide</p>	<p>Mao Tu Ying (o TripAdvisor Cina)</p> <p>FlipKey, HolidayLettings</p> <p>Viator</p> <p>The Fork</p>
JOIN VENTURE	<p>Didi Chuxing, la principale piattaforma di trasporto mobile e di ride-hailing in Cina</p> <p>Grab, una piattaforma leader di trasporto su richiesta e di servizi mobili nel sud-est Asia.</p>		
ACQUISIZIONI / CESSIONI RECENTI	HotelsCombined		
OBIETTIVO	<p>-espansione in un nuovo segmento: cross-sell sul segmento dei trasporti</p> <p>-implementazione penetrazione nel segmento della share economy</p> <p>-aumentare l'offerta di servizi anche nel territorio cinese per migliorare la customer experience</p> <p>-termine integrazione tra Booking e RentalCars</p>	<p>-Pillow e ApartmentJet due compagnie di software che operano nel mercato degli affitti a breve termine</p> <p>-continui investimenti nel mercato della share economy</p>	<p>-consolidare e valorizzare i brand nel segmento non alberghiero</p> <p>-espansione nell'area geografica cinese</p>
ESTENSIONE GEOGRAFICA	230+ paesi	33 Paesi	48 paesi
STRUTTURE GESTITE	<p>2.580.000</p> <p>di cui sistemazioni alternative: 2.120.000</p>	<p>Hotel: 690.000</p> <p>Compagnie aeree: 550</p> <p>Sistemazioni alternative: 2.100.000</p>	<p>1.400.000 hotel e strutture ricettive</p> <p>6.400.000 ristoranti e attrazioni</p> <p>875.000 casa vacanza</p>

Tab.12: Rappresentazione delle principali attività, dei servizi offerti, dei brand principali, delle join venture, delle acquisizioni o cessioni recenti, degli obiettivi, dell'estensione geografica e delle strutture gestite per Booking Holding, Expedia Group e Tripadvisor per l'anno 2019. Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (42)(52)(61)

BOOKING HOLDING

Continua l'espansione delle attività di Booking nel territorio asiatico con degli accordi commerciali che gli danno la possibilità sia di espandersi a livello geografico, sia di diversificare il suo business offrendo dei nuovi servizi di trasporto.

Inoltre ha concluso l'integrazione di Rentalcars all'interno di Booking, cercando così di creare un'esperienza di acquisto end to end sempre più facile da acquistare e completa.

Inoltre ha integrato all'interno del gruppo un elevato numero di sistemazioni alternative per cercare di competere al meglio anche nel mercato della share economy.

RISULTATI

Il numero delle strutture alternative disponibili sulla piattaforma è arrivato a contare 2.120.000 superando l'inventario di Expedia; grazie anche a questo segmento le prenotazioni notti in camera, metrica utilizzata nel settore, hanno subito un aumento dell'11% arrivando a 845 milioni.

Inoltre le sinergie create dall'integrazione di Rentalcar all'interno di Booking hanno portato un aumento dei giorni di affitto auto del 5%.

La suddivisione dei ricavi per modello di business invece ha evidenziato un aumento del modello *merchant*, aumento del 28% che a fine ha permesso di ottenere ricavi per \$ 3.830 milioni con un peso del 25% rispetto ai ricavi totali. Anche i ricavi derivanti dalle altre fonti, dove il contributo principale è attribuibile a KAYAK e OPENTABLE, ha subito un aumento del 6% arrivando a fine anno ad un valore di \$ 1.119 milioni

EXPEDIA GROUP

Anche in quest'anno continua la strategia di espansione del gruppo attraverso acquisizioni mirate volte a migliorare l'*user experience* degli utenti, offrendo loro una sempre più ampia scelta di strutture. Continua anche la strategia di espansione del promettente segmento della share economy per cercare di avere dei buoni risultati come l'anno precedente.

RISULTATI

I ricavi derivanti dal segmento degli alloggi sono aumentati del 10% nel 2019 con un aumento dell'11% delle notti in camera, parzialmente compensati da una diminuzione dell'1% delle entrate per camera a notte.

Le entrate aeree sono diminuite dell'1% nel 2019 su una diminuzione dell'8% delle entrate per biglietto, per lo più compensata da un aumento del 7% dei biglietti aerei venduti.

I ricavi da pubblicità e media sono aumentati dell'1% nel 2019 grazie alla crescita di Expedia Group Media Solutions, ampiamente compensata dal calo dei ricavi in valuta locale di Trivago e dagli impatti negativi dei cambi.

