POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale

in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

La competizione tra OTA e Agenzie Tradizionali: segmentazione di mercato e leve di competizione

Relatore
Emilio Paolucci

Candidato
Alberto Icardi

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE……..3

CAPITOLO 1 – **I cambiamenti apportati al turismo dalla digitalizzazione……..……6**

1.1 Gli operatori storici del settore……..6

1.1.1 Tour Operator e Agenzie di Viaggio……..6

1.1.2 Le aggregazioni di network: dal boom alla decrescita……..12

1.2 I nuovi attori operanti sul mercato……..14

1.2.1 Le OTA……..15

1.2.2 I siti di metasearch e di recensioni……26

1.3 Le conseguenze sul settore turistico: il *Travel 2.0*……32

CAPITOLO 2 – L'andamento del settore e i diversi tipi di rapporti che intercorrono tra albergatori e intermediari turistici……..36

2.1 L'intermediazione delle OTA e dei siti di recensioni sui ricavi degli hotel……36

2.1.1 Le due scelte possibili per gli albergatori: Fiducia vs Disintermediazione……45

2.2 Relazioni tra Tour Operator e hotel……..49

2.2.1 I cambiamenti del settore e le modifiche che devono essere messe in atto….53

CAPITOLO 3 – Analisi dei Tour Operator sul mercato italiano……..…58

3.1 I big players nazionali e i dati degli ultimi anni……58

CONCLUSIONI……69

BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA……73

APPENDICI……77

RINGRAZIAMENTI……84

INTRODUZIONE

Il turismo è un'industria in costante crescita nel mondo. La rivoluzione tecnologica a cavallo del nuovo Millennio ha fortemente influenzato il settore: la popolazione si sposta sempre di più e i ristretti confini di viaggio di un tempo non esistono di più. Il primo modo di viaggiare è quello virtuale utilizzando le immense potenzialità della rete. A partire dagli anni Novanta infatti, lo sviluppo di Internet ha rivoluzionato l'intero settore, rendendo possibile per il consumatore accedere direttamente al prodotto turistico: se in un primo momento il turista cercava informazioni in rete in maniera confusa e senza precisi punti di riferimento, adesso può utilizzare i motori di ricerca e i portali specializzati, uniti al dialogo con gli altri utenti e alla possibilità di poter postare recensioni e giudizi su prodotti e servizi turistici. I tradizionali operatori turistici, che a partire dagli anni Sessanta portavano gli italiani nei tradizionali villaggi delle più belle località balneari italiane ed europee, si trovano ora impegnati in una dura lotta contro i nuovi attori che hanno beneficiato dello sviluppo digitale, riuscendo ad entrare in maniera incisiva sul mercato. Le OTA (Online Travel Agencies) e i siti di metasearch e/o recensioni sono oramai diventati una vera e propria potenza mondiale: Booking.com, Expedia, TripAdvisor sono solo alcuni dei siti che i turisti possono consultare quotidianamente per riuscire ad organizzarsi un viaggio in totale autonomia, senza dover dipendere da Tour Operator e Agenzie di Viaggio.

Lo scopo dell'elaborato è quello di mostrare come sia cambiato il mondo del turismo negli ultimi anni, analizzando gli attori operanti sul mercato e mostrando le caratteristiche e le peculiarità che li differenziano. L'idea è infine quella di capire come sia mutato il cluster dei Tour Operator presenti sul mercato italiano, osservando le diverse concentrazioni e tipologie che si susseguono senza sosta in uno dei settori tra i più dinamici in assoluto. Nello specifico l'elaborato è suddiviso in tre capitoli.

Il primo capitolo è volto a comprendere i cambiamenti generati dall'innovazione digitale e le conseguenze apportate al mercato turistico. Un vero e proprio susseguirsi di trasformazioni culminate con lo sviluppo del cosiddetto Web 2.0, che ha profondamente mutato il rapporto tra utenti e operatori turistici. L'attenzione verrà poi rivolta agli attori che operano sul mercato. Da un lato Tour Operator e Agenzie di Viaggio creano pacchetti turistici per il cliente finale che preferisce lasciare a terzi l'onere di organizzare il viaggio: i pacchetti turistici offerti sono nella quasi totalità dei casi all-inclusive e comprendono i voli di andata e ritorno, i trasferimenti da e per l'aeroporto e il soggiorno presso la struttura ricettiva con trattamento in pensione completa. Dall'altro lato le innovazioni digitali hanno portato a trasformare qualsiasi turista in un tour operator fai-da-te che, tramite l'utilizzo di siti e agenzie online, riesce ad organizzarsi in totale autonomia il proprio viaggio. le agenzie di viaggio online (OTA), quali ad esempio Booking.com ed Expedia, consentono di fare il benchmark delle strutture alberghiere di una determinata località in un certo periodo, mostrando all'utente finale quali siano gli hotel più convenienti e fornendo al contempo la possibilità di poter prenotare direttamente dal proprio portale a prezzi convenienti. I siti di metasearch, quali ad esempio Trivago e Skyscanner, confrontano invece il prezzo di una determinata struttura (nel caso di Trivago) oppure di un determinato volo (nel caso di Skyscanner) su tutti i canali di vendita disponibili permettendo di trovare il prezzo più basso esistente per una determinata data; a differenza delle OTA i metamotori non permettono di poter concludere l'acquisizione sul proprio portale, ma rimandano al sito finale di vendita. I siti di recensioni, quali ad esempio TripAdvisor, permettono invece ai viaggiatori di verificare le opinioni e i giudizi espressi da coloro che hanno precedentemente soggiornato presso le

strutture alberghiere, consentendo loro di smascherare eventuali incongruità paventate dagli albergatori (es. un albergo che presenta la "vista mare" nella propria descrizione, anche se quest'ultimo si trova in realtà lontano dalla costa) e di fare un check di pregi e difetti prima di prenotare il soggiorno. Il capitolo verterà poi infine sulle conseguenze che la digitalizzazione ha apportato al comparto turistico, portando alla nascita di un nuovo modo di viaggiare: il *Travel 2.0*.
Il secondo capitolo mira a mostrare l'odierno funzionamento del settore con le differenze riguardanti i rapporti e i tipi di contratto proposti dalle OTA e dai Tour Operator. Oggigiorno per gli albergatori è ormai un must il dover essere presenti sulle piattaforme online gestite dalle OTA per poter incrementare il proprio volume di affari e puntare a farsi conoscere anche al di fuori dei propri confini nazionali. Questa, in buona parte dei casi, si rivela però essere un'arma a doppio taglio: se da un lato i proprietari delle strutture ricettive riescono ad aumentare il numero di camere prenotate, dall'altro lato ogni prenotazione effettuata sui siti delle OTA viene pagata tramite commissioni che possono arrivare fino ad un 15-30% dell'importo complessivo; non solo, l'abitudine della popolazione a prenotare direttamente dai portali online sta abbassando notevolmente il numero delle prenotazioni effettuate tramite i siti diretti degli hotel. La propensione dei turisti alle prenotazioni fai-da-te sui siti delle OTA piuttosto che sui siti ufficiali degli hotel deriva in primis dalle enormi spese di marketing (spesso superiori al miliardo di dollari) che le maggiori OTA investono ogni anno, e che a differenza loro gli albergatori medio-piccoli non possono nemmeno lontanamente permettersi. In secondo luogo, le pagine degli alberghi presenti su questi portali sono create in modo da invogliare il più possibile il cliente finale ad acquistare un soggiorno nell'immediato, a cui si aggiungono gli sconti extra dei programmi fedeltà creati ad hoc per aumentare il numero di clienti "fedeli" alla OTA. Dinnanzi a queste modalità di contratto, gli albergatori possono decidere se dare la propria fiducia alle agenzie online oppure puntare sulla disintermediazione tramite la creazione di un sito internet attraente, semplice, intuitivo e tradotto in molteplici lingue. Questa nuova tendenza dovuta alla digitalizzazione sta comportando diversi problemi per gli intermediari turistici tradizionali, che sempre più spesso vengono soppiantati dalle OTA sia per quanto riguarda i viaggiatori che per gli albergatori.
Gli operatori tradizionali quali i Tour Operator propongono invece tipologie di contratto specifiche (vendita libera, allotment, vuoto per pieno…) che prevedono il pagamento di alcune fees e che possono risultare più o meno convenienti per gli albergatori; il problema principale che affrontano gli agenti di viaggio riguarda i lotti di camere garantite, che vengono pagate agli hotel a prescindere se verranno poi vendute o meno: le mancate vendite di camere garantite possono generare notevoli problemi per i tour operator, che si trovano spesso nelle condizioni di doverle vendere sottocosto per limitare il più possibile le perdite. Nel capitolo viene poi messo in risalto come sia cambiato il settore dei Tour Operator nel nostro paese nel corso degli ultimi anni, che ha visto il fallimento di molti degli attori presenti sul mercato, i quali non sono riusciti a tenere il passo dei cambiamenti imposti dalle innovazioni digitali: il trend attuale vede una manciata di big player che dominano la scena, mentre i piccoli intermediari faticano enormemente a tenerne il passo. La digitalizzazione che ha permesso la nascita delle OTA ha infatti obbligato i maggiori tour operator a doversi integrare sia orizzontalmente che verticalmente: ogni anno si assiste a fusioni e acquisizioni da parte dei maggiori Gruppi (negli scorsi anni si è assistito ad importanti operazioni come l'ingresso di Eden Viaggi nel Gruppo Alpitour e l'acquisizione di Settemari da parte del Gruppo Uvet), ma ultimamente questi ultimi vogliono spesso

possedere anche le compagnie aeree private (Neos per quanto riguarda Alpitour e Blu Panorama per il Gruppo Uvet) e le catene alberghiere (VOI Hotels di Alpitour ne è un esempio), che permettono loro di semplificare il proprio lavoro, diminuendo al contempo la dipendenza da vettori aerei e strutture legate all'hôtellerie.
Il terzo ed ultimo capitolo ha invece lo scopo di mostrare tramite dati e numeri come sia realmente cambiato il settore degli intermediari turistici in Italia. Verranno presentati i maggiori tour operator nazionali e verranno analizzati i dati inerenti a bilanci, prodotti e concentrazioni sul mercato con l'intento di dimostrare in maniera pratica e tangibile le teorie presentate nel capitolo precedente.

CAPITOLO 1

I cambiamenti apportati al turismo dalla digitalizzazione

1.1 Gli operatori storici del settore

Fin dai tempi più antichi l'uomo è sempre stato affascinato dall'idea di viaggiare per i più svariati motivi, ma il merito di aver dato vita al turismo organizzato (come lo intendiamo oggi) e ai pacchetti viaggio lo si deve all'inglese Thomas Cook, il quale fu il primo a proporre una vera e propria gita organizzata il 5 luglio 1841: il viaggio, a cui presero parte oltre 500 persone e che fu un vero e proprio successo, prevedeva come itinerario la tratta Leicester-Loughborough per un totale di 11 miglia. L'esito positivo fu talmente tale che spinse Cook a proporre immediatamente negli anni successivi ulteriori gite organizzate, consentendo all'uomo di porre le basi per il futuro business. La sua abilità fu quella di cogliere il desiderio di viaggiare che si stava diffondendo e intuire che le nuove reti ferroviarie potevano essere utilizzate per traportare le persone dalle campagne verso le grandi città; non solo, sotto le sue ottime abilità affaristiche nacquero le prime agenzie di viaggio, intermediari turistici che si occupavano di vendere biglietti o di effettuare le prenotazioni per treni, autobus e alberghi, e fecero la propria comparsa anche i pacchetti turistici, un servizio essenziale che permette ai viaggiatori di avere trasporto, vitto e alloggio tramite un unico acquisto.
Negli anni Cinquanta e Sessanta il boom economico europeo trasformò il concetto di viaggiare in un bene accessibile a tutti, grazie anche agli enormi miglioramenti fatti nel campo dei trasporti, che videro la nascita delle compagnie aeree moderne e l'incremento dell'utilizzo delle autovetture. Durante questo periodo nacquero i primi tour operator, intermediari turistici che si dedicavano alla vendita di pacchetti *all-inclusive* in grandi alberghi o catene; il settore si trasformò sempre di più in un insieme di attività combinate volte a realizzare una vacanza che offrisse più servizi integrati. I viaggi di lungo raggio iniziarono a diventare sempre più frequenti, aprendo le strade verso nuove destinazioni. Da allora il turismo ha registrato una crescita costante, diventando un fenomeno globale sia per la vastità delle attività che ruotano intorno ad esso, sia per i livelli di distribuzione raggiunti.

1.1.1 Tour Operator e Agenzie di Viaggio

Un decreto del Consiglio dei Ministri del 13 settembre 2002 definisce le imprese turistiche come "*attività di tour operator e di agenzia di viaggi che esercitano, congiuntamente o disgiuntamente, attività di produzione, organizzazione e intermediazione di viaggi e soggiorni e ogni altra forma di prestazione turistica e servizio dei clienti, siano esse di incoming che di outgoing. Sono altresì imprese turistiche quelle che esercitano attività locali e territoriali di noleggio, di assistenza e di accoglienza ai turisti. Sono escluse le mere attività di distribuzione di titoli di viaggio*".[1]
I **Tour Operator** svolgono un ruolo di primo piano all'interno della filiera del turismo organizzato. Grazie alle loro capacità organizzative e commerciali, forniscono una serie di servizi mirati a soddisfare le specifiche esigenze dei potenziali consumatori che finiscono per

[1] Decreto del Consiglio dei Ministri del 13/09/02

confluire nei pacchetti turistici che le aziende di tour operating commercializzano con le rispettive e differenti modalità distributive. I Tour Operator svolgono la funzione di veri e propri broker fra il cliente finale e gli operatori dell'offerta, i quali destineranno poi i propri servizi al cliente finale nel momento del viaggio. I diversi servizi del tour operator vengono assemblati in un unico "contenitore", il pacchetto turistico.
Il pacchetto turistico viene definito dalla legge attraverso la direttiva 314/1990 come "*la prefissata combinazione di almeno due degli elementi in appresso, venduta od offerta in vendita ad un prezzo forfettario, laddove questa prestazione superi le 24 ore o comprenda una notte:*
- Trasporto
- Alloggio
- Altri servizi turistici non accessori al trasporto o all'alloggio che costituiscono una parte significativa del "tutto compreso"[2]
Il pacchetto turistico può comprendere differenti combinazioni di servizi: dal semplice soggiorno presso strutture alberghiere, villaggi turistici o altre tipologie ricettive, alla proposta di viaggi itineranti, dal solo volo alla crociera ad altre combinazioni ancora, sia in Italia che all'estero.
Attraverso un'estrema sintesi, la produzione di un pacchetto all-inclusive può essere descritta nel modo qui di seguito illustrato. È bene infatti ricordare che ognuno di questi momenti è il risultato finale di un più complesso e articolato percorso che viene intrapreso in sinergia tra le diverse aree funzionali dell'impresa, anche utilizzando strumenti conoscitivi come le ricerche di mercato sui consumatori, i feedback della propria forza vendita (promoter), contatti con le agenzie privilegiate e facendo al contempo leva sul proprio know-how, sull'esperienza accumulata e sulle proprie capacità contrattuali nei momenti cardine quali la ricerca dei fornitori (soprattutto per quanto riguarda i vettori aerei e gli hotel) e la stipula dei contratti di servizio.
Il percorso per la creazione di un pacchetto turistico si apre con *l'individuazione delle tendenze della domanda*, che racchiude tutta una serie di fattori quali destinazioni, itinerari, prezzi e cluster di popolazione a cui è mirata l'offerta; tutti questi fattori devono essere compresi appieno, anche tramite alcuni degli strumenti conoscitivi descritti nel paragrafo precedente, per poter indirizzare al meglio le successive fasi. Una volta individuate le tendenze della domanda, il tour operator deve occuparsi di *contattare i propri fornitori e partner* per concordare il numero di camere e di posti aerei di cui necessita, iniziando così una piccola fase di contrattazione atta a permettergli di strappare il miglior prezzo. Il passo successivo riguarda la *ricerca di personale in loco*, soprattutto per quanto riguarda le figure che si dovranno occupare dell'assistenza al cliente durante tutto il soggiorno di quest'ultimo e quelle addette alla proposta di escursioni nella zona limitrofa all'albergo, che molto spesso vengono addestrate in loco da gente del posto così che possano conoscere la zona alla perfezione. Segue poi *l'analisi delle migliori opportunità*, dove si studiano tutti i fattori (es. stagione, tipo di destinazione, trend annuale dei turisti…) che vanno a concorrere nella *formazione del prezzo di vendita iniziale* al cliente finale: quest'ultima fase è forse la più delicata dell'intero ciclo poiché è quella che deciderà quali saranno i ricavi finali; per migliorare la gestione del prezzo negli ultimi anni si è passati al pricing dinamico, che permette di correggere i prezzi durante tutto l'arco della stagione a seconda dell'andamento della domanda. Dopo aver deciso il prezzo di vendita iniziale si procede con la *creazione e*

[2] Direttiva 314/1990 (pacchetti turistici)

stampa del catalogo, che viene poi distribuito alle agenzie di viaggio, dove i clienti possono andare a consultarlo in qualsiasi momento, ascoltando al contempo le proposte suggerite dagli agenti di viaggio a seconda di quali siano i loro obiettivi e desideri di viaggio. A completare le attività troviamo la campagna pubblicitaria volta a promuovere le destinazioni del catalogo e la raccolta delle prenotazioni tramite l'apertura delle pratiche in agenzia. Per comprendere meglio il lavoro svolto e le tipologie di clienti serviti dai tour operator si può fare riferimento alla matrice sottostante:

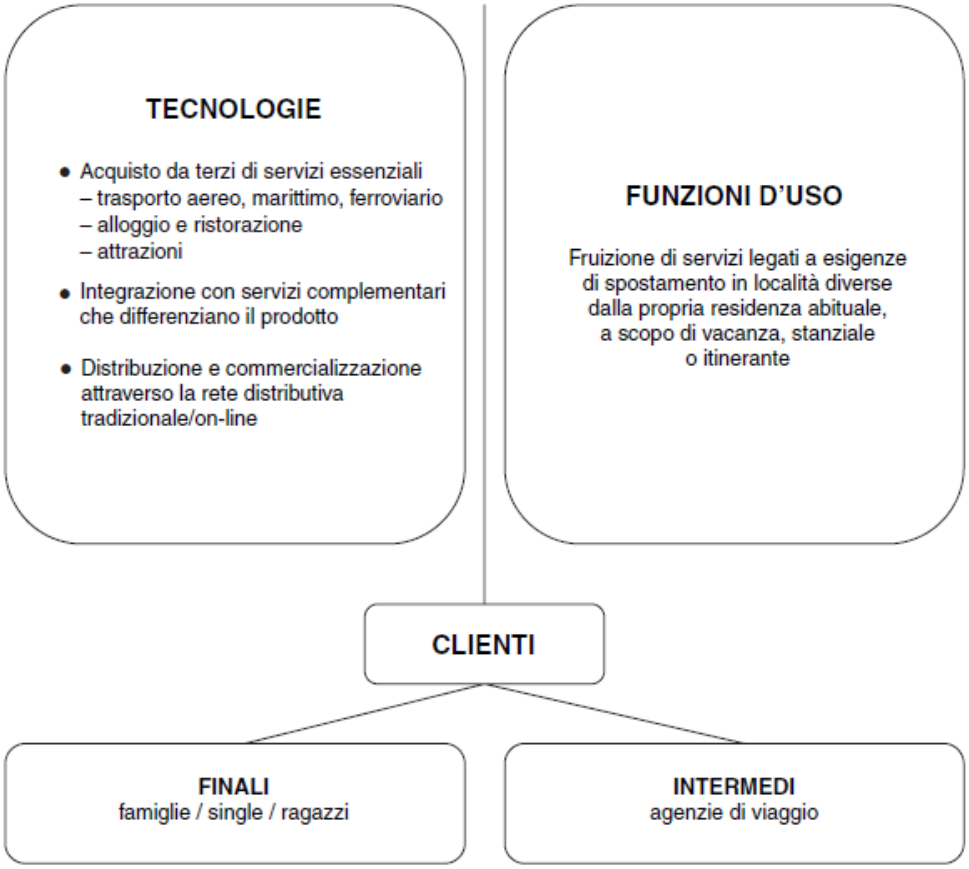


***Figura 1**: Matrice esplicativa del funzionamento dei tour operator*

Dalla matrice risulta evidente come i tour operator svolgano un ruolo di intermediari all'interno della filiera turistica: essi infatti acquistano camere e posti volo da svariati fornitori per poi aggregare il tutto sottoforma di pacchetti da rivendere o direttamente al cliente finale oppure alle agenzie di viaggi, che li proporranno a loro volta ai clienti finali.
Nel mercato, accanto ai tour operator, sono presenti altri operatori non istituzionali che svolgono un'attività di produzione di viaggi organizzati, ma con modalità di intervento non continuative e con un'offerta maggiormente limitata sia in termini di destinazioni che di servizi.
Esempi di questa seconda tipologia di operatori sono le **Agenzie di Viaggio** che, oltre all'attività di distribuzione, riescono a realizzare pacchetti turistici per un numero più o meno ampio di clienti, mettendo a frutto la propria esperienza, sia in termini di conoscenza delle destinazioni che di capacità di utilizzo dei sistemi di prenotazione telematici confezionando un prodotto "su misura" per le specifiche esigenze della domanda. Le agenzie di viaggio sono quindi imprese di intermediazione che, grazie al possesso di una licenza, distribuiscono i servizi turistici e i pacchetti prodotti dai tour operator attraverso negozi e sportelli presenti

sul territorio. Altre tipologie di operatori, che dispongono del necessario know-how per la realizzazione di pacchetti turistici, possono essere le organizzazioni sindacali, alcune associazioni pubbliche e private, enti religiosi che, forti del disporre di un bacino di domanda potenziale sufficientemente conosciuto (i propri iscritti, i propri soci), organizzano viaggi che spesso hanno come destinazione una località predefinita e una durata limitata. Secondo i dati della Camera di Commercio[3], riguardanti l'analisi del registro delle imprese nei primi trimestri del 2017 e del 2018, il numero di agenzie di viaggi e tour operator italiani nel 2018 si è mantenuto alquanto stabile, con una lieve tendenza di crescita. Il numero delle aziende è infatti rimasto pressoché immutato: erano 11.914 le imprese registrate nel 2017, sono 11.925 quelle registrate nel 2018, con uno scarto in positivo del +0,1%. A guidare la classifica delle regioni con il maggior numero di imprese del turismo troviamo la Lombardia: sono infatti 1.938, in leggero calo rispetto al 2017 quando erano 1.941; la regione pesa il 16,3% del totale nazionale e occupa quasi 9.000 addetti sui circa 38.000 in Italia (22,5% del totale). La parte del leone la fa, la provincia di Milano, con 891 fra agenzie e tour operator. Seconda piazza per il Lazio con 1.904 aziende, in questo caso in crescita dell'1,1% rispetto all'anno precedente. Chiude il podio la Campania con 1.259 imprese, in leggerissima crescita rispetto all'anno precedente. Se la prima regione è la Lombardia seguita dal Lazio, la prima città per consistenza di imprese turistiche è al contrario Roma, con 1.617 aziende, seguita da Milano con 891. Segue Napoli con 841 imprese e poi Torino con 457 fra agenzie di viaggi e tour operator.
I numeri parlano quindi di uno stato di salute abbastanza buono per il comparto. La Camera di Commercio offre però anche uno spaccato che va al di là dei numeri e individua le nuove caratteristiche delle aziende del turismo italiane nel primo ventennio del nuovo millennio. L'elemento che più di tutti spicca è il fatto che le imprese hanno ormai intrapreso in molti casi la via della specializzazione**:** possiamo quindi trovare l'agenzia milanese che organizza viaggi per partecipare ad eventi musicali di opera, musica classica e balletto nei Teatri d'Opera in Italia e nel mondo e perfino concerti privati, il tour operator aostano specializzato in vacanze sulle Alpi con visite culturali, esperienze sportive ma anche in caseifici, salumifici e cantine sociali e soggiorni a casa di artigiani per imparare l'arte; poi ancora gli operatori che organizzano tour enogastronomici, culturali, ludici o in bicicletta in Puglia e Basilicata e quelli specializzati nell'offrire l'esperienza di una nazione a 360°; nell'elenco non manca poi il tour operator bresciano che, oltre ai viaggi tradizionali, offre ai clienti viaggi privati per andare a sposarsi in India, l'agenzia di viaggi siciliana che organizza viaggi per chi vuole andare in vacanza da solo, quella toscana specializzata nell'organizzare giornate di pesca, apprezzate soprattutto dai turisti stranieri, e quella milanese che organizza viaggi nelle Filippine per turisti e lavoratori che rientrano a casa per le vacanze.
Negli ultimi anni le attività di tour operating puro e di dettaglio puro sono però andate pian piano a confluire in un unico concetto. Paradossalmente si potrebbe affermare che al giorno d'oggi, grazie alla diffusione e allo sviluppo delle informazioni disponibili in rete, bastino poche risorse quali un telefono, di un computer con una connessione veloce a Internet, di una buona rete di conoscenze e di facilità di relazione per essere un tour operator e organizzare un viaggio; spesso capita infatti a chiunque di improvvisarsi operatore turistico per un gruppo di amici ed organizzare una vacanza, prenotando on-line gli hotel e i voli aerei, fino a spingersi nei casi più estremi a redigere una breve guida delle località più interessanti, delle specialità gastronomiche, dei musei e altre attività.

[3] https://www.ttgitalia.com/ agenzie_viaggi/144850_agenzie_di_viaggi_e_to_tutti_i_numeri_dellitalia/

Gli elementi distintivi dell'attività del tour operator sono invece quattro: la continuità di programmazione, la realizzazione di cataloghi, la capacità di effettuare operazioni charter e l'innovazione di prodotto e di destinazioni.
La vera linea di confine con un'attività di tipo industriale risiede infatti nella continuità di programmazione che per i tour operator copre l'intero anno, con una stagione estiva e una invernale (molto spesso si osservano infatti una stagione invernale che va da inizio novembre a fine aprile e una stagione estiva che va da inizio maggio fine ottobre) e soprattutto nella capacità di organizzare voli charter che, per le particolari caratteristiche che li contraddistinguono, rappresentano un vero e proprio salto verso un'organizzazione non più artigianale. Occorre inoltre sottolineare come l'obiettivo delle aziende di tour operating si concentri soprattutto nell'organizzazione di viaggi che presentano come destinazioni finali località al di fuori dei confini nazionali, intercettando le esigenze di target definiti di clienti finali che necessitano dell'intervento di operatori specializzati per la realizzazione del viaggio. Questa specifica area di attività è meglio conosciuta come attività di *outgoing* (flussi di domanda in uscita dal Paese d'origine), la quale si contrappone alla componente di turismo in entrata (dall'estero verso l'Italia) che si identifica con l'attività di *incoming*, un'area nella quale intervengono i tour operator che svolgono la propria attività nei propri paesi d'origine, organizzando viaggi per i propri connazionali verso tutte le destinazioni.
Per quanto riguarda l'Italia, questa dicotomia dell'attività di tour operating si è modificata nel corso degli anni per due sostanziali ragioni: da un lato vi è l'effetto delle particolari caratteristiche del nostro Paese da un punto di vista dell'attrattiva turistica, dall'altro vi sono le abitudini riguardanti la scelta della destinazione dei viaggi di gran parte della popolazione che fino a qualche anno fa era poco propensa a recarsi all'estero per trascorrere periodi più o meno lunghi di vacanza. Oggigiorno le mete degli italiani sono cambiate e come conseguenza molti operatori hanno progressivamente inserito all'interno nella propria attività di programmazione mete sempre più lontane ed affascinanti che permettano ai viaggiatori di vivere esperienze indimenticabili nei più bei luoghi del nostro Pianeta; a questa vasta gamma di prodotti pensati per gli esterofili sono affiancati tutti i prodotti-destinazione in Italia, in particolare per quanto riguarda il settore della villaggistica.
Volendo richiamare i precedenti concetti espressi riguardo la definizione dell'attività di tour operating, si può comprendere l'importanza che riveste la produzione dei pacchetti turistici all'interno della gestione complessiva del business. Al fianco di questa operazione, le innovazioni più significative risiedono soprattutto nella scelta delle destinazioni, attività nella quale si concretizza il know-how del tour operator, che deve essere abile nel proporre soluzioni attrattive per la propria clientela, frutto della capacità di ricerca di nuove soluzioni che spesso possono portare le imprese a diventare dei veri e propri pionieri inventando di fatto una destinazione, decretandone il successo in una sorta di effetto moda: fenomeni di un passato non troppo distante quali la Spagna per Alpitour, il Kenya per Francorosso e l'Egitto per Turisanda sono ancora oggi la testimonianza tangibile di cosa significhi essere i precursori di una specifica destinazione.
Un altro importante argomento specifico dei tour operator riguarda la sottoscrizione e la gestione dei contratti d'acquisto dei servizi essenziali con i propri fornitori nel processo di costruzione del pacchetto turistico e di cui si parlerà nel secondo capitolo.
Per quanto riguarda i costi di produzione essi sono condizionati in larga parte dalle caratteristiche dell'attività di tour production, con un'elevata incidenza dei costi esterni, che assorbono oltre il 90% del fatturato aziendale. Un ruolo primario è ricoperto dall'acquisto dei servizi di trasporto e di soggiorno e dalla gestione delle unità ricettive di proprietà (molto

spesso villaggi), cui si aggiungono gli investimenti di marketing e quelli commerciali. La possibilità di offrire prezzi più competitivi e/o di aumentare i margini di guadagno deriva da un insieme di fattori, tra i quali il più importante è l'aumento del potere contrattuale nei confronti dei fornitori.
La gestione delle attività di tour operating richiede un'attenzione sempre maggiore nei riguardi della propria struttura organizzativa e ciò vale soprattutto dove vi è forte competizione tra le aziende, spesso incentrata sulla leva prezzo e su di una struttura dei costi estremamente rigida, rende indispensabile l'adozione di modelli organizzativi che permettano alle imprese un'efficace allocazione delle risorse interne che consentano di raggiungere, da un lato, una flessibilità operativa in grado di recepire in tempi brevi i cambiamenti delle condizioni del mercato e, dall'altro, un migliore utilizzo delle risorse interne senza appesantire in modo eccessivo la propria struttura organizzativa. A tal proposito i modelli organizzativi riscontrabili nei tour operator sono sostanzialmente di due tipi a seconda delle dimensioni dell'azienda: le imprese di dimensioni più ridotte seguono un modello funzionale, gli operatori di grandi dimensioni, con divisioni multifunzionali e/o multibrand (ne sono esempi Alpitour in Italia e Tui in ambito europeo), sono organizzate secondo un modello divisionale.
I maggiori sforzi delle aziende sono focalizzati verso tutte le leve che compongono il marketing mix, anche se con una differente intensità.

Prodotto: le politiche di prodotto attraverso le quali cercare di realizzare una differenziazione della propria offerta rispetto a quelle della concorrenza costituiscono lo strumento maggiormente utilizzato dalle imprese del settore. Esse si sviluppano soprattutto nell'ampliamento della gamma delle destinazioni in catalogo, nell'arricchimento dei servizi complementari (escursioni, visite guidate, etc.), nella flessibilità produttiva della costruzione dei pacchetti con l'obiettivo di personalizzare il più possibile la vacanza in funzione di specifiche esigenze del consumatore finale, nell'accrescere la presenza di servizi aggiuntivi con l'obiettivo di aumentare la propensione all'acquisto di viaggi organizzati da parte del consumatore finale (esempi sono le polizze di assicurazione oppure la possibilità di finanziare la vacanza attraverso il ricorso a particolari forme di credito al consumo). In relazione all'ampliamento della gamma delle destinazioni in catalogo si può rilevare come queste siano in stretta connessione con la necessità da parte del tour operator di garantire da un lato un costante flusso di domanda sull'intero arco dell'anno piuttosto che limitato ai periodi più gettonati e dall'altro di coprire tutte le potenziali fasce di mercato presenti all'interno della domanda. Tuttavia, la ricerca di nuove destinazioni può trovarsi frenata dalle forti barriere rappresentate dalla presenza già consolidata di altri operatori, la cui curva di esperienza può garantire loro una leadership su quella specifica destinazione.

Pubblicità e Promozioni: la leva rappresentata dalle iniziative promozionali e pubblicitarie ha ormai assunto un ruolo di prim'ordine nell'ambito delle scelte di marketing adottate dalle aziende operanti nella filiera turistica, che utilizzano tali strumenti per comunicare le novità della programmazione, nonché affermare la propria immagine tramite il brand, sia presso il cliente finale che presso il trade. I canali più utilizzati e presidiati sono cambiati rispetto al passato e ad oggi i social sono maggiormente utilizzati rispetto agli spot televisivi e alle inserzioni sui giornali, invertendo il trend di qualche anno fa. Accanto alla pubblicità tradizionale vengono poi utilizzati altri strumenti quali la partecipazione a fiere nazionali e internazionali (ad esempio la BIT -Borsa Internazionale del Turismo- che si svolge a Milano nel mese di febbraio di ogni anno oppure la fiera TTG di Rimini), le sponsorizzazioni di eventi

sia in ambito turistico che non (ne è un esempio MSC Crociere che è divenuta sponsor del carnevale di Venezia), la creazione all'interno delle agenzie di viaggio di spazi specifici con lo scopo di lasciare un'emozione al possibile cliente e che sia così spinto a prenotare una vacanza, la realizzazione di educational (soggiorni in loco) dedicati agli agenti di viaggio che possano poi permettere loro di illustrare le caratteristiche dei nuovi prodotti.

Prezzo: Una delle più importanti leve di marketing, il prezzo risulta funzionale alle strategie di differenziazione dei prodotti adottate. La costruzione del sistema tariffario è strettamente connessa alla tipologia e agli standard qualitativi dei prodotti offerti, sia in relazione al trasporto e alle strutture ricettive sia per quanto riguarda i servizi complementari inclusi nel pacchetto. La determinazione del prezzo di vendita dei pacchetti turistici (il cosiddetto pricing) rappresenta uno dei compiti più delicati per gli operatori turistici poiché, partendo dalla definizione del punto di equilibrio tra costi e ricavi (BEP), si deve necessariamente tener conto di numerose variabili: le condizioni praticate, la spesa dei differenti target di clientela, la stagionalità (alta/bassa stagione). Negli ultimi anni la leva del prezzo ha assunto una particolare valenza, soprattutto in relazione al fenomeno delle offerte speciali, contraddistinte da prezzi estremamente ribassati rispetto al listino tradizionale e rivolte a specifici target di clientela finale che hanno la possibilità di non programmare le proprie vacanze. Questo fenomeno si è originato dall'ampliamento dell'offerta del trasporto aereo (charter) quale effetto del potenziamento delle flotte operanti sul mercato, che ha generato una maggiore propensione all'acquisto di posti da parte di un numero sempre più ampio di tour operator, i quali sono disposti ad accollarsi il rischio di invenduto. Per fronteggiare questo tipo di rischio gli operatori del settore, a fronte di cancellazioni o di mancate vendite, decidono talvolta di immettere sul mercato prodotti a un prezzo fortemente ribassato che, in alcuni casi, può risultare inferiore al costo dell'intero pacchetto.

