Politecnico di Torino

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale
A.a. 2024/2025
Sessione di Laurea Marzo/Aprile 2025

# Politiche antitrust nel settore digitale: il caso Booking

Relatore:
Cambini Carlo

Candidato:
Chiara Culmone

# Abstract

L'elaborato affronta la tematica delle politiche antitrust adottate nell'ambito del settore digitale, con particolare attenzione a quello del turismo, che a partire dalla seconda metà degli anni '90, in seguito alla diffusione del Web, ha visto la nascita di nuovi attori nelle **piattaforme di intermediazione**. La presente tesi è incentrata sul caso antitrust di Booking.com relativo all'imposizione delle clausole di parità di prezzo da parte delle piattaforme digitali nelle relazioni contrattuali con i venditori. Lo scopo è quello di avere una visione più chiara degli effetti che tali clausole hanno sui vari attori coinvolti, ovvero consumatori, venditori e piattaforme, attraverso lo studio di due modelli. Il primo modello preso in esame studia come le clausole impattano sulla domanda, sui profitti dei venditori e delle piattaforme, sul surplus dei consumatori e sul benessere sociale. Il secondo modello analizzato, invece, si incentra sul comportamento dei prezzi degli hotel della piattaforma Booking, nel breve e medio periodo, in seguito all'adozione della legge Macron in Francia che ha vietato l'utilizzo di qualsiasi tipo di clausola di parità di prezzo. La ricerca bibliografia delle fonti è stata condotta consultando research paper, articoli e libri teorici, oltre a distinte fonti sitografiche, e basandosi sulle informazioni raccolte sono stati confrontati studi e le relative considerazioni finali.

In seguito a una breve introduzione sulla tematica, il primo capitolo offre una serie di definizioni delle Multi-Sided Platforms presenti in letteratura e una descrizione dei principali modelli di business da queste adottati (agency model, wholesale model e merchant model), oltre che un accenno del loro impatto economico e delle sfide regolamentari da parte delle autorità antitrust che hanno lanciato, con particolare focus sulla piattaforma Booking.com. Nel secondo capitolo vengono, in prima istanza, definite le Price Parity Clauses e poi viene analizzato il primo dei due modelli di studio prima citati. Il secondo modello è, invece, discusso nel terzo e ultimo capitolo.

L'idea di fondo delle autorità antitrust era quella di accrescere la concorrenza per incentivare la riduzione delle commissioni applicate dalle piattaforme ai venditori e una conseguente diminuzione dei prezzi per i consumatori, attraverso l'eliminazione della parità tariffaria, ma i risultati ottenuti sono stati meno significativi di quanto previsto. Molti venditori, infatti, non hanno differenziato i prezzi tra i canali, forse per timore di penalizzazioni da parte delle piattaforme,

come la pratica del "dimming", ovvero la riduzione della visibilità, e i "Programmi Partner Preferiti" di Booking.com a favore degli hotel che non abbassano i prezzi su altri canali.

Dunque, nonostante l'eliminazione formale delle clausole di parità tariffaria in molti paesi, le strategie messe in atto dalle piattaforme hanno di fatto mantenuto una parità tariffaria.

# Indice

**Introduzione** ..... 6

**Presentazione dell'argomento e obiettivi della tesi** ..... 6

**Metodologia** ..... 7

**Obiettivi e struttura della tesi** ..... 8

**CAPITOLO I: Le piattaforme digitali** ..... 10

**Piattaforme digitali** ..... 10

**Introduzione alle piattaforme digitali** ..... 10

**Modelli di business delle piattaforme** ..... 12

**Il ruolo delle piattaforme digitali nell'economia moderna** ..... 14

**Impatto economico e sociale** ..... 14

**Sfide regolamentari** ..... 15

**La piattaforma Booking.com** ..... 16

**Storia e sviluppo** ..... 16

**Modello di business** ..... 18

**Posizione di mercato** ..... 19

**CAPITOLO II: Le Clausole di Parità di Prezzo (Price Parity Clauses)** ..... 21

**Le Clausole di Parità di Prezzo** ..... 21

**Definizione e tipologie di clausole di parità di prezzo** ..... 21

**Impatto delle clausole di parità di prezzo** ..... 22

**Effetti su concorrenza, surplus dei consumatori, profitti dei venditori, investimenti delle piattaforme e benessere sociale** ..... 22

**Dibattiti su effetti pro e anti concorrenziali delle PMFC** ..... 22

**Studi teorici sugli effetti concorrenziali delle clausole PMFC** ..... 23

**Implicazioni per i consumatori e il benessere sociale** ..... 24

**Impatto delle clausole sugli investimenti effettuati dalle piattaforme** ..... 25

**Effetti sui profitti dei venditori** ..... 29

**Modello: presentazione del gioco e definizione delle variabili** ..... 30

**Assenza di clausole PMFC** ..... 32

**Presenza di clausole PMFC** ..... 33

**Confronto dei risultati** ..... 34
**Discussione sulle politiche: analisi numerica delle clausole di parità di prezzo** ..... 41
**Condizioni di legittimità delle clausole PMFC secondo le autorità antitrust** ..... 42
**Considerazioni finali e spunti per ricerche future** ..... 44
**CAPITOLO III: Studio Empirico su Booking.com** ..... 47
**Effetti economici delle clausole di parità di prezzo** ..... 47
**Ricerche empiriche** ..... 50
**Indagini delle autorità garanti della concorrenza sulle OTA** ..... 51
**Il caso di Booking.com nell'UE** ..... 52
**Dati utilizzati** ..... 53
**Effetti di breve periodo sui prezzi dell'eliminazione della parità di prezzo in Francia** 60
**Effetti di medio periodo sui prezzi dell'eliminazione della parità di prezzo in Francia** ..... 64
**Discussione dei risultati** ..... 66
**Confronto con la letteratura** ..... 68
**Osservazioni conclusive e implicazioni dei risultati per la regolamentazione antitrust** 69
**Regolamento ex-ante: Booking.com designata come "gatekeeper"** ..... 70
**Conclusioni** ..... 73
**Sintesi dei risultati principali: limiti e possibili sviluppi futuri** ..... 73
**Prospettive di regolamentazioni e possibili soluzioni** ..... 74
**Bibliografia** ..... 76
**Sitografia** ..... 77

# Introduzione

## Presentazione dell'argomento e obiettivi della tesi

L'avvento di Internet all'interno di un settore ha impattato significativamente le dinamiche competitive, influenzando sia le forze orizzontali che verticali e modificando gli equilibri di potere tra gli attori coinvolti. Questo ha spinto i protagonisti del settore ad adottare nuove strategie e misure per sopravvivere all'interno del settore rimanendo competitivi. In particolare, nella seconda metà degli anni '90, la diffusione del Web ha aperto la strada a nuovi attori, consentendo loro di emergere in settori precedentemente dominati da imprese tradizionali. Questi nuovi player occupano, oggi, posizioni più sostenibili dal punto di vista competitivo all'interno della catena del valore, in quanto la competizione è minore e gli incumbent hanno difficoltà ad accedere. Un esempio tangibile di questo fenomeno è rappresentato dalle **piattaforme di intermediazione** o **multi-sided platforms**, le quali, come si può facilmente intuire dal nome stesso, fungono da intermediari facilitando l'incontro tra domanda e offerta di beni o servizi attraverso la raccolta e la distribuzione di informazioni. Queste piattaforme hanno eroso la redditività e il potere di mercato delle aziende tradizionali in quanto, consentendo ai consumatori di accedere a una maggiore quantità di informazioni sui prezzi, i costi e la qualità dei prodotti e dei servizi, hanno aumentato il loro potere a discapito di quello delle aziende tradizionali. La possibilità di accedere a tutte queste informazioni ha reso il mercato più trasparente, riducendo le asimmetrie informative e diminuendo i costi di ricerca dei consumatori nel processo di acquisizione di informazioni. (J.Yannis Bakos, 1997)

Tra i settori maggiormente influenzati dalla diffusione di Internet e dalla nascita delle piattaforme di intermediazione vi è quello del turismo, che negli ultimi tre decenni è stato caratterizzato da un cambiamento radicale della sua architettura e dalla nascita di questi nuovi attori che hanno ridisegnato gli equilibri all'interno della filiera, prendendone il sopravvento. (P.Yong, D. Tan, 2019)

Questi nuovi meccanismi di intermediazione via Internet, noti anche come OTA (Online Travel Agencies) stanno marginalizzando il ruolo delle tradizionali agenzie di viaggio. Esse consentono agli utenti di prenotare una vasta gamma di servizi turistici, tra cui hotel, voli, attività e noleggio auto. Le OTA, a cui si può accedere digitando l'indirizzo web o tramite un motore di ricerca,

agevolano, dunque, il collegamento diretto tra i viaggiatori e i fornitori di servizi reso possibile anche dai siti web dei fornitori. In cambio di questa intermediazione, le OTA percepiscono commissioni, generalmente comprese tra il 15% e il 30%, dai fornitori per ogni prenotazione effettuata. Attualmente, il settore delle OTA è dominato da giganti come Booking Holdings e Expedia Group. Un'altra tipologia di attore che riguarda il ruolo di intermediazione tra clienti e fornitori e che è entrato a far parte del settore del turismo è rappresentato dagli aggregatori di recensioni relative ai viaggi (come TripAdvisor o Trivago). I clienti hanno, infatti, la possibilità di condividere le loro esperienze di viaggio e di esprimere opinioni, recensioni e valutazioni a riguardo, fornendo anche consigli e raccomandazioni sulla scelta delle destinazioni o degli hotel, classificando quest'ultimi in base a prezzo e qualità. Questo processo contribuisce a costruire la reputazione degli hotel, un aspetto fondamentale per attrarre nuovi clienti. D'altro canto, i clienti possono accedere a informazioni più dettagliate e personalizzate, facilitando una scelta più consapevole in base alle proprie preferenze ed esigenze, riducendo allo stesso tempo i costi di ricerca. (Raguseo, Neirotti & Paolucci, 2017)

## Metodologia

A seguire è riportata nel dettaglio la metodologia che è stata utilizzata per la redazione della tesi, la quale permette di analizzare e studiare nel dettaglio il caso relativo alle clausole di parità di prezzo (Price Parity Clauses) imposte da Booking.com, per cui le autorità antitrust hanno destato preoccupazioni, e di trarne considerazioni e conclusioni. Per la presente tesi sono stati analizzati due casi studio: il primo è relativo agli effetti che tali clausole hanno sugli investimenti delle piattaforme, con ripercussioni sulla domanda, sui profitti dei venditori, sul surplus dei consumatori e sul benessere sociale, mentre il secondo è incentrato sulla valutazione degli effetti di breve e medio periodo sui prezzi di una disposizione che ha imposto l'eliminazione delle clausole di parità di prezzo sulla piattaforma Booking.

Yin (2005), uno tra i più importanti teorici di questa metodologia, ha affermato: "uno studio di caso è un'indagine empirica che studia un fenomeno contemporaneo entro il suo contesto di vita reale particolarmente quando i confini fra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti". Inoltre, ha aggiunto: "l'indagine dello studio di caso affronta tecnicamente la situazione particolare nella quale ci saranno molte più variabili di interesse che problemi di dati, di conseguenza si avvale

di molteplici fonti di prova, con la necessaria triangolazione dei dati e di conseguenza trae vantaggio dallo sviluppo delle precedenti posizioni teoriche per guidare la raccolta e l'analisi dei dati".

Dunque, per caso studio si intende l'analisi approfondita di un evento, di un processo o di un fenomeno reale che ha avuto luogo in un contesto specifico. Questo approccio consente, a partire dall'osservazione di situazioni reali, di formulare teorie, concetti o strategie che forniscono spunti preziosi per trarre conclusioni che possono essere applicate a situazioni simili in futuro. Uno dei vantaggi dei casi studio consiste nella possibilità di raccogliere dei dati reali. A differenza di altri metodi che si basano su ipotesi o modelli, il caso studio è radicato nella realtà e i dati raccolti da casi concreti forniscono informazioni autentiche che rendono le conclusioni più robuste e credibili. Inoltre, solo attraverso l'osservazione diretta di un caso concreto possiamo veramente comprendere quelle che sono le interazioni tra variabili, le influenze esterne, le reazioni delle persone coinvolte.

In sintesi, l'analisi dei casi studio è un metodo di ricerca potente che ci consente di fare luce su fenomeni reali, raccogliere dati concreti e trarre conclusioni che, grazie alla loro base empirica, sono più affidabili e utili.

## Obiettivi e struttura della tesi

Il primo obiettivo è quello di definire il concetto di "piattaforma multi-sided" e di comprenderne il funzionamento, facendo una breve analisi sui principali modelli di business esistenti. Per raggiungere questo scopo si procederà con un'analisi generale della letteratura disponibile in merito alle diverse definizioni esistenti attraverso fonti che verranno ricercate su articoli scientifici, fonti digitali e libri teorici. In aggiunta si andranno a definire le "Price Parity Clauses" in modo da poter soddisfare il secondo obiettivo, che consiste nell'analizzare il caso di Booking.com relativo all'imposizione di tali clausole e l'impatto che esse hanno su piattaforme e utenti.

Questa tesi sarà incentrata, dunque, sulla piattaforma Booking.com e in particolare sul caso antitrust relativo all'utilizzo delle Price Parity Clauses.

La tesi è organizzata nel seguente modo: nel primo capitolo viene delineata una panoramica generale sulle piattaforme digitali, con particolare attenzione sulla piattaforma Booking; nel secondo capitolo vengono descritte le Price Parity Clauses con riferimento agli effetti sulla

domanda, sui profitti dei venditori, sulle piattaforme, sul surplus dei consumatori e sul benessere sociale; nel terzo capitolo verrà discusso uno studio condotto sulla piattaforma Booking incentrato sulla valutazione degli effetti di breve e medio periodo sui prezzi di una disposizione che ha portato alla eliminazione delle clausole di parità di prezzo; nel capitolo conclusivo sono riepilogati i principali risultati della tesi e vengono identificate alcune possibili proposte per ricerche future.

La principale fonte di dati usata nell'analisi è costituita da articoli, libri teorici, siti web e research papers.

# CAPITOLO I: Le piattaforme digitali

## Piattaforme digitali

### Introduzione alle piattaforme digitali

Nel corso degli ultimi vent'anni, la globalizzazione e il progresso tecnologico hanno dato vita a un fenomeno senza precedenti: la nascita delle **Multi-Sided Platforms (MSP)**.

Hagiu (2006, p. 3) fornisce una definizione di Multi-Sided Platforms (MSP) incentrata sull'aspetto transazionale, affermando che "una MSP fornisce un supporto che facilita le interazioni (o transazioni) tra i due o più gruppi di attori (lati) che essa serve, in modo tale che i membri di un lato sono più propensi ad aderire alla MSP quando più membri di un altro lato lo fanno".

Tuttavia non esiste una definizione chiara, unica e riconosciuta a livello globale del termine *Multi-Sided Platform* (Evans & Schmalensee, 2016; Hagiu & Wright, 2015; Rochet & Tirole, 2003). Sono state proposte diverse descrizioni del concetto da vari punti di vista, ma le definizioni esistenti spesso risultano essere troppo dettagliate, eccessivamente inclusive o troppo generiche per essere realmente utili (Hagiu & Wright, 2015). Una delle prime definizioni è quella che identifica le condizioni necessarie affinché un'impresa possa essere classificata come un'impresa a due lati:

1. devono esistere due o più gruppi distinti di clienti;
2. deve esserci la presenza di esternalità di rete incrociate tra i gruppi di clienti;
3. deve esserci un intermediario, ovvero il fornitore della piattaforma, in grado di internalizzare queste esternalità (Evans, 2003).

Una caratteristica fondamentale e distintiva delle piattaforme multilaterali, che emerge da questa definizione, è rappresentata dalle **esternalità di rete**, le quali costituiscono uno dei principali vantaggi derivanti dall'adozione di questo modello di business (Trabucchi & Buganza, 2019). Le esternalità di rete fanno sì che l'utilità netta dei membri del lato A aumenti all'aumentare del numero dei membri del lato B.

Queste piattaforme, dunque, fungono da intermediari, in quanto mettono in contatto gruppi di persone diversi, spesso a livello internazionale, consentendo loro di interagire e generare valore. (Gawer 2014; Evans e Schmalensee 2016)

Ciò rappresenta un cambio di paradigma per le imprese, poiché quelle che adottano questa tipologia di piattaforma si distinguono dalle altre. Esse, infatti, non si limitano a creare valore attraverso la catena di fornitura diretta ai propri clienti, ma spostano il loro focus su come facilitare e valorizzare le interazioni tra i diversi attori attraverso effetti di rete positivi e interazioni cross-side. Infatti, per ottenere successo, le MSP devono concentrarsi sull'attrazione di utenti. Più utenti sono attivi sulla piattaforma, maggiore è il loro valore, sia per gli utenti stessi che per la piattaforma. Per questo motivo, le MSP devono generare effetti di rete, il cui valore aumenta con l'incremento degli utenti. Quando gli utenti di un lato del mercato attraggono altri utenti dello stesso lato a unirsi alla piattaforma, si parla di **effetti diretti di rete** o **effetti di rete sullo stesso lato** (Rochet e Tirole 2003). Un esempio di ciò si verifica quando le persone che cercano interazioni sociali online si uniscono a Facebook, attratte dal numero crescente di utenti. Con l'aumento della base utenti, cresce la probabilità che i nuovi iscritti trovino amici e instaurino relazioni sociali. Al contrario, quando un lato del mercato attira un altro lato, come ad esempio i venditori o gli sviluppatori di prodotti complementari, si parla di **effetti di rete indiretti** o **cross-side** (ad esempio, Täuscher e Abdelkafi 2018; Zhu e Iansiti 2012). Un esempio di ciò si vede quando gli inserzionisti o gli sviluppatori di giochi diventano più interessati a Facebook, poiché più utenti si uniscono alla piattaforma, aumentando così la possibilità di raggiungere una vasta audience di potenziali clienti. Gli effetti di rete, inoltre, possono essere classificati come forti o deboli, positivi o negativi. Gli effetti di rete forti e positivi incentivano le aziende a espandere rapidamente la loro base di utenti. Al contrario, gli effetti di rete negativi portano a una riduzione del numero di utenti, come può accadere a causa di una bassa valutazione dei servizi o di un eccessivo numero di pubblicità. (Cusumano et al. 2019).

Un esempio tipico di mercato a due o più versanti (two-sided o multi-sided market) è rappresentato dalle piattaforme on-line**.** Negli ultimi decenni, con lo sviluppo e l'espansione di Internet, il fenomeno dell'intermediazione online ha conosciuto una crescita esponenziale. Le piattaforme di intermediazione online svolgono diverse funzioni, tra cui:

1. la fornitura dell'infrastruttura;
2. la raccolta e l'organizzazione di informazioni;
3. l'agevolazione della comunicazione e dello scambio di informazioni;
4. l'aggregazione di domanda e offerta;
5. la semplificazione dei processi di mercato;
6. la garanzia di affidabilità nelle transazioni;
7. l'attenzione alle esigenze di compratori e venditori.

Il successo dell'intermediazione online è particolarmente imponente nel settore del turismo e quindi nell'ambito dei servizi legati ai viaggi e al tempo libero. Un esempio emblematico di questo fenomeno sono le **Online Travel Agencies (OTA)**; tali figure si sono consolidate con particolare successo e da tempo hanno superato gli operatori tradizionali (i cosiddetti cd. brick-and-mortar shops), rivoluzionando così l'architettura del settore ed offrono servizi di prenotazione alberghiera, aerea e, in alcuni casi, servizi aggiuntivi come il noleggio auto.

In generale, le principali OTA svolgono tutte attività di intermediazione nella vendita di servizi turistici finali, come voli, pernottamenti in hotel e altri servizi accessori. A differenza delle agenzie di viaggio tradizionali che offrono principalmente servizi a pacchetto, le OTA (o MSP) creano un mercato dinamico con la promozione e la presentazione di varie offerte turistiche, la cui valutazione contribuisce a migliorare la scelta e il coinvolgimento dei clienti. Infatti i consumatori hanno l'opportunità di accedere a una vasta gamma di offerte su una singola piattaforma e di confrontare i servizi proposti dai fornitori, come albergatori, compagnie aeree e tour operator. Inoltre, le OTA gestiscono per conto del cliente l'intero processo di prenotazione e acquisto dei servizi, compreso il sistema di pagamento online. In questo senso, operano in modo simile alle agenzie di viaggio tradizionali, gestendo anche le comunicazioni con i clienti, inclusi gli aggiornamenti relativi all'esito delle prenotazioni effettuate online. (Margherita Colangelo e Vincenzo Zeno-Zencovich, 2015)

## Modelli di business delle piattaforme

Le piattaforme di intermediazione hanno sviluppato vari modelli di business, adottando, come accade nella maggior parte dei casi nel commercio elettronico, una logica orientata al consumatore. Il modello principale è quello dell'**agency model**, che si ispira al tradizionale schema dell'agenzia

di viaggio, in cui l'intermediario agisce tra il fornitore di servizi di viaggio e i viaggiatori, guadagnando una commissione sulla vendita. Questo modello è adottato, ad esempio, da **Booking.com**, che opera esclusivamente nel settore alberghiero, dove i clienti pagano direttamente l'albergatore, il quale a sua volta versa una commissione all'intermediario.

L'**agency model** è molto utilizzato dalle piattaforme online; è un modello in cui sono i fornitori a stabilire i prezzi di rivendita finali (invece dei rivenditori), e il profitto derivante dalle vendite viene suddiviso tra fornitori e rivenditori sulla base di percentuali predefinite. In questo, tale modello differisce dal **wholesale model**, nel quale i fornitori fissano i prezzi all'ingrosso che vengono poi ricaricati dai rivenditori al dettaglio.