In particolare, i ricavi derivanti dal Core OTA sono aumentati dell'8% arrivando a valere per \$ 9.427 milioni. Per il secondo anno di seguito, i ricavi derivanti da Trivago continuano a diminuire e hanno segnato un -10% sui ricavi raggiungendo a fine anno un valore di \$ 622 milioni. Per quanto riguarda il segmento della share economy, rinominato VRBO, dopo l'integrazione di altre piattaforme all'interno, ha continuato il suo trend positivo di crescita arrivando ad ottenere ricavi per \$ 1.340 milioni e pensando per l'11% dei ricavi totali.

Per quanto concerne la suddivisione dei ricavi per i due modelli di business più importanti, il modello *agency* ha chiuso l'anno con \$ 3.165 milioni pesando per il 26% sui ricavi totali, mentre il modello *merchant*, che ha pesato per il 54% sui ricavi totali, chiude l'anno con \$ 6.459 milioni.

Per quanto riguarda la suddivisione geografica dei ricavi, la maggior parte di questi proviene dal territorio USA (57%) e di conseguenza confermano che Expedia è leader del settore negli Stati Uniti.

TRIPADVISOR

L'obiettivo principale della società è quello di consolidare il servizio di prenotazione di servizi di ristorazione per riuscire ad avere una migliore diversificazione del mix di entrate.

Inoltre, dopo aver ottenuto dei risultati migliori lo scorso anno nel segmento hotel, l'obiettivo è quello di espandere le sue attività commerciali nel territorio cinese come fatto dalle due OTA rivali.

RISULTATI

Dopo i risultati ottenuti dall'anno precedente grazie all'ottimizzazione del marketing, anche quest'anno le spese in marketing sono diminuite passando dal pesare per il 48% rispetto ai ricavi al 43%; come per l'anno precedente anche i ricavi derivanti dal segmento hotel sono diminuiti chiudendo l'anno a \$ 1.093 milioni, ma avendo un aumento del 3% sull'EBITDA rettificato degli hotel portandolo ad un valore di \$ 382 milioni. Il successo della piattaforma di prenotazione The Fork ha portato ad un aumento dei ricavi derivanti non dal segmento hotel del 14% ottenendo così delle entrate pari a \$ 521 milioni ed un aumento del 12% dell'EBITDA portandolo a \$ 56 milioni.

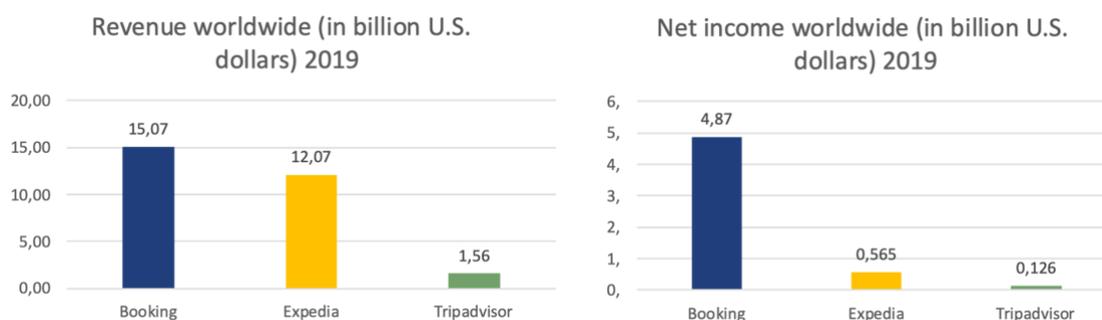


Figura 38: Revenue e Net income worldwide in billion U.S. dollars di Booking, Expedia e Tripadvisor relativi all'anno 2019: Elaborazione personale dei dati contenuti in Fonte (42)(52)(61)

4.11) Il ruolo dei dati nelle strategie dei players

La capacità di raccogliere dati è stato uno dei fattori di successo che ha permesso alle OTA e agli aggregatori di recensioni di ottenere un vantaggio nei confronti delle agenzie di viaggio tradizionali e degli hotel.

Uno dei fattori principale per queste società, ma in più generale per qualsiasi società operante di un mercato online è la reputazione (negli *annual reports* delle società la reputazione è trattata nei rischi): se mancano le informazioni riguardanti l'affidabilità di una società difficilmente il cliente avrà volontà di acquistare su quel sito oppure la volontà di spendere una cifra superiore per un determinato servizio o bene. Questa è stata la prima sfida che le OTA e gli aggregatori di recensione hanno dovuto sostenere durante l'inizio della propria attività. Oltre al tema della reputazione, un altro importante fattore per avere successo nell'era digitale, è stato appunto il ruolo del dato.

Ci sono diversi sistemi di raccolta di questi, ma l'aspetto principale è quello di capire se questi dati hanno portato un qualche vantaggio o se hanno influenzato le scelte strategiche delle società.