1.1.2 Le aggregazioni di network: dal boom alla rapida decrescita

Si definisce **network** o **rete** "*un gruppo di agenzie di viaggi riunite sotto qualunque vincolo societario (società unica, di persone o di capitali; società consortile; società separate), legate da qualunque formula contrattuale (proprietà, franchising, affiliazione, associazione in partecipazione, collaborazione commerciale ecc.), che condividono un marchio o un'insegna, hanno sede legale in Italia e almeno cinque punti vendita operativi*".
Da sempre l'intermediazione è stata considerata un pilastro fondamentale del settore turismo poiché è il ponte che collega la domanda all'offerta. In un periodo in cui mutano i comportamenti generali si assiste ad un'inversione di tendenza che sta portando ad un ruolo di disintermediazione dove il turista, sempre più informato, acquista su un sito internet sia un volo point to point sia l'alloggio. Questa ormai consolidata tendenza alla vendita diretta non accenna a diminuire, ma al contrario continua ad aumentare, portando avanti un fenomeno di inversione della filiera turistica tradizionale. A partire dalla fine degli anni Novanta quest'ultima, a causa dell'epocale trasformazione portata dall'avvento di Internet, non poté più essere rappresentata da una catena, ma bensì da un sistema di reti, un network dove gli attori concorrono a tutti i livelli orientandosi direttamente al consumatore finale. Il mercato si trasformò così da un insieme di imprese al dettaglio ad un insieme di reti. La concentrazione è quindi fortissima grazie anche all'ingresso nell'arena distributiva di grandi player industriali: Alpitour e Costa Crociere controllano Geo Travel Network e Welcome Travel; MSC controlla Bluvacanze Cisalpina Tours; le Coop sono invece presenti nel

retail turistico con Robintur Travel Network. Il fenomeno, come già accennato in precedenza, va inquadrato nell'ambito della rivoluzione epocale subìta dal settore turistico con l'avvento di Internet, che viene ben catturato da queste due immagini:

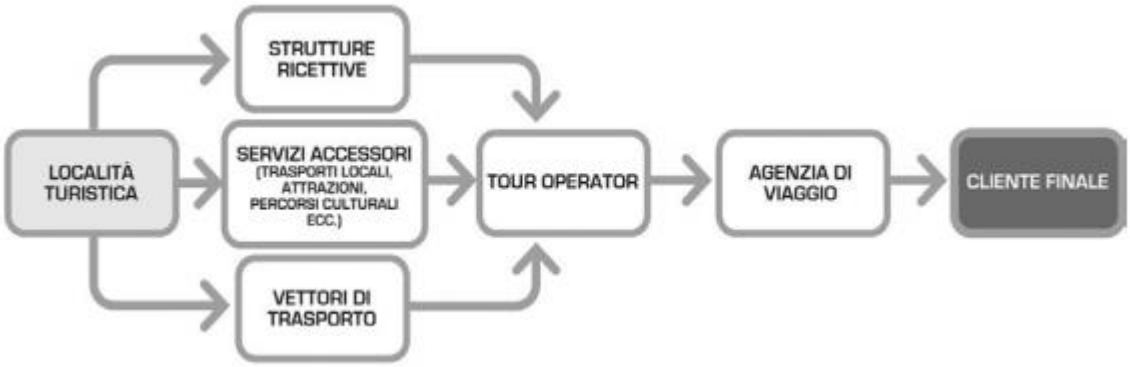


***Figura 2**: La filiera turistica tradizionale dal 1970 al 1999*

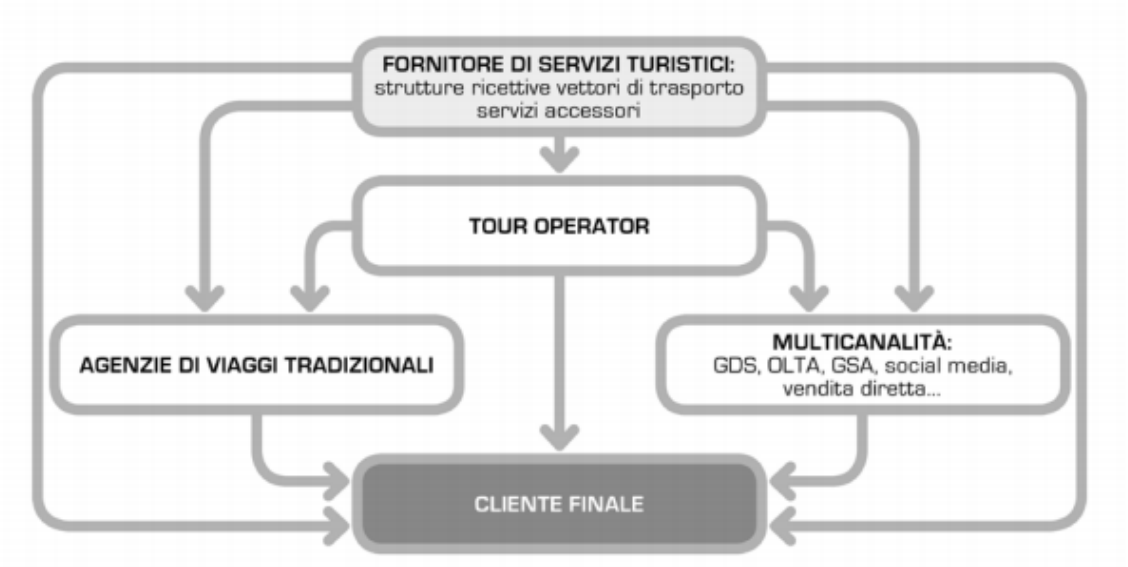


***Figura 3**: La filiera turistica moderna dal 1999 ad oggi*

Da sempre, i network turistici attivi in Italia sono riconducibili a sole tre formule principali: i network di proprietà, le forme associative (cioè gruppi d'acquisto, consorzi e accordi commerciali di vario genere) e l'affiliazione in franchising. A queste tre forme vanno aggiunte le reti miste, che combinano almeno due delle formule citate.
In **Appendice 1** si procederà all'analisi delle varie formule di aggregazione possibili.
La distribuzione turistica in Italia offre però uno scenario in perenne trasformazione e il fenomeno dell'aggregazione di agenzie, una volta raggiunto il suo picco assoluto nel 2010, con 121 network in attività e 7.640 agenzie affiliate (sul totale di circa 12.500) iniziò un rapido ed inesorabile declino Da allora le reti diminuiscono inesorabilmente: 108 nel 2011, 81 nel 2013, 64 nel 2015, 21 nel 2018 (di cui 5 macro-aggregazioni e 16 reti indipendenti)[4]. Cala anche il numero delle agenzie affiliate (oggi non più di 8.500 vendono leisure in Italia).

[4]https://www.ttgitalia.com/stories/whatsup/143249_network_di_agenzie_contano_solo_quei_cinque_o_sei_il_resto_fa_tappezzeria/

Il network è dunque risultato non essere una soluzione sufficientemente efficiente contro gli odierni problemi che affliggono i tour operator poiché la teoria de "l'unione fa la forza" non è sufficiente a risolverli. I network devono infatti cercare di specializzarsi il più possibile cercando di offrire, accanto ai prodotti omologati, prodotti sempre più innovativi senza trascurare la propria immagine sia a livello territoriale che globale.

1.2 I nuovi attori operanti sul mercato

Come già accennato in precedenza, il turismo può essere considerato come uno dei fenomeni economici e sociali più significativi del secolo scorso: quest'attività, inizialmente riservata ad una ristretta cerchia di utenti, si è trasformata in un vero e proprio fenomeno di massa. Internet ha comportato degli enormi cambiamenti sia dal punto di vista della domanda che dal punto di vista dell'offerta: il consumatore non cerca più soltanto le informazioni sulle destinazioni di suo interesse, ma effettua rapide ricerche con l'obiettivo di mettere a confronto le diverse proposte sulla scala di rapporto qualità-prezzo, al fine di individuare la soluzione ricettiva che più si confà alle sue esigenze; il venditore sceglie invece la rete come mezzo per rendere maggiormente visibile la propria offerta. I progressi dovuti alla digitalizzazione hanno quindi portato alla nascita dei nuovi intermediari turistici che, a differenza di quelli tradizionali, operano quasi esclusivamente online.
Fino ad un decennio fa infatti, il processo di prenotazione e acquisto poteva avvenire solamente o tramite contatti via telefono/fax con la struttura alberghiera oppure tramite le agenzie turistiche. Già, perché fino a non molto tempo fa prima ancora di scegliere la meta per le vacanze estive ci si recava in agenzia, si sfogliava il catalogo e a seconda di interessi e budget si sceglieva la vacanza più adatta fidandosi dell'aiuto degli esperti. Allora tutto veniva deciso in agenzia: dal volo all'albergo, per poi passare a dettagli minori come il noleggio di un'auto in loco oppure le escursioni e i luoghi da visitare. L'avvento di Internet ha invece lentamente diffuso l'idea di pensare al proprio viaggio in modo sempre più autonomo. Il settore turistico si è così dovuto adeguare per poter stare al passo con i nuovi standard richiesti dal mercato. Gli alberghi hanno iniziato a creare pagine web dove i clienti potessero, oltre che informarsi sulle caratteristiche della struttura e delle camere, prenotare e acquistare. Questo cambiamento non fu però immediatamente compreso e digerito dai consumatori: secondo una ricerca [Wei, 2001] nel 1998 il 91,3% degli albergatori intervistati in un questionario della Global Hoteliers aveva una pagina web dedicata con l'82,6% del campione che permetteva di prenotare direttamente dalla propria pagina; a fronte di questi numeri colpisce molto il fatto che meno del 5% delle prenotazioni venivano effettuate online.
A questa fase iniziale è seguito un cambio di direzione che ha portato molti albergatori a puntare sul web utilizzandolo in maniera massiva come mezzo di marketing e prenotazione. Al giorno d'oggi però l'intero settore turistico è in crescita, ma mentre le previsioni per il turismo offline parlano di una crescita media annua dello 0,2%, la crescita del turismo online si prende un più corposo +5,7%, andando inoltre a detenere il 66,3% dei ricavi del settore.[5]
Un altro aspetto legato a queste dinamiche riguarda il tipo di servizi che i consumatori acquistano maggiormente online: secondo un'indagine[6] svolta in Italia nel 2019 è emerso

[5] Fonte: www.statista.com (Grafico di completamento in **Appendice 2**)

[6] Fonte: www.statista.com

che quasi la metà del campione scelto (44%) abbia acquistato la camera dell'hotel online, seguita a breve distanza dai biglietti riguardanti il trasporto (39% biglietti aerei, 32% biglietti ferroviari); al contrario solo meno di ¼ del campione non ha acquistato alcun servizio legato al viaggio sul web.
Vi è poi inoltre da segnalare come Internet non impatti solo sulla fase antecedente al viaggio, ma come svolga un'importante funzione sia durante il periodo di soggiorno sia nella fase successiva ad esso: nell'era social la gente è infatti sempre più propensa ad inondare la rete di proprie foto scattate durante i viaggi sia nei giorni del medesimo sia in quelli successivi al rientro. Va poi ricordato come durante il viaggio Internet venga utilizzato quotidianamente per scoprire i luoghi di interesse nella zona, per prenotare altre eventuali tappe del viaggio e per cercare e prenotare i ristoranti. La fase post viaggio vede invece un utilizzo di Internet (oltre che per il caricamento di foto e video) finalizzato al rilascio di recensioni sugli alberghi e ristoranti provati durante il soggiorno, che hanno portato siti come TripAdvisor a diventare dei veri e propri colossi consultati da milioni di utenti in tutto il mondo.

1.2.1 Le OTA

Dallo scenario sopra descritto si può dedurre come le prenotazioni del mondo alberghiero e dei viaggi in generale siano notevolmente cambiate. La maggior fiducia nei confronti delle nuove tecnologie online sta portando ad una progressiva sostituzione degli intermediari di viaggio tradizionali con altri tipi di intermediari: le Online Travel Agencies.
Le OTA sono delle piattaforme online che consentono di prenotare in modo semplice ed immediato non solo le camere d'albergo, ma anche biglietti aerei, noleggio di automobili, escursioni e tutte le facilities che possono essere utili durante il viaggio. Quando si prenota una camera su un sito di un'OTA entra in gioco un sistema automatico che invia all'albergatore le credenziali del cliente e le informazioni relative al pernottamento; al fine che gli operatori conoscano la reale disponibilità di ciascun hotel, gli albergatori sottoscrivono un contratto con la OTA, la quale percepisce una commissione su ciascuna prenotazione che può andare dal 13% fino al 30%. I titolari degli hotel dovevano inoltre, fino a qualche anno fa, rispettare la Parity Rate[7] (abolita invece dal 2 agosto 2017 per favorire la concorrenza) mantenendo come unica libertà quella di poter formulare la tariffa.
Nei primi anni del nuovo millennio le prenotazioni alberghiere online erano indirizzate ad un motore di ricerca e a visitare i siti personali degli alberghi: la prenotazione veniva poi conclusa con una telefonata o un fax e il rapporto commerciale si consumava interamente tra albergatore e cliente. Oggi invece il procedimento è assai diverso con il pubblico che si affida sempre più spesso alla prenotazione automatica tramite le OTA, dove si possono anche guardare le reviews degli altri utenti per capire quale sia la qualità offerta dalle singole strutture e delle quali è possibile fare un benchmarking impostando una serie di filtri. Un altro aspetto importante è quello legato al marketing pubblicitario poiché spesso le informazioni riportate su questi portali sono volte alla mera conclusione della prenotazione: ne sono esempi il fatto che Google riporti come primi risultati (spesso con un colore diverso) le OTA più conosciute oppure il fatto per cui per ogni struttura venga visualizzato un pop-up che indica quando sia stata effettuata l'ultima prenotazione. Questo è dovuto dall'enorme e continuo investimento in pubblicità che le OTA fanno in collaborazione con Google stesso.

[7] Accordo secondo il quale *ogni hotel deve fornire al portale le stesse tariffe presenti sugli altri canali di distribuzione*

Per quanto riguarda il cliente questo procedimento comporta alcuni notevoli vantaggi: la prenotazione è a conferma diretta e si riceve la conferma di prenotazione direttamente nella propria casella di posta elettronica. Per quanto riguarda invece il pagamento ve ne sono di due tipi: la carta di credito a garanzia oppure il pagamento immediato, che hanno la funzione di coprire l'albergatore nel caso in cui il cliente non si presenti al check-in. Nel primo metodo (usato tra gli altri da Booking.com) al momento della prenotazione si inseriscono i dati della carta di credito ma il corrispettivo verrà pagato al momento dell'effettuazione del check-in, con la clausola che se il cliente non si presenterà i soldi verranno automaticamente prelevati dalla carta; nel secondo metodo (usato tra gli altri da Expedia) il pagamento viene effettuato direttamente al momento della prenotazione (solitamente tramite carta di credito o Paypal) con l'OTA che intasca la somma occupandosi poi di versare la corrispettiva quota all'albergo, mentre per il cliente è sufficiente esibire la prenotazione al suo arrivo. Un fattore molto importante che offrono le OTA è quello delle politiche di cancellazione: negli ultimi tempi piattaforme come Booking.com permettono per alcune strutture la cancellazione gratuita senza incorrere in penali pecuniarie fino al giorno prima della partenza; questa concessione è molto allettante per i clienti, i quali possono prenotare anche con mesi di anticipo e poi decidere all'ultimo di non partire senza rimetterci soldi; questa cancellazione non è inoltre legata a motivi di salute o personali, ma può essere effettuata senza segnalarne il motivo alla OTA. In altri casi le cancellazioni prevedono la perdita di metà dell'importo se quest'ultima viene effettuata entro una certa data antecedente la partenza oppure la perdita dell'intera somma se la cancellazione viene fatta dopo la data limite.
Sin dal loro ingresso sul mercato del turismo questi nuovi soggetti sono stati al centro di numerose critiche in quanto ritenuti responsabili della perdita di prenotazioni dirette per gli alberghi e per la pretesa di commissioni giudicate troppo elevate.
In Europa l'ascesa delle OTA continua anno dopo anno e i dati rilevati[8] segnalano un predominio di Booking.com, che con il 65.6% della market share detenuta supera di ben 53 p.p. Expedia (la quale al contrario detiene una market share maggiore nel mercato americano), al secondo posto della graduatoria. A chiudere il podio troviamo Hotels.com, che si attesta intorno ad un debole 4%, sottolineando il divario che regna tra le prime due e tutti gli altri.
Per quanto lavorare con le OTA possa rappresentare un vantaggio per gli albergatori, questo aumento di potere in continua crescita sta portando gli hotel ad una limitata possibilità di negoziazione sulle commissioni; commissioni che, aumentando sempre di più, influiscono notevolmente sui margini di profitto degli hotel. È poi un dato di fatto che le OTA e i siti di metasearch abbiano un vantaggio in partenza, poiché consentono al cliente di poter confrontare i prezzi al fine di vedere quali siano le più convenenti soluzioni disponibili sul mercato, mentre i siti degli hotel mostrano solamente le proprie camere. Inoltre, le piattaforme più grandi possono lanciare le proprie offerte in molti modi sfruttando una molteplicità di canali, mentre solitamente gli hotel hanno meno risorse per poterlo fare.
Anche per quanto concerne le abitudini riguardanti la pianificazione dei viaggi vi sono stati notevoli mutamenti nell'ultima decade. A questo proposito il motore di ricerca viaggi Kayak.it ha effettuato nel 2016 un sondaggio[9] per vedere i cambiamenti che hanno colpito gli italiani nell'organizzare le vacanze oggi rispetto a dieci anni fa: stando ai dati del sondaggio quasi la metà degli italiani (il 47%) si affida ai siti di compagnie aeree e hotel per

[8] Fonte: www.statista.com

[9] https://www.kayak.it/news/wp-content/uploads/sites/9/2016/05/Mobile-Travel-Report-2016-IT-1.pdf

definire quale sarà la "next destination" per un viaggio; al secondo posto si posizione la consultazione dei siti OTA con il 45% mentre la richiesta di informazioni e consigli a parenti e amici scende di 9 p.p. rispetto a dieci anni fa attestandosi al 40%; i social media stanno invece diventando il nuovo trend per trovare l'ispirazione con un incremento dal 6% al 26%, così come anche i blog (dal 7% al 29%). A farne le spese sono state le agenzie di viaggio tradizionali che scendono dal 51% al 28%.
Si può quindi notare come le OTA abbiano attratto una consistente parte di viaggiatori sottraendo al contempo le prenotazioni dirette agli hotel e ai tour operator tradizionali. Per arrivare a tutto ciò, però, queste piattaforme hanno dovuto guadagnarsi la fiducia dei consumatori: per indurli a prenotare attraverso i propri portali, le OTA hanno provveduto ad attivare sforzi extra (non disponibili nei siti dei singoli hotel) che prevedono, tra gli altri già citati precedentemente, la possibilità di prenotare più servizi all'interno di un unico spazio, garantire sconti sui pacchetti di viaggio o garantire al cliente la possibilità di avere un cashback; un esempio è dato dalla OTA Expedia.com, sul cui sito si possono scegliere tra una moltitudine di proposte di pacchetti tra cui Volo + Hotel, Hotel + Auto a noleggio e Volo + Hotel + Auto a noleggio.
Le OTA riescono da un lato a garantire maggiore visibilità soprattutto per quegli hotel non appartenenti a famose catene, ma tutto ciò si traduce in costi di commissione per ogni camera venduta. Questi siti richiedono commissioni più o meno elevate (ad esempio Booking.com chiede fino al 18%, Expedia il 25%, etc.) anche in base al fatto secondo cui la struttura faccia o meno parte di una catena alberghiera o se si tratti di un hotel indipendente. Può anche capitare che la OTA richieda una commissione diversa a seconda del ranking più o meno favorevole che andrà a garantire all'albergo: è il caso di Booking.com, che a seconda del posto in classifica con il quale la struttura apparirà, richiede una commissione pari al 12%, 15% oppure 18%. In questo modo gli albergatori si possono garantire una maggiore visibilità, un maggior numero di click e un numero più elevato di visitatori all'interno del proprio profilo, soprattutto per quanto riguarda gli hotel posizionati al vertice della graduatoria. Proprio il ranking gioca un ruolo fondamentale all'interno di questi portali poiché tanto più un hotel riesce a generare fatturato per un'OTA (e quindi anche per se stesso) tanto più riesce ad aumentare il proprio posizionamento e, conseguentemente, la propria visibilità. Gli albergatori si ritrovano così davanti ad un trade-off: pagare una commissione più elevata e sfruttare la conseguente maggiore visibilità oppure optare per una minore quota alle OTA e sfruttare altri fattori esogeni al posizionamento nel ranking per generare i propri profitti. Fondamentale per gli hotel è riuscire a sfruttare il proprio potenziale tramite l'indice di conversione, ovvero riuscire a trasformare quanti più click all'interno dei propri profili in prenotazioni: maggiore è il numero di prenotazioni generate, maggiore sarà il ranking che riusciranno a raggiungere.
Si può quindi osservare come vi sia un conflitto tra il sistema di prenotazioni tramite OTA e i canali diretti dell'hotel; questo perché le piattaforme online ottengono la commissione solo quando la prenotazione della camera avviene sui propri siti. I vantaggi per le OTA sono facilmente deducibili e riguardano l'aumento dei propri ricavi dovuto alle commissioni pagate in accordo con i termini di contratto stipulati con gli hotel; quelli per gli albergatori si basano invece sull'aumento del numero di consumatori e il miglioramento del tasso di occupazione delle proprie camere. Se si va ad analizzare nel dettaglio questa cooperazione si può notare come sia ormai diventato determinante per le strutture alberghiere essere presenti all'interno dei portali online per aumentare la propria visibilità e per aumentare conseguentemente le proprie vendite, ma d'altra parte il garantirsi tali profitti comporta

notevoli costi di commissione, senza contare il fatto che tali vendite sottraggono numerose prenotazioni effettuate tramite il sito stesso della struttura. Sempre più spesso le vendite per gli albergatori sono legate quasi esclusivamente alle OTA, che riescono a fornire la maggior parte dei ricavi.
Negli ultimi anni si è però scoperto, tramite strumenti di web analytics, che gli alberghi che riescono a migliorare la propria visibilità sui portali delle OTA incrementano a loro volta le proprie vendite dirette. Questo perché spesso i siti di queste piattaforme vengono utilizzate come veri e propri motori di ricerca in cui gli utenti ricercano in maniera generica gli hotel di una determinata destinazione, per poi andare sul motore di ricerca "vero e proprio" a ricercare i singoli hotel; una volta consultato il sito diretto, se vi saranno le condizioni, l'utente provvederà a concludere la prenotazione. Il vantaggio risulta quindi immediato: la popolarità dell'albergo aumenta grazie alle OTA e una parte dei clienti, prenotando dal canale diretto, fanno incassare all'hotel prenotazioni "piene" (ovvero prive della commissione). Gli albergatori devono quindi valorizzare il più possibile i propri canali di vendita e attuare tutta una serie di strategie per riuscire ad incrementare le vendite dirette. Spesso però gli albergatori non vedono questi vantaggi e si limitano a fare sì che la propria struttura sia il più possibile visibile su una moltitudine di piattaforme OTA, senza puntare con la stessa decisione ai propri canali, finendo così per perdere una parte delle entrate. Questo comportamento rinunciatario lascia così la strada spianata alle piattaforme online che, forti del brand, di enormi budget da investire e di un'efficace comunicazione con il cliente perfezionata da promozioni e programmi di fedeltà, riescono a garantirsi ricavi sempre maggiori. Per ovviare a queste perdite gli albergatori dovrebbero utilizzare alcuni espedienti per migliorare il traffico diretto ai propri canali, tra cui:

- Programmi di fedeltà per i clienti: creare un rapporto diretto di fiducia con il cliente è molto importante per fare sì che esso sia invogliato a ritornare. L'aspetto della familiarità e il fatto che il cliente riesca a sentirsi come a casa indipendentemente da dove si trovi sono concetti divenuti sempre più importanti. Io in primis ho vissuto esperienze di questo tipo, tra le quali anche quella di una tessera che prevede una notte gratuita ogni dieci trascorse nella struttura.
- Sito internet semplice ed intuitivo: uno dei punti di forza delle OTA risiede nell'intuitività e nella facilità di utilizzo dei propri portali; gli albergatori devono riuscire a replicare tutto ciò sui propri siti web. Ciò perché oggigiorno gli utenti vogliono avere tutto e subito, e in un mondo online popolato da milioni di siti di hotel se uno di questi non soddisfa le esigenze o se non è di immediata comprensione si passa rapidamente al successivo. L'introduzione e il consolidamento di elementi come immagini, video, grafici, tour virtuali e informazioni sulla qualità sono utili elementi che possono riuscire a convertire la visita dell'utente in una vendita.
- Extra esclusivi per coloro che prenotano dal sito diretto: colazione gratuita, upgrade di camera, servizi in camera, mappe della città sono solo alcune delle cose che gli hotel potrebbero offrire a chi preferisce il canale di vendita diretto piuttosto che il portale OTA.
- Misurazione dei risultati: raccogliere ed analizzare i dati su tutti i canali e su tutti i device, così da poter incentrare gli sforzi sulle attività di marketing più remunerative tralasciando al contempo quelle superflue.
- Utilizzo di nuovi canali per farsi pubblicità, quali ad esempio blog di viaggi e travel influencer, per far conoscere la propria struttura ad un pubblico sempre maggiore.

In sostanza il cooperare con le OTA deve essere utilizzato come un vantaggio da parte degli albergatori, che devono sfruttare i ricavi dovuti al maggior numero di vendite effettuate

tramite i portali per migliorare i propri canali di vendita al fine di riuscire ad incrementare il più possibile le vendite dirette con un conseguente beneficio che arriverebbe da entrambi i fronti.
Verranno ora di seguito presentate le principali OTA che negli ultimi anni si sono imposte nel panorama internazionale.

Booking Holdings e Booking.com

Booking.com nasce come startup nel 1996 ad Amsterdam e fa oggi parte della società americana Booking Holdings, che l'ha acquisita nel 2005. Quest'ultima, che ha sede nel Connecticut, vanta tra le proprie fila anche Priceline.com, Agoda.com (azienda di servizi per prenotazioni alberghiere online specializzata principalmente nella zona del sud-est asiatico ed 11esimo sito al mondo del settore), Rentalcars.com (sito per il noleggio auto con veicoli presenti in oltre 60.000 località sparse per il mondo), Kayak.com (metamotore di ricerca dedicato ai viaggi e 13esimo sito al mondo del settore) e Opentables (il più grande provider online di prenotazioni per i ristoranti comprato nel 2014 per 2,6 miliardi di dollari). A queste operazioni si aggiungono poi gli investimenti fatti in Grab e Didi, gli equivalenti di Uber nel sud-est asiatico e in Cina, e la recente acquisizione di FareHarbor, una startup che annovera anche Expedia, TripAdvisor e Google tra i propri clienti.
Il Gruppo ha fatto registrare nel 2018 un fatturato da 14,52 miliardi di dollari (cresciuto del 14,55% dal 2017), un EBITDA di 5,72 miliardi (cresciuto di oltre 17 p.p. dal 2017) e ricavi netti per 3,99 miliardi di dollari (con un'impressionante crescita dell'87% in due anni)[10].
Contando tutti i vari siti del Gruppo è poi da segnalare come nel solo 2018 siano state fatte 92,7 miliardi di prenotazioni lorde (+14% rispetto all'anno prima) con 760 milioni di notti prenotate (+13% rispetto al 2017)[11]. L'OTA dal canto suo mostra come questa crescita sia per larga parte merito suo: la chiusura di bilancio del 2018 segnala infatti un fatturato di 40,22 miliardi (+9,29%) e un utile di esercizio di 12,62 miliardi (+8,74%). Questi impressionanti numeri sono dovuti in parte al notevole investimento pubblicitario fatto ogni anno da Booking.com con 1,3 miliardi spesi nel solo terzo trimestre del 2018 e la novità degli spot pubblicitari partiti da gennaio 2019. La piattaforma olandese ha tra i suoi punti di forza la facilità e l'intuitività affiancate dalla ricchezza di informazioni a disposizione degli utenti; il target dei possibili clienti è pressoché infinito, poiché con le sue 28.425.726 strutture in 148.470 destinazioni spalmate in 228 nazioni attorno al globo vi si può trovare qualsiasi tipo di sistemazione, dai piccoli B&B a conduzione familiare fino ai mega hotel di lusso appartenenti a note catene, ma anche delle chicche che piacciono tanto ai viaggiatori odierni quali case sugli alberi, yurte e tanto altro ancora. Oltre alle strutture alberghiere vi sono poi tutti i vari tipi di alloggi, dai monolocali fino alle grosse ville, così da strizzare l'occhio anche al folto gruppo di turisti che preferiscono l'appartamento all'albergo. Il sito è inoltre tradotto in 43 lingue, il che permette ad un'importante fetta della popolazione mondiale di potervi accedere nella propria lingua madre senza dover necessariamente passare dalla versione in inglese con il conseguente aumento del numero degli utenti che lo utilizzano. I successi del sito sono stati riconosciuti sia a livello europeo che mondiale e sono stati suggellati dalla nomina a World's Leading Hotel Booking Website 2019 e Europe's Leading Online Travel Agency 2019[12].

---

[10] Fonte: www.marketscreener.com (Grafico a riguardo in **Appendice 3**)

[11] Fonte: www.bookingholdings.com

[12] Fonte: www.worldtravelawards.com

Dal punto di vista degli albergatori essere presenti su questa piattaforma è un'enorme opportunità dal punto di vista della visibilità a livello internazionale visti i milioni di prenotazioni che vengono effettuate ogni anno sul portale. Per i consumatori vi è invece il vantaggio di un servizio di prenotazione gratuito che si traduce nell'assenza di costi di commissione e di amministrazione, a cui si affianca il fattore sicurezza in quanto i dati della carta di credito e le informazioni personali vengono criptate al fine di garantire la privacy. Nel 2019 il colosso delle prenotazioni online ha però annunciato di aver deciso di richiedere agli alberghi le commissioni non solo concerni ai servizi prenotati online tramite il proprio portale, ma anche su quanto acquistato direttamente in albergo dai clienti che hanno comprato il soggiorno sul sito dell'OTA; in altre parole se in precedenza la percentuale che l'hotel riconosceva al portale era calcolata solo sulla transazione online, ora verrebbe conteggiata considerando il conto finale presentato dall'albergo al cliente. Questa politica è al momento intrapresa unicamente negli Stati Uniti, ma l'intenzione è quella di estenderla nel prossimo futuro anche agli altri mercati in cui opera l'OTA. Questa decisione andrebbe quindi a colpire direttamente gli albergatori, ma non è escluso che l'aumento degli oneri per l'hotel non vada a riflettersi sull'importo totale pagato dal viaggiatore.
Per indurre il potenziale cliente ad agire, Booking.com fa leva su tutta una serie di strategie quali: elementi riguardanti lessico e punteggiatura quali utilizzo di domande dirette, puntini di sospensione, punti esclamativi, frasi in grassetto e con diversi colori che le fanno risaltare; descrizione completa delle strutture affiancata da immagini, informazioni e prezzi, ma anche dalla descrizione dei dintorni della struttura in cui si intende prenotare. Una volta confermata la prenotazione Booking.com invia tramite posta elettronica la mappa della zona, così da poter pianificare in anticipo i luoghi da visitare; numeri indicanti la valutazione della struttura, simboli come il pollice verso e quello verso il basso ad indicare i punti di forza e di debolezza della struttura, ma anche i numeri indicanti quanti altri utenti stanno visitando lo stesso albergo nel mio stesso istante di tempo e quelli indicanti il numero di prenotazioni effettuate nelle ultime ventiquattro ore. Frasi come "Risparmia il 19% prenotando oggi" oppure "Bel colpo! Questo è il prezzo più basso disponibile per Torino nelle tue date!" inducono il potenziale cliente a dover scegliere in fretta e a prenotare subito per non farsi sfuggire l'occasione; sconti dedicati agli affiliati al programma Booking Genius.
L'ultimo punto dell'elenco sovrastante è proprio uno dei più importanti, in quanto l'OTA punta a mantenere il cliente fedele al proprio sito in modo che continui a prenotare anche i viaggi futuri; aderendo al programma Genius, definito da Booking come "*il programma che premia i viaggiatori*", l'utente, se è livello 1 beneficia di un ulteriore 10% di sconto su di un vasto numero delle strutture presenti, se è livello 2 beneficio di uno sconto ulteriore che può arrivare anche al 15%, approfittare della colazione gratuita per alcune opzioni e godere di un upgrade gratuito di camera per alcune opzioni. Questo sconto è comunque a carico degli hotel, che vedranno quindi ridursi maggiormente il guadagno, ma che proveranno a rendersi più accattivanti verso i potenziali clienti offrendo loro questo sconto supplementare. L'immagine che l'OTA è riuscita a crearsi la rendono un sito leader nelle prenotazioni online e molti viaggiatori vi si affidano da anni grazie a fattori come la semplicità, la vastità della scelta e la sicurezza di non finire truffati. Il sito continua così una forte e costante crescita che gli consente di primeggiare sulla concorrenza.

Expedia Group ed Expedia.com

Expedia.com è un sito web statunitense di viaggi lanciato nel 2001 da Expedia Group, azienda fondata nel 1996 (già di proprietà della Microsoft, da cui poi si è scorporata nel 1999) e con sede a Bellevue nello stato di Washington, con versioni in trenta differenti

lingue. Expedia Group è proprietaria di diversi siti web, che sono principalmente aggregatori di tariffe di viaggio e motori di ricerca di viaggio, e includono CarRentals.com (sito per il noleggio auto con veicoli in 27.000 località suddivise in 197 nazioni), CheapTickets (motore di ricerca di voli, hotel e altri servizi), Expedia.com, HomeAway (sito per la prenotazione di appartamenti comprato per 3,9 miliardi di dollari nel 2015 allo scopo di contrastare l'ascesa di Airbnb), Hotels.com (motore per la ricerca e la prenotazione di camere tra oltre 240.000 hotel sparsi in 19.000 località), Hotwire.com (sito web di viaggi che offre biglietti aerei, camere d'albergo, auto a noleggio e pacchetti vacanza e funziona vendendo l'inventario di viaggi invenduti a prezzi scontati), Orbitz (metamotore per voli, hotel e altri servizi), Travelocity (agenzia di viaggio online americana che offre migliaia di destinazioni ad oltre 20 milioni di viaggiatori ogni mese), Trivago (comparatore di più di 200 siti che permette di trovare i prezzi più bassi disponibili per gli hotel di oltre 50 paesi), Venere.com (OTA italiana dedita alla prenotazione di hotel), ApartmentJet e Pillow (siti dedicati agli affitti a breve termine). Diversi sono poi gli investimenti del Gruppo atti a raggiungere i clienti di ogni parte del mondo, tra i quali i più importanti riguardano l'acquisizione di Wotif.com, società di viaggi online con sede in Australia e che opera principalmente nella zona dell'Oceania e del sud-est asiatico, e la partnership con Decolar.com che sta permettendo di espandere le attività in America Latina. Questi investimenti sono anche serviti ad Expedia per ridurre l'eccessiva dipendenza dagli Stati Uniti, che fino a qualche anno fa rappresentavano circa la metà dei ricavi.
Tramite Expedia.com, una delle maggiori fonti di ricavo del Gruppo e quinto sito del settore più visitato, è possibile prenotare biglietti d'aereo, hotel, automobili a noleggio, crociere, pacchetti vacanza e vari servizi attraverso Internet o telefono. Il sito utilizza vari sistemi di prenotazione come Amadeus, il sistema di prenotazioni per voli ed aerei del Sabre, Worldspan e Pegasystems, oltre al proprio sistema di prenotazioni, utilizzato anche da altri siti del gruppo Expedia Group.
Nel 2018 il gruppo ha fatto registrare un fatturato di 11,22 miliardi di dollari (+11,56% rispetto al 2017), un EBITDA da 1,97 miliardi (+15% rispetto al 2017) e un utile netto da 406 milioni (circa il 44% in più in due anni)[13].
Expedia è una delle più grandi società di viaggio online di tutto il mondo con circa 60 milioni di viaggiatori che ne visitano il sito ogni mese. Tra i suoi punti di forza vi è la vasta gamma di prodotti e servizi offerti con più di 435.000 alberghi prenotabili in tutto il mondo (inclusi hotel di lusso e le maggiori catene e oltre 218.000 in Cina attraverso eLong), più di 400 linee aeree e un'ampia gamma di noleggio auto ed attività in loco. Per espandere e pubblicizzare la sua gamma di prodotti il Gruppo investe molto nel marketing: campagne pubblicitarie, spot televisivi e cartelloni, ma anche e soprattutto un forte interesse verso i social networks come Twitter, Facebook e Instagram.
Il funzionamento del sito è molto semplice: per quanto riguarda le prenotazioni aeree, Expedia opera come un semplice intermediario tra la compagnia aerea e il cliente con il pagamento della tratta che viene effettuato direttamente alla compagnia; le informazioni riguardanti date, orari e tariffe vengono estrapolate dai siti delle compagnie, aggiornate quotidianamente e inserite sul sito attraverso i due sistemi di prenotazione e acquisto Amadeus e Worldspan/Travelport. Per le prenotazioni alberghiere la procedura applicata è molto simile: gli hotel sono tutti collegati ad uno o più sistemi di prenotazione informatici

[13] Fonte: www.marketscreener.com (Grafico a riguardo in **Appendice 4**)

che forniscono tutte le informazioni, con la transazione che viene addebitata direttamente all'albergo, il quale pagherà poi una commissione al momento del check out.
Così come Booking anche Expedia possiede il proprio programma fedeltà, Expedia Rewards, che permette di accumulare punti per ogni acquisto fatto sul sito; l'iscrizione è gratuita e permette di avere uno sconto extra del 10% su una vasta selezione di hotel e di soggiornare presso strutture Vip Access, una lista di hotel accuratamente selezionati che offrono servizi di altissima qualità e che ricevono le recensioni più positive dagli iscritti al programma. Come è lecito aspettarsi più si viaggia utilizzando il sito e maggiori sono i benefici che si possono avere: gli Utenti Blue ricevono sconti extra a partire dal 10%, gli Utenti Silver (la condizione per diventarlo è quella di fare 7 notti consecutive in hotel oppure spendere 5.000€ in un anno) ricevono in più la colazione gratuita, crediti per servizi spa negli hotel Vip Access e il 10% di punti in più ad ogni prenotazione; i Clienti Gold infine (la condizione è quella di fare 15 notti consecutive di soggiorno in hotel oppure 10.000€ di spesa in un anno) ricevono upgrade gratuiti di camera negli hotel Vip Access e il 30% di punti in più su ogni prenotazione.
Negli ultimi anni Expedia ha "portato a casa" parecchi premi ai prestigiosi World Travel Awards, tra cui l'India's Leading Online Travel Agency 2019 (il che prova l'espansionismo messo in atto dal Gruppo negli ultimi anni), il World's Leading Hotel Booking Website 2018 e il World's Leading Travel App 2017. Il Gruppo non viene premiato unicamente dai clienti, ma anche dai suoi stessi dipendenti, che da anni la posizionano ai vertici della classifica dei Glassdoor Employees Choice Awards[14], con la vittoria del prestigioso premio inglese sia nel 2016 che nel 2017. Questi premi sottolineano una volta di più come Expedia riesca a primeggiare nel settore delle prenotazioni online a livello internazionale e di reinventarsi continuamente per riuscire ad assicurarsi le destinazioni emergenti nel mercato.

