

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale
in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

**Analisi dell'evoluzione dell'architettura del settore del
turismo e strategie dei principali players**



Relatori:

prof. Emilio Paolucci

prof.ssa Elisabetta Raguseo

Candidato:

Mattia D'Orazio

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE	3
1. PANORAMICA DEL SETTORE DEL TURISMO	4
1.1. Diffusione di Internet e nascita degli “infomediari”	4
1.2. I nuovi <i>players</i> nel settore del turismo	7
1.2.1. Vantaggi degli infomediari rispetto agli hotel	7
1.2.2. <i>Online Travel Agencies</i>	10
1.2.3. Motori di <i>metasearch</i>	14
1.3. Trend recenti nel settore del turismo.....	18
1.3.1. Espansione di Google nel settore.....	18
1.3.2. Diffusione dell’ <i>home sharing</i>	19
2. METODOLOGIA	24
2.1. Obiettivo e struttura dell’analisi.....	24
2.2. Raccolta dati	24
2.3. Analisi dati	26
3. RISULTATI DELL’ANALISI	31
3.1. Booking Holdings.....	31
3.1.1. Panoramica	31
3.1.2. Evoluzione strategica.....	36
3.1.2.1. Diversificazione del business model.....	36
3.1.2.2. Marketing.....	40
3.1.2.3. Diversificazione geografica e settoriale.	43
3.1.2.4. Sistemazioni alternative	47
3.2. Expedia Group.....	50
3.2.1. Panoramica	50
3.2.2. Evoluzione strategica.....	54
3.2.2.1. Diversificazione del business model.....	54
3.2.2.2. Diversificazione geografica e settoriale.....	57
3.2.2.3. Sistemazioni alternative.....	63

3.3. Tripadvisor.....	68
3.3.1. Panoramica	68
3.3.2. Evoluzione strategica.....	75
3.3.2.1. Aggiunta di nuove funzionalità.....	75
3.3.2.2. Marketing	80
3.3.2.3. Mobile.....	82
3.3.2.4. Diversificazione geografica e settoriale.....	84
3.4. Analisi comparativa	87
3.4.1. Convergenza dei ruoli nell' <i>hospitality</i>	88
3.4.2. Diversificazione settoriale	93
3.4.3. Utilizzo dei dati.....	96
3.4.3.1. Miglioramento <i>value proposition</i> per utenti.....	97
3.4.3.2. Miglioramento <i>value proposition</i> per partner.....	102
3.4.3.3. Miglioramento dell'efficienza di marketing.....	104
3.4.4. Prospettive future	105
3.5. Analisi longitudinale del settore nell'ultimo decennio.....	107

CONCLUSIONI E RICERCHE FUTURE	112
--	------------

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	113
--	------------

INTRODUZIONE

Negli ultimi venti anni la diffusione di Internet ha innescato trasformazioni radicali nella struttura di svariati settori, favorendo la nascita di nuovi attori e introducendo dinamiche innovative di creazione e cattura del valore. Nella presente tesi si esaminerà come Internet ha rivoluzionato il settore del turismo, favorendo la diffusione di nuovi player, i cosiddetti “infomediari”, che hanno rapidamente guadagnato un significativo vantaggio sugli hotel e sulle agenzie di viaggio tradizionali. Tale settore costituisce uno degli scenari in cui le trasformazioni innescate dalla diffusione Internet sono più visibili e riveste un ruolo di precursore relativamente alla transizione da canale fisico a canale digitale (1). Inoltre, le continue trasformazioni che interessano l’architettura di tale settore, le articolate dinamiche competitive che lo caratterizzano e le mutevoli esigenze dei viaggiatori contribuiscono a rendere il settore del turismo un interessante oggetto di analisi di un ecosistema in continuo cambiamento. Nel tentativo di delineare una visione complessiva dell’evoluzione del settore nell’ultimo decennio, la tesi si pone l’obiettivo di effettuare un’analisi strategica e comparativa dei suoi tre principali players, Booking Holdings, Expedia Group e Tripadvisor. Verrà esaminata l’evoluzione del ruolo e delle strategie di ognuno di essi e verranno analizzate le affinità e le divergenze tra le loro scelte di posizionamento strategico e diversificazione all’interno del settore. La principale fonte di dati usata nell’analisi è costituita dagli annual reports degli ultimi 10 anni delle tre compagnie, le cui informazioni sono state integrate da ulteriori fonti, quali *earning calls* aziendali, riviste specializzate, dossier e *research papers*. Per semplificare il processo di ricerca ed organizzazione dei dati è stato impiegato il software di analisi qualitativa di dati NVivo, che ha consentito di aggregare in diverse aree tematiche le informazioni raccolte e di facilitare una ricostruzione mirata ed un confronto dell’evoluzione dei diversi aspetti strategici di ogni player. Parte dei dati finanziari presenti negli annual reports è stata utilizzata per supportare ed inquadrare in un contesto quantitativo quanto emerso dall’analisi qualitativa. La tesi è organizzata nel seguente modo: nel primo capitolo viene delineata una panoramica del settore del turismo e dei suoi attori principali, con particolare attenzione alle trasformazioni favorite dalla diffusione di Internet; nel secondo capitolo viene illustrata nel dettaglio la metodologia usata per l’analisi dei players; nel terzo capitolo vengono riportati i risultati dell’analisi dei singoli player e dell’analisi comparativa; nel capitolo conclusivo sono riepilogati i principali risultati della tesi e vengono identificate alcune possibili proposte per ricerche future.

CAPITOLO 1

PANORAMICA DEL SETTORE DEL TURISMO

1.1 DIFFUSIONE DI INTERNET E NASCITA DEGLI INFOMEDIARI

Negli ultimi tre decenni la diffusione di Internet ha cambiato radicalmente l'ecosistema di svariati settori, innescando la nascita di nuove dinamiche e nuovi ruoli e rivoluzionando le modalità attraverso cui il valore si distribuisce attraverso le varie fasi della filiera. La diffusione di Internet all'interno di un settore è in grado di influenzare le forze orizzontali e verticali che regolano lo scenario competitivo, spostando gli equilibri di potere tra i diversi attori che operano all'interno di esso e spingendoli ad adottare nuove strategie. In particolare, il Web ha consentito a nuovi *players* di ritagliarsi spazio in nuove aree della catena di un settore, posizionandosi in zone della filiera più sostenibili di quelle occupate dai business tradizionali, in virtù di una minore competizione e della relativa impossibilità degli *incumbent* di accedervi. Un esempio di queste dinamiche è la diffusione delle piattaforme di infomediazione, il cui compito è quello di raccogliere e distribuire informazioni con lo scopo di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di un prodotto o servizio. I cosiddetti infomediari sono stati in grado di ridurre la redditività e il potere di mercato dei *players* tradizionali attraverso diversi meccanismi. Uno di questi è stato aumentare il potere dei consumatori, dando ad essi l'opportunità di accedere a maggiori informazioni circa prezzi, costi e qualità di prodotti e servizi, aumentando la trasparenza del mercato, riducendo le asimmetrie informative e diminuendo i *search costs* dei *buyers* nel processo di acquisizione di informazioni (2). Questi fattori sono in grado di influenzare negativamente la redditività e i margini degli *incumbent* ed intensificare la competizione tra gli stessi, esacerbata ulteriormente dall'ampliamento geografico della competizione operata dagli intermediari, che sono in grado di instaurare nuovi canali tra consumatori e fornitori che prima dell'avvento di Internet erano preclusi per motivi geografici. Un altro fattore che spesso concorre alla riduzione della profittabilità e del potere di mercato degli *incumbent* è l'elevata concentrazione nel segmento degli infomediari, favorita da barriere all'ingresso come le esternalità di rete e l'elevato livello di *capital intensity* ed economie di scala che caratterizzano il *data management* (1). L'esistenza, in diversi settori, di pochi e potenti infomediari, unita all'esigenza dei player

tradizionali di raggiungere un'adeguata presenza online, contribuisce a garantire alle piattaforme di infomediazione una posizione privilegiata nelle negoziazioni con i fornitori e nelle dinamiche di cattura di valore.

Uno dei settori che è stato maggiormente influenzato dalla diffusione di Internet e degli infomediari è stato quello del turismo, che negli ultimi tre decenni è stato caratterizzato da un cambiamento radicale della sua architettura e dalla nascita di nuovi attori che hanno ridisegnato gli equilibri all'interno della filiera (Fig 1).

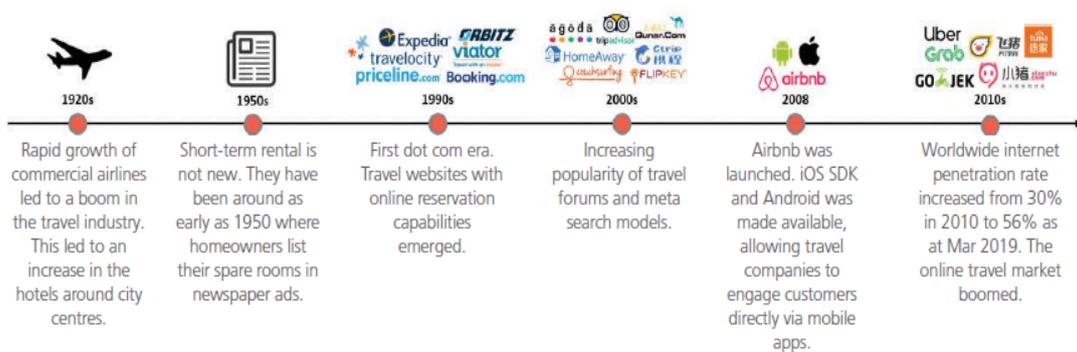


Fig.1 Linea del tempo con i principali avvenimenti che hanno caratterizzato il settore del turismo nell'ultimo secolo. Fonte (3)

Prima della diffusione del World Wide Web, il settore del turismo era strutturato in maniera relativamente semplice. Gli attori principali erano i consumatori, le agenzie di viaggio rivenditrici, i tour operator, i GDS (Global Distribution Systems), gli Switch e i fornitori (fig.2)

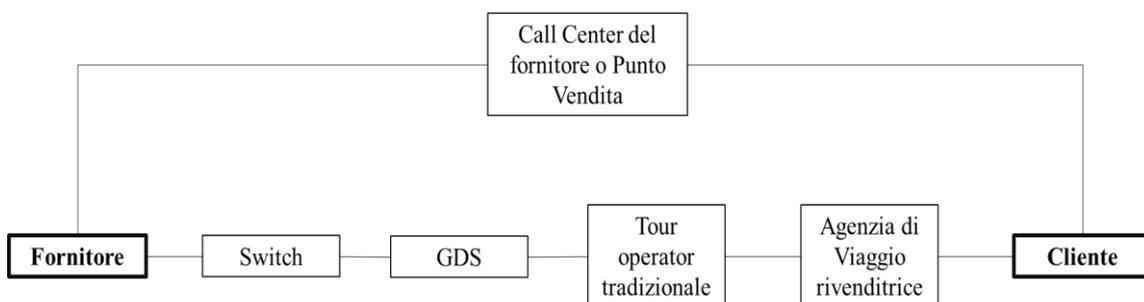


Fig.2. Struttura dei canali distributivi del turismo prima del 1995

Nella seconda metà degli anni '90, a seguito della diffusione del Web, hanno fatto il loro ingresso nel settore del turismo le agenzie di viaggio online, o OTA (Online Travel Agencies), portali turistici attraverso cui è possibile prenotare servizi come hotel, voli,

attività e noleggio auto. Le piattaforme delle OTA, a cui si può giungere in maniera diretta digitando l'indirizzo web, o tramite motori di ricerca, consentono il collegamento diretto tra viaggiatori e fornitori, reso possibile anche dai siti web dei fornitori (Fig.3). Tali piattaforme percepiscono commissioni, che solitamente variano tra il 15% e il 30%, dalle strutture ricettive su ogni prenotazione intermediata. Ad oggi il settore delle OTA è dominato da Booking Holdings ed Expedia Group e dai loro portafogli di brand di successo.

Un'altra figura emersa nel settore del turismo nei primi anni Duemila è quella dell'aggregatore di recensioni turistiche, di cui Tripadvisor rappresenta l'esempio più noto, che, attraverso apposite piattaforme, raccoglie recensioni e ratings di viaggiatori su strutture ricettive, servizi turistici e località che possono essere consultate da altri utenti nel processo di pianificazione del viaggio. Tali piattaforme consentono agli hotel o alle stesse OTA di sponsorizzare le proprie strutture, ricevendo delle commissioni per ogni utente reindirizzato verso i siti web dei diversi *advertisers*.

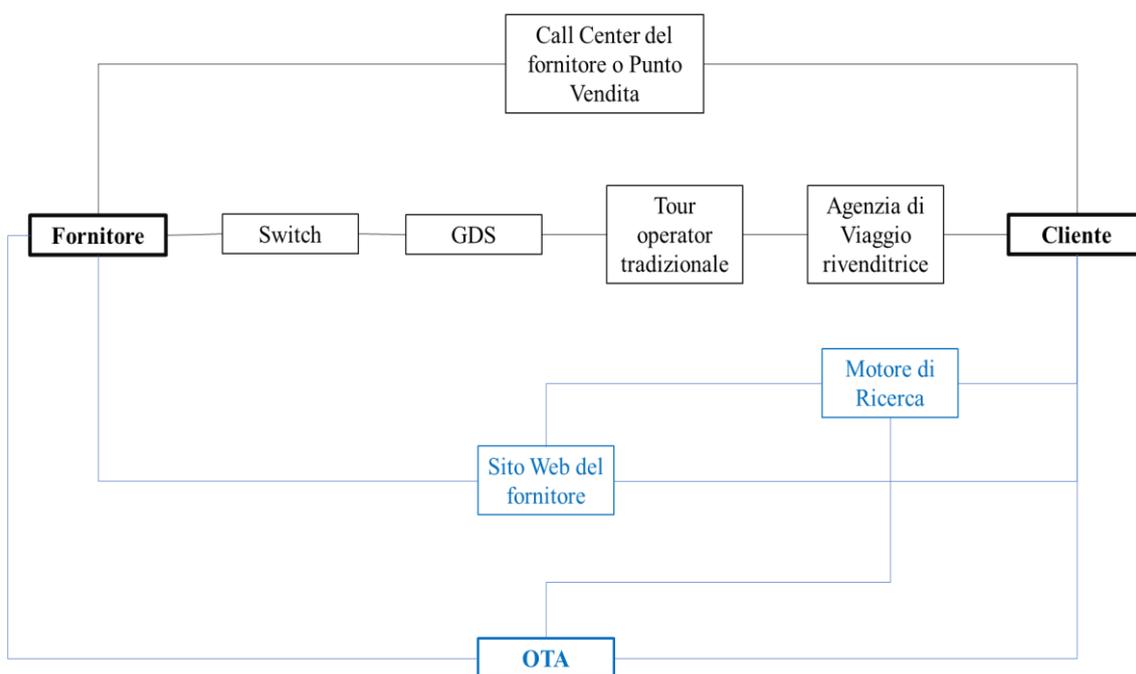


Fig.3. Struttura dei canali distributivi del turismo a seguito della diffusione del Web (1995-2000)

All'inizio del nuovo millennio, una terza figura, quella del motore metasearch, si è ritagliata il suo spazio nella filiera dell'infomediazione turistica. I metasearch, quali ad esempio Trivago e Kayak, sono motori di ricerca che consentono di confrontare prezzi di diversi hotel per una data località ed un dato periodo attingendo da diverse fonti su

Internet, dalle OTA o direttamente dai siti web degli hotel. Tali piattaforme, tuttavia, non consentono di effettuare la prenotazione dell'alloggio, che può essere ultimata sul sito web dell'OTA o dell'hotel su cui si viene reindirizzati. I metasearch, in maniera simile agli aggregatori di recensioni, ricevono commissioni dagli inserzionisti per ogni reindirizzamento favorito (fig.4)

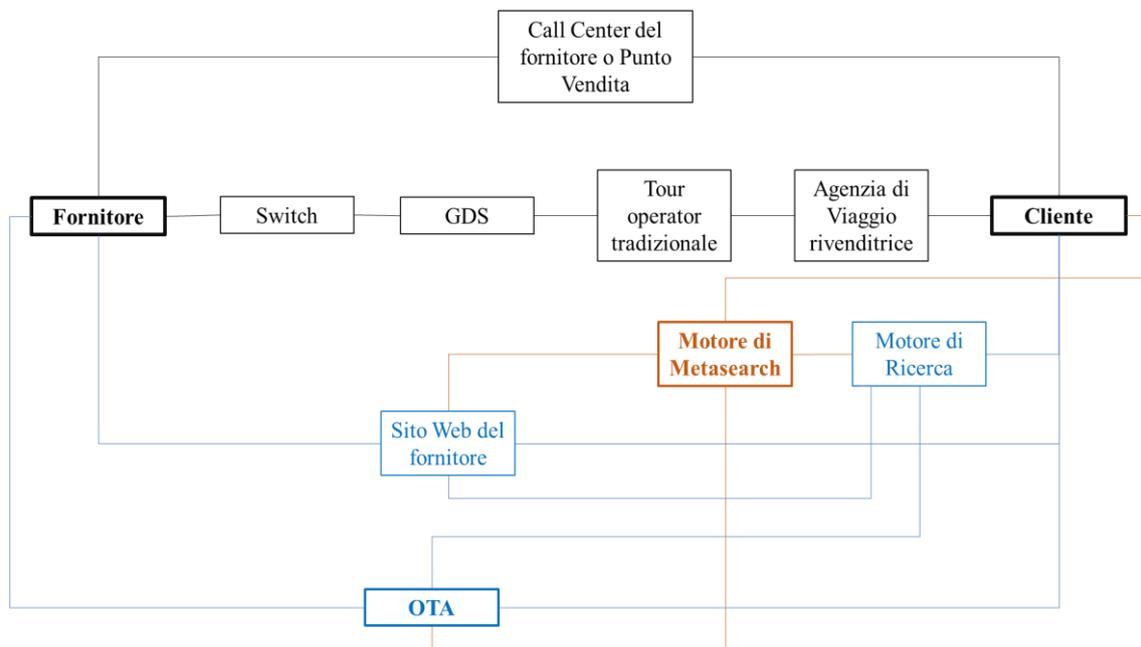


Fig.4. Struttura dei canali distributivi del turismo a seguito della diffusione dei motori di metasearch (2000-oggi)

Nel corso degli anni i confini tra le diverse aree della filiera sono diventati sempre più sfocati, con le OTA che hanno iniziato a ricoprire il ruolo di aggregatori di recensioni e con alcuni motori di metasearch e aggregatori di recensioni che hanno gradualmente introdotto la funzionalità di prenotazione diretta, competendo direttamente con le agenzie di viaggio online.