Le nuove tecnologie di analisi dati possono dare un vantaggio competitivo nei prossimi anni, visto come capacità di avere una profittabilità maggiore rispetto alla media del settore, ma è utile analizzare e capire se e come questi dati, prima dell'espansione dei Big Data e dell'AI, hanno influenzato le scelte strategiche delle OTA e degli aggregatori di recensioni (15).

Ricordiamo che capacità di raccogliere le informazioni è stato un processo chiave di successo negli anni precedenti e il continuo circolo virtuoso tra domanda e offerta ha contribuito ad aumentare la quantità di dati disponibili.

Ad esempio per migliorare *l'user experience* dei clienti è necessario avere dei dati per ottenere dei miglioramenti, ma allo stesso tempo per avere una soluzione migliore servono sempre più dati: questo circolo virtuoso è stato alla base della strategia delle OTA all'inizio del decennio.

In particolare, prima della pianificazione di un viaggio, si confrontavano le recensioni presenti su un aggregatore di recensioni, come ad esempio Tripadvisor, prima di passare alla vera fase di prenotazione su un sito di un'OTA; una volta terminato il viaggio o

l'esperienza si tornava sulla piattaforma di Tripadvisor per lasciare una recensione. Di conseguenza il vantaggio, dal punto di vista dei dati a inizio del decennio, era di questa piattaforma che infatti identifica negli *annual reports*, le recensioni come risorsa chiave per avere un vantaggio competitivo duraturo.

Questa quantità di dati ha permesso a Tripadvisor di migliorare *l'user experience* degli utenti attraverso servizi e consigli personalizzati: questi sono stati possibili grazie all'inserimento di filtri per permettere di personalizzare al meglio l'offerta e rendere più agevole il processo di ricerca del cliente e grazie all'integrazione e condivisione con i social network, di ottenere informazioni derivanti dagli account personali per conoscere meglio i gusti dei consumatori (16).

Dall'altra parte invece, Booking ed Expedia, avevano una quantità di informazioni inferiori rispetto a Tripadvisor, ma dalla loro parte avevano ricavi superiori all'aggregatore di recensioni, in quanto nella parte di *value chain* di loro competenza c'era la fase di monetizzazione.

Quindi durante il 2013 e 2014 sul mercato, nella fase iniziale del processo di prenotazione era presente Tripadvisor con la sua mole di recensioni, ma minor capacità di trarre ricavi e dall'altra parte c'erano Expedia e Booking con buona miglior capacità di trarre ricavi, ma minor quantità di dati e durante questi anni tutte le società si sono mosse strategicamente offrendo un servizio di *metasearch*. Tripadvisor ha sviluppato questo servizio internamente e con l'aggiunta della funzionalità di *Instant Booking* (55), e grazie anche reputazione di sito affidabile che si è creata negli anni, è riuscita ad offrire un servizio di comparazione prezzi e prenotazione direttamente sulla sua piattaforma senza dover uscire dal sito colmando così il problema riguardante la fase di monetizzazione che aveva negli anni precedenti. Booking ed Expedia, attraverso acquisizioni strategiche, sono entrate a loro volta nella parte della *value chain* dedicata alla comparazione dei prezzi e delle strutture, così da avere migliori informazioni degli utenti per creare a loro volta una grossa quantità di dati da analizzare.

Grazie all'offerta di questi nuovi servizi tutte le società prese in considerazione avevano a disposizione una grossa quantità di dati da analizzare ed erano già società affermate a livello internazionale.

Inoltre per un'azienda con un forte marchio operante sul mercato online affermata a livello internazionale, grazie alla sua quantità di dati e alle analisi che riesce ad effettuare da questi tende a spaziare tra diversi settori complementari (17): ad esempio le OTA oltre a offrire servizi alberghieri offrono spesso servizi complementari come ad esempio noleggio auto o biglietti aerei e cercano di offrirli in pacchetti per cercare di estrarre maggior valore dal singolo cliente. Quindi è evidente che le società operanti con piattaforme online siano condizionati anche dalle economie di scopo; di conseguenza queste società già affermate a livello internazionale ed hanno una buona reputazione da parte dei clienti, hanno più facilità ad entrare in un nuovo mercato.

In aggiunta a quanto detto precedentemente e a causa dell'espansione dei Big Data e delle tecnologie per analizzare i dati diffuse a inizio 2015 e nel 2016, è stato possibile analizzare i dati che negli anni precedenti erano stati accumulati; ad esempio è possibile effettuare delle previsioni basate su analisi dati oppure si possono ottimizzare le strategie di marketing delle OTA per portare benefici in termini di risparmio di costi.

Riassumendo nei primi anni presi in analisi, il ruolo dei dati è stato fondamentale per migliorare *l'user experience* degli utenti, mentre negli anni successivi la grossa quantità di dati disponibili ha permesso alle società di entrare con più facilità in alcuni segmenti complementari al loro core business, e sfruttando le economie di scopo, di offrire un'esperienza *end to end* agli utenti.