AirBnB

AirBnB è uno dei più grandi marketplace online al mondo per attività e alloggi unici e tipici, con un'offerta di oltre 7 milioni di sistemazioni e 40.000 esperienze creative, tutte gestite da host del luogo. Gli annunci presenti sulla piattaforma includono, tra gli altri, sistemazioni quali stanze private, interi appartamenti, castelli e ville, ma anche barche, baite, case sugli alberi, igloo, isole private e qualsiasi altro tipo di alloggio.
Ad oggi, con più di mezzo miliardo di ospiti e accessibilità in 62 lingue, in 191 Paesi e regioni, Airbnb è un portale online che mette in contatto persone in cerca di un alloggio o di una camera per brevi periodi, con persone che dispongono di uno spazio extra da affittare, generalmente privati. Il sito fu aperto nell'ottobre del 2007 da Brian Chesky, Joe Gebbia e Nathan Blecharczyk: in quel periodo la Industrial Design Society of America organizzava la propria conferenza annuale e la disponibilità di camere negli hotel era ormai esaurita; i tre, che non erano più in grado di pagare il proprio affitto, decisero di affittare parte del loro loft ad alcune persone interessate a partecipare alla conferenza. Così acquistarono alcuni materassi ad aria (airbed) e misero a disposizione la propria casa in cambio di denaro. Nel gennaio 2009 la società venne avviata grazie all'intervento dell'incubatore Y Combinator, che permise all'offerta di espandersi da semplici spazi condivisi ad appartamenti ad intere case e a qualsiasi altro tipo di proprietà.
La società ha sempre intrapreso una strada di espansione e di crescita e nel novembre 2010 giunse al traguardo delle 700.000 notti prenotate. A febbraio 2011, le notti prenotate arrivarono ad un milione e il fatturato aumentò del 65% rispetto al mese precedente. Nel maggio 2011 la società acquisì Accoleo, un equivalente tedesco della piattaforma, e nel

[14] Fonte: www.glassdoor.co.uk

marzo 2012 la rivale inglese Crashpadder. Questa politica ha permesso al sito di rafforzarsi sul nuovo mercato evitando al contempo che potenziali concorrenti potessero crescere e creare problemi per il futuro. Al giugno 2012 il sito contava alloggi in oltre 26.000 città in 192 paesi e raggiunse 10 milioni di notti prenotate in tutto il mondo.
Nel gennaio del 2017 Airbnb si è aggiudicata per 13 milioni di dollari Resy, un'app per la prenotazione di tavoli nei ristoranti. Nel febbraio dello stesso anno la società ha poi acquisito Luxury Retreats International, una società di noleggio di ville con sede in Canada, per circa 300 milioni di dollari. Sempre nello stesso mese Airbnb ha acquisito Tilt.com, una startup di pagamento sociale. Nel novembre dello stesso anno Airbnb ha iniziato a consentire agli utenti di suddividere i pagamenti con un massimo di altri 16 viaggiatori. Nello stesso mese la società ha poi acquisito Accomable, una startup focalizzata sull'accessibilità al viaggio (una sorta di Airbnb pensato per chi ha difficoltà motorie). Dopo aver creato dal nulla un mercato e averlo ingigantito, nel febbraio 2018 Brian Chesky ha dichiarato come la società stia valutando di andare oltre con l'opportunità di lanciare una compagnia aerea. Sempre nel febbraio 2018 la società ha annunciato Airbnb Plus, una collezione di case che sono state controllate per la qualità dei servizi, comfort e design, e Beyond by Airbnb, che offre affitti per vacanze di lusso. Nel marzo 2019 la società ha acquisito HotelTonight, un sito web per la prenotazione di camere d'albergo dell'ultimo minuto, per oltre 400 milioni di dollari, allargando il giro delle prenotazioni anche al mondo dell'hôtellerie non più solamente tra privati. Sempre nello stesso anno è stata poi acquisita Gaest.com, una startup danese per affitti brevi di spazi di lavoro come sale conferenze e uffici, con il dichiarato scopo di espandersi nel mondo professionale.
Airbnb non vuole che il viaggiatore si limiti alla sola prenotazione dell'alloggio, ma sta puntando forte sulle "esperienze" che egli potrà vivere durante il proprio soggiorno: già nel 2012 aveva acquisito Localmind, una piccola società che mette in contatto turisti e locali; nel 2016 ha poi messo le mani sulla spagnola Trip4Real, che si occupa di prenotare le esperienze proposte dagli abitanti del posto.
Il funzionamento del sito è molto semplice: I viaggiatori possono ricercare nella piattaforma l'alloggio desiderato inserendo filtri come il tipo di struttura, la località, le date del soggiorno e il prezzo; prima di poter procedere alla prenotazione gli user sono obbligati ad inserire le proprie informazioni personali e la modalità di pagamento. Gli ospiti possono poi scambiare messaggi con l'host tramite un sistema di messaggistica sicuro. Gli host dal canto loro possono decidere il prezzo (soggetto comunque a consigli e raccomandazioni da parte della società) e gli altri dettagli relativi all'affitto, quali il numero massimo di ospiti e le regole che questi ultimi devono osservare, nonché decidere di rifiutare la prenotazione di un "ospite sgradito". Una volta terminato il soggiorno sia l'host che il viaggiatore possono rilasciare una recensione sull'esperienza.
In aggiunta alla prenotazione degli alloggi, Airbnb offre i seguenti servizi:

- Experiences: gli ospiti possono prenotare attività quali ad esempio corsi di cucina tipica, visite guidate e incontri da svolgere con le guide locali.
- Airbnb Plus: gli host che garantiscono un certo livello di comfort e adempiono a condizioni che includono un frigorifero pulito, attrezzatura da cucina completa, di fornitura di articoli da toeletta e un veloce servizio Wi-Fi vengono premiati dalla società con un badge che ne differenzia il superiore standard rispetto alla media.
- Airbnb Collections: opzioni speciali che includono strutture pensate appositamente per le famiglie, per il lavoro oppure strutture perfette per ricevimenti nuziali e feste in genere.

- Niido: è un marchio che riguarda una comunità di appartamenti progettata per gli inquilini affittuari che vogliono affittare le loro unità per un massimo di 180 giorni all'anno su Airbnb e i cui profitti sono condivisi con il proprietario. Ogni proprietà a marchio Niido dispone di un "padrone di casa" che supervisiona i check-in e i servizi di pulizia degli ospiti.
- Natiivo: è un marchio di hotel-condominiali (condo hotels) progettati per incoraggiare il home-sharing. Gli edifici Natiivo, che devono possedere le stesse licenze degli hotel, dispongono di servizi come portineria 24 ore su 24, parcheggiatore, spazi di co-lavoro e altri servizi.

Dalle ultime statistiche disponibili (tra le quali spiccano quelle di Bloomberg) spiccano i dati sul numero di utenti che hanno usufuito della piattaforma dalla sua apertura ad oggi, che si attestano a più di 260 milioni, mentre al giorno d'oggi sono oltre 150 milioni gli utenti attivi per una copertura di 65.000 città. Secondo le stime nel 2020 Airbnb dovrebbe raggiungere ricavi per circa 8,5 miliardi, in crescita rispetto agli anni precedenti: nel 2017 la piattaforma ha infatti generato ricavi per "solo" 2,6 miliardi con un utile netto di 93 milioni. Un dato significativo riguarda il fatto che nello scorso anno il 60% di coloro che hanno prenotato con Airbnb erano Millennials: questo dato segnala una volta di più come le nuove generazioni stiano mutando il loro modo di viaggiare, preferendo maggiormente gli alloggi piuttosto che gli alberghi e i viaggi organizzati. Proprio questo trend attuale può permettere ad Airbnb di incrementare ulteriormente i propri profitti negli anni a venire, puntando forte sui giovani e sulla loro passione per i viaggi.

Google Travel e Amazon Voli

Google Travel è l'ultimo servizio lanciato dal colosso americano all'interno del grande processo d'acquisto del viaggiatore. Google oggi gioca infatti un ruolo di primo piano in quasi ogni fase della pianificazione del viaggio: inizialmente, si limitava ad offrire all'utente informazioni e dettagli sulle destinazioni, i percorsi o le attività legate al travel experience; in un secondo momento, in modo prima graduale, poi via via più evidente, il colosso di Mountain View ha messo in moto meccanismi sempre più efficaci e una strategia multicanale, modificando il proprio ruolo nel processo di pianificazione del viaggio trasformandosi da un modello di metaricerca a paladino delle prenotazioni facilitate. Con il nuovo servizio offerto il gigante americano da un'ulteriore spallata al settore con l'obiettivo di prendere tutti gli strumenti di pianificazione del viaggio ed unirli sotto un'unica interfaccia: da questo presupposto prende vita Google Travel, un'unica interfaccia web che trasferisce anche sul desktop le caratteristiche dell'app lanciata lo scorso anno per smartphone, con in più lo scopo di integrare le informazioni fra i vari servizi già attivati dal colosso di Mountain View, quali Google Flights (così da verificare le tariffe volo+hotel), Viaggi, Esplora e Pacchetti; l'applicazione aggrega infatti una grande quantità di contenuti, sia da fonti a pagamento che non, quali foto, descrizioni, prezzi, posizione, ma anche recensioni e prezzi delle strutture disponibili nei dintorni. Inoltre, se l'utente decide di sincronizzare Travel con il proprio account Gmail, beneficerà in automatico dell'implementazione della piattaforma con le app Google Maps e Search, così da poter iniziare a prenotare il viaggio su una di queste applicazioni per poi portare la pratica a termine, in un secondo momento, attraverso l'interfaccia desktop. La Home consente di cercare voli, hotel, attrazioni turistiche e luoghi da visitare per creare un vero e proprio itinerario di viaggio. Nel complesso vi sono tre sezioni: la sezione Esplora, che permette di scoprire nuove mete di viaggio o lasciandosi ispirare dai suggerimenti di altri viaggiatori oppure cercando informazioni su una destinazione specifica; in un'unica pagina l'utente tutte le informazioni utili per la

pianificazione del viaggio come foto e presentazione della destinazione, i "must see" consigliati da locali e viaggiatori, gli itinerari suggeriti, suggerimenti di acquisto volo+hotel, informazioni sul periodo migliore per visitare la meta, suggerimenti su come prolungare il viaggio e i luoghi da visitare nei dintorni. Nelle sezioni Voli e Hotel il viaggiatore che ha già deciso la propria meta può andare a cercare ciò che predilige utilizzando Travel come un normalissimo comparatore di prezzi: una volta scelto il volo si viene rimandati al sito della compagnia aerea per l'acquisto mentre per la scelta dell'hotel si può decidere se prenotare dal sito dell'albergo oppure tramite un'OTA (tra le funzioni in programma per il futuro vi sarà invece la possibilità di prenotare direttamente dalla piattaforma). Una volta prenotati questi due servizi in una particolare sezione chiamata Viaggi compariranno tutti i dati relativi al viaggio con l'opportunità di continuare a pianificare il viaggio aggiungendo informazioni sulla destinazione, cosa visitare, eventi e ristoranti; la piattaforma suggerisce inoltre i viaggi potenziali, una serie di destinazioni proposte in base alle ricerche effettuate per voli e hotel. Tutto ciò rappresenta un'ottima comodità per i viaggiatori, che potranno organizzare gran parte del proprio viaggio attraverso un unico sito web, e, allo stesso tempo, una nuova sfida per le OTA e i professionisti del travel.
Rispetto a tutti i suoi competitor, Google ha un enorme ed incolmabile vantaggio rappresentato dai dati. Come è ormai noto, il colosso americano fornisce gratuitamente i propri servizi e applicazioni, ma gli utenti, sebbene non paghino con soldi veri, forniscono una gigantesca mole di dati che Google utilizza per offrire servizi sempre più curati e cuciti intorno al cliente. Tutto ciò permette a Google Travel di formulare raccomandazioni sempre migliori e consigli personalizzati su misura del traveller alla ricerca del suo viaggio ideale, che può essere assemblato con comodità senza mai dover lasciare questa piattaforma.
Nonostante Google non abbia ancora mostrato un forte interesse ad entrare nel settore delle transazioni e competere direttamente con le OTA, queste ultime già lo temono come dimostrano le dichiarazioni di Mark Okerstrom, CEO di Expedia Group, che ha definito Google come il loro principale competitor. Gli sforzi di Google per ottimizzare la pianificazione del viaggio, fanno infatti presupporre che i potenziali clienti passeranno sempre più tempo su Google Travel, a discapito delle OTA. Il motivo del perché il colosso americano non abbia ancora lanciato l'affondo è molto semplice: nel 2018, i due principali leader del mercato dei viaggi online, Expedia e Booking, hanno speso complessivamente 10,6 miliardi di dollari in marketing, molti dei quali destinati al performance advertising di Google: se decidesse di entrare deciso sul mercato dei viaggi, Google entrerebbe in competizione con due dei suoi migliori clienti che gli assicurano ogni anno enormi guadagni. Al momento dunque vige un delicato equilibrio, ma un minimo cambiamento potrebbe portare a scenari imprevedibili dove entrambe le parti rischierebbero di rimetterci: da un lato Google diminuirebbe i suoi guadagni pubblicitari, dall'altro le OTA si troverebbero a fronteggiare un nemico impossibile da sconfiggere. Paradossalmente la piattaforma di Google potrebbe quindi rivelarsi un valido alleato dei tour operator nella loro lotta contro le OTA.
Il "lavoro" di Google inizia comunque già a farsi sentire nel frangente delle recensioni online come dimostra uno studio inglese[15], che ha analizzato le recensioni di oltre 140.000 hotel in più di 200 Paesi e ha certificato come Google detenga 30,1 milioni di recensioni mentre Booking.com si ferma a 28,3 milioni; al terzo posto si piazza invece TripAdvisor con 11,3 milioni di giudizi.

[15] Fonte: www.revinate.com

Diverso è invece il discorso che riguarda l'azienda di proprietà di Jeff Bezos: nel 2015 Amazon aveva fatto dietrofront dopo i tentativi falliti di entrare nel settore dei viaggi tramite i servizi di Amazon Local, Destinations e Travel. Da un anno a questa parte però, il colosso di Seattle è ritornato alla carica sul settore puntando ad un modello ibrido: l'ultima novità riguarda infatti l'annuncio secondo cui l'azienda globale leader dell'e-commerce ha iniziato la vendita di biglietti di compagnie aeree sulla propria piattaforma. Al momento Amazon Voli è ancora in fase di sperimentazione, riguarda solo i collegamenti all'interno dell'India, distribuiti dalla OTA Cleartrip, ed è disponibile solo per i clienti Amazon Prime. Il progetto ha una sezione dedicata all'interno della piattaforma e comprende già l'offerta di vettori del calibro di Air Asia, Indi Go, Air India e Go Air. Il servizio di vendita biglietti è stato preceduto da alcuni accordi stretti con Booking.com che prevedono una promozione (per ora valida solo in alcune Nazioni come Germania e Austria) che abilita gli utenti Amazon Prime a ricevere lo stato di Genius su Booking. Nel corso del 2018, inoltre, Amazon ha lanciato alcune partnership con le maggiori catene di hotel (promozioni dedicate e offerte con Accor Hotels, l'introduzione dell'assistente vocale Alexa for Hospitality nelle strutture Marriott sono solo alcuni esempi).
A soli quattro anni, quindi, dalla chiusura dell'ultimo progetto, la multinazionale Usa ha varato una nuova e differente strategia, anche perché Jeff Bezos non ha mai negato di voler entrare nel mercato del travel. La compagnia ha infatti nel suo curriculum una grande esperienza nel testare e imparare quanto necessario per poter investire in una nuova impresa: ne è un esempio il recente acquisto di Whole Foods, necessario per studiare il mercato del cibo al dettaglio. Il piano prevede la "messa a disposizione" della piattaforma di Amazon per veicolare i prodotti delle aziende del turismo, piuttosto che sviluppare in proprio un servizio di viaggi partendo da zero, e che sperimenta la distribuzione con promozioni a tempo in determinati mercati-chiave e con partner di alto profilo. Secondo la simulazione redatta dall'analista Brian Nowak della Morgan Stanley, il colosso dell'e-commerce potrebbe guadagnare ben 600 milioni di profitti all'anno solo con un business online pari alla metà di Expedia: una combinazione tra l'accurata selezione dei potenziali clienti presenti nei propri database e la capacità di interferire nell'economia del business dei viaggi online potrebbero dare ad Amazon una forte base per competere nei viaggi online. Da questo momento l'ingresso ufficiale nel mondo del travel sembra dunque essere sempre più vicino se è vero che, contando su un database globale di clienti fidelizzati, Amazon potrebbe poi lanciare una super App basata su pagamento esclusivo con Amazon Pay. Quest'opzione richiederebbe però un lungo periodo di realizzazione, pertanto un'altra strada percorribile dal colosso potrebbe essere quella più "classica", ovvero una grande acquisizione che vedrebbe tra i maggiori indiziati i due grandi protagonisti Expedia e TripAdvisor.

1.2.2 I siti di metasearch e di recensioni

Un altro grande protagonista del settore turistico attuale sono i siti di metasearch, ovvero metamotori di ricerca di viaggio, piattaforme online in grado di paragonare le tariffe e le offerte proposte da una struttura ricettiva nei vari canali. Secondo uno studio[16] un viaggiatore italiano su due utilizza i metamotori di ricerca per pianificare le proprie vacanze.

[16] Trivago, Hotel Manager Blog, http://hotelmanager-blog.trivago.com/it/trend-viaggi-online-italiani-metasearch/

Questo ampio utilizzo della risorsa è dettato dal fatto che i suddetti siti sono in grado di aiutare il turista a ricercare l'offerta più conveniente. I metasearch, a differenza delle OTA, non gestiscono solitamente le transazioni ma si limitano a confrontare i prezzi dei vari prodotti/servizi su differenti canali rimandando i consumatori direttamente alla fonte dell'intermediario o al sito del fornitore del servizio stesso. Negli ultimi anni però i metamotori si sono evoluti e molti di loro includono ora la funzione di prenotazione diretta dal proprio sito, esattamente come si procede nei siti delle OTA: uno degli esempi più famosi è quello di TripAdvisor, che da qualche anno ha lanciato la possibilità di prenotare direttamente dal proprio sito. Questi strumenti hanno rivoluzionato il modo di pianificare una vacanza riuscendo a conferire un grosso potere ai consumatori, mettendo a loro disposizione uno strumento veloce, efficiente e facile da usare; essi sono infatti particolarmente apprezzati dai più giovani proprio per la loro velocità di ricerca. Basti pensare che una quindicina di anni fa per prenotare una vacanza bisognava navigare nei siti web di tutte le strutture alternative individuate e confrontare i prezzi delle camere, per poi procedere con i contatti telefonici diretti, i quali potevano portare ad un nulla di fatto nel caso in cui la disponibilità residua fosse terminata. Le caratteristiche che contraddistinguono i metasearch sono l'estrema capacità di sintesi (riescono a raccogliere in un'unica piattaforma i diversi risultati delle ricerche multiple compiute) e la sinergia tra i social e le nuove tecnologie. La funzione di motore di ricerca non è però l'unica offerta: lo sfruttamento delle potenzialità delle recensioni attraverso un sistema che permette a qualsiasi utente di fornire il proprio feedback hanno da un lato l'effetto di aiutare i consumatori nella scelta e dall'altro lato rendono la piattaforma una fonte maggiormente affidabile.
Non solo i viaggiatori sfruttano questi siti a proprio vantaggio, anche gli albergatori infatti possono trarne numerosi benefici: in primis i metamotori consentono le prenotazioni dirette nei siti degli hotel e, grazie al sistema di recensioni offerto, possono rafforzare l'immagine del brand che influenzerà a propria volta le scelte del cliente; questa consapevolezza di sottoporre il proprio prodotto e/o servizio ad un costante confronto e giudizio con migliaia di altri concorrenti aiuta gli albergatori a focalizzarsi su quanto sia in loro possesso, spingendoli ad investire su elementi che li possano differenziare dalla concorrenza. L'utilizzo delle recensioni può invece rappresentare un'arma a doppio taglio per gli albergatori: se da un lato esse possono aumentare il numero di prenotazioni dirette ai propri siti, dall'altro lato la loro attendibilità potrebbe non essere veritiera, finendo per generare una campagna pubblicitaria negativa; ciò è anche dovuto al fatto che le recensioni non possono essere pubblicate solamente da chi ha terminato il soggiorno nella struttura, bensì chiunque può dare il proprio contributo. Questo sistema porta inesorabilmente ad un aumento di recensioni false suddivise tra quelle scritte dai concorrenti che vogliono screditare una struttura e quelle pubblicate dalle parti interessate che puntano a promuoverla in ogni modo.
A differenza di quanto accade negli accordi con le OTA dove per ogni prenotazione viene corrisposta una fee, i metasearch si occupano di indirizzare l'utente ai siti di prenotazione diretta degli hotel addebitando ad essi un importo per ogni visita o click che ricevono. I modelli di funzionamento sono principalmente due: alcuni metamotori optano per il meccanismo di PPC (Pay Per Click) dove ricevono una somma di denaro precedentemente concordata per ogni click dell'utente sul link dell'albergo; altri prediligono invece il CPA (Cost Per Acquisition), dove il metamotore ha diritto a una parte della commissione per ogni prenotazione effettuata dagli utenti che lo hanno visitato e che attraverso la piattaforma sono stati rimandati nel canale distributivo finale.

Tra i metamotori più importanti troviamo TripAdvisor (anche se negli ultimi anni è diventato un ibrido con le OTA), Trivago e Skyscanner.

Trivago

Trivago N.V. è una società tecnologica tedesca specializzata in servizi e prodotti connessi a Internet nei settori alberghiero e di metaricerca; essa è posseditrice dell'omonimo sito di metasearch che confronta i prezzi di hotel, B&B, ostelli e diversi altri tipi di strutture. Nata nel 2005 a Düsseldorf, la società è stata la prima in Germania a ideare un motore di ricerca per gli hotel. Negli anni successivi alla fondazione e alla creazione del sito, la multinazionale si è espansa dapprima in Europa, per poi proseguire con un'espansione negli Stati Uniti (2012) e in Asia (2013); nel 2013 Expedia ha acquisito il 62% di Trivago diventandone l'investitore di maggioranza; l giorno d'oggi la società è una realtà che opera in 190 Paesi con oltre 3 milioni di strutture ricettive presenti sul proprio motore.

Oltre al confronto dei prezzi, il sito offre anche informazioni in tempo reale sulla disponibilità delle camere consentendone la prenotazione su siti esterni e raccoglie le opinioni dei clienti riguardo strutture ricettive e attrazioni turistiche. Il meccanismo di funzionamento è molto semplice: il viaggiatore inserisce il nome della destinazione o il tipo di struttura, il metamotore ricerca tutte le possibili opzioni riguardo e mostra su quale canale vi è il prezzo più basso; a questo punto l'utente può scegliere l'offerta che preferisce e procedere alla prenotazione tramite il reindirizzamento al sito che la propone.

Come accade anche per gli altri metamotori, Trivago genera i propri ricavi tramite il Cost-Per-Click: quando l'utente fa click sul sito esterno di un'inserzionista a quest'ultimo viene addebitata una fee. A differenza delle OTA, l'operazione di prenotazione non avviene mai sul portale, ma si viene reindirizzati al corrispondente sito per la prenotazione diretta. Guardando i dati economici negli ultimi anni Trivago ha sempre chiuso il bilancio con un fatturato decisamente positivo (1,17 miliardi nel 2017 e 1,08 miliardi nel 2018), ma le enormi spese sostenute per il marketing e gli spot televisivi hanno portato ad un utile netto fortemente negativo: nel 2018 l'azienda ha chiuso con una perdita di 25 milioni, dovuta per lo più al fatto che il 91% del suo fatturato è stato speso in pubblicità.

Un metamotore puro come Trivago può essere utile a diverse categorie di fruitori: gli albergatori possono sfruttarlo come vetrina, le agenzie di viaggio possono utilizzarlo per fare il benchmarking dei prezzi e persino le OTA ne traggono beneficio controllando tramite esso tutti i prezzi praticati sul mercato dai concorrenti (non è un caso infatti che Booking Holdings possegga il metamotore Kayak). I presupposti per riuscire a risollevarsi sono a favore dell'azienda, ma per trasformare le perdite in utili essa dovrà limitare la spesa in pubblicità che ne sta letteralmente prosciugando la cassa.

Skyscanner

Fondato nel 2003 da tre esperti dell'IT, Skyscanner è un metamotore di ricerca e confronto dei prezzi delle rotte aeree di tutto il mondo: partito con l'intento di confrontare i prezzi dei maggiori vettori europei, oggigiorno il sito ha una copertura worldwide in grado di offrire la comparazione di qualsiasi volo commerciale con tutti gli altri che effettuano la stessa rotta. Usato ogni mese da più di 100 milioni di persone, il sito è disponibile in 30 lingue e, oltre alla sua tecnologia di ricerca di voli, produce anche pubblicazioni regolari di notizie riguardanti il settore dei viaggi nonché consigli legati al mondo del turismo potenzialmente utili per i consumatori. Skyscanner non vende direttamente i voli (così come Trivago) ma, una volta trovata l'offerta più economica per la rotta desiderata, reindirizza automaticamente l'utente sul sito della compagnia aerea o dell'agenzia di viaggi per effettuare direttamente la

prenotazione; i viaggiatori possono anche cercare i voli senza dover inserire date o destinazioni specifiche, interagendo così con una piattaforma di ricerca dei voli molto flessibile. Con il passare degli anni il metamotore ha ampliato la sua gamma di servizi offrendo la comparazione dei prezzi anche per il noleggio auto e per gli hotel. La tecnologia di indicizzazione (il modo in cui il sito viene acquisito e interpretato dai motori di ricerca e quindi compare nelle loro pagine di risposta alle interrogazioni degli utenti web) di proprietà di Skyscanner consente di trovare i risultati della ricerca molto più rapidamente rispetto ai metasearch tradizionali, in quanto non vi è alcuna necessità di consultare pagine di terzi o GDS (Global Distribution System) per ottenere informazioni, ogni volta che si effettua una ricerca; questo è uno dei fattori che lo rendono nettamente differente da molti altri portali di ricerca voli, cosa che riesce a garantirgli un notevole vantaggio.
Il portale offre una gamma di strumenti di ricerca online gratuiti, che consentono agli utenti di scaricare ed integrare le informazioni di Skyscanner sui voli nel proprio sito web, pagina personale o desktop. Questi strumenti di ricerca rapida includono la Mappa (una mappa interattiva in flash che mostra gli aeroporti su un planisfero), il servizio Ovunque (per un suggerimento sulle destinazioni di viaggio più economiche), la ricerca per Mese Intero (questa opzione permette di vedere il prezzo dello stesso volo nell'arco di un intero mese, così da poter decidere quale sia il giorno migliore per partire) o per Anno Intero (come per il servizio di Mese Intero ma con un confronto a livello annuale), l'invio di Avvisi di Prezzo per informare i viaggiatori sulle variazioni delle tariffe. Skyscanner è inoltre attento alle tematiche riguardanti la salvaguardia dell'ambiente e offre ai viaggiatori l'"Opzione Ecosostenibile", un tag che permette di scegliere i voli con le minori emissioni di CO2 già utilizzato da oltre 10 milioni di persone; inoltre, ogni qual volta i propri dipendenti viaggiano, l'azienda acquista carburante sostenibile per l'aviazione (SAF).
I valori economici sorridono all'impresa con un fatturato che è passato dai 214 milioni di dollari del 2017 ai 262 milioni (+22,42%) del 2018 e i ricavi netti quasi raddoppiati con un'impennata da 18,7 a 35,7 milioni (+90,9%)[17].

TripAdvisor

TripAdvisor Inc è una società americana di viaggi e ristoranti che mostra le recensioni di hotel e ristoranti, prenotazioni di alloggi e altri contenuti legati al viaggio, includendo anche forum di viaggio interattivi. TripAdvisor è il più grande "social travel website" del mondo con circa 315 milioni di recensori e oltre 730 milioni di recensioni di hotel, ristoranti, attrazioni e altre attività legate ai viaggi. I servizi del sito sono gratuiti per tutti i suoi utenti, i quali sono anche i fornitori della maggior parte dei contenuti, e sono supportati da una struttura di prenotazione degli hotel e da un modello di business pubblicitario. Sul portale si possono consultare oltre 795 milioni di recensioni e opinioni relative a 8,4 milioni di alloggi, ristoranti, compagnie aeree, crociere ed esperienze con traduzioni in 28 lingue.
Nato nel 2000, in origine TripAdvisor era stato pensato come una sorta di guida turistica che mostrasse realmente cosa aspettarsi da un albergo o da una destinazione turistica, con in più l'aggiunta di un pulsante tramite il quale poter aggiungere una propria recensione, il quale risulterà essere l'artefice del suo successo. Nel 2004 diventa uno spin-off di Expedia e inizia a crescere esponenzialmente fino alla sua espansione nel mercato cinese del 2009, che in due anni lo porta ad essere uno dei siti di viaggi maggiormente utilizzati nel paese dell'estremo oriente; tra le novità più recenti vi è invece l'incorporazione del servizio di

[17] Fonte: www.marketscreener.com

ordinazione e consegna a domicilio di cibo DoorDash, presente per molti dei ristoranti che compaiono tra i suoi elenchi.
Il sito permette a tutti gli utenti di poter leggere le recensioni mentre per poterle scrivere bisogna essere obbligatoriamente registrati: per cercare, almeno in parte, di ridurre il numero di recensioni fasulle, si procede nel filtrare i post prima della loro pubblicazione eliminando tutti quelli non conformi alle linee guida del sito. Per verificare l'identità dei fruitori del portale ai recensori viene richiesto l'indirizzo mail mentre ai proprietari delle strutture recensite viene richiesta una carta di credito in aggiunta. Un altro elemento mirato a rendere più credibili le recensioni è l'integrazione con Facebook, che permette agli utenti di iscriversi tramite il social in modo da mettere in evidenza le recensioni scritte dagli amici, considerate maggiormente affidabili e sicure. Grazie alle recensioni fornite dagli utenti, il portale rappresenta oggi un'importante fonte informativa in grado di influenzare i comportamenti dei consumatori turistici e di indirizzare le loro scelte a seconda delle esigenze: ciò perché il contenuto creato da altri utenti viene percepito come maggiormente affidabile e credibile.
Quando effettua una ricerca su TripAdvisor, l'utente può filtrare i risultati con tutta una serie di parametri (prezzo, valutazione…) per poi "spulciare" le strutture che compaiono nella scaletta, le quali presentano una votazione compresa tra 1 e 5, e tutte le recensioni a riguardo. Se il viaggiatore ha eventuali dubbi o domande, sul portale può poi trovare un forum dove poter interagire chiedendo consigli domande agli altri utenti.
Non solo i viaggiatori, ma anche i proprietari delle strutture possono approfittare dei vantaggi offerti dal portale. Oltre al possibile aumento del flusso di prenotazioni, essi possono ricavare benefici anche nella gestione della struttura: aiutandosi con le recensioni possono comprendere i gusti e le esigenze dei clienti per poi iniziare un dialogo a distanza anche con coloro che non sono stati rimasti soddisfatti del soggiorno; tramite il portale possono poi comunicare al pubblico le proprie offerte e metterle in rilievo. Gli albergatori possono inoltre usufruire dei Widget TripAdvisor, applicazioni web che consentono di trasferire i contenuti dinamici dal metamotore al sito della struttura ricettiva: si possono così trovare i banner pubblicitari che rimandano alla pagina di una struttura, riquadri che mostrano la media delle recensioni, il campionario dei contenuti delle recensioni o addirittura il modulo per lasciare il proprio feedback; in questo modo nella pagina web della struttura vengono mostrati le recensioni e i riconoscimenti, che incoraggiano gli utenti a lasciare a loro volta un giudizio. Altro strumento utile a fini pubblicitari sono i Certificati di Eccellenza rilasciati da TripAdvisor, che certificano la qualità di una struttura tramite le recensioni dei clienti e che vengono molto spesso orgogliosamente esposti nelle hall degli hotel.
Per motivare gli utenti a partecipare e a contribuire nella creazione di contenuti e recensioni, TripAdvisor ha introdotto un sistema basato sulla gamification, che consiste nell'applicare un meccanismo di gioco su contesti non ludici in modo tale da aumentare il coinvolgimento e la partecipazione dei viaggiatori. Nel caso del metamotore l'utente viene incoraggiato a condividere contenuti relativi ad una struttura, ad una città o ad un'attrazione visitata, ricevendo in cambio punti che determineranno una classifica; tramite questo metodo viene creata una sorta di competizione tra gli utenti che li spingerà a postare sempre più informazioni e recensioni. Un altro modo per guadagnare punti è legato alla valutazione delle recensioni da parte degli altri utenti: in questo modo chi scrive una review sarà motivato non soltanto a postare un maggior numero di contenuti, ma anche a migliorare la qualità dell'informazione condivisa. Questo programma chiamato TripCollective premia i

recensori ogni qual volta aggiungano dei contenuti (ad esempio vengono assegnati 100 punti per ogni recensione, 30 per ogni foto e così via); questa strategia legata alla gamification agisce non solo come un vero e proprio sistema di fidelizzazione, ma si rivela anche utile per coloro che leggeranno le recensioni: il contenuto creato da un contributore esperto assumerà infatti una maggiore importanza rispetto a quello di un contributore principiante. Per quanto riguarda i dati finanziari TripAdvisor ha chiuso il 2018 con ricavi pari a 1,6 miliardi di dollari (+3,79% rispetto all'anno precedente), ricavi netti per 113 milioni di dollari (risalito dopo una perdita di 19 milioni nell'anno precedente dovuta alla tassazione) e un EBITDA di quasi 300 milioni (+27.2%). Buona parte di questi ricavi provengono dalla vendita di pubblicità (prevalentemente quella legata ai click) e dai reindirizzamenti Cost-Per-Click ai siti per le prenotazioni dirette.
Come già citato precedentemente, il colosso americano è ormai sempre più un ibrido piuttosto che un metasearch o un sito di recensioni puro: l'introduzione del servizio TripConnect ha reso infatti possibile effettuare una prenotazione diretta sul sito dell'albergo stesso tramite TripAdvisor. Questo meccanismo permette agli albergatori di competere con le OTA sfruttando la visibilità offerta dal portale e aumentando le prenotazioni dirette; in cambio del servizio, gli albergatori devono registrare la propria struttura tramite un profilo aziendale e pagare alcune commissioni. La struttura pagherà solo quando il viaggiatore cliccherà sul link che lo porterà al proprio sito web; a riguardo è interessante osservare come il prezzo pagato venga deciso dall'albergatore stesso, ma questa variabile determinerà il posizionamento nella ricerca: la visibilità risulta proporzionale a quanto versato al portale. A questo servizio si affianca poi quello di Instant Booking, che permette agli utenti di effettuare prenotazioni rapide direttamente da TripAdvisor: l'albergatore non deve fare alcun investimento iniziale pagando, solamente per le prenotazioni che si trasformano poi in effettivi soggiorni, una fee che varia dal 12 al 15% (proprio come accade con le OTA tradizionali).
Alla base dei siti di recensioni come TripAdvisor vi è l'importantissimo concetto di *passaparola*, il fenomeno che spinge un soggetto a scegliere una certa meta oppure un determinato prodotto/servizio turistico semplicemente poiché quest'ultimo è stato consigliato da un parente o da un amico. Oggigiorno il passaparola avviene principalmente online tramite siti, forum e blog, sottoforma di recensioni che gli utenti scrivono al fine di raccontare le proprie esperienze di viaggio e la qualità dei servizi usufruiti. Le imprese operanti nel settore turistico devono tenerne conto poiché esso è in grado di influenzare profondamente le scelte dei turisti: non solo, i proprietari delle strutture possono inoltre avere l'opportunità di conoscere le opinioni dei turisti rispetto alle proprie offerte, capire quali siano i loro punti di forza e osservare i problemi riscontrati per potersi migliorare. I consumatori ritengono che le informazioni contenute nelle recensioni online siano più affidabili e credibili di quelle divulgate dall'impresa stessa poiché l'utente che condivide la propria esperienza è generalmente privo di interessi commerciali (al contrario dell'albergatore che cerca di mostrare un'immagine il più positiva possibile della propria struttura per attrarre flussi turistici e alzare di conseguenza i ricavi); ad essere colpiti di riflesso sono anche i tour operator e le agenzie di viaggio, ritenuti anch'essi meno attendibili delle recensioni online. In sostanza, se un albergatore millanta la propria vicinanza al mare quando in realtà si trova ben più lontano, egli può essere rapidamente smascherato dalle recensioni degli ospiti, che avviseranno gli altri viaggiatori della menzogna comportando anche una cattiva pubblicità per l'albergo. Il settore turistico ha assistito negli ultimi anni alla proliferazione di numerosi siti di recensione, che molto spesso fungono anche da siti di

rating: a chi recensisce viene infatti molto spesso richiesto di classificare l'esperienza utilizzando un indicatore numerico che rifletta la valenza complessiva della recensione; con questa funzione, ciascun utente ha la possibilità di esprimere la propria opinione, non solo tramite il classico feedback, ma anche con un criterio di valutazione che consente di ordinare i dati della ricerca in una classifica basata sui punteggi forniti dai viaggiatori.