1.2 I NUOVI PLAYERS DEL SETTORE DEL TURISMO

1.2.1 VANTAGGI DEGLI INFOMEDIARI RISPETTO AGLI HOTEL

Negli ultimi due decenni le agenzie di viaggio online, i motori di metasearch e gli aggregatori di recensioni hanno acquisito una crescente popolarità e importanza nei

processi di pianificazione e prenotazione dei viaggiatori, guadagnando in tal senso un significativo vantaggio sugli hotel tradizionali. Tale vantaggio si regge su diversi fattori che è possibile suddividere in quattro aspetti principali:

- **Riduzione dei *search costs* e delle asimmetrie informative**

A differenza dei siti web degli hotel, le agenzie di viaggio online e i motori di metasearch permettono ai viaggiatori di visualizzare su un'unica piattaforma un'ampia varietà di sistemazioni e di confrontare i loro prezzi senza dover consultare diversi siti web singolarmente. Agevolando notevolmente la fase di pianificazione e confronto, le OTA e i metamotori sono in grado di ridurre significativamente i *search costs* dei viaggiatori, intesi in questo caso come il tempo e le energie spesi dagli stessi nella ricerca della sistemazione più adatta alle loro esigenze. Il ruolo di aggregatori di recensioni rivestito dalle OTA, dai metasearch e dai portali turistici consente inoltre di migliorare la trasparenza e ridurre le asimmetrie informative tra hotel e clienti sulla qualità dei loro prodotti e servizi. Fino a poco tempo fa era molto difficile per gli hotel abilitare una funzionalità di condivisione di recensioni e pareri dei loro ospiti, per problemi relativi al branding o alle loro politiche interne, e ciò ha consentito alle agenzie di viaggio online, che da più di un decennio mettono a disposizione recensioni e ratings degli utenti, di guadagnare un significativo vantaggio in termini di reputazione e fiducia.

- **Migliore *customer experience***

L'accumulo quasi ventennale di competenze nell'ambito dell'e-commerce, della raccolta ed elaborazione dati e, più recentemente, del *mobile*, consente alle agenzie di viaggio online di offrire ai propri utenti una *customer experience* migliore di quella proposta dai singoli hotel attraverso i loro siti web. Le OTA hanno affinato nel tempo la loro abilità di semplificare e personalizzare le diverse fasi di ricerca, pianificazione e prenotazione, sviluppando routine e specifiche competenze che sono difficili, se non impossibili, da replicare per gli hotel. L'intuitività e la facilità d'uso delle piattaforme delle agenzie di viaggio online sono tra i principali motivi per cui vengono preferite ai siti web degli hotel, i quali non possiedono le risorse e le competenze per emulare le continue sperimentazioni delle OTA nell'ambito del *web desing*, di cui nei successivi

capitoli verranno forniti alcuni esempi, e i loro significativi investimenti in innovazione. Un ulteriore vantaggio posseduto dalle OTA è la capacità di stare al passo con i trend tecnologici e con i continui mutamenti delle esigenze dei consumatori, come testimoniato dai significativi progressi compiuti nell'ambito dei dispositivi mobili. Una delle priorità delle principali agenzie di viaggio online negli ultimi anni è stato il continuo miglioramento dell'offerta su smartphone e tablet, attraverso app e servizi che hanno assecondato il trend di progressiva adozione dei dispositivi mobili nei processi acquisto online e hanno penalizzato gli hotel e le strutture che non possiedono le risorse e competenze per competere in tale ambito. Un altro fattore decisivo che concorre a delineare una migliore *customer experience* offerta dalle OTA è la capacità di personalizzare i risultati e i suggerimenti proposti agli utenti a seconda delle loro preferenze ed esigenze. Ciò è stato possibile grazie al continuo sviluppo di competenze nel campo della *data analysis* e, negli ultimi anni, del *machine learning*. Successivamente verranno forniti esempi di come Booking Holdings, Expedia Group e Tripadvisor utilizzano diverse tipologie di dati per offrire contenuti sempre più personalizzati.

- ***Bundling* e offerta di prodotti e servizi complementari**

Un altro vantaggio posseduto dalle OTA sugli hotel è la possibilità di offrire prodotti e servizi turistici complementari all'alloggio. Le principali agenzie di viaggio online praticano ormai da anni il *bundling*, offrendo ai propri clienti pacchetti vacanza comprensivi di hotel, noleggio auto, volo, ristorante ed attività ad un prezzo minore di quello che si avrebbe acquistando i diversi prodotti e servizi singolarmente. Ciò è reso possibile dalle strategie di diversificazione settoriale intraprese dalle OTA o dai legami che sono in grado instaurare con altri player in diversi segmenti del settore turistico, oltre che dalla disponibilità di dati sulle preferenze dei consumatori che consentono di proporre pacchetti viaggio o offerte complementari personalizzate a seconda delle esigenze di ognuno di essi. L'offerta di pacchetti vacanze è estensivamente usata da diversi brand di Expedia Group da più di dieci anni, ma le recenti mosse di diverse OTA indicano come la diversificazione settoriale e l'offerta di un'esperienza di prenotazione *end-to-end* siano sempre più al centro delle strategie di crescita futura dei principali player del settore.

- **Migliori competenze nel marketing**

La capacità di promuovere con efficacia il proprio brand e le competenze in marketing online sono altri fattori che contribuiscono a spiegare il vantaggio delle OTA. I viaggiatori tendono a preferire le agenzie di viaggio online rispetto agli hotel per via della fiducia e della garanzia che esse comunicano attraverso i loro brand, noti a livello globale e pubblicizzati attraverso campagne di *brand advertising* mirate. A ciò si aggiunge la prominenza di siti web di OTA tra i primi risultati di ricerca di Google, frutto di maggiori competenze in Search Engine Marketing (SEM) e Search Engine Optimization (SEO), oltre che di una maggiore disponibilità di risorse da investire in marketing. Le agenzie di viaggio online, inoltre, possiedono maggiori risorse e conoscenze, rispetto agli hotel, dei diversi mercati globali e delle giuste modalità attraverso cui promuovere i loro brand a seconda della nazione.

1.2.2 ONLINE TRAVEL AGENCIES (OTA)

Le prime agenzie di viaggio online (OTA) iniziano a diffondersi nella seconda metà degli anni '90, periodo in cui piattaforme come Travelocity, Expedia, Priceline e Ctrip hanno lanciato i propri siti web. Nei primi anni Duemila le OTA si sono definitivamente imposte come un tassello fondamentale nell'architettura del settore dell'*hospitality*, rivoluzionandolo radicalmente e posizionandosi in una fase della filiera più sostenibile e più vicina al cliente. L'elevata competizione nel settore dell'*hospitality* e la necessità di un'adeguata visibilità sul web hanno reso le OTA un canale di sponsorizzazione imprescindibile per le tradizionali strutture ricettive. In un settore come quello del turismo, caratterizzato da continue evoluzioni nelle esigenze e aspettative dei viaggiatori, cercare di andare incontro ad una domanda eterogenea, contraddistinta da diverse culture, modalità di pagamento, lingue e preferenze, richiede risorse e competenze che i singoli hotel o le singole catene di hotel non possiedono (4). Le principali OTA hanno investito molto nell'espansione globale negli ultimi anni, lanciando siti web in diverse lingue, personalizzati a seconda dell'area geografica, e compiendo acquisizioni internazionali con l'obiettivo di acquisire le conoscenze e gli strumenti per interfacciarsi al meglio con le diverse culture locali.

Oltre a garantire agli hotel un'adeguata ed efficace visibilità su scala globale, le OTA consentono alle strutture ricettive di tenere il passo con i nuovi trend tecnologici, tra cui il più rilevante è la transizione da PC a *mobile*. Le OTA più importanti investono significativamente in siti web e applicazioni mobile e cercano di soddisfare le mutate esigenze dei consumatori rendendo fruibili i propri servizi attraverso diversi dispositivi lungo tutte le fasi del processo di viaggio. Alla luce della continua diffusione del *mobile* come principale canale di prenotazione di viaggi e degli investimenti in ottimizzazione di siti web e app su piattaforme mobili da parte delle OTA, il ruolo di tali infomediari nell'offrire agli hotel le risorse e le competenze per espandere la loro offerta *mobile* in maniera efficiente è diventato sempre più importante. Altri servizi offerti dalle OTA che sono difficilmente replicabili dalle singole strutture o dalle catene di hotel sono la possibilità di raccogliere e visualizzare recensioni e *rating* degli utenti, che in alcuni casi sono autenticate, e la possibilità di offrire un'esperienza di *one-stop shopping* attraverso un'ampiezza di servizi e prodotti attinti da diversi segmenti del settore turistico, quali trasporti (aerei, treni, bus, auto a noleggio), crociere e attrazioni e tour. Tali servizi sono spesso offerti attraverso pacchetti ad un prezzo più basso di quello che il viaggiatore pagherebbe acquistandoli separatamente. E' però quello delle nuove generazioni il segmento in cui gli hotel rischiano di perdere terreno decidendo di non ricorrere all'infomediazione. I viaggiatori più giovani hanno abbracciato appieno i vantaggi offerti dalle OTA in termini di flessibilità nella scelta della sistemazione e preferiscono l'ampiezza e l'eterogeneità degli inventari degli infomediari ai canali diretti degli hotel per trovare la soluzione più compatibile con le loro preferenze e il loro budget (4). Le possibilità di consultare recensioni, usufruire dei servizi di mapping e confrontare tariffe di diversi alloggi rinforzano la posizione prioritaria occupata dalle OTA nel processo di pianificazione e prenotazione dei viaggiatori più giovani. Altro fattore decisivo in tal senso è la diminuzione della *brand loyalty* nelle nuove generazioni, per le quali prezzo e location sono attributi assai più pesanti nel processo decisionale del brand o di programmi fedeltà (4).

Alla luce di questa analisi sono quindi chiare la *value proposition* delle OTA e le modalità attraverso cui tali players creano valore per viaggiatori e albergatori. Per i primi le OTA creano valore offrendo ad essi la possibilità di confrontare prezzi di diversi hotel per una data destinazione, di acquistare o costruirsi un pacchetto di servizi economicamente conveniente e di consultare recensioni e rating di altri viaggiatori. Quest'ultima modalità

di creazione di valore, che accomuna le OTA e gli aggregatori di recensioni quali, ad esempio, Tripadvisor, si distingue dalle altre in quanto si regge su un meccanismo di co-creazione di valore in cui gli utenti caricano recensioni su hotel, ristoranti, destinazioni ed esperienze che vengono aggregate dalle piattaforme, le quali rivestono il ruolo di *garanti della qualità* (2). I viaggiatori e gli aggregatori contribuiscono quindi a creare valore sia per gli altri utenti, riducendo la loro incertezza su servizio e hotel, sia per le strutture ricettive, che possono utilizzare le recensioni come efficace fonte di feedback per individuare e promuovere i propri punti di forza e aggiustare i propri punti deboli o per rispondere strategicamente alle recensioni online incrementando o riducendo i prezzi. Un altro meccanismo attraverso cui le OTA creano valore per gli albergatori è l'aumento della loro visibilità online, indispensabile in uno scenario sempre più globale e competitivo. Diversi fattori, tra cui la necessità per le strutture ricettive di raggiungere un'adeguata presenza online, che per gli hotel non è più una risorsa rara, ma una necessità strategica (5), ed un mercato dell'infomediazione che, anche a seguito della consolidazione di pochi grandi player, è sempre più concentrato, contribuiscono a garantire alle OTA un significativo potere contrattuale. Attraverso commissioni pagate da hotel e altre strutture ricettive per ogni prenotazione favorita dalle piattaforme delle OTA, tali player, per i motivi appena discussi, sono in grado di catturare una significativa parte del valore da essi creato.

Negli ultimi anni Booking Holdings ed Expedia Group si sono imposti come *player leader* (fig.6) del settore dell'infomediazione, consolidando la loro posizione attraverso acquisizioni strategiche finalizzate all'espansione in nuovi mercati e in business complementari.

Revenue distribution 2018

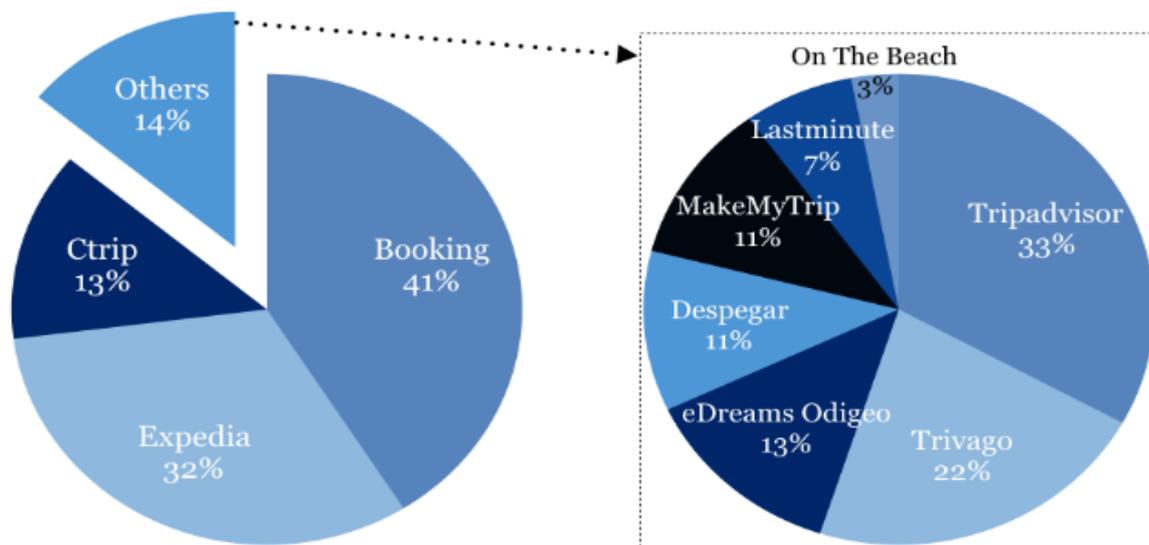


Fig.6 Distribuzione dei ricavi delle principali agenzie di viaggio online nel 2018.

Fonte: <https://medium.com/traveltechmedia/the-state-of-online-travel-agencies-2019-8b188e8661ac>

Entrambe le società operano mediante diversi brand gestiti in maniera indipendente attraverso cui offrono servizi di prenotazione di sistemazioni e di biglietti aerei, di noleggio auto e di comparazione di tariffe. Le principali differenze tra le due società riguardano i loro modelli di business e le aree geografiche in cui sono leader di mercato, come approfondito meglio in seguito.

Se all'inizio dell'ultimo decennio gli investimenti e le acquisizioni dei due gruppi erano mirati alla consolidazione della loro posizione nel settore delle OTA e all'espansione nell'emergente business dei metasearch, come confermano le acquisizioni di Kayak, Trivago e Orbitz (fig.7), dalla metà del 2014 la strategia di crescita di entrambi si è tradotta in un'espansione in nuovi mercati come quello della ristorazione (acquisizione di OpenTable da parte della Booking Holdings) e delle sistemazioni alternative (acquisizione di HomeAway da parte di Expedia Group).

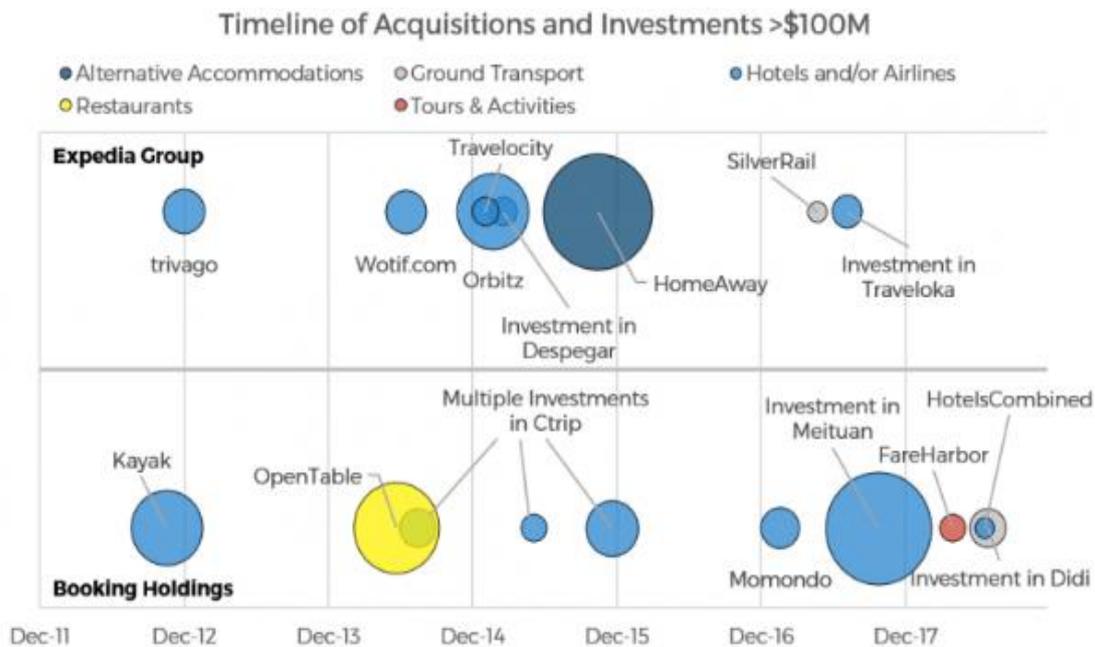


Fig. 7 Linea del tempo con le maggiori acquisizioni ed investimenti di Expedia e Booking Holdings. La dimensione delle bolle è proporzionale a quella delle acquisizioni e degli investimenti. Fonte: <https://skift.com/2018/08/14/expedia-is-growing-alternative-accommodations-faster-but-booking-isnt-slowing-down/>

1.2.3 MOTORI DI METASEARCH

In poco tempo, a partire dal loro ingresso nel settore dell'infomediazione, i motori di metasearch hanno guadagnato una crescente importanza all'interno dell'architettura del settore, scavalcando le OTA e posizionandosi nel ruolo della filiera più vicino al cliente. I motori di metasearch hanno rimodellato lo scenario competitivo del settore e influenzato le strategie dei principali player, affermandosi come attori fondamentali nel panorama del turismo e alterando gli equilibri di potere tra OTA e fornitori di servizi di viaggio. Il loro ruolo innovativo e la loro funzionalità di comparazione prezzi hanno consentito ai metamotori di ritagliarsi una posizione di rilievo nell'ecosistema del turismo digitale e di divenire parte stabile nel processo di decisione e prenotazione dei viaggiatori, a tal punto che si ritiene che circa i tre quarti dei viaggiatori usano motori di metasearch nei loro processi di ricerca (6). I motori di metasearch usano *hyperlinks* per reindirizzare potenziali clienti verso il sito web del fornitore del servizio turistico, dove la prenotazione può essere completata. I metamotori sono quindi compensati per il ruolo che giocano nel processo di prenotazione attraverso commissioni o pagamenti basati su modelli *pay-per-*

click e sulle effettive prenotazioni generate. Questo approccio è particolarmente apprezzato dagli albergatori in quanto consente loro di ottenere visibilità a tariffe relativamente convenienti, se confrontato con con altri canali di advertising e siti di prenotazione, e di abilitare il pagamento verso il metamotoresolo quando c'è attività, ovvero quando il viaggiatore clicca sul link ed accede alla pagina del fornitore (7).