Un modello alternativo all'**agency model** è il **merchant model**, che consiste nell'acquisto anticipato, da parte dell'intermediario, di una quantità di servizi (come stanze d'albergo, noleggi auto, ecc.) a un prezzo concordato, generalmente inferiore al prezzo normale. L'intermediario poi stabilisce il prezzo finale per il cliente, ricaricando le tariffe negoziate (dette **net rates**) in modo da coprire i propri costi e ottenere un profitto. Un esempio di piattaforma che ha utilizzato questo modello è **Expedia**, che offre vari servizi, tra cui hotel, voli, noleggi auto e pacchetti turistici. Tuttavia, negli ultimi tempi, Expedia ha iniziato ad adottare anche il modello **agency** per alcune delle sue offerte. (Margherita Colangelo e Vincenzo Zeno-Zencovich, 2015)

Le OTA possono scegliere di utilizzare configurazioni di modelli di business di tipo merchant o agent (o entrambi). In sintesi, le OTA che aderiscono al modello merchant fungono da rivenditori che acquistano all'ingrosso i servizi di viaggio a un determinato prezzo e li rivendono ai consumatori a un prezzo più alto, incassando i pagamenti. Il modello agency, invece, stabilisce che il fornitore di viaggi sceglie il prezzo e l'allocazione dell'inventario e raccoglie i pagamenti, ma l'OTA agisce come merchant of record, ovvero come il rivenditore ufficiale che si occupa di tutte le operazioni relative alla transazione (gestione dei rimborsi, protezione contro le frodi, trasferimento del saldo al venditore, trattenuta delle commissioni). (Liao et al., 2019; Perelygina et al., 2022)

# Il ruolo delle piattaforme digitali nell'economia moderna

## Impatto economico e sociale

Le agenzie di viaggio online (OTA) hanno avuto un impatto significativo sia a livello economico che sociale, giocando un ruolo centrale nel settore delle prenotazioni di viaggio. Nel 2013, il volume totale delle prenotazioni lorde ha superato i 150 miliardi di dollari e ad oggi, le OTA rappresentano circa il 38% del mercato globale online e il 13% del mercato complessivo nel settore del turismo. Negli Stati Uniti, la quota di mercato delle OTA è del 15%, con previsioni che indicano un incremento annuale delle prenotazioni lorde del 5-6% nei prossimi due anni, tassi superiori alla crescita complessiva del mercato dei viaggi.

L'influenza delle OTA nel settore alberghiero continua ad espandersi. Nel 2013, negli Stati Uniti, le OTA hanno generato circa 19 miliardi di dollari in prenotazioni lorde, pari al 15% delle vendite totali nel settore alberghiero. Le OTA operano su scala globale e offrono funzionalità innovative, fungendo da motori di marketing, motori di ricerca, piattaforme di prenotazione e canali di esecuzione per i consumatori. Inoltre, sono protagoniste nella ricerca di informazioni di viaggio e nelle applicazioni disponibili su più dispositivi, particolarmente sui dispositivi mobili.

Gli albergatori si trovano a operare in un contesto estremamente competitivo e per massimizzare il valore delle loro strutture, è essenziale che utilizzino efficacemente le OTA e gli altri canali di marketing disponibili. Ignorare l'importanza commerciale delle OTA come strumenti di distribuzione e marketing può risultare in un errore strategico e allo stesso modo, affidarsi esclusivamente a un singolo canale potrebbe non essere la scelta migliore. Gli albergatori devono puntare a trovare un equilibrio ottimale per raggiungere diversi segmenti di mercato e massimizzare il mix di transazioni per ottenere alta occupazione e margini di profitto.

Le opzioni per i consumatori sono enormemente aumentate, in quanto grazie all'utilizzo di laptop, smartphone e tablet, i viaggiatori hanno l'opportunità di consultare numerosi siti web per pianificare i propri viaggi. I consumatori, in particolare quelli più giovani, tendono a preferire la varietà e la vastità delle offerte delle OTA rispetto ai canali diretti dei fornitori, perché in questo modo hanno la possibilità di confrontare diverse offerte. Questi viaggiatori, più esperti e attenti, cercano strutture che rispondano alle loro esigenze e al loro budget, e sono inclini a fare acquisti

incrociati, affidandosi a recensioni, strumenti di mappatura e alle capacità comparative delle OTA per trovare le migliori opzioni disponibili presenti sul mercato.

Le recensioni degli utenti sono uno degli elementi più determinanti nelle decisioni di viaggio. Oltre a TripAdvisor, le OTA rappresentano la seconda fonte di recensioni più utilizzata negli Stati Uniti, superando persino i motori di ricerca e i siti web degli hotel. Per differenziarsi da TripAdvisor, alcune OTA offrono il vantaggio di recensioni verificate, ovvero associate ai soggiorni reali degli utenti presso le strutture. Quando i consumatori prenotano tramite OTA o altri intermediari, possono anche beneficiare di assistenti di viaggio personali che li supportano durante l'intero processo, offrendo un servizio continuo, infatti le OTA sono accessibili 24 ore su 24, 7 giorni su 7, da qualsiasi dispositivo scelto dal consumatore, rendendo l'esperienza di prenotazione ancora più comoda e flessibile. (B. Carroll, L. Sileo, 2014)

## Sfide regolamentari

Le principali piattaforme digitali, come Amazon, Booking.com, Apple e Uber, sono solite trattenere una commissione dalle imprese, dai venditori che utilizzano i loro servizi. Queste commissioni, tuttavia, sono state oggetto di attenzione da parte delle autorità antitrust, a causa della loro elevata entità e delle possibili clausole che ledono la concorrenza nel mercato. Ma gli interventi delle autorità hanno davvero raggiunto gli obiettivi sperati? E, in cambio degli alti costi sostenuti, quali sono i benefici reali per i consumatori e i venditori?

Per contrastare gli interventi delle autorità antitrust, le piattaforme hanno adottato diverse strategie. Tra queste, il divieto di transazioni esterne alla piattaforma, come nel caso dell'App Store di Apple, e l'introduzione di clausole di parità tariffaria, come quelle utilizzate da Booking.com. Tali clausole vincolano i venditori, obbligandoli a non offrire prezzi inferiori su altri canali di vendita. Queste clausole sono particolarmente comuni nei contratti tra hotel e agenzie di viaggio online, quando consentite. Le piattaforme giustificano l'adozione della parità tariffaria come un mezzo per evitare pratiche come lo showrooming, e per garantire una compensazione equa per i servizi di intermediazione, informazione e connessione tra venditori e consumatori.

Tuttavia, le autorità antitrust e le associazioni dei consumatori hanno espresso preoccupazioni a riguardo, considerandole dannose per la concorrenza. Tali clausole, infatti, potrebbero impedire

l'ingresso di piattaforme concorrenti e limitare fortemente l'uso di canali di vendita diretti da parte dei venditori.

In risposta a queste problematiche, diverse autorità antitrust in Europa hanno adottato alcuni provvedimenti. In seguito a un'indagine congiunta delle autorità italiane, francesi e svedesi, Booking.com ed Expedia hanno accettato di modificare le proprie clausole di parità tariffaria, adottando versioni meno restrittive per il mercato europeo. Dal 2015, agli hotel che utilizzano Booking.com ed Expedia è stato permesso di ridurre i prezzi su piattaforme concorrenti, pur mantenendo l'obbligo di non praticare tariffe inferiori sui loro canali diretti. Provvedimenti simili sono stati presi anche in Australia e Nuova Zelanda, che hanno seguito una logica simile a quella europea.

In alcuni paesi, sono state adottate misure ancora più incisive. In Francia, ad esempio, la Legge Macron del 2015 ha vietato ogni forma di parità tariffaria nel settore alberghiero. In Italia, con la legge annuale sulla concorrenza del 2017, è stato introdotto un divieto assoluto di tali clausole nei contratti tra piattaforme di prenotazione e hotel. Misure simili sono state adottate anche in Belgio, Austria e Svizzera tra il 2017 e il 2019, mentre in Germania e Svezia l'intervento si è concentrato su grandi piattaforme di prenotazione come Booking.com e HRS, a cui è stato vietato l'uso della parità tariffaria.

Il tutto sarà ripreso e trattato in maniera più approfondita in seguito in relazione all'utilizzo delle clausole di parità tariffaria da parte della piattaforma Booking.com: saranno, infatti, analazzati due casi studio con l'obiettivo di rispondere alle domande: "Quali sono gli effetti di tali clausole su consumatori, fornitori e piattaforme? Sono davvero così lesive nei confronti della concorrenza? La loro eliminazione è una scelta necessaria e corretta, oppure ci sono soluzioni alternative?

## La piattaforma Booking.com

### Storia e sviluppo

Booking.com è da considerarsi una piattaforma multi-sided in quanto da un lato, ci sono gli utenti che cercano alloggi e prenotano camere attraverso il sito web o l'app di Booking, e dall'altro lato ci sono gli host che offrono le loro proprietà in affitto attraverso la piattaforma. Booking.com, dunque, facilita l'incontro tra questi due gruppi di persone, consentendo agli utenti di prenotare

alloggi e agli host di mettere a disposizione le loro proprietà per il noleggio. In questo modo, Booking.com crea un vero e proprio ecosistema digitale dove entrambe le parti possono interagire e trarre vantaggio reciprocamente, che è ciò che caratterizza le piattaforme multi-sided.

Inoltre Booking.com rientra tra le piattaforme multi-sided leader nel settore del turismo. La sua nascita risale al 1996, grazie all'intuizione dell'imprenditore olandese Geert-Jan Bruinsma, che comprese l'importanza di connettere direttamente gli hotel con gli ospiti, senza dover passare per le agenzie di viaggio tradizionali. Per questo, egli fondò a Amsterdam Bookings.nl, un sito web che permetteva agli utenti di prenotare alloggi e pianificare i propri viaggi in modo autonomo. Fin dall'inizio, la startup conobbe una rapida crescita, grazie a un semplice, ma efficace modello di business basato sull'offerta ai clienti di un servizio completo e user-friendly. Nel 2000, Bookings.nl si unì a Bookings Online, dando vita a Booking.com, quella che oggi noi tutti conosciamo, e Stef Noorden venne nominato CEO. La vera svolta si ebbe tra il 2005 e il 2006, quando la piattaforma divenne il leader europeo del settore, attirando l'attenzione di Priceline, che acquisì la società.

Ciò che ha permesso a Booking.com di emergere come leader nel mercato delle prenotazioni dei viaggi online è stato l'insieme di vantaggi e servizi offerti agli albergatori. In particolare, ciò che ha contribuito a conquistare numerosi albergatori è stata la facilità d'uso della piattaforma, i pagamenti sicuri e semplificati, le basse commissioni richieste e la possibilità di aumentare la visibilità dell'hotel pagando una commissione più alta.

Booking.com ha saputo attirare anche i consumatori, offrendo loro un'esperienza di prenotazione semplice, rapida ed economica. Gli utenti possono confrontare i prezzi degli alloggi, esplorare destinazioni in base al proprio budget e cominciare a pianificare il loro viaggio senza alcun impegno a concludere un acquisto immediato. Una volta trovata la soluzione ideale, la prenotazione può essere effettuata in modo intuitivo, con la possibilità, in molti casi, di cancellare senza costi aggiuntivi entro una determinata data.

L'insieme di queste caratteristiche, in parallelo con l'evoluzione di un mondo sempre più digitale e con la crescente preferenza dei consumatori per soluzioni rapide e senza commissioni extra come quelle richieste dalle agenzie di viaggio, ha contribuito a fare di Booking.com un gigante del settore del turismo.

Oggi la piattaforma continua a crescere, grazie all'aggiornamento costante dei suoi servizi, sia per gli albergatori che per gli utenti, e agli ingenti investimenti in marketing. Booking.com vanta oltre 1,5 milioni di strutture attive in 226 paesi, gestisce circa 1,2 milioni di prenotazioni giornaliere ed è disponibile in 43 lingue diverse.

Possiamo riassumere i servizi offerti da Booking.com in:

- **Una scelta vasta e varia**: soluzioni di ogni genere pensate per qualsiasi tipo di consumatore, sia per coloro che cercano un appartamento elegante o un hotel lussuoso, sia per coloro che preferiscono un semplice bed and breakfast in campagna, Booking.com è, dunque, la soluzione ideale per tutte le tipologie di consumatori, con la sua enorme offerta di alloggi sia in termini di qualità che quantità.
- **Tariffe convenienti:** Booking.com assicura, infatti, le migliori offerte disponibili sul mercato dal punto di vista del rapporto qualità-prezzo.
- **Conferma istantanea:** Booking.com fornisce una conferma immediata di tutte le prenotazioni effettuate tramite la piattaforma; una volta trovato l'alloggio ideale, bastano pochi e semplici passaggi per portare a termine la prenotazione.
- **Nessun costo di prenotazione:** non sono previsti costi aggiuntivi di prenotazione o di gestione e nella maggior parte dei casi la piattaforma consente addirittura di annullare la prenotazione gratuitamente entro un certo periodo.
- **Prenotazione sicura:** si tratta di una piattaforma affidabile e sicura sia dal punto di vista dei pagamenti, che della protezione della privacy.
- **Assistenza garantita 24 ore su 24:** un team di assistenza è disponibile a qualsiasi ora per rispondere a domande e per fornire supporto e assistenza ai clienti durante l'intero processo che va dalla ricerca alla prenotazione e fino al momento del soggiorno stesso.

## Modello di business

Il modello di business di Booking.com si basa principalmente sulle **commissioni** e quindi sul modello dell'agency precedentemente citato. Gli albergatori e i fornitori di alloggi pagano una commissione a Booking.com per ogni prenotazione effettuata tramite la piattaforma. Questo permette alla piattaforma di ottenere un profitto, mantenendo al contempo un servizio gratuito per gli utenti finali.

Inoltre, Booking.com consente agli albergatori di godere di una visibilità globale, aumentando la loro possibilità di raggiungere e attrarre un pubblico più ampio e diversificato. Le commissioni variano a seconda delle condizioni del mercato e delle specifiche contrattuali con ogni struttura, ma in genere costituiscono una percentuale del costo totale della prenotazione.

In aggiunta alle commissioni imposte sulle prenotazioni, Booking.com genera ulteriori guadagni dall'offerta di servizi pubblicitari e promozionali messi a disposizione delle strutture ricettive che desiderano aumentare la loro visibilità sulla piattaforma. La combinazione di queste strategie di monetizzazione consente a Booking.com di mantenere una posizione di leadership nel mercato delle prenotazioni online, creando allo stesso tempo valore sia per gli utenti finali che per i partner commerciali.

## Posizione di mercato

Booking.com vanta una presenza globale di grande rilevanza, con i suoi siti web tradotti in ben 43 lingue e una vasta selezione di strutture disponibili in più di 220 paesi e territori. Questa portata internazionale fa della piattaforma una risorsa fondamentale per i viaggiatori di tutto il mondo, semplificando la ricerca e la prenotazione di alloggi e servizi di viaggio ovunque essi si trovino.

La copertura geografica estesa di Booking.com non solo permette ai viaggiatori di trovare opzioni di alloggio in quasi ogni angolo del pianeta, ma offre anche l'opportunità di vivere esperienze culturali e di viaggio diversificate. Le recensioni autentiche e dettagliate degli utenti, provenienti da tutte le parti del mondo, forniscono informazioni affidabili e utili, aiutando i viaggiatori a fare scelte consapevoli.

Inoltre, la presenza globale della piattaforma ha un impatto significativo sull'economia del turismo, supportando sia le grandi catene alberghiere che le piccole strutture indipendenti. Booking.com offre a queste realtà una visibilità senza pari, consentendo loro di raggiungere un pubblico internazionale e di competere a livello globale.

La piattaforma è sempre in continua fase di crescita e di adattamento alle dinamiche del mercato mondiale, con l'obiettivo di migliorare costantemente i propri servizi per rispondere alle esigenze dei viaggiatori. Booking.com riesce ancora oggi a mantenere la sua posizione di leadership. Il suo segreto? Un costante impegno verso l'innovazione e la qualità del servizio offerto, fattori grazie ai

quali Booking.com riesce sempre a garantire un’esperienza di viaggio positiva e soddisfacente a milioni di utenti in tutto il mondo.

# CAPITOLO II: Le Clausole di Parità di Prezzo (Price Parity Clauses)

## Le Clausole di Parità di Prezzo

Le piattaforme digitali hanno trasformato in modo significativo i modelli di business di imprese di vari settori. In particolare, quelle operanti nel settore turistico sono emerse come protagoniste di questa evoluzione, suscitando diverse problematiche legate alla concorrenza. Tra i temi più discussi vi è stato l'impiego delle clausole di parità di prezzo, che ha generato una serie di sfide antitrust aprendo un ampio dibattito a livello normativo.

## Definizione e tipologie di clausole di parità di prezzo

Come accennato in precedenza, queste piattaforme operano come intermediari, offrendo agli utenti un'esperienza di acquisto migliorata tramite servizi utili, che vanno da un'interfaccia di ricerca intuitiva a sistemi di raccomandazioni personalizzate. L'investimento in questi servizi di potenziamento della domanda si unisce alle commissioni che le piattaforme guadagnano dalla vendita dei prodotti (secondo il modello agency). Inoltre, esse impediscono ai venditori di applicare prezzi inferiori su altre piattaforme concorrenti, imponendo **clausole di parità di prezzo (Price Parity Clauses)**, dette anche **clausole del cliente più favorito della piattaforma (PMFC)**.

Per comprendere meglio queste clausole, è utile fornire una definizione chiara e dettagliata. Si tratta di un impegno da parte del venditore a trattare la piattaforma alle stesse condizioni più vantaggiose riservate al cliente più favorito, in termini di prezzo, disponibilità e altri aspetti legati alla transazione. In altre parole, limitandosi soltanto ai prezzi, ciò equivale a dire che una clausola PMFC stabilisce che il venditore non possa offrire un prezzo più basso su altre piattaforme rispetto a quello praticato sulla piattaforma in questione.

In sintesi, le Clausole di Parità di Prezzo (Price Parity Clauses) impediscono ai venditori di offrire lo stesso prodotto a un prezzo inferiore su altre OTA (Online Travel Agencies). L’effetto di tale divieto si concretizza in una riduzione della competizione sui prezzi, ma, nonostante ciò, tali clausole sono legali in molti paesi, sebbene l'Autorità Antitrust abbia iniziato ad intervenire per vietarle (**Legge Macron, 2015**).

Esistono due principali tipologie di Price Parity Clauses:

1. **WIDE**: queste clausole vietano ai venditori di offrire prezzi più bassi su altre OTA concorrenti e sul proprio sito web.
2. **NARROW**: sono clausole meno restrittive che permettono di praticare prezzi inferiori su OTA concorrenti, ma non sul sito del venditore. Questo approccio favorisce una maggiore competizione sui prezzi (fenomeno del showrooming), sebbene possa avere comunque degli effetti anti-competitivi. Infatti, gli hotel potrebbero essere meno propensi ad applicare tariffe più alte sul proprio sito, riducendo così l'incentivo a differenziare i prezzi tra i vari canali.

Entrambe le tipologie di clausole hanno suscitato preoccupazioni nelle autorità antitrust riguardo i potenziali effetti anti-concorrenziali, a tal punto da raccomandarne una totale abolizione.

## Impatto delle clausole di parità di prezzo

### Effetti su concorrenza, surplus dei consumatori, profitti dei venditori, investimenti delle piattaforme e benessere sociale

Negli ultimi anni le clausole PMFC sono state oggetto di diverse indagini antitrust.

Come anticipato nel precedente capitolo, le autorità per la concorrenza e le associazioni dei consumatori hanno espresso le loro preoccupazioni in merito all'applicazione delle clausole di parità di prezzo, affermando che tali clausole impattino negativamente la concorrenza di mercato, disincentivando le piattaforme a usare il loro canale di vendita diretto e ostacolando o addirittura impedendo che piattaforme rivali entrino all'interno del mercato.

### Dibattiti su effetti pro e anti concorrenziali delle PMFC

Diversi dibattiti sulla valutazione delle clausole PMFC sono ancora in corso e diverse sono le posizioni emerse in merito ai loro potenziali effetti sulla concorrenza. Nello specifico, il lavoro di LEAR (2012) ha evidenziato alcuni dei possibili effetti **anticoncorrenziali** dovuti all'applicazione degli accordi PMFC. Tali clausole possono essere considerate degli elementi che limitano la concorrenza in quanto limitano o impediscono l'ingresso di nuovi operatori nel mercato, riducono

la concorrenza tra le piattaforme esistenti, spingono all'adozione di comportamenti collusivi tra piattaforme concorrenti e facilitano scambi di informazioni riservate riguardanti i costi delle piattaforme stesse.

Nonostante sia stato dimostrato da diversi studi condotti dalle autorità garanti della concorrenza che le clausole generano effetti anticoncorrenziali, LEAR (2012) ha anche evidenziato dei possibili **benefici** derivanti dall'applicazione delle clausole PMFC, affermando che la loro applicazione potrebbe favorire la creazione di efficienze che, a loro volta, potrebbero incentivare le piattaforme a investire, proteggendo i loro capitali e stimolando lo sviluppo del mercato.

Negli anni le clausole PMFC sono state oggetto di attenzione nella letteratura economica per quanto riguarda l'analisi dei loro effetti sulla concorrenza, ma ancora oggi tale dibattito rimane parzialmente limitato nell'ambito dei modelli teorici. Nella presente tesi, verrà sviluppato e analizzato un modello che ha come obiettivo quello di chiarire come le clausole PMFC possano **incentivare le piattaforme a effettuare investimenti nell'ottica di stimolare la domanda**. A tal proposito, sarà necessario approfondire le dinamiche competitive che si generano con l'adozione di tali clausole nel contesto delle piattaforme digitali.

## Studi teorici sugli effetti concorrenziali delle clausole PMFC

Soltanto recentemente gli effetti concorrenziali derivanti dalle clausole PMFC sono stati presi in analisi attraverso degli studi che hanno fatto uso prevalentemente di modelli teorici. Nella gran parte di questi studi l'attenzione si concentra sull'influenza di queste clausole sulla concorrenza, in particolare su come esse influiscono sulle piattaforme coinvolte nel momento in cui sono chiamate a stabilire i prezzi.

Tra i vari studi effettuati, spiccano quelli di Boik e Corts (2016) che analizzano le dinamiche competitive esistenti tra due piattaforme che offrono il prodotto di un fornitore comune. I risultati emersi della loro ricerca dimostrano che, quando entrambe le piattaforme adottano una clausola PMFC, si verifica un aumento dei prezzi e delle tariffe al dettaglio rispetto alla situazione in cui nessuna delle piattaforme applica una clausola PMFC. Questo effetto di incremento dei prezzi suggerisce che le clausole PMFC possano contribuire a ridurre la concorrenza tra piattaforme, con un conseguente danno per i consumatori. Anche gli studi di Johnson (2017) hanno dato un

contributo a questa letteratura: egli ha considerato un modello caratterizzato dalla concorrenza sia tra i venditori sia tra le piattaforme dimostrando come dall'introduzione delle clausole PMFC possa scaturire un aumento dei prezzi al dettaglio, con effetti negativi sui consumatori, in quanto si trovano a dover sostenere dei costi più elevati senza beneficiare dei vantaggi derivanti da una maggiore concorrenza.