1.2 Le conseguenze sul settore turistico: il *Travel 2.0*

Da questo quadro generale risulta evidente come la struttura del mercato turistico sia cambiata con l'avvento di Internet, il quale ha portato a costruire nuove relazioni tra attori e clienti. La rete ha infatti contribuito a rendere poco utilizzati alcuni intermediari e canali distributivi, creandone contemporaneamente di nuovi. Tradizionalmente, i fornitori di servizi e prodotti trasmettevano i propri contenuti a vari intermediari comprendenti tour operator e agenzie di viaggio, i quali si occupavano poi di commercializzarli verso i consumatori finali. La catena del valore tradizionale comprende infatti i *fornitori di servizi* nella destinazione, gli *inbound tour operator*, ovvero i t.o. presenti nella destinazione stessa che aggregano i servizi turistici provenienti dai diversi fornitori in loco (specializzati per lo più in un solo segmento di mercato e in una precisa area geografica), gli *outbound tour operator*, ovvero i t.o. che operano nel luogo d'origine della destinazione finale offrendo un prodotto turistico più ampio e con più combinazioni, e le *agenzie di viaggio locali* che distribuiscono i prodotti ai consumatori finali tramite cataloghi. Proprio le agenzie di viaggio sono incaricate di occuparsi dei clienti, cercando di soddisfare le loro esigenze e di personalizzare le vacanze a seconda dei bisogni del turista. Queste ultime sono, tradizionalmente, rivestite di un ruolo molto importante essendo responsabili di fornire ai clienti tutte le informazioni e i consigli necessari per affrontare il viaggio.

***Figura 4**: La catena tradizionale del valore*[18]

Con la diffusione di Internet, invece, lo scenario è mutato. Al consumatore si prospetta un'ampia gamma di scelte e l'unica difficoltà che incontra è il dover destreggiarsi nell'enorme quantità di informazioni reperibili in rete: il risultato è stato il forte sminuimento degli intermediari tradizionali. La rete permette al turista di accedere alle informazioni sulle destinazioni e assemblare in maniera indipendente i diversi servizi costruendo una vacanza su misura. Tutto ciò ha portato alla nascita di nuovi intermediari e la catena del valore del turismo è cambiata, in corrispondenza di un nuovo modo di distribuire il pacchetto turistico. La digitalizzazione ha dato l'opportunità di comunicare con i viaggiatori, favorendo la vendita diretta da parte dei fornitori e degli inbound tour operator ai consumatori finali, evitando così la catena di intermediari. In risposta a questi sviluppi sono emersi nuovi intermediari online, i quali hanno creato canali addizionali virtuali non vincolati dai confini geografici conquistando ampie fette di mercato ed interponendosi tra fornitore e cliente finale. La loro funzione non si limita alla distribuzione ma hanno anche il compito di aggregare i prodotti turistici sulla base delle esigenze dei consumatori, integrando per esempio volo, soggiorno

[18] Fonte: Wynne, 2001

e noleggio auto. Le funzioni che erano generalmente svolte da inbound e outbound tour operator hanno iniziato ad essere svolte dalle OTA, capaci di aggregare l'offerta turistica e proporre all'utente diverse soluzioni.

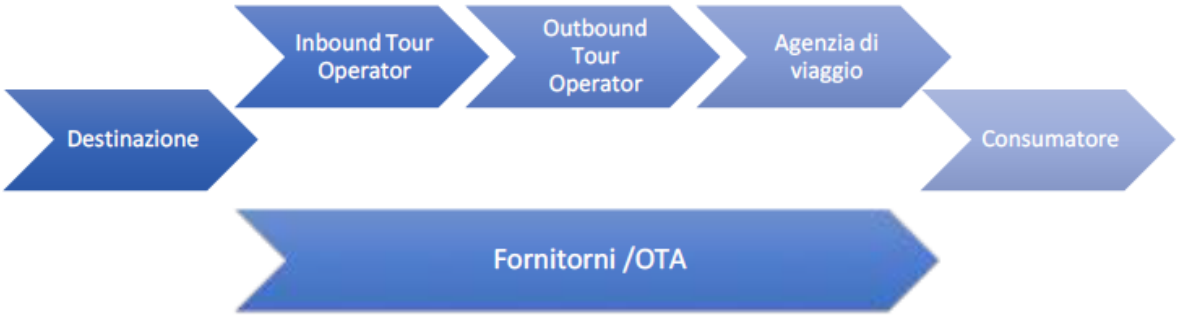


Figura 5: *La nuova catena del valore*[19]

In questo scenario di cambiamenti e innovazioni si colloca il *Travel 2.0*. Con questo termine si intende un nuovo modo di pianificare il viaggio ispirato ai principi del Web 2.0, ovvero basato su un approccio partecipativo e collaborativo dell'utente finale che si ripercuote sull'industria turistica in un nuovo modo di viaggiare. Anche in ambito turistico la figura del consumatore si evolve e cambia le metodologie per arrivare al prodotto: il turista 2.0 è capace non solo di leggere ma anche di generare lui stesso i contenuti. Ciò è reso possibile dall'incremento dell'utilizzo del web e in particolar modo degli strumenti di collaborazione di massa, che hanno dato maggior potere agli utenti, i quali possono a loro volta partecipare attivamente e scambiare informazioni con altri al fine di produrre, consumare e diffondere informazioni attraverso la rete. Lo sviluppo degli User Generated Content[20], dei siti di recensioni e dei social network hanno cambiato le comunicazioni tra gli attori del settore turistico e hanno creato rapporti interattivi tra consumatori e imprese (B2C) tra consumatori e consumatori (C2C), i quali hanno iniziato a collaborare e a scambiarsi informazioni tra di loro. Si sono quindi generate le condizioni che permettono un collegamento virtuale tra due soggetti che prima non potevano comunicare tra loro, e si annulla il confine che prima esisteva tra chi produce e chi usufruisce dei contenuti.
Negli ultimi anni si è inoltre completamente azzerata l'asimmetria informativa che vigeva prima dello sviluppo di Internet, la quale costituiva un impaccio per il turista, che spesso preferiva affidarsi ai consigli di parenti e amici prima di prenotare un viaggio. Al giorno d'oggi l'utente possiede invece tutti gli strumenti necessari per verificare l'attendibilità delle informazioni: basti pensare a Google Maps, in grado di verificare l'esatta localizzazione di un albergo, o le immagini da satellite, che possono mostrare la dimensione della struttura ricettiva e il contesto in cui è collocata. Così come i blog, un'importante fonte informativa che permette ai turisti di ottenere validi e imparziali suggerimenti prima di affrontare il viaggio. Al fianco dei blog, i siti di recensioni contribuiscono a facilitare il reperimento delle informazioni per il turista e a rafforzare (ma anche indebolire) la reputazione di una destinazione. Tuttora rimane comunque molto importante il passaparola tra conoscenti, il quale si è però evoluto in un passaparola online che avviene in rete all'interno del network di amici e conoscenti che ci si è creato.

---

[19] Fonte: Krach e Want, 2010

[20] Siti il cui contenuto è generato dagli utenti, come ad esempio i blog

Il *Travel 2.0* è stato segnato dalla nascita dei metamotori di ricerca (di cui si è parlato nei paragrafi precedenti), che sono ormai diventati un nuovo tipo di intermediario all'interno della filiera turistica. Essi permettono all'utente di trovare l'offerta più conveniente tra tutte le opzioni di vendita disponibili per poi reindirizzarlo al sito web corrispondente per completare la transazione. Lo scopo dei metamotori di ricerca è quello di aiutare il turista permettendogli di velocizzare il processo di scelta: egli potrà infatti prenotare dopo aver visitato un unico sito in grado di paragonare i risultati, facilitando l'intero processo di acquisto.

In questo scenario acquista sempre più importanza anche il fenomeno delle recensioni di viaggio online. Per un viaggiatore moderno leggere consigli e giudizi online prima di prenotare una vacanza costituisce uno step fondamentale. Si sono perciò sviluppati così sempre più siti di recensioni, che permettono al turista di leggere milioni di commenti e opinioni scritte dalle persone che hanno soggiornato presso una determinata struttura alberghiera o che hanno usufruito di un certo tipo di prodotto turistico. Di conseguenza, le recensioni degli utenti online assumono una maggiore influenza nel processo decisionale del consumatore, il quale è ora in grado di svolgere in autonomia l'organizzazione della vacanza senza dover dipendere per forza da intermediari e agenzie di viaggio. Grazie ai feedback dei viaggiatori, è possibile comprendere quale sia il loro livello di soddisfazione e come abbiano percepito la loro esperienza di viaggio. In aggiunta, sulla base delle recensioni degli utenti è possibile valutare le strutture ricettive al fine di stilarne poi una classifica (ranking).

Oggigiorno il viaggiatore interagisce con la propria destinazione in tre momenti: prima di partire, consultando blog, siti di recensioni e leggendo i racconti di altri turisti; durante il viaggio, condividendo online le proprie esperienze oppure sfruttando il web per cercare ristoranti, attrazioni e quant'altro; al ritorno dal viaggio, postando foto e video e scrivendo le recensioni riguardo l'esperienza avuta, le quali innescheranno a loro volta il medesimo meccanismo per un futuro turista. L'ultima fase ha acquisito una crescente importanza poiché il singolo turista contribuisce, a sua volta, a creare nuovi contenuti che costituiranno la fonte informativa di altri potenziali viaggiatori che ne usufruiranno prima della propria partenza. La fase antecedente il viaggio vero e proprio, durante la quale l'utente ricerca un elevato numero di informazioni, è diventata una componente fondamentale dell'esperienza di viaggio: pertanto, le informazioni a cui accede hanno un impatto significativo sul processo decisionale del turista, soprattutto nel momento in cui si trova a dover scegliere la destinazione. Inoltre, la fase antecedente la partenza, quella di travel planning, aiuta il viaggiatore a prendere le decisioni e a costruire le aspettative future.

Infine, nell'era del *Travel 2.0*, Internet rappresenta un valido strumento che consente di fare acquisti e prenotazioni in qualsiasi momento e in qualsiasi parte del mondo ci si trovi, confrontando prezzi e tariffe. Se in un primo momento il web è stato utilizzato come un canale meramente informativo, dove l'utente poteva trovare idee di viaggio e/o prezzi convenienti, oggi è lo strumento che trasforma il viaggio e l'esperienza legata ad esso, offrendo uno spazio di pubblicazione in tempo reale e la possibilità di condividerlo. Il turista, prima di procedere alla prenotazione, sfrutta i nuovi portali che gli permettono di confrontarsi con gli altri utenti e di leggere le recensioni da loro pubblicate per poter pianificare al meglio la propria vacanza.

Lo sviluppo del Web 2.0 e i principi da esso derivati hanno dato vita ad una nuova cultura basata sui principi di collaborazione e condivisione che negli ultimi anni si è tradotto nella nascita di un turismo partecipativo, il quale favorisce la trasmissione dei valori culturali ed economici. Il viaggio viene ormai visto come un'esperienza di condivisione e un'occasione

per conoscere nuove persone, nuove culture ed immergersi nella realtà più autentica di una determinata destinazione. Tra le ultime tendenze dei Millennials vi è infatti il fenomeno del couch surfing: un modo di viaggiare che permette ad un turista di essere ospitato gratuitamente nel divano (da cui infatti deriva il nome) di uno sconosciuto, fidandosi totalmente l'uno dell'altro.
Appare quindi molto evidente come il panorama della distribuzione turistica sia cambiato nel tempo e come Internet sia ormai diventato uno strumento essenziale per chi viaggia. Gli operatori turistici, sia tradizionali che non, stanno infatti intensificando anno dopo anno la propria presenza sul web in modo da poter soddisfare le richieste dei turisti 2.0, i quali non si affidano più solamente ad un unico intermediario, ma consultano siti e portali. Il mercato non è più orientato al consumatore, ma al contrario è guidato proprio da quest'ultimo, il quale sta giocando sempre di più un ruolo chiave.

CAPITOLO 2

L'andamento del settore e i diversi tipi di rapporti che intercorrono tra albergatori ed intermediari turistici

2.1 L'intermediazione delle OTA e dei siti di recensioni sui ricavi degli hotel

Gli intermediari del turismo come le Online Travel Agencies (OTA) e i siti di recensioni (es. TripAdvisor) stanno profondamente cambiando la struttura del settore alberghiero con un conseguente mutamento nella creazione e nella cattura del valore economico per gli hotel e per i tour operator. I nuovi viaggiatori affrontano la ricerca, la consultazione e la scelta finale della struttura sempre più spesso tramite questi canali, tralasciando al contempo i siti ufficiali degli hotel. In questa prima parte del capitolo si andrà ad analizzare come i nuovi intermediari turistici impattino sui margini degli hotel e come al contempo essi risultino in molti casi fondamentali per la sopravvivenza degli hotel stessi. Le camere non vengono più vendute solo tramite il proprio sito web o tramite i tour operator, e gli intermediari online stanno facendo a gara per accaparrarsi una fetta dei ricavi derivanti dalle vendite.
Nell'ultimo decennio infatti le tecnologie connesse ad internet hanno portato a trasformazioni radicali che hanno implicato la nascita di nuove regole e ruoli responsabili della diversa suddivisione del lavoro e della distribuzione dei profitti lungo la value chain [Tae, Jacobides, 2013]. In questo scenario l'industria alberghiera è uno dei settori in cui i cambiamenti apportati da internet sono più visibili [Fritsch, Sigmund, 2016]: i nuovi meccanismi di intermediazione online stanno da un lato marginalizzando il ruolo dei tradizionali operatori turistici mentre dall'altro lato stanno portando ad una nuova logica di viaggio in cui i viaggiatori condividono le proprie esperienze di luoghi e hotel tramite i siti di recensioni [Stangl, Inversini, Schegg, 2016], con un conseguente lento declino nella vendita delle "tradizionali" guide turistiche, considerate alla base dei viaggi fino a pochi anni fa. Fenomeni come il pricing dinamico, l'infomediation [Chen, Yang, Wang, 2015], le prenotazioni online e i sistemi di raccomandazione hanno preso piede dapprima nell'industria alberghiera per poi diffondersi in altri settori, comportando dei cambiamenti nei modelli di business, nelle strategie di competizione e nei comportamenti dei clienti.
Due nuove tipologie di attori sono emerse nell'intermediazione tra il cliente finale e l'hotel, ed entrambe creano valore economico gestendo le informazioni riguardanti viaggiatori e albergatori: da una parte troviamo i siti di recensioni legati ai viaggi come TripAdvisor e Trivago mentre dall'altra troviamo le OTA come Booking.com ed Expedia. Le OTA in particolare stanno tentando di rimpiazzare le tradizionali agenzie di viaggio offrendo ai clienti un'ampia gamma di servizi di booking legati ai loro viaggi (es. biglietti aerei, camere di hotel, noleggio auto, etc.): a riguardo è interessante osservare come oggigiorno le OTA gestiscano la maggioranza delle prenotazioni di camere di hotel [Inversini, Masiero, 2014]. I siti come TripAdvisor permettono ai viaggiatori di condividere le proprie esperienze ed esprimere le proprie raccomandazioni per hotel, destinazioni e punti di interesse, andando a giocare un ruolo cruciale nella reputazione degli hotel a livello online. Questo ruolo di intermediazione presenta però un'alta concentrazione di mercato a causa delle elevate barriere all'ingresso quali esternalità di rete ed economie di scala.
Le OTA e i siti di recensioni hanno assunto il ruolo di guardiani della qualità nella value chain andando a competere con gli hotel grazie alla notevole riduzione dei costi di ricerca che

offrono al cliente finale; essi creano valore andando a certificare la qualità favorendo prezzi più bassi e maggiori volumi di vendita [Duguid, 2005].
In questo scenario l'avere una buona visibilità sulle nuove piattaforme per poter attrarre il maggior numero di viaggiatori diventa cruciale per la profittabilità degli hotel: i clienti possono scegliere di classificare gli hotel ad esempio in base al minor prezzo oppure alla maggiore qualità offerta, andando a creare una maggiore competizione tra gli albergatori. Tramite la creazione di recensioni positive che portano il flusso turistico in determinati hotel le OTA e i siti di recensioni riescono a guadagnare fino al 25% del prezzo di una camera; per i viaggiatori invece il valore è dato dal minor prezzo che andranno a pagare e dalla moltitudine di informazioni che li aiutano a scegliere il miglior hotel adatto alle loro esigenze. La sfida per gli hotel consiste nel riuscire a mantenere intatti il più possibile i propri margini unitari riuscendo al contempo ad aumentare il più possibile la propria visibilità sulle nuove piattaforme online: se da un lato l'essere maggiormente visibili online può portare ad un incremento dei profitti e dei tassi di occupazione soprattutto per gli hotel più piccoli, cosa non altrimenti possibile a causa delle ridotte dimensioni, del poco potere del brand e delle scarse competenze di web marketing; dall'altro lato l'aumento dei ricavi può non sfociare in un aumento della profittabilità netta a causa del minore potere di mercato e della riduzione del tasso marginale di profitto dovuto alle commissioni pagate alle OTA. L'aumento del numero di viaggiatori che fanno uso di questi portali ha però fatto sì che sempre più strutture entrassero a farne parte per poter essere visibili e per avere a disposizione diversi canali di vendita per le loro camere. Questa sfida richiede tuttavia un radicale cambio delle competenze di marketing, poiché stanno nascendo un gran numero di nuove attività e di metriche di business dove il tutto è orchestrato da una moltitudine di attori quali motori di ricerca, intermediari, social media, comunità di consumatori e agenzie di web marketing [Otero, Gallego, Pratt, 2014]; la presenza online non è perciò da sola sufficiente a garantire visibilità ed attrattività da parte dei consumatori, ma sono necessari nuovi meccanismi che comunichino il valore del proprio prodotto.
L'intermediazione avviene attraverso due distinte fasi della value chain: la rima è la fase in cui il viaggiatore controlla la qualità e i servizi offerti da un hotel tramite le recensioni lasciate da altri utenti (ad es. come succede su TripAdvisor); è una fase molto importante perché è quella dove si viene a formare la reputazione di un hotel. La seconda è invece la fase in cui il viaggiatore effettua la prenotazione online, che è controllata dalle OTA.
Sia le OTA che i siti come TripAdvisor sono in grado di influenzare il comportamento d'acquisto del consumatore, diventando un focus sempre più importante all'interno degli studi di ricerca di marketing, eCommerce ed eTourism. La distribuzione online è vista sotto l'ottica di un distacco netto dai canali di prenotazione tradizionali e ne sono stati identificati cinque punti significativi[21] che rappresentano gli obiettivi e le sfide per gli albergatori: Controllo del prezzo, Formazione del personale, Fedeltà del cliente, Interfaccia del sito web dell'hotel, Controllo dell'immagine dell'hotel.
Per gli albergatori è importante, a tal proposito, scegliere se investire maggiormente nelle relazioni con un ampio numero di OTA per aumentare il proprio potere contrattuale nella filiera della distribuzione oppure provare a migliorare la propria reputazione online e la willingness-to-pay dei clienti grazie ad un ampio numero di recensioni positive. Su questa nuova sfida per gli albergatori sono stati fatti numerosi studi, soprattutto a livello nazionale [Raguseo, Neirotti, Paolucci, 2016]: l'Italia è infatti la quinta maggiore destinazione

[21] Fonte: International Journal of Contemporary Hospitality Management

mondiale per quanto riguarda il turismo internazionale[22], posizione maturata soprattutto grazie ad elementi come il patrimonio culturale e paesaggistico ed il cibo; questi elementi permettono al nostro Paese di attrarre ogni anno 50 milioni di turisti, di cui una buona parte provenienti dall'estero[23], in un settore dominato per lo più dai piccoli hotel e dai Bed & Breakfast. Mentre da un lato i piccoli hotel e B&Bs sono maggiormente concentrati (a differenza delle grandi catene internazionali) nel dare il tipico "*tocco italiano*" ai clienti, dall'altro lato rischiano di avere una minore capacità nel catturare valore economico derivante dalla visibilità online a causa dell'assenza di un forte brand; dato il forte peso del turismo sull'economia italiana (circa l'8.6% del prodotto interno lordo nazionale), la limitata abilità nel catturare valore economico per gli hotel risulta maggiormente accentuata, riflettendosi in una riduzione della capacità dell'industria alberghiera di contribuire al benessere nazionale. La rilevanza del problema è bene evidenziata dalla battaglia che va ormai avanti da alcuni anni tra Federalberghi vs le OTA e TripAdvisor, con la contesa che è giunta anche dinnanzi all'autorità nazionale garante della concorrenza. Una tra tutte è stata la sentenza che nel 2015 ha notificato una restrizione della competizione nelle clausole imposte da Booking.com ed Expedia nei propri contratti con gli alberghi in cui a questi ultimi viene impedito di offrire i propri servizi attraverso altre OTA o tramite altri canali di booking (inclusi i loro stessi siti internet) a prezzi minori o a migliori condizioni di quelle offerte dalle due piattaforme.

Nella fase di intermediazione della filiera del turismo il valore viene creato in due fasi: nella prima fase il valore è co-creato dai viaggiatori quando essi attribuiscono punteggi, postano recensioni ed altri contenuti multimediali (ad esempio foto e video) sui principali siti di recensioni quali TripAdvisor e Trivago. In contesti di brand debole [Ho-Dac, Carson, Moore, 2013] le recensioni dei clienti agiscono come un meccanismo sostitutivo nel "costruire" un rapporto di fiducia con il cliente finale, aiutando gli hotel ad effettuare strategie di differenziazione e a mitigare l'asimmetria di informazioni che vige tra albergatori e viaggiatori per quanto riguarda l'effettiva qualità del prodotto.

Uno dei maggiori problemi riguardanti il mondo delle piattaforme di recensioni online riguarda la presenza di fake news: per mitigare questo problema TripAdvisor utilizza i meccanismi dei social media, ad esempio permettendo agli utenti la possibilità di mostrare la propria identità di Facebook, così da ridurre la tendenza a scrivere recensioni offensive e permettendo ai viaggiatori di decidere riguardo le recensioni scritte da amici e familiari o da persone con età, interessi e relazioni sociali compatibili. Tramite l'utilizzo della localizzazione GPS questi siti possono inoltre mostrare le recensioni di bar, ristoranti e punti di interesse situati nelle immediate vicinanze degli utenti.

Come accade per altri servizi online (ad esempio quelli offerti da Google) gli algoritmi di ranking di TripAdvisor non si limitano a ricercare e classificare la realtà, ma la creano direttamente, contribuendo allo sviluppo di una "cultura dettata dagli algoritmi" dove attività come la prenotazione di una stanza o la ricerca di "falle" nei servizi non sono più interamente sotto il rispettivo controllo di viaggiatori e albergatori. TripAdvisor diventa così il garante della qualità per hotel e destinazioni andando ad occupare questo ruolo in molti modi, ad esempio chiedendo agli utenti di esprimere accuratamente le proprie raccomandazioni e recensioni riguardanti un vasto numero di categorie (ad esempio la location, il comfort del sonno, la pulizia delle stanze e la qualità dei servizi offerti) e di

[22] Classifica a cura della World Tour Organization (UNTWO)

[23] Fonte: www.enit.it – Agenzia Nazionale del Turismo

pubblicarle in tempo reale così da avere classifiche costantemente aggiornate [Sparks, Browning, 2011]. Questo ruolo diventa perciò cruciale per la cattura di valore economico.
Agendo da intermediario tra i providers di servizi turistici e i viaggiatori, TripAdvisor genera valore economico per entrambe le parti: come già descritto in precedenza, per gli utenti il valore è generato sottoforma di informazione che permette loro di ridurre l'incertezza riguardanti i servizi e gli hotel; per i providers invece la creazione di valore risiede nella generazione e nel reindirizzamento del traffico internet verso i siti delle OTA e degli hotel dove risiedono informazioni addizionali riguardanti i prodotti e i servizi.
Nella seconda fase dell'intermediazione le OTA creano valore economico attraverso tre meccanismi:

1. Ai viaggiatori offrono un vasto assortimento di servizi che comprende la prenotazione di voli e hotel e il noleggio auto, permettendo una soluzione di "one-stop-shopping" attraverso cui i consumatori possono acquistare differenti servizi su di un'unica piattaforma. Gli accordi tra OTA e hotel prevedono solitamente la vendita di una certa percentuale di camere sui siti delle OTA (solitamente a prezzi scontati) in cambio di una tassa di intermediazione che varia a seconda del ranking con il quale appaiono sulle piattaforme.
2. Per gli hotel le OTA creano valore economico incrementando la loro visibilità online e permettendo di raggiungere una vasta quantità di viaggiatori che possono così conoscere le informazioni riguardanti prezzi e servizi.
3. Un ulteriore vantaggio per gli hotel è dato dal fatto che le OTA possono supportare le loro decisioni riguardanti i prezzi grazie alle capacità di pricing dinamico che permettono agli albergatori di aggiustare i prezzi in base alla domanda. Questo fattore è molto importante e permette di incrementare i tassi di occupazione delle camere [Ling, Guo, Yang, 2014].

I principali ricavi delle OTA provengono dalle tasse di intermediazione citate in precedenze, mentre i costi riguardano i pagamenti ai siti di recensioni affinché portino il traffico internet sui loro siti.
Come suggerisce la letteratura, la cattura del valore e la generazione del valore sono due processi distinti tra loro, con il primo che si riferisce alla capacità di un'azienda di riuscire a mantenere il valore economico generato a fronte di un certo rischio. Dal punto di vista degli alberghi, il catturare valore da una crescente visibilità online sui siti di recensioni e delle OTA equivale all'aumentare il proprio utile d'esercizio grazie all'essere maggiormente visibili e conoscibili online.
Nel caso degli intermediari del settore alberghiero, il meccanismo di competizione prevede che le OTA offrano la possibilità e il vantaggio di poter prenotare in un unico spazio le camere degli hotel (ma anche l'intera vacanza) ad un prezzo molto vantaggioso. Il loro successo deriva dal riuscire ad aggregare prodotti diversi riducendone i costi per riuscire a procurare ai consumatori finali opzioni più economiche, fornendo al contempo programmi di fidelizzazione, i quali permettono di poter identificare al meglio il profilo di ogni consumatore con una conseguente somministrazione dei prodotti di viaggio in modi diversi. Uno dei punti di successo di queste piattaforme risiede nel fatto che esse siano in grado di comprendere e personalizzare l'offerta dell'utente. A causa di questo meccanismo competitivo, il valore generato dagli albergatori viene in parte catturato dalle piattaforme di intermediazione, con la visibilità online che diventa fondamentale per gli albergatori al fine di poter attrarre turisti e viaggiatori che preferiscono i prezzi bassi [Clemons, Gao, Hitt, 2017]; i possessori di attività commerciali limitrofe possono poi inoltre essere avvantaggiati

dal flusso turistico generato dagli hotel con negozi, ristoranti e servizi pubblici locali che riescono a beneficiarne incrementando i propri introiti.
Se si va ad analizzare la schermata di un'OTA (l'immagine sottostante è riferita ad una struttura esempio scelta con Booking.com) si può notare come le informazioni siano immediate e precise, così da permettere ai viaggiatori di semplificare la propria ricerca e accedere al ventaglio di scelte di viaggio.

***Figura 6**: Esempio di struttura presente su Booking.com*

Appare evidente come la pagina risulti pulita, semplice e intuitiva: il viaggiatore può andare a vedere la posizione della struttura sulla mappa così da stabilire se si adatta alle sue esigenze (ad esempio se la posizione è comoda al mare, se è ben servita dai mezzi pubblici, etc.), può guardare le recensioni degli ospiti con una media dei voti che appare in prima piano e può scorrere la fotogallery della struttura; per quanto riguarda invece la prenotazione vera e propria l'utente può scegliere la tipologia di camera, per la quale appariranno inoltre tutti i servizi offerti, e infine decidere quale opzione di prezzo si confà

maggiormente (colazione inclusa o non inclusa, cancellazione gratuita inclusa o non inclusa, eventuali servizi extra come vasca idromassaggio in camera, etc.).
Oltre alla possibilità di crearsi un pacchetto di viaggio completo e alla possibilità di ottenere sconti esclusivi se si è fidelizzati alla OTA, un'altra strategia possibile è quella del cash back. Un sito di cash back permette il rimborso parziale della spesa sostenuta dall'utente quando egli acquista online. Questi siti stipulano accordi commerciali con i siti di eCommerce dai quali ottengono una commissione per ogni acquisto effettuato tramite la loro intermediazione. Questa formula porta alla soddisfazione di tutte le parti: il sito di eCommerce vende i propri prodotti, l'utente finale ottiene il rimborso di una quota della spesa e il sito di cash back riesce, benché rinunci ad una parte di ricavi, ad aumentare notevolmente il numero degli iscritti al proprio portale con il conseguente aumento del numero delle transazioni effettuate.
Non solo gli operatori turistici tradizionali, ma che gli albergatori hanno dovuto prendere atto di quanto queste piattaforme online influiscano sulla propria immagine, visibilità e vendite. Uno dei motivi primari per l'affiliazione a questi canali di distribuzione è quello della visibilità a livello mondiale, che permette di trovare l'hotel all'interno del portale da qualsiasi parte del mondo ci si trovi.
Un secondo meccanismo che va a spiegare la cattura del valore riguarda la creazione delle barriere che prevengono l'ingresso di potenziali competitor per le OTA e per i siti come TripAdvisor: in primis il loro brand è forte e ben conosciuto tra i viaggiatori [Jacobides, Knudsen, Augier, 2006], in secondo luogo l'effetto delle esternalità di rete fa sì che gli hotel e i viaggiatori non virino su altre piattaforme [Parker, Van Alstyne, 2005]; in terza battuta gli algoritmi che generano gli indici di popolarità vengono mantenuti segreti e costantemente implementati e migliorati, così da impedire la replicabilità del proprio ruolo di guardiani della qualità; la quarta barriera è data infine dalla conoscenza che le OTA stanno accumulando tramite la gestione delle prenotazioni online, che permette loro di portare avanti campagne di fidelizzazione e di creare offerte speciali ad hoc sulla base della segmentazione della clientela.
Dal punto di vista degli hotel, a causa dell'alto potere di mercato esercitato da OTA e siti di recensioni, la cattura del valore può sopraggiungere dall'aumento della willingness-to-pay dei viaggiatori e dei margini unitari. Come si è recentemente scoperto [Wu, Sun, Yang, 2015], questo può accadere quando le aziende riescono a differenziare i propri prodotti grazie alle recensioni online; è questo il caso dei servizi alberghieri dove la differenziazione avviene sia verticalmente (es. la qualità dei servizi di un albergo a cinque stelle è superiore a quella di un albergo a due stelle) sia orizzontalmente. In tale contesto Internet può giocare un ruolo cruciale consentendo agli albergatori di poter dettagliare le informazioni e i servizi forniti, così che i viaggiatori possano cercare più facilmente l'hotel che maggiormente si adatta ai propri bisogni e alle proprie preferenze. All'aumentare della quantità di informazioni disponibili cresce anche la willingness-to-pay dei viaggiatori verso quegli alberghi abili a differenziare maggiormente i servizi offerti, e con essa crescono così anche i margini di profitto; ad esempio una famiglia con figli piccoli sceglierà gli hotel che propongono un buon numero di servizi pensati per i bambini (es. miniclub ed intrattenimento per i più piccoli), una giovane coppia opterà per hotel con spa e camere dall'atmosfera romantica, una persona che viaggia invece per lavoro prediligerà invece camere con un'ottima ricezione del Wi-Fi.
Si prosegue ora ad analizzare quali siano i benefici derivanti dalla visibilità su siti di recensioni (es, TripAdvisor) e OTA.