I motori di metasearch creano valore per i viaggiatori fornendo ad essi l'opportunità di confrontare tariffe di molteplici strutture attingendo da svariate piattaforme, garantendo una trasparenza sui prezzi ancora più accentuata di quella favorita dalle singole agenzie di viaggio online e riducendo ulteriormente i loro *search costs*. I motori di metasearch, infatti, offrono un servizio di comparazione prezzi più trasversale rispetto a quello delle OTA, consentendo, ad esempio, di confrontare prezzi per una particolare struttura e per un dato periodo proposti da diverse piattaforme. Il valore generato per le agenzie di viaggio online e per le strutture ricettive, in maniera simile a quanto discusso precedentemente per le OTA, consiste in un aumento della visibilità delle loro offerte e del traffico reindirizzato verso le loro piattaforme, specialmente negli ultimi anni in cui l'utilizzo dei motori di metasearch è diventato una fase consolidata del processo di pianificazione e prenotazione dei viaggiatori. I principali *players* nel segmento dei motori di metasearch sono Trivago, Tripadvisor, Kayak e Google, attraverso il servizio di Google Hotel Ads.

La Fig. 8 rappresenta gli investimenti in marketing online, divisi nel tradizionale advertising e in motori di metasearch, dei brand che collaborano con Mirai, società che offre servizi di marketing e vendita per hotel. Il grafico evidenzia chiaramente la significativa crescita del segmento dei metasearch negli ultimi anni in qualità di canale utilizzato dagli hotel e dalle OTA per attirare traffico Internet, superando Google Ads, che per anni è stato il principale strumento attraverso cui i proprietari di strutture ricettive cercavano di attrarre i viaggiatori verso le loro piattaforme. La figura evidenzia inoltre la significativa crescita di Google Hotel Ads, servizio di metasearch sviluppato da Google, che, come discusso meglio in seguito, negli ultimi anni si è ritagliato una posizione di rilievo nel settore del turismo, influenzando le strategie dei principali attori del settore.

mirai

INVESTMENT (€) assigned to each Ads/Metasearch per year

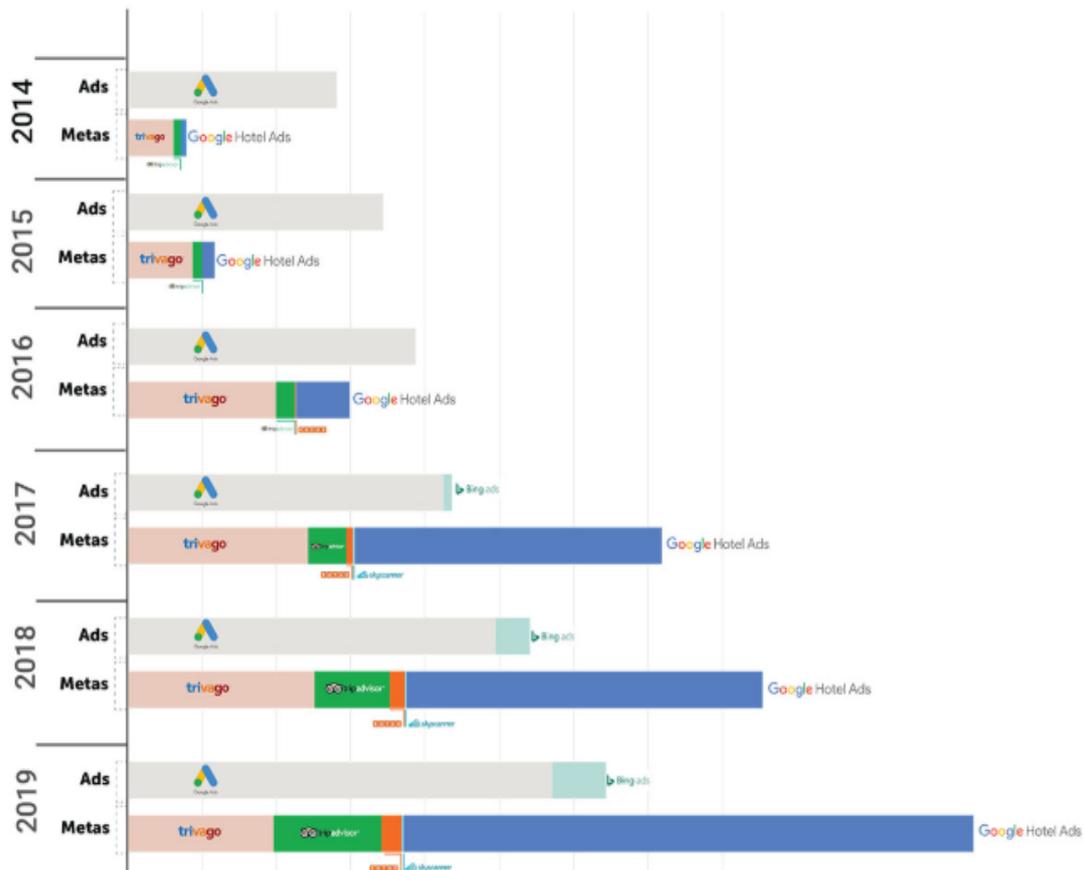


Fig.8. Investimenti in marketing gestiti da Mirai, società che offre servizi di marketing e vendita per hotel, dal 2014 al 2019 suddivisi per tipologia e brand. Fonte: <https://www.mirai.com/blog/metasearch-engines-already-the-most-important-marketing-channel-and-growing/>

Le OTA sono state le prime ad intuire il potenziale dei motori di metasearch in termini di visibilità garantita e generazione di traffico Internet (fig.9), anticipando le catene di hotel e le singole strutture ricettive negli investimenti in questo canale, che al momento della sua comparsa nel settore costituiva a tutti gli effetti una *disruptive innovation*.

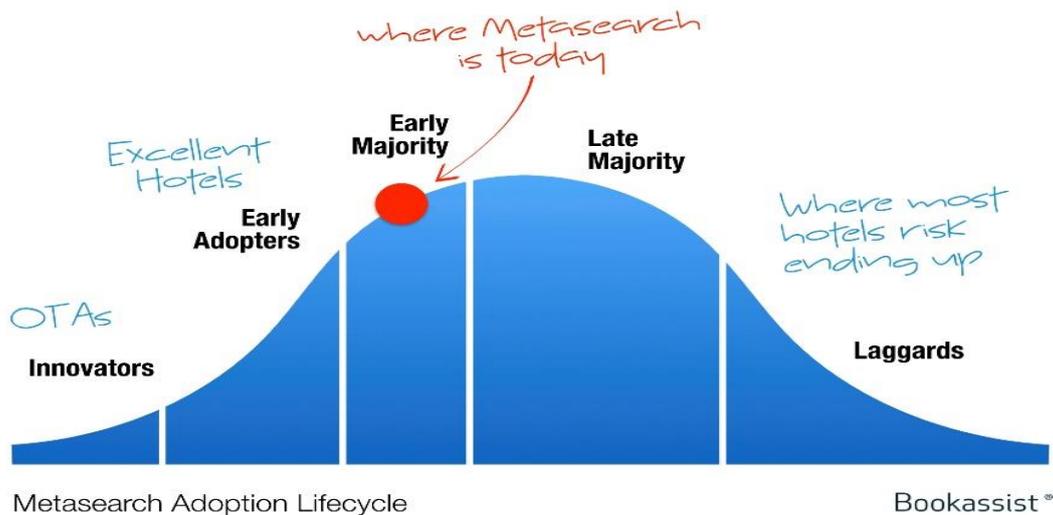


Fig 9: Curva di adozione dell'innovazione per i metasearch. Fonte:

<https://bookassist.org/it/blog/how-booking-and-expedia-build-traffic/>

Le principali OTA, quali Expedia e Booking, non si sono limitate ad effettuare significativi investimenti in marketing online attraverso i motori di metasearch, ma, a partire dal 2013, hanno iniziato ad acquisire i principali metamotori. Le acquisizioni di Kayak da parte di Booking Holdings e di Trivago da parte di Expedia Group hanno segnato l'ingresso dei due principali *player* del settore nel segmento dei metasearch, nel tentativo di sfruttare le sinergie tra le due fasi fondamentali della filiera dell'infomediazione e diversificare il proprio modello di business.

La crescente popolarità dei metasearch, tuttavia, non è stata percepita esclusivamente come un'opportunità da parte delle OTA. La capacità dei metamotori di controllare il posizionamento di una compagnia all'interno dei suoi risultati di ricerca o di garantire visibilità a compagnie rivali, consentendo ad esse di guadagnare una quota maggiore di traffico Internet, può influenzare in maniera negativa le performance delle OTA o incrementare i costi di marketing finalizzati al mantenimento della sua quota di mercato. Alcuni motori di metasearch, inoltre, hanno introdotto una funzionalità di prenotazione diretta sulle loro piattaforme, contribuendo a rendere più sfumati i confini tra OTA e metamotori ed entrando direttamente in competizione con le agenzie di viaggio online. Questa strategia, adottata ad esempio da Tripadvisor attraverso la sua funzionalità di Instant Booking (che verrà analizzata più nel dettaglio nel relativo capitolo), rappresenta il tentativo dei metamotori di espandersi in una fase della *life cycle* del cliente, quella

della transazione, che offre maggiori opportunità di monetizzazione rispetto alla fase della comparazione, dove normalmente operano i motori di metasearch (fig 10).

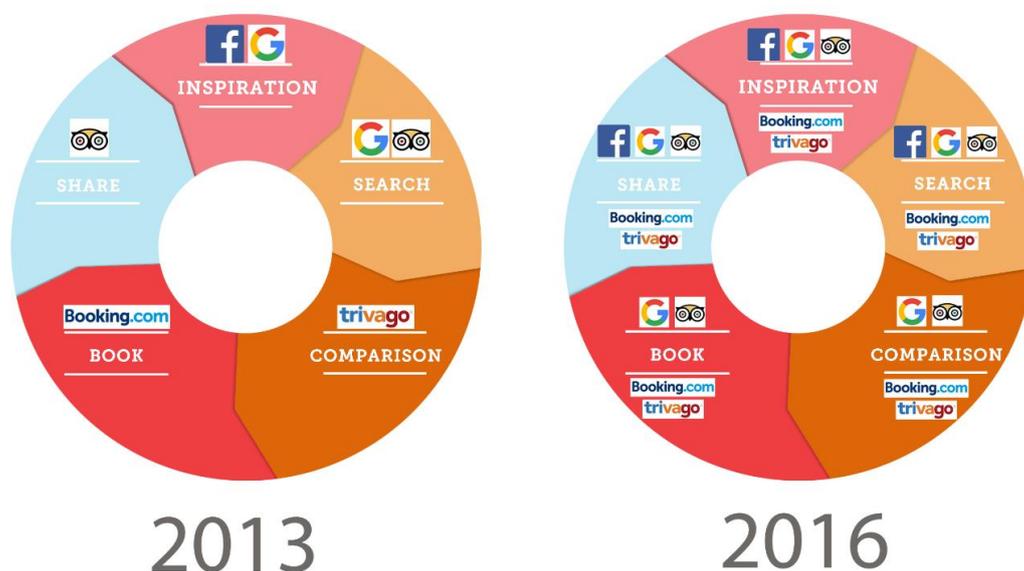


Fig. 10. Rappresentazione grafica delle principali piattaforme operanti nelle diverse fasi del processo di pianificazione e prenotazione dei viaggiatori. Fonte: <https://www.mirai.com/blog/the-convergence-of-google-tripadvisor-and-booking-com/>

1.3 TREND RECENTI NEL SETTORE DEL TURISMO

1.3.1 ESPANSIONE DI GOOGLE NEL SETTORE

La Fig.10, oltre a sintetizzare i cambiamenti più significativi che hanno interessato l'architettura del settore, che verranno analizzati nei successivi capitoli, evidenzia l'espansione Google nelle diverse aree della filiera. Significativo, in tal senso, è stato l'ingresso di Google nel segmento dei metasearch attraverso il servizio Google Hotel Ads, strumento di promozione per alberghi e strutture ricettive che possiede le funzionalità di un metamotore. Questo servizio è velatamente integrato all'interno dei risultati del motore di ricerca di Google, in modo tale che i miliardi di utenti che effettuano ricerche sul noto motore di ricerca possano ritrovarsi ad usufruire di Hotel Ads senza nemmeno rendersene conto. In tal senso, la vasta *user base* del motore di ricerca e la possibilità di esporla alla

sua funzionalità di metasearch senza costi aggiuntivi in marketing, a differenza degli altri motori di metasearch, fornisce a Google Hotel Ads un vantaggio competitivo fondamentale che, unito ai continui investimenti in tecnologia e miglioramento del prodotto, ha consentito al colosso informatico di diventare il principale player in tale segmento.

L'ingresso di Google nel segmento dei metasearch, inoltre, ha complicato i rapporti commerciali tra il motore di ricerca e le principali OTA, che nel corso degli anni hanno utilizzato Google come principale canale di *advertising* per generare una significativa quota di traffico verso le loro piattaforme. L'introduzione di Google Hotel Ads, e più in generale la decisione del motore di ricerca di entrare nel settore dell'infomediazione, ha spinto il colosso informatico a modificare le modalità attraverso cui visualizza i risultati di ricerche turistiche, spesso sfruttate per posizionare in evidenza le sue offerte e i suoi servizi, o le dinamiche attraverso cui Google gestisce le aste per determinare i posizionamenti tra i suoi risultati di ricerca. Questo nuovo approccio di Google, dettato da esigenze competitive, è in grado di penalizzare la profittabilità delle spese in *advertising* online delle principali OTA, che da qualche anno stanno riducendo gli investimenti in marketing nel motore di ricerca in favore di un incremento delle spese in *brand advertising*, nel tentativo di aumentare il numero di utenti che accedono direttamente alle loro piattaforme.

1.3.2 HOME SHARING

La recente diffusione di piattaforme *peer-to-peer* ha consentito la condivisione su larga scala di risorse sottoutilizzate dietro pagamento, dando origine ad un fenomeno definito *sharing economy*. Consentendo la fornitura di prodotti o servizi a partire da risorse inutilizzate possedute da una varietà di individui distribuiti geograficamente, le piattaforme coinvolte nella *sharing economy* sono diventate un canale alternativo per accedere a beni e servizi offerti tradizionalmente da settori affermati come quello dei trasporti o quello alberghiero, come confermato dal successo di piattaforme come Airbnb, Uber e Blablacar. Uno dei vantaggi fondamentali di tali piattaforme è che la capacità sottoutilizzata messa a disposizione degli utenti scaturisce da risorse acquistate da individui per altri scopi (uso privato o consumo), per cui i costi relativi (tasse di proprietà, mutuo, manutenzione, pulizia, nel caso di fornitori di alloggi su Airbnb) sono quasi

interamente coperti nell'ambito di questi scopi e in ogni momento qualsiasi eccesso di capacità può essere reso disponibile sulle piattaforme con un costo addizionale quasi nullo con il semplice obiettivo di generare introiti addizionali. Al contrario, le risorse impiegate dagli incumbent dei business tradizionali sono state acquistate appositamente per uno specifico obiettivo di business, per cui nel determinare i prezzi dei loro prodotti o servizi, gli incumbent devono tenere conto di tutti i costi per garantire una redditività adeguata dei loro investimenti. Questa caratteristica vantaggiosa della *sharing economy* ha un impatto maggiore in settori caratterizzati da un'alta variabilità nella domanda, in quanto la relativa facilità nel regolare la fornitura di risorse sottoutilizzate e geograficamente distribuite fornisce alle piattaforme di *sharing economy* il vantaggio di essere più dinamiche e flessibili nel soddisfare la domanda (8).

In virtù dei vantaggi sopra elencati, il settore dell'*hospitality* possiede tutte le caratteristiche per favorire il successo delle piattaforme di *sharing economy* e renderle una minaccia per le imprese tradizionali. La disponibilità di risorse quali appartamenti, case, o più semplicemente camere e letti, in svariate aree geografiche e l'opportunità di offrirle sul mercato a prezzi inferiori di quelli degli incumbent sono il principale vantaggio delle piattaforme che operano nel segmento dell'*home sharing*, che rappresenta la declinazione della *sharing economy* nel settore dell'*hospitality*. La nascita e la proliferazione del fenomeno dell'*home sharing* sono stati favoriti da fattori quali l'aumento della tassazione sulle proprietà e della disoccupazione causate dalla crisi finanziaria che, da un lato, hanno spinto i proprietari di alloggi e residenze a sfruttarle per ottenere introiti addizionali, e, dall'altro, hanno costretto i viaggiatori a cercare sistemazioni meno costose. Inoltre, i progressi in ambito tecnologico dell'ultimo decennio hanno favorito lo sviluppo di piattaforme digitali *peer-to-peer* che, replicando le caratteristiche delle agenzie di viaggio online, hanno facilitato la gestione delle transazioni tra i fornitori di risorse e i viaggiatori (8).

Nel giro di un decennio il settore dell'*home sharing* è cresciuto rapidamente, ritagliandosi un ruolo sempre più importante nel panorama dell'*hospitality* e contribuendo all'espansione del settore del turismo attraverso l'ampliamento del ventaglio di scelte rese disponibili ai viaggiatori. A fine 2018 il segmento degli *short termal rents* vantava un giro di affari di circa 100 miliardi di dollari, poco più di un sesto della dimensione del mercato degli hotel, i quali rimangono comunque la principale scelta di sistemazione per chi viaggia (3). Di questi 100 miliardi, 50 sono attribuibili al mercato nordamericano,

dove sono nate e si sono diffuse inizialmente le prime piattaforme di home sharing, 29 al mercato europeo e 7 al mercato asiatico (fig.11).