Dunque questi studi evidenziano che, nonostante l'obiettivo principale delle clausole PMFC sia quello di proteggere e incentivare le piattaforme a investire, il loro effetto complessivo ha delle ricadute negative sul lato dei consumatori, in quanto quello che emerge da queste analisi è che la riduzione della concorrenza prevale finendo per aumentare i prezzi, con conseguenti danni per i consumatori finali.

I lavori appena citati non considerano, però, la possibilità che i venditori possano vendere direttamente ai consumatori tramite il loro canale diretto di vendita, bypassando le piattaforme. Tuttavia, esistono diversi studi che invece hanno analizzato scenari in cui esiste un canale diretto di vendita. Ad esempio, Gans (2012), ha analizzato un contesto in cui un singolo fornitore di applicazioni ha la possibilità di vendere direttamente ai consumatori o di farlo attraverso una piattaforma monopolistica, osservando come avviene il processo di determinazione dei prezzi delle applicazioni mobili. I risultati emersi suggeriscono che l'introduzione di una clausola PMFC potrebbe consentire alla piattaforma di praticare un prezzo di accesso più elevato, aumentando di conseguenza i costi per i consumatori.

## Implicazioni per i consumatori e il benessere sociale

Wang e Wright (2020) propongono un modello di ricerca dei consumatori per osservare gli **effetti dello showrooming,** una pratica con cui i consumatori esaminano un prodotto su una piattaforma, ma finiscono per effettuare l'acquisto a un prezzo inferiore tramite un canale diretto. Nel loro studio, dimostrano che attraverso l'adozione di una clausola PMFC la piattaforma ha la possibilità di aumentare la commissione che addebita ai venditori, provocando così un aumento dei prezzi al dettaglio e una conseguente diminuzione del **surplus totale per i consumatori.**

La maggior parte delle teorie dimostra che le clausole PMFC sono dannose per la concorrenza, poiché aumentano i prezzi al dettaglio, riducendo la concorrenza intrabrand e causando un

incremento delle commissioni applicate dalle piattaforme ai venditori. Tuttavia, Johansen e Vergé (2017) offrono sempre un'analisi in relazione agli effetti che le clausole PMFC hanno sul **benessere complessivo**, ma con delle particolari attenzioni. Nel modello da loro proposto, due piattaforme differenziate competono offrendo commissioni a più venditori; essi, però, hanno la possibilità di vendere direttamente ai consumatori cancellandosi dalla piattaforma. In un tale contesto, l'introduzione di clausole PMFC non fa altro che limitare la capacità delle piattaforme di aumentare le commissioni in misura eccessiva, o addirittura potrebbe incentivarle a ridurle. Dunque, questo comportamento permette di dimostrare che le clausole PMFC non comportano in assoluto un aumento delle commissioni o dei prezzi al dettaglio, ma il loro effetto dipende anche dal contesto in cui operano e quindi dalle condizioni a contorno. Infatti, in determinati casi, l'adozione di queste clausole può rappresentare un potenziale beneficio sia per le piattaforme che per i consumatori.

### Impatto delle clausole sugli investimenti effettuati dalle piattaforme

Tutti questi modelli analizzano come le clausole PMFC possono influenzare la decisione dei prezzi, senza considerare, però, che nel mercato reale le piattaforme sono chiamate a prendere anche altre decisioni che hanno degli effetti sulla domanda, come ad esempio gli **investimenti in servizi di prevendita e in promozioni.** La letteratura relativa agli effetti pro-concorrenziali delle clausole PMFC è ancora oggi piuttosto limitata, nonostante ci sia stato un dibattito informale a tal proposito; nello specifico il dibattito ha riguardato i potenziali benefici che tali clausole comportano in relazione all'efficienza che deriva dalla protezione degli investimenti delle piattaforme (LEAR, 2012).

Edelman e Wright (2015) affrontano il tema degli investimenti nelle piattaforme, evidenziando che tali investimenti incrementano la propensione dei consumatori a pagare per iscriversi, suggerendo che le piattaforme potrebbero avere incentivi a spingere i consumatori a preferire i loro servizi rispetto ai canali diretti. Da questa analisi emerge chiaramente che l'adozione delle clausole PMFC indurrebbe le piattaforme a compiere investimenti eccessivi per offrire vantaggi e benefici agli acquirenti, anche se ciò comporterebbe commissioni più alte per i venditori. Tale strategia, infatti, potrebbe portare a un aumento dei prezzi e a una riduzione del surplus per i consumatori.

Wang e Wright (2016) analizzano gli effetti del free-riding e delle clausole PMFC sugli investimenti delle piattaforme e distinguono tre diversi ambiti strategici in cui le piattaforme possono effettuare gli investimenti:

1. **Riduzione dei costi di ricerca per i consumatori**: le piattaforme investono per rendere più semplice e conveniente la ricerca di prodotti o servizi, ottimizzando la navigazione e l'interfaccia utente, facilitando l'accesso alle informazioni e riducendo il tempo e gli sforzi richiesti ai consumatori per prendere decisioni di acquisto.
2. **Incentivo nell'uso della piattaforma tramite la pubblicità**: le piattaforme effettuano investimenti significativi in campagne pubblicitarie per attirare nuovi utenti e incoraggiare i consumatori a utilizzare i loro servizi piuttosto che rivolgersi a canali diretti o concorrenti, aumentando così il numero di utilizzatori della piattaforma.
3. **Miglioramento dei benefici di convenienza nelle transazioni**: le piattaforme investono per migliorare e perfezionare i processi di acquisto, rendendo le transazioni più rapide, sicure e facili, migliorando così l'esperienza complessiva degli utenti nell'uso della piattaforma e aumentando di conseguenza la loro soddisfazione. Tali miglioramenti possono includere opzioni di pagamento semplificate, sistemi di raccomandazione avanzati e una maggiore rapidità nei tempi di consegna.

Tutte e tre le tipologie di investimento hanno l'obiettivo comune di offrire all'utente un'esperienza di interfaccia migliore, incentivando l'uso della piattaforma e riducendo la possibilità che gli utenti possano ricorrere ad alternative esterne, come ad esempio i canali diretti di vendita, con il conseguente risultato di un aumento della competitività della piattaforma.

Wang e Wright pongono la loro attenzione sulla seconda tipologia, ovvero sugli investimenti pubblicitari, affermando che senza una clausola PMFC la piattaforma tende a sovrainvestire in pubblicità, mentre con la clausola PMFC sottoinvestirebbe. Dunque, si può affermare che è vero che la presenza di clausole PMFC comporta una riduzione del surplus dei consumatori, ma quello che non è chiaro è l'effetto che tali clausole hanno sul benessere complessivo. Essi però non considerano un contesto in cui le piattaforme competono. Tale aspetto, invece, sarà un elemento centrale del modello che verrà analizzato successivamente, il quale esplora ed esamina l'impatto

delle clausole PMFC in un contesto nel quale le piattaforme sono chiamate a prendere sia decisioni di prezzi che di investimenti.

Un altro argomento interessante riguarda il confronto con le teorie tradizionali sugli accordi di mantenimento del prezzo al dettaglio (RPM), come quelle presentate da Telser (1960). Telser sostiene che gli accordi di **Resale Price Maintenance (RPM)** possano migliorare l'efficienza, eliminando il fenomeno del *free-riding* sui servizi di prevendita e incentivando così i rivenditori a investire in tali servizi. Nonostante ci siano delle somiglianze tra l'RPM e le clausole PMFC, è importante sottolineare che ci sono anche delle sostanziali differenze. In primo luogo, la differenza principale consiste nel prezzo in quanto, mentre l'RPM stabilisce livelli di prezzo assoluti e fissi (LEAR, 2012; Edelman e Wright, 2015; Akman e Sokol, 2017), le clausole PMFC agiscono in modo relativo rispetto ai prezzi al dettaglio. Un'ulteriore differenza riguarda il soggetto che è chiamato a stabilire il prezzo: nei contratti RPM, sono i produttori (cioè i venditori nel nostro caso) a imporre i prezzi ai rivenditori, mentre con le clausole PMFC sono i produttori (venditori nel nostro caso) a vedersi imposti i prezzi. A causa di queste differenze i risultati degli studi relativi alla presenza/assenza delle clausole PMFC sono sostanzialmente diversi da quelli degli studi sulla presenza/assenza degli accordi RPM, come mostrano anche i lavori di Gabrielsen e Johansen (2017) e Hunold e Muthers (2017), i quali dimostrano come l'introduzione di RPM aumenti i prezzi al dettaglio in un contesto in cui vi è una concorrenza sufficiente sia a monte che a valle. Pertanto, queste differenze suggeriscono che sarebbe inadeguato fare delle valutazioni sulle clausole PMFC basandosi sui precedenti dibattiti relativi agli accordi RPM.

La presente tesi illustra un modello sviluppato da **Masayoshi Maruyama e Yusuke Zennyo, nell'articolo *"Platform Most-Favored-Customer Clauses and Investment Incentives"***. Si tratta di un modello di duopolio bilaterale che analizza un contesto caratterizzato sia dalla concorrenza tra due piattaforme sia quella tra due venditori. I venditori offrono i loro beni differenziati su entrambe le piattaforme, le quali operano secondo un modello di agenzia in cui i prezzi al dettaglio sono determinati dai venditori e i ricavi derivanti dalla vendita dei prodotti sono ripartiti tra piattaforme e venditori in base a una regola di condivisione fissa (regola che definisce la commissione che il venditore corrisponde alla piattaforma da accordo). Dunque le piattaforme non decidono i prezzi da praticare al dettaglio, ma si focalizzano su investimenti orientati a migliorare e ad aumentare la domanda, con la possibilità di generare anche degli effetti di spillover. La

questione centrale riguarda l'effetto che l'adozione di clausole PMFC a livello settoriale potrebbe avere sulle piattaforme concorrenti, ovvero **se l'adozione a livello settoriale di clausole PMFC possa stimolare o meno le piattaforme concorrenti a investire di più. Per rispondere a questa domanda confrontiamo il caso in cui entrambe le piattaforme adottano clausole PMFC con il caso in cui nessuna lo fa.**

Il risultato principale che emerge da tale studio è che le clausole PMFC a livello di settore generano maggiori investimenti quando la concorrenza tra piattaforme è più intensa rispetto alla concorrenza tra i venditori. Il meccanismo che sta alla base di questo risultato non è così semplice: infatti, le clausole risolvono un problema di sottoinvestimento derivante dagli effetti di spillover degli investimenti, che aumentano la domanda di beni venduti dalla piattaforma rivale. Tuttavia, l'effetto complessivo dipende dal grado di concorrenza tra le piattaforme e tra i venditori. Quando la concorrenza tra le piattaforme è più forte, gli incentivi a investire aumentano, mentre una maggiore concorrenza tra i venditori tende a far diminuire tali incentivi.

In sintesi si può affermare che la presenza delle clausole PMFC influenza le dinamiche di mercato su due aspetti principali. Innanzitutto, gli investimenti effettuati da una piattaforma incrementano la willingness to pay, ovvero la disponibilità dei consumatori a pagare per i prodotti offerti, e questo non fa altro che incentivare i venditori a praticare prezzi più elevati per i beni venduti su quella piattaforma. In assenza di clausole PMFC, i venditori non sono incentivati ad aumentare i prezzi anche sulla piattaforma concorrente, poiché i prezzi sono fissati in modo indipendente per ciascuna piattaforma. Si potrebbe pensare che i benefici derivanti dall'aumento dei prezzi al dettaglio sarebbero limitati alla piattaforma in cui gli investimenti sono effettuati e questo ovviamente potrebbe disincentivare le piattaforme a effettuare investimenti. Quello che si osserva, invece, è che al contrario, l'introduzione delle clausole PMFC risolve questo problema di sottoinvestimento, poiché obbliga i venditori ad aumentare i prezzi sulla piattaforma rivale dello stesso livello. Questo allineamento dei prezzi tra le piattaforme elimina quel disincentivo dovuto al rischio che gli investimenti in una piattaforma non influenzino i prezzi delle altre. Di conseguenza, l'effetto positivo di tale meccanismo aumenta con l'intensificarsi della concorrenza tra le piattaforme: maggiore è la competizione tra le piattaforme, più forte sarà l'incentivo a investire.

Tuttavia, la presenza di clausole PMFC riduce la concorrenza sui prezzi tra i venditori. Questo effetto è dovuto alla minore pressione competitiva sui prezzi, che porta a una riduzione delle quantità complessive richieste dai consumatori. Di conseguenza, le piattaforme potrebbero essere meno incentivate a effettuare ulteriori investimenti, poiché l'assenza di concorrenza tra i venditori limita il potenziale di crescita della domanda. Quanto più intensa è la concorrenza tra i venditori, tanto maggiore sarà l'impatto negativo di questa riduzione della competizione sui prezzi. In base a quanto detto, quando la concorrenza tra le piattaforme è più forte rispetto a quella tra i venditori, l'effetto positivo delle clausole PMFC, che stimola gli investimenti, prevale sull'effetto negativo, che riduce la concorrenza tra i venditori. In altre parole, in un contesto di forte competizione tra le piattaforme, l'adozione delle clausole PMFC a livello settoriale può effettivamente incentivare maggiori investimenti da parte delle piattaforme, con potenziali vantaggi e benefici per l'intero sistema.

### Effetti sui profitti dei venditori

Da un lato è vero che la presenza di clausole PMFC a livello di settore aumenta l'investimento nella piattaforma, generando prezzi più elevati, ma è pur vero che alla fine espande anche la domanda risultante, permettendo ai venditori di ottenere **maggiori profitti e producendo maggior surplus per i consumatori, perché i consumatori beneficiano di una maggiore disponibilità di beni o servizi, che generano un surplus complessivo.** Dunque si può affermare che venditori e consumatori condividono la stessa preferenza per le clausole. Le piattaforme, invece, non lo farebbero necessariamente. Infatti, sebbene i venditori e i consumatori traggano vantaggio dall'adozione delle clausole PMFC, le piattaforme non sono necessariamente allineate con questi benefici. Le piattaforme possono trarre maggiori profitti grazie a un aumento dei prezzi e degli investimenti, ma questi vantaggi potrebbero non tradursi in effetti positivi per i venditori e i consumatori. In altre parole, le piattaforme potrebbero adottare queste clausole principalmente per massimizzare i propri profitti, anche se ciò potrebbe avere un impatto negativo e dannoso sui venditori e sui consumatori.

In conclusione, le clausole non sono intrinsecamente dannose, ma i loro effetti dipendono dal contesto specifico in cui operano, ovvero dalle dinamiche concorrenziali e dall'intensità degli investimenti: da un lato, aumentano gli investimenti, espandono la domanda e ne beneficiano venditori e consumatori; dall'altro, possono favorire principalmente le piattaforme, con un impatto

ambiguo sui venditori e consumatori. Pertanto, trattandosi di una situazione complessa, gli effetti legati all'adozione delle clausole PMFC devono essere valutati in relazione alle condizioni specifiche del mercato.

## Modello: presentazione del gioco e definizione delle variabili

In questa sezione si analizza nello specifico il modello di Masayoshi Maruyama e Yusuke Zennyo, presentato nell'articolo *"Platform Most-Favored-Customer Clauses and Investment Incentives"*. Tale modello considera un mercato verticalmente correlato con due piattaforme a valle (d = 1, 2) e due venditori a monte (u = 1, 2). Il venditore u produce il bene u con un costo marginale costante, che si assume pari a zero, e lo vende su entrambe le piattaforme. Si ipotizza che le piattaforme operino secondo il modello di agenzia e che quindi vengano stipulati degli accordi di agenzia nelle relazioni verticali, secondo cui i prezzi al dettaglio sono stabiliti dai venditori. I ricavi delle vendite su una piattaforma sono suddivisi tra il venditore e la piattaforma stessa in base al cosiddetto tasso di commissione α. Dall'altro lato le piattaforme effettuano investimenti, che possono comportare effetti di spillover, per migliorare i servizi offerti e di conseguenza per far crescere la domanda.

Si utilizzano rispettivamente $p^u_d$ e $q^u_d$, per indicare i prezzi e le quantità del bene u venduto alla piattaforma d, e si utilizza $x_d$ per rappresentare il livello di investimento scelto dalla piattaforma d. Innanzitutto si considera una funzione di domanda lineare. Il presente modello incorpora l'investimento, in termini di sforzo per aumentare la disponibilità a pagare dei consumatori, nella struttura della domanda utilizzata da Rey e Vergé (2010) e da Dobson e Waterson (1996, 2007), ampiamente utilizzata in questa branca della letteratura (ad esempio, Gabrielsen e Johansen, 2015; Foros et al., 2017; Lu, 2017). Di seguito, la funzione di utilità di un consumatore rappresentativo:

$$U(q_1^1, q_1^2, q_2^1, q_2^2) = \sum_d \left( \left(1 + x_d + \beta_{x_{-d}}\right) \sum q_d^u \right) - \sum_{d,u} \frac{1}{2} (q_d^u)^2 - \delta(q_d^u q_{-d}^u + q_d^{-u} q_{-d}^{-u}) - \mu(q_d^u q_d^{-u} + q_{-d}^u q_{-d}^{-u}) - \delta\mu(q_d^u q_{-d}^{-u} + q_{-d}^u q_d^{-u})$$

dove δ è la sostituzione tra piattaforme a valle, μ è la sostituzione tra venditori a monte e β rappresenta l'entità degli effetti di spillover degli investimenti. Il costo dell'investimento è assunto come $c(x_d) = kx_d^2 / 2$. Assumiamo che k sia sufficientemente grande da far sì che tutti i risultati di equilibrio assumano valori positivi e che le condizioni del secondo ordine siano soddisfatte in equilibrio.

La massimizzazione dell'utilità soggetta al vincolo di bilancio produce la funzione di domanda inversa:

$$p_d^u = 1 + x_d + \beta_{x_{-d}} - (q_d^u + \delta q_{-d}^u) - \mu(q_d^{-u} + \delta q_{-d}^{-u})$$

Risolvendo le quantità, possiamo ricavare la seguente funzione di domanda:

$$q_d^u(\boldsymbol{x}, \boldsymbol{p}) = \frac{(1-\delta)(1-\mu)+(1-\mu)\{(1-\beta\delta)x_d+(\beta-\delta)x_{-d}\}-p_d^u+\mu p_d^{-u}+\delta(p_{-d}^u-\mu p_{-d}^{-u})}{(1-\delta^2)(1-\mu^2)}$$

dove $\boldsymbol{x} = (x_1, x_2)$ e $\boldsymbol{p} = (p_1^1, p_1^2, p_2^1, p_2^2)$. Si noti che i termini d'investimento $x_1$ e $x_2$ entrano nel sistema di domanda in modo additivo.

La tempistica del gioco è la seguente. Nella prima fase, la piattaforma d sceglie il suo livello di investimento $x_d$ per massimizzare il suo profitto $\pi_d = \alpha \sum_u p_d^u q_d^u(\boldsymbol{x}, \boldsymbol{p}) - c(x_d)$, dove α rappresenta una quota dei ricavi per le piattaforme (come detto precedentemente, la ripartizione dei ricavi equivale alla ripartizione dei profitti, poiché si assume che i costi marginali siano pari a zero. Pertanto, non ci si pone alcun problema di doppia marginalità). Nella seconda fase, il venditore $u$ determina i prezzi $p_1^u$e $p_2^u$ per massimizzare il proprio profitto: $\pi^u = (1 - \alpha) \sum_d p_d^u q_d^u(\boldsymbol{x}, \boldsymbol{p})$.

L'obiettivo è quello di analizzare questo gioco a due fasi in due condizioni di concorrenza:

- Concorrenza in assenza di clausole PMFC.
- Concorrenza in presenza di clausole PMFC.

Il concetto di equilibrio che utilizziamo qui è un equilibrio di Nash di sub-gioco perfetto. I risultati dell'equilibrio vengono ricavati mediante il meccanismo di induzione a ritroso. I risultati ottenuti verranno, poi, confrontati al fine di trarne delle considerazioni. Boik e Corts (2016) e Johnson (2017) dimostrano che le clausole PMFC possono consentire alle piattaforme di aumentare le commissioni, con un conseguente aumento dei prezzi al dettaglio e una riduzione del benessere sociale. D'altro canto, Johansen e Vergé (2017) dimostrano che, a seconda delle circostanze, le clausole PMFC possono ridurre le commissioni e il conseguente prezzo al dettaglio. Pertanto, come primo passo, fissiamo la quota di ricavi per concentrare e limitare l'attenzione al primo effetto derivante dagli investimenti della piattaforma. Dunque, assumiamo che la quota di ricavi

sia data esogenamente e sia uguale tra le due piattaforme, in modo da valutare gli effetti delle clausole PMFC sui prezzi al dettaglio e sul benessere sociale attraverso i cambiamenti negli incentivi agli investimenti delle piattaforme.

Lo scopo è quello di individuare le strategie di equilibrio nelle due situazioni sopra descritte. Questo consentirà di dare una risposta alla domanda relativa agli effetti che le clausole PMFC hanno sugli incentivi delle piattaforme concorrenti ad investire.

**Assenza di clausole PMFC**

Nella prima fase ogni piattaforma $d$ sceglie il livello di investimento che massimizza il proprio profitto: le decisioni di investimento sono sostituti strategici (complementari) quando gli effetti di spillover sono deboli (forti). Nella seconda fase, per un determinato livello di investimento $x = (x_1, x_2)$, i venditori scelgono i prezzi al dettaglio in modo da massimizzare i loro profitti.

Risolvendo le condizioni del primo ordine, si ottiene che entrambi i venditori offrono lo stesso prezzo su ciascuna piattaforma. I risultati ottenuti dimostrano, quindi, che il livello di investimento scelto dalla piattaforma influenza i prezzi di vendita: infatti, si osserva che gli investimenti spostano la curva di domanda verso l'alto aumentando i prezzi, non solo della piattaforma considerata, ma anche quelli della piattaforma rivale. Questo significa che siamo in presenza di effetti di spillover positivi; inoltre maggiori sono gli effetti di spillover, più aumentano i prezzi praticati dai venditori.