Per quanto riguarda le OTA i benefici per gli hotel sono sostanzialmente di tre tipi: incrementando la propria presenza e la propria visibilità sui siti delle OTA gli hotel riescono ad aumentare anche la consapevolezza dei clienti verso le proprie offerte [Inversini, Masiero, 2014]: grazie a questi canali riescono infatti a promuovere i propri servizi e a mantenere le relazioni con i viaggiatori; inoltre maggiore è il numero di OTA scelte dagli albergatori e maggiore è il numero di canali promozionali disponibili per la propria strategia online. Gli hotel possono decidere di cooperare con un ampio numero di OTA per cercare di portare la propria presenza su un maggiore numero di segmenti di mercato [Strangl, Inversini, Schegg, 2016], dato che alcune delle OTA più popolari si rivolgono ad uno specifico target di viaggiatori: mentre Booking.com ed Expedia.com hanno un posizionamento generalista volto ai viaggiatori di tutto il mondo, altre come Venere.com e Agoda.com sono focalizzate principalmente su specifici mercati geografici come l'Europa (nel caso di Venere) e l'Asia (nel caso di Agoda). Differenziando la propria presenza su un ampio numero di OTA gli hotel evitano l'eccessiva dipendenza da un distributore privilegiato [Guillet, Law, 2013]. Grazie a questa collaborazione gli albergatori possono aumentare il proprio potere contrattuale per due ragioni principali: da un lato possono permettersi di sospendere la partnership con alcune OTA senza perdere la totalità dei propri canali di prenotazione online, dall'altro lato riescono ad avere un maggior potere nel negoziare le quote di intermediazione di ogni singola OTA.
Oltre alla presenza sulle piattaforme delle OTA, gli hotel possono trarre visibilità da altri canali online quali i motori di ricerca (es. Google, Yahoo e Bing) e soprattutto i propri siti web. Sulla base di questa affermazione, uno studio [Anderson, 2011] ha dimostrato come i clienti che effettuano una prenotazione online sul sito dell'albergo trascorrano parte del tempo a cercarlo sui motori di ricerca e sulle piattaforme OTA. Ciò implica che gli hotel possono sfruttare le OTA come una sorta di manifesto pubblicitario per permettere al potenziale cliente di avere una vasta visibilità dei propri prezzi a servizi per poi cercare di attirarlo ai propri canali di vendita diretta. La presenza di un hotel su più piattaforme OTA, anziché su una sola, può portare a svariati vantaggi sulla cattura del valore e sui profitti poiché riduce l'eccessiva dipendenza e la debolezza contrattuale con ogni singola OTA, evitando al contempo di rimanere bloccati con le vendite nel caso uno di questi portali fallisca: questa serie di accortezza comporta anche un minore rischio di hold-up [Guillet, Law, 2013].
Affiliarsi alle OTA ha sicuramente dei costi, ma questi dovrebbero però essere in grado di trasformarsi in guadagni effettivi. In un ambiente competitivo così vasto, la scelta a quali portali affiliarsi diventa sempre più complicata. Ogni hotel, a seconda delle sue caratteristiche e della sua localizzazione ha delle esigenze di distribuzione diverse: la scelta può essere influenzata dalle commissioni (differenti tra le varie piattaforme), ma anche dal target del cliente, dalla location e dalle caratteristiche della struttura e dalla maggiore visibilità territoriale di una determinata OTA. Lo scopo è quello di rendere visibile la propria struttura grazie alla popolarità che le OTA possono garantire a livello mondiale; altri aspetti importanti riguardano appunto la popolarità e l'importanza del portale stesso, che vengono determinate anche dalle recensioni online e dunque dalla reputazione virtuale di cui esso stesso gode.

Anche i social e i siti come TripAdvisor permettono agli albergatori di incrementare o diminuire le proprie vendite: ciò accade poiché viene permesso ai consumatori di esprimere le proprie opinioni e i propri giudizi sulle strutture, ed il conseguente passaparola fa il resto. Al giorno d'oggi infatti la fiducia espressa nei confronti dell'hotel stesso, i commenti di amici

e conoscenti nei confronti di un determinato hotel e la percezione di fiducia di un sito di prenotazioni possono influenzare la decisione finale di acquisto. L'importanza delle Electronic Word-Of-Mouth communications (eWOM) sono considerate molto vantaggiose per i potenziali consumatori sia per la loro facile reperibilità sia per la loro lunga permanenza nei siti. Il settore del turismo è ormai molto influenzato dalle recensioni, basti pensare che persino le OTA hanno ormai incorporato al loro interno la sezione "Recensioni" che rimanda quasi sempre al sito di TripAdvisor. Nel prenotare online le recensioni sono fondamentali per ridurre i rischi, quali ad esempio lo scegliere un hotel scadente oppure mal servito dai mezzi pubblici, ma anche l'evitare di prenotare su siti poco affidabili.
Per quanto riguarda i siti come TripAdvisor si è visto come le recensioni online assumano un ruolo positivo nel guidare le scelte dei clienti. Su questo ambito uno studio [Wu, Sun, Yang, 2013] ha dimostrato che un alto numero di recensioni può avere un impatto positivo sulla willingness-to-pay dei clienti indipendentemente dalla loro attitudine al rischio d'incertezza del prodotto. D'altra parte, però, le risposte degli albergatori alle recensioni dei clienti possono non essere decisive nel guidare le loro decisioni di acquisto poiché spesso non riescono ad appianare l'asimmetria informativa che vige tra le due categorie. Il problema sorge dal fatto che l'utente abbia una totale libertà di pubblicare qualsiasi opinione, anche se quest'ultima fosse falsa o infondata; di conseguenza gli albergatori possono giovare oppure risultare fortemente danneggiati da tali recensioni, e i tentativi di dimostrare che la medesima sia falsa non sempre possono bastare a fare cambiare idea all'opinione pubblica. Per queste ragioni TripAdvisor sta aumentando l'attenzione sull'importanza di avere recensioni dettagliate, accurate e leggibili, così come capire se l'utente che recensisce sia o meno in buona fede, offrendogli la possibilità di svelare la propria identità.
Nonostante la centralità della valenza delle recensioni nel guidare le decisioni d'acquisto dei clienti, essa può dunque perdere parte della propria natura di asset differenziabile poiché nel corso del tempo le valutazioni delle recensioni online si stanno concentrando attorno ai punteggi più alti, portandola ad avere un basso potere discriminatorio nel guidare le decisioni dei clienti [Meliàn-Gonzalez, Bulchand-Gidumal, 2017]. Da un punto di vista strategico, la visione resource-based può dunque indicare come il volume e la valenza delle recensioni stiano perdendo la propria natura di asset differenziabili per gli albergatori a causa della vasta diffusione di hotel con alti punteggi e ampio numero di recensioni. Questa può essere la conseguenza dell'aggiustamento del mercato in risposta alla crescente trasparenza e al maggiore potere d'acquisto dei clienti generato da siti come TripAdvisor. In un simile scenario di mercato, la risposta degli hotel risulta evidente nel proprio tentativo di aumentare la qualità dei servizi offerti e nella loro capacità di riuscire a gestire la propria reputazione su TripAdvisor, mentre la risposta dei clienti è invece quella di scartare gli hotel con i punteggi più bassi prediligendo gli hotel con la maggiore qualità, i quali riescono ad essere maggiormente visibili così da attrarre un numero in continua crescita di recensioni e di clienti. Queste dinamiche stanno portando ad una maggiore competizione tra una lista più ristretta di hotel in grado di "generare" un'alta qualità in termini, tra gli altri, di pulizia, comfort delle camere e capacità di soddisfare le richieste del cliente. L'attitudine a prenotare un hotel sarà più favorevole se l'albergo in questione apparirà sulla lista dei migliori hotel piuttosto che su quella dei peggiori, dipendendo quindi dal punteggio che gli verrà attribuito dalla comunità online. Risulta quindi fondamentale per gli albergatori riuscire a curare l'immagine online per migliorare la propria reputazione e rendersi interessanti agli occhi di chi andrà ad effettuare la prenotazione.

Alla luce di queste considerazioni si può quindi affermare come l'aspetto della visibilità online che spiega le opportunità di creazione del valore sia correlato maggiormente alla molteplicità delle OTA scelte dagli hotel per vendere le proprie camere piuttosto che dalla visibilità raggiunta attraverso la valenza delle recensioni. Gli hotel che scelgono di distribuire le proprie camere su un ampio numero di piattaforme OTA riescono a rafforzare le proprie vendite e la propria profittabilità catturando un maggior valore economico dalla propria visibilità su questi canali di distribuzione. Al contrario la visibilità su TripAdvisor sottoforma di maggiori volumi e punteggi delle recensioni non ha un effetto così incisivo sui ricavi e sulla crescita dei profitti. I siti come TripAdvisor stanno quindi lentamente perdendo la propria abilità nel catturare valore tramite il riconoscimento di "guardiani della qualità" all'interno della value chain [Jacobides, Knudsen, Augier, 2017]. Ciò è dovuto in parte alle difficoltà di TripAdvisor nel riuscire a contrastare le false recensioni e nel preservare il potere discriminatorio della valenza delle recensioni.
Queste sono le conseguenze di come l'intermediazione portata dagli intermediari online stia alterando le dinamiche della competizione: gli hotel stanno incrementando il livello dei propri servizi in risposta alla maggiore trasparenza del mercato mentre i clienti tendono a scartare gli hotel con bassi punteggi prediligendo invece quelli che offrono maggiore qualità. Inoltre, le metriche quali la valenza delle recensioni e il loro volume (sulle quali è costruito l'indice di popolarità di TripAdvisor) hanno perso parte del proprio potere nel "guidare" le vendite e i conseguenti profitti degli albergatori e nel supportare questi ultimi a fare differenziazione e ad applicare sovrapprezzi. Dal punto di vista degli hotel il riuscire ad avere molteplici accordi con diverse OTA permette loro di ridurre la loro vulnerabilità alla rinegoziazione unilaterale delle quote di commissione, oltre a consentire di avere una presenza sul mercato più vasta e capillare, considerando la focalizzazione geografica tipica di alcune OTA (esempi già visti sono quelli di Venere.com e Agoda.com). Per quanto riguarda invece le recensioni su TripAdvisor, le metriche quali la visibilità e la reattività di risposta ai clienti non sono più importanti nell'attrarre la clientela o nell'accrescere la loro willingness-to-pay.
Per questi motivi risulta ormai chiaro come le OTA siano più efficaci dei siti come TripAdvisor nel portare ad una crescita dei volumi e nell'aumentare i tassi di occupazione grazie alla loro penetrazione del mercato e alle capacità di attuare un pricing dinamico. Gli albergatori dovrebbero investire le proprie risorse per migliorare la propria capacità sulle piattaforme OTA a seconda dell'andamento della domanda. Tutto ciò è coerente con l'evoluzione del settore, che è diventato maggiormente competitivo nella fase di distribuzione a causa dell'ingresso di nuove piattaforme che hanno limitato il grado di controllo da parte degli albergatori sui prezzi applicati dalle OTA. Riguardo i limitati effetti delle recensioni dei viaggiatori sulla cattura del valore, per invertire questo trend, gli albergatori dovrebbero evolvere le proprie strategie sui siti di recensioni: essi dovrebbero incoraggiare i clienti a scrivere le loro esperienze in maniera leggibile e accurata piuttosto che cercare di attirare quel target di clienti simile a coloro che hanno espresso degli alti punteggi. Elevando il discorso ad un livello più generale i "produttori" devono essere abili nello sfruttare Internet per penetrare nuovi segmenti di mercato e nel difendere la propria quota di valore dai "distributori" specializzati della rete che possono assumere il ruolo di guardiani della qualità.

Nel nuovo scenario di intermediazione online gli albergatori devono sviluppare nuove competenze differenti da quelle tradizionali: ne sono esempi l'analisi del traffico sui motori

di ricerca, adattare la value proposition a segmenti di clienti più specifici e istituire procedure di pricing dinamico.

2.1.1 Le due scelte possibili per gli albergatori: Fiducia vs Disintermediazione

Come descritto nel paragrafo precedente, le nuove tecnologie di informazione e comunicazione hanno profondamente mutato strategie di business nel settore dell'ospitalità alberghiera. Tra queste Internet è stato il principale strumento di marketing che ha permesso la facilitazione della condivisione delle informazioni e delle transazioni online guidando il business in una nuova era [Tse, 2013]. Per rispondere al nuovo modo di pianificare i viaggi, gli albergatori hanno optato per varie presenze online [Christodoulidou, 2010], alcune delle quali tramite i siti di terze parti quali le OTA, che inducono i viaggiatori a fare delle prenotazioni tramite sconti su pacchetti viaggio, coupons o cash-back; in cambio gli hotel pagano una quota di commissione alle OTA, affrontando così un trade-off tra l'ottenere le prenotazioni e pagare delle alte quote di commissione.
In questo contesto assume un ruolo centrale il problema delle *Fiducia*, che viene riconosciuta dalla letteratura del management come un fattore chiave per promuovere le relazioni venditore-cliente e nel sostenere la market share nelle relazioni "socialmente distaccate tra loro" [Urban, 2009], così come accade per le prenotazioni online. Da un lato infatti l'intrinseca natura dei servizi alberghieri può portare ad asimmetria informativa e a comportamenti opportunistici, dall'altro lato però, riguardo la nascita delle attività commerciali sul web, le transazioni intangibili dovute alla mediazione online destano paure e preoccupazioni tra i consumatori [Beldad, 2010].
In accordo alla definizione di Fiducia secondo cui essa è "l'*attribuzione di potenzialità conformi ai propri desideri, sostanzialmente motivata da una vera o presunta affinità elettiva o da uno sperimentato margine di garanzia*"[24], essa è anche un fattore chiave nell'esplorazione delle relazioni di mercato. La Fiducia ha un'influenza positiva sulla performance nei canali di distribuzione poiché porta alla soddisfazione di entrambi i lati della relazione [Nevins Henson, Money, 2008]; essa aiuta poi le aziende nel negoziare sia con i fornitori che con i clienti permettendo alle aziende stesse di guadagnare un vantaggio competitivo nel mercato [Ueltschy, 2013]. In ultima battuta, un alto livello di Fiducia tra i partners porta ad un comportamento cooperativo, dovuto al fatto che la confidenza e la dipendenza dall'altro partner promuove la flessibilità, la solidarietà e lo scambio di informazioni [Lui, Ngo, 2004]. Questo ruolo della Fiducia lo si può ritrovare anche nel settore turistico.
Gli studi sul comportamento dei clienti mostrano come i canali online giochino un ruolo chiave nel settore alberghiero e turistico: sempre più viaggiatori infatti prenotano tramite i servizi online, con più del 65% delle vendite delle camere che viene attribuito ai canali online[25]. Gli hotel solitamente ottengono maggiori attenzioni e click quando appaiono nella cima della lista di risultati mostrati su di una pagina OTA [Pan. 2015]. Questa collaborazione porta a benefici per gli hotel dato che questi esperti (ad esempio gli agenti di viaggio che agiscono da intermediari) svolgono la funzione distributiva; questa è la ragione per cui gli

[24] Fonte: http://www.treccani.it/vocabolario/fiducia/

[25] Fonte: www.statisticbrain.com

albergatori pagano una quota di commissione alle OTA, poiché queste ultime riescono ad accrescere il numero di clienti. Le quote di commissione non possono però essere considerate di per sé la chiave dell'efficacia nella cooperazione: infatti lo sviluppo delle partnerships nel Business To Business (B2B) richiede impegno e allineamento degli interessi. Alla base della Fiducia vi è la simmetria/asimmetria di potere: la prima ha un'influenza positiva sullo sviluppo della Fiducia stessa nelle relazioni organizzative (influenza negativa invece per quanto riguarda l'asimmetria), la quale necessita a sua volta di simmetria di potere e informazioni. Infatti, quando una delle parti ha più informazione rispetto all'altra quest'ultima può disporre di un maggiore potere contrattuale che ne aumenta i benefici a discapito dell'altra. Riguardo le relazioni tra hotel e OTA l'asimmetria di potere è causata dal fatto che queste ultime hanno maggiore informazione sul consumatore e sulle sue scelte di acquisto rispetto agli hotel. Data l'importanza del processo distributivo per gli hotel, gli agenti di viaggio hanno l'opportunità di assumere un ruolo centrale in questo processo: infatti, a differenza delle tradizionali agenzie di viaggio, che sono generalmente disperse, le OTA costituiscono a canale sufficientemente consolidato che permette loro di esercitare un maggiore potere di contrattazione [Lee, 2013].
In accordo con la letteratura del settore si possono osservare quattro diversi tipi di relazioni tra le parti (Relazione di business, Cooperazione, Competizione, Conflitto), che dipendono da come l'informazione e il potere contrattuale vengono bilanciati. In questi tipi di relazioni si può osservare un aumento della fiducia solo dove la cooperazione è un elemento attivo e dove informazione e potere contrattuale sono equamente distribuiti. Un possibile sistema [Golinelli, 2010] suggerisce che, nelle relazioni B2B, un attore possa essere considerato più rilevante dell'altro partner se da un lato riesce a gestire la risorsa "critica" della relazione (ad esempio l'informazione per quanto riguarda le OTA, la quale permette loro di avere visibilità e di fare penetrazione di mercato) e dall'altro è abile a influenzare o determinare le condizioni contrattuali. Da questo risultato si può quindi capire come l'Influenza e la Criticità possano essere considerate come i due aspetti cardini nel definire i punti di vista relazionali. Nelle relazioni in cui si può osservare sia un basso grado di Influenza che di Criticità si rileva un equilibrio nel potere contrattuale, mentre le relazioni possono per lo più essere sviluppate da una prospettiva di breve termine. Nelle relazioni caratterizzate da un alto grado di Influenza ma da un basso grado di Criticità entrambe le parti cercheranno delle soluzioni alternative a causa dell'assenza di un beneficio specifico. Viceversa, una relazione sarà conflittuale quando un partner (ad es. l'intermediario OTA) ha sia la risorsa critica sia un'alta influenza mentre all'altra parte (ad es. l'hotel) vengono imposti vincoli. In ultima analisi, solo se una risorsa critica è necessaria e la possibilità di disciplinare la relazione è condivisa da entrambe le parti, può essere sviluppata la fiducia, stimolata dalle rispettive dimostrazioni di rispetto e da una conseguente aspettativa di futuri comportamenti corretti.
Per cercare di capire quali relazioni sussistano tra gli hotel e le OTA e per verificare come agiscono le determinanti di potere contrattuale e fiducia, uno studio [Iazzi, Trio, Gravili, 2017] si è occupato di intervistare un lotto di 30 hotel italiani che soddisfavano una serie di requisiti: un numero di stelle compreso tra 3 e 5, attenzione verso i canali di distribuzione online quali siti internet e social media, numero di camere compreso tra 20 e 120 e presenza di un sito web personale. Gli hotel analizzati avevano in media 50 stanze l'uno e il 40% di essi era prenotabile tramite i siti delle OTA. Il traffico online che porta ai siti degli alberghi in questione è risultato essere generato per il 90% dai motori di ricerca e per il 56% dai collegamenti diretti. In media i volumi delle vendite sono inoltre ottenuti per il 30% dalle prenotazioni effettuate tramite le piattaforme OTA e per il 20% dalle prenotazioni effettuate

tramite i siti web degli alberghi; queste ultime possono poi salire fino a un 40% grazie agli incrementi dovuti alle promozioni ad hoc riguardanti upgrade di stanze e servizi extra gratuiti che gli albergatori possono proporre direttamente dai loro siti internet. Il dato è però rilevante e dimostra come una percentuale compresa tra il 50% e il 70% delle prenotazioni alberghiere sono originate dai canali online.
Le partnerships con le OTA presentano però degli incentivi e dei deterrenti. In generale le partnership con le OTA si originano da un tentativo degli albergatori di aumentare la propria visibilità, alla luce delle strategie pubblicitarie più efficaci e del migliore posizionamento che le OTA hanno rispetto ai singoli hotel, così come per la crescita delle prenotazioni dovuta al Billboard Effect[26]. Al contrario, la paura di avere overbooking e il rafforzamento del vantaggio competitivo degli intermediari sono tra i deterrenti principali.
L'analisi condotta mostra come le OTA stiano gestendo risorse altamente critiche in termini di competitività, grazie alla crescente visibilità che sono in grado di garantire e alla loro forza commerciale che le rende indispensabili per gli hotel. Si può inoltre osservare come le OTA riescano ad avere un alto grado di influenza imponendo agli albergatori condizioni contrattuali molto specifiche (prezzi da applicare, allocazione delle camere…) fornendo al contempo consulenze strategiche in termini di promozioni e gestione del sito web. Combinato con il possesso delle risorse critiche, questo potere contrattuale conferma l'influenza che le OTA hanno sugli hotel; in più, la presenza di alcune specifiche restrizioni origina delle asimmetrie, che portano la relazione B2B ad uno stadio conflittuale. La presenza di un comune obiettivo (monitorare e soddisfare la clientela) non è da solo sufficiente a ridurre questo conflitto interno alla partnership, rendendo assai difficile la crescita della fiducia.
Come osservato, le simmetrie sull'informazione e sul potere contrattuale sono necessarie, mentre nella relazione hotel-OTA le risorse sono fortemente gestite da queste ultime, che hanno una radicata conoscenza delle dinamiche e dei comportamenti dei consumatori. Tutto ciò rafforza l'asimmetria informativa, permettendo così alle OTA di imporre la propria forza contrattuale nel definire il contratto di intermediazione, le strategie di prezzo e le politiche di gestione delle camere [Cuevas, 2015].
Questa è la ragione per cui questi potenziali conflitti compromettono la cooperazione e la fiducia tra OTA e hotel, anche se una crescita nelle competenze viene offerta agli albergatori proprio grazie al supporto che le OTA offrono nella gestione dei siti, inteso come abilità nel riuscire a penetrare maggiormente il mercato. Gli albergatori sono chiamati ad acquisire una maggiore conoscenza dei propri clienti mantenendo una relazione diretta con loro, per poi condividere i risultati con le OTA mostrando loro la propria crescita nelle capacità manageriali. Essi devono scambiare i dati sui canali online che offrono simili tipi di servizi (ad esempio se un hotel riceve un "trattamento" sfavorevole o ingiusto da parte di un'OTA l'albergatore può e deve farlo sapere agli altri).
Se orientati allo sviluppo e alla condivisione della conoscenza, i potenziali benefici potrebbero sopraggiungere dall'attivazione di sinergie tra gli hotel in termini di strategie di promozione e attivazione di network, che possono portare al rafforzamento dell'abilità competitiva sottoforma di una più diretta connessione con i clienti finali così come un nuovo equilibrio nelle relazioni con le OTA. Sotto questo punto di vista le OTA potrebbero essere

[26] Il Billboard Effect è l'effetto positivo generato dalle OTA in termini di visibilità, e non solo, per la struttura ricettiva. In pratica sono gli accessi al sito, i contatti telefonici e le e-mail ricevute grazie alla visibilità che ha portato la OTA.

portate a sviluppare obiettivi condivisi con gli albergatori, portando così ad un aumento della Fiducia nelle relazioni. Un importante ruolo può essere giocato dagli albergatori stessi i quali, se riuscissero a caratterizzare la propria offerta come unica, riuscirebbero a rafforzare il potere contrattuale attraverso una relazione più cooperativa e maggiormente incentrata sulla fiducia.
In un ambiente competitivo e in continua evoluzione, lo strumento in mano agli albergatori per riuscire ad attenuare lo strapotere delle OTA è la *Disintermediazione*. Essa è la tendenza con la quale i venditori dei servizi finali (alberghi, bed and breakfast, ostelli…) riducono i passaggi di acquisto dell'utente finale riuscendo a escludere i vari intermediari, tra i quali OTA, tour operator e agenzie di viaggio, pubblicizzando al contempo in maniera diretta le proprie strutture: gli albergatori riescono perciò a ricevere le prenotazioni in maniera diretta, evitando di dover pagare le costose fees agli intermediari. Per riuscire nell'intento il primo è passo è quello di migliorare la propria immagine online tramite il proprio sito internet: è fondamentale che esso presenti foto e testi descrittivi, la possibilità di poter scegliere tra più lingue, un'impaginazione semplice e intuitiva e una grafica accattivante. Si può quindi notare come il possedere un buon sito internet sia necessario, sia se si vuole percorrere la strada della disintermediazione, sia se si mantengano gli accordi con le OTA ma con l'intento di veicolare le prenotazioni al proprio sito piuttosto che dal sito dell'OTA: il primo passo per promuovere al meglio un hotel riguarda la produzione di foto e testi descrittivi di qualità poiché un sito web cattura l'attenzione di un utente in pochi secondi, entro i quali egli decide se abbandonare il sito o approfondirne la visita; per riuscire nella seconda opzione, il sito deve coinvolgere immediatamente la componente emozionale dell'utente, sia attraverso foto dal grande impatto estetico atte a esaltare i pregi della struttura ricettiva, sia tramite testi descrittivi atti a rispecchiare tutti i valori della struttura, che ne delineino i lati positivi riuscendo al contempo a persuadere e a sedurre l'utente; a contorno di quanto detto è importante sottolineare come il sito debba essere tradotto in maniera precisa in una o più lingue straniere, così da poter ampliare il giro di clienti anche ai mercati esteri. Il sito dovrà poi presentare un'immagine e un layout che rispecchino l'identità della struttura e che siano in linea con il proprio stile e la propria storia; tra i più importanti elementi grafici, e non, da rispettare vi sono: la corretta proporzione tra testo e immagini con queste ultime che devono presentare un maggiore risalto, consentire un'apertura grande delle immagini così che possano essere facilmente viste da chiunque senza incorrere in fastidiosi "effetti francobollo", realizzare un menù ben visibile e pratico che consenta una semplice navigazione, inserire i contatti della struttura e i pulsanti relativi ai vari social network con i rispettivi link di collegamento in ogni pagina del sito, creare un sito che presenti una buona velocità di caricamento e che non sia al contempo appesantito dalla grafica (Google da sempre premia i siti che presentano ottime performance di caricamento).
Oltre a questi accorgimenti, risulta importantissimo riuscire ad integrare un Booking Engine all'interno del sito, il quale deve permettere agli utenti di poter consultare la disponibilità delle camere e di prenotare tramite carta di credito, così che la prenotazione possa avvenire direttamente sul canale ufficiale dell'hotel in maniera sicura, facile e immediata. Questo servizio aumenta sensibilmente il tasso di conversione del sito dell'hotel[27] e riduce i tempi e i passaggi obbligati per il cliente: in mancanza di un sistema di booking engine tutto il procedimento di acquisto di una camera dovrebbe infatti essere eseguito attraverso uno scambio di mail tra il titolare della struttura e il viaggiatore, il quale si tradurrebbe molto

[27] Numero di visitatori che poi prenotano effettivamente una camera

spesso in una mancata finalizzazione della prenotazione da parte del cliente e in un dispendio di tempo per l'albergatore.
Il sito deve inoltre presentare una sezione in continua evoluzione dedicata ai contenuti dinamici quali news ed eventi nelle aree limitrofe, ma soprattutto le offerte last minute e i pacchetti speciali; questo genere di contenuti, se aggiornato con regolarità, può portare ad alcuni vantaggi: mettendo in risalto le offerte in corso di validità si possono stimolare le prenotazioni e si incentiva l'utente a tornare a visitare il sito al fine di rimanere aggiornato; si può inoltre favorire il posizionamento del sito poiché quelli aggiornati con continuità vengono visti di buon occhio dai motori di ricerca.
Investire nel marketing turistico e migliorare i propri canali diretti diventano quindi passaggi necessari e fondamentali per la disintermediazione.
A favore degli albergatori vi è il fatto che quando la gente prenota sui loro siti il numero di cancellazioni sia nettamente minore rispetto a quelle fatte sui siti di OTA: spesso infatti su questi siti, grazie soprattutto alle politiche di cancellazione molto permissive, i viaggiatori prenotano con maggiore leggerezza, salvo poi in molti casi sfruttare la cancellazione gratuita per annullare l'operazione; questo fattore gioca a favore degli albergatori, poiché se riescono a convincere i viaggiatori a prenotare dai propri canali diretti riusciranno a garantirsi una maggiore percentuale di prenotazioni confermate rispetto a quelle dei siti delle OTA.
La disintermediazione è però una strada lunga e difficile poiché i grandi portali di prenotazione offrono grandi vantaggi tra cui quelli legati all'immagine a livello internazionale, uno su tutti è il già citato effetto Billboard; tale visibilità viene sostenuta grazie agli ingenti investimenti sostenuti dai portali online, rendendo impensabile per i piccoli e medi hotel poter gestire queste spese di marketing in maniera autonoma.
A fronte di un numero di prenotazioni che calerà inevitabilmente rispetto alla cooperazione con le OTA, la disintermediazione può comunque offrire agli albergatori vantaggi per quanto riguarda il risparmio economico (niente più fees da pagare), la fidelizzazione della clientela e un aumento dei contatti acquisiti grazie all'attuazione del web marketing turistico.

2.2 Relazioni tra tour operator e hotel

Come già descritto nel primo capitolo, i tour operator sono imprese che producono e organizzano viaggi comprensivi di servizi che possono spaziare dall'alloggio al trasporto, dalla ristorazione all'intrattenimento: offrono quindi ai turisti dei viaggi che vengono definiti package tour (oppure anche pacchetti viaggio tutto compreso). La vendita dei pacchetti turistici avverrà poi con il supporto dei cataloghi, i quali devono comprendere illustrazioni che richiamino visivamente l'immagine della destinazione, un testo contenente le descrizioni della struttura alberghiera e le modalità del viaggio, una tabella dei prezzi delle partenze suddivisa per fasce di periodo e tutta un'altra serie di accorgimenti che comprendono, tra gli altri, il clima stagionale, l'elenco dei possibili aeroporti di partenza e l'elenco di attività praticabili durante il soggiorno.
Per quanto riguarda l'attività di predisposizione del prodotto turistico vige oggigiorno una sostanziale differenza tra tour organiser e tour operator: nel primo caso il pacchetto viene preparato su richiesta del singolo turista o di un gruppo di essi a seconda delle preferenze e richieste espresse; in questo caso il prodotto assume una connotazione di tipo *just in time*. Nel secondo caso il pacchetto viene invece confezionato preventivamente sulla base di ricerche di mercato mirate a comprendere i gusti e le aspettative dei vacanzieri, ma non sulle

loro specifiche richieste. La differenza maggiore tra queste due categorie risiede nel fatto che l'attività del tour operator è caratterizzata da un elevato rischio di invenduto, cosa invece praticamente assente nell'attività dei tour organiser, dato che questi ultimi lavorano su esplicita richiesta del cliente.
Le strutture ricettive e i servizi offerti possono appartenere a terzi oppure essere di proprietà dell'operatore stesso: nel primo caso l'operatore siglerà i contratti con i fornitori, nel secondo caso seguirà una strategia di integrazione verticale dell'impresa; nel caso di strutture ricettive e di trasporto di proprietà di terzi, i servizi devono essere acquistati con anticipo per poter essere inclusi nei pacchetti creati dal tour operator. I contratti che più frequentemente vengono stipulati tra tour operator e hotel sono i seguenti:

- *Vendita libera o free sale*: in questo tipo di contratto l'albergatore si impegna a tenere a disposizione del tour operator un certo numero di camere per un periodo concordato; il tour operator non ha invece dal canto suo alcun obbligo: in caso di mancata vendita delle camere il rischio ricade infatti totalmente sull'albergatore.
- *Commitment o vuoto per pieno*: con questa tipologia di contratto il tour operator pre-acquista una determinata quantità di beni o servizi dal fornitore a un prezzo fissato tra le parti al momento dell'accordo. Il fornitore, secondo contratto, ha l'obbligo di consegnare al tour operator i beni e i servizi da questo acquistati in un tempo successivo alla data di stipulazione del contratto. Acquistando i beni/servizi in blocco, il tour operator può così beneficiare di un prezzo molto più basso rispetto a quello a cui si troverebbe di fronte se acquistasse i beni/servizi singolarmente. Dall'altra parte però, avendoli pre-acquistati, il tour operator si accolla il rischio di invenduto: l'acquisto in blocco è infatti indipendente dalla reale vendita di beni o servizi al cliente finale. Questo genere di accordo viene solitamente siglato per le destinazioni classiche consolidate da anni oppure per quelle ove l'esperienza maturata consente di prevedere una domanda elevata, permettendo di contare su un maggior grado di affidabilità delle previsioni sulla domanda turistica e riducendo al contempo il rischio finanziario legato all'invenduto.
- *Allotment o allocation*: con questa tipologia di contratto il tour operator prenota un certo numero di beni o servizi dai fornitori senza però acquistarli in anticipo (come nel caso del commitment), beneficiando del diritto di utilizzarli fino a una data decisa tra le parti, detta release. In questo modo il tour operator non si accolla il rischio di invenduto perché non ha nessun obbligo economico nei confronti del fornitore nel caso in cui i prodotti non dovessero essere venduti al turista finale, ma d'altro lato non riesce a beneficiare degli stessi prezzi vantaggiosi di cui godrebbe con un contratto di commitment. È comunque importante sottolineare come gli sconti ottenuti dai tour operator, oltre a variare in base al tipo di contratto stipulato con i fornitori, dipendano anche dalle loro dimensioni aziendali e dal loro potere di acquisto: le riduzioni di prezzo pertanto possono variare da un minimo del 10% fino a un massimo del 50% con eccezioni per i grandi tour operator, che riescono a ottenere anche riduzioni del 70%. Questo genere di accordo viene generalmente siglato per le destinazioni nuove, per le quali può risultare più difficile fare previsioni sulla domanda, e per quelle ad alto rischio causato da motivi politici, sociali, metereologici, etc. Negli ultimi anni, viste le caratteristiche del mercato turistico, sempre più in evoluzione e dinamico, ma anche altamente rischioso e influenzabile dalle condizioni a esso esogene, questo tipo di contratto è quello maggiormente utilizzato dai tour operator. Il contratto di allotment può essere gestito tramite tre differenti tipi di clausole: la clausola free sale, dove il tour operator riceve dal fornitore la libera gestione di un determinato numero di posti in certi periodi dell'anno

per poi comunicare la vendita a quest'ultimo solo dopo che essa si è conclusa, la clausola sale and report, dove il tour operator riceve dal fornitore continui aggiornamenti in tempo reale sulla disponibilità residua, e la clausola con riserva d'opzione, dove l'albergatore (ma stessa cosa vale per i posti forniti dal vettore aereo) tiene impegnate le camere fino a una data prestabilita (release day) o entro determinati termini accordati tra le parti (ad esempio fino a trenta giorni prima della data del viaggio).

Gli hotel e i tour operator sono dunque coinvolti in una relazione finalizzata al business che permette a questi ultimi di agire in qualità di intermediari e/o di distributori di servizi legati all'hôtellerie; generalmente queste prestazioni avvengono dietro pagamento di alcune fees, che nella maggior parte dei casi sono sottoforma di commissioni. Nonostante il crescente sviluppo delle vendite dirette online legato al mondo delle Online Travel Agencies, i tradizionali tour operator continuano a occupare posizioni significative tra gli intermediari dei servizi turistici. Un vasto numero di viaggiatori si affida ancora oggi ai tradizionali tour operator per la pianificazione dei propri viaggi: gli agenti di viaggio infatti, tramite le proprie esperienze e abilità, riescono a far risparmiare tempo e sforzo ai propri clienti. Tuttavia, a causa dell'ampia diffusione della vendita diretta e degli intermediari on-line, stabilire un rapporto sostenibile tra alberghi e intermediari turistici è diventata non solo una questione cruciale per la futura esistenza di tour operator e delle agenzie di viaggio, ma anche una questione molto importante che possa garantire il successo aziendale e la competitività di tutte le parti coinvolte. In Italia, ad esempio, si è osservato come negli ultimi anni sia prevalsa una tendenza all'integrazione orizzontale dei tour operator, che ha comportato una riduzione del numero di questi ultimi unita però ad un incremento del fatturato; tra le cause della riduzione del numero dei tour operator vi è in prima battuta tutta la serie di acquisizioni e fusioni degli ultimi anni, tra le quali spiccano gli acquisti di Eden Viaggi da parte di Alpitour e quello di Settemari da parte del Gruppo Uvet. Queste acquisizioni hanno permesso ai colossi del turismo italiano di ampliare sia il ventaglio di destinazioni che il numero di strutture ricettive, incrementando così l'afflusso di clienti.

Le relazioni inter-organizzative che vigono tra hotel e tour operator rappresentano un importante processo che può offrire una serie di vantaggi per entrambe le parti. Da un lato, il ruolo di intermediazione svolto dai tour operator comporta due principali benefici: in primo luogo i prodotti e i servizi alberghieri rappresentano alcune tra le componenti principali dei pacchetti turistici venduti e forniscono quindi una percentuale significativa dei ricavi; in secondo luogo, la sopravvivenza dei tour operator tradizionali dipende dalla costruzione di un solido rapporto con gli hotel per riuscire a competere con i più recenti canali di distribuzione sorti, quali la vendita diretta e gli intermediari online. Dall'altro lato questo tipo di relazione è fonte di vantaggi anche per gli albergatori: i t.o. rappresentano dei canali di distribuzione a livello globale per i servizi alberghieri, riuscendo a raggiungere moltissimi potenziali clienti a costi ragionevoli. I t.o. sono in grado di attirare i clienti e gestire le loro richieste in modo più efficiente rispetto a quanto riescano a fare gli albergatori, grazie soprattutto alla loro esperienza e cultura. I t.o. rappresentano per gli alberghi i principali canali di distribuzione in quanto acquistano una notevole quantità di camere d'albergo, le quali sono poi integrate all'interno dei pacchetti e infine vendute sui canali diretti o tramite le agenzie di viaggio. Gli operatori turistici si occupano di gestire la maggior parte delle funzioni di distribuzione e vendita, consentendo agli albergatori di concentrarsi maggiormente sulle migliorie da operare sulle proprie strutture ricettive e sui servizi ad esse connessi. I t.o. aiutano gli hotel a ridurre da un lato le proprie spese operative, in quanto gli albergatori pagano le commissioni solo per le transazioni effettivamente

eseguite; dall'altro lato la riduzione delle spese riguarda anche i comparti di marketing e pubblicità, i quali sono in larga parte in mano ai tour operator stessi.
La letteratura fornisce inoltre un ampio numero di potenziali fattori critici di successo per la creazione e il mantenimento delle relazioni tra hotel e tour operator (si veda a questo proposito la tabella esplicativa seguente). Tra questi fattori possiamo trovare, tra gli altri, la fiducia, l'impegno e la lealtà, la qualità della comunicazione e lo scambio di informazioni, la comprensione e il sostegno delle esigenze e degli obiettivi del partner.