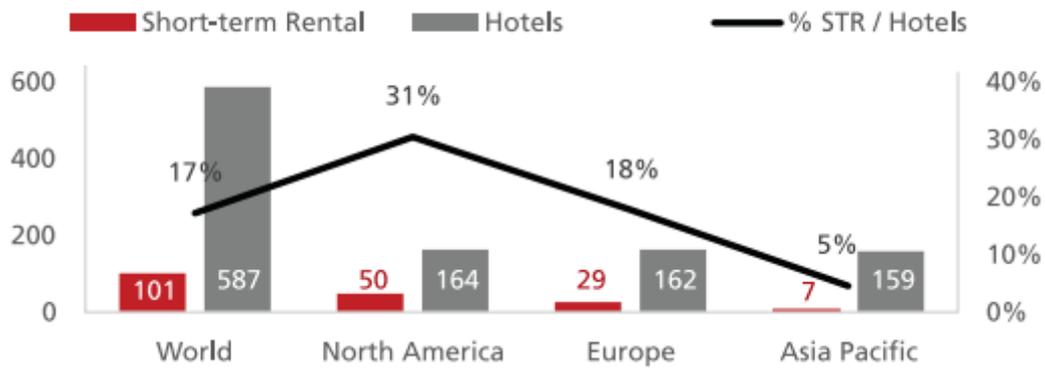


Fig.11 Valore di mercato (in dollari) del settore degli short termal rent e degli hotel nel 2018. Fonte (3)

Le principali piattaforme di *home sharing* sono le statunitensi Airbnb, fondata nel 2008 e leader del settore con una quota di mercato del 27% a fine 2018, e HomeAway, fondata nel 2005 ed acquisita da Expedia Group nel 2015 (fig.12).

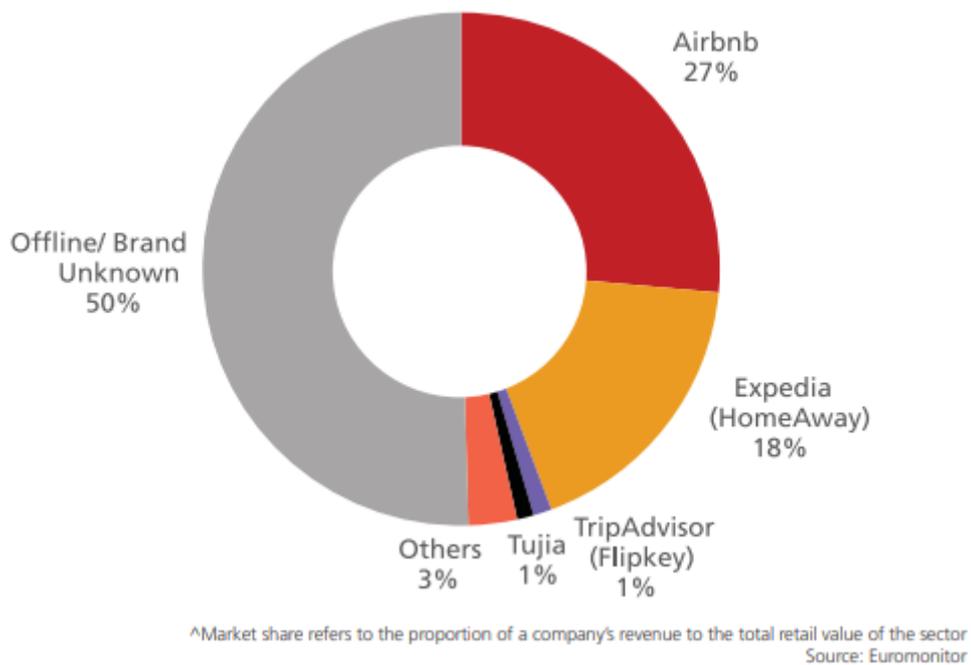


Fig.12 Market share delle piattaforme di home sharing (espresso in dollari) nel settore degli short term rental nel 2018. Fonte (3)

Nonostante HomeAway sia stata tra le prime piattaforme ad intuire le potenzialità dell'*home sharing*, Airbnb riveste il ruolo di *player* più importante e rappresentativo di

questa rivoluzione. Fondato nel 2008 come sito web per *coach surfers*, la piattaforma si è reinventata nel corso degli anni, offrendo una vasta gamma di opzioni in termini di sistemazioni e servizi e arrivando a connettere più di 50 milioni di ospiti e 1,5 milioni di ospitanti in 190 paesi sfruttando un inventario di più di 6 milioni di camere.

I principali player del settore dell'*hospitality* hanno inizialmente sottostimato la portata rivoluzionaria dell'*home sharing*, nella convinzione che quello delle sistemazioni alternative fosse un segmento di mercato ben distinto da quello degli hotel e che i due prodotti non fossero percepiti come sostituti. Nel corso degli anni, tuttavia, si è reso evidente come l'*home sharing* abbia cambiato la percezione del concetto di “ospitalità” all'interno nel settore del turismo e come il confine tra hotel e sistemazioni alternative sia diventato sempre più sfocato, complicando le dinamiche competitive di un settore già caratterizzato da un significativo livello di complessità. Uno studio ha analizzato nel dettaglio il gradiente di sostituzione tra sistemazioni alternative e strutture ricettive tradizionali e i risultati dello studio evidenziano come circa due terzi del campione di viaggiatori intervistato percepisca Airbnb come sostituto degli hotel, in particolare strutture di fascia media, mentre una minoranza ha scelto Airbnb in sostituzione di soluzioni ritenute comunemente più affini a quelle offerte dall'*home sharing*, quali ostelli, bed and breakfast o la piattaforma CouchSurfing (9).

Airbnb racchiude al meglio le caratteristiche che hanno permesso al business dell'*home sharing* di esercitare una forza di *disruption* nel settore del turismo, che per intensità e modalità ricorda l'impatto che a cavallo del millennio ebbero le prime agenzie di viaggio online. Come per la maggior parte dei prodotti o servizi che agiscono da *disruptor* in un settore, Airbnb era carente in diversi attributi chiave dei servizi di *hospitality*, quali sicurezza, reputazione del brand e qualità del servizio, ma ha da sempre offerto un prezzo inferiore rispetto ai tradizionali *incumbent* e ha introdotto una *value proposition* innovativa per il settore dell'*hospitality* che si regge su benefici che le tradizionali strutture ricettive non sono in grado di offrire. L'esperienza di soggiornare in sistemazioni residenziali consentono infatti ai viaggiatori di vivere esperienze più “locali”, particolarmente apprezzate dalle nuove generazioni, offrendo loro l'opportunità di interagire con i padroni di casa e con il vicinato, adottare lo stile di vita del posto ed esplorare aree tendenzialmente non turistiche, in quanto le sistemazioni di Airbnb tendono ad essere distribuite sul territorio in maniera più ampia e diversificata delle tradizionali sistemazioni (10)(11).

Alcune tra le principali agenzie di viaggio online, individuato il potenziale della *sharing economy* e riconosciuta la minaccia che esso rappresenta per i loro business, hanno deciso di acquisire piattaforme di *home sharing* o costruire il proprio inventario di sistemazioni alternative. Nel 2008 Tripadvisor acquisisce Flipkey, marketplace di sistemazioni alternative, mentre nel 2015 Expedia Group acquisisce HomeAway, rivale storica di Airbnb. Booking Holdings, a differenza dei suoi principali competitors, ha invece preferito sviluppare gradualmente una sua offerta di sistemazioni alternative che, ad oggi, arriva a competere con quella di Airbnb in termini di ampiezza e varietà. Per i tradizionali player dell'infomediazione turistica l'espansione nel settore delle sistemazioni alternative costituisce una priorità nelle rispettive strategie di crescita.

CAPITOLO 2

METODOLOGIA

2.1 OBIETTIVO E STRUTTURA DELL'ANALISI

L'obiettivo della tesi è quello di delineare e confrontare, limitatamente all'ultimo decennio, l'evoluzione dei ruoli e delle strategie dei tre principali players nel settore dell'infomediazione turistica: Tripadvisor, Booking Holdings ed Expedia Group. Per ogni compagnia viene inizialmente presentata una panoramica dei rispettivi modelli business, delle principali risorse e capacità e delle dinamiche di creazione e cattura del valore. In seguito, per ogni player, viene presentata un'analisi strategica relativa a diversi aspetti che accomunano le tre compagnie, tra cui la diversificazione dei business model, il marketing, la diversificazione geografica e settoriale e l'espansione nel segmento dell'*home sharing*. L'obiettivo dell'analisi di ognuno di questi aspetti è quello di ripercorrerne l'evoluzione temporale, in termini sia qualitativi che quantitativi, evidenziando come le compagnie si siano adattate ai trend e alle trasformazioni che hanno interessato il settore del turismo. I principali risultati di tali analisi sono stati in seguito elaborati in chiave comparativa per rilevare le principali analogie e differenze nell'evoluzione strategica dei tre *players* nell'ultimo decennio.

2.2 RACCOLTA DATI

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

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

- *Business.* Questa sezione contiene una panoramica generale delle diverse compagnie e informazioni sui loro modelli di business, sulle loro strategie, sui loro competitors e sulle condizioni del settore del turismo in un determinato anno.

- *Risk Factors*. Questa sezione contiene un'analisi dei principali fattori di rischio che minacciano i business dei tre players.
- *Selected Financial Data*. La parte iniziale di questa sezione fornisce una descrizione dei principali trend che hanno caratterizzato le rispettive compagnie e il settore del turismo in un determinato anno. Tale sezione contiene inoltre i principali dati finanziari annuali commentati e giustificati

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

Earning calls. Le trascrizioni delle *earning calls* trimestrali ed annuali di Booking Holdings, Expedia Group e Tripadvisor sono state un'altra importante fonte di informazioni. Durante queste conferenze diversi rappresentanti delle compagnie discutono e commentano i principali dati finanziari ed avvenimenti dell'ultimo trimestre o dell'ultimo anno e rispondono a domande di analisti, esperti e giornalisti. Le informazioni contenute nelle *earning calls* hanno consentito di approfondire, attraverso le dichiarazioni dei *chairman*, CEO e altre figure dirigenziali di rilievo delle tre compagnie, le principali tematiche emerse dall'analisi degli annual reports. Discutendo i risultati finanziari di un determinato periodo e rispondendo alle domande degli ospiti, i diversi relatori delle *calls* forniscono informazioni dirette ed articolate sulle principali strategie adottate dalle compagnie, sulla loro efficacia, sui loro sviluppi futuri e sulle dinamiche che caratterizzano il settore del turismo.

Altre fonti. Le informazioni raccolte attraverso l'analisi combinata degli annual reports e delle *earning calls* sono state integrate attraverso l'impiego di diverse fonti esterne alle tre compagnie, che hanno consentito di approfondire ulteriormente i principali aspetti dell'analisi. Tra le fonti utilizzate sono da segnalare gli articoli presenti su piattaforme digitali specializzate nel settore del turismo Skift e Phocuswright o altri siti web, il portale statistico Statista, *dossiers* di approfondimento e *research papers* incentrati sulle dinamiche evolutive del settore e sulle caratteristiche dei diversi attori che lo costituiscono.

2.3 ANALISI DATI

L'elaborazione dei dati è stata effettuata attraverso NVivo, software di analisi qualitativa dei dati che ha consentito di classificare ed organizzare in maniera efficace le informazioni raccolte dalle diverse fonti per semplificarne l'esame. Il processo di analisi ed elaborazione dati si è articolato attraverso le seguenti fasi:

1) In una prima fase è stata eseguita una lettura preliminare, per ogni annual report delle diverse compagnie, della sezione *Business* e della parte relativa ai trend contenuta nella sezione *Selected Financial Data*. Quest'analisi preliminare ha consentito di individuare, a grandi linee, quali sono stati i principali trend nel settore del turismo e ha permesso di definire un *framework* per analizzare l'evoluzione strategica dei tre players nell'ultimo decennio. Le principali tematiche strategiche individuate sono state la diversificazione dei business model, il marketing, la diversificazione geografica e settoriale e l'espansione nel segmento dell'*home sharing*. La definizione della struttura concettuale dell'analisi ha consentito inoltre di determinare le *keywords* principali attraverso cui effettuare l'analisi vera e propria degli annual reports. Di seguito sono riportate le principali keywords individuate, suddivise per area tematica:

- Diversificazione dei business model: *business model, agency model, merchant model, merchant of record, instant booking, metasearch*
- Diversificazione geografica e settoriale: *restaurants, activities, tours, acquisition, international, orbitz, travelocity, thefork, opentable, kayak, trivago, metasearch*
- Marketing: *marketing, performance advertising, brand advertising, online advertising, offline advertising, brand awareness, google, hotel ads*
- Espansione nel segmento delle sistemazioni alternative: *alternative accomodations, home sharing, sharing economy, airbnb, homeaway, flipkey*

2) Nella seconda fase è stato creato un file in NVivo per ognuna delle 3 compagnie e in ognuno di essi sono stati importati i rispettivi annual reports. Per ogni player è stata definita una *mind map* (Fig.13), una funzionalità di NVivo che consente di organizzare idee e concetti. Ogni *mind map* è stata modellata seguendo il *framework* individuato nella fase precedente ed ogni elemento della mappa funge da Nodo, una *feature* di NVivo che consente di aggregare e visualizzare estratti da diverse fonti che presentano affinità a livello tematico.

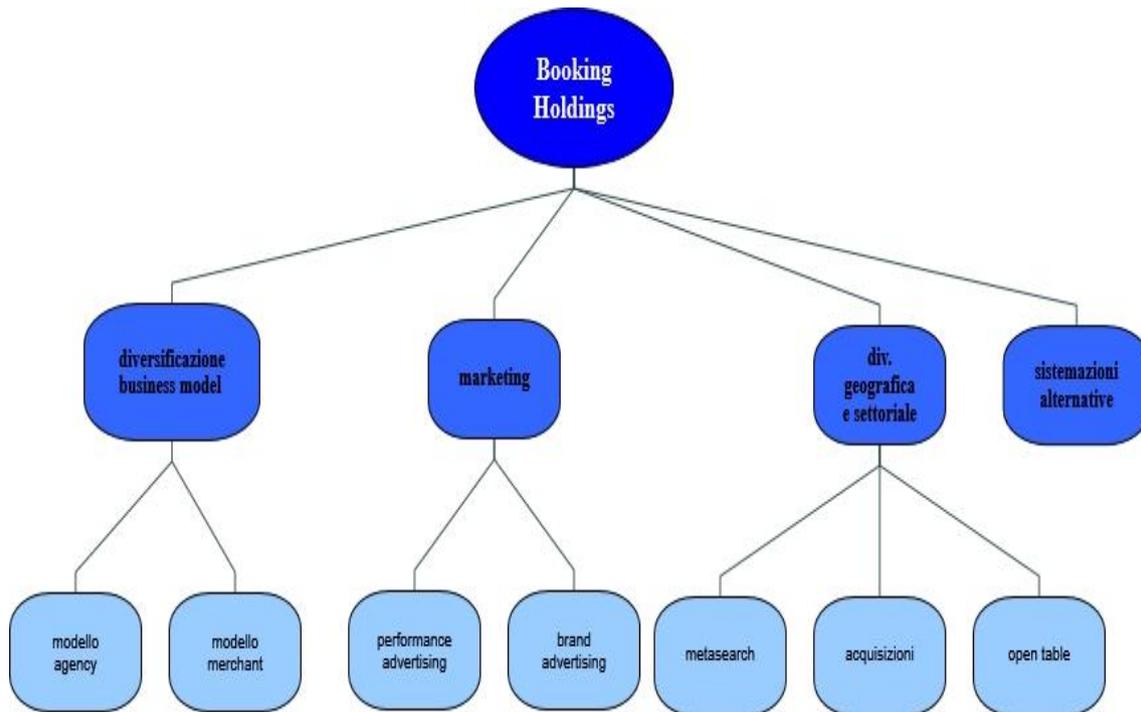


Fig. 13. Mind map elaborata su NVivo relativa all'analisi di Booking Holdings

Dopo aver definito le *mind map*, si è effettuata la ricerca delle *keywords* individuate nella fase precedente, utilizzando la funzione *text query*. Per organizzare e visualizzare in maniera più intuitiva i numerosi riferimenti alle *keywords* trovati all'interno degli annual reports è stata spesso utilizzata la funzionalità *word tree* (Fig.14), che consente di evidenziare temi o frasi ricorrenti che precedono o seguono la parola cercata. Questa funzionalità consente di osservare quali sono le diverse declinazioni, all'interno di ogni annual report, della tematica principale analizzata e fornisce maggiori spunti per *text queries* più mirate.

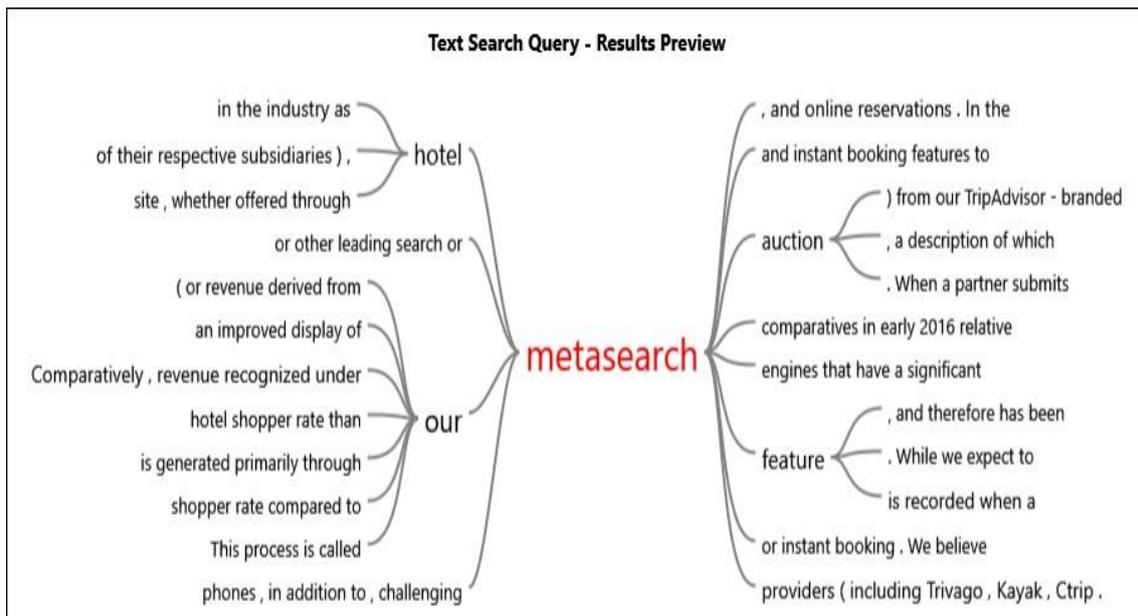


Fig. 14. Esempio di un word tree relativo alla ricerca della parola «metasearch»

Visualizzando i risultati delle diverse *text queries* si può risalire alla sezione dell'annual report che contiene la parola o la frase cercata, selezionare l'estratto ritenuto utile ed inserirlo all'interno del rispettivo Nodo della *mind map* (Fig. 15).