L'investimento di equilibrio aumenta rispetto alla quota di ricavi delle piattaforme (cioè, $\frac{\delta_{x^*}}{\delta_\alpha} > 0$. Le piattaforme hanno un maggiore incentivo a investire in promozioni che ampliano la domanda perché possono guadagnare quote di ricavi maggiori. Utilizzando il livello di investimento di equilibrio, possiamo ricavare gli altri risultati di equilibrio illustrati nella seguente tabella:

| Without PMFC clauses | With PMFC clauses |
|---|---|
| $x^* = x(Z^*) \equiv \frac{\alpha(1-\mu)Z^*}{\Phi(Z^*)}$ | $x^{**} = x(Z^{**})$ |
| $p^* = p(Z^*) \equiv \frac{k(1-\delta^2)(2-\mu)(1+\mu)(1-\mu)}{\Phi(Z^*)}$ | $p^{**} = p(Z^{**})$ |
| $q^* = q(Z^*) \equiv \frac{k(1-\delta)(2-\mu)}{\Phi(Z^*)}$ | $q^{**} = q(Z^{**})$ |
| $\pi_u^* = \pi_u(Z^*) \equiv \frac{(1-\alpha)k^2(1-\delta)^2(1+\delta)(2-\mu)^2(1+\mu)(1-\mu)}{\{\Phi(Z^*)\}^2}$ | $\pi_u^{**} = \pi_u(Z^{**})$ |
| $\pi_d^* = \pi_d(Z^*) \equiv \frac{k\alpha(1-\mu)\left\{4k(1-\delta)^2(1+\delta)(2-\mu)^2(1+\mu)-\alpha(1-\mu)(Z^*)^2\right\}}{2\{\Phi(Z^*)\}^2}$ | $\pi_d^{**} = \pi_d(Z^{**})$ |
| $CS^* = CS(Z^*) \equiv \frac{2k^2(1-\delta)^2(1+\delta)(2-\mu)^2(1+\mu)}{\{\Phi(Z^*)\}^2}$ | $CS^{**} = CS(Z^{**})$ |
| $W^* = W(Z^*) \equiv \frac{k\left\{2k(1-\delta)^2(1+\delta)(2-\mu)^2(3+\mu-2\mu^2)-\alpha^2(1-\mu)^2(Z^*)^2\right\}}{\{\Phi(Z^*)\}^2}$ | $W^{**} = W(Z^{**})$ |

Note: $Z^* = 2(2-\delta-\beta\delta)$, $Z^{**} = 4-(1+\delta)\mu-\beta\{(4-\mu)\delta-\mu\}$, and $\Phi(Z) = k(1-\delta^2)(2-\mu)^2(1+\mu)-\alpha(1+\beta)(1-\mu)Z$.

*Tabella 1*

*Fonte: Maruyama, M., & Zennyo, Y. (2020). Platform Most-Favored-Customer Clauses and Investment Incentives. Graduate School of Business Administration, Kobe University.*

## Presenza di clausole PMFC

A livello settoriale, con le clausole PMFC, se un venditore offre prezzi diversi sulle due piattaforme, il prezzo più alto verrebbe abbassato per essere uguale a quello più basso su entrambe le piattaforme. Alla fine, poiché i venditori non hanno alcun incentivo a praticare prezzi diversi su ciascuna piattaforma, i prezzi fissati da ciascun venditore su entrambe le piattaforme sono uguali. Di conseguenza, lasciando che $p_1^u = p_2^u = p^u$, per u=1, 2, consideriamo il gioco in cui il venditore u sceglie solo $p^u$ come variabile strategica.

Nella prima fase, ogni piattaforma *d* sceglie il livello di investimento per massimizzare il proprio profitto. A differenza del caso precedente, in questo caso le decisioni di investimento sono complementi strategici indipendentemente dall'entità degli effetti di spillover. Nella seconda fase, dato $x = (x_1, x_2)$, ogni venditore sceglie il prezzo $p^u$ per massimizzare il proprio profitto. Risolvendo le condizioni del primo ordine si ottiene che i prezzi fissati da entrambi i venditori coincidono e dipendono dal livello di investimento aggregato $(x_1 + x_2)$.

A differenza del caso della concorrenza senza clausole PMFC, le decisioni di investimento sono complementi strategici indipendentemente dall'entità degli effetti di spillover. Inoltre come nella concorrenza senza clausole PMFC, il livello di investimento è crescente in α.

## Confronto dei risultati

In questa sezione si vogliono confrontare le condizioni di equilibrio ottenute in presenza e in assenza di clausole PMFC, risultati che, come mostra la tabella precedente, sono abbastanza simili e che differiscono soltanto per il contenuto della variabile Z (Z* o Z**). Prima di procedere al confronto dei risultati di equilibrio ottenuti nei due casi, procediamo con delle osservazioni.

Dato $x_1 = x_2 = x$, vale che $\hat{p}_d^u(x,x) = \tilde{p}^u(x,x)$. In altre parole, se entrambe le piattaforme scelgono lo stesso livello di investimento comune indipendentemente dalle clausole PMFC, i prezzi al dettaglio non sono influenzati dalla presenza delle clausole.

Questa osservazione implica che i prezzi al dettaglio non sono modificati direttamente dalla presenza o dall'assenza delle clausole PMFC nel presente modello. Inoltre, si assume una quota di ricavi esogenamente fissa in modo da limitare la nostra attenzione ai soli effetti della clausola PMFC che derivano dall'investimento nella piattaforma. Nel confronto che segue, basato sulla presenza o sull'assenza della clausola PMFC, infatti si garantisce che la differenza di prezzo al dettaglio derivi esclusivamente dalla differenza di incentivi all'investimento per le rispettive piattaforme.

A questo punto, si confrontano i livelli di investimento di equilibrio $x^*$e $x^{**}$. Come mostra la tabella precedente, il confronto dipende dalla relazione di grandezza tra $Z^*$e $Z^{**}$. Dal confronto emerge che la presenza di clausole PMFC a livello industriale aumenta il livello di investimento di equilibrio quando la sostituzione tra le piattaforme a valle, δ, è sufficientemente maggiore della sostituzione tra i venditori a monte, μ. In particolare se e solo se vale la seguente condizione:

$$\delta > \frac{\mu}{(2-\mu)}$$

Eseguendo una prima analisi sui parametri coinvolti, si ha che:

- $\delta$ rappresenta il grado di sostituibilità tra le piattaforme a valle (cioè la concorrenza tra le piattaforme); al crescere del valore di $\delta$ aumenta la percezione dei consumatori relativa all'intercambiabilità delle piattaforme.
- $\mu$ misura la sostituibilità tra i venditori a monte (quindi coloro che utilizzano le piattaforme per vendere i loro prodotti); più alto è il valore di $\mu$, più i fornitori sono considerati intercambiabili.

È interessante notare che tale condizione è indipendente da $\beta$ e ciò significa che l'entità degli effetti di spillover degli investimenti delle piattaforme (ovvero quanto gli investimenti di una piattaforma influenzano altre piattaforme) non influisce sul fatto che le clausole PMFC aumentino o meno gli investimenti delle piattaforme.

La condizione che risulta dal confronto mostra che quando i venditori a monte non sono facilmente sostituibili (bassi valori di $\mu$), la soglia è bassa, rendendo più probabile che la condizione sia soddisfatta.; al contrario, quando i venditori a monte sono molto sostituibili (alti valori di $\mu$), la soglia aumenta, rendendo meno probabile che le clausole PMFC incentivino gli investimenti.

Riflettendo su quanto emerso dal confronto si può affermare che l'adozione di clausole PMFC ha due effetti sugli incentivi all'investimento delle piattaforme. Da un lato, supponendo che una piattaforma investa più della piattaforma rivale, i consumatori hanno una maggiore disponibilità a pagare per i beni venduti nella piattaforma con un grado di investimento più elevato. Di conseguenza, i venditori applicano prezzi più alti per la piattaforma. Tuttavia, se le clausole PMFC non vengono imposte, i venditori non hanno bisogno di aumentare i prezzi anche per la piattaforma rivale. In questo modo, gli incentivi all'investimento per le piattaforme concorrenti sarebbero inferiori. L'uso di clausole PMFC può contribuire a risolvere, dunque, questo problema di sottoinvestimento richiedendo ai venditori di aumentare i prezzi per la piattaforma rivale di un pari importo. Più la concorrenza tra le piattaforme diventa feroce, più questo effetto positivo aumenta.

Dall'altro lato, il fatto che esistano le clausole PMFC può attenuare la concorrenza sui prezzi tra i venditori. Un grado minore di concorrenza riduce le quantità totali richieste e questo a sua volta scoraggia le piattaforme dall'investire. Pertanto, più la concorrenza tra i venditori diventa feroce, più questo effetto negativo aumenta. In sintesi, quando la concorrenza delle piattaforme è più forte di quella dei venditori, il primo effetto positivo prevale sul secondo effetto negativo, il che implica

che, in queste condizioni, la presenza di clausole PMFC aumenta gli incentivi delle piattaforme a effettuare investimenti.

Dunque, le clausole PMFC, che garantiscono ai clienti il miglior prezzo disponibile, possono incentivare le piattaforme a investire di più perché aumentano l'attrattività delle piattaforme stesse. Tuttavia, il loro effetto dipende dalla struttura del mercato.

Infatti, in un mercato caratterizzato da un'**alta concorrenza tra le piattaforme (δ elevato)**, le piattaforme devono competere tanto per attirare i clienti e sono quindi più motivate e incentivate a investire in qualità, tecnologia al fine di migliorare i servizi offerti.

Inoltre, nei mercati in cui vi è una **bassa concorrenza tra i venditori (μ basso)**, i fornitori non sono facilmente sostituibili, quindi i benefici delle clausole PMFC a valle si riflettono maggiormente sugli incentivi delle piattaforme.

In conclusione, si può affermare che l'effetto positivo delle clausole PMFC di incentivo sugli investimenti delle piattaforme si deve in larga misura alla dinamica competitiva tra le piattaforme e tra i venditori a monte. Nello specifico, δ deve essere sufficientemente maggiore di μ; ciò indica che le clausole PMFC sono più efficaci in mercati caratterizzati da una più alta sostituibilità a valle rispetto a quella a monte.

Spostando l'analisi su altri aspetti economici come i prezzi al dettaglio di equilibrio, la domanda, il profitto dei venditori e il surplus dei consumatori, i confronti dipendono sempre dalla relazione di grandezza tra $Z^*$ e $Z^{**}$, e in particolare risulta che Segno $[x^{**} - x^*]$ = Segno $[p^{**} - p^*]$ = Segno $[q^{**} - q^*]$ = Segno $[\pi_u^{**} - \pi_u^*]$ = Segno $[CS^{**} - CS^*]$. Tale condizione mostra, quindi, che esiste una relazione diretta tra gli investimenti delle piattaforme e gli altri parametri coinvolti (ovvero prezzi, quantità, profitti dei venditori e surplus dei consumatori).

Dunque, quando la presenza di clausole PMFC aumenta (diminuisce) l'investimento nella piattaforma, aumenta (diminuisce) anche il prezzo al dettaglio, la domanda, il profitto dei venditori e il surplus dei consumatori.

Tale risultato implica anche che venditori e consumatori condividono preferenze identiche per le clausole. Ciò è dovuto al fatto che da un lato i venditori preferiscono la situazione in cui le

piattaforme investono di più perché possono beneficiare degli investimenti delle piattaforme per aumentare la domanda e lo stesso vale per i consumatori, in quanto maggiori investimenti migliorano la qualità dei servizi e quindi il valore complessivo offerto dalle piattaforme e questo non fa altro che accrescere il loro surplus.

Pertanto, quello che si osserva è che le clausole PMFC, incentivando le piattaforme ad investire di più, hanno un effetto positivo bilaterale su venditori e consumatori, allineando, di conseguenza, le loro preferenze riguardo l'adozione di tali clausole.

In conclusione, secondo quanto è stato detto, le clausole PMFC, se gestite nella maniera corretta, possono comportare un effetto positivo a catena sugli attori del mercato: infatti, l'aumento degli investimenti delle piattaforme non costituisce un beneficio soltanto per le piattaforme, ma anche per venditori e consumatori.

Per quanto riguarda gli effetti degli accordi RPM, Hunold e Muthers (2017) mostrano un risultato simile, ma non uguale a quello relativo alle clausole PMFC. Gli accordi RPM aumentano i prezzi al dettaglio quando sia la concorrenza tra i produttori a monte che quella tra i dettaglianti a valle sono sufficientemente intense. In assenza di accordi di RPM, la forte concorrenza al dettaglio semplicemente diminuisce il prezzo al dettaglio di equilibrio. Inoltre, l'intensa concorrenza tra i produttori rende redditizio per ciascuno di essi abbassare il prezzo all'ingrosso per incentivare i dettaglianti a promuovere il proprio prodotto più di quelli degli altri produttori rivali. Questo si traduce in un prezzo al dettaglio più basso. Al contrario, gli accordi di RPM consentono ai produttori di fissare il prezzo al dettaglio al livello di monopolio. Nel complesso, nel loro modello, quando prevale un'intensa concorrenza in entrambi i livelli, gli accordi di RPM aumentano il prezzo al dettaglio di equilibrio, in netto contrasto con il modello delle clausole PMFC.

Confrontando, invece, il profitto di equilibrio delle piattaforme in presenza o assenza di clausole PMFC, in relazione al livello di investimento delle piattaforme, si osserva che, in determinate circostanze, il segno del cambiamento nei profitti delle piattaforme non corrisponde al segno del cambiamento negli investimenti. In particolare si ottiene il seguente risultato: se la sostituzione tra piattaforme è sufficientemente più grande dell'entità degli effetti di spillover tra piattaforme tali da soddisfare la seguente condizione:

$$\beta < \min\left\{\frac{\delta}{2-\delta}, \frac{(4-\mu)\delta-\mu}{4-\mu-\delta\mu}\right\}$$

allora Segno $[\pi_d^{**} - \pi_d^{*}] \neq$ Segno$[x^{**} - x^{*}]$.

Da essa emerge una divergenza tra profitti e investimenti delle piattaforme: le piattaforme possono anche scegliere di investire di più, ma ciò potrebbe **non tradursi** in un aumento dei profitti, o addirittura una riduzione degli investimenti potrebbe paradossalmente migliorare i profitti.

La condizione si basa su due aspetti centrali: la sostituibilità tra piattaforme (δ) e gli effetti di spillover (β).

Per grandi valori di δ, le piattaforme sono altamente sostituibili e quindi sono costrette a investire maggiormente per attrarre clienti. Tuttavia, questo maggiore investimento, potrebbe comportare una riduzione dei profitti, poiché il mercato è molto competitivo e i benefici dell'investimento sono condivisi con altre piattaforme. Se β è piccolo rispetto a δ, l'investimento di una piattaforma genera pochi benefici per le piattaforme concorrenti, aumentando, così, il rischio che l'investimento non sia profittevole. È proprio per questo che può nascere la divergenza di cui si è discusso precedentemente: nel caso in cui la **concorrenza tra piattaforme (δ) è sufficientemente forte** rispetto agli effetti positivi condivisi degli investimenti (β), le piattaforme costrette a investire di più, potrebbero trovarsi nella situazione in cui i costi sostenuti per tali investimenti sono talmente elevati da non essere compensati dai vantaggi ottenuti in termini di profitti.

In contesti in cui le piattaforme sono altamente sostituibili, l'investimento diventa un vero e proprio elemento di sopravvivenza, che potrebbe, però, diventare anche un'arma a doppio taglio in quanto potrebbe non generare ritorni proporzionali in termini di profitto. Questo è il tipico caso in cui la competizione finisce per erodere i margini di profitto. Ad aggravare questa condizione sono gli effetti di spillover bassi che impediscono agli investimenti di una piattaforma di migliorare il mercato in generale e di conseguenza i benefici da essi derivanti non riescono a compensare i costi sostenuti.

Di conseguenza, si deduce che le piattaforme concorrenti potrebbero non gradire una forte concorrenza sugli investimenti, perché quando la concorrenza tra le piattaforme è sufficientemente agguerrita e i loro investimenti comportano deboli effetti di spillover, gli investimenti eccessivi

derivanti dalla forte concorrenza tra le piattaforme comportano grandi costi di investimento, ma non generano effetti di spillover sufficientemente grandi da compensare l'aumento dei costi di investimento. Dunque, in presenza o meno di clausole PMFC, le piattaforme potrebbero preferire un ambiente di mercato che porta a livelli di investimento più bassi. Di conseguenza, alla luce di queste considerazioni, la preferenza delle piattaforme per le clausole PMFC potrebbe entrare in conflitto con le preferenze dei venditori e dei consumatori.

Se si considera che l'entità degli effetti di spillover sia quasi uguale al grado di sostituzione tra le piattaforme (cioè $\beta \simeq \delta$), gli investimenti in pubblicità che aumentano la domanda di alcuni beni in una certa piattaforma saranno più inclini a provocare un'espansione della domanda degli stessi beni in altre piattaforme, poiché la disponibilità dei consumatori a sostituire tra le piattaforme è più elevata. In tal caso, si può affermare che se $\beta = \delta$, allora Segno $[\pi_d^{**} - \pi_d^{*}]$ = Segno $[x^{**} - x^{*}]$.

Questo dimostra che il conflitto di cui si è discusso in precedenza si verifica solo quando l'entità degli effetti di spillover è sufficientemente piccola rispetto al grado di concorrenza della piattaforma.

Secondo quanto è stato dimostrato, si può affermare che non sempre maggiori investimenti si traducono in un aumento dei profitti; la presenza delle clausole PMFC può incentivare e piattaforme ad investire di più, ma esse devono sempre valutare il rapporto benefici/costi; una possibile strategia da adottare potrebbe essere una cooperazione tra piattaforme in modo da ridurre la competizione e massimizzare i benefici reciprocamente.

Infine, si confronta l'effetto delle clausole PMFC sul **benessere sociale** nel caso di concorrenza con e senza clausole PMFC. La relazione risultante da tale confronto dimostra che se il **tasso di commissione** $\alpha$, pagato dai venditori alle piattaforme, è sufficientemente basso, allora Segno $[W^{**} - W^{*}]$ = Segno $[x^{**} - x^{*}]$. Nello specifico, la relazione è la seguente:

$$\alpha(1-\mu)\max\{Z^{*}, Z^{**}\} < 2(1+\beta)(1-\delta)(3-2\mu)$$

Dunque, se la quota di ricavi per le piattaforme non è troppo grande, l'effetto sul benessere delle clausole PMFC dipende dal fatto che esse determinino maggiori investimenti della piattaforma. Tuttavia, quando la quota dei ricavi diventa più alta, il profitto della piattaforma assorbe una quota maggiore del benessere sociale rispetto al profitto del venditore. Di conseguenza, la preferenza

delle piattaforme per le clausole PMFC può entrare in conflitto con le preferenze dei venditori e dei consumatori per grandi valori di $\alpha$. Si potrebbe, quindi, affermare che l'effetto di benessere delle clausole potrebbe essere valutato principalmente dal suo effetto sui profitti della piattaforma.

Il tasso di commissione $\alpha$ influisce sul costo che i venditori sostengono per partecipare al mercato delle piattaforme, pertanto se $\alpha$ è troppo alto, i venditori subiscono una riduzione del profitto netto, con effetti negativi sul benessere sociale.

La condizione, dunque, richiede che $\alpha$ sia **sufficientemente basso** affinché gli investimenti delle piattaforme possano migliorare il benessere sociale.

Nei mercati dove il tasso di commissione $\alpha$ è relativamente basso, esiste una correlazione positiva tra gli investimenti delle piattaforme e il benessere sociale, in quanto **tassi di commissione bassi** consentono ai venditori di trarre maggiore beneficio dalla partecipazione al mercato, rendendo, così, gli investimenti delle piattaforme più efficaci nel migliorare il benessere complessivo. Al contrario, **tassi di commissione alti** penalizzano i venditori, riducendo il beneficio netto degli investimenti delle piattaforme e, di conseguenza, anche il benessere sociale.

Analizzando gli altri parametri della relazione sopra illustrata, si possono fare le seguenti osservazioni:

- **$(1-\mu)$:** Se i venditori sono molto sostituibili ($\mu$ alto), l'impatto degli investimenti delle piattaforme sulla competitività a monte diminuisce, rendendo più facile soddisfare la condizione.
- **$(1-\delta)$**: Una bassa concorrenza tra piattaforme ($\delta$ basso) amplifica l'effetto positivo degli investimenti sul mercato, facilitando l'aumento del benessere sociale.
- **$\beta$**: Gli effetti di spillover ($\beta$) tra piattaforme accrescono i benefici complessivi degli investimenti, migliorando il benessere sociale.

Alla base di questa relazione esiste un vero e proprio equilibrio tra i costi (imputati principalmente al tasso di commissione $\alpha$) e i benefici (prodotti dagli investimenti e dalla competizione) che determina se gli investimenti promossi dalle clausole PMFC migliorano o no il benessere sociale.

Alla luce di ciò, una possibile strategia per le autorità di regolamentazione potrebbe essere quella di imporre dei limiti ai tassi di commissione per garantire che gli investimenti incentivati dalle clausole PMFC possano tradursi in un effetto positivo sul benessere sociale.

In conclusione, laddove il tasso di commissione α è relativamente basso, esiste una correlazione positiva tra gli investimenti delle piattaforme e il benessere sociale. Pertanto, non è sufficiente incentivare gli investimenti, ma di fondamentale importanza è mantenere basso il tasso di commisione.

Combinando tutti questi risultati, si osserva che se si considera che sia l'entità degli effetti di spillover degli investimenti delle piattaforme sia la quota di ricavi per le piattaforme siano sufficientemente piccoli da soddisfare le disuguaglianze illustrate precedentemente, allora, Segno $[x^{**} - x^{*}]$ = Segno $[W^{**} - W^{*}] \neq [\pi_d^{**} - \pi_d^{*}]$ e il che implica che la preferenza delle piattaforme per le clausole PMFC entra in conflitto con la desiderabilità sociale. In particolare, se l'entità della sostituzione tra venditori è sufficientemente grande da soddisfare $\delta < \frac{\mu}{(2-\mu)}$, allora le piattaforme possono ottenere maggiori profitti dalle clausole PMFC a livello di settore, ma allo stesso tempo questo comporta una riduzione del benessere sociale.

Alla luce di questa osservazione, emerge una condizione sufficiente per la quale le autorità garanti della concorrenza dovrebbero preoccuparsi maggiormente delle clausole PMFC a livello industriale. Di seguito vengono indicati, utilizzando l'analisi numerica, gli intervalli di parametri in cui si suggerisce di adottare un atteggiamento cauto nei confronti delle clausole PMFC a livello di settore.