Potential CSFs	Description	Authors
Trust	The willingness to rely on an exchange partner	Medina-Munoz et al. (2002); Ritter and Gemünden (2003); Mellewigt, Madhok and Weibel (2007); Khuong (2012)
Commitment and loyalty	Believing that the relationship is important enough to deserve maximum efforts to maintain it	Medina-Munoz et al. (2002); Ritter and Gemünden (2003); Bastakis, et al. (2004);Mellewigt et al. (2007);Khuong (2012); Khuong (2013); Johann (2014)
Formalization of the relationship	Degree to which rules prescribing procedures and responsibilities are formulated	
Conflict resolution	The use of constructive problem-resolution procedures	
Communication	Formal and informal exchange of meaningful and timely information	Medina-Munoz et al. (2002); Roberts-Lombard (2010); Khuong(2012); Khuong (2013); Johann (2014)
Coordination	Seeking to work together in a joint effort	
Participation	Working together to plan shared activities and processes	
Understanding and supporting partner's goals	Acknowledging and respecting needs and goals of relationship partner	Bastakis, et al. (2004);
Flexibility	Response to requests for changing circumstances	Khuong (2012); Khuong (2013)
Frequency of interactions	The amount of transactions between organizations	
Organizational compatibility	resemblance in goals, philosophies and corporate culture	
History of the relationship	Sufficient period that enable judging compatibilities and developing the necessary business relationship	
Importance of the relationship	Perception of the relationship value to the mission of an organization	

***Figura 7**: Tabella dei potenziali fattori critici di successo (CSF) nelle relazioni tra hotel e t.o.*

Accanto ai potenziali CSF vi sono però tutta una serie di problemi e minacce che possono minare le relazioni tra hotel e tour operator. Uno tra i principali problemi riguarda l'incertezza che colpisce entrambe le parti della relazione: gli albergatori non sanno quante camere verranno vendute al momento della stipula del contratto mentre i tour operator ignorano quale sarà il load factor (tasso di occupazione delle camere) che riusciranno a raggiungere. In aggiunta le due parti potrebbero poi presentare obiettivi e/o una cultura organizzativa incompatibili tra loro: disaccordi riguardanti il potere e il controllo esercitati tendono ad essere gravi minacce per il rapporto. Essendo I principali canali di distribuzione nel settore turistico, i tour operator hanno molto spesso la capacità di controllare la domanda turistica e influenzare i prezzi dei servizi; tale posizione di mercato fornisce loro un notevole vantaggio (nonché una posizione privilegiata nella definizione dei contratti) nei confronti dei fornitori di servizi turistici quali alberghi e compagnie aeree.
Come già delineato in precedenza, un rapporto inter-organizzativo può risultare insoddisfacente quando un partner si concentra unicamente sul raggiungimento dei propri obiettivi piuttosto che perseguire gli interessi di entrambe le parti. Le controversie sulla commissione recepita dai tour operator rappresentano un'altra seria sfida per le relazioni hotel-intermediari, soprattutto per le piccole e medie imprese alberghiere. Se le commissioni percepite dagli intermediari rappresentano una controversia per i proprietari delle strutture ricettive, dall'altro lato le vendite sui propri canali diretti promosse dagli albergatori rappresentano una minaccia per i tour operator, in quanto molti viaggiatori optano per questa modalità d'acquisto più accessibile, veloce e talvolta pure più economica.
In conclusione, gli albergatori e gli intermediari del turismo offline come i tour operator devono sviluppare un rapporto d'affari il più possibile soddisfacente e di successo che permetta loro di poter lavorare insieme in armonia per garantire l'integrazione di prodotti e servizi turistici. Pertanto, entrambe le parti dovrebbero compiere maggiori sforzi per riuscire

a migliorare le loro relazioni commerciali reciproche, a partire dal riconoscimento delle esigenze e degli obiettivi di tutte le parti coinvolte nella relazione; le parti devono inoltre coordinarsi e cooperare tra loro al fine di ottenere vantaggi reciproci evitando al contempo di sfruttare la propria posizione di mercato per abusare del proprio potere a discapito delle altre parti. Buona parte dei benefici di queste relazioni emergono nel lungo periodo, quindi è bene che i partner riescano a farle funzionare per poterne godere i frutti con il passare del tempo. Per giungere a questa situazione di benessere di tutte le parti in gioco è bene che gli hotel e i tour operator identifichino e adottino i fattori critici di successo (CSF) per riuscire a mantenere un rapporto di successo e produttivo; se le parti presentano opinioni diverse sui CSF della relazione, è bene che queste ultime riescano a raggiungere un accordo che possa preservare i loro vantaggi reciproci. Gli albergatori sono tenuti a determinare in anticipo con i tour operator la quantità di affari che si aspettano di ottenere attraverso la loro relazione e il tasso delle commissioni, così da evitare futuri conflitti e controversie su questi temi. Gli operatori turistici devono invece accettare i sistemi di prenotazione diretta offerti dagli hotel, servendo gli interessi di questi ultimi ad esempio attraverso il supporto marketing e pubblicitario, così da rafforzare i rapporti con gli albergatori.

2.2.1 I fallimenti dei t.o. e il cambiamento che deve essere messo in atto

Il 2019 è stato un anno particolarmente negativo per il settore del tour operating europeo: in Germania sono falliti ben tre operatori, Wave Reisen, Galavital e H&H Touristik, in Francia è stata la volta di Aigle Azur mentre in Gran Bretagna ha cessato le operazioni The Holiday Place, oltre al disastroso fallimento del colosso internazionale Thomas Cook nel settembre 2019, che ha lasciato a terra oltre un milione e mezzo di turisti in Europa e nel mondo. L'Italia dal canto suo non se la passa bene, come dimostra il fatto che un terzo delle grandi agenzie di un tempo non esiste più[28]. Il primo caso eclatante fu il crack della Parmalat che portò al fallimento dei quattro tour operator comprati da Tanzi negli anni precedenti, Parmatour, Chiariva, Going e Club Vacanze. Nel 1997 toccò ad uno dei primi dieci tour operator italiani, La Ventana, che precedette di poco Orizzonti, marchio storico delle vacanze a corto e medio raggio, e Lisfer Vacanze, tra i top delle vacanze sulla neve. Nel giro di qualche anno "saltarono" poi sia Italturist che Transalpino. Nel 2004 è la volta di un altro grosso nome come quello di Festival Crociere, che lascia a terra i passeggeri appena sbarcati in porto e vede addirittura una propria nave depredata dallo stesso equipaggio. Il big player successivo a dichiarare il fallimento è Teorema Tour che, insieme alla consorella del low cost Todomondo, chiude i battenti nel 2009. Un anno più tardi è il turno del secondo più grande tour operator italiano, I Viaggi del Ventaglio, che cessa le proprie operazioni insieme ai propri marchi Ventaclub, Columbus e Best Tours. Nel corso degli anni successivi portano i libri in tribunale altri marchi più o meno storici come Valtur (poi rinata con una nuova proprietà), Eurotravel, Rallo Viaggi e Orizzonti.
Alla luce di questi aspetti è bene ribadire come la rivoluzione digitale abbia disintermediato l'offerta attraverso piattaforme internet che permettono di abbattere i costi fissi facendo precipitare i prezzi: colossi come Expedia e Booking hanno trasformato 60 milioni di italiani in altrettanti tour operator, sfilando parte del mestiere ai professionisti. Questo fattore

[28] https://www.ilsole24ore.com/art/fallimento-thomas-cook-perche-tour-operator-globali-sono-crisi-ACIlCIm

ha imposto agli operatori del settore innanzitutto una profonda ristrutturazione dei modelli di business tradizionali. La sfida della digitalizzazione ha portato alla chiusura chi è stato incapace di reagire in tempi rapidi ai cambiamenti imposti da un settore in continua e costante evoluzione. Ha invece resistito chi ha puntato su aspetti come la fidelizzazione e la specializzazione, spesso alla ricerca di nicchie di mercato: un esempio su tutti è quello dei big spender che, forti della propria disponibilità economica, sono alla ricerca di mete sempre più esclusive e di viaggi basati su proposte tailor made (si può infatti notare come marchi del turismo di lusso quali Turisanda e Viaggidea continuino a generare importanti ricavi). Al contempo l'offerta proposta ha puntato con decisione su prodotti di qualità per difendersi dai due volti della minaccia internet: le grandi piattaforme e i piccoli travel influencer che stanno monetizzando i follower inondandoli di "proposte speciali scontate". Il dominio del digitale è evidente anche quando si scorre la top ten del settore[29], dove sono palesi le dinamiche simili a quelle della classifica dei colossi di Wall Street, dove rispetto a qualche decade fa tra le prime dieci società dell'S&P500 sono completamente scomparse le aziende petrolifere, le quali hanno ceduto il potere e la ricchezza a quelle relative al Big Tech. Expedia Group e Booking Holdings non solo dominano il mercato, ma continuano a crescere a doppia cifra: la prima nel 2018 ha infatti registrato un aumento delle vendite del 21,5% rispetto all'anno precedente, la seconda del 20,7%[30]. A complicare la vita delle agenzie di viaggio sono poi arrivate le compagnie aeree low cost, a lungo sottovalutate ma rivelatisi molto spesso una vera e propria spina nel fianco: non è mistero che compagnie come Ryanair e EasyJet si stiano erigendo al ruolo di tour operator a tutto tondo, proponendo pacchetti integrati che partono dal biglietto aereo per approdare ad alberghi, appartamenti e auto a noleggio: a volte in partnership con le stesse Expedia e Booking, più spesso in aperta concorrenza.

Dal canto loro le OTA non stanno certo a guardare: ne è un esempio il fatto che Booking.com stia aprendo alla vendita secca di voli in collaborazione con Gotogate. L'operazione è già in fase di test in 9 paesi europei: Francia, Germania, Spagna, Regno Unito, Irlanda, Austria, Belgio, Paesi Bassi e Italia. Nella pratica, cliccando su un'apposita area 'Voli' gli utenti vengono indirizzati alla piattaforma di proprietà del gruppo svedese Etraveli, che attualmente permette di comparare e prenotare le rotte di oltre 600 compagnie aeree. Per la prima volta, quindi, il portale di prenotazione si pone come intermediario per la sola prenotazione di voli. Fino a oggi, attraverso Kayak e Lastminute.com, Booking ha offerto la possibilità di prenotare formule 'Volo+Hotel', consentendo quindi di abbinare la prenotazione di una rotta successivamente all'acquisto di una soluzione di pernottamento. Negli ultimi anni Booking.com non ha fatto mistero della sua intenzione di investire con maggiore convinzione sulla vendita di biglietti aerei. Un passo obbligato per presidiare l'esperienza di viaggio a 360 gradi. Solo un anno fa, Koldo Sagastizábal, hotels area manager dell'OTA, dichiarava l'ambizione di voler "*essere presenti durante l'intero ciclo di acquisto per diventare un vero e proprio assistente personale a servizio del viaggiatore*".

I cambiamenti che devono essere apportati dai tour operator derivano principalmente dal fatto che la figura del turista sia ormai mutata: il turista, infatti, si presenta sempre più spesso come viaggiatore esperto ed informato grazie soprattutto all'evoluzione continua del processo tecnologico, alla voglia di confrontarsi con nuove culture e all'innalzamento dell'aspettativa di vita media, che gli permette di avere un maggiore tempo a disposizione

[29] Fonte: https://www.wsj.com/ - The Wall Street Journal

[30] Fonte: https://www.travelweekly.com/

per viaggiare nell'arco della propria vita. Egli è diventato più maturo, sofisticato ed esigente, e ricerca con sempre maggiore frequenza standard qualitativi medio-alti; desidera vivere esperienze genuine e personalizzate che gli consentano di vivere in prima persona avventure autentiche come se fosse un membro della comunità locale. Il turista è inoltre mosso da interessi particolari come il turismo d'avventura e l'eco-turismo, che fanno sì che egli compia il viaggio per avere un proprio appagamento personale.
Questo cambiamento della figura del turista va però di pari passo con l'evoluzione compiuta dal turismo: le prime vacanze organizzate degli anni Sessanta hanno subìto una forte trasformazione; in primis il numero di destinazioni, una volta molto limitato, è oggi aumentato esponenzialmente con la proposta di migliaia di destinazioni in ogni angolo del pianeta. Altro fattore chiave è quello della globalizzazione degli ultimi anni: oggigiorno una persona può trovare gli stessi negozi e ristoranti nelle principali città del pianeta grazie alla presenza di famose catene: proprio questa tendenza ha portato il turista moderno a cercare un modo di viaggiare diverso, che gli permetta di vivere un'esperienza a 360 gradi in prima persona. Prima dell'avvento di Internet il consumatore era passivo e non aveva modo di interagire con l'azienda; successivamente il cliente è riuscito ad assumere un ruolo di primo piano anche grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie che permettono una comunicazione rapida e libera, le quali permettono al cliente di annullare l'asimmetria informativa. Le aziende turistiche non possono più quindi limitarsi a vendere un prodotto od offrire un servizio, ma devono costruire una "scena" in cui il turista possa diventarne parte integrante. L'aiuto può essere fornito anche dall'analisi dei trend del momento, con quelli per il 2020 elencati di seguito[31]:

- *Mete Sconosciute*: secondo l'OTA il 2020 sarà all'insegna della ricerca di mete ancora da scoprire. Una sorta di reazione al sovraffollamento delle mete iconiche, affette ormai da un sovrannumero di turisti.
- *Tecnologia*: essa mostra una volta di più l'importanza di internet nella scelta dei viaggi e delle esperienze con cui corredare l'itinerario o il soggiorno.
- *Turismo lento*: secondo Booking, il 2020 sarà l'anno dell'addio alla "paura di perdersi qualcosa", ovvero quella reazione nota come Fomo (Fear Of Missing Out) che negli anni scorsi ha guidato le scelte dei consumatori. Il prossimo anno, avverte la Ota, sarò all'insegna del turismo lento, anche dal punto di vista dei trasporti.
- *Attività*: nonostante quanto affermato al punto precedente Il viaggiatore del 2020 vorrà svolgere quante più attività possibili durante il viaggio. E questo vuol anche significare lo scegliere mete che mettano a disposizione la maggior parte di attrazioni.
- *In viaggio con gli animali*: le strutture alberghiere pet friendly sono segnalate in vantaggio sui competitor: i viaggiatori, infatti, vorranno sempre di più spostarsi in compagnia del proprio animale domestico. Una richiesta che sarà necessario soddisfare.
- *Nonni*: non solo genitori e figli, ma anche nonni e nipoti. È questo il nuovo volto del turismo 'family', che prenderà sempre più piede nel 2020. Bisognerà dunque porre particolare attenzione alle proposte in grado di soddisfare sia i viaggiatori senior che quelli junior.
- *Assalto ai ristoranti*: un altro trend segnalato è quello della corsa alla prenotazione per i ristoranti più blasonati: nel 2020 trovare un posto a sedere nei locali celebri potrebbe non essere semplice. Anche considerando che molti posti hanno liste d'attesa anche di

[31] https://news.booking.com/le-previsioni-di-bookingcom-per-i-principali-trend-di-viaggio-del-2020/

mesi. E la disponibilità di concedersi un'esperienza gastronomica sarà determinante per la scelta del viaggio.

- *Anticipo*: giusto il tempo di dire addio al mondo del lavoro e poi via, alla ricerca del viaggio più avventuroso che si possa pensare. Secondo Booking molti di coloro che stanno per andare in pensione stanno già programmando e pensando ai luoghi che visiteranno una volta usciti dal mondo del lavoro. Un viaggio che non avrà limiti di tempo e dunque sarà probabilmente il più dispendioso della loro vita. La OTA avverte: aumentano le persone che programmano (e risparmiano) il primo viaggio dopo la pensione anche con anni di anticipo.
- *Ecosostenibilità*: le tematiche ambientali stanno sempre di più influenzando il mondo del turismo e il più della metà dei viaggiatori è determinata a fare scelte sul viaggio in maniera più sostenibile rispetto all'anno precedente, prediligendo sistemazioni eco-friendly.

Come si può dedurre anche da questi trend i consumatori sono sempre più esperti nell'utilizzare una moltitudine di canali e di strumenti per acquistare servizi di viaggio e vacanze; uno tra i maggiori rischi per i tour operator è quello di perdere il fattore di fidelizzazione al brand che aveva caratterizzato gli ultimi anni, mentre la ricerca di proposte scontate (last minute, acquisti nel periodo del Black Friday…) e la propensione a servirsi di Internet, sia in fase di orientamento all'acquisto che di prenotazione, sono ormai due fattori cardine; in questo mutato scenario compagnie aeree e hotel riescono a detenere un forte potere contrattuale e sviluppano strumenti di disintermediazione offrendo al cliente tecnologie internet based che consentono il self packaging.

Uno tra i trend turistici non presenti nella lista stilata da Booking ma che ha visto una crescita del 20% nell'ultimo anno riguarda il turismo gastronomico legato ai viaggi: assaggi di vini nelle migliori cantine, tour dei ristoranti locali e corsi di cucina internazionali svolti in loco sono solo alcune delle nuove tendenze; i tour operator hanno colto subito i potenziali guadagni e hanno inserito molte proposte culinarie nei propri pacchetti. I contatti con la popolazione del luogo sono inoltre molto utili per permettere ai turisti di vivere un'esperienza autentica e genuina, in accordo soprattutto con lo spirito attivo e avventuriero tipico dei Millennials.

Altro aspetto cardine è il già citato "tailor made": uno studio condotto da Google[32] segnala come il 57% dei turisti desideri un viaggio che corrisponda il più possibile alle proprie ambizioni e preferenze, con il 36% disposto a pagare di più per riuscirci; proprio su questo aspetto i tour operator hanno un notevole vantaggio rispetto agli intermediari online, disponendo di esperti agenti di viaggio e personale in loco pronti ad aiutare i turisti a soddisfare tutte le esigenze. Un altro aspetto riguardante le nuove tendenze del mercato, evidenziato da una statistica condotta dalla Northeastern University[33] (e i cui risultati sono mostrati in **Appendice 5**), mostra come un aumento del 10% di follower sui principali social media comporti un aumento del 12% nella consapevolezza del marchio, un aumento del 3% nella soddisfazione del cliente e un aumento del 6% nell'intento di acquisto.

Un ultimo fondamentale aspetto riguarda l'utilità e la comodità dei siti internet offerti dai tour operator: essi devono, oltre ad avere una grafica pulita e intuitiva, permettere l'instant booking per evitare le lunghe prassi al telefono o in agenzia. Il sito deve poi essere facilmente

[32] https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/new-consumer-travel-assistance/

[33] https://news.northeastern.edu/2017/09/18/when-it-comes-to-social-media-consumers-trust-each-other-not-big-brands/

disponibile con le stesse funzioni anche dai dispositivi mobili, poiché negli ultimi anni quasi la metà delle prenotazioni in Europa è stata fatta tramite essi[34].
Analizzando il nuovo tipo di struttura emersa nell'ultimo decennio, appare evidente come le OTA riescano ad avere un forte potere contrattuale al quale gli albergatori fanno fatica ad opporsi per via dell'enorme disparità che vige tra le due categorie. I proprietari delle strutture ricettive dal canto loro, bisognosi di espandere i propri affari, incrementano il numero di camere destinate alla vendita online decrementando al contempo quelle destinate alla vendita tramite intermediari di viaggio tradizionali. Questi cambiamenti hanno portato i tour operator tradizionali a cambiare il proprio modo di lavorare e di interfacciarsi, aumentando la loro propensione ad espandersi sia orizzontalmente che verticalmente. Il capitolo successivo offrirà uno spaccato su come sia mutato il settore dei tour operator italiani negli ultimi anni.

[34] Fonte: www.ilsole24ore.com

CAPITOLO 3

Analisi dei Tour Operator sul mercato italiano

Lo scopo del capitolo è quello di analizzare le tendenze di mercato nel settore degli intermediari turistici italiani, per cercare di comprendere se negli ultimi anni sia riuscita a prevalere la fiducia nei confronti dei tour operator oppure se la disintermediazione abbia assunto un ruolo prevalente.
Il 2019 è stato l'anno in cui e-commerce e canali distributivi tradizionali hanno raggiunto un nuovo equilibrio[35]: il mercato del *digital travel* in Italia ha toccato i 15,5 miliardi di euro con un aumento del 9% sull'anno precedente. Il settore cresce però anche grazie agli operatori turistici tradizionali, con l'82% delle agenzie di viaggio che presenta un fatturato in crescita. I Tour Operator sono cresciuti in media del 7%, mentre la vendita online di tour e pacchetti di viaggio è aumentata del 17%. Dei 15,5 miliardi di valore del mercato, i trasporti rappresentano la categoria principale (61%), seguiti da strutture ricettive (29%) e pacchetti/tour (10%): è però importante sottolineare come queste ultime due categorie presentino una sostanziale crescita rispetto all'anno precedente, registrando un +13% per le strutture ricettive e un +20% per i pacchetti viaggio. Il canale diretto (ovvero le prenotazioni effettuate direttamente sui siti dei fornitori) nonostante una decrescita dovuta ai problemi già sottolineati nel capitolo precedente, rimangono quelle maggioritarie con il 49%; la quota di mercato delle OTA, in aumento negli ultimi anni, ha invece ormai raggiunto il 32%, grazie soprattutto all'aumento dell'offerta soprattutto per quanto riguarda la ricettività extra-alberghiera.
I dati Istat indicano inoltre che le vendite delle agenzie di viaggio e dei tour operator[36] hanno registrato nello scorso anno un incremento dell'8,3%, che rappresenta l'incremento più elevato registrato dal 2011 a questa parte. Questi dati sono ancora più notevoli se paragonati ai dati di crescita dell'intero settore terziario[37], che si attestano ad un modesto +0,3%, rispetto al quale spiccano le flessioni fatte registrare dai servizi di informazione e comunicazione (-1%) e nelle attività di ricerca e selezione del personale (-3%).

3.1 I big players nazionali e i dati degli ultimi anni

Il mercato nazionale dei t.o. è da sempre soggetto ad alcuni fattori principali, che spesso ne hanno condizionato l'andamento: la presenza di un ridotto numero di grandi operatori, i quali detengono un'enorme fetta di mercato, lasciando ai medio-piccoli un portafoglio prodotti che spesso si limita al mercato domestico o al più sul corto-medio raggio. Il risultato è una capacità dell'offerta che supera le attuali dimensioni della domanda e che determina una forte competizione sui prezzi, con conseguenze penalizzanti sui livelli di redditività delle aziende. Un secondo fattore riguarda il consolidamento delle posizioni raggiunte dalle aziende leader e livello di concentrazione medio-alto, le quali presentano attaccabili dagli

[35] Fonte: www.ilsole24ore.com/nòva.tech

[36] Nella statistica sono contemplate sia le vendite offline che quelle online

[37] https://www.ttgitalia.com/stories/tour_operator/154879_cresce_il_fatturato_di_agenzie_di_viaggi_e_tour_operator_i_numeri_dellistat/

altri competitor. Esse, inoltre, sono caratterizzate da una forte specializzazione produttiva in termini di prodotto/mercato (ad esempio generalisti di corto-medio raggio, villaggi, crociere, lungo raggio di fascia alta). Altra nota importante riguarda i bassi livelli di redditività per buona parte delle aziende presenti nel settore, le cui performance positive sul mercato, sia in relazione ai ricavi che alla movimentazione, non permettono di generare sufficienti risorse per sostenere lo sviluppo futuro. Questo è l'effetto di una struttura dei costi estremamente rigida dove i costi per l'acquisizione di servizi quali voli e strutture ricettive assorbono gran parte del giro d'affari generato. Di conseguenza, la crescita delle imprese leader è spesso avvenuta per linee esterne (es. acquisizioni) mentre un ruolo di primo piano è stato assunto da player finanziari e industriali esterni al settore del tour operating, nonché degli istituti di credito, intervenuti anche di recente per permettere il rifinanziamento dell'attività di alcune aziende. Infine, l'ultimo fattore riguarda la "debolezza" di un comparto fortemente esposto al verificarsi di eventi straordinari, sia atmosferici sia no, in grado di condizionare l'andamento di una stagione anche se gli operatori si stanno sempre più organizzando per una migliore gestione delle emergenze. Alcuni esempi sono dati dall'invasione delle alghe su ampi tratti della costa messicana, le quali hanno portato ad un crollo delle prenotazioni qualche anno fa, oppure il rischio legato al terrorismo in tutto il nord dell'Africa, che solo nell'ultimo periodo sembra essere finalmente rientrato consentendo la ripartenza di destinazioni molto gettonate come Egitto e Tunisia.
In Italia, a seguito dei fallimenti (descritti nel capitolo precedente) che hanno colpito un gran numero di tour operator più o meno famosi, sono rimasti una manciata di grosse imprese e una miriade di piccoli intermediari che provano a rimanere a galla grazie alla mirata specializzazione da loro offerta. Tralasciando il comparto crocieristico, i due big players più importanti sono il Gruppo Alpitour e Veratour, a cui si affiancano alcuni marchi storici come Settemari (oggi di proprietà del Gruppo Uvet), Valtur (rinata presso il Gruppo Nicolaus dopo il fallimento del 2018) e Mistral Tour (confluita nel consorzio Quality Group assieme ad altri otto tour operator di dimensioni più modeste). Nei paragrafi successivi verranno presentati i brand dominanti, dei quali verrà effettuata un'analisi di bilancio degli esercizi degli ultimi anni per vedere se il trend maturato sia di crescita o di flessione.

Gruppo Alpitour

Leader storico dei viaggi organizzati in Italia, Alpitour è l'operatore dominante del settore e presenta tra le proprie fila alcuni dei marchi più noti, quali Francorosso, Eden Viaggi, Viaggidea, Press Tours e Swan Tours. La società è sempre stata molto attiva e presente su tutti i fronti, e nei primi anni del Duemila ha fondato una propria compagnia aerea, Neos, e una propria catena alberghiera, VOIhotels: queste due divisioni del Gruppo sono molto importanti perché da un lato hanno rappresentato un nuovo modo di pensare nella differenziazione nel settore turistico, mentre dall'altro hanno comportato tutta una serie di migliorie dovute alla possibilità di poter bypassare, per una parte della propria filiera, la creazione e la gestione dei contratti con compagnie aeree e strutture ricettive. La politica del Gruppo è da sempre volta all'accrescimento tramite acquisizioni, ed il perfezionamento del recente acquisto di un altro colosso come Eden Viaggi ne è l'esatta comprovazione: oltre ad aver cancellato un nome dalla lista dei potenziali rivali, l'impresa pesarese ha permesso di incrementare notevolmente i profitti del Gruppo. L'impresa si compone di cinque divisioni operative: Tour Operating (è il core business del Gruppo con un'offerta multibrand atta a presidiare tutti i segmenti del mercato), Aviation (divisione di cui fa parte Neos, la sopracitata compagnia aerea di proprietà), Incoming (adibita alla gestione della

contrattazione alberghiera), Hotel Management (si occupa della proprietà e della gestione degli alberghi e dei resort), Travel Agencies (network di agenzie di viaggi di proprietà e affiliate).
Se si osservano i numeri fatti registrare da Alpitour (**Figura 8**) si può notare come il fatturato sia in costante crescita con previsioni di raggiungere i 2 miliardi nel 2020; il 2019 si è chiuso con un fatturato vicino alle previsioni dell'anno corrente e un EBITDA cresciuto del 20%, il quale è inoltre in continua crescita negli ultimi sette bilanci depositati.
Proseguendo l'analisi con gli indicatori finanziari e gli indici di redditività (la cui legenda è riportata in **Appendice 6**) si nota come gli indici di current ratio e di liquidità si siano mantenuti abbastanza stabili negli ultimi anni, anche se le cifre basse indicano una preponderanza delle passività rispetto alle attività dell'impresa. L'indice di indipendenza finanziaria risulta in crescita dal 2015 ad oggi ed evidenzia come il grado di solidità patrimoniale stia passando da buono ad ottimo. Un discorso analogo vale per il rapporto tra debito ed equity, con un progressivo miglioramento che indica come il Gruppo stia utilizzando maggiormente il proprio capitale rispetto a quello proveniente da debiti con terze parti. Analizzando gli indici di redditività si può invece notare come il margine sulle vendite stia crescendo regolarmente, sottolineando come l'azienda stia riuscendo a migliorare la propria gestione con il passare degli anni; così come il margine sulle vendite anche il ROA sta continuando ad aumentare grazie alla politica di creazione di valore nei confronti sia degli asset già integrati sia delle nuove acquisizioni che Alpitour porta avanti annualmente. Il ritorno finanziario (ROI) ha invece visto una crescita che lo ha portato nel 2016 al valore ottimo di 15,26% per poi ridiscendere nel 2018 di un paio di p.p.; il ROE sviluppato negli anni segue sulla falsariga il percorso del ROI, mantenendosi comunque su degli ottimi livelli. Unica nota dolente è rappresentata dal ROS, i cui valori sono costantemente al di sotto della soglia di accettabilità, anche se questo potrebbe risultare condizionato dalle politiche riguardanti gli ammortamenti decise dall'azienda stessa. Basandosi su una visione d'insieme è poi interessante osservare come il dal 2014 al 2015 si siano abbassati la maggior parte degli indici e come questi abbiano poi cominciato una progressiva e costante crescita a partire dal 2016. Questo andamento è coinciso con la chiusura del bilancio del 2015, che ha visto un aumento del 12% del fatturato ma anche un crollo dell'utile di esercizio, il quale si è trasformato in una perdita di esercizio da -5.198.000 € (contro i 4.041.000 € di utile del 2014).

Gruppo Alpitour	31/12/2018	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Fatturato	1.681.915.000	1.141.568.000	1.120.429.000	998.337.000
EBITDA	53.393.000	32.407.000	26.435.000	26.280.000
INDICATORI FINANZIARI				
Current ratio	0,51	0,48	0,49	0,56
Indice di liquidità	0,49	0,46	0,47	0,54
Indice di indipendenza finanziaria	0,25	0,14	0,11	0,13
Debt/Equity ratio	0,41	0,68	1,23	1,28
INDICI DI REDDITIVITA' (%)				
Margine sulle vendite	3,16	2,82	2,33	2,6
Return On Assets (ROA)	4,5	3,59	2,08	2,29
Return On Investment (ROI)	12,79	15,26	8,81	7,82
Return On Sales (ROS)	1,81	1,29	0,77	0,99
Return On Equity (ROE)	7,38	8,34	6,66	7,18

***Figura 8**: i numeri del Gruppo Alpitour*[38]

[38] I dati di bilancio non comprendono la chiusura del 2017 poiché non è stato possibile reperire i dati con precisione

Veratour

Veratour SpA, uno dei principali tour operator italiani, viene fondato a Roma nel 1990. Tratto distintivo del tour operator è la capacità di esportare il meglio del Made in Italy in ogni angolo del mondo. In ognuno dei villaggi le tradizioni locali si sposano con l'inconfondibile gusto italiano nei settori chiave di cucina, assistenza e animazione. Oggi la linea Veraclub conta oltre 40 strutture in Europa, Africa, Asia e America Latina, e ha reso Veratour uno dei leader del settore villaggi turistici in Italia. Da segnalare è il fatto che, a differenza di molti suoi competitor, Veratour vende esclusivamente tramite agenzie di viaggio.

Nonostante la situazione economica italiana storicamente tra le più incerte, Veratour è riuscito a valorizzare la propria offerta imponendosi in maniera indipendente in un mercato difficile che continua a conoscere una fase di aggregazioni e consolidamento. Alle logiche da multinazionale dei grandi gruppi e dei giganti internazionali, Veratour contrappone un approccio sartoriale e una gestione a misura d'uomo. Un contributo alla crescita degli ultimi anni è arrivato dal ritorno alla redditività di aree fortemente penalizzate dall'instabilità geopolitica degli ultimi anni, tra le quali spiccano Egitto e Tunisia, che avevano toccato un minimo storico nel 2015 incidendo per appena il 3% sul fatturato, per poi iniziare una lenta risalita che ha portato al 7% nel 2016, all'8% nel 2017 e al 15% nel 2018. Sia nell'area del Nord Africa che in altre mete, Veratour continua la sua politica di investimenti mirati all'acquisizione di nuove strutture. il fatturato (**Figura 9**), dopo una flessione nel biennio 2014/2015 e 2015/2016 dovuta alla complicata situazione geopolitica presente in Nord Africa, ha ripreso a crescere con decisione aumentando del 10,2% nel penultimo anno. La distribuzione geografica del fatturato 2018 si articola nello specifico in queste macro-aree: Mediterraneo (Italia esclusa) e Isole Canarie per un 30%; Caraibi e Usa per un 23%; Egitto e Tunisia per un 15%; Oceano Indiano, Medio ed Estremo Oriente per un 17%; Italia: per un 15%. Il 2019 è stato un altro anno di notevole successo, con un fatturato in crescita del +12% giunto a 245 milioni e un EBITDA superiore all'anno precedente; le previsioni dell'impresa mirano ai 285 di milioni entro il 2021[39]. Per quanto riguarda gli indicatori finanziari si può notare come gli ottimi valori di current ratio e indice di liquidità (uguali poiché Veratour possiede un magazzino nullo) indichino come l'azienda riesca a fare fronte agli impegni a breve termine tramite l'utilizzo di capitale circolante. Come i due precedenti, anche l'indice di indipendenza finanziaria presenta degli ottimi valori e va a testimoniare l'ottimo grado di solidità patrimoniale dell'impresa; il leverage infine, nonostante sia cresciuto di cinque p.p. rispetto all'anno precedente, continua a mantenersi in un buon range. Tra gli indici di redditività spicca il trend positivo dei margini sulle vendite, che sottolinea le migliorie apportate dall'azienda nel corso del tempo, così come quello del ROS, che rimane però ancora su valori non molto alti. Il ROA, che indica quanto l'azienda riesca a dare valori ai propri asset, e il ROE, che indica la redditività del patrimonio netto, presentano invece un andamento altalenante con il primo in decrescita nell'ultimo anno e il secondo in crescita.

[39]https://www.lapresse.it/viaggi/viaggi_veratour_vede_ricavi_a_285_mln_nel_2021_accelera_l_offerta_per_l_egitto-1617567/news/2019-07-05/

Veratour	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Fatturato	221.898.876	201.043.126	174.330.507	185.096.400	196.504.002
EBITDA	13.982.554	12.194.389	8.784.288	6.196.441	7.724.427
INDICATORI FINANZIARI					
Current ratio	2,46	2,87	2,5	2,48	2,33
Indice di liquidità	2,46	2,87	2,5	2,48	2,33
Indice di indipendenza finanziaria	0,48	0,48	0,42	0,39	0,35
Debt/Equity ratio	0,7	0,65	0,83	0,87	1,09
INDICI DI REDDITIVITA' (%)					
Margine sulle vendite	6,22	5,99	4,99	3,3	3,89
Return On Assets (ROA)	23,56	26,18	20,92	17,57	22,91
Return On Sales (ROS)	6,13	5,87	4,85	3,19	3,79
Return On Equity (ROE)	4,36	3,73	4,02	3,19	4,15

***Figura 9**: i numeri di Veratour*

Settemari (Gruppo Uvet)

Settemari nasce nel 1982 ed è specializzato nell'ambito della creazione e commercializzazione di pacchetti turistici distribuiti dalle agenzie di viaggi su scala nazionale. La propria capacità di interagire con il mercato dell'outgoing ha generato nel corso degli anni una crescita costante e l'apprezzamento sempre maggiore da parte della rete delle agenzie, le quali collocano il brand tra le realtà di riferimento del panorama turistico italiano. La strategica diversificazione delle attività porta nel 2000 alla nascita del brand "Amo l'Oriente", evolutosi nel 2015 in "Amo il Mondo", tour operator specializzato nelle proposte viaggio di lungo raggio tailor made.