Name	Files	References
evolution	0	0
experience d	6	14
alternative a	6	15
marketing	0	0
metasearch	0	0
instant book	0	0

Drag selection here to code to a new node

marketing

<Files\2016> - 5 1 reference coded [0.05% Coverage]

Reference 1 - 0.05% Coverage

One of our key strategic objectives is to grow our brand awareness and grow the number of hotel shoppers on our platforms. We continue to leverage a number of marketing channels, both paid and unpaid, to achieve this objective, including online efforts such as SEM, social media, and email campaigns, as well as offline efforts such as permanent branding campaigns (TripAdvisor-branded travel awards, certificates, stickers and badges). Over time, the traffic visiting our websites and applications from paid marketing

35

channels has generally grown faster than traffic from unpaid sources due to competition from other travel companies and search engines and we may see a continuation of this trend.

<Files\2017> - 5 1 reference coded [0.14% Coverage]

Reference 1 - 0.14% Coverage

We compete with other travel companies and search engines for hotel shoppers, which we define as the users who view TripAdvisor hotel pages. Hotel shoppers from unpaid online marketing channels, such as users that navigate directly to our homepage or applications through branded search queries on search engines, are of the highest value to our business. Over time, increased competition has resulted in hotel shoppers visiting our websites and applications from paid online marketing channels, such as SEM, to grow faster than traffic from unpaid online marketing channels, such as SEO, thereby increasing our aggregate cost of hotel shopper acquisition. Following the launch of our redesigned website, our new hotel shopping experience, we launched a brand advertising campaign,

Fig.15. Schermata relativa ad un Nodo utilizzato nell'analisi su NVivo degli annual reports di Tripadvisor

Eseguendo questa operazione più volte per ogni argomento o parola chiave si ottiene, all'interno di ogni Nodo, una collezione di estratti, ordinati cronologicamente, che consente di delinere l'evoluzione della relativa area strategica. Delineando un quadro sempre più dettagliato dei diversi aspetti analizzati si è inoltre in grado di definire ulteriori *keywords* da cercare attraverso la funzione *text query*.

Altre *features* di Nvivo sono state utilizzate per ottimizzare il processo di analisi dei dati, tra cui la funzionalità Matrix Coding Query (Fig. 16), che è stata utilizzata per individuare le relazioni tra gli annual reports importati nel software e i diversi Nodi che ne contengono estratti. Attraverso la Matrix Coding Query è stata predisposta una matrice in cui è possibile visualizzare il numero di volte in cui una sezione di ogni annual report è stata inserita in un qualsiasi Nodo inerente una particolare tematica. La matrice consente quindi di visualizzare quali anni sono stati fondamentali per le diverse aree in modo da individuare gli annual reports su cui porre una maggiore attenzione per una seconda analisi ed ottenere un contesto temporale più dettagliato attraverso cui filtrare le ricerche su fonti esterne.

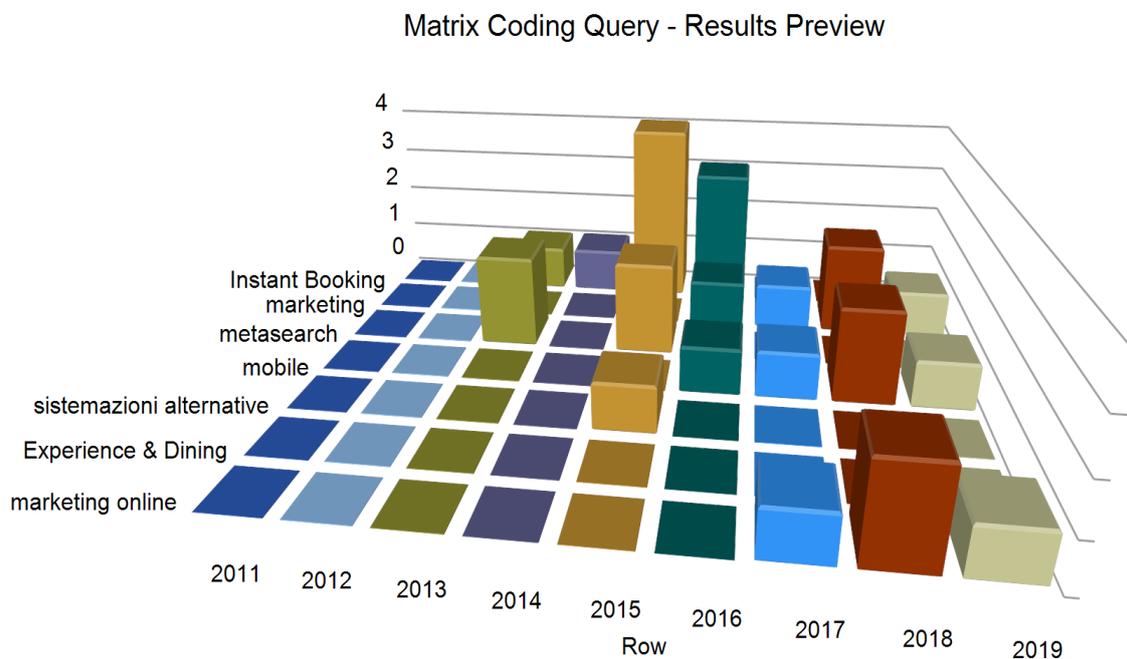


Fig. 16. Output di una Matrix Coding Query che ha per righe dei Nodi e per colonne degli annual reports

3) L'analisi degli annual reports attraverso NVivo ha consentito di delineare un quadro complessivo dell'evoluzione della strategia e del ruolo dei diversi players e ha fornito elementi utili per impostare una raccolta dati su altre fonti, quali i transcripts delle earning calls delle tre compagnie, le riviste specializzate Skift e Phocuswire, *dossier* e *research papers* relativi al settore del turismo ed altri siti web. Sezioni estratte da queste fonti sono state importate su NVivo e analizzate in maniera analoga a quanto fatto per gli annual reports, integrando ed arricchendo le informazioni già presenti in ogni Nodo. Il continuo miglioramento del livello informativo di ogni Nodo ha consentito di delineare un quadro

sempre più approfondito delle tematiche trattate, fornendo, ad ogni iterazione, spunti per effettuare ricerche sempre più mirate sulle fonti già disponibili o su nuove fonti. Raggiunto un livello di dettaglio ed accuratezza ritenuti soddisfacenti, le informazioni ed i dati contenuti in ogni Nodo sono stati elaborati in maniera discorsiva.

4) In un'ultima fase, i dati finanziari contenuti nelle diverse fonti, tra cui prevalentemente gli annual reports e le ricerche presenti sulla piattaforma Statista, sono stati analizzati per supportare e valutare quantitativamente i trend e le strategie emerse dall'analisi qualitativa. In particolare, è stato analizzato l'andamento dei ricavi e dell'EBITDA attribuiti ai diversi modelli di business (modello merchant, modello agency), settori (hotel, sistemazioni alternative, advertising) o aree geografiche e delle spese in marketing.

CAPITOLO 3

RISULTATI DELL'ANALISI

3.1 BOOKING HOLDINGS

3.1.1 PANORAMICA

Booking Holdings (fino al 2018 denominata The Priceline Group Inc.) è un'agenzia di viaggio online statunitense che possiede e gestisce diversi siti di metasearch e aggregazione di tariffe per il settore dei viaggi, tra i quali Booking.com, Priceline.com, Agoda.com, Kayak.com, Rentalcars.com, Momondo e Open Table. Attraverso i suoi brand, gestiti in maniera indipendente, la compagnia offre ai suoi clienti la possibilità di prenotare un'ampia gamma di sistemazioni (tra cui hotel, motel, case, appartamenti, B&B, ostelli e altre proprietà), automobili a noleggio, posti in ristoranti, crociere, viaggi, pacchetto vacanze, tour o attività. I clienti possono anche usare i servizi di metasearch per confrontare informazioni su hotel, auto a noleggio e biglietti aerei provenienti da centinaia di piattaforme di viaggio diverse. In aggiunta, la piattaforma offre anche diversi servizi a clienti e partner, come ad esempio alcuni prodotti assicurativi correlati ai viaggi e servizi di management di ristoranti.

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

* Available in select cities.

Fig.17 Servizi offerti dai principali brand di Booking Holdings. Fonte: annual report Booking Holdings 2019

Come si può osservare dalla Tab.1, il business di Booking Holdings si regge principalmente sui risultati internazionali, guidati dai brand Booking.com, Agoda.com, Rentalcars.com e dalle divisioni internazionali di Kayak e OpenTable.

revenues (in thousands)			
	International	US	total
2013	\$ 5.023.610	\$ 1.769.696	\$ 6.793.306
2014	\$ 6.643.487	\$ 1.798.484	\$ 8.441.971
2015	\$ 7.406.627	\$ 1.817.360	\$ 9.223.987
2016	\$ 9.062.560	\$ 1.680.446	\$ 10.743.006
2017	\$ 11.061.516	\$ 1.619.566	\$ 12.681.082
2018	\$ 12.901.000	\$ 1.626.000	\$ 14.527.000
2019	\$ 13.529.000	\$ 1.537.000	\$ 15.066.000

Tab.1 Ricavi della Booking Holdings dal 2013 al 2019 suddivisi per provenienza geografica. Rielaborazione personale dai dati degli annual reports della Booking Holdings

I ricavi ottenuti dai vari brand di Booking Holdings attraverso i servizi di prenotazione online sono classificati in tre categorie:

- *Agency*: i ricavi *agency* derivano da transazioni in cui la società non facilita i pagamenti dai clienti per i servizi erogati. I ricavi di questo tipo sono costituiti quasi interamente da commissioni per prenotazioni. Sostanzialmente la totalità dei ricavi *agency* è generata dai servizi di prenotazione di alloggi del brand Booking.com
- *Merchant*: i ricavi *merchant* derivano dalle transazioni in cui la società facilita il pagamento ricevuto dai clienti per i servizi erogati, generalmente al momento della prenotazione. I ricavi *merchant* includono: commissioni da prenotazione e ricavi netti dalle transazioni (ad esempio la differenza tra quanto addebitato al cliente e quanto dovuto all'erogatore del servizio turistico), rimborso del processamento di carta di credito e la tariffa di processamento del cliente e tariffe ancillari, inclusi i ricavi dalle assicurazioni e le tariffe di prenotazione della GDS (global distribution system). La totalità dei ricavi di tipo *merchant* deriva sostanzialmente dalle transazioni in cui i clienti prenotano alloggi o noleggiare auto.

In sostanza, con il modello *merchant*, l'intermediario riveste il ruolo del cosiddetto *merchant of record* nella transazione e il consumatore deve pagare ad esso l'intero prezzo per il soggiorno al momento della prenotazione. Con l'*agency model*, invece, la proprietà accetta il pagamento al momento del check in e paga una commissione all'intermediario, solitamente dopo che il cliente effettua il check out.

- Advertising e altro: i ricavi classificati in questa categoria sono costituiti principalmente dai ricavi generati da Kayak reindirizzando gli utenti verso i siti web di altre OTA e fornitori di servizi turistici o attraverso inserzioni pubblicitarie, e ricavi generati da OpenTable attraverso servizi di prenotazione o quote di iscrizione per i servizi di gestione dei ristoranti.

La risorsa principale di Booking Holdings è il suo vasto inventario di sistemazioni, suddiviso tra i diversi brand che costituiscono il Gruppo, i quali contribuiscono a costituire un'offerta fortemente diversificata dal punto di vista geografico e della tipologia di alloggi che non ha eguali nel settore dell'*hospitality*. Il Gruppo è stato in grado di aggregare tale offerta attraverso investimenti ed acquisizione mirate nel corso degli anni e attraverso lo sviluppo e all'affinamento di capacità legate al miglioramento della *user experience* e al marketing online, le quali hanno consentito di instaurare un circolo virtuoso che si regge sul progressivo aumento del traffico online e, di conseguenza, dei partner che decidono di collaborare con le diverse piattaforme di Booking Holdings.

Uno dei fattori chiave dietro il successo di Booking.com, brand di punta di Booking Holdings, è la capacità di offrire la migliore *user experience* nel settore, investendo significativamente in R&D per migliorare e implementare i suoi servizi continuamente. La configurazione delle pagine web della piattaforma e la posizione di ogni singola funzionalità ed elemento all'interno di esse è ideata e testata estensivamente con l'obiettivo di massimizzare la conversione degli utenti e favorire la personalizzazione dei contenuti per generare la migliore esperienza di navigazione possibile. L'approccio unico di Booking nell'ottimizzazione del fattore di conversione, ovvero la percentuale di visitatori che diventano clienti, è basato sull'*A/B testing*, il quale consiste in un esperimento controllato con due varianti che nell'ambito del *web design* ha l'obiettivo di identificare i cambiamenti delle pagine web che incrementano o massimizzano il risultato di interesse. Booking.com è stata la prima piattaforma nel settore dell'infomediazione ad

adottare questa tipologia di test e l'assenza di soluzioni di mercato convenienti ha spinto la compagnia a sviluppare internamente strumenti e capacità legate all' A/B testing, arrivando a possedere, dopo anni di investimenti ed esperienza, una solida soluzione *in-house*. Nell'ambito del design delle pagine web di Booking, l'A/B testing si basa sulla formulazione di un'ipotesi basata su dati esistenti, che deve essere convalidata o rifiutata, e sulla disaggregazione del test in esperimenti "atomici", che, a seguito di diverse interazioni, consentono di testare contemporaneamente un numero molto elevato di configurazioni della pagina e di trovare la versione che genera la maggiore conversione (fig.18). Secondo una ricerca, il testing e il continuo perfezionamento dei contenuti di Booking le consente di generare fattori di conversione 2-3 volte superiori a quelli medi del settore. (12)

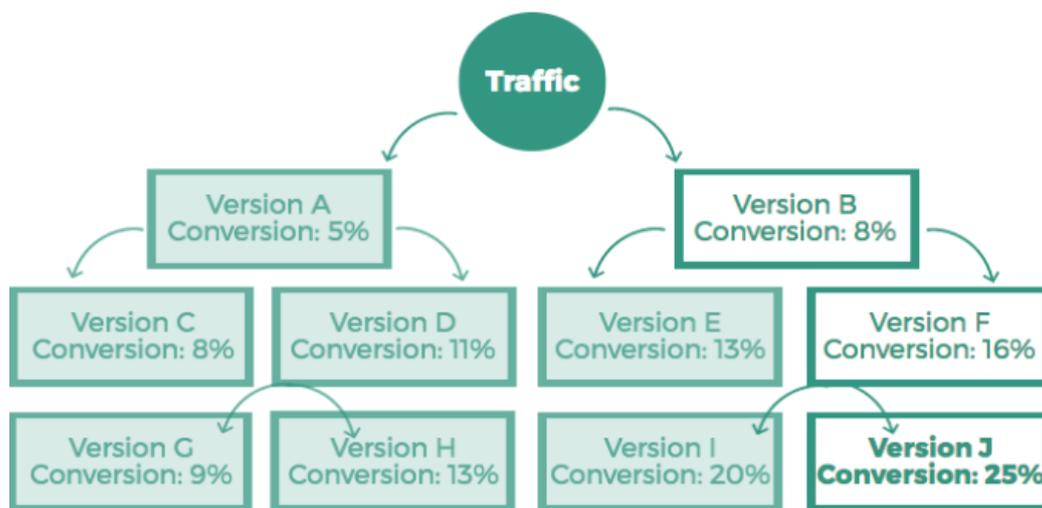


Fig.18: Esempio di come un test A/B possa essere scomposto in diverse iterazioni.

Fonte (12)

Sviluppare e formalizzare capacità relative a processi di testing così complessi ed efficaci è stato reso possibile da quasi un decennio di continui investimenti e da una mentalità aziendale in cui si favorisce la partecipazione dell'intero team, l'input di ogni dipendente è valorizzato e c'è molta trasparenza nell'accesso ai dati. Nell'ottica dell' A/B testing, Booking favorisce la cultura della sperimentazione e offre completa libertà ai propri dipendenti nel decidere cosa e come testare, adottando routine che si basano sulla democratizzazione del processo di *decision making* e sul rifiuto del principio dell' *highets paid person's opinion*. Un'altra efficace routine aziendale adottata da Booking.com in quest'ambito è il cambiamento della composizione dei team ogni 10-12 mesi, per

consentire ai dipendenti di osservare l'azienda da un punto di vista più olistico e sviluppare una mentalità più flessibile. (12)

Un'altra capacità chiave per le piattaforme di Booking Holdings è quella di saper mantenere una forte presenza online, caratteristica peraltro fondamentale per qualsiasi OTA. La capacità di generare elevate percentuali di conversione, analizzata precedentemente, ha consentito al Gruppo di avere a disposizione maggiori risorse da investire in advertising rispetto ai suoi principali competitor. I diversi brand del gruppo, tra cui in particolare Booking.com, hanno consolidato la loro presenza sul web attraverso cospicui investimenti in canali di marketing a pagamento (Booking.com è stato uno dei principali clienti di Google Ads negli ultimi anni) e una continua ottimizzazione in Search Marketing, attraverso un team di marketing online specializzato nella ricerca delle giuste parole chiave da utilizzare in ogni lingua per mantenere posizioni elevate della piattaforma nei risultati di ricerca di Google. Come analizzato in seguito, tuttavia, a partire dal 2017 il Gruppo ha apportato cambiamenti alle sue strategie di marketing, riducendo gli investimenti in *performance marketing*.