## Discussione sulle politiche: analisi numerica delle clausole di parità di prezzo

Come è stato detto nel paragrafo precedente, data una quota fissa di ricavi, emerge la possibilità di conflitti tra la massimizzazione dei profitti delle piattaforme e il benessere sociale. In questa sezione, attraverso un'analisi numerica, si vogliono definire degli intervalli di parametri in cui è consigliabile che le autorità garanti della concorrenza si preoccupino e prestino maggiore attenzione alle clausole PMFC a livello industriale. Siano k = 1 e α = 0,3, dove α = 0,3 è scelto in

base alla quota di ricavi effettivamente utilizzata tra Apple e i suoi venditori: la cosiddetta regola Apple 30-70.

## Condizioni di legittimità delle clausole PMFC secondo le autorità antitrust

In primo luogo, si conferma che l'adozione a livello industriale di clausole PMFC aumenta (diminuisce) l'investimento della piattaforma, il profitto del venditore, il surplus del consumatore e il benessere sociale quando la concorrenza della piattaforma è feroce (lieve) rispetto a quella del venditore, come si può ben verificare dall'analisi numerica presentata nel grafico (a) della figura 1.

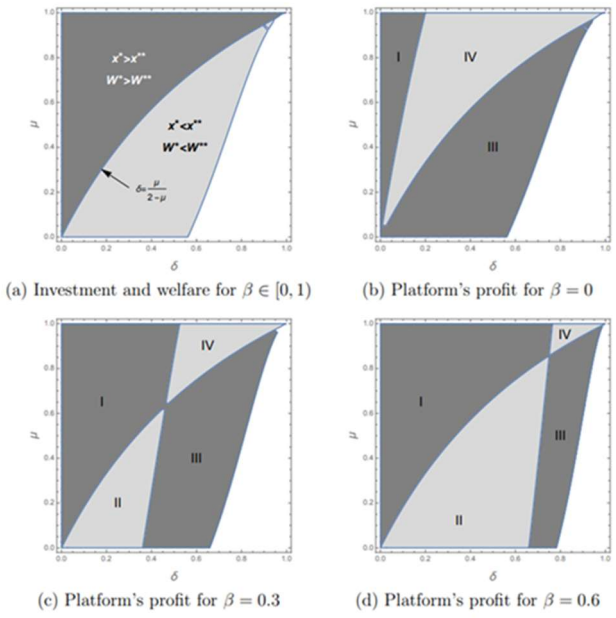


*Figura 1 Risultati dell'analisi numerica (k = 1, α = 0,3).*

*Fonte: Masayoshi Maruyama and Yusuke Zennyo, Platform Most-Favored-Customer Clauses and Investment Incentives, Graduate School of Business Administration, Kobe University, April 1, 2020.*

Nella zona grigio chiaro (dove la concorrenza della piattaforma è feroce rispetto a quella del venditore), le clausole PMFC non solo aumentano il livello di investimento della piattaforma, ma comportano anche una crescita del benessere sociale. Al contrario, nell'area grigia (dove la concorrenza dei venditori è più agguerrita), la presenza di clausole PMFC attenua la concorrenza di prezzo tra i venditori, che a sua volta causa una diminuzione delle quantità totali richieste e quindi riduce gli incentivi agli investimenti delle piattaforme; tutto ciò fa abbassare il livello di

investimento della piattaforma e il che si traduce in un danno per i consumatori, i venditori e la società. È importante sottolineare che le perdite dei venditori e dei consumatori sono attribuibili principalmente alla riduzione degli investimenti.

Se si confronta invece il profitto delle piattaforme tra concorrenza con e senza clausole PMFC si ottengono i risultati illustrati nei grafici (b), (c) e (d) della Figura 1 (in particolare il grafico (b) è per $\beta = 0$ (cioè, assenza di effetti di spillover), il pannello (c) è per $\beta = 0{,}3$ (cioè, presenza di effetti di spillover deboli) e il pannello (d) è per $\beta = 0{,}6$ (cioè, presenza di effetti di spillover forti). In tutti i grafici, le aree grigio chiaro indicano le regioni in cui le piattaforme beneficiano delle clausole PMFC a livello industriale, mentre quelle grigie rappresentano le regioni in cui le clausole costituiscono un danno per le piattaforme.

Come si può osservare dal confronto tra i grafici (a) e (b), (c) o (d), la preferenza delle piattaforme per le clausole PMFC a livello di settore è in linea con la desiderabilità sociale quando il grado di sostituzione tra le piattaforme, $\delta$, è ridotto (ossia, regioni I e II). Tuttavia, quando la concorrenza tra le piattaforme è forte (regioni III e IV), emerge un conflitto tra le piattaforme e le altre sull'adozione delle clausole in tutto il settore, conflitto che diventa sempre più probabile e reale, man mano che gli effetti di spillover (cioè $\beta$) si riducono.

Di particolare interesse è la regione IV: in quest'area, infatti, l'adozione a livello di settore di clausole PMFC costituisce una situazione conflittuale, in quanto da un lato è vantaggiosa per le piattaforme, ma dall'altro lato risulta essere dannosa per i venditori, i consumatori e la società. La ragione che sta alla base di questa situazione conflittuale è la seguente: in primo luogo, come affermato prima, nella regione IV, dove la concorrenza dei venditori è più intensa rispetto a quella delle piattaforme, le clausole PMFC sono socialmente indesiderabili perché non solo attenuano la concorrenza sui prezzi tra i venditori, ma riducono anche gli investimenti delle piattaforme. Inoltre, nella regione IV, la concorrenza delle piattaforme è anche più agguerrita rispetto all'entità degli effetti di spillover dei loro investimenti. L'intensa concorrenza delle piattaforme negli investimenti aumenta così tanto i loro costi di investimento, che non vengono ricompensati dagli effetti di spillover. Dunque, le piattaforme concorrenti preferiscono una condizione caratterizzata da livelli di investimento più bassi, ovvero la concorrenza con clausole PMFC. La preferenza delle

piattaforme per le clausole PMFC a livello industriale entra in conflitto con il benessere sociale nella regione IV.

In conclusione, si possono riassumere le condizioni per cui le autorità garanti della concorrenza dovrebbero preoccuparsi maggiormente delle clausole PMFC ed indagare attentamente sulla loro adozione a livello di settore:

1. la quota di ricavi per le piattaforme non è troppo elevata;
2. la concorrenza dei venditori è più intensa rispetto a quella delle piattaforme;
3. l'intensità degli effetti di spillover degli investimenti delle piattaforme è ridotta se confrontata con il livello di sostituzione tra piattaforme.

## Considerazioni finali e spunti per ricerche future

Utilizzando un modello di duopolio bilaterale per studiare la relazione tra la presenza di clausole PMFC e gli incentivi delle piattaforme agli investimenti che comportano effetti di spillover è stato possibile dimostrare che l'adozione di clausole PMFC in tutto il settore incentiva le piattaforme ad investire quando il grado di sostituzione tra piattaforme è elevato rispetto al grado di sostituzione tra venditori. È importante sottolineare che la condizione per cui le clausole PMFC portano a maggiori investimenti differisce da quella per cui gli accordi RPM portano a maggiori investimenti in Hunold e Muthers (2017); il che suggerisce, ancora una volta, che sarebbe inappropriato valutare le clausole PMFC al pari degli accordi RPM.

Inoltre si dimostra che ogni volta che le clausole PMFC a livello di settore aumentano i livelli di investimento, ciò comporta un aumento dei prezzi al dettaglio e delle quantità richieste e, in questo caso, le clausole PMFC sono desiderabili sia per i consumatori che per i venditori. Dunque, in queste condizioni consumatori e venditori condividono la stessa opinione sull'introduzione delle clausole PMFC. Tuttavia, solo le piattaforme potrebbero avere incentivi diversi nella scelta se adottare o meno le clausole PMFC in tutto il settore, poiché potrebbe esistere un conflitto tra la massimizzazione dei profitti delle piattaforme e il benessere sociale.

Alla luce di questi risultati, come affermato in precedenza, l'attuazione delle clausole PMFC a livello di settore comincia ad allarmare le autorità garanti della concorrenza se sono soddisfatte tutte e tre le seguenti condizioni:

1. la quota di ricavi per le piattaforme non è troppo elevata;
2. la concorrenza dei venditori è più intensa di quella delle piattaforme;
3. gli effetti di spillover degli investimenti delle piattaforme sono minori rispetto al grado di sostituzione tra piattaforme.

In questi tre casi, le piattaforme possono ottenere maggiori profitti grazie all'adozione delle clausole PMFC a livello di settore. Tuttavia, esse riducono i profitti dei venditori, il surplus dei consumatori e il benessere sociale. Si noti, però, che questa implicazione politica si basa sul presente modello in cui si assume che né l'adozione delle clausole PMFC né la quota di ricavi sono delle scelte endogene; infatti questi risultati possono essere utili nel breve periodo, in cui è possibile mantenere queste scelte fisse. Se si vuole, invece, considerare una prospettiva di più lungo periodo, sono necessarie ulteriori ricerche perché la loro validità nell'ambito della politica della concorrenza potrebbe essere limitata.

Esaminiamo ora i possibili sviluppi futuri della ricerca. In primo luogo, questo capitolo ha ipotizzato che i venditori operino simultaneamente su entrambe le piattaforme e che non abbiano un'alternativa esterna. Tuttavia, nella pratica, i venditori potrebbero scegliere di interrompere la pubblicazione dei propri annunci sulle piattaforme per dedicarsi soltanto alla vendita tramite negozi di vendita al dettaglio. Di conseguenza, risulta opportuno analizzare nuovamente l'impatto delle clausole PMFC sul benessere, considerando la gestione della catena di fornitura di questi venditori e gli incentivi agli investimenti da parte delle piattaforme.

In secondo luogo, non sono state approfondite le decisioni endogene delle piattaforme relative all'applicazione o meno di una clausola PMFC. L'obiettivo principale di questa analisi è stato quello di valutare le normative che vietano l'uso di tali clausole, focalizzandosi sugli effetti che esse producono sugli investimenti delle piattaforme. Secondo la normativa vigente, le clausole PMFC non vengono imposte. A titolo di confronto, è stato preso in analisi un contesto in cui tutte le piattaforme adottano queste clausole. Sarebbe ancora più utile e interessante esplorare scenari caratterizzati da asimmetrie, endogenizzando così le decisioni relative all'introduzione delle clausole PMFC.

In terzo luogo, nel corso di questo capitolo, si è supposto che i termini di investimento influenzino la funzione di domanda in maniera additiva, ma è necessario specificare la funzione di domanda

per valutare l'impatto delle clausole PMFC sul benessere, in quanto i risultati potrebbero variare a seconda della forma specifica della domanda. Pertanto, sarebbe opportuno confrontare i risultati ottenuti, ad esempio, considerando una funzione di domanda moltiplicativa.

Infine, il contesto preso in esame è caratterizzato dalla concorrenza tra due venditori. Nella realtà, però, è possibile che su una piattaforma siano presenti molti più venditori. Sebbene riteniamo che i risultati qualitativi emersi non subirebbero variazioni significative con un numero maggiore di venditori, la verifica di questa ipotesi potrebbe rappresentare un interessante spunto per ricerche e studi futuri. (Masayoshi Maruyama and Yusuke Zennyo, 2020)

# CAPITOLO III: Studio Empirico su Booking.com

## Effetti economici delle clausole di parità di prezzo

Le clausole di parità di prezzo sono comunemente utilizzate dalle piattaforme che adottano il cosiddetto "modello di agenzia" nei rapporti contrattuali con i venditori. In questo modello, come detto prima, i venditori determinano il prezzo applicato sulla piattaforma, la quale riceve una commissione su ogni transazione come compenso per il servizio offerto. Booking.com indica che la commissione applicata varia generalmente tra il 15% e il 25%, in base a diversi fattori, come il tipo di proprietà, la posizione geografica e i servizi aggiuntivi offerti dall'OTA. L'analisi dell'impatto economico delle clausole di parità di prezzo nei modelli di agenzia è diventata un tema di crescente interesse per numerose ricerche teoriche recenti.

Le clausole di parità di prezzo sono state, infatti, oggetto di molte discussioni e hanno sollevato preoccupazioni, in quanto possono impattare negativamente su diversi aspetti, come la concorrenza, il benessere sociale, le commissioni applicate dalle piattaforme. Infatti, tali clausole potrebbero ridurre la concorrenza sui prezzi e spingere le piattaforme a praticare commissioni di agenzia più alte e, addirittura, potrebbero avere effetti di preclusione del mercato (Baker e Scott Morton, 2018; Fletcher e Hviid, 2017). Nonostante ciò, in molti Paesi sono ancora generalmente legali, anche se in alcuni l'antitrust ha cominciato a intervenire proibendole e mirando a specifici settori o piattaforme.

Come detto precedentemente, le clausole di parità di prezzo possono essere suddivise in due tipi (Wang e Wright, 2020): quelle "ampie" e quelle "strette". Nel contesto del settore alberghiero, una clausola di parità di prezzo "ampia" proibisce ai proprietari degli alberghi di praticare un prezzo più basso su canali alternativi e sul proprio sito web; mentre una clausola di parità di prezzo "stretta" è meno rigida e in quanto tale permette agli hotel di ridurre il prezzo quando vendono sulle OTA rivali, ma non sul loro sito web, a meno che non si tratta di un programma di fidelizzazione.

La versione ristretta può rappresentare un compromesso tra l'aumento della concorrenza nel settore e la ricompensa alle OTA per il servizio che forniscono (Ezrachi, 2015). In assenza di qualsiasi

forma di parità di prezzo, i consumatori si limiterebbero a consultare le OTA per confrontare i prezzi, per poi prenotare attraverso i canali diretti nel caso di offerte migliori (un fenomeno chiamato "showrooming"). Tuttavia, una parità di prezzo stretta può avere effetti anticoncorrenziali simili a quelli di una parità ampia. Gli hotel, infatti, potrebbero non voler offrire una camera sul loro sito web a un prezzo più basso rispetto a quello di una delle OTA che utilizzano.

Secondo il Bundeskartellamt, l'autorità antitrust tedesca, le clausole di parità di prezzo strette non incentivano adeguatamente gli hotel a diversificare le tariffe tra i vari canali di vendita. Di conseguenza, entrambe le tipologie di clausole hanno sollevato significative preoccupazioni in materia di concorrenza, al punto che, per affrontare questo problema, le autorità antitrust e i policy maker hanno pensato che solo una loro completa abolizione potrebbe favorire un miglioramento della concorrenza in un settore così fortemente concentrato come quello alberghiero.

La raccolta di prove empiriche sugli effetti dell'eliminazione delle clausole di parità di prezzo è particolarmente importante in quanto non esiste un consenso internazionale sulla necessità di intervenire. Ad esempio, le autorità antitrust dell'UE hanno lanciato delle cause contro Amazon, affinché abbandonasse queste clausole nel 2017. Negli Stati Uniti, Amazon è stata costretta a fare lo stesso nel 2019, ma solo a seguito di pressioni politiche, poiché non è stata aperta alcuna indagine formale. Tuttavia, a differenza dell'esperienza europea, una recente denuncia contro le OTA negli Stati Uniti è stata archiviata senza nemmeno affrontare la questione se le clausole di parità di prezzo danneggino o meno la concorrenza.

Gli studiosi di diritto ed economia, tuttavia, hanno iniziato a prendere posizioni più sicure riguardo le clausole di parità di prezzo. Fletcher e Hviid (2017) e Baker e Scott Morton (2018), ad esempio, sostengono che i prezzi sono destinati ad aumentare a causa di tali clausole. Questi ultimi sottolineano inoltre che le misure antitrust adottate contro le clausole di parità dovrebbero essere una priorità negli Stati Uniti. Il Premio Nobel Jean Tirole, in una recente intervista, ha criticato queste clausole, affermando che "se la piattaforma garantisce il prezzo più basso, non c'è alcun incentivo a cercare altrove; si diventa clienti "unici", e di conseguenza la piattaforma può permettersi di applicare grandi commissioni al commerciante per avere accesso a voi".

## Ricerche teoriche

La crescente attenzione agli effetti economici delle clausole di parità di prezzo all'interno dei modelli di agenzia ha generato un ampio numero di ricerche teoriche recenti.

Boik e Corts (2016) hanno impostato un modello con domanda elastica e tariffe lineari, in cui un unico fornitore raggiunge i consumatori attraverso due piattaforme. Johnson (2017) considera invece una domanda anelastica e che i ricavi vengano divisi tra più fornitori e piattaforme. Osservando gli articoli, entrambi dimostrano che le clausole di parità di prezzo attenuano la concorrenza tra i rivenditori e portano a commissioni e prezzi più elevati. Johansen e Vergé (2017) considerano un modello con due piattaforme, diversi fornitori e consumatori con una domanda elastica. L'elemento che caratterizza la loro analisi è l'interazione tra la sostituibilità dei fornitori e la loro possibilità di vendere anche sul canale diretto, che certamente pone un freno alle piattaforme sull'aumento delle commissioni. Quando la pressione competitiva sul lato dei fornitori è relativamente intensa, non è necessariamente detto che le clausole di parità di prezzo causino delle tariffe e dei prezzi finali più elevati.

Edelman e Wright nel 2015 hanno studiato la decisione dei consumatori di acquistare direttamente o tramite piattaforme, ottenendo le seguenti conclusioni: le clausole di parità di prezzo distolgono i consumatori dai canali diretti e questo finisce per danneggiarli, perché ciò porta a un aumento dei prezzi finali e incentiva le piattaforme a investire nei benefici accessori. Wang e Wright (2020) sviluppano, invece, un modello analogo a quello proposto da Edelman e Wright (2015) in cui le piattaforme svolgono una funzione di ricerca e intermediazione. Sebbene i consumatori apprezzino questi servizi, possono scegliere di sfruttarli senza poi effettuare l'acquisto sulla piattaforma, ma sul canale diretto, qualora ciò sia possibile. In tale contesto, le clausole di parità di prezzo ampie impedirebbero il fenomeno del showrooming, limitando però la competizione tra piattaforme. Al contrario, le clausole di parità di prezzo strette potrebbero mantenere un certo livello di concorrenza, riducendo allo stesso tempo il fenomeno di free-riding sui servizi di ricerca offerti dalle piattaforme.

Un elemento ricorrente nella letteratura è l'aspettativa che la rimozione delle clausole di parità di prezzo porti a una riduzione dei prezzi, sia sui canali diretti che sulle piattaforme. Questo fenomeno può derivare da diversi fattori, strettamente interconnessi tra loro. L'eliminazione di tali restrizioni

dovrebbe favorire una maggiore competizione sui prezzi tra i diversi canali di vendita, specialmente per gli hotel presenti su più piattaforme e dotati di un canale diretto già attivo. Inoltre, questi hotel potrebbero riuscire a rinegoziare con successo i propri contratti con le OTA, ottenendo una riduzione delle commissioni e favorendo ulteriori aggiustamenti dei prezzi nel medio periodo.

Da questa prospettiva, è possibile individuare specifiche caratteristiche degli hotel che potrebbero determinare una risposta più immediata e incisiva alla rimozione delle clausole di parità di prezzo. Ad esempio, l'affiliazione a una catena alberghiera può offrire vantaggi in termini di reputazione e accesso a informazioni (Baum e Ingram, 1998; Hollenbeck, 2017), riducendo la loro dipendenza dalle OTA. Analogamente, un punteggio di rating elevato può indicare un'efficace gestione delle entrate (Hollenbeck, 2017) e una strategia di pricing dinamica (Melis e Piga, 2017). Infine, gli hotel di dimensioni maggiori possono trarre vantaggio dalle economie di scala nell'acquisizione e nell'analisi delle informazioni (Abrate e Viglia, 2016) e dalla loro forza competitiva, che consente di adattare in modo efficace la politica dei prezzi (Baum e Ingram, 1998). In particolare, tutte queste caratteristiche sono tipiche di quelle strutture che gestiscono con successo i propri canali diretti, i quali diventano un'alternativa ancora più valida rispetto alle OTA una volta rimosse le clausole di parità di prezzo.

### Ricerche empiriche

Recenti ricerche empiriche hanno cercato di superare la scarsità di dati per far luce sulle complesse questioni sollevate dal modello di agenzia.

Hunold et al. (2018) hanno utilizzato i dati di metasearch di oltre 30.000 hotel in diversi Paesi raccolti da Kayak da gennaio 2016 a gennaio 2017, concentrando il loro studio sugli hotel in Germania, un paese che ha completamente abolito le parità di prezzo all'inizio del 2016. L'eliminazione di queste clausole ha incentivato gli hotel ad ampliare la disponibilità di camere sulle OTA e ad aumentare il numero di canali di vendita. È interessante notare che, soprattutto gli hotel di catena, hanno applicato il prezzo più basso sul canale diretto più spesso in Germania rispetto ai Paesi che non hanno abolito tali clausole. Ennis, Ivaldi e Lagos (2020) considerano dati proprietari a livello di hotel per il 2014 e il 2016, per un gruppo di catene alberghiere sia nell'UE che nel mondo. I loro dati suggeriscono che il passaggio dell'UE da una parità di prezzo ampia a una stretta è stato associato a una diminuzione dei prezzi sui canali diretti, soprattutto per gli hotel

più costosi. I ricercatori interpretano questo risultato alla luce del fatto che le catene alberghiere hanno riconosciuto i canali di vendita diretta dove possono offrire sconti per i programmi di fidelizzazione, che sono stati consentiti nell'UE nel passaggio a clausole di parità di prezzo strette.

La letteratura empirica evidenzia come le strutture organizzative più complesse siano generalmente più efficaci nella gestione dei cambiamenti di politica. Ad esempio, le catene alberghiere hanno una probabilità maggiore rispetto agli hotel indipendenti di adottare un canale diretto (European Competition Network, 2017), che rappresenta un'alternativa credibile alle OTA, specialmente dopo la rimozione delle restrizioni tariffarie.

Da uno studio condotto da Lu, Yang e Yuksel (2015) si osserva che l'introduzione di un nuovo canale di vendita diretta online ha comportato una significativa riduzione dei prezzi praticati dagli hotel attraverso le agenzie di viaggio tradizionali. Parallelamente, Cazaubiel et al. (2020) hanno analizzato dati proprietari sulle prenotazioni per stimare il grado di sostituibilità tra le OTA e il canale diretto. I loro risultati rivelano una forte fidelizzazione dei consumatori verso l'OTA scelta, oltre a una maggiore intercambiabilità tra hotel rispetto ai canali di vendita. Tuttavia, lo studio conferma anche che il canale diretto costituisce un'opzione valida e competitiva rispetto alle OTA che quindi non va sottovalutata.