4.12) Processo di raccolta dei dati ed utilizzo dei dati

4.12.1) Processo di raccolta dei dati



Figura 39: processo di raccolta dei dati: Elaborazione personale.

Il processo che porta alla prenotazione di un viaggio attraverso una piattaforma OTA comprende una serie di fasi e di azioni che l'utente deve attraversare per completare con successo la propria prenotazione.

L'insieme di queste azioni, se consideriamo che milioni di utenti in tutto il mondo prenotano viaggi online, può costituire un "data set" significativo, che se studiato ed elaborato può fornire importanti informazioni circa le abitudini e le preferenze degli utenti (18).

Nell'ultimo decennio le imprese di svariati settori hanno investito in tecnologie di intelligenza artificiale al fine di sfruttare al meglio i dati che possono essere raccolti in ogni fase del processo e di elaborarli al fine di strutturare strategie mirate.

Quello di raccolta dei dati è un vero e proprio processo, che inizia non appena l'utente si collega alla piattaforma, in particolare sono state individuate sei principali fasi in cui le Online Travel Agency reperiscono i dati più significativi:

1. Accettazione dei Cookies

Durante la navigazione online, la prima richiesta da parte del sito è quella della volontà del cliente di accettare oppure no i così detti "Cookies".

I cookie sono dei piccoli file di testo necessari affinché il server del sito web che li ha installati possa ottenere informazioni sulla specifica attività che l'utente compie su quelle pagine web. Ogni volta che uno stesso dispositivo si ricollega al medesimo sito è possibile riconoscere e tracciare l'attività a distanza di tempo.

L'accettazione dei cookies rappresenta dunque una sorta di consenso alla raccolta dei propri dati personali, tuttavia il confine labile che esiste sulla possibilità legale di usare i dati dei consumatori e il concetto di privacy rendono questa tematica molto delicata, anche perché le OTA operano in tutto il mondo, ma ciascun Paese ha norme più o meno stringenti riguardo la privacy e la trattazione dei dati personali.

Per questi motivi, l'accettazione dei Cookies è un rischio che è sempre stato citato come uno dei più rilevanti del business all'interno degli annual report delle compagnie analizzate.

2. Registrazione

La fase successiva è la registrazione attraverso la compilazione dei dati personali. Non sempre la registrazione è obbligatoria, in alcuni casi infatti il cliente può accedere ai servizi senza registrarsi ed effettuare la registrazione solo in caso di prenotazione.

In ogni caso, le OTA cercano di rendere la fase di registrazione semplice e veloce per l'utente, selezionando pochi campi mirati.

Il campo che tutte le OTA richiedono è l'indirizzo email, che è anche il modo più facile per ricontattare il cliente.

Le OTA consentono di effettuare la registrazione anche attraverso il collegamento di un account social da cui poi auto compilano le informazioni. Questo tipo di registrazione è quello che consente di raccogliere un grande quantità di informazioni per la profilazione cliente.

3. Selezione dei filtri

Dopo la fase di accesso al sito, per aiutare i clienti a selezionare l'alloggio e migliorare la *customer experience* dell'utente, le OTA offrono una grande scelta di filtri per facilitare il processo di *decision making*.

Oltre alla funzione di facilitare la scelta dell'utente, rappresentano anche un importante strumento di raccolta dei dati. Infatti, le piattaforme OTA sono in grado di memorizzare i filtri selezionati dagli utenti incoraggiando la fedeltà al marchio, in quanto un cliente dopo aver trovato il mix di filtri adatto alle sue esigenze è conscio del fatto che una volta che vorrà tornare potrà di nuovo trovare quella mappatura.

Attraverso la memorizzazione dei filtri inseriti le OTA sono in grado di comprendere quali siano le principali necessità dei clienti. Questo è il motivo per cui alcune OTA distinguono in maniera ulteriore i filtri: ci sono quelli chiamati superiori che sono i più utilizzati e quelli extra che sono quelli più specifici per le esigenze di ciascun cliente.

Inoltre, per incoraggiare gli utenti ad adoperare i filtri e rendere *customer experience* più agevole, in base al tipo di dispositivo usato cambiano la tipologia e la quantità di filtri.

Questo tema ha avuto un ruolo sempre più centrale in quanto nel decennio di analisi di riferimento, le transazioni sono migrate dal pc al tablet o allo smartphone, tanto che a fine 2019 Expedia ha dichiarato che più di una prenotazione su tre è avvenuta tramite mobile (19).