Booking Holdings è in grado di creare valore attraverso diversi meccanismi. Innanzitutto, il Gruppo genera valore per i viaggiatori offrendo un assortimento di diversi servizi quali prenotazione di alloggi, biglietti aerei, posti in ristoranti e noleggio auto, e offre una ad essi una soluzione di *one-stop-shopping* attraverso la quale essi possono acquistare diversi servizi. Il Gruppo genera valore per gli utenti anche attraverso la possibilità offerta ad essi di caricare rating, recensioni e foto di sistemazioni, ristoranti, locali ed attività. In maniera analoga a quanto analizzato nel capitolo relativo a Tripadvisor, brand del Gruppo quali Booking.com, Agoda, Priceline.com e OpenTable, contribuiscono alla co-creazione di valore aggregando e riorganizzando i contenuti generati dai viaggiatori per offrire ai propri utenti un'esauriente ed affidabile fonte di informazioni per pianificare i propri viaggi, ridurre le incertezze sul servizio e sui fornitori e valutare l'adeguatezza della struttura in rapporto alle proprie necessità e preferenze. Per gli hotel e le altre strutture ricettive, invece, il Gruppo crea valore aumentando la loro visibilità online e consentendo ad essi di "raggiungere" un numero più ampio di viaggiatori con le informazioni circa i loro servizi e i loro prezzi. (13)

I diversi brand del Gruppo catturano il valore creato attraverso le dinamiche descritte nel precedente paragrafo mediante commissioni su prenotazioni (che mediamente si aggirano

attorno al 15% e dipendono da località e tipo di proprietà), come nel caso di Booking.com, Priceline.com e Agoda.com, o mediante sistemi di monetizzazione quali costo per click (CPC) costo per mille visualizzazioni (CPM), come nel caso di Kayak. Diversi fattori consentono a Booking Holdings di esercitare un notevole potere contrattuale nei confronti dei suoi partner e di appropriarsi della maggioranza del valore creato. La notevole forza di indicizzazione sui motori di ricerca posseduta dai brand del Gruppo conferisce ad essi una posizione privilegiata nelle negoziazioni con le strutture e i fornitori di servizi turistici, i quali non possiedono risorse e capacità per ottenere la stessa visibilità online, diventata ormai una necessità, che offrirebbe loro la partnership con le piattaforme Booking Holdings. Il potere contrattuale del Gruppo è ulteriormente rinforzato dalla presenza di Kayak nel suo portafoglio di brand, il quale fornisce alla compagnia la possibilità di influenzare, congiuntamente con gli altri brand di notevole successo che costituiscono la compagnia, tutte le fasi del processo decisionale del cliente attraverso la sua presenza capillare in ogni area della filiera dell'infomediazione. Esempio della posizione di vantaggio posseduta dalla compagnia nei confronti dei suoi partner è la cosiddetta clausola di *price parity*, abolita ora in diversi paesi, che fino a qualche anno fa regolava le decisioni di pricing delle strutture che collaboravano con Booking.com. Tale clausola impediva agli albergatori che sponsorizzavano le proprie strutture sulla piattaforma di praticare prezzi più bassi di quelli comunicati alla compagnia, pena l'estinzione del contratto e, di fatto, la perdita della notevole visibilità online garantita da Booking.com. (14)

3.1.2 EVOLUZIONE STRATEGICA

3.1.2.1 DIVERSIFICAZIONE DEL BUSINESS MODEL: MODELLO AGENCY E MODELLO MERCHANT

Una delle chiavi del successo di Booking.com, brand di punta del Gruppo, è stata la scelta di adottare un modello di tipo *agency* in un periodo in cui le principali OTA erano focalizzate sul modello *merchant*, che garantiva maggiori margini e consentiva ad esse di costituire più agevolmente pacchetti comprensivi di diversi servizi quali camere di hotel, voli e noleggio auto offerti ad un prezzo inferiore di quello che si avrebbe acquistando ogni servizio singolarmente. OTA quali Expedia ed Hotels.com hanno avuto difficoltà ad imporre il modello *merchant* in Europa, poiché i turisti europei non erano abituati a pagare

in anticipo per la camera di hotel e il settore dell'*hospitality* del Vecchio Continente era particolarmente frammentato e caratterizzato da piccole catene di hotel e strutture indipendenti, a differenza degli Stati Uniti, dove il mercato è dominato dalle grandi catene di hotel. (15)

I piccoli hotel europei hanno sempre preferito il modello *agency*, essendo tra i sistemi più *cost-effective* per far crescere il loro business, poiché richiede il pagamento di commissioni meno onerose rispetto al modello *merchant* e consente alle strutture di mantenere il completo controllo del loro business, decidendo le tariffe e il numero e il tipo di stanze che possono essere rese disponibili ai clienti. Un altro vantaggio del modello *agency* è la possibilità offerta ai viaggiatori di effettuare il pagamento della tariffa direttamente alla struttura al termine del soggiorno. Se il modello *agency* risulta quindi più *consumer-friendly* e meno complesso nel regolare i rapporti tra agenzia di viaggio e hotel, il modello *merchant* può invece innescare conflitti sulla conservazione di una *rate parity*, sull'allocazione delle camere e sul mantenimento degli standard della struttura.

La figura 19 evidenzia il primato di Booking.com in Europa in termini di market share e il netto divario con Expedia e le altre OTA, imputabile prevalentemente alla maggiore compatibilità del modello *agency* con le peculiarità del settore dell'*hospitality* nel Vecchio Continente.

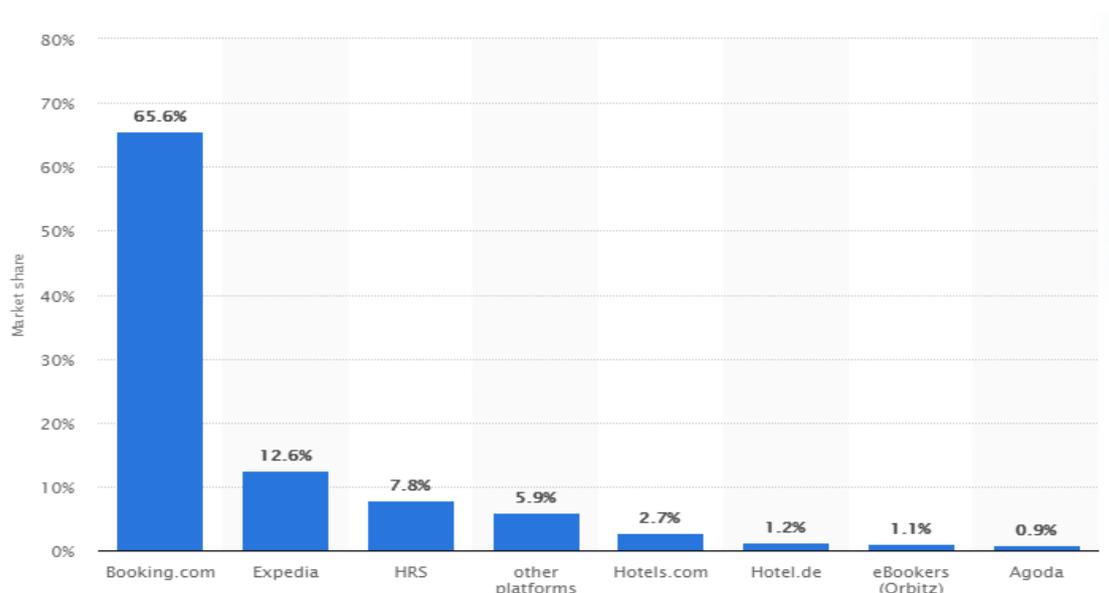


Fig.19 Market share delle principali OTAs in Europa in 2017. Fonte: <https://www-statista-com.ezproxy.biblio.polito.it/statistics/870046/online-travel-agency-ota-market-share-in-europe/>

Dara Khosrowsahi, ex CEO di Expedia, ha rivelato che nei primi anni 2000 la società, che all'epoca era parte della IAC, aveva valutato la possibilità di acquisire la emergente Booking B V, ma aveva infine deciso di rinunciare in quanto molto attaccata al modello *merchant*, ignorando le potenzialità di Booking, che sarebbe stata acquisita in seguito dall'allora Priceline Group in quella che viene definita una delle più grandi acquisizioni nella storia di Internet.

Il ruolo di Booking si è quindi configurato, in certi termini, quale quello di *disruptor* del settore dell'infomediazione, beneficiando delle idee alternative e della visione da *outsider* del suo fondatore, Geert-Jan Bruinsma, e rimanendo fedele al suo modello di business in un periodo in cui i principali player erano focalizzati sul modello *merchant*. Il modello *merchant*, tuttavia, è ancora ampiamente usato dalle agenzie di viaggio online ed è preferibile al modello *agency* in determinati contesti, alcuni dei quali saranno approfonditi in seguito. Nonostante Booking.com usi il modello *agency*, altre compagnie che costituiscono la Booking Holdings, quali Agoda e Priceline.com, impiegano prevalentemente il modello *merchant*.

E' interessante analizzare l'impatto dei due modelli sui ricavi della società per cercare di capire come essa abbia variato negli anni il mix tra i due modelli per adeguarsi ai nuovi trend del settore e alle variate esigenze dei consumatori:

Booking Holdings Merchant Model Revenue 2010 to 2019

Year	Merchant Revenue	Percentage Growth	Percentage of Total Revenue
2010	\$1.69 billion	16.8 percent	54.8 percent
2011	\$2 billion	18.5 percent	46 percent
2012	\$2.1 billion	5 percent	40 percent
2013	\$2.21 billion	5.1 percent	32.5 percent
2014	\$2.18 billion	(-1.1) percent	25.9 percent
2015	\$2.01 billion	(-4.7) percent	22.6 percent
2016	\$2.05 billion	(-1.7) percent	19 percent
2017	\$2.13 billion	4.2 percent	16.8 percent
2018	\$2.98 billion	40 percent	20.5 percent
First Half 2019	\$1.56 billion	26.4 percent	23.3 percent

Fig.20. Ricavi della Booking Holdings generate dal modello merchant dal 2010 al 2019, con relativa percentuale di crescita dall'anno precedente e percentuale sui ricavi totali

Fonte: <https://skift.com/2019/09/03/booking-holdings-push-into-homesharing-feels-like-a-return-to-its-roots/>

Nella figura si osserva come nell'ultimo decennio i ricavi generati dal modello *merchant*, utilizzato principalmente da Agoda e Priceline.com, siano diminuiti drasticamente in termini percentuali sui ricavi totali, scendendo per la prima volta sotto il 50% nel 2011, a segnalare una continua crescita nelle gerarchie della compagnia del brand Booking.com, che si regge, come già detto, sul modello *agency*. Si osserva, tuttavia, come la percentuale di ricavi da *merchant* sui ricavi totali sia iniziata a risalire nel 2018. La società spiega questo trend nell'annual report del 2018 illustrando come stia intensificando l'uso del modello *merchant* per accelerare la propria crescita nel settore delle sistemazioni alternative. Il maggiore uso del modello *merchant* consente infatti di offrire ai clienti opzioni di pagamento più flessibili e di assistere al meglio i proprietari delle sistemazioni alternative, come case ed appartamenti, che potrebbero non essere in grado di gestire da soli transazioni su carta di credito (o su PayPal, WeChat Pay, Alipay, Payt, e assegni

elettronici). Ciò è in linea con la strategia recente della società, che sarà approfondita meglio nei prossimi paragrafi, di favorire lo sviluppo della sua divisione di sistemazioni alternative in risposta alla crescente minaccia costituita dal business dell'*home sharing* e da nuovi player come Airbnb e HomeAway (acquisita nel 2015 da Expedia). Il maggiore impiego del modello *merchant* è anche funzionale allo sviluppo del business relativo alle attività e ai tour, molto più compatibile con le dinamiche di pagamento di tale modello che con quelle del modello *agency*.

3.1.2.2. MARKETING

Come discusso anche nel paragrafo relativo alle risorse e capacità del Gruppo, nel corso degli anni Booking Holdings ha investito significativamente in *performance* e *brand advertising*, dedicando la maggior parte delle spese in marketing alla generazione di traffico online attraverso motori di ricerca (tra cui prevalentemente Google), metasearch e servizi di ricerca turistica. La crescita costante delle spese in advertising, tuttavia, è stata accompagnata da una significativa diminuzione della redditività di tali investimenti, misurata dal gruppo attraverso un indicatore di *return on investments* (ROI) che esprime le spese di performance marketing come percentuale dei ricavi totali. L'efficienza di tale canale di marketing può essere impattata da diversi fattori, molti di quali fuori dal controllo della compagnia, quali ad esempio gli *Average Daily Rates* delle strutture presenti sulla piattaforma, il costo per click negoziato con i propri partner, le tariffe di cancellazione, i tassi di conversione di valuta estera, l'abilità dei siti del Gruppo nel convertire il traffico a pagamento in prenotazioni e la misura in cui gli utenti accedono alla piattaforma per prenotare. Ad esempio, la competizione per dei posti favorevoli nei risultati dei motori di ricerca e una riduzione in click degli utenti su inserzioni pubblicitarie possono aumentare il costo pagato in media per un singolo click e ridurre l'efficienza del *performance marketing*. Altro fattore significativo nel delineare il quadro di ridotta profittabilità degli investimenti in marketing di Booking Holdings è l'espansione di Google nel settore dell'infomediazione attraverso i suoi servizi di metasearch erogati tramite Google Hotel Ads. Le modifiche alle modalità attraverso cui Google visualizza i risultati di ricerche turistiche, spesso sfruttate per posizionare in evidenza le sue offerte e i suoi servizi, o le dinamiche attraverso cui il colosso informatico gestisce le aste per determinare i posizionamenti tra i risultati di ricerca, possono impattare la capacità di Booking Holdings di generare traffico verso i propri siti web in

maniera efficiente, oltre che costituire uno svantaggio competitivo significativo per la compagnia.

Alla luce di queste dinamiche, Booking Holdings ha deciso di intraprendere una strategia di miglioramento dell'efficienza di marketing a partire dal terzo trimestre del 2017. Il Gruppo ha deciso di apportare cambiamenti al suo *marketing mix*, riducendo le spese in *performance marketing* e aumentando le spese in *brand marketing*, con l'obiettivo di aumentare la *brand awareness* e facilitare l'acquisizione diretta di clienti, nel tentativo di incrementare il numero di clienti che accedono direttamente alle piattaforme Booking Holdings. Fino al 2015, il Gruppo ha suddiviso le sue spese in advertising *online* e *offline* (tab.2). Le spese in *online advertising* consistono principalmente nei costi di acquisto delle parole chiave nei motori di ricerca, costi legati ai reindirizzamenti provenienti da motori di metasearch o siti web di ricerca viaggi, costi dei banner, pop-up e altre sponsorizzazioni Internet e su mobile. Le spese in *offline advertising*, invece, sono principalmente relative ai brand Booking.com, Kayak e Priceline.com e consistono prevalentemente in advertising televisivo. Si può osservare un andamento sostanzialmente costante delle spese in advertising online dal 2012 al 2015, considerate come percentuale sul *gross profit* complessivo, e un andamento crescente delle spese in advertising offline nello stesso intervallo di tempo.

	2012	2013	2014	2015
	(in thousands)			
	\$	\$	\$	\$
Online advertising	1.273.637,00	1.798.645,00	2.360.221,00	2.797.237
% of total Gross Profit	31,2%	31,5%	31,1%	32,6%
	\$	\$	\$	\$
Offline advertising	35.492	127.459	231.309	214.685
% of total Gross Profit	0,9%	2,2%	3,0%	2,5%

Tab.2 Spese in marketing della Booking Holding dal 2012 al 2015 suddivise per tipologia. Elaborazione personale di dati contenuti dagli annual reports della Bookign Holdings

A partire dal 2016, il Gruppo ha riclassificato le sue spese di marketing in *performance* e *brand advertising* (tab.3). Tale riclassificazione, che non ha impattato sulle spese totali in advertising e differisce lievemente dalla precedente (le spese in advertising online come ad esempio quelle su Youtube e Facebook sono ora classificate come *brand advertising*), è nata dalla necessità di separare l'area del *performance advertising*, gestita in base alla metrica del *return on investment*, da quella del *brand advertising*, gestita in base a livelli di spese predefiniti, essendo complesso quantificare l'efficienza di spese volte ad incrementare la *brand awareness*. La tabella 3 evidenzia un calo delle spese in *performance advertising* espresse come percentuale del *gross profit*, iniziato nel 2017 e proseguito in maniera più accentuata nei due anni successivi, a seguito della decisione di intraprendere una strategia di miglioramento dell'efficienza di marketing. La percentuale sul *gross profit* delle spese in brand advertising, invece, è aumentata significativamente nel 2017, evidenziando ulteriormente le modifiche al *marketing mix* volte a favorire un'acquisizione diretta dei clienti.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	(in thousands)					
Performance advertising	\$ 2.334.453,00	\$ 2.738.218,00	\$ 3.479.287,00	\$ 4.161.000,00	\$ 4.447.000,00	\$ 4.419.000,00
% of total Gross Profit	30,8%	31,9%	33,7%	33,5%	30,6%	29,3%
Brand advertising	\$ 257.077	\$ 273.704	\$ 296.698	\$ 435.000	\$ 509.000	\$ 548
% of total Gross Profit	3,4%	3,2%	2,9%	3,5%	3,6%	3,6%

Tab.3 Spese in marketing della Booking Holding dal 2014 al 2019 suddivise per tipologia. Elaborazione personale di dati contenuti dagli annual reports della Booking Holdings

3.1.2.3 DIVERSIFICAZIONE GEOGRAFICA E SETTORIALE

La strategia di crescita di Booking Holdings nel corso degli anni è stata incentrata su acquisizioni volte a consentirne un'espansione geografica e settoriale attraverso l'integrazione di compagnie di successo operanti in diverse fasi della filiera dell'infomediazione e in diverse aree geografiche. Il Gruppo gestisce i diversi brand acquisiti in maniera indipendente, in modo da conservare la propria attrattività nei confronti di un bacino eterogeneo di clienti, perseguire strategie di marketing e di business differenziate, incoraggiare la sperimentazione e l'innovazione e fornire diverse offerte di servizi personalizzate a seconda del mercato.

Agli inizi degli anni duemila, l'allora Priceline.com, nucleo storico di Booking Holdings, era il terzo player in ordine di importanza nel settore dell'infomediazione turistica dietro a Expedia e Orbitz. Priceline operava essenzialmente nel mercato statunitense e la sua presenza in Europa era sostanzialmente marginale, poiché il suo modello di business non era compatibile con la cultura turistica del Vecchio Continente. L'acquisizione, nel 2004, di Active Hotels, OTA britannica leader in Europa, e dell'olandese Bookings B V nel 2005, che sarebbero state unite nel 2006 per creare Booking.com, ha consentito a Priceline di diventare in breve tempo leader del settore grazie a quella che viene definita dagli esperti la più importante acquisizione nella storia del turismo online, nonché una delle più grandi acquisizioni nella storia di Internet. (15)

THE GREATEST INTERNET ACQUISITIONS IN HISTORY					
Acquisition	Year	Purchase Price	Current Value	Annualized Return	Dollar Value Gain
eBay-Paypal	2002	\$1.5 billion	\$102 billion	30%	\$101 billion
Facebook-Instagram	2012	\$1 billion	\$100 billion	131%	\$99 billion
Google-YouTube	2006	\$1.7 billion	\$95 billion	40%	\$93 billion
Google-Android	2005	\$50 million	\$90 billion	78%	\$90 billion
Priceline-Booking.com	2005	\$135 million	\$88 billion	65%	\$88 billion
Google-DoubleClick	2007	\$3.1 billion	\$23 billion	20%	\$20 billion
Amazon-Zappos	2009	\$1.2 billion	\$13 billion	30%	\$12 billion

Fig.21 : stime, al 21 giugno 2018, dei valori in dollari delle compagnie acquisite e i valori dei guadagni. Fonte: (15)

La figura 21 confronta i più grandi acquisti nella storia di Internet basandosi sulla stima, in termini di capitalizzazione di mercato, dell'influenza che la compagnia acquisita ha avuto sulla valutazione della compagnia madre. E' stato stimato che l'affare Priceline-Booking abbia contribuito a circa l'85% del valore di Priceline, al giugno 2018, con 88 miliardi di dollari sui 103 miliardi totali di capitalizzazione di mercato della Booking Holdings.