## Indagini delle autorità garanti della concorrenza sulle OTA

Gli anni tra il 2015 e il 2017 nell'UE sono stati anni importanti che hanno visto le clausole di parità di prezzo subire notevoli cambiamenti.
A seguito delle denunce presentate dalle associazioni di categoria che rappresentano i proprietari di hotel, le autorità nazionali garanti della concorrenza hanno avviato indagini su *Booking.com* e altre OTA dominanti. In Germania, il Bundeskartellamt ha vietato a HRS (Hotel Reservation Service) di utilizzare le clausole di parità di prezzo e, nel dicembre 2015, ha preso una decisione simile nei confronti di *Booking.com*. Nell'aprile 2015, le autorità francesi, italiane e svedesi garanti della concorrenza hanno accettato l'impegno di *Booking.com* a passare da clausole di parità di prezzo ampie a clausole di parità di prezzo strette. L'impegno è entrato poi in vigore in tutti i Paesi dell'UE il 1° luglio 2015.
La Francia è andata oltre e il 9 luglio 2015 il Parlamento ha approvato la **Legge Macron** (Legge sulla crescita economica e l'attività n. 2015- 990), in base alla quale *tutte le* clausole di parità di

prezzo sono state **vietate**. La disposizione è stata promulgata il 6 agosto 2015. Questo evento sarà il fulcro dell'analisi empirica che sarà analizzata in seguito. Leggi simili sono state emanate in Austria nel novembre 2016 e in Italia nell'agosto 2017 ed anche quest'ultimo episodio (la legge italiana sulle liberalizzazioni n. 124/2017) è stato utilizzato per studiare gli effetti di breve periodo sui prezzi, anche se si è verificato molto tempo dopo gli eventi principali del 2015. Un'analisi approfondita sull'eliminazione delle ampie clausole di parità di prezzo nell'Unione Europea è stata condotta dall'European Competition Network (2017). Lo studio si è basato su un sondaggio a cui hanno partecipato 16.000 hotel di dieci Stati membri, affiancato da dati sui prezzi delle camere raccolti da siti web di metasearch. L'obiettivo del rapporto era monitorare la variazione dei prezzi e la disponibilità delle camere nei diversi canali di vendita. I risultati ottenuti evidenziano che gli albergatori hanno una bassa propensione a modificare i prezzi tra i diversi canali di vendita e una limitata consapevolezza riguardo ai cambiamenti normativi che hanno interessato il settore. Inoltre sono state osservate solo piccolissime variazioni nelle commissioni a seguito delle principali decisioni. Tutto ciò indica una certa riluttanza da parte degli hotel nel differenziare i prezzi. Nonostante ciò, in Francia e Germania, si è osservata una maggiore propensione nella riduzione dei prezzi da parte di quegli hotel appartenenti a catene alberghiere, coerentemente con le conclusioni di Hunold et al. (2018).

## Il caso di Booking.com nell'UE

È interessante studiare gli effetti sui prezzi dell'intervento legislativo che ha vietato l'uso di ogni tipo di clausola di parità di prezzo in Francia (legge Macron, agosto 2015). A tal proposito si propone **l'analisi empirica di Andrea Mantovani, Claudio A. Piga. e Carlo Reggiani riportata nell'articolo "Online platform Price Parity Clauses: Evidence from the EU Booking.com case"** che pone l'attenzione sul settore alberghiero, e in particolare sulla piattaforma di Booking.com, durante un particolare cambiamento politico che ha coinvolto le agenzie di viaggio online (OTA) nel 2015, ovvero l'introduzione della legge Macron che ha vietato l'utilizzo di qualsiasi tipo di clausola. L'obiettivo è quello di valutare quali sono stati gli effetti di tale divieto legislativo in Francia sui prezzi degli hotel pubblicati su *Booking.com*. La legge Macron è stata adottata il 9 luglio ed è entrata ufficialmente in vigore il 6 agosto 2015, però l'analisi si concentra sulla promulgazione della legge, e sull'impatto a seguito della sua adozione. Per tale studio è stato raccolto un ampio e dettagliato set di dati sui prezzi a livello di camera degli hotel quotati su

*Booking.com*, la principale OTA dell'UE, con l'obbiettivo di fornire prove quasi sperimentali sugli effetti di breve e medio periodo sui prezzi della legge Macron. Nello specifico, è stata eseguita un'analisi difference-in-differences (DiD) basata sul confronto dei prezzi pubblicati su *Booking.com* dagli hotel delle vicine isole mediterranee di Corsica (Francia) e Sardegna (Italia), prima e dopo l'intervento politico. La scelta delle due regioni non è casuale, ma dettata dal fatto che si tratta di regioni geograficamente vicine e, quindi, rappresentano alternative comparabili per i potenziali visitatori.

Questa analisi si distingue e integra l'analisi empirica precedentemente discussa, poiché si concentra esclusivamente sui prezzi raccolti direttamente da Booking.com. I dati risultano altamente dettagliati, permettendo di analizzare gli effetti sulle camere d'albergo in base a tipologia, caratteristiche e qualità. Inoltre, è possibile esaminare l'andamento dei prezzi prima e dopo le modifiche normative, consentendo l'implementazione di un'analisi DiD completa.

È importante indagare gli *effetti di prezzo* della rimozione delle parità di prezzo dalla piattaforma OTA più utilizzata in Europa. Nonostante la diversità dei campioni e dell'approccio, i risultati sono coerenti con quelli degli studi sopra citati. Infatti, si osservano riduzioni di prezzo significative su *Booking.com*, soprattutto nel breve periodo e in particolare per gli hotel di catena e con rating elevato. Questi risultati, combinati con l'aumento della sostituzione dei canali (Hunold et al., 2018) e con i prezzi di transazione più bassi offerti da un gruppo di catene alberghiere (Ennis, Ivaldi e Lagos, 2020), aiutano a mettere insieme un'analisi complessiva dell'effetto della rimozione delle clausole di parità di prezzo su tutti i diversi canali di vendita.

## Dati utilizzati

L'analisi empirica si basa su dati recuperati da *Booking.com* prima e dopo i principali eventi del periodo 2015-17 in Francia e in Italia. Come accennato prima, i dati raccolti sono relativi a due regioni turistiche del Mediterraneo: la Corsica (Francia) e la Sardegna (Italia): queste due regioni presentano caratteristiche abbastanza simili e utilizzano la stessa valuta (l'euro), dunque costituiscono alternative comparabili per i potenziali visitatori. Di particolare interesse per lo studio è che entrambe le regioni appartengono a Paesi che sono stati interessati dalle inchieste europee su *Booking.com* e dai suoi successivi sviluppi, anche se in tempi diversi. In particolare, la Francia ha eliminato tutti i tipi di clausole di parità di prezzo nell'agosto 2015, mentre l'Italia ha

fatto lo stesso solo nell'agosto 2017. La raccolta dei dati è estata eseguita attraverso un "web crawler", progettato per collegarsi automaticamente a *Booking.com*, nel seguente modo: il crawler ha lanciato delle query per prenotare un alloggio in tutte le strutture ricettive delle due regioni, salvando le informazioni sui prezzi pubblicati, insieme alle caratteristiche delle camere disponibili in ogni struttura.

Il crawler ha operato su base giornaliera, raccogliendo i prezzi delle camere per le seguenti date di soggiorno: dal 1° giugno al 30 novembre 2014, dal 17 marzo al 30 novembre 2015, dal 31 agosto al 30 novembre 2016 e per l'intero mese di settembre 2017. I dati sui prezzi si riferiscono a un prodotto specifico, definito dalla combinazione di hotel, tipologia di camera e data del soggiorno. Durante il periodo di prenotazione, ovvero nei giorni precedenti la data del soggiorno, sono stati monitorati i prezzi per osservarne il comportamento in seguito all'attuazione della misura politica.

Più precisamente, per ogni data di soggiorno, il crawler ha effettuato le query con una frequenza di 5-10 giorni, a partire da 70 giorni prima e fino a un giorno prima del soggiorno. Negli ultimi quindici giorni, la frequenza delle interrogazioni si è intensificata per seguire più da vicino i prezzi delle camere all'avvicinarsi della data del soggiorno. Complessivamente, il crawler ha raccolto informazioni su 3.948.414 punti prezzo relativi a 1.097.426 camere d'albergo.

È stato accertato che il server di *Booking.com* non modificasse i prezzi in risposta a un numero elevato di query o in base alla loro origine geografica (il Regno Unito) effettuando query da un computer situato al di fuori del Regno Unito e non utilizzato abitualmente per la raccolta dei dati. Pertanto, non sono state trovate prove di geo-discriminazione o di aggiornamento dinamico dei prezzi.

Infine, sono stati raccolti anche dati sulle caratteristiche delle strutture ricettive (ad esempio, tipo di struttura, numero totale di camere, stelle, valutazioni degli utenti). In tale analisi sono stati prese in considerazione solo quelle strutture classificate come alberghi. I campioni di stima comprendono un totale di 808 strutture registrate su *Booking.com* come alberghi: 343 in Corsica e 465 in Sardegna. Questi hotel risultano essere abbastanza omogenei nelle due regioni, sia per quanto riguarda la dimensione media, che varia tra le 28 e le 38 camere, sia per il livello di esperienza nell'utilizzo della piattaforma, avendo iniziato in media tra maggio e agosto 2011. Si noti che tra il 4 e il 7% degli hotel in Corsica e in Sardegna sono affiliati a una catena. Per quanto

riguarda l'analisi che segue, la Corsica ha 25 catene alberghiere e la Sardegna 20, rispettivamente il 12,75% e il 12,89% delle camere del campione considerato. Come si può notare dal punteggio delle recensioni su *Booking.com,* le due isole sono caratterizzate da una qualità alberghiera media simile (7,98 in Corsica e 8,31 in Sardegna) e da una classificazione in stelle quasi uguale (2,97 e 3,45, rispettivamente).

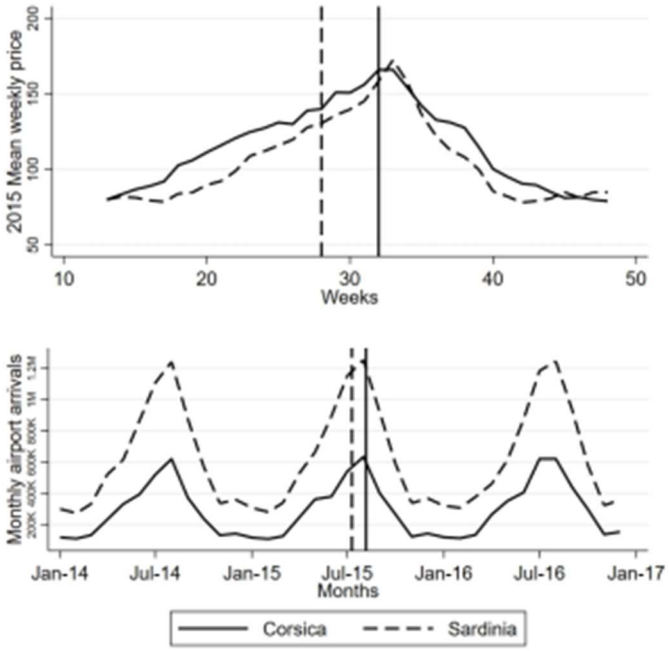


*Figura 2*

*(a) Prezzo medio settimanale in euro di una camera doppia su Booking.com nel 2015. Linee verticali: Adozione della legge Macron (settimana 28) e promulgazione (settimana 32).*

*(b) Arrivi mensili negli aeroporti per regione, 2014-16. Linee verticali: Legge Macron.*

*Fonte: Mantovani, A., Piga, C. A., & Reggiani, C. (2020). Online platform price parity clauses: Evidence from the EU Booking.com case.*

La Figura 2, pannello (a), fornisce una rappresentazione grafica dell'andamento dei prezzi nel 2015, con particolare attenzione al prezzo medio di una camera doppia, la tipologia più comune nel campione. L'analisi riguarda le date di soggiorno comprese tra aprile e ottobre, con dati aggregati su base settimanale. La stagionalità dei prezzi emerge chiaramente, con un picco

registrato nel mese di agosto in entrambe le regioni. La linea verticale continua indica la data di promulgazione della legge Macron, corrispondente alla settimana 32, mentre la linea tratteggiata segna la data di approvazione della legge, collocata alla settimana 28.

Infine, la Figura 2, pannello (b), mostra il numero di passeggeri negli aeroporti delle regioni esaminate, utilizzato come proxy dei flussi turistici per il periodo tra gennaio 2014 e gennaio 2017. Anche in questo caso, i dati evidenziano un andamento stagionale caratteristico delle due isole.

I dati considerati in questa analisi sono caratterizzati da una struttura a panel. Il panel definisce un prodotto unico, s, che è la combinazione del tipo di camera r, della data di soggiorno t e dell'hotel i della regione j, con j = 1, 2. La dimensione temporale del panel è indicata dal numero di giorni d prima del soggiorno. Dunque, ad esempio, i prezzi pubblicati di una camera doppia senza colazione e con cancellazione gratuita per il 10 settembre 2015 presso l'Hotel Olimpia di Baja Sardinia (Sardegna, Italia) sono rilevati tra 70 giorni e l'ultimo giorno prima del soggiorno (cioè il 9 settembre 2015), in modo da includere osservazioni prima e dopo l'attuazione della legge Macron. Data questa struttura a panel, attraverso diversi modelli empirici si stima l'effetto causale della rimozione delle clausole di parità di prezzo sui prezzi degli hotel. La variabile di risultato è il ln $p_{sd}$, ovvero il logaritmo naturale del prezzo del prodotto *s*, *d* giorni prima del soggiorno, moltiplicato per 100 per una più facile interpretazione dei risultati.

$$\ln p_{sd} \times 100 = \alpha_s + \sum_{k=-t_1}^{t_2} \beta_{jk} Treated * D^k + \theta Z_{sd} + \sum_{j=1}^{2} \eta_j d * R_j + u_{sd}$$

*Equazione 1*

Nell'equazione 1 *s* identifica un prodotto unico (camera/data di soggiorno/hotel) e *d* il numero di giorni di anticipo rispetto al soggiorno. La variabile *Treated* è una dummy che assume valore 1 se la camera *s* si trova nella regione "trattata" (Corsica). *D* rappresenta, invece, un insieme di variabili dummy settimanali che si attivano se l'evento oggetto di studio è a *k* periodi di distanza (ad esempio, la variabile $D_{-2}$ si attiva per le osservazioni raccolte due settimane prima del 6 agosto 2015). L'arco temporale copre $t_1$ settimane prima e $t_2$ settimane dopo l'evento. I parametri $\beta_{jk}$ catturano la differenza percentuale di prezzo nella regione *j*, a *k* settimane dall'evento. Per controllare eventuali modelli diversi nel corso del periodo di prenotazione, l'equazione di sopra

include un trend temporale delle prenotazioni per i pannelli di ogni regione $R_j$. Inoltre, è presente un vettore di controlli, $Z$, che tiene conto di potenziali shock della domanda "locale". Si è scelto di includere anche le attività di ricerca su Google Trends per gli hotel in Corsica e Sardegna e un indicatore della disponibilità di hotel a livello di città. Entrambi i controlli saranno descritti più avanti. Infine, $\alpha_s$ è un effetto fisso a livello di prodotto che ingloba potenziali fattori non osservabili e invariabili nel tempo che hanno caratterizzato la vita dell'hotel (ad esempio, shock specifici per l'hotel o la camera) e in quanto tali possono falsare le stime.

Per stabilire l'impatto medio dei cambiamenti di politica, nell'analisi che segue è stata impiegata una variante di un modello DiD con effetti fissi. La variabile di risultato è sempre il ln $p_{sd} \times 100$, ovvero il logaritmo naturale del prezzo del prodotto $s$, $d$ giorni prima del soggiorno, moltiplicato per 100. L'attenzione si focalizza sulle camere per le date di soggiorno successive all'evento e si osservano come i prezzi si comportano lungo il periodo di prenotazione, prima e dopo la promulgazione della legge Macron.

In particolare, nel modello D-in-D con effetti fissi considerato si ha:

$$\ln p_{sd} \times 100 = \alpha_s + \beta_1 PostLaw + \beta_2 Treated * PostLaw + \theta Z_{sd} + \sum_{j=1}^{2} \eta_j \, d * R_j + u_{sd}$$

*Equazione 2*

dove $s$ identifica un unico prodotto (camera/data di soggiorno/hotel) e $d$ il numero di giorni precedenti il soggiorno. La variabile *Treated* è una dummy che assume valore 1 se la camera $s$ è in Corsica; *PostLaw* indica una variabile dummy che si attiva per i prezzi delle camere pubblicati dopo l'entrata in vigore della legislazione (ad esempio, osservazioni raccolte dopo il 6 agosto 2015). Il parametro principale di interesse è $\beta_2$, che cattura l'effetto D-in-D dell'intervento legislativo. Questo coefficiente rappresenta la differenza tra la variazione percentuale media dei prezzi prima e dopo la legge Macron, per le camere d'albergo in Corsica *rispetto a* quelle in Sardegna. Come nella precedente, si controllano le eventuali tendenze diverse nel corso del periodo di prenotazione e i potenziali shock della domanda locale (attività di ricerca su Google Trends e disponibilità alberghiera a livello di città). Inoltre, si include anche un effetto fisso a livello di prodotto.

L'identificazione degli effetti causali attraverso questo secondo modello richiede un trend comune pre-trattamento. Questo giustifica la scelta della Sardegna come gruppo di controllo. Le due regioni, infatti, sono geograficamente molto vicine, ma istituzionalmente separate, cioè sottoposte rispettivamente alla legislazione francese e italiana. Inoltre, queste regioni presentano andamenti simili nei flussi turistici nel periodo di studio, come si osserva dalla Figura 2, pannello (b) e anche dal punto di vista delle caratteristiche strutturali delle strutture alberghiere, Corsica e Sardegna risultano relativamente omogenee rispetto ad altre isole del Mediterraneo.

Alla base di un'analisi DiD vi è la condizione di indipendenza dei prezzi degli hotel su *Booking.com* in Sardegna e in Corsica. Questa ipotesi è confermata dal fatto che le proxy di domanda utilizzate nella nostra analisi indicano spostamenti turistici limitati tra le due destinazioni, sia nel breve che nel medio periodo. In particolare, le ricerche online di Google Trends dovrebbero cogliere i principali cambiamenti nell'interesse dei turisti in seguito all'intervento legislativo. La Figura 3, pannello (a), evidenzia che l'andamento delle ricerche relative alla Corsica e alla Sardegna è stato molto simile, sia prima che dopo l'entrata in vigore della legge Macron. Questo permette di escludere una possibile reazione competitiva degli hotel sardi su Booking.com. Considerando le pre-tendenze comuni e l'indipendenza tra le due regioni, il nostro disegno di ricerca rimarrebbe comunque invalido se shock locali avessero un impatto sistematico sui prezzi degli hotel, ma si può anche affermare che le regioni siano sottoposte a shock simili dal momento che la Figura 3, pannello (b), mostra dei flussi turistici coerenti, misurati in base alla disponibilità di hotel a livello cittadino.

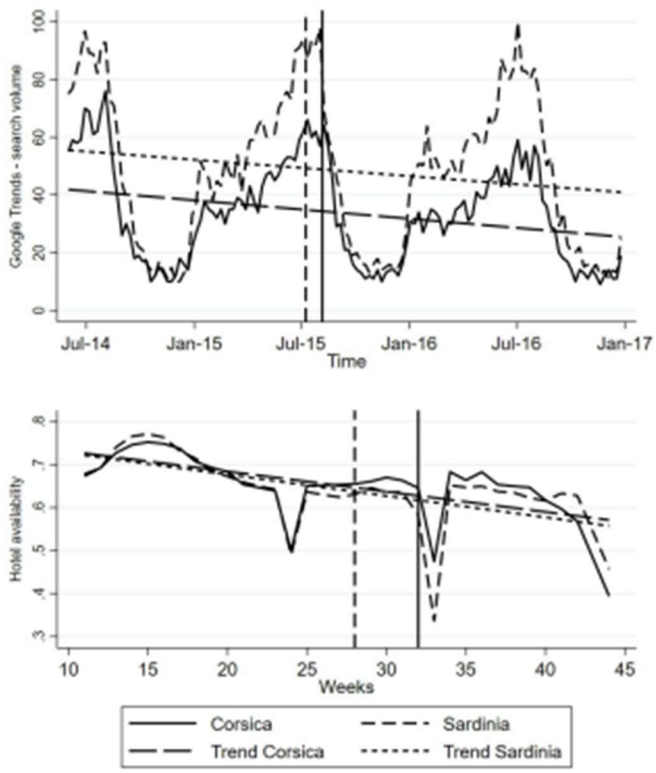


*Figura 3 (a) Ricerche su Google per "Hotel in Corsica" e "Hotel in Sardegna": Dati settimanali di Google Trends e tendenze temporali lineari. Linee verticali: Legge Macron. Le misure di Google Trends sono normalizzate in base al volume massimo di ricerca e scalate tra 0 e 100. (b) Disponibilità alberghiera per città, data di soggiorno e data di ricerca in Corsica e Sardegna nel 2015: dati settimanali e trend temporali lineari. Linee verticali: Legge Macron.*

*Fonte: Mantovani, A., Piga, C. A., & Reggiani, C. (2020). Online platform price parity clauses: Evidence from the EU Booking.com case.*

Il modello con effetti fissi considerato analizza l'effetto che il cambiamento di politica relativo alle clausole di parità di prezzo ha avuto sui prezzi dell'hotel medio. Come già anticipato, non tutti gli hotel reagiscono allo stesso modo ai cambiamenti di politica e ciò si può attribuire alle specifiche caratteristiche dell'hotel in questione: in particolare, in questo modello, si valuta la propensione degli hotel a reagire ai cambiamenti di politica sulla base di tre caratteristiche che classificano gli hotel in tre tipologie. Gli hotel si distinguono, innanzitutto, in base all'appartenenza o meno a una catena, ma sono classificati anche in base alla classificazione in stelle, come riportato su *Booking.com*. Infine, gli hotel sono suddivisi in Small, Medium e Large in base alle loro dimensioni: appartengo ai primi gli hotel con meno di 25 camere, ai secondi quelli con un numero di camere compreso tra 25 e 99 e ai terzi gli hotel con più di 99 camere.