4. Visualizzazione

A questo punto del processo di prenotazione vengono visualizzati un elenco di strutture che rispondono alle richieste precedentemente selezionate. L'ordine in cui appaiono i risultati può essere diverso in base alle diverse "tipologie di utente". Le informazioni che vengono sempre visualizzate sono il prezzo e la valutazione del cliente, che influenzano fortemente i clienti nel momento in cui decidono di prenotare o meno un determinato hotel. Anche nella fase di visualizzazione è possibile raccogliere informazioni utili. Ad esempio misurando il tempo di permanenza dell'utente nelle diverse pagine di navigazione, analizzando le "impression" e i "click". L'elaborazione repentina di questi dati consente anche di mostrare i dati con "mutuo aggiustamento" correggendo e adattando risultati mostrati (23).

5. Prenotazione

Durante la fase di prenotazioni vengono inseriti i dati personali, se non già inseriti nella fase di registrazione, e i dati di pagamento.

Previo consenso del cliente i dati di pagamento possono essere memorizzati. Ciò consente di fidelizzare il cliente che nelle prenotazioni successive potrà completare il processo di prenotazione più velocemente. Inoltre, durante la prenotazione possono essere raccolte informazioni più specifiche e utili chiedendo le preferenze del cliente: questa se analizzate correttamente sono preziose in quanto consentono alle OTA di offrire servizi che corrispondono maggiormente alle preferenze dei clienti. Ciò viene anche condiviso con la struttura in questione, consentendo loro di migliorare e fornire una maggiore soddisfazione del cliente in futuro.

6. Post prenotazione

Nel decennio preso in analisi, le OTA come Booking ed Expedia e gli aggregatori di recensione come Tripadvisor, hanno portato avanti una serie di acquisizioni strategiche: alcune di queste erano mirate alla possibilità di effettuare operazioni di cross selling in settori complementari per offrire una esperienza di viaggio completa con tutti i servizi di cui un cliente potrebbe avere bisogno durante il suo soggiorno. Questi servizi possono essere offerti già al momento della prenotazione sotto forma di bundle oppure anche in seguito. Infatti, nel periodo in cui il cliente effettua una prenotazione e l'arrivo in hotel può ancora essere un'opportunità per le OTA di offrire informazioni sulla destinazione o di questi servizi di cross-sell e up-sell.

Inoltre le OTA possono utilizzare i big data per inviare promemoria ai clienti e per fornire informazioni aggiuntive utili, il che offre alle OTA un vantaggio competitivo rispetto alle tradizionali agenzie di viaggio che non seguono in modo così preciso il cliente.

Dal momento in cui effettuano il check-in in hotel inizia il processo di confronto con il cliente domandandogli ad esempio quanto è soddisfatto dell'esperienza di check-in, domanda che viene posta più comunemente tramite *smartphone*. Infine, la maggior parte delle OTA invia un questionario agli utenti dopo il soggiorno per valutare il loro livello di soddisfazione. Questo è molto importante perché fornisce alle OTA un set completo di informazioni sull'esperienza dell'utente, consentendo loro di sviluppare

nuove strategie a vantaggio di tutte le parti (OTA, hotel e futuri clienti). Le informazioni raccolte durante questa fase sono molto utili (24) e possono essere sfruttati dai big data per applicare strategie di marketing più efficaci.

4.12.2) Elaborazione ed utilizzo dei dati



Figura 40: processo di elaborazione de utilizzo dei dati: elaborazione personale

Il fatto che le OTA siano attività online che generano un volume elevato di vendite rende cruciale l'investimento in big data e significa che la gestione del volume dei dati è una delle sfide principali.

Una volta che tutti i dati sono stati raccolti e pronti per essere estratti, è necessario un processo di pulizia per filtrare i dati che possono essere imprecisi, inaffidabili, incoerenti o inutili.

A causa dell'elevato volume di dati, le informazioni estratte devono poi essere aggregate o integrate per renderle più significative e utili.

Da quel momento in poi, i dati vengono analizzati e modellati e di conseguenza interpretati. Questo porta ad una migliore conoscenza della Customer Journey Map che può tradursi in nuove strategie di marketing in ogni fase.

Di conseguenza, le OTA possono sfruttare le possibilità dei big data sin dal primo momento per sviluppare strategie di marketing nuove e più personalizzate e dirompenti che possono avvantaggiare le OTA, le strutture, i clienti e le destinazioni turistiche.

Inoltre, utilizzando i big data, le OTA potrebbero ridurre il verificarsi di ciò che Anderson si riferisce all' "effetto cartellone pubblicitario": utenti che cercano informazioni in un'OTA ma alla fine prenotano direttamente con l'hotel (25).

Nel paragrafo precedente è stato analizzato il processo di raccolta dei dati, in questo paragrafo verranno illustrate le principali tecnologie di intelligenza artificiale adoperate per elaborarli e come le OTA li utilizzano nel Customer Journey.