Dopo l'acquisizione nel 2017 da parte dal Gruppo Uvet, Settemari dà inizio a un altro capitolo chiave della propria storia con un ulteriore rafforzamento della posizione di vertice nell'ambito del tour operating italiano. Settemari e Amo il Mondo hanno fatturato nel 2018 (**Figura 10**) un totale di 122 milioni di euro per un numero complessivo di passeggeri superiore alle 90.000 unità. L'offerta villaggistica del marchio è a livello worldwide con strutture dedicate sia al corto raggio (Italia, Spagna, Grecia, Tunisia) sia al medio-lungo (Kenya, Tanzania, Maldive, Cuba e Stati Uniti). L'acquisizione ha portato ad un buon aumento del fatturato e dell'EBITDA, che sono cresciuti negli ultimi anni. Per quanto riguarda gli indicatori finanziari gli indici di current ratio e di liquidità si sono mantenuti buoni nell'ultimo quinquennio e continuano un processo di lenta crescita che dimostra la capacità dell'azienda nel far fronte agli impegni a breve attraverso l'utilizzo del capitale circolante; come i primi due, anche l'indipendenza finanziaria si mantiene su buoni valori, sottolineando il corretto grado di solidità patrimoniale in termini di rapporto tra capitale proprio e il totale dell'attivo dello stato patrimoniale. Il rapporto debito/equity, infine, dopo alcuni anni di tendenza al disequilibrio finanziario, si è riportato su buoni valori, aiutato tra le altre cose dall'acquisizione del 2017. Osservando gli indici di redditività si nota come tutti e quattro gli indici considerati abbiano avuto un picco in corrispondenza del già citato bilancio post acquisizione: il margine sulle vendite segnala che la gestione dell'azienda sia migliorata con il passare del tempo, il crescere del ROA dimostra come l'azienda sia in grado di far fruttare e dare valore ai propri asset, il ROS necessiterebbe di una spinta per raggiungere buoni valori mostrandosi al momento ancora un po' debole, il ROE infine presenta dei buoni valori e dimostra come l'investimento effettuato dai soci dell'azienda abbia il proprio ritorno economico.

Settemari	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Fatturato	122.034.060	109.392.871	100.743.561	74.985.223	64.847.930
EBITDA	7.405.603	7.913.039	5.071.918	1.962.797	2.605.584
INDICATORI FINANZIARI					
Current ratio	1,36	1,24	1,21	1,08	1,14
Indice di liquidità	1,36	1,24	1,21	1,08	1,14
Indice di indipendenza finanziaria	0,21	0,17	0,18	0,15	0,14
Debt/Equity ratio	0,63	0,6	0,76	2,11	2,11
INDICI DI REDDITIVITA' (%)					
Margine sulle vendite	6,05	6,92	4,81	2,45	3,69
Return On Assets (ROA)	10,03	10,58	6,89	3,12	4,53
Return On Sales (ROS)	5,63	6,07	4,4	1,91	3,13
Return On Equity (ROE)	7,3	7,12	6,06	3,21	4,1

***Figura 10**: i numeri di Settemari*

Mistral Tour (Quality Group)

Tra i t.o. italiani bisogna poi annoverare lo storico marchio torinese Mistral Tour, che dopo l'impeto fatto registrare negli anni Ottanta e Novanta è confluito nel consorzio Quality Group (1999) insieme ad altri otto operatori. L'offerta proposta si estende oggi ad un livello globale andando ad abbracciare tutti gli angoli della Terra, dai più usuali fino ai più inospitali e remoti, con un'enorme lista di proposte possibili. L'offerta di Quality Group è per lo più di tipo Tailor Made e va quindi a ricercare un segmento di clienti differente da quello ricercato dai due maggiori player come Alpitour e Veratour: non i soliti villaggi pensati per famiglie e pensionati alla ricerca di relax e mare, ma bensì tour adrenalinici di gruppo con una connotazione più o meno personalizzata.

Dopo aver chiuso il 2018 con un fatturato superiore ai 121 milioni di euro (**Figura 11**) il direttore commerciale del Gruppo Marco Peci ha confermato le previsioni che parlavano di chiudere il 2019 con un fatturato pari a 158 milioni di euro in netta crescita rispetto all'anno scorso. Particolarmente positivo il trend registrato dai viaggi individuali su misura, cresciuti del 12%, e del numero dei passeggeri, aumentato del 14%, grazie a un sensibile aumento delle richieste per i prodotti europei. Dopo un primo quadrimestre soddisfacente, favorito dalle prenotazioni anticipate, e una fase di rallentamento, alle porte dell'autunno il gruppo ha registrando una nuova impennata. A fare da traino le festività di fine anno: le prenotazioni a fine agosto hanno segnato un + 21% con gli itinerari classici a fare la parte del leone con gli otto giorni negli Usa o in Cina ed i dodici giorni in India, Indocina ed Argentina. Proprio la Cina, infatti, grazie all'implementazione di strutture ricettive, servizi e infrastrutture tra le più moderne al mondo, e il Tibet stanno crescendo aprendosi al turismo anche in aree lontane dai tour classici interessando regioni come lo Sichuan, Hunan e Yunnan. Sul piano delle destinazioni, il Giappone si conferma punta di diamante della programmazione del gruppo, affermandosi come primo prodotto in tutte le categorie: viaggi di gruppo, viaggi individuali su misura, viaggi di nozze, viaggi da catalogo. Seguono, nel lungo raggio, Stati Uniti e Russia (soprattutto l'area della Carelia), oltre a Brasile e Cuba. Nel medio raggio sono in forte incremento Marocco, Turchia, Oman e tutto il vicino oriente con Israele, Giordania, Libano e Uzbekistan, in incremento del 60%, oltre al Nord Europa con l'Islanda in testa; buoni i risultati anche su alcuni prodotto di nicchia come il Messico Coloniale delle aree del Nord, il Brasile dell'Amazzonia e dei Lençóis Maranhenses. Anche Italyscape, il brand dedicato all'incoming nato nel 2017 ha raddoppiato i fatturati grazie a una forte domanda da parte dei mercati del nord America e nord Europa. In incremento vi è anche il costo medio di ciascuna pratica, che si attesta attorno ai 6.000 euro, e le prenotazioni anticipate dei clienti, con una media di 3-5 mesi ante partenza, che rappresentano l'80% del totale del fatturato. Il fatturato del tour operator è in costante crescita negli ultimi anni con un ottimo +17.98%

registrato lo scorso esercizio e un aumento di venti milioni dei ricavi in due anni. L'EBITDA è invece in leggero calo dopo l'exploit del 2017, attestandosi sui 3.000.000€. Dai risultati degli indicatori finanziari si può osservare come sia il current ratio che l'indice di liquidità si mantengano su ottimi valori, nonostante abbiano fatto registrare i valori più bassi degli ultimi cinque anni, segnalando come l'azienda riesca a fare fronte ai propri impegni a breve attraverso l'utilizzo di capitale circolante; il consorzio possiede inoltre un buon grado di solidità patrimoniale, come dimostra il livello mantenuto costante negli anni dell'indice di indipendenza finanziaria. Il rialzo dell'indice di Leverage (da 1.79 a 2.08) non è invece una buona notizia, poiché un eccessivo aumento di quest'ultimo potrebbe portare nel tempo ad uno squilibrio finanziario. Analizzando gli indici di redditività notiamo come buona parte di essi sia nettamente migliorata rispetto a due anni prima, anche se molti di loro segnano un leggero calo rispetto ai valori del 2017: sono questi i casi della marginalità sulle vendite, che va a misurare la redditività lorda delle vendite, del Return On Assets, che indica come l'azienda sia riuscita negli ultimi anni ad aumentare il valore dei propri asset, e del Return On Sales, che rimane su valori abbastanza bassi anche se in miglioramento. Diverso è invece il discorso per il ROE, che continua la propria crescita anche nel 2018 mostrando come vi sia un buon ritorno economico dell'investimento effettuato dai soci dell'azienda.

Quality Group	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Fatturato	121.897.170	103.285.413	91.690.896	79.503.108	74.668.506
EBITDA	3.006.035	3.681.421	1.311.174	1.255.013	1.491.329
INDICATORI FINANZIARI					
Current ratio	1,49	1,64	1,56	1,85	1,67
Indice di liquidità	1,48	1,63	1,55	1,83	1,65
Indice di indipendenza finanziaria	0,26	0,28	0,27	0,29	0,29
Debt/Equity ratio	2,08	1,79	1,95	1,45	1,68
INDICI DI REDDITIVITA' (%)					
Margine sulle vendite	2,46	3,56	1,42	1,57	1,99
Return On Assets (ROA)	9,24	14,38	4,72	5,22	6,46
Return On Sales (ROS)	2,37	3,44	1,19	1,29	1,69
Return On Equity (ROE)	3,07	2,62	1,76	1,35	1,82

***Figura 11**: i numeri di Quality Group*

Veratour (Nicolaus Tour)

Al fianco dei grandi nomi del turismo italiani, il gruppo Nicolaus rappresenta una realtà più piccola che, al segmento della villaggistica, limitata per lo più al corto raggio ma con una politica d'impresa volta all'espansionismo, affianca il segmento dei viaggi legati al mondo del business, permettendogli così di ottenere un'importante fetta di ricavi da un settore che non viene preso in considerazione dai big player nostrani. Un anno molto importante per il Gruppo fu il 2018, quando la sua storia si incrociò con quella del quarto tour operator italiano, Valtur, che nel marzo di quell'anno dovette presentare richiesta di fallimento finendo all'asta quattro mesi dopo: Nicolaus riuscì ad aggiudicarsi lo storico marchio romano presentando un'offerta da 4,5 milioni di euro su una base d'asta di 1,5, che gli permise di battere tra le altre l'offerta di Alpitour. Tra le specializzazioni del Gruppo vi sono quelle collegate al mercato immobiliare (vendita e affitto di dimore prestigiose legate al settore luxury), ai servizi legati al mondo dell'hôtellerie sviluppati in qualità di centrale acquisti, al settore congressuale e MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions) con un expertise funzionale all'organizzazione di sessioni di team building e di attività motivazionali. Tratto distintivo del modus operandi del Gruppo è la segmentazione dell'offerta turistica proposta: grazie alla capacità di analisi delle esigenze dei differenti mercati o clienti, l'operatore riesce ad articolare una programmazione mirata ad un elevato valore aggiunto.

Come si evince dal grafico (**Figura 12**) il t.o. pugliese sta facendo registrare anno dopo anno valori di fatturato in continua crescita (+8,68% nell'ultimo anno) con una crescita sensibile tra il 2015 e il 2016, anno dell'espansione in Grecia e Spagna; a questi valori concernenti i ricavi si affianca un EBITDA che, dopo l'exploit del 2016 in cui risultò più del doppio rispetto all'anno precedente, è calato di circa un milione andandosi a stabilizzare intorno ai 4 milioni di euro. Come per l'andamento del fatturato e dell'EBITDA anche gli indici hanno avuto il balzo in avanti nel corso dell'annata 2015/2016: il current ratio e l'indice di liquidità dopo la flessione del 2017 sono risaliti l'anno successivo, mostrando come l'azienda riesca a far fronte ai propri impegni attraverso l'utilizzo del capitale circolante; la perdita costante di otto p.p. degli ultimi anni dell'indice di indipendenza finanziaria denota invece una leggera perdita di grado di solidità patrimoniale, anche se il valore rimane comunque nel range di valori ritenuti buoni; così come l'indice di indipendenza finanziaria, anche il leverage si mantiene su buoni valori, segnalando un discreto equilibrio tra l'utilizzo di risorse di debito e capitale di rischio. Analizzando poi gli indici di redditività si può osservare come i margini sulle vendite, dopo aver toccato l'apice di 8,25 p.p. siano ridiscesi assestandosi intorno ai 5 p.p.; il calo del valore del ROA negli ultimi anni evidenzia come il Gruppo stia perdendo la capacità di creare valore tramite i propri asset. I ritorni finanziari rappresentati dal ROI, nonostante la perdita di 11 p.p. dal 2017 al 2018, si mantengono su valori buoni anche se minori del ROE, con quest'ultimo che è in recupero comportando un buon ritorno economico dell'investimento effettuato dai soci dell'impresa. Unica nota negativa è rappresentata dal ritorno sulle vendite (ROS), che sta vivendo negli ultimi anni una perdita di redditività sulle vendite in termini di reddito operativo.

Nicolaus Tour	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Fatturato	80.375.538	73.954.523	61.692.887	43.986.636	34.106.189
EBITDA	4.123.102	4.058.638	5.178.412	1.699.610	1.061.044
INDICATORI FINANZIARI					
Current ratio	2,39	1,52	2,06	1,20	1,86
Indice di liquidità	2,40	1,57	2,10	1,21	1,92
Indice di indipendenza finanziaria	0,18	0,28	0,34	0,22	0,29
Debt/Equity ratio	1,33	1,48	1,22	0,99	0,76
INDICI DI REDDITIVITA' (%)					
Margine sulle vendite	5,03	5,36	8,25	3,8	3,07
Return On Assets (ROA)	11,79	17,51	31,68	13,46	16,83
Return On Investment (ROI)	15,95	26,81	/	/	/
Return On Sales (ROS)	4,45	4,91	7,82	3,32	2,66
Return On Equity (ROE)	5,8	4,57	6,25	4,26	4,28

***Figura 12**: i numeri di Nicolaus Tour*

Da questa prima analisi sui bilanci dei principali tour operator emerge come, nonostante la crescita dei nuovi intermediari online su scala globale, in Italia il settore tradizionale sia riuscito a superare una prima fase di stallo rispondendo con incrementi di fatturato per tutti i maggiori operatori. Il trend di settore è quello già evidenziato di un incremento delle dimensioni delle imprese tramite integrazione orizzontale e verticale, soprattutto tramite acquisizioni oppure confluenza in macro-gruppi o consorzi.
Come indicato ad inizio capitolo, il 2019 si è chiuso molto positivamente per il settore del *digital travel* italiano: 15,5 miliardi di fatturato in crescita del 9% rispetto all'anno precedente. Le stime condotte[40] mostrano come i canali diretti siano ancora preferiti (68%) rispetto a quelli indiretti quali OTA, aggregatori, etc. (32%) anche se in leggero calo rispetto all'anno precedente quando le percentuali erano rispettivamente 70 e 30%. Un dato molto

[40] Studio condotto dal Politecnico di Milano in collaborazione con il sito di digital innovation osservatori.net

significativo riguardante il mezzo con cui gli italiani compiono le proprie prenotazioni è quello secondo il quale lo scorso anno il 23% delle prenotazioni online totali sono state fatte attraverso dispositivi *mobile*, in crescita del 32% rispetto all'anno precedente; questo trend è in costante aumento (basti pensare che nel 2015 solo il 6% delle prenotazioni online veniva fatto tramite *mobile*) e ha portato i t.o. a perfezionare i propri siti web di vendita per permettere le prenotazioni tramite cellulare.
Le strutture alberghiere dal canto loro fanno molto affidamento sulle OTA (36% delle prenotazioni totali in crescita dell'1% dall'anno precedente) ma contemporaneamente si rafforzano sui canali diretti con il 46% delle prenotazioni (in crescita del 3%) che arrivano direttamente dal cliente finale (20% via mail, 15% via telefono o banconista e 11% via sito o app, con queste ultime in leggera crescita di due punti percentuali). Al terzo posto troviamo le prenotazioni fatte via agenzia, che si mantengono su un 18% proseguendo il braccio di ferro con i tentativi di disintermediazione. per gli intermediari turistici tradizionali arrivano comunque buone notizie: insieme alla componente digitale è infatti cresciuto anche il fatturato complessivo derivante dalle prenotazioni offline: i dati segnalano un +5% rispetto al 2018 con 44,1 miliardi di euro complessivi. Le agenzie di viaggio si stanno evolvendo, soprattutto grazie al supporto di network di agenzie e ai tour operator, offrendo nuovi servizi per i propri clienti quali conti elettronici associati alle liste nozze, piattaforme B2B per la prenotazione di case vacanza e soprattutto piattaforme che permettono di accedere in tempo reale alle esperienze da fare in loco: proprio quest'ultimo servizio è particolarmente apprezzato ed ha ormai superato il 10% del budget dell'intero viaggio. Le statistiche segnalano come il 42% delle start-up italiane legate al turismo abbiano le "attività in destinazione" come propria area di business prevalente.
I numeri degli ultimi anni sono confortanti per un settore degli operatori turistici che riesce a crescere nonostante tutte le insidie del mercato digitale: a tal proposito lo scorso anno è stato distribuito un questionario[41] ad un campione di 1013 "turisti digitali", che ha dimostrato come ben il 21% di essi si rechi comunque nelle agenzie di viaggio per prenotare le proprie vacanze; i motivi risiedono soprattutto nella maggiore sicurezza offerta sulla qualità, nella garanzia di poter ricevere assistenza durante il viaggio e nella possibilità di poter creare la propria vacanza con facilità. Negli ultimi anni il mercato del turismo nel suo complesso è cresciuto non solo in Italia, ma bensì in tutti i principali mercati europei: lo scorso anno, oltre al +7% del mercato italiano, si segnala il +3,9% di quello francese, il +6,8% di quello spagnolo e il +11,6%[42] di quello tedesco.
Concentrandosi poi sul solo comparto delle vacanze organizzate, si procede a verificarne l'andamento per il periodo da 2015 al 2024 (**Figura 13**)[43], con gli anni a venire inseriti sulla base di attente previsioni. Osservando la figura si può notare come il segmento del turismo organizzato italiano presenta un trend atteso di crescita per il prossimo quinquennio, sostenuto a sua volta da un andamento storico positivo. L'anno appena passato ha fatto registrare un fatturato complessivo da 8,4 miliardi in crescita di 300 milioni rispetto al 2018: la crescita più rilevante è stata fatta segnare proprio dai tour operator, che hanno sfondato il muro dei 4 miliardi, mentre le OTA hanno consolidato il proprio vantaggio rispetto alle attività legate alla disintermediazione con un aumento di 100 milioni. Il trend positivo

[41] In collaborazione con TTG Italia

[42] Questa forte crescita la si deve soprattutto al t.o. Tui che, dopo il recente fallimento di Thomas Cook, ha definitivamente conquistato lo scettro d'Europa

[43] Dati provenienti da fonti interne di Alpitour SpA

previsto per il futuro dovrebbe abbracciare tutte e tre le categorie con picchi più o meno marcati: i t.o. potrebbero veder aumentare i propri profitti di ben 1 miliardo (+24.4%) incrementando il gap nei confronti delle OTA, che pure vedrebbero un aumento complessivo del 31,8%; più contenuto invece l'aumento del fatturato della disintermediazione (+10%). Questo trend positivo è sostenuto soprattutto dalla ripresa di alcune destinazioni chiave quali Africa Orientale, Oceano Indiano ed Egitto, dalla crescita del segmento delle nuove formule di viaggio organizzato caratterizzate da una maggiore flessibilità (es. short breaks) e dalla minore sensibilità alla domanda ad eventi geopolitici che hanno caratterizzato alcune destinazioni chiave per il turismo (es. Mar Rosso e Oceano Indiano).

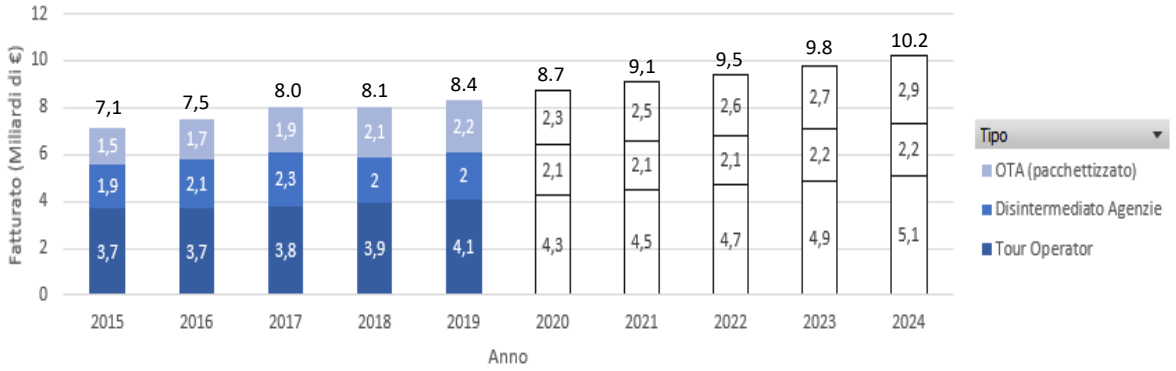


***Figura 13**: Andamento del mercato delle vacanze organizzate (2015-2024)*

In ultima battuta si procede all'analisi delle quote di mercato in mano ai big player del settore, per confermare oppure smentire i precedenti dati raccolti, che hanno segnalato un buono stato di salute del comparto con generali aumenti del fatturato e risposte positive ai tentativi di disintermediazione. Lo scopo del grafico sottostante[44] (**Figura 14**) è infatti quello di andare a vedere la situazione dei tour operator italiani in termini di quota di mercato in proprio possesso. Appare subito evidente come non vi siano stati radicali variazioni negli ultimi anni: il settore è nettamente dominato dal Gruppo Alpitour, che è ormai giunto a detenere complessivamente il 30,8%[45] del mercato; è importante notare come l'acquisizione di Eden Viaggi, secondo t.o. italiano dietro proprio ad Alpitour, abbia permesso al Gruppo di aumentare la propria quota di mercato del 7%. Il distacco nei confronti degli avversari è assai elevato: Veratour è rimasta abbastanza stabile con una quota intorno al 6% mentre Settemari è ferma al 2%. Non deve invece trarre in inganno la percentuale di 41,3 legata alla voce "*Altri tour operator*", poiché questa cifra deve essere scissa tra gli altri circa 80 t.o. operanti sul mercato nazionale. Al di fuori dei tradizionali tour operator la voce che più spicca è quella legata al comparto crocieristico, il quale riesce a mantenere stabile la propria quota di mercato intorno al 15%. Colpisce invece il dato relativo alle vendite delle OTA[46], le quali si attestano ad un più modesto 5%.

[44] Dati ottenuti da fonti interne Alpitour

[45] Il numero è il risultato della somma delle varie quote dei brand appartenenti al Gruppo (Alpitour, Eden, Press Tour e Hotelplan)

[46] NB: il valore si riferisce solamente alle vendite delle OTA operanti in B2B sui canali AdV (es. Albatravel, Travel Cube…)

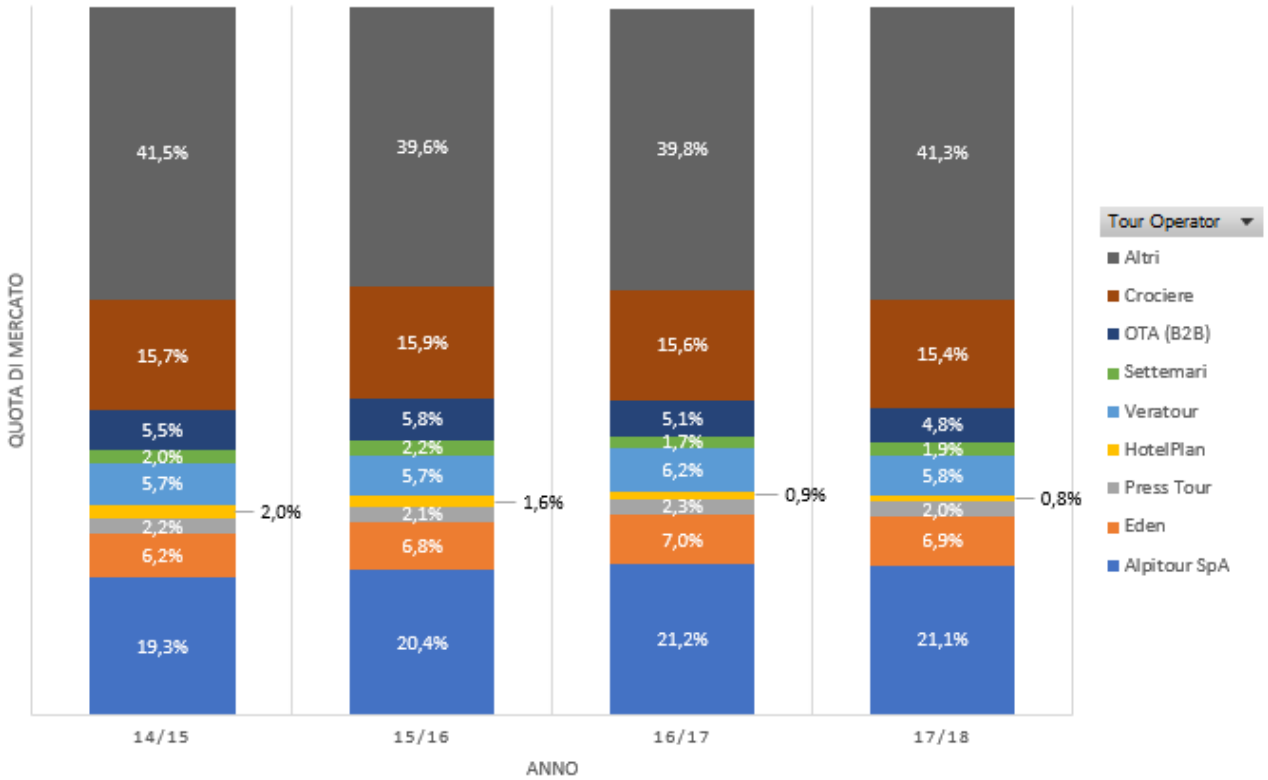


***Figura 14**: Quote di mercato dei principali operatori turistici in Italia*

I dati raccolti hanno dunque mostrato come il settore dei tour operator concerne al mercato italiano non stia mostrando segni di cedimento dovuti agli impatti delle OTA e ai tentativi di disintermediazione, ma stia al contrario mostrando un generale aumento dei margini che va a toccare sia i t.o. che le agenzie, ma anche i vari intermediari tradizionali del turismo. Non solo i colossi, ma anche alcuni dei t.o. più modesti sono riusciti ad incrementare i propri margini e ad ampliare la propria rete di strutture partner. La tendenza generale è comunque quella rivolta all'espansionismo: mentre i big player sfruttano compagnie aeree e strutture ricettive di proprietà (si vedano le già citate Neos del Gruppo Alpitour e Blue Panorama del Gruppo Uvet) e acquistano altri brand per accrescere le proprie dimensioni (Eden passato sotto Alpitour, Settemari sotto il Gruppo Uvet e Valtur sotto Nicolaus Tour), gli operatori minori cercano di fondersi tra loro (è il caso di Mistral Tour confluita nel consorzio Quality Group) per cercare di mantenere il passo e colmare pian pianino il gap. Gli operatori più piccoli puntano invece tutto sulla specializzazione per cercare di resistere ai concorrenti più grandi e per battere segmenti di mercato non ancora completamente esplorati, ma che potrebbero rivelarsi molto profittevoli permettendo loro di diventare dei *big fishes in a small pond*. Il futuro è comunque tutto da scrivere, perché se è vero che da un lato le previsioni parlano di un comparto che dovrebbe mantenere un ottimo stato di salute, dall'altro lato è bene tenere in considerazione che il turismo è uno tra i settori più dinamici e volubili, il quale non è nuovo a repentini e imprevisti stravolgimenti del mercato.

CONCLUSIONI

Da quanto emerso nella tesi il turismo è uno dei settori che più ha subito l'arrivo di Internet. Dal XXI secolo le abitudini del turista sono profondamente cambiate e si è incominciato a ricorrere al web per qualsiasi tipo di informazione. Per quanto riguarda il mondo dei viaggi, nonostante l'iniziale diffidenza nei confronti delle metodologie online, si è passati dalla semplice consultazione e ricerca di informazioni alla vera e propria prenotazione in tutti i suoi passaggi. Oggigiorno le prenotazioni sono sempre più rivolte verso il digitale e gli operatori del turismo hanno dovuto attuare diverse strategie per poter continuare a soddisfare la propria clientela.

Nel primo capitolo sono stati introdotti e accuratamente descritti tutti gli operatori turistici. Ai tradizionali tour operator, che hanno vissuto i propri fasti negli ultimi decenni del secolo scorso, si sono recentemente affiancati nuovi concorrenti operanti prevalentemente online quali OTA (Online Travel Agencies) e metamotori di ricerca e aggregazione. Proprio queste ultime tipologie hanno riscontrato notevole successo portando nomi come Expedia e Booking.com a diventare delle potenze mondiali: il segreto del successo risiede nel fatto che, tramite l'utilizzo di questi portali, qualsiasi turista può trasformarsi in un piccolo tour operator riuscendo a prenotare agilmente e a prezzi convenienti voli, soggiorni, ristoranti e attività da svolgere il loco. Gli operatori turistici tradizionali riescono però a garantire un'assistenza continua per tutta la durata del viaggio e una radicata esperienza nella creazione di pacchetti viaggio ad hoc comprensivi di voli, trasferimenti e soggiorni. Questa nuova suddivisone del mercato ha dato vita al *Travel 2.0*, dove gli utenti web navigano tra tutte le offerte proposte dai portali OTA e dai metamotori, leggono le recensioni che gli altri consumatori hanno lasciato per decidere quale tra le proposte sia quella che si sposa al meglio con la propria idea di soggiorno e infine prenotano direttamente sul portale o tramite reindirizzamento al sito di vendita diretta, usufruendo inoltre di alcuni benefit quali cancellazioni gratuite e pagamenti direttamente in struttura. Gli operatori tradizionali hanno così risposto lanciando i propri siti web, dai quali è possibile prenotare l'intera vacanza con un semplice click, offrendo agli utenti un'alternativa al doversi recare in agenzia per poter conoscere tutte le opzioni di viaggi e pacchetti.

Nel secondo capitolo si è proceduto, tramite l'analisi della teoria e degli studi compiuti in questi ultimi anni, a valutare i nuovi tipi di relazioni che si sono creati tra i proprietari di strutture ricettive e gli operatori turistici. Sempre più spesso gli albergatori lasciano in vendita sui siti delle OTA una parte delle proprie camere per poter sfruttare l'effetto billboard offerto da questi portali: coloro che non fanno parte di grandi catene possono utilizzare i portali online per far conoscere il proprio prodotto a livello globale, approfittando soprattutto dell'immensa copertura territoriale offerta e del fatto che i siti delle OTA siano tradotti in una moltitudine di lingue. Questa maggiore notorietà viene però pagata a caro prezzo poiché le OTA ottengono laute commissioni per ogni prenotazione effettuata sui propri portali con punte fino al 30% dell'importo complessivo. Gli albergatori si ritrovano molto spesso dinnanzi ad un trade-off tra il cercare di aumentare le vendite del proprio prodotto e il dover pagare salate fees agli intermediari online, trovandosi costretti a scegliere tra due diverse vie percorribili: dare la propria fiducia nei contratti stipulati con gli intermediari online oppure tentare la strada della disintermediazione. Nel primo caso il rischio è rappresentato dall'asimmetria informativa prevalente in molti degli accordi stipulati, con OTA e metamotori possessori di una quantità di informazioni nettamente

superiore a quella degli albergatori; spesso però i benefit derivati da questi contratti possono comunque portare al loro prosieguo. La disintermediazione è invece una strada più lunga e costosa, ma che al contempo può riservare maggiori profitti per i proprietari di strutture ricettive: questi ultimi devono in primis lavorare a fondo sui propri siti web, i quali devono soddisfare tutta una serie di linee guida come l'intuitività, la chiarezza e la completezza delle informazioni, la traduzione in più lingue e la presenza di elementi grafici che catturino rapidamente l'attenzione; la presenza di un booking engine all'interno del sito e la possibilità per i clienti di poter effettuare la transazione in tutta sicurezza sono altri elementi di enorme aiuto per la creazione di un sito ad hoc. Poiché i piccoli albergatori non possono permettersi le enormi spese sostenute annualmente dalle OTA in marketing e pubblicità, essi devono inoltre mantenere il proprio sito costantemente aggiornato per cercare di apparire tra i primi risultati dei motori di ricerca. Se i contratti con le OTA sono molto variabili, quelli con gli intermediari storici del turismo seguono una serie di possibili contratti consolidatisi nel corso degli anni: per trarre il più possibile benefici da questi accordi albergatori e tour operator devono lavorare in sinergia cercando di identificare i fattori critici di successo e decidendo con largo anticipo i volumi d'affari che si vogliono cercare di raggiungere in ogni stagione. Per lavorare al meglio i t.o. hanno adottato tutta una serie di strategie (una tra tutte il pricing dinamico) volte a correggere eventuali errori di pricing oppure volte al tentativo di anticipare i trend della domanda che si svilupperanno di lì a poco, così da arginare il più possibile il rischio di fallimento che ha colpito molti marchi storici negli ultimi decenni.
Il terzo capitolo ha invece offerto uno spaccato riguardante il mondo dei tour operator in Italia, dimostrando come nel nostro paese le grosse imprese siano riuscite ad evitare possibili crisi, riuscendo anzi ad aumentare i propri fatturati. Il 2019 è stato l'anno in cui e-commerce e canali distributivi tradizionali (agenzie e tour operator) hanno raggiunto un nuovo equilibrio: i t.o. hanno fatto registrare una crescita media del 7% mentre l'82% delle agenzie di viaggio ha chiuso l'anno con un fatturato in crescita. Questi risultati sono stati raggiunti grazie agli investimenti degli ultimi anni effettuati per aumentare le proprie compagini sia tramite acquisizioni di competitor sia tramite la creazione/acquisto di compagnie aeree e catene alberghiere di proprietà, che hanno permesso da un lato di allargare il mercato e dall'altra di poter fornire più prodotti alle agenzie. I bilanci hanno premiato i brand più grossi, i quali hanno continuato la propria espansione a livello worldwide, mentre il divario con i t.o. più piccoli è ancora notevole ed è sottolineato molto bene a livello di quote di mercato: i primi quattro t.o. italiani possiedono una quota di mercato complessiva pressoché equivalente a quella dei successivi ottanta. La situazione che si sta delineando è dunque la seguente: i t.o. più grossi assistono ad una crescita dei propri fatturati e del numero dei clienti che acquistano i prodotti in agenzia, generando uno squilibrio che sta portando gli operatori più piccoli a puntare maggiormente sulla specializzazione, cambiando in molti casi il proprio modello di business, in un tentativo di ricerca di mercati e cluster di popolazione non ancora scandagliati a fondo dai grandi Gruppi. Oltre all'aumento dei fatturati l'anno passato ha anche evidenziato un forte aumento delle prenotazioni effettuate in agenzia (23%) con un aumento di 16,4 p.p. rispetto all'anno precedente. Questi risultati sono eccellenti se si pensa che solo pochissimi anni fa le agenzie di viaggi venivano date per spacciate, schiacciate dai colossi online del travel. Le nuove forme del web marketing e il mercato digitale del turismo stanno prendendo sempre più piede e sono utilizzate anche dagli operatori turistici più piccoli. Dopo anni di crisi il settore dei tour operator italiani è tornato alla ribalta proprio grazie a quell'Internet che sembrava essere, invece, una pistola puntata alla tempia; la rete ha infatti permesso il proliferare delle agenzie di viaggio online

collegate ai t.o., le quali hanno contribuito a rastrellare turisti, togliendoli al contempo ai grandi colossi di web travel. Volendo semplificare, il comparto del tour operating italiano presenta oggi da un lato i grossi gruppi a integrazione verticale, dall'altra operatori più piccoli ma fortemente specializzati sulle nicchie: nel mezzo si trova la parte di dynamic packaging, sempre più ampia ma meno generalista. Le previsioni parlano di un divenire ancora florido e dai fatturati in crescita per il comparto italiano, ma in un settore in continua evoluzione come quello del turismo nulla si può mai dare per scontato. La "lotta" degli operatori tradizionali nei confronti degli operatori online e della disintermediazione è dunque in continuo svolgimento con continui ribaltamenti di fronte e repentini nuovi sviluppi. E' però diventato ormai palese come il digitale stia cambiando i comportamenti dei viaggiatori: dati alla mano si nota come i viaggiatori italiani siano ormai ispirati dai siti web (47%), dai blog (29%) e dai social media (26%) per la scelta del successivo viaggio; non solo, circa l'85% dei consumatori usa lo smartphone per pianificare il viaggio ed il 18% di essi conclude la prenotazione proprio con il suddetto dispositivo. Per quanto riguarda il ruolo dei social network durante i viaggi è bene notare come il 57% dei viaggiatori condivide le proprie esperienze sui social in tempo reale mentre il 64% di essi evita attivamente gli hotel che fanno pagare il Wi-Fi. Il mondo del Travel si trova così di fronte ad una serie di obiettivi da fissare e raggiungere per poter far fronte a concorrenti quali OTA e Google: permettere la piena personalizzazione dell'esperienza di viaggio, raggiungere l'integrazione end-to-end dell'esperienza di viaggio, adottare nuove tecnologie e puntare all'innovazione. Per quanto riguarda la personalizzazione del viaggio i due spunti principali su cui i t.o. possono imparare arrivano da Google Travel e da Facebook: il primo è uno strumento che riunisce in una sola app tutti i dettagli del viaggio, le prenotazioni e le idee personalizzate per l'utente; l'app del colosso di Mountain View permette inoltre di automatizzare le informazioni di viaggio tramite la sincronizzazione con Gmail, salvare i punti di interesse tramite Maps per personalizzare il proprio itinerario e fornire suggerimenti sempre più mirati grazie all'apprendimento delle risposte degli utenti. Facebook è invece una notevole fonte di ispirazione per i viaggi che suggerisce le offerte in base agli interessi e alle attività dell'utente: non a caso oltre il 50% dei suoi utenti lo utilizza per trovare l'ispirazione per il successivo viaggio, grazie soprattutto alla miriade di video presenti e alla possibilità di raggiungere i siti di prenotazione direttamente dai link presenti. Un altro punto che necessita di uno sviluppo riguarda l'integrazione end-to-end dell'esperienza di viaggio; anche in questo caso Google ha molto da insegnare grazie alla propria filiera di app e servizi: l'utente può infatti avviare le proprie ricerche di base sul motore di ricerca stesso, proseguire confrontando i voli tramite Google Flights, utilizzare Maps per vedere distanze e punti di interessi ed infine aggregare tutto insieme grazie a Travel, rimanendo al contempo aggiornato grazie alle notifiche che il sistema offre dal pre al post viaggio. L'idea per i t.o. potrebbe essere quella di acquisire alcune app e start up utili a migliorare l'integrazione complessiva delle proprie offerte, che potrebbe portare al raggiungimento di una fetta di clientela indecisa tra i rischi dell'online puro e i maggiori costi degli operatori tradizionali. Sono poi da tenere bene in considerazione le nuove tecnologie che stanno impattando sul mondo del turismo: tra di esse troviamo l'intelligenza artificiale, utilizzata tra le altre cose per prevedere le scelte di viaggio, personalizzare i servizi, completare le prenotazioni e gestire i bisogni durante e dopo il viaggio; va poi osservata attentamente anche la blockchain, che fornisce alle compagnie aeree e agli hotel la possibilità di eliminare gli intermediari facilitando l'accesso ai dati dei clienti.