Per analizzare gli effetti eterogenei, il termine *Treated*PostLaw* viene interagito con variabili che classificano gli hotel in base all'affiliazione a una catena, al numero di stelle e alle dimensioni. Di conseguenza, la specificazione del modello si basa su un'interazione tripla ed è il seguente:

$$\ln p_{sd} \times 100 = \alpha_s + \beta_1 PostLaw + \beta_2 Treated * PostLaw + \sum_{g=1}^{G} \gamma_g Treated * PostLaw * Group_g + \theta Z_{sd} + \sum_{j=1}^{2} \eta_j d * R_j + u_{sd}$$

*Equazione 3*

I parametri di interesse sono $\gamma_g$, che catturano il triplice effetto di interazione della legislazione nella regione trattata sugli hotel del *gruppo g*, con $g = 1, \ldots G$.

Inoltre, dati i ben noti problemi di errori standard distorti nei modelli DiD (Bertrand, Duflo e Mullainathan, 2004), è stato scelto di raggruppare gli errori standard a un livello di aggregazione superiore, che nel nostro caso è l'hotel, come suggerito da Angrist e Pischke (2008).

## Effetti di breve periodo sui prezzi dell'eliminazione della parità di prezzo in Francia

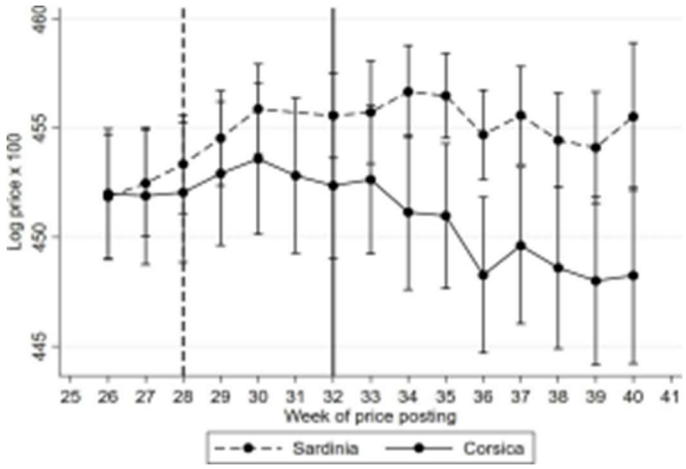


Figura 4 *Studio di evento dei prezzi prima e dopo la legge Macron: Corsica vs Sardegna.*

*Fonte: Mantovani, A., Piga, C. A., & Reggiani, C. (2020). Online platform price parity clauses: Evidence from the EU Booking.com case.*

Per breve periodo, in tale modello, ci si riferisce alle date di soggiorno comprese tra il 1° settembre e il 20 ottobre 2015 e quindi il monitoraggio dei prezzi pubblicati è avvenuto entro i due mesi e mezzo dalla promulgazione della legge Macron. Inoltre, al fine di mantenere un panel

relativamente equilibrato, vengono considerate tre osservazioni prima e dopo l'evento, quando vi è la possibilità: la prima, l'ultima e la mediana di ogni panel. Agendo in questo modo, circa il 50% delle osservazioni rientra in una finestra di venti giorni prima e dopo la legge Macron, e oltre il 90% in una finestra di trenta giorni. Da una stima dei prezzi si osserva una leggera, ma insignificante divergenza prima del cambiamento di politica, divario di prezzo che è iniziato quando la legge è stata adottata (9 luglio, linea tratteggiata nella figura), probabilmente perché alcuni hotel hanno iniziato a ridurre i prezzi subito dopo. Per questo si parla di un possibile "effetto anticipazione" che sarà discusso più avanti.

È stato adottato un **modello DiD** di base per effettuare una stima dell'effetto medio del cambiamento normativo sui prezzi degli hotel su *Booking.com*, mantenendo invariata la finestra temporale e il bilanciamento delle osservazioni dello studio sugli eventi. Il coefficiente D-in-D di interesse (*PostLaw*Treated*) indica una diminuzione dei prezzi degli hotel in Corsica relativamente a quelli in Sardegna dopo la legge Macron: in particolare si stima un effetto pari a -2,583%, risultato che è statisticamente significativo. Si noti che questo effetto pro-concorrenziale sui prezzi si è verificato in tempi relativamente brevi, a poche settimane dall'intervento legislativo. Inoltre, i coefficienti relativi al numero di giorni precedenti il soggiorno (*Giorni*Corsica* e *Giorni*Sardegna*) evidenziano l'importanza di controllare le diverse tendenze durante il periodo di prenotazione. In linea con le aspettative, le attività di ricerca su Google hanno un certo impatto sul prezzo della camera: in particolare, una domanda attesa più elevata, come proxy dell'interesse dei potenziali ospiti, è associata a prezzi più alti. Allo stesso tempo, la disponibilità di hotel in città influisce negativamente e significativamente sul prezzo di una camera: più bassa è la domanda più bassi sono i prezzi.

Analizzando come le caratteristiche specifiche dell'hotel impattano il comportamento dello stesso nell'adeguamento dei prezzi, sono stati ottenuti i risultati mostrati nella Tabella 2. Nello specifico ci si concentriamo sull'appartenenza alla catena, sulla classificazione in stelle e sulle dimensioni dell'hotel.

| Variables | (1)<br>D-in-D<br>Corsica v Sardinia | (2)<br>Triple interaction<br>Chains | (3)<br>Triple interaction<br>Star rating | (4)<br>Triple interaction<br>Size |
|---|---|---|---|---|
| PostLaw*Treated | -2.583*** | | | |
| | (0.859) | | | |
| PostLaw*Treated*NoChain | | -2.500*** | | |
| | | (0.872) | | |
| PostLaw*Treated*Chain | | -6.104 | | |
| | | (3.982) | | |
| PostLaw*Treated*1Star | | | 2.063 | |
| | | | (2.911) | |
| PostLaw*Treated*2Stars | | | -2.371 | |
| | | | (1.710) | |
| PostLaw*Treated*3Stars | | | -3.811** | |
| | | | (1.519) | |
| PostLaw*Treated*4Stars | | | -6.253*** | |
| | | | (2.244) | |
| PostLaw*Treated*5Stars | | | 1.153 | |
| | | | (5.955) | |
| PostLaw*Treated*SmallSize | | | | -0.726 |
| | | | | (1.112) |
| PostLaw*Treated*MediumSize | | | | -4.108*** |
| | | | | (1.583) |
| PostLaw*Treated*LargeSize | | | | -3.999 |
| | | | | (2.768) |
| Days*Corsica | -0.0224 | -0.0225 | -0.0223 | -0.0230 |
| | (0.0181) | (0.0180) | (0.0181) | (0.0180) |
| Days*Sardinia | -0.0840*** | -0.0829*** | -0.0829*** | -0.0813*** |
| | (0.0229) | (0.0228) | (0.0227) | (0.0225) |
| Google Searches | 0.101*** | 0.101*** | 0.101*** | 0.101*** |
| | (0.0174) | (0.0173) | (0.0174) | (0.0174) |
| Hotel availability | -5.075*** | -5.046*** | -5.351*** | -5.206*** |
| | (1.658) | (1.650) | (1.654) | (1.649) |
| Constant | 453.8*** | 453.8*** | 454.0*** | 453.9*** |
| | (1.776) | (1.770) | (1.769) | (1.771) |
| Observations | 78,825 | 78,825 | 78,825 | 78,825 |
| R-squared | 0.951 | 0.951 | 0.951 | 0.951 |

*Notes*. Dependent variable: Logarithm of room price × 100. Stay dates: 1 September to 20 October 2015.
Treated: Corsica; Control: Sardinia; PostLaw: dates after 6 August 2015.
Robust standard errors in parentheses, clustered at hotel level. *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

Tabella 2 Eliminazione delle Clausole di Parità di Prezzo: effetti di breve periodo della Macron Law. Specificazioni D-in-D e tripla interazione.

*Fonte: Mantovani, A., Piga, C. A., & Reggiani, C. (2020). Online platform price parity clauses: Evidence from the EU Booking.com case.*

La seconda colonna riguarda l'appartenenza alla catena e conferma i risultati dell'analisi D-in-D per gli hotel indipendenti (*PostLegge*Trattati*Nessuna catena*). Come si può osservare, gli hotel affiliati a catene sono stati molto più reattivi nella diminuzione dei prezzi a seguito del cambiamento legislativo (sono state registrate riduzioni di prezzo di circa il 6%), rispetto al gruppo di controllo. Si noti, però, che questo effetto non è statisticamente significativo e, *a maggior ragione*, non è significativamente diverso dall'effetto sugli hotel indipendenti. Infatti valori di F=2,35 e p=0,126 indicano che il confronto tra hotel affiliati a catene e indipendenti ha prodotto una statistica F del valore di 2,35, ma il valore di p suggerisce che la differenza non è statisticamente significativa essendo superiore a 0,05. La terza colonna, invece, riporta gli effetti in relazione alla classificazione in stelle e i risultati indicano una maggiore reattività degli hotel a

3 e 4 stelle nella riduzione dei prezzi. Anche gli hotel a 2 stelle hanno diminuito il loro prezzo, ma in linea con l'effetto medio complessivo della prima colonna. Questo effetto, tuttavia, non risulta essere significativo, dunque, gli effetti degli hotel a 2, 3 e 4 stelle non sono statisticamente diversi tra loro. La quarta colonna mostra inoltre che le dimensioni giocano un ruolo non trascurabile, in quanto gli hotel di medie e grandi dimensioni in Corsica hanno abbassato i prezzi di circa il 4% dopo la legge Macron, ma solo la differenza tra hotel medi e piccoli è altamente significativa (F=6,74, p=0,009), mentre l'effetto verificatori per gli hotel grandi e piccoli non è statisticamente diverso (F=2,09, p=0,149).

Nel complesso, le colonne 2 e 4 mostrano riduzioni sistematiche dei prezzi, tra il 2 e il 6%, anche se non sempre statisticamente significative. I grandi errori standard possono essere legati al numero relativamente ridotto di hotel in alcuni dei gruppi considerati. Ad esempio, nel campione preso in considerazione ci sono 25 hotel affiliati a catene in Corsica e 20 in Sardegna e questo può influire sulla potenza statistica dei test, ma non al punto da rendere totalmente invalidi gli effetti stimati.

I risultati appena discussi fanno riferimento all'effettiva promulgazione della legge (6 agosto 2015). Tuttavia, è possibile parlare di un effetto di anticipazione dopo l'adozione della legge (9 luglio 2015) poiché alcuni hotel in Corsica potrebbero aver iniziato a praticare prezzi più bassi già a luglio sui loro canali diretti, non temendo le conseguenze di *Booking.com*. L'aumento della concorrenza, inoltre, potrebbe aver indotto gli hotel a ridurre i prezzi anche sulla piattaforma. Per confermare che effettivamente si sia verificato questo effetto anticipazione, è stata eseguita la specificazione DiD, spostando l'attenzione sulle quattro settimane che separano l'adozione e la promulgazione della legge come periodo post intervento. I risultati ottenuti supportano solo parzialmente una riduzione significativa dei prezzi prima della promulgazione. Infatti, si osserva che l'impatto sull'hotel medio è stato minore e non significativo e questo ci fa escludere un diffuso effetto di anticipazione. È pur vero, però, che alcuni gruppi di hotel hanno iniziato a diminuire i prezzi su *Booking.com* subito dopo l'adozione della legge: in particolare si tratta di hotel affiliati a catene, hotel a 4 stelle, hotel di medie e grandi dimensioni.

Poiché l'anticipazione costituisce una minaccia per la stima corretta dell'entità degli effetti di prezzo a breve termine, integriamo i risultati della tabella precedente (tabella 2) con un'analisi dei

tripli effetti di interazione per i gruppi identificati in precedenza, fissando la data dell'evento al 9 luglio 2015. Si può affermare che nel complesso, gli effetti di anticipazione non alterano in modo sostanziale e significativo il quadro che emerge dalla Tabella 1, in quanto si può osservare dalla Tabella 3 che la riduzione dei prezzi da parte delle catene alberghiere è simile a quella stimata in precedenza, anche se ora è debolmente significativa. Inoltre, se si tiene conto delle risposte anticipate, l'effetto diminuisce per gli hotel di medie dimensioni, mentre aumenta per gli hotel a 4 stelle e per quelli di grandi dimensioni.

| | (1) Anticipation Chain hotels | (2) Anticipation 4 Star Hotels | (3) Anticipation Medium Size Hotels | (4) Anticipation Large Size Hotels |
|---|---|---|---|---|
| Triple interaction effect | -6.232* | -8.010*** | -2.334 | -6.909** |
| | (3.189) | (2.350) | (1.466) | (3.059) |
| Observations | 82,922 | 82,922 | 82,922 | 82,922 |
| R-squared | 0.962 | 0.962 | 0.962 | 0.962 |

*Notes*. Dependent variable: Logarithm of room price × 100. Stay dates: 20 July to 1 September 2015.
Treated: Corsica; Control: Sardinia; PostLaw: dates after 9 July 2015.
Robust standard errors in parentheses, clustered at hotel level. *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

*Tabella 3 Eliminazione delle Clausole di Parità di Prezzo: effetti di breve periodo per categoria di hotel prima della promulgazione della legge Macron. Specifiche di interazione tripla.*

*Fonte: Andrea Mantovani, Claudio A. Piga, Carlo Reggiani, Online Platform Price Parity Clauses: Evidence from the EU Booking.com case, November 2020.*

Dunque, possiamo sintetizzare il risultato di breve periodo affermando che, l'eliminazione di tutte le clausole di parità di prezzo in Francia nel 2015 ha portato a un calo del 2,6% del prezzo medio degli hotel su Booking.com in Corsica. Riduzioni di prezzo più consistenti, anche se in alcuni casi non significative, sono state rilevate per gli hotel affiliati a catene, gli hotel a 3 e 4 stelle, gli hotel di medie e grandi dimensioni.

## Effetti di medio periodo sui prezzi dell'eliminazione della parità di prezzo in Francia

In questa sezione si amplia l'analisi empirica al fine di valutare gli effetti di medio periodo sui prezzi in seguito all'eliminazione delle clausole di parità di prezzo, in quanto è possibile che un adeguamento completo dei prezzi possa richiedere del tempo.

Per studiare l'impatto di medio periodo dei prezzi su *Booking.com*, si tracciano gli hotel nell'anno successivo al cambiamento di politica. In questo periodo è abbastanza improbabile che si siano

verificati eventi che possano stravolgere lo scenario competitivo del campione utilizzato e influenzare i risultati, come ad esempio una notevole attività edilizia di strutture concorrenti. Infatti, in entrambe le isole vigono norme di pianificazione territoriale molto avanzate che vietano, ad esempio, di costruire entro 300 metri dalla linea di costa (Piga, 2003).

Più precisamente, come nell'analisi di breve periodo, si utilizza una finestra di date che va dal 1° settembre al 20 ottobre. Le osservazioni del 2015 sono state raccolte prima dell'attuazione della Legge Macron (dal 2 luglio al 5 agosto). In termini di equazioni (2) e (3), la variabile *Trattata* è una dummy che assume valore 1 se la camera *s* è in Corsica e la *PostLaw* è attiva per le osservazioni raccolte nel 2016. Si implementano i modelli D in-D e a tripla interazione con effetti fissi, stimando (2) e (3). Il controllo della disponibilità di hotel a livello di città e delle attività di Google Search è ancora più importante nel medio periodo dal momento che gli shock regionali e le reazioni competitive legate all'eliminazione delle parità di prezzo potrebbero costituire un ostacolo per l'identificazione degli effetti causali.

| Variables | (1) D-in-D Macron Law | (2) Triple interaction Chains | (3) Triple interaction Star rating | (4) Triple interaction Size |
|---|---|---|---|---|
| PostLaw*Treated | -1.631 | | | |
| | (1.645) | | | |
| PostLaw*Treated*NoChain | | -1.306 | | |
| | | (1.779) | | |
| PostLaw*Treated*Chain | | -10.84* | | |
| | | (6.090) | | |
| PostLaw*Treated*1Star | | | 0.0567 | |
| | | | (5.375) | |
| PostLaw*Treated*2Stars | | | -0.0319 | |
| | | | (9.321) | |
| PostLaw*Treated*3Stars | | | -12.13** | |
| | | | (5.443) | |
| PostLaw*Treated*4Stars | | | -9.937 | |
| | | | (7.312) | |
| PostLaw*Treated*5Stars | | | -11.48 | |
| | | | (8.487) | |
| PostLaw*Treated*SmallSize | | | | 0.920 |
| | | | | (2.247) |
| PostLaw*Treated*MediumSize | | | | -5.115 |
| | | | | (3.619) |
| PostLaw*Treated*LargeSize | | | | -3.194 |
| | | | | (6.623) |
| Days*Corsica | -0.0332 | -0.0336 | -0.0316 | -0.0339 |
| | (0.0234) | (0.0232) | (0.0234) | (0.0233) |
| Days*Sardinia | -0.141*** | -0.139*** | -0.137*** | -0.139*** |
| | (0.0334) | (0.0332) | (0.0332) | (0.0332) |
| Google Searches | 0.0760*** | 0.0774*** | 0.0739*** | 0.0759*** |
| | (0.0240) | (0.0238) | (0.0239) | (0.0241) |
| Hotel availability | -7.806*** | -8.336*** | -8.236*** | -7.677*** |
| | (2.389) | (2.361) | (2.413) | (2.469) |
| Constant | 461.2*** | 461.0*** | 457.1*** | 457.4*** |
| | (2.161) | (2.229) | (6.661) | (2.472) |
| Observations | 86,589 | 86,589 | 86,589 | 86,589 |
| R-squared | 0.847 | 0.847 | 0.847 | 0.847 |

*Notes.* Dependent variable: Logarithm of room price × 100.
Treated: Corsica; Control: Sardinia; PostLaw: dates after 6 August 2015.
Robust standard errors in parentheses, clustered at hotel level. *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

*Tabella 4 Eliminazione delle Clausole di Parità di Prezzo: effetti di medio periodo della legge Macron. Specificazioni D-in-D e tripla interazione.*

*Fonte: Mantovani, A., Piga, C. A., & Reggiani, C. (2020). Online platform price parity clauses: Evidence from the EU Booking.com case.*

La Tabella 4 presenta i risultati dell'analisi di medio periodo. La prima colonna considera l'effetto DiD e si osserva che i prezzi sono diminuiti in media di circa l'1,6% in Corsica rispetto alla Sardegna. Contrariamente a quanto ci si aspettava, la variazione media dei prezzi non solo è inferiore a quella del breve periodo, ma addirittura non è statisticamente significativa. La seconda colonna mostra il triplo effetto di interazione tra hotel indipendenti e di catena e si nota come nel breve periodo, che l'effetto del cambiamento di politica per gli hotel indipendenti (PostLaw*Treated*NoChain) è in linea con la media generale. Gli hotel affiliati a una catena in Corsica sono più reattivi al cambiamento legislativo anche nel medio periodo. La riduzione dei prezzi rispetto alle loro controparti sarde è maggiore che nel breve periodo (PostLaw*Treated*Chain, circa 11%) ed è significativamente diversa sia da zero che da quella degli hotel indipendenti. Nella terza colonna sono presentati i risultati che evidenziano l'impatto della legge Macron sugli hotel con classificazione più alta. La riduzione dei prezzi per le strutture a 3 stelle, pari a circa il 12%, risulta statisticamente significativa. Anche per gli hotel a 4 e 5 stelle sono state registrate diminuzioni di prezzo, sebbene queste non differiscano in modo significativo da quelle degli hotel a 3 stelle. La quarta colonna mostra invece che le strutture di medie e grandi dimensioni in Corsica hanno ridotto i prezzi su Booking.com rispettivamente del 5% e del 3%.

Riassumendo il tutto, si può affermare che nel medio periodo, l'eliminazione di tutte le clausole di parità di prezzo in Francia nel 2015 ha portato a cambiamenti limitati e non statisticamente significativi sul prezzo medio degli hotel su Booking.com in Corsica. Riduzioni più sostanziali dei prezzi, anche se in alcuni casi non significative, sono state osservate per gli hotel affiliati a catene, gli hotel a 3, 4 e 5 stelle, gli hotel di medie e grandi dimensioni.

## Discussione dei risultati

Diverse sono le ragioni che si nascondono dietro la reazione eterogenea di breve periodo degli hotel. Ad esempio, una possibile motivazione consiste nell'appartenenza a una catena, in quanto tale fattore offre agli hotel dei vantaggi informativi (Baum e Ingram, 1998), che li aiutano a comprendere e a prevedere le possibili implicazioni sui prezzi dei cambiamenti di politica. Questo spiega perché le catene hanno diminuito i prezzi di oltre il doppio rispetto agli hotel indipendenti. Analogamente, le unità organizzative più complesse, come gli hotel a 3 e 4 stelle o le strutture di medie e grandi dimensioni, godono probabilmente di migliori pratiche manageriali (Hollenbeck, 2017) e di economie di scala nel trattamento delle informazioni (Abrate e Viglia, 2016) e tutto ciò

potrebbe aver innescato una risposta più pronta e intensa di fronte all'eliminazione delle clausole di parità di prezzo.

Un aspetto rilevante da considerare riguarda la tendenza degli hotel più strutturati a privilegiare la vendita diretta. Le strutture appartenenti a catene alberghiere, ad esempio, erano già maggiormente inclini a sfruttare i propri canali diretti rispetto agli hotel indipendenti, come evidenziato dall'European Competition Network (2017). Inoltre, Hunold et al. (2018) hanno osservato che gli hotel di catena, rispetto a quelli indipendenti, tendono ad avere dimensioni maggiori, una qualità superiore e un utilizzo più ampio di diversi canali di distribuzione. Per questo motivo, è plausibile che questi hotel abbiano tratto vantaggio dall'eliminazione delle clausole di parità tariffaria, potendo così incentivare l'uso del proprio canale diretto per offrire tariffe più competitive rispetto a quelle disponibili sulle OTA. Questo meccanismo può aver intensificato la competizione tra i diversi canali di vendita, con un conseguente effetto di ribasso dei prezzi anche sulle piattaforme online come Booking.com. Per quanto riguarda gli effetti di medio periodo, essi sono in linea con il breve periodo in termini di grandezza, ma nessuno di essi è statisticamente significativo.