In particolare le fasi del Customer Journey individuate possono essere divise in due categorie: pre-prenotazione e post prenotazione.

- Prima della prenotazione è possibile individuare le seguenti fasi:
 1. Ricerca e ispirazione
 2. Pianificazione e scelta
 3. Prenotazione

In questa fase gli algoritmi di intelligenza artificiale seguendo tutte le attività degli sulla pagina web sono in grado di confrontare i comportamenti degli utilizzatori e di prevederli. Il "Social Behaviour" si basa su algoritmi intelligenti, caratterizzati da una quantità enorme di dati organizzati in forma di "conoscenze acquisite" del comportamento umano, in grado di fare "profilazione del cliente" (26).

Inoltre, come illustrato nel paragrafo precedente vengono anche raccolti dati riguardo il tempo di permanenza di un utente su una pagina e il modo in vengono eseguiti i "click" e le "impression". Ciò è possibile attraverso tecnologie di Mouse Tracking, in grado di identificare le posizioni del cursore del mouse degli utenti sul computer (27).

L'*augmented analytics*, consente la valutazione della qualità dei dati e di trasformarli al fine di ottenere analisi predittive attraverso l'applicazione della statistica, della programmazione informatica e della ricerca operativa, attuando un "processo scientifico di scoperta e comunicazione dei significati e dei modelli che possono essere trovati nei dati".

Tale termine è stato coniato per la prima volta da Gartner che descrive come l'*Augmented Analytics* sfrutti l'AI per automatizzare l'intero ciclo analitico attraverso l'apprendimento automatico e l'elaborazione del linguaggio naturale (28).

- Post prenotazione:
 4. Condivisione feedback: comprende la scrittura della recensione e la condivisione del feedback attraverso questionari di gradimento.

Le recensioni e i feedback degli utenti possono essere analizzate attraverso le tecnologie di *natural languages process (NLP)*. Attraverso la lettura di testi scritti, è possibile estrapolare informazioni in modo più tempestivo rispetto alla capacità dell'uomo. Il NLP opera attraverso la scansione di immagini di testi scritti riuscendo a evidenziarne le parole chiave. Il riconoscimento dei testi scritti è basato sui sistemi OCR (*optical character recognition*) di cui sono state studiati tre aspetti fondamentali: la relazione tra estrazione di caratteristiche e algoritmi di apprendimento, la codifica di caratteristiche strutturali e l'adozione di classificatori modulari (29). L'elaborazione del linguaggio naturale (NLP) consente la comprensione della struttura e del significato della frase, del sentimento e dell'intento attraverso metodi statistici e di apprendimento automatico (30).

In conclusione l'utilizzo e l'elaborazione dei big data viene effettuato e può essere utilizzato internamente in diversi modi, tra cui:

- Identificare modelli, abitudini, aspettative e desideri degli utenti offrendo una personalizzazione dei servizi offerti e delle opzioni mostrando ranking personalizzati (31).
- Definizione di politiche di prezzo più efficienti (32).
- *Revenue Management*, attraverso la pianificazione e previsione della capacità e dei prezzi. (22)
- Creazione di mappe di viaggio del cliente (CJM), che possono essere generalmente segmentate, utilizzando criteri diversi, come il tipo di dispositivo elettronico utilizzato dal consumatore.
- *Sentiment Analysis* (20) (21)

Un uso appropriato dei big data combinato con servizi personalizzati per massimizzare le possibilità offerte da ogni tipo di dispositivo elettronico crea un'altra vasta gamma di opportunità per le OTA per ampliare le loro basi di business e aumentare le vendite e la redditività.

Conclusioni

L'analisi longitudinale ha permesso di evidenziare come il comportamento delle 3 società considerate è cambiato durante gli anni per adattarsi ai cambiamenti del settore.

Le 2 OTA, Booking Holding ed Expedia Group, hanno avuto un comportamento simile: l'evoluzione dei modelli di business ha evidenziato una crescente tendenza per entrambe le società dell'adozione del modello *agency*, anche se Booking genera più ricavi con questo modello rispetto ad Expedia, ed una continua espansione a livello internazionale. Ad inizio analisi i ruoli ed i confini delle tre società erano ben definiti: Tripadvisor si occupava della fase di condivisione e ricerca, mentre Booking ed Expedia si occupavano della fase di prenotazione.

Negli anni successivi grazie all'integrazione di motori di metasearch, sviluppata internamente per Tripadvisor e attraverso acquisizioni strategiche per Booking ed Expedia, tutte e tre le società erano in grado di offrire un servizio di comparazione competendo così sulla medesima parte della *value chain*.

Sia Booking che Expedia hanno seguito il trend delle strutture alternative inserendole nel loro ventaglio di offerte, Expedia tramite acquisizione di Homeaway e Booking inserendole nei risultati delle ricerche, con il fine di competere con le nuove entranti anche su questo segmento.