Il tour operator del futuro, per poter mantenere il passo di una concorrenza sempre più agguerrita, dovrà fornire un prodotto a 360° quanto più possibile personalizzabile e che si sposi alla perfezione con l'idea di viaggio che il cliente avrà in mente. Ciò potrà essere possibile grazie al reperimento delle informazioni sia dal lato cliente che dal lato fornitore, le quali saranno disponibili grazie a partnership ed acquisizioni di applicativi dediti allo scopo. Le nuove tecnologie aiuteranno gli operatori a migliorare e ad accrescere la quantità/qualità dei servizi offerti, mantenendo comunque un occhio di riguardo per i processi di condivisione e conseguente ricerca dei viaggi che negli ultimi anni hanno preso sempre più piede. Proprio la condivisione dei viaggi sui social rappresenta un importante mezzo di marketing che i t.o. devono riuscire a cavalcare per incrementare i propri introiti.
La strada che gli operatori tradizionali devono intraprendere è dunque in una prima fase di delineamento, anche se la direzione presa sembra però quella giusta, come confermano i dati degli ultimi anni. L'incertezza di un settore estremamente dinamico come quello del turismo può però essere ridotta tramite l'utilizzo dei giusti mezzi, i quali potrebbero permettere al contempo l'appianamento del gap che potrebbe generarsi tra i tour operator e il mondo online di OTA, metamotori e Google.

BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

Anderson C., *The Billboard Effect: Online Travel Agent impact on Non-OTA Reservation Volume,* Cornell Hospitality Report, Vol.9, N.16, 2009

Anderson C., *Search, OTAs and Online Booking,* 2011; http://scolarship.sha.cornell.edu/

Becheri E., Biella A., *L'intermediazione della filiera del turismo organizzato,* 2013

Bonel E., *La vendita di prodotti turistici: internet versus agenzia? Un'analisi dal punto di vista della domanda,* Sinergie, Vol.66, N.5, pp.213-236, 2005

Buhalis D., Law R., *Progress in information technology and tourism management: the state of eTourism research*, Tourism Management, Vol.29, N.4, pp.609-623, 2008

Carroll B., Sileo L., *Online Travel Agencies: more than a distribution channel,* 2014

Chen Y., Yang S., Wang Z., *Service cooperation and marketing strategies of infomediary and online retailer with eWOM effect,* Inf. Technology Management, pp.1-10, 2015

Christodoulidou N., Connoly D., Brewer P., *Travel Meta-search: opportunity or threat?* Tourism Analysis, Vol.14, pp.821-832, 2010

Christodoulidou N., Connoly D., Brewer P., *An examination of the transactional relationship between online travel agencies, travel meta sites and suppliers*, Int. Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.2, N.7, pp.1048-1062, 2010

Clemons E.K., Gao G.G., Hitt L.M., *When online reviews meet hyperdifferentiation,* Journal of Management Information Systems, Vol.23, pp.149-171, 2006

Dini M., Pancarelli T., *The tourism intermediation system: the relationship between travel agencies and tour operators,* ResearchGate, 2016

Duguid P., *Others network and knowledge: the beginning and end of the port commodity chain,* Bus. Hist. Rev., N.79, pp.1703-1860, 2005

Federalberghi, 2017, http://www.federalberghi.it/comunicati/parity-rate-approvazione-definitiva

Financial Times, *Travel guidebooks come back from the brink,* 2016; https://www.ft.com/content/f3125754-cfe7-11e5-92a1-c5e23ef99c77

Forbes, *Do people still use a travel agency?,* https://www.forbes.com/sites/johnnyjet/2017/11/06/do-people-still-use-a-travel-agency/#438ab21055e6

Fritsch A., Sigmund H., *Review platforms in hospitality,* Open Tour Springer, pp.229-238, 2016

Garibaldi R., *Economia e gestione delle imprese turistiche,* 2009

Grasso M., *Tour operator e agenzie dettaglianti. Strategie e marketing delle imprese di viaggio,* 2011

Guillet B.D., Law R., *An examination of the relationship between online travel agents and hotels: a case study of choice hotels international and Expedia.com,* Cornell Hosp. Q., N.54, pp.95-107, 2013

Guo X., Zheng X., Ling L., Yang C., *Online coopetition between hotels and online travel agencies from the perspective of cash back after stay,* ResearchGate, 2014

Ho-Dac N.N., Carson S.J., Moore W.L., *The effects of positive and negative online customer reviews: do brand strength and category maturity matter,* J. Mark., N.77, pp.37-53, 2013

Iazzi A., Trio O., Gravili S., *Hotels and online travel agencies: power or trust for a competitive long-term relationship,* Int. J. Technology Marketing, Vol.12, N.2, 2017

Il sole 24 ore, 2017, http://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/parity-rate.html

Inversini A., Masiero L., *Selling rooms online: the use of social media and online travel agents,* Int. Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.26, pp.272-292, 2014

Italy Hotels Connection, *I metasearch: che cosa sono e come funzionano questi alleati,* 2017

Jacobides M.G., Knudsen T., Augier M., *Benefiting from innovation: value creation, value appropriation and the role of industry architectures,* Res. Policy, N.35, pp.1200-1221, 2006

Kotler P., Mattiacci A., Kartajaya H., Setiawan I., Mattioli L., *Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale*, 2017

Kumar N., *The power of power in supplier-retailer relationships,* Industrial Marketing Management, Vol.34, N.8, pp.863-866, 2005

Lee H.A., Guillet B.D., Law R., *An examination of the relationship between online travel agents and hotels: a case study of choice hotels international and Expedia.com,* Cornell Hospitality Quarterly, Vol.54, N.1, pp.95-107, 2013

Lepak D.P., Smith K.G., Taylor M.S., *Value creation and value capture: a multilevel perspective,* Acad. Manag. Rev., N.32, pp.180-194, 2007

Ling L., Guo X., Yang C., *Opening the online marketplace: an examination of hotel pricing and travel agency on-line distribution of rooms,* Tourism Management, Vol.45, pp.234-243, 2014

Lui S., Ngo H.Y., *The role of trust and contractual safeguards in non-equity alliances*, Journal of Management, Vol.30, N.4, pp.471-485, 2004

Martini U., *L'impatto di internet sulla struttura del mercato turistico leisure. Un'analisi comparata nei settori del turismo organizzato e del turismo fai da te,* 2000

Masiero L., Law R., *Comparing reservation channels for hotel rooms: a behavioral perspective,* Journal of Travel and Tourism Marketing, 2015

Meliàn-Gonzàlez S., Bulchand-Gidumal J., Lòpez-Valcàrcel B.G., *Online customer reviews of hotels as participation increases: better evaluation is obtained,* Cornell Hosp. Q., N.54, pp.274-283, 2013

Middleton V.T.C., Fyall A., Morgan M., Ranchhod A., *Relationships in the distribution channel of tourism,* Butterworth-Heinemann, Oxford, 2009

Nguyen K.A., Coudounaris D.N., *The mechanism of online review management: a qualitative study,* Tourism Management Perspectives, N.16, pp.163-175, 2015

Otero E.L., Gallego P.A.M., Pratt R.M., *Click-and-Mortar SMEs: attracting customers to your website*, Bus. Horiz., N.57, pp.729-736, 2014

Oz M., *Social media utilization of tourists for travel-related purposes,* International Journal of Contemporary Hospitality management, Vol.27, 2015

Pan B., Zhang L, Law R., *The complex matter of online hotel choice,* Cornell Hospitality Quarterly, Vol.54, N.1, pp.74-83, 2013

Parker G.G., Van Alstyne M.W., *Two-sided network effects: a theory of information product design,* Management Sciencies, N.51, pp.1494-1504, 2005

Parra Lopez E., Gutièrrez Tano D., *The influence of reviewer identity verification on the online reputation hotels,* 2017

Rossi C., *Le imprese dell'intermediazione turistica di fronte alla sfida del digitale: risposte strategiche e condotte operative,* 2012

Schuckert M., Liu X., Law R., *Hospitality and Tourism Online Reviews: recent trends and future directions*, Journal of Travel & Tourism Marketing, Vol.32, pp.608-621, 2015

Serra Cantallops A., Ramòn Cardona J., Galbis Matarredona M., *The impact of Search Engines on the Hotel Distribution Value Chain,* Anno VI, N.6, 2013

Sfodera F., *Turismi, destinazioni e internet. La rilevazione della consumer experience nei portali turistici,* 2011

Sotiriadis M., Fotiadis A.K., *The hybrid era in online tourism distribution channels: disintermediation and re-intermediation,* ResearchGate, 2017

Sparks B.A., Browning V., *The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust,* Tourism Management, V.32, pp.1310-1323, 2011

Stangl B., Inversini A., Schegg R., *Hotels' dependency on online intermediaries and their chosen distribution channel portfolios*, Int. Journal of Hospitality Management, Vol.52, pp.87-96, 2016

Tae C.J., Jacobides M.G., *Tracking value migration along an industry architecture: kingpins, bottlenecks and evolutionary dynamics,* London Business School, 2011

Thomas Cook History, https://www.thomascook.com/thomas-cook-history

Toh R.S., Raven P., DeKay F., *Selling rooms: hotels vs. third-party websites,* Cornell Hospitality Quarterly, Vol.52, N.2, pp.181-189, 2011

Travaglini A., Puorto S., D'Amico V., *Digital Marketing turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo,* 2015

Tse, A., *Disintermediation of travel agents in the hotel industry*, International Journal of Hospitality Management, 2003

University of Pennsylvania, *Leveraging customer analytics: hotels, Otas and travel agencies;* https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/leveraging-customer-analytics-hotels-travel-agencies/

Wang Y., Kracht J., *Distribution Channels,* Encyclopedia of Tourism, 2016

Wei S., Ruys H.F., Van Hoof H., Combrink T.E., *Uses of the Internet in the global hotel industry*, Journal of Business Research, 2001

Wu J., Wu Y., Sun J., Yang Z., *User reviews and uncertainty assessment: a two-stage model of consumers' willingness-to-pay in online markets,* Decis. Support Systems, N.55, pp.175-185, 2013

www.aida.bvdinfo.com

www.alpitour.it

www.booking.com

www.expedia.com

www.guidaviaggi.it

www.marketscreener.com

www.nicolaus.it

www.qualitygroup.it

www.skyscanner.it

www.tripadvisor.it

www.trivago.it

www.ttgitalia.com

www.uvet.com

www.veratour.it

Wynne C., Berthon P., Pitt L., Ewing M., Napoli J., *The impact of the internet on the distribution value chain*, International Marketing Review, Vol.18, N.4, pp.420-431, 2001

Xiang Z., Magnini V.P., Fesenmaier D.R., *Information technology and consumer behavior in travel and tourism: insights from travel planning using the Internet,* Journal of Retailing and Consumer Services, Vol.22, N.1, pp.244-249, 2015

APPENDICI

Appendice 1: le possibili forme di aggregazione dei network turistici

- L'*associazione in partecipazione* è "*il contratto*, disciplinato dall'art. 2549 c.c., *con cui una persona o un'impresa (associante) attribuisce a un'altra (associato) una partecipazione agli utili della sua impresa"*; l'associato da parte sua s'impegna a partecipare finanziariamente all'impresa stessa, versando una determinata cifra; il contratto è consensuale e può anche essere a tempo indeterminato. La licenza d'esercizio è in carico all'associante, con relativi oneri (cauzioni, fideiussioni, assicurazioni, imposte ecc.). Aprire un'agenzia viaggi con la formula dell'associazione in partecipazione non significa diventare né titolari né soci dell'impresa, ma semplicemente gestirne l'attività, in quanto l'associante resta formalmente e sostanzialmente il titolare dell'impresa. É una formula completamente diversa dal franchising e non va confusa con questa, nonostante alcuni marchi abbiano giocato su tale ambiguità. Bluvacanze è da sempre leader della formula.
- *Gruppi d'acquisto* e *consorzi* sono la modalità più tradizionale di concentrazione delle agenzie di viaggio e la prima ad aver fatto il suo esordio nel settore (1983). Aggregano agenzie già attive (dotate di licenza propria, con presenza radicata nel territorio e proprio portafoglio clienti) al fine di presentarsi come gruppo nei confronti dei tour operator e degli altri supplier turistici, per spuntare prezzi migliori e disporre di maggiore forza contrattuale. Il gruppo può essere definito come "*un accordo tra imprese che operano nello stesso settore economico, organizzato intorno ad un'impresa guida, con l'obiettivo comune di accedere al mercato tramite acquisti su larga scala effettuati presso rivenditori all'ingrosso e produttori"*; esso fornisce inoltre servizi accessori, quali contabilità centralizzata, accordi di cartello con fornitori non turistici (operatori ICT, carrier telefonici, istituti bancari e assicurativi ecc.), campagne promo-pubblicitarie e di marketing, on e off line. I gruppi sono caratterizzati da una forte collaborazione di tipo verticale tra produttori e intermediari, che permette di occuparsi non solo della vendita ma anche della gestione delle informazioni, che va a sviluppare numerosi e importanti vantaggi competitivi. Un gruppo di acquisto si può solitamente organizzare in 4 modi:
    - Modello basato sugli acquisti: si limita a trattare prodotti e commissioni
    - Modello orientato alle vendite: l'impresa centrale si occupa di favorire l'acquisto da parte dei soci
    - Modello incentrato sulla logistica: gli affiliati possono determinare l'assortimento mentre la centrale gestisce le referenze
    - Modello focalizzato al marketing: la centrale controlla l'assortimento e gestisce un'immagine comune di differenti unti vendita

Sviluppata al massimo da Buon Viaggio Network (da tempo fallita), oggi è la formula meglio rappresentata da reti come Geo Travel Network e Welcome Travel.

- Il *franchising* o affiliazione commerciale è una delle formule più adottate e di successo nel panorama del retail tout-court: il neoimprenditore ha la possibilità di aprire un punto vendita con un marchio noto e contare su un supporto continuo prima, durante e dopo

l'apertura, senza perdere la propria indipendenza e autonomia. L'imprenditore è infatti l'unico titolare dell'attività e della licenza d'agenzia. In Italia, il contratto di franchising è regolato da un'apposita Legge (la n^129 del 2004), che lo definisce come "*il contratto, comunque denominato, fra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all'altra, a fronte di un corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, know-how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi*". I vantaggi di questo tipo di aggregazione comprendono la possibilità di ottenere svariati benefici dai fornitori, l'utilizzo di tecniche speciali messe a disposizione dal gruppo a favore dei singoli, coordinazione di pubblicità e promozione a livello centrale, possibilità di godere di sinergie derivanti dalla rete, formazione del personale e maggiore facilità nel raggiungimento delle economie di scala. Tra gli svantaggi si possono invece annoverare la frammentarietà del mercato dovuta all'alto numero di piccole e medie imprese, il timore diffuso per la perdita della propria indipendenza, il rischio di un alto grado di individualismo, i costi di aggregazione e la pressione subita dagli aderenti per il raggiungimento degli obiettivi. La capofila di questa forma di aggregazione è stata GiraMondo Viaggi, fondata nel 1979 e tuttora attiva.

- La *join venture* può essere definita come "*la creazione di un contratto con cui due o più imprese si accordano per collaborare al fine del raggiungimento di un determinato scopo o all'esecuzione di un progetto"*. I progetti più comuni a cui meglio si adatta sono ad esempio la realizzazione di un bene composito come un grosso hotel oppure l'organizzazione di grandi eventi come le fiere del turismo, dove sono necessarie capacità diverse su differenti campi.

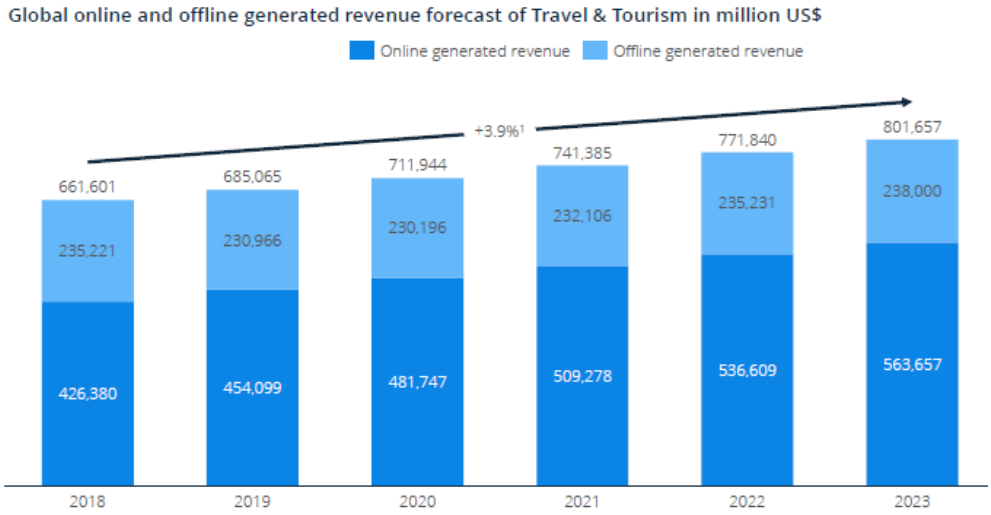
- Nelle *reti di proprietà* la crescita diretta avviene per linee interne e può essere realizzata attraverso acquisizioni e fusioni con operatori già presenti sul mercato, oppure espandendo la propria rete con l'apertura di nuovi punti vendita e l'assunzione di nuovo personale. Le agenzie fanno riferimento a un unico vertice, la licenza di esercizio dell'attività di agenzia di viaggi è una sola, così come la Partita IVA, e tutti i dipendenti sono assunti dalla stessa azienda. Alcuni network di proprietà di cospicue dimensioni sono Uvet Travel Network e Gattinoni Mondo di Vacanze.

    - La *fusione* è "*un atto con il quale due o più società si concentrano in una nuova o mediante la costituzione di una società completamente nuova oppure mediante l'incorporazione di una società in una o più altre*" (art 2501 del CC). Da questa definizione si può quindi evincere la scissione tra le due forme di fusione possibili: da un lato troviamo la fusione in senso stretto dove si arriva all'estinzione delle società che si fondono arrivando alla creazione di un nuovo ente, dall'altra troviamo la fusione per incorporazione dove si ha la sola estinzione della società incorporata.

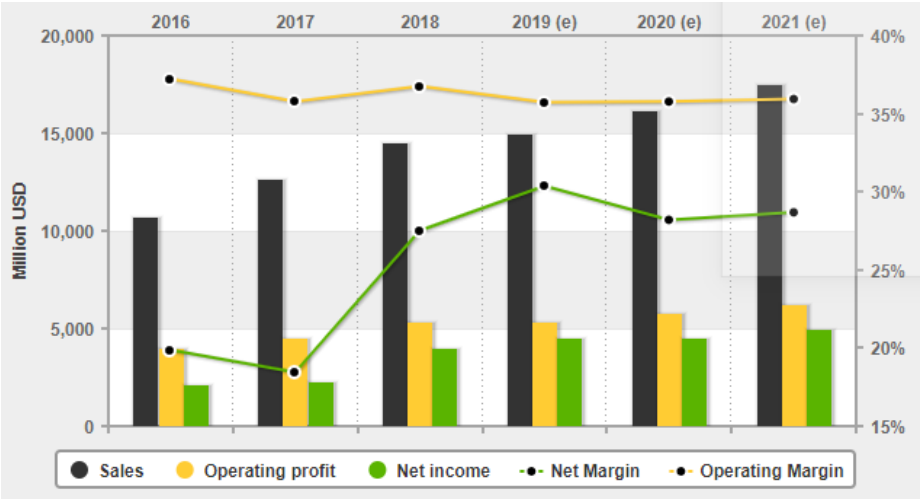
    - L'*acquisizione* è un'aggregazione su base patrimoniale, ovvero è "*fondata su partecipazioni di controllo al capitale delle aziende coinvolte ed in cui le partecipazioni medesime rappresentano il comune elemento di raccordo*". In questi casi un'impresa assorbe un'altra attività comprandone quote di capitale così da rilevarne l'attività mediante l'acquisizione di capitale sociale.

- Risale a pochi anni fa, invece, l'ingresso dei grandi player industriali, che ha prodotto il fenomeno della concentrazione in grandi gruppi, le *macro-aggregazioni*. Per macro-aggregazione s'intende una rete di cospicue dimensioni (da 500 agenzie in su) che aggrega reti più piccole (anche una decina), indipendenti o controllate in tutto o in parte. La macro-aggregazione accentua il potere di negoziazione verso i fornitori e crea massa critica grazie alla numerica delle agenzie. Suo elemento distintivo è l'integrazione di filiera, a monte e a valle. Al giorno d'oggi si considerano 4 macro-aggregazioni: Geo Travel Network + Welcome Travel, UVET Travel Network, Gattinoni Mondo di Vacanze e Bluvacanze.

Appendice 2: Ricavi e previsioni sul turismo online e offline dal 2018 al 2023

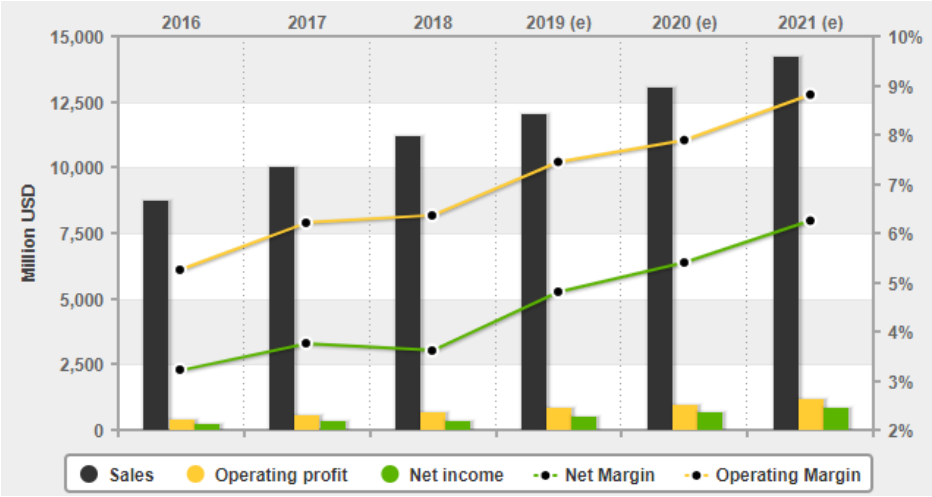


Appendice 3: Dati di bilancio di Booking Holdings e previsioni per gli anni a venire



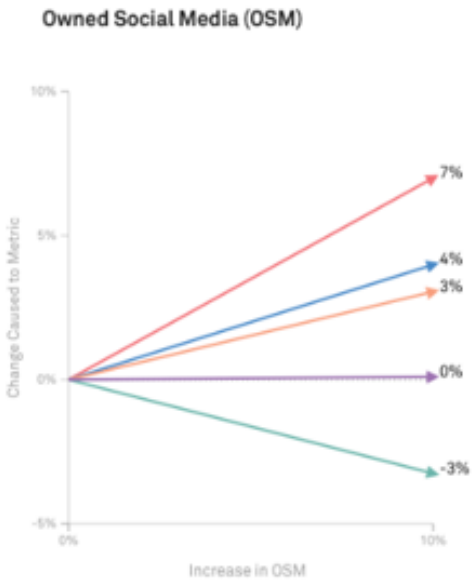
Fiscal Period **December**	Actuals in M $			Estimates in M $		
	2016	2017	2018	2019 (e)	2020 (e)	2021 (e)
Sales	10 743	12 681	14 527	15 020	16 188	17 503
EBITDA	4 139	4 867	5 729	5 850	6 286	6 806
Operating profit (EBIT)	3 999	4 538	5 341	5 366	5 791	6 290
Pre-Tax Profit (EBT)	2 713	4 398	4 835	5 607	5 622	6 148
Net income	2 135	2 341	3 998	4 562	4 574	5 044
P/E ratio	34,4x	37,1x	20,7x	18,4x	17,4x	15,3x
EPS ($)	42,7	46,9	83,3	104	111	126

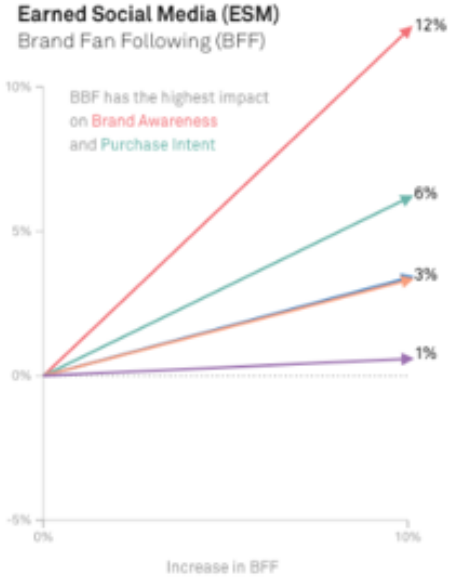
Appendice 4: Dati di bilancio di Expedia Group e previsioni per gli anni a venire



Fiscal Period **December**	Actuals in M $			Estimates in M $		
	2016	2017	2018	2019 (e)	2020 (e)	2021 (e)
Sales	8 774	10 060	11 223	12 098	13 106	14 245
EBITDA	1 616	1 713	1 970	2 114	2 276	2 561
Operating profit (EBIT)	462	625	714	901	1 034	1 257
Pre-Tax Profit (EBT)	277	417	485	780	922	1 162
Net income	282	378	406	582	708	891
P/E ratio	62,2x	49,5x	42,5x	29,0x	24,4x	18,9x
EPS ($)	1,82	2,42	2,65	3,86	4,59	5,92

Appendice 5: Tabelle riepilogative che mostrano i benefici derivanti dai social network





Appendice 6: Legenda della tabella riguardanti gli indici economici dei t.o. italiani

- Indice di disponibilità (current ratio) $= \frac{Attivo\ circolante}{Passività\ a\ breve} * 100$
  Attivo circolante = crediti + liquidità + magazzino
  Passività a breve = fornitori + debiti a breve + banche BT
  L'indice di disponibilità evidenzia la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni a breve attraverso l'utilizzo del capitale circolante. I valori correnti di riferimento sono i seguenti:
  - Ottimo se: x > 1,40
  - Buono se: 1,40 < x < 1,20
  - Sufficiente se: 1,20 < x < 1,10
  - Critico se: x < 1,10
- Indice di liquidità $= \frac{Attivo\ circolante\ (escluso\ magazzino)}{Passività\ a\ breve} * 100$

E' un indice analogo al precedente con la sola esclusione del magazzino dal numeratore. Un indice pari a 1 equivale ad una situazione di buon equilibrio finanziario, in quanto consente all'azienda di fronteggiare tranquillamente gli impegni a breve, senza tenere conto del magazzino che per sua natura, pur essendo considerato come elemento del capitale circolante, può assumere una valenza minore in termini di "liquidità". I valori correnti di riferimento sono i seguenti:

- Ottimo se: x > 1
- Buono se: 1 < x < 0,90
- Sufficiente se: 0,90 < x < 0,80

- Critico se: x < 0,80

- $\text{Indice di indipendenza finanziaria} = \frac{Capitale\ proprio}{Totale\ attivo} * 100$

Indica il grado di solidità patrimoniale dell'azienda in termini di rapporto tra il capitale proprio ed il totale dell'attivo dello stato patrimoniale. Nell'ambito della definizione del merito creditizio si indicano i seguenti valori di riferimento:

- Ottimo se: x > 0,25
- Buono se: 0,15 < x < 0,25
- Sufficiente se: 0,08 < x < 0,15
- Critico se: x < 0,08

- $\text{Debt/Equity ratio (Leverage)} = \frac{Debiti\ finanziari\ netti}{Patrimonio\ netto}$

E' un indice che misura l'equilibrio tra l'utilizzo di risorse di debito e capitale di rischio. Maggiore è il suo valore e maggiore è la dipendenza nei confronti di terzi un valore superiore all'unità può essere giustificato se l'azienda in questione produce flussi di cassa sufficienti a coprire gli interessi sul debito. I valori correnti di riferimento sono i seguenti:

- Ottimo se: x < 0,75
- Buono se: 0,75 < x < 2
- Sufficiente se: 2 < x < 3 e comporta una tendenza allo squilibrio finanziario
- Critico se: x > 3 poiché comporta uno squilibrio finanziario

- $\text{Margine sulle vendite} = \frac{EBITDA}{Fatturato}$

E' un indice che misura la redditività lorda delle vendite fornendo informazioni in termini di processi operativi; è utile per capire se la gestione dell'azienda migliori o meno nel tempo: se cresce negli anni significa che l'azienda diviene più redditizia nei processi operativi quotidiani, viceversa se decresce.

- $\text{Return On Assets (ROA)} = \frac{Utile\ corrente\ ante\ oneri\ finanziari}{Totale\ attivo}$

Il ROA dà un'idea di quanto rendano le attività conservate dall'azienda, mostrando quindi quanto l'azienda sia in grado di far fruttare e di dare valore ai suoi asset. Ciò implica che più alto è e meglio è: un indice particolarmente alto è la rappresentazione di un'azienda che riesce a valorizzare i mezzi posti sotto il suo controllo, mentre un valore basso è sintomatico di un'azienda poco capace di creare valore. Sarebbe preferibile che il ROA sia più alto rispetto ai tassi di interesse delle banche centrali, perché significherebbe in quel caso che il denaro preso in prestito dall'azienda è costato meno di quanto è stato in grado di rendere.

- $\text{Return On Investment (ROI)} = \frac{Reddito\ operativo}{Capitale\ investito\ netto} * 100$

Il ROI indica la redditività operativa dell'azienda, in rapporto ai mezzi finanziari impiegati. In altre parole, consente di misurare il ritorno finanziario dell'iniziativa, che per essere

soddisfacente deve risultare superiore contemporaneamente al tasso di remunerazione atteso dall'azionista (ROE) e al costo medio del denaro in prestito (mezzi finanziari di terzi). La misura ottimale dell'indice, oltre che essere influenzato sensibilmente dal settore di riferimento, dipende dal livello corrente dei tassi di interesse. Sulla base della situazione attuale si può indicativamente stabilire che il ROI sia:

- Ottimo se: x > 15%
- Buono se: 12% < x < 15%
- Sufficiente se: 7% < x < 12%
- Critico se x < 7%

- $\text{Return On Sales (ROS)} = \frac{Reddito\ operativo}{Fatturato} * 100$

Il ROS misura la redditività delle vendite in termini di gestione caratteristica (reddito operativo). È un indicatore chiaramente influenzato dal settore in cui opera l'azienda; può risultare inoltre condizionato in positivo o in negativo dalla politica degli ammortamenti adottati. In linea di massima si possono indicare i seguenti valori di riferimento del ROS:

- Ottimo se: x > 13%
- Buono se: 8% < x < 13%
- Sufficiente se: 2% < 8%
- Critico se: x < 2%

- $\text{Return On Equity (ROE)} = \frac{Utile\ d'esercizio}{Patrimonio\ netto} * 100$

Il ROE indica la redditività del patrimonio netto, ovvero il ritorno economico dell'investimento effettuato dai soci dell'azienda. L'indice è buono se supera almeno di 3 - 5 punti il tasso di inflazione, essendo in ogni caso fortemente influenzato dal settore di riferimento. A titolo puramente indicativo si possono usare i seguenti valori di riferimento:

- Ottimo se: x > 6%
- Buono se: 4% < x < 6%
- Sufficiente se: 2% < 4%
- Critico se: x < 2%

RINGRAZIAMENTI

Vorrei infine dedicare qualche riga a tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione di questa tesi di laurea e che mi hanno supportato lungo tutto il percorso di formazione.

Ringrazio in primis il mio relatore Professor Paolucci Emilio, che in questi mesi di lavoro ha saputo guidarmi nelle ricerche e nella stesura dell'elaborato tramite pratici suggerimenti: con le giuste indicazioni fornitemi e la gentile disponibilità concessami ho potuto accrescere le mie conoscenze e le mie competenze.

Ringrazio caldamente e sinceramente i miei genitori, che mi hanno pazientemente supportato durante questi anni densi di sacrifici ma anche di soddisfazioni, e che senza i quali non avrei mai potuto intraprendere questo percorso di studi.

Ringrazio Serena per essermi sempre stata vicino ogni singolo giorno di questo percorso, per avermi trasmesso forza e positività anche nei momenti più difficili e per aver condiviso con me tanti splendidi viaggi e ricordi. Ringrazio inoltre tutta la tua famiglia per il supporto datomi e per avermi fatto sempre sentire come a casa.

Ringrazio tutti gli amici che hanno condiviso con me questi anni e che mi hanno insegnato molte cose durante i momenti passati assieme. Un grazie di cuore particolare va ad Alessia e ad Andrea, per essere stati sempre presenti e per aver condiviso tanti splendidi momenti; non importa quanto si sia fisicamente distanti, certe amicizie oltrepassano confini e oceani.

Ringrazio infine tutti i colleghi dell'Alpitour SpA per l'avermi trattato come un loro pari fin dal primo giorno di tirocinio e per le skills che mi sono state trasmesse da ognuno di loro in questi mesi. Un grazie particolare va al mio tutor Gabriele Mazza e al mio responsabile Sergio Bergese, che fin dal primo momento mi hanno aiutato a comprendere e a fare mie le dinamiche aziendali.