La strategia di Priceline è stata quella di ampliare la sua espansione geografica acquisendo compagnie, quali Active Hotels e Booking B V, che avevano già dimostrato di essere compatibili con le esigenze e le preferenze dei viaggiatori europei, consapevole che il suo modello di business non era un buon fitting in diversi mercati globali e che non possedeva abbastanza risorse di marketing per cambiare le abitudini dei consumatori. Il successo che tuttavia il Gruppo riuscì ad avere in Europa andò addirittura oltre le sue aspettative, poiché lo scenario turistico europeo, caratterizzato da viaggiatori che, rispetto a quelli americani, erano soliti trascorrere più settimane in vacanza, offriva maggiori opportunità. La scelta di non integrare Booking all'interno di Priceline, conservando intatta la sua struttura manageriale e il suo modello di business, incentrata sul modello *agency*, che, come discusso precedentemente, era molto più popolare in Europa del modello *merchant*, si rivelò una decisione vincente, consentendo all'allora Priceline Group di imporsi in breve tempo come OTA leader in Europa, in uno scenario meno consolidato di quello statunitense, caratterizzato più da strutture indipendenti che catene di hotel, perfettamente compatibile con il modello di business dei brand acquisiti. (16)

La strategia volta a consolidare l'espansione geografica della compagnia attraverso acquisizioni è continuata nel 2007 con l'acquisizione di Agoda, un'OTA con base a Singapore attiva nella zona dell'Asia Pacifica. Seppur relativamente piccola al momento dell'acquisizione, Agoda è stata individuata da Priceline quale tassello fondamentale per la sua espansione in Asia, dove il settore del turismo online era ancora in via di sviluppo. Agoda si è imposto negli anni successivi all'acquisizione come OTA leader nel Pacifico, sia grazie al vantaggio di essere una compagnia "locale" e di conoscere molto bene il mercato asiatico, sia grazie al supporto e alle risorse di Booking Holdings, che ha da sempre favorito la condivisione di risorse e conoscenza e incoraggiato la collaborazione dei diversi brand in vari progetti.

Le acquisizioni strategiche di Booking Holdings nel corso degli anni non sono solo nate dall'esigenza di estendere la presenza geografica del Gruppo, ma anche dalla necessità di espandere e diversificare la propria offerta di servizi, con l'obiettivo di ampliare e migliorare la *customer experience* e di tenere il passo con i cambiamenti e le novità che hanno interessato il settore dell'infomediazione, tra cui il più importante è stato l'avvento dei motori di metasearch. A fine 2012 il Gruppo, allora denominato Priceline Group, annuncia l'acquisizione di Kayak, compagnia statunitense leader tra i motori di metasearch. L'acquisizione ha sancito l'ingresso del Gruppo in un settore che stava guadagnando crescente importanza all'interno dell'industria dell'*hospitality*, ridisegnando gli equilibri esistenti tra i vari player e costituendo una minaccia per i brand di Booking Holdings, poiché consentiva ad OTA rivali di guadagnare maggiori quote di traffico online e maggiore visibilità. Oltre a rendere più complesso lo scenario competitivo tra le diverse OTA, alcuni motori di metasearch erano arrivati a competere direttamente con le stesse OTA, introducendo la possibilità di effettuare prenotazioni direttamente sulla piattaforma di metasearch (si veda ad esempio la funzionalità di Instant Booking introdotta da Tripadvisor discussa nel precedente capitolo).

La risposta di Booking Holdings alla crescente popolarità dei motori di metasearch e alla potenziale minaccia che costituivano per le OTA è stata l'acquisizione di Kayak. L'aggiunta di un motore di metasearch come Kayak al portafoglio di OTA del Gruppo forniva l'occasione di instaurare sinergie tra due aree della filiera dell'infomediazione, e due fasi del processo di ricerca e prenotazione dei viaggiatori, che condividono diverse risorse e processi. Tra i motivi principali dietro l'acquisizione di Kayak da parte di Booking Holdings vi era la possibilità di espandere l'area di influenza dei due player in aree geografiche in cui fino ad allora non avevano riscontrato grande successo. Nel 2012, infatti, la maggioranza dei ricavi del metamotore di ricerca (circa 80%) provenivano dagli Stati Uniti, dove la quota di mercato del Gruppo era nettamente inferiore a quella del suo principale rivale, Expedia, e in tal senso l'acquisizione di Kayak avrebbe consentito al Gruppo di sfruttare la sua popolarità negli Stati Uniti ed incrementare la sua penetrazione. In maniera complementare, la posizione di leadership di Booking Holdings in Europa costituiva un'opportunità per Kayak di espandersi in un'area geografica in cui fino ad allora non aveva riscontrato molto successo. L'acquisizione di Kayak ha inoltre consentito di raggiungere significative efficienze nel marketing, consentendo al motore di ricerca di avere accesso ad un maggiore inventario di sistemazioni e di sfruttare le

capacità di marketing di Booking Holdings, decisamente più mature ed affinate di quelle del relativamente giovane motore di ricerca. Un'ulteriore sinergia scaturita dall'acquisizione ha interessato il settore *mobile*, in cui entrambe le compagnie avevano già effettuato significativi investimenti ed accumulato conoscenze e competenze che hanno ritenuto opportuno condividere per aumentare la propria competitività in un segmento del settore dell'infomediazione che già nel 2012 lasciava intravedere le sue potenzialità. Il poter vantare nel suo portafoglio di brand anche Kayak, leader in una fase della filiera che acquisiva sempre più importanza, avrebbe consentito inoltre al Gruppo di poter esercitare un maggior potere contrattuale nelle negoziazioni con hotel e altri fornitori. (17)

Al di là delle diverse sinergie a livello geografico, economico e di *know-how*, l'acquisizione di Kayak ha permesso al Gruppo, fino ad allora focalizzato quasi esclusivamente sull'aspetto più tipicamente *transazionale* del settore dell'infomediazione, di diversificare le sue fonti di ricavi espandendo la sua offerta di servizi di *advertising*, un'area in cui a quel tempo non era molto esposta. Come si può osservare dalla tabella 4, a seguito dell'acquisizione di Kayak nel 2012, i ricavi della compagnia provenienti dall'*advertising* sono cresciuti significativamente, costituendo una quota sempre più importante dei ricavi totali.

year	advertising revenues (in thousands)	% of total revenues
2012	\$ 13.389	0,25%
2013	\$ 171.143	2,52%
2014	\$ 410.115	4,86%
2015	\$ 613.116	6,65%
2016	\$ 712.885	6,64%
2017	\$ 833.939	6,58%
2018	\$ 1.060.000	7,30%
2019	\$ 1.119.000	7,43%

Tab.4. Ricavi della Booking Holdings derivati dall'advertising dal 2012 al 2019 e relativa percentuale sui ricavi totali. Elaborazione di dati contenuti negli annual reports della Booking Holdings

Booking Holdings ha ampliato il suo portafoglio di motori di metasearch acquisendo, nel 2017, la danese Momondo, compagnia leader nell'area scandinava, e nel 2018 l'australiana HotelsCombined, nota per la sua crescita e la sua presenza nell'Asia Pacifica, nel tentativo di espandersi maggiormente a livello globale e creare sinergie in maniera simile a quanto fatto con l'acquisizione di Kayak.

La diversificazione settoriale del Gruppo non si è limitata al settore dei metasearch, ma ha interessato anche altri aspetti del settore del turismo online, quale quello della ristorazione, la cui potenzialità è stata per prima intuita da Tripadvisor con l'acquisizione di LaFourchette e le cui caratteristiche lo rendono un'estensione naturale del *core product* della compagnia. Nel 2014 Booking Holdings completa l'acquisizione di OpenTable, servizio di prenotazione online di ristoranti, con l'obiettivo di impiegare le proprie risorse per creare sinergie tra le due compagnie, accelerando la crescita del servizio di ristorazione e migliorando l'offerta *end-to-end* offerta ai propri clienti sia attraverso *desktop* che *mobile*. Come da prassi, la strategia di Booking Holdings è stata quella di lasciare che OpenTable continuasse ad operare come business indipendente, conservando la sua sede principale a San Francisco e la sua struttura manageriale.

3.1.2.4 SISTEMAZIONI ALTERNATIVE

La crescente popolarità della *sharing economy* negli ultimi anni ha influenzato anche il settore dell'*hospitality*, configurandosi come una potenziale fonte di *disruption* e consentendo a nuovi player, primo tra tutti Airbnb, di introdurre nuove dinamiche e cambiare le abitudini dei consumatori, innescando una crescita significativa del segmento delle sistemazioni alternative. I principali player del settore dell'*hospitality* hanno inizialmente sottostimato il potenziale effetto di *disruption* dell' *home sharing*, la declinazione nel settore del turismo della *sharing economy*, convinti che quello delle sistemazioni alternative fosse un segmento di mercato ben distinto da quello degli hotel. Nel corso degli anni, tuttavia, si è reso evidente come l' *home sharing* abbia cambiato la percezione del concetto di "ospitalità" all'interno nel settore del turismo, con studi che evidenziano come una sostanziale parte dei viaggiatori percepisca Airbnb come sostituto degli hotel (18), e come i principali criteri di scelta nella prenotazione di una sistemazione alternativa siano gli stessi degli hotel bookers, ovvero il prezzo e la posizione geografica, a discapito di motivazioni più in linea con la retorica della *sharing economy* quali la

sostenibilità e il contatto diretto con la cultura locale, il che suggerisce come Airbnb debba essere percepito dalle sistemazioni tradizionali come un competitor *low-cost* (19). In altre parole, i confini tra sistemazioni private/alternative ed hotel stanno diventando sempre più sfocati, consentendo ad Airbnb di imporsi come una seria minaccia all'interno del settore dell'*hospitality* e costringendo i principali players ad espandersi nel segmento delle sistemazioni alternative.

Booking ha mosso i primi passi nel settore delle sistemazioni alternative nel Maggio 2014, lanciando il sito web Villas.com, in cui era possibile prenotare case, appartamenti e ville. Il sito è stato chiuso a fine 2016, aggregando l'inventario di sistemazioni alternative alla piattaforma di Booking.com, ritenendo che gli utenti preferiscano avere tutte le diverse tipologie di sistemazioni a portata di click sullo stesso sito web. Fino alla nomina di Glenn Fogel quale CEO del gruppo, agli inizi del 2017, Booking Holdings ha adottato un atteggiamento conservativo nei confronti della crescente diffusione dell'*home sharing* e del suo massimo esponente, Airbnb, ma con l'arrivo di Fogel l'espansione aggressiva nel business delle sistemazioni alternative è diventato uno dei punti chiave della strategia di crescita di Booking Holdings. La volontà di preservare il primato nella ricerca e prenotazione di tutti i tipi di sistemazione ha portato il Gruppo ad ampliare significativamente il suo inventario di alloggi alternativi, che già a fine 2017 contava circa 1,2 milioni di case, appartamenti e altre sistemazioni alternative, a seguito di una crescita del 53% rispetto all'anno precedente. A fine 2018, Booking ha per la prima volta reso pubbliche le performance relative al suo segmento di sistemazioni alternative, nel tentativo di segnalare efficacemente la sua posizione di leader in tale segmento, fino ad allora non adeguatamente percepita, sia agli occhi dell'opinione pubblica, che dei potenziali investitori. Nell'*earning call* relativa al quarto trimestre del 2018, Fogel ha rivelato che il business delle sistemazioni alternative ha generato ricavi per 2,8 miliardi di dollari per il Gruppo, costituendo circa il 20% dei ricavi di quell'anno, e l'inventario è salito a 5,7 milioni, mentre nell'*earning call* dell'ultimo trimestre del 2019 è stato riportato che tale segmento ha fatto registrare ricavi di 3,1 miliardi di dollari (21% dei ricavi totali annuali) e il numero di sistemazioni alternative presenti sulle piattaforme di Booking Holdings è salito a 6,3 milioni, denotando una crescita di questo segmento che diverse fonti interne al Gruppo hanno affermato essere più accentuata di quella del tradizionale segmento degli hotel. (20)

La già citata scelta di intensificare l'uso del modello *merchant* per garantire maggiore flessibilità nei pagamenti sia dal punto di vista dei viaggiatori che dei proprietari delle strutture, gli investimenti in campagne pubblicitarie volte a promuovere l'immagine di Booking quale piattaforma per prenotare sistemazioni alternative e l'assunzione di Oliver Gremillon, ex direttore del reparto global strategy di Airbnb, quale vice presidente della divisione Booking Home, sono ulteriori mosse del Gruppo che segnalano la forte volontà di espandersi aggressivamente in questo settore e di competere con Airbnb e con gli altri player entrati nel settore dell'*hospitality* sfruttando la crescente popolarità della *sharing economy*, tra cui ad esempio HomeAway.

Le risorse e le capacità che hanno consentito a Booking di ritagliarsi un ruolo di leader nel settore, tra cui la sua infrastruttura tecnologica e la sua esperienza nel marketing online, garantiscono al Gruppo la possibilità di catturare una sostanziale fetta del business delle sistemazioni alternative e di rallentare la crescita dei nuovi entranti, nonostante alcune peculiarità di questo segmento di mercato possano influenzare negativamente la redditività del Gruppo e alcuni indicatori chiave delle sue performance quali, ad esempio, il numero di prenotazioni per singola proprietà. Le sistemazioni alternative offerte sulle piattaforme di Booking Holdings, infatti, sono spesso unità singole o un insieme di unità indipendenti, che rappresentano opportunità di prenotazione più limitate rispetto a hotel, motel e resort, che generalmente possiedono più unità, ed inoltre le sistemazioni alternative possono essere soggette a stagionalità o a indisponibilità dovuta all'uso della proprietà da parte del proprietario. La necessità di incrementare il numero di transazioni eseguite attraverso il modello *merchant*, inoltre, genera maggiori spese relative ai processamenti dei pagamenti e alla necessità di impiegare maggiore personale, che possono impattare negativamente i margini operativi, nonostante l'aumento dei ricavi. Nonostante la minore redditività del segmento, Booking Holdings intende continuare ad investire nell'*home sharing*, essendo consapevole delle sue potenzialità e della necessità di arginare l'espansione di Airbnb.

3.2 EXPEDIA GROUP

3.2.1. PANORAMICA

Expedia Group è una agenzia di viaggio online statunitense che possiede e gestisce diverse piattaforme di metasearch, aggregazione di tariffe ed erogazione di servizi turistici per il settore dei viaggi, tra i quali Expedia.com, CarRentals.com, Hotels.com, Hotwire.com, Orbitz, Travelocity, Trivago e Vrbo.

Expedia rende disponibili i suoi prodotti e servizi sia su base singola che attraverso pacchetti e divide il suo business model in modello *merchant*, modello *agency* e modello *advertising*. In aggiunta, il brand Vrbo genera ricavi per commissioni su transazione, tariffe su servizi di viaggio o una combinazione di entrambi e fornisce servizi basati su abbonamenti o altri servizi ai proprietari e manager delle abitazioni.

In maniera simile a quanto analizzato per Booking Holdings, attraverso il modello *merchant*, Expedia Group funge da *merchant of record* per prenotazioni di stanze di hotel, sistemazioni alternative, biglietti aerei e auto a noleggio, acquistando camere di hotel all'ingrosso e rivendendole al dettaglio al cliente ad un prezzo stabilito dalla stessa Expedia. Attraverso il modello *agency*, Expedia facilita prenotazioni di viaggio e agisce come agente nella transazione, passando la prenotazione effettuata dal cliente al fornitore del servizio e ricevendo commissioni o tariffe dal fornitore. In questo modello il prezzo della camera è stabilito dal fornitore. Attraverso il modello *advertising*, invece, Expedia Group, attraverso le sue piattaforme, offre agli inserzionisti operanti nel settore del turismo e non la possibilità di incrementare il traffico verso i propri siti e le transazioni attraverso sponsorizzazioni sui siti web delle diverse OTA che compongono il suo portafoglio o sulla piattaforma del motore di metasearch Trivago.

Come si può evincere dalla Tab.5, Expedia deriva la maggior parte dei suoi ricavi dal mercato statunitense.

	Stati Uniti	Tutti gli altri paesi
	(in milioni)	
2013	\$ 2.510	\$ 2.261
2014	\$ 3.047	\$ 2.717
2015	\$ 3.703	\$ 2.969
2016	\$ 5.036	\$ 3.737
2017	\$ 5.542	\$ 4.518
2018	\$ 6.202	\$ 5.021
2019	\$ 6.869	\$ 5.198

Tab. 5. Ricavi di Expedia Group suddivisi per provenienza geografica dal 2013 al 2019. Elaborazione personale di dati contenuti negli annual reports.

Le principali risorse di Expedia Group sono i diversi brand di successo che fanno parte del suo portafoglio e, di conseguenza, l'ampiezza della sua diversificata offerta di servizi, che spazia dalla prenotazione di hotel e altri tipi di sistemazioni a funzionalità di metasearch, da noleggio auto a prenotazione di biglietti aerei e ristoranti. Queste risorse hanno consentito al Gruppo di consolidare una forte presenza globale e di alimentare un circolo virtuoso che, in maniera simile a quanto analizzato per gli altri *players*, si basa sulla continua espansione del suo network di partner, che contribuisce ad incrementare l'attrattività del suo portafoglio di brand agli occhi dei visitatori. L'aumento del numero di utenti, a sua volta, gioca un ruolo decisivo nell'attrarre nuovi partner, siano essi albergatori, linee aeree o altri erogatori di servizi turistici, consentendo al Gruppo di intensificare e diversificare maggiormente la sua offerta, incrementando ulteriormente le possibilità di espandere la sua *user base*.



Fig. 22. Illustrazione del ciclo virtuoso di domanda ed offerta di Expedia Group. Fonte <http://travelthink.org/what-about-the-network-effect-in-travel-companies/>

Il ciclo virtuoso (fig.22) basato sul mutuale effetto rafforzante tra domanda e offerta è una delle chiavi del ruolo di leader del settore di Expedia Group e rappresenta una forte barriera all'ingresso nel settore. I nuovi entranti, infatti, sono costretti a sviluppare un adeguato livello di offerta, il che è reso difficile dalla mancanza di una significativa *user base*, la quale a sua volta è necessaria per attirare un numero maggiore di partner ed espandere il proprio inventario.