Booking e Tripadvisor inoltre sono entrati nel segmento della prenotazione di servizi di ristorazione attraverso acquisizioni strategiche.

Di conseguenza a fine analisi si può dedurre che tutte e tre le società hanno avuto un'evoluzione del mix di entrate grazie all'espansione in alcuni settori complementari, riuscendo così ad offrire un'esperienza *end to end* agli utenti, senza necessità di uscire dalle rispettive piattaforme.

Inoltre, è stato analizzato il ruolo che i Big Data e l'intelligenza artificiale rivestono nelle strategie delle OTA. È emerso che negli ultimi anni sono stati effettuati degli investimenti per introdurre nel loro business anche il processo di raccolta e di elaborazione dei dati attraverso alcune delle principali tecnologie di intelligenza artificiale (AI). L'analisi dei dati si è rivelata un'attività chiave al fine di espandere sempre più rapidamente la rete di clienti offrendo servizi personalizzati e strategie di marketing mirate.

Booking, Tripadvisor ed Expedia adoperano le tecnologie di intelligenza artificiale principalmente per l'ottimizzazione della personalizzazione dell'offerta e la *sentiment analysis*.

Ricapitolando, il seguente lavoro di tesi ha evidenziato:

- Tendenza ad effettuare acquisizione strategiche per ampliare il ventaglio di servizi ed essere presenti in tutte le fasi della prenotazione con l'obiettivo di catturare più valore possibile all'interno *value chain*;
- Diversificazione del mix di entrate grazie alla penetrazione in segmenti complementari al rispettivo *core business*;
- Espansione geografica al di fuori degli USA, con lo scopo di ampliare l'*user base* e confermarsi società leader a livello globale;
- Introduzione nel business di tecnologie di AI orientate all'analisi efficiente dei dati.

Bibliografia

- (1) E. Raguseo, P. Neirotti, E. Paolucci, How small hotels can drive value their way in infomediatiion. The case of ‘Italian hotels vs. OTAs and TripAdvisor, *Information & Management* 54 (2017) 745-756
- (2) J.Yannis Bakos, Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplace, *Management Science*, Vol.43, No.12, December 1997
- (3) B. Carroll, L. Sileo, Online Travel Agencies: more than a distribution channel, *PhoCusWright White Paper*, September 2014
- (4) E. Raguseo, P. Neirotti, E. Paolucci , Are customers’ reviews creating value in the hospitality industry?mExploring the moderating effects of market positioning, *International Journal of Information Management* 36 (2016) 1133–1143
- (5) N. Christodoulidou, D. J. Connolly, P. Brewer, An examination of the transactional relationship between online travel agencies, travel meta sites, and suppliers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 22 No. 7, 2010 pp. 1048-1062
- (6) Study_id9996_tourism-worldwide-statista-dossier
- (7) Study_id15218_online-travel-market-statista-dossier
- (8) eTravel-Report-2019_statista
- (9) Study_id40460_travel-tourism
- (10) Yusniza Kamarulzaman, The adoption of internet shopping for travel services, 2006
- (11) <https://skift.com/oral-history-of-booking-acquisition/>
- (12) <https://innovationtactics.com/business-model-canvas-booking-com/>
- (13) <https://innovationtactics.com/business-model-canvas-expedia/>
- (14) <https://innovationtactics.com/business-model-canvas-tripadvisor/>
- (15) Saqib Shamim, Yumei Yang, Najam Ul Zia, Mahmood Hussain Shah, *Computers in Human Behavior*, 2021
- (16) Kar Yan Tam, Shuk Ying Ho, *Understanding the Impact of Web Personalization on User Information Processing and Decision Outcomes*, 2006