Tutti i risultati ottenuti possono essere interpretati alla luce dei cambiamenti formali e informali avvenuti nel rapporto tra hotel e OTA. Da un lato, tra il 2015 e il 2016 *Booking.com* ha introdotto nuovi strumenti di revenue management per supportare maggiormente gli hotel clienti e questo può aver influito sui risultati, in quanto potrebbe aver creato una maggiore dipendenza dalla piattaforma, soprattutto per quelle strutture piccole, indipendenti e a conduzione familiare. Inoltre, le OTA come *Booking.com* hanno iniziato a penalizzare con classifiche peggiori gli hotel che applicavano prezzi più bassi altrove, una pratica che va sotto il nome di "oscuramento" (Hunold, Kesler e Laitenberger, 2020). Dunque, per le strutture per le quali la piattaforma era un "must-have", una riduzione consistente dei prezzi non era buona scelta. Per le strutture più organizzate, come gli hotel affiliati a catene e quelli con un rating elevato, la dinamica osservata nel medio periodo è differente, con una riduzione ulteriore dei prezzi. Un elemento chiave che può spiegare questo fenomeno su Booking.com è l'effetto di sostituzione tra i canali di vendita, che sembra essersi rafforzato nel tempo. I dati raccolti da Kayak nel 2017, relativi agli hotel analizzati in Corsica e Sardegna, indicano che le catene alberghiere, gli hotel di qualità superiore e quelli di maggiori dimensioni utilizzavano più canali di vendita. Questo conferma che caratteristiche come

l’appartenenza a una catena e una classificazione elevata sono tipiche degli hotel in grado di gestire efficacemente più canali di distribuzione, inclusi quelli diretti.

Di conseguenza, queste strutture hanno esercitato una maggiore pressione sulle OTA quando le clausole di parità tariffaria sono state abolite, aumentando la concorrenza tra i diversi canali di vendita. Inoltre, le caratteristiche analizzate in precedenza contribuiscono a spiegare i risultati ottenuti, soprattutto in relazione all’uso dei canali diretti. Ad esempio, l’affiliazione a una catena rafforza la reputazione dell’hotel, riducendo quindi la sua dipendenza dalle OTA per la visibilità. Allo stesso modo, gli hotel con un rating più elevato tendono a essere gestiti in modo più efficiente, anche dal punto di vista della strategia tariffaria (Hollenbeck, 2017), e risultano avere così meno vincoli con i sistemi di prenotazione delle OTA. Per questo motivo, molte catene alberghiere di fascia alta, come Marriott e Hilton, hanno incentivato le prenotazioni dirette tramite i propri siti web, una strategia che ha visto una crescita importante a partire dal 2015.

## Confronto con la letteratura

La letteratura teorica (Johnson, 2017; Wang e Wright, 2020) suggerisce che i prezzi delle piattaforme dovrebbero diminuire in seguito all'eliminazione delle clausole di parità di prezzo, soprattutto se l'aumento della concorrenza delle OTA contribuisce a far scendere le commissioni. Tuttavia, i risultati ottenuti rispecchiano solo parzialmente queste previsioni. In effetti, la legge Macron ha avuto solo un impatto minore e non significativo sui prezzi degli hotel nel medio periodo, anche se la riduzione dei prezzi di alcune delle categorie identificate è stata più consistente rispetto al breve periodo. Quindi, emerge una sostanziale divergenza tra i diversi gruppi alberghieri quando nel passaggio dal breve al medio periodo.

Ad esempio, il potere negoziale delle catene e degli hotel con un'ottima reputazione è dovuto all’esistenza di un canale diretto ben noto, in cui gli hotel possono offrire prezzi più convenienti quando le parità di prezzo sono vietate. Questo porta a un aumento della concorrenza tra i canali di distribuzione e può addirittura concretizzarsi in una rinegoziazione dei termini contrattuali, con conseguente riduzione dei diritti di agenzia.

## Osservazioni conclusive e implicazioni dei risultati per la regolamentazione antitrust

Le piattaforme online hanno profondamente rivoluzionato il modello di business di aziende appartenenti a diversi settori. Nel corso della loro impressionante crescita, queste piattaforme hanno sollevato una serie di nuove sfide antitrust e l'uso delle clausole di parità di prezzo è stato uno dei più dibattuti. In questa analisi empirica che valuta gli effetti nel breve e medio termine sui prezzi delle piattaforme in seguito alla completa rimozione delle clausole di parità di prezzo, ci si è basati sui dati di *Booking.com*, l'OTA più popolare nell'UE e, in particolare, sull'eliminazione delle clausole di parità di prezzo in Francia nel 2015 (legge Macron).

In primo luogo, l'eliminazione completa delle clausole di parità tariffaria ha determinato, nel breve periodo, una riduzione significativa dei prezzi degli hotel su Booking.com in Corsica, con un calo medio del 2,6%. L'analisi delle strutture più organizzate, come le catene alberghiere e gli hotel di categoria superiore, evidenzia effetti di maggiore entità, con riduzioni dei prezzi fino al 6% rispetto agli hotel del gruppo di controllo, anche se non sempre statisticamente significative.

In secondo luogo, è stato considerato un orizzonte temporale più lungo per valutare l'adeguamento degli hotel al cambiamento istituzionale ed è stato rilevato un comportamento divergente tra l'hotel medio e le strutture più organizzate. È stato osservato, infatti, che gli hotel affiliati a catene e quelli con un rating elevato hanno mostrato un calo dei prezzi più marcato, con variazioni doppie o addirittura triple rispetto al breve periodo. Quest'ultimo risultato deve essere preso con una certa cautela, poiché abbiamo riscontrato che la riduzione dei prezzi era significativa per gli hotel a 3 stelle, debolmente significativa per le catene, ma non significativa per le strutture a 4 e 5 stelle. Tuttavia, ciò non rende invalidi gli effetti eterogenei stimati, poiché la loro potenza statistica è ridotta dalla natura complessa dei dati e dalle dimensioni limitate di alcuni gruppi alberghieri.

Nel complesso, sebbene sia plausibile attendersi aggiustamenti di prezzo in risposta a interventi normativi, questi sembrano manifestarsi in misura più marcata nel medio periodo, in particolare per le catene alberghiere e gli hotel di fascia alta. Ciò suggerisce che queste strutture, grazie a una migliore organizzazione gestionale e a un uso più efficiente del proprio canale di vendita diretto, abbiano potuto sfruttare il nuovo contesto competitivo senza obbligo di parità di prezzo per offrire tariffe più vantaggiose rispetto alle OTA. Inoltre, questo potrebbe aver rafforzato la loro capacità di negoziazione nei confronti delle piattaforme di prenotazione online. Al contrario, per gli hotel

indipendenti e a conduzione familiare, le OTA rappresentano spesso un canale essenziale per raggiungere un pubblico più ampio. Di conseguenza, l'eliminazione delle clausole di parità tariffaria potrebbe aver offerto loro vantaggi limitati rispetto alle strutture più organizzate.

L'analisi riportata risulta particolarmente rilevante per i policy maker, in un contesto globale in cui emerge sempre più la necessità di regolamentare le piattaforme. La principale implicazione che si può trarre da tale studio consiste nel fatto che l'eliminazione delle clausole di parità di prezzo, se non integrata con altre misure, può avere effetti limitati sui prezzi. Infatti, la risposta positiva iniziale si è affievolita nel medio periodo, in cui si sono registrate riduzioni di prezzo rilevanti (anche se non sempre statisticamente significative) solo per gli hotel con rating elevato e per quelli affiliate a una catena. Ciò fa intuire che l'intervento politico potrebbe aver rafforzato la posizione di quelle strutture organizzate che sono state capaci di sfruttare in modo efficiente il loro canale diretto e di rinegoziare i termini contrattuali e, quindi, le commissioni con le OTA. Invece, gli hotel indipendenti e a conduzione familiare non sono stati probabilmente in grado di modificare i loro termini contrattuali. I responsabili delle politiche dovrebbero quindi ricorrere a ulteriori disposizioni, come l'imposizione di limiti alle commissioni (Gomes e Mantovani, 2020). Inoltre, le recenti pratiche adottate dalle OTA, come la penalizzazione degli hotel che decidono di differenziare i prezzi tra i vari canali di vendita, hanno suscitato una certa preoccupazione nelle autorità di regolamentazione, in quanto impediscono agli hotel di adeguare i prezzi limitandone la libertà. In questo caso, potrebbero essere opportuno adottare una politica che imponga una maggiore trasparenza sulle modalità di classificazione degli hotel sulla piattaforma, insieme all'eliminazione delle clausole di parità di prezzo. (Andrea Mantovani, Claudio A. Piga, Carlo Reggiani,2020)

### Regolamento ex-ante: Booking.com designata come "gatekeeper"

Il 13 maggio 2024 l'Unione europea ha stabilito che la società madre Booking Holdings Inc. avesse le caratteristiche tali da poterla designare come un "gatekeeper" nell'ambito del **Digital Markets Act** (**DMA**) ed è quindi tenuta a rispettare i requisiti del DMA nello Spazio economico europeo (SEE). Booking.com è l'unico marchio di Booking Holdings a essere regolamentato dal DMA e dal momento della designazione come gatekeeper ha avuto un periodo di sei mesi per conformarsi ai requisiti previsti dal regolamento sui mercati digitali e per trasmettere alla Commissione una relazione nella quale ha spiegato in modo dettagliato le soluzioni da adottare per garantire

l'osservanza di tali obblighi. Le piattaforme che vengono designate con questo termine sono quelle che hanno un importante impatto sul mercato interno e costituiscono un punto di accesso che consente agli utenti commerciali di raggiungere i propri utenti finali e detengono, o molto probabilmente acquisiranno, una posizione consolidata e duratura. Inoltre si tratta di aziende che rappresentano, secondo la normativa europea, un ostacolo alla concorrenza online e sono quindi tenute a rispettare determinati obblighi e divieti previsti dal regolamento sui mercati digitali. Il DMA è un nuovo quadro normativo per le piattaforme digitali che è nato come risposta dell'European Parliament al caso Facebook sul trattamento dei dati. Ai sensi dell'art. 5 (2) (b) della DMA, il gatekeeper non può:

*"combinare i dati personali ottenuti da uno dei servizi di piattaforma di base con i dati personali provenienti da qualsiasi altro servizio offerto dal gatekeeper o con dati personali provenienti da servizi di terzi, a meno che l'utente finale abbia dato il proprio consenso ai sensi del [GDPR]."*

Questo è, però, un riferimento diretto al caso antitrust di Facebook a livello europeo. (Kwoka, J. E., Valletti, T. M., & White, L. J., 2023)

In relazione all'utilizzo delle clausole di parità di prezzo, il DMA prevede che pratiche che **limitano la libertà degli utenti aziendali di utilizzare più piattaforme o di cambiare servizio**, come le clausole di parità di prezzo o di esclusività, sono proibiti al fine di garantire dei mercati equi e competitivi. Si tratta, dunque, di un regolamento ex ante che mira a evitare che i gatekeeper impongano condizioni sleali alle imprese e agli utenti finali in modo tale che la fornitura di importanti servizi digitali possa essere garantita.

La spinta verso l'adozione di un regolamento ex ante, come il Digital Markets Act (DMA), si è concretizzata sempre di più nel corso degli anni in Europa a causa del lento avanzamento dei procedimenti antitrust ex post. Il **Digital Markets Act (DMA)** impone ai **gatekeeper** l'obbligo di adottare determinate misure per conformarsi alle nuove disposizioni normative e la Commissione Europea ha il compito di vigilare per assicurare l'effettiva applicazione della legge e per garantire il rispetto degli obblighi previsti. Se un gatekeeper **non si attiene alle disposizioni del regolamento** sui mercati digitali, la Commissione è autorizzata a imporre sanzioni fino a un 10% del fatturato globale dell'azienda. **In caso di violazioni ripetute**, questa percentuale può addirittura aumentare fino a un massimo del 20%.

Nei casi di **infrazioni sistematiche**, la Commissione dispone di ulteriori strumenti per garantire la concorrenza nel mercato. Tra queste misure correttive vi è l'obbligo per il gatekeeper di cedere parte di un'azienda o la stessa intera e il divieto di acquisire nuovi servizi strettamente connessi alle violazioni persistenti.

Ci chiediamo adesso se questo tipo di approccio sia più efficace nel preservare e ripristinare la concorrenza in modo tempestivo, o se contribuirà soltanto a garantire una maggiore equità nel mercato. È chiaro che questo nuovo modo di agire ha avviato un enorme esperimento di regolamentazione digitale che è ancora in corso.

# Conclusioni

## Sintesi dei risultati principali: limiti e possibili sviluppi futuri

Alla luce di quanto è stato discusso, emerge chiaramente che gli interventi antitrust volti a incrementare la concorrenza nel settore delle piattaforme di prenotazione online, attraverso la limitazione o l'eliminazione delle clausole di parità tariffaria, non hanno prodotto effetti significativi e duraturi come ci si aspettava.

L'idea di fondo era quella di eliminare o ridurre la parità tariffaria per stimolare l'istaurarsi di una dinamica concorrenziale più forte sia tra le piattaforme sia tra i canali diretti di vendita (siti web degli hotel) in modo da ottenere una diminuzione delle commissioni e, di conseguenza, prezzi più bassi per i consumatori. Tuttavia, i risultati sono stati meno evidenti. Lo studio che ha confrontato i prezzi degli hotel su Booking.com prima e dopo l'entrata in vigore della Legge Macron ha rilevato una lieve diminuzione dei prezzi, ben al di sotto delle aspettative e soprattutto nel breve che nel medio periodo. Un rapporto dell'Unione Europea del 2017 ha inoltre sottolineato che le commissioni delle piattaforme non hanno subito cali significativi dopo l'eliminazione delle clausole di parità tariffaria.

Un fattore che ha ostacolato il pieno successo delle misure antitrust è il timore, da parte degli hotel, di eventuali ritorsioni da parte delle piattaforme dominanti. Molti venditori, infatti, non hanno iniziato a praticare prezzi differenti tra i canali, a causa di possibili penalizzazioni praticate dalle piattaforme. Ad esempio una delle pratiche adottate nel settore alberghiero è stata quella del "**dimming**", che consiste nella riduzione della visibilità per quegli hotel che applicano prezzi più bassi su canali alternativi; si tratta di una vera e propria punizione da parte delle piattaforme che riduce la visibilità di questi hotel, posizionandoli più in basso nei risultati di ricerca.

Inoltre, in alcuni paesi come la Francia, nonostante la legge vieti le clausole di parità tariffaria, sono ancora diffuse e considerate legali pratiche come i "Programmi Partner Preferiti" di Booking.com, che incentivano gli hotel a mantenere i prezzi allineati su altri canali di vendita premiandoli con un posizionamento privilegiato sulla piattaforma in questione.

Pertanto, nonostante le regolamentazioni abbiano formalmente eliminato le clausole di parità, le strategie adottate dalle piattaforme hanno di fatto contribuito a mantenere una parità tariffaria.

**Prospettive di regolamentazioni e possibili soluzioni**

La domanda che ci si pone adesso è se esiste una possibile soluzione alternativa. Tra le recenti proposte è stata suggerita l'introduzione di un tetto massimo alle commissioni richieste dalle piattaforme al fine di mitigare il potere di mercato delle stesse. Questa forma di regolamentazione è già stata sperimentata negli Stati Uniti e in Canada per porre un freno agli aumenti delle commissioni sulle app di consegna di cibo, che hanno approfittato dell'emergenza sanitaria del coronavirus: negli Stati Uniti, il limite è stato fissato al 15%, mentre in Canada oscilla tra il 15% e il 18%. Si tratta, comunque, di soluzioni temporanee, che potrebbero essere confermate e ampliate, alimentando il dibattito sull'equità delle commissioni richieste dalle piattaforme.

Un aspetto importante da valutare consiste nel fatto che l'efficacia di una regolamentazione delle commissioni dipende da quanto la commissione è proporzionale al valore dei servizi offerti dalle piattaforme a coloro che le utilizzano, dunque è fondamentale analizzare caso per caso il rapporto costi-benefici. Per quanto riguarda i costi, si includono sia quelli strutturali relativi al funzionamento interno dell'infrastruttura digitale sia quelli dovuti al possibile incremento dei prezzi finali a causa della commissione. Un'attenzione maggiore deve essere, però, incentrata sui benefici forniti dalle piattaforme, come la facilità e la sicurezza della transizione, una maggiore visibilità per gli hotel, la possibilità di conquistare una fetta molto più grande di clienti e tanti altri vantaggi sia per i consumatori che per i produttori. È importante che tutto ciò venga quantificato per poter procedere con la valutazione del rapporto costi-benefici.

Dal punto di vista dei consumatori la piattaforma consente loro di migliorare l'informazione disponibile su prodotti e servizi, ampliando, così, la trasparenza con cui le piattaforme agiscono; in questo modo, grazie al miglioramento dell'informazione, i consumatori potrebbero fare scelte più consapevoli, favorendo allo stesso tempo un aumento della competitività del mercato, con conseguenti effetti positivi in termini di prezzo e qualità. Per quanto riguarda i venditori, invece, la maggiore visibilità offerta dalla piattaforma dovrebbe permettere loro di acquisire una fetta di mercato più ampia e ciò potrebbe tradursi in una maggiore efficienza ed economie di scala. Se queste condizioni si verificano contemporaneamente, producendo benefici tangibili per entrambe

le parti, anche una commissione del 30% potrebbe risultare giustificata. Al contrario, se le commissioni appaiono eccessivamente gravose al punto da non compensare i vantaggi offerti, allora bisogna agire per introdurre un limite. Tale regolamentazione, dunque, non dovrebbe prevedere un valore massimo di commissione fisso e uniforme per tutte le piattaforme, bensì un adeguamento di questo valore in relazione ai mercati di riferimento e alle caratteristiche specifiche delle piattaforme coinvolte. Si tratta, quindi, di un regolamento abbastanza complesso se si guarda alla sua implementazione, in quanto richiede un'attenta e approfondita analisi dei costi e dei benefici associati all'uso di queste grandi piattaforme digitali.

Per concludere, sebbene con l'intervento antitrust si è cercato di riequilibrare il mercato delle prenotazioni online, le strategie adottate dalle piattaforme lo hanno in gran parte neutralizzato, indebolendo gli effetti desiderati. Come risposta a tale neutralizzazione, una regolamentazione delle commissioni potrebbe rappresentare una soluzione più efficace e duratura, a patto che venga commisurata in base alle specifiche dinamiche del mercato e ai reali vantaggi offerti a consumatori e venditori che si affidano alla piattaforma.

## Bibliografia


*Bakos, J. Y. (1997). Reducing buyer search costs: Implications for electronic marketplace. Management Science, 43(12).*

*Yong, P., & Tan, D. (2019). The rise of home sharing platforms: Friend, foe or enemy? Sector Briefing 79, DBS Asian Insights, DBS Group Research.*

*Raguseo, E., Neirotti, P., & Paolucci, E. (2017). How small hotels can drive value their way in infomediation. The case of 'Italian hotels vs. OTAs and TripAdvisor'. Information & Management. DOI: https://doi.org/10.1016/j.im.2016.12.002*

*Yin, R. K. (2005). Lo studio di caso nella ricerca scientifica. Progetto e metodi (S. Pinelli, Trans.). Armando Editore, Roma.*

*Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). The business of platforms. In Strategy in the age of digital competition, innovation, and power. New York: HarperCollins.*

*Abdelkafi, N., Raasch, C., Roth, A., & Srinivasan, R. (2019). Multi-sided platforms. Electron Markets, 29. DOI: https://doi.org/10.1007/s12525-019-00385-4*

*Täuscher, K., & Abdelkafi, N. (2018). Scalability and robustness of business models for sustainability: A simulation experiment. Journal of Cleaner Production, 170.*

*Trabucchi, D., & Buganza, T. (2019). Fostering digital platform innovation: From two to multi-sided platforms. Creativity and Innovation Management. DOI: https://doi.org/10.1111/caim.12320*

*Bapiri, J., Esfandiar, K., & O'Connor, P. (2024). Business models of multisided platforms for in-destination tours and activities: A morphological analysis approach. Journal of Travel & Tourism Marketing, 41(6). DOI: https://doi.org/10.1080/10548408.2024.2349815*

*Colangelo, M., & Zeno-Zencovich, V. (2015). La Intermediazione On-Line E La Disciplina Della Concorrenza: I Servizi Di Viaggio, Soggiorno E Svago (On-Line Intermediaries and Competition Law: Travel, Hotel and Entertainment Services). DOI: https://ssrn.com/abstract=2629788 o http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2629788*

*Carroll, B., & Sileo, L. (2014). Online travel agencies: More than a distribution channel. PhoCusWright White Paper.*

*Hagiu, A. (2006). Multi-sided platforms: From microfoundations to design and expansion strategies. Harvard Business School Working Paper 07-094. DOI: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/07-094.pdf*

*Evans, D. S. (2003). Some empirical aspects of multi-sided platform industries. Review of Network Economics, 2(3). DOI: https://ssrn.com/abstract=447981 o http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.447981*

*Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. International Journal of Industrial Organization, 43. DOI: https://ssrn.com/abstract=2794582 o http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2794582*

*Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). Matchmakers. The new economics of multisided platforms. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.*

*Rochet, J., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. Journal of the European Economic Association, 1(4).*

*Liao, P., Ye, F., & Wu, X. (2019). A comparison of the merchant and agency models in the hotel industry. International Transactions in Operational Research, 26(3). DOI: https://doi.org/10.1111/itor.12365*

*Mantovani, A., Piga, C. A., & Reggiani, C. (2020). Online platform price parity clauses: Evidence from the EU Booking.com case.*

*Maruyama, M., & Zennyo, Y. (2020). Platform Most-Favored-Customer Clauses and Investment Incentives. Graduate School of Business Administration, Kobe University.*

*Kwoka, J. E., Valletti, T. M., & White, L. J. (Eds.). (2023). Antitrust economics at a time of upheaval: Recent competition policy cases on two continents. Competition Policy International.*

## Sitografia

*https://www.envisiondigital.it/magazine/come-incassano-le-ota-differenze-tra-il-modello-merchant-e-il-modello-agenzia/*

*https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/piattaforme-digitali-il-diktat-delle-commissioni-costi-benefici-e-possibili-alternative/*

*https://marketingtorino.it/la-storia-di-booking-la-semplicita-di-viaggiare/*

*https://www.booking.com/content/about.it.html*

*https://www.riccardopeccianti.it/booking-com-la-piattaforma-leader-per-le-prenotazioni-di-viaggi-online/#Modello_di_Business*

*https://www.riccardopeccianti.it/booking-com-la-piattaforma-leader-per-le-prenotazioni-di-viaggi-online/#Impatto_e_Presenza_Globale*

*https://partner.booking.com/it/risorse-legali/cos%E2%80%99%C3%A8-il-digital-markets-act#:~:text=Che%20impatto%20ha%20sull'azienda,Spazio%20economico%20europeo%20(SEE).*

*https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/ip_24_2561*