Il ciclo virtuoso su cui si basa il successo di Expedia Group si regge anche su capacità che il Gruppo ha sviluppato ed affinato nel corso degli anni, quali l'abilità di innovare e migliorare costantemente l'*user experience* e la facilità d'uso della piattaforma per i partner, o la capacità di catturare, analizzare ed utilizzare in maniera efficace l'ingente quantità di dati ottenuta dai propri utenti. Nel tentativo di esprimere in maniera più efficiente e competitiva queste competenze, fondamentali per tenere il passo del rivale

Booking Holdings, negli ultimi anni Expedia Group ha intrapreso e sta ultimando una transizione su cloud, spostando le sue piattaforme da data center fisici ai cloud offerti da Amazon Web Services (AWS). Expedia Group ha iniziato ad usufruire dei servizi web di Amazon nel 2010, per lanciare Expedia Suggest Service, un servizio di autocompletamento che aiuta i clienti ad inserire le informazioni di viaggio in maniera corretta. La possibilità offerta da AWS di operare questa funzionalità in località fisicamente vicine ai clienti garantiva un servizio efficace e veloce con una ridotta latenza del network. Dopo aver sperimentato i vantaggi in termini di miglioramento di customer service garantiti da AWS, già dal 2011 Expedia Group ha iniziato ad operare diverse applicazioni, caratterizzate da massicci volumi di traffico, sui servizi cloud offerti da Amazon, che garantiscono la possibilità di scalare la portata delle sue operazioni e della sua architettura tecnologica a seconda delle esigenze, consentendo al Gruppo di offrire un servizio più efficiente, sia dal punto di vista dei tempi che dei costi.

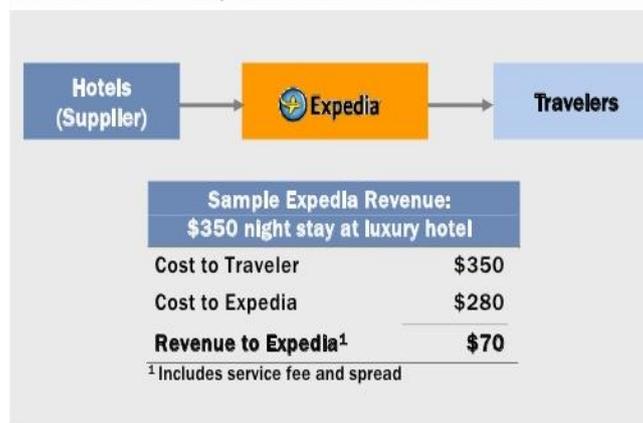
Nel 2019 Expedia Group ha annunciato la sua intenzione di andare *all-in* con i servizi cloud offerti da Amazon, completando il trasferimento del suo aggregato ventennale di *workloads* relativi al suo *core business*, proprietà digitali, applicazioni mobili e piattaforme tradizionali dai suoi data center di proprietà ai cloud AWS, trasferendo anche diversi database da Microsoft SQL Server e Oracle ad Amazon Aurora come parte di questo processo. Questa mossa fa parte della più ampia strategia del Gruppo di focalizzare i suoi team di ingegneri e sviluppatori sull'innovazione piuttosto che sul procurement degli hardware e la gestione dell'infrastruttura tecnologica e dei data center, puntando sull'infrastruttura facilmente scalabile, l'ampiezza di servizi cloud offerti e l'esperienza operativa di AWS. Il passaggio su cloud ha consentito al Gruppo di migliorare alcune delle sue capacità chiave quali il continuo miglioramento della *customer experience*, grazie ad una significativa riduzione della latenza, una maggiore velocità di sviluppo di nuove funzionalità e un più efficiente processo di troubleshooting, e l'analisi dei dati, che a seguito del trasferimento su AWS è arrivata ad essere fino a 360 più veloce di quella effettuata attraverso l'infrastruttura tecnologica di proprietà (21). Inoltre, i team di data science del Gruppo hanno iniziato ad usare i servizi di machine learning offerti da AWS per migliorare processi quali le aste di *search engine marketing*, l'elaborazione di raccomandazioni post prenotazione ai viaggiatori e il matching tra hotel e prezzi.

3.2.2 EVOLUZIONE STRATEGICA

3.2.2.1 DIVERSIFICAZIONE DEL BUSINESS MODEL: MODELLO AGENCY E MODELLO MERCHANT

Fino al 2008, i vari brand che costituivano il portafoglio del Gruppo impiegavano quasi esclusivamente il modello *merchant* nel segmento degli hotel, mentre il modello *agency* era impiegato prevalentemente nelle transazioni relative a biglietti aerei, crociere e servizi di noleggio auto. Le ragioni per cui Expedia Group preferiva il modello *merchant* al relativamente nuovo modello *agency*, introdotto inizialmente da Booking.com, erano legate sia alla sua maggiore redditività, dovuta a maggiori commissioni, sia alle caratteristiche del mercato statunitense, che in quel periodo costituiva la fonte principale dei ricavi del Gruppo. Rivestire il ruolo di *merchant of record* nelle transazioni gestite attraverso il modello *merchant* garantisce ad Expedia un certo margine di libertà nello stabilire i prezzi offerti ai clienti e consente di negoziare l'allocazione e il prezzo della fornitura di stanze con gli hotel, il che spesso permette al Gruppo di ottenere margini più alti per ogni singola transazione, se confrontato con il modello *agency*. I maggiori profitti garantiti dal modello *merchant* furono il principale motivo per cui, nei primi anni Duemila, Expedia Group rifiutò di acquistare Booking B V, *early adopter* del modello *agency*, non riconoscendo le potenzialità della compagnia olandese e rinunciando ad un'acquisizione che verrà invece ultimata da Priceline qualche anno dopo, cambiando gli equilibri del settore, come visto nel precedente capitolo. L'utilizzo del modello *merchant*, inoltre, consente di offrire ai clienti la possibilità di assemblare pacchetti di viaggio in cui determinati servizi e prodotti (quali hotel, noleggio auto e biglietto aereo) sono disponibili a prezzi inferiori a quelli a cui verrebbero offerti su base individuale dai rispettivi fornitori. L'impiego estensivo del modello *merchant* da parte del Gruppo era anche giustificato dalle peculiarità del settore turistico statunitense, dominato da grandi catene di hotel compatibili con le modalità di vendita all'ingrosso di grandi quantitativi di camere di hotel su cui si regge il modello *merchant*.

Merchant Model / Illustrative Transaction



Revenues to Expedia:

- Spread between the discounted rate provided by suppliers and sales price paid by travelers
- Service fees from travelers

Other:

- Cash received on booking, revenue recognized at stay
- Revenue margin higher than the agency model

Fig.23. Esempio di una transazione gestita attraverso modello merchant e dei ricavi e vantaggi da essa generati. Fonte: Q4 2010 Company Overview Expedia Inc.

Il mercato europeo, tuttavia, si era rivelato incompatibile con il modello *merchant*, e i *player* leader del mercato statunitense, quali la stessa Expedia o Priceline, incontravano difficoltà nel tentativo di espandersi nel Vecchio Continente. Il settore del turismo europeo era caratterizzato da uno scenario più frammentato di quello americano, composto prevalentemente da strutture indipendenti o piccole catene di hotel, le quali non potevano vendere grandi quantità di camere all'ingrosso e spesso non potevano permettersi di sostenere le più ampie commissioni del modello *merchant*. Matt Witt, *chief operating officer* della compagnia britannica Active Hotels fino al 2005, anno dell'acquisizione da parte di Priceline, afferma che a quei tempi Expedia possedeva una significativa quota di mercato nel Regno Unito, ma era focalizzata sulle grandi catene di hotel, compatibili con il *merchant model*, mentre soffriva la competizione con Active Hotels nel segmento degli hotel indipendenti (22). Secondo Witt, Active Hotels era in grado di aggiudicarsi sempre le ultime camere disponibili di un hotel, poiché le sue commissioni, che si assestavano attorno al 15%, erano significativamente inferiori a

quelle di Expedia, che arrivava a fissare commissioni fino al 30% (2). Le difficoltà legate all'introduzione del modello *merchant* in Europa non erano solo dovute alle peculiarità del settore dell'*hospitality* europeo, ma anche alle difficoltà nel cambiare le abitudini di prenotazione dei viaggiatori europei. Secondo Geert-Jan Bruinsma, fondatore di Bookings.nl, che sarebbe in seguito diventato il nucleo di Booking Holdings, nessuno in Europa era abituato al modello *merchant* e i turisti avevano difficoltà a concepire un processo di prenotazione di una camera di hotel in cui si dovesse prenotare al momento della prenotazione, come se fosse un biglietto aereo o un pacchetto vacanze (22).

La strategia di Expedia per guadagnare quote di mercato in Europa e fronteggiare un mercato dominato da un modello di business diverso dal suo fu quello di acquisire, nel 2008, Venere, agenzia di viaggio online italiana che operava esclusivamente attraverso il modello *agency*. Venere, che al momento dell'acquisizione era percepita come il tentativo di Expedia di fronteggiare la crescente popolarità di Booking.com, vantava relazioni con 29000 hotel in Europa, Medio Oriente e Africa e rappresentava un'opportunità per Expedia di espandersi al di fuori degli Stati Uniti e diversificare il suo business model per instaurare partnership a livello globale. Ulteriore passo in avanti di Expedia nel processo di diversificazione del suo business model è stato quello di introdurre, nel 2012, il programma *Expedia Travel Preference*, che forniva ai clienti la possibilità di decidere se pagare al momento della prenotazione o al momento del soggiorno. Dopo un primo lancio negli Stati Uniti e in Europa, il servizio *Expedia Travel Preference* è stato implementato a livello globale. La Tab.6 evidenzia come in poco più di un decennio, a partire dal 2008, data di acquisizione di Venere, la percentuale di ricavi del Gruppo derivati dal modello *merchant* sia diminuita significativamente, erosa in parte dall'aumento degli introiti dai canali di *advertising*, come approfondito nei successivi paragrafi, e in parte dal crescente impiego del modello *agency*.

	Ricavi da merchant model	% sui ricavi totali	Ricavi da agency model	% sui ricavi totali
	(in milioni)		(in milioni)	
2008	\$ 2.004	68%	\$ 651	22%
2009	\$ 2.005	73%	\$ 639	23%
2010	\$ 2.220	73%	\$ 705	23%
2011	\$ 2.572	75%	\$ 764	22%
2012	\$ 3.075	76%	\$ 824	20%
2013	\$ 3.360	70%	\$ 1.092	23%
2014	\$ 3.749	65%	\$ 1.535	27%
2015	\$ 4.204	63%	\$ 1.882	28%
2016	\$ 4.852	55%	\$ 2.425	28%
2017	\$ 5.394	54%	\$ 2.687	27%
2018	\$ 5.950	53%	\$ 3.010	27%
2019	\$ 6.459	54%	\$ 3.165	26%

Tab.6. Ricavi di Expedia Group differenziati per modello merchant e agency, dal 2008 al 2019, con relativa percentuale sui ricavi totali. Elaborazione personale di dati contenuti nei bilanci del Gruppo

3.2.2.2 DIVERSIFICAZIONE GEOGRAFICA E SETTORIALE

A pochi mesi dall'acquisizione del metamotore Kayak da parte di Booking Holdings, nel Dicembre 2012 Expedia Group annuncia l'intenzione di acquisire la quota di maggioranza del motore di metasearch tedesco Trivago, confermando come le OTA tradizionali intendessero scalare la battaglia per l'acquisizione di clienti in un'altra fase della filiera, acquisendo compagnie già affermate in tale settore come lo erano in quegli anni Kayak e Trivago. In maniera analoga a quanto analizzato in merito a Booking Holdings nel precedente capitolo, la decisione di Expedia di entrare nel settore dei metasearch è stata una conseguenza della crescente popolarità di tali metamotori e della loro capacità di sottrarre alle OTA quote significative del traffico web, reindirizzandolo verso siti web di OTA rivali, senza contare la minaccia rappresentata dalla funzionalità

di *direct booking* che alcuni dei motori stavano iniziando ad introdurre, la quale consentiva di effettuare una prenotazione direttamente sulla piattaforma di metasearch.

La scelta di acquisire Trivago, già in quegli anni leader nel settore dei metasearch in Europa, era coerente con la strategia di Expedia volta ad intensificare la sua presenza nel Vecchio Continente, iniziata con l'acquisizione di Venere nel 2008 e il crescente impiego del modello *agency*, più compatibile con le abitudini di prenotazione dei viaggiatori europei. Se da una parte Trivago avrebbe garantito ad Expedia una maggiore esposizione in Europa, dall'altra il Gruppo avrebbe favorito sin da subito l'espansione aggressiva del motore di metasearch negli Stati Uniti, area geografica in cui fino ad allora non aveva raggiunto un'adeguata penetrazione, accelerando la crescita di una compagnia che, sin dalla sua nascita nel 2011, aveva raggiunto traguardi importanti in termini di popolarità e quote di traffico internet. Fattore decisivo nella decisione dell'acquisizione sono state senz'altro le potenziali sinergie tra le due compagnie, che Expedia ha descritto principalmente come una condivisione di *best practises*, con Trivago che ha messo sul piatto le sue capacità di *data analytics* e il Gruppo che ha contribuito attraverso le sue capacità in *Search Engine Marketing* e *Search Engine Optimization* (23).

L'acquisizione di Trivago ha consentito al Gruppo di diversificare ulteriormente il suo business model, incrementando i ricavi provenienti dal segmento *advertising*, che fino ad allora consisteva in sponsorizzazioni sulle pagine web delle diverse piattaforme. Osservando la Tab.7 si può osservare come nel 2013, in concomitanza con l'acquisizione di Trivago, la percentuale di ricavi totali provenienti dal segmento *advertising* sia più che raddoppiata, continuando a crescere negli anni successivi.

	Ricavi da advertising (in milioni)	percentuale su ricavi totali
2010	\$ 109	4%
2011	\$ 113	3%
2012	\$ 131	3%
2013	\$ 319	7%
2014	\$ 479	8%
2015	\$ 566	8%
2016	\$ 807	9%
2017	\$ 1.073	11%
2018	\$ 1.092	10%
2019	\$ 1.103	9%

Tab.7. Ricavi da advertising di Expedia Group dal 2009 al 2019. Elaborazione personale di dati contenuti negli annual reports.

Il connubio tra Trivago e Expedia si è rivelato proficuo per entrambe le compagnie sin da subito, e i ricavi del Gruppo provenienti dal motore di metasearch sono quasi raddoppiati dal 2014 al 2016, raggiungendo i 752 milioni di dollari nel 2017 (Tab.8). A partire dal 2018, tuttavia, i ricavi generati da Trivago sono diminuiti (Tab.8), segnalando come la concomitanza di diversi fattori abbia contribuito a delineare uno scenario negativo per la compagnia tedesca.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	in milioni						
Ricavi	\$ 173	\$ 281	\$ 333	\$ 539	\$ 752	\$ 691	\$ 622
EBITDA	-	-	\$ 3	\$ 35	\$ 5	\$ 16	\$ 85

Tab.8. Ricavi ed EBITDA generati da Trivago dal 2013 al 2019. Elaborazione personale di dati contenuti negli annual reports aziendali.

Una delle cause di questo trend negativo è la riduzione degli investimenti in metasearch da parte dei principali *advertisers* di Trivago, quali Booking Holdings e la stessa Expedia,

nell'ottica delle strategie di miglioramento dell'efficienza di marketing attuate da tali compagnie, come analizzato nel relativo paragrafo nel precedente capitolo. Un altro fattore decisivo nel determinare un calo nelle performance della compagnia tedesca negli ultimi anni è costituito senz'altro dalla maggiore competitività nel settore dei metasearch, alla luce della sua crescente importanza all'interno della filiera e nei processi di prenotazione dei viaggiatori. La crescente competizione influenza la redditività di Trivago nella misura in cui sottrae quote di traffico online alla compagnia o riduce il potere contrattuale della stessa nel negoziare i costi CPC che regolano i reindirizzamenti verso i siti dei propri partner. La principale minaccia in termini competitivi per le compagnie di metasearch tradizionali quali Tripadvisor, Kayak e la stessa Trivago è costituita dalla funzionalità Hotel Ads di Google, la quale possiede il vantaggio di essere già integrata nei risultati del motore di ricerca (fig.24)

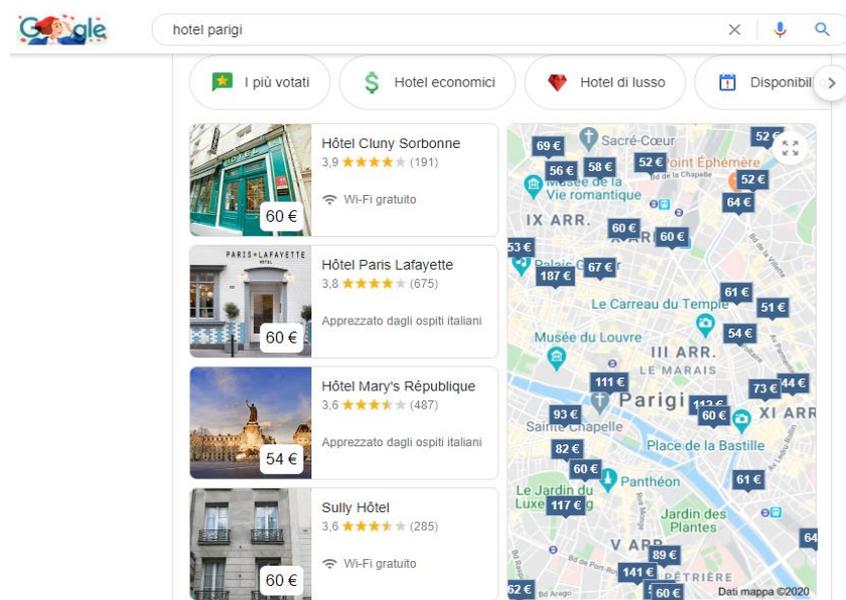


Fig. 24. Risultati di Google Hotel Ads, primi in ordine di visualizzazione sul motore di ricerca, relativi ad una ricerca di hotel a Parigi.

La fig. 25 rappresenta gli investimenti in marketing nel settore dell'*hospitality* gestiti da Mirai, società che offre servizi di marketing e vendita per hotel, e mette a confronto gli investimenti di OTA, hotel ed altri erogatori di servizi turistici nei principali motori di metasearch. La figura evidenzia la continua espansione nel segmento dei metasearch di Google Hotel Ads, che nel corso di pochi anni ha eroso le quote di mercato dei player tradizionali quali Trivago e Tripadvisor.



Fig. 25 Investimenti in marketing gestiti da Mirai, società che offre servizi di marketing e vendita per hotel, dal 2014 al 2019 suddivisi per tipologia e brand. Fonte: <https://www.mirai.com/blog/metasearch-engines-already-the-most-important-marketing-channel-and-growing/>

Alla luce della crescente espansione di Google e delle sfavorevoli dinamiche che hanno determinato un calo delle performance della compagnia, Trivago ha deciso di intraprendere una strategia di ottimizzazione delle spese in marketing in maniera simile a quanto fatto da Tripadvisor e da diversi brand di Booking Holdings, come è stato discusso nei relativi capitoli. Come si può osservare dalla tab.4, la strategia di miglioramento dell'efficienza degli investimenti in marketing, iniziata nel 2018 e continuata nel 2019, ha portato ad una riduzione dei ricavi ed un aumento della redditività.

L'acquisizione di Trivago non è stata l'unica importante acquisizione