- (17) Victoria Fast, Daniel Schnurr, Michael Wohlfarth, The Value of Data in Digital Markets: Short-Term Competitive Advantage or Long-Term Market Power?, 2018
- (18) Josep Ma Espinet, Big Data and Innovation in Tourism, Travel, and Hospitality pp 31-55, 2019
- (19) Espinet JM, Espinet A, Filimon N, Marketing through smartphones: the role of customer satisfaction and prices, 2017
- (20) Ana Valdivia, M. Victoria Luzón, Francisco Herrera, Sentiment analysis in Tripadvisor, 2017
- (21) B. Liu, Sentiment Analysis: Mining Opinions, Sentiments, and Emotions, Cambridge Univ. Press, 2015
- (22) DataArt, State of artificial intelligence in travel, 2020
- (23) Themis Mavridis, Andrew Mende, Soraya Hausl, Roberto Pagano, Beyond algorithms: Ranking at scale at Booking.com, 2020
- (24) Xiang Z, Schwartz Z, Gerdes JH Jr, Uysal M (2015) What can Big Data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction? Int J Hospitality Manage 44:120–130
- (25) Anderson, Search, OTAs, and online booking: an expanded analysis of the billboard effect, 2011
- (26) Overgoor G., Chica M., Rand W. and Weishampel A., Letting the Computers Take Over: Using AI to Solve Marketing Problems 156-185, 2019.
- (27) Souza K.E.S., Seruffo M.C.R., De Mello H.D., Souza D.D.S., Vellasco M.M.B.R., User Experience Evaluation Using Mouse Tracking and Artificial Intelligence, 2019
- (28) Prat N., Augmented Analytics, Business and Information Systems Engineering 375-380, 2019
- (29) Marinai S., Gori M. and Soda G., Artificial neural networks for document analysis and recognition 23- 35, 2005.
- (30) Cautela C., Mortati M., Dell'Era C. and Gastaldi L., The impact of artificial intelligence on design thinking practice: Insights from the ecosystem of startups, Strategic Design Research Journal 114-134, 2019.

(31) Banerjee, S., Chua, A. Y., In search of patterns among travellers' hotel ratings in TripAdvisor, 2016

(32) Steppe R, Online price discrimination and personal data: a General Data Protection Regulation perspective, 2017

ANNUAL REPORTS:

(33) Expedia Group (2011). Expedia, Inc. 2010 Annual Report. Seattle, WA

(34) Expedia Group (2012). Expedia, Inc. 2011 Annual Report. Seattle, WA

(35) Expedia Group (2013). Expedia, Inc. 2012 Annual Report. Seattle, WA

(36) Expedia Group (2014). Expedia, Inc. 2013 Annual Report. Seattle, WA

(37) Expedia Group (2015). Expedia, Inc. 2014 Annual Report. Seattle, WA

(38) Expedia Group (2016). Expedia, Inc. 2015 Annual Report. Seattle, WA

(39) Expedia Group (2017). Expedia, Inc. 2016 Annual Report. Seattle, WA

(40) Expedia Group (2018). Expedia, Inc. 2017 Annual Report. Seattle, WA

(41) Expedia Group (2019). Expedia Group, Inc. 2018 Annual Report. Seattle, WA

(42) Expedia Group (2020). Expedia Group, Inc. 2019 Annual Report. Seattle, WA

(43) Booking Holdings (2011). Priceline.com Inc. 2010 Annual Report. Norwalk, CT

(44) Booking Holdings (2012). Priceline.com Inc. 2011 Annual Report. Norwalk, CT

(45) Booking Holdings (2013). Priceline.com Inc. 2012 Annual Report. Norwalk, CT

(46) Booking Holdings (2014). Priceline.com Inc. 2013 Annual Report. Norwalk, CT

(47) Booking Holdings (2015). The Priceline Group Inc. 2014 Annual Report.
Norwalk, CT

(48) Booking Holdings (2016). The Priceline Group Inc. 2015 Annual Report.
Norwalk, CT

(49) Booking Holdings (2017). The Priceline Group Inc. 2016 Annual Report.
Norwalk, CT

(50) Booking Holdings (2018). Booking Holdings Inc. 2017 Annual Report.
Norwalk, CT

(51) Booking Holdings (2019). Booking Holdings Inc. 2018 Annual Report.

Norwalk, CT

(52) Booking Holdings (2020). Booking Holdings Inc. 2019 Annual Report.

Norwalk, CT

(53) Tripadvisor (2012). Tripadvisor Inc. 2011 Annual Report. Needham, MA

(54) Tripadvisor (2013). Tripadvisor Inc. 2012 Annual Report. Needham, MA

(55) Tripadvisor (2014). Tripadvisor Inc. 2013 Annual Report. Needham, MA

(56) Tripadvisor (2015). Tripadvisor Inc. 2014 Annual Report. Needham, MA

(57) Tripadvisor (2016). Tripadvisor Inc. 2015 Annual Report. Needham, MA

(58) Tripadvisor (2017). Tripadvisor Inc. 2016 Annual Report. Needham, MA

(59) Tripadvisor (2018). Tripadvisor Inc. 2017 Annual Report. Needham, MA

(60) Tripadvisor (2019). Tripadvisor Inc. 2018 Annual Report. Needham, MA

(61) Tripadvisor (2020). Tripadvisor Inc. 2019 Annual Report. Needham, MA

(62) Trip.Com Group Limited, Annual Report 2019

(63) Trivago N. V., Annual Report 2019

(64) eDreams Odigeo, Annual Report 2019

(65) MakeMy Trip, Annual Report 2019

(66) Despegar, Annual Report 2019

(67) Last Minute, Annual Report 2019

(68) On the Beach, Annual Report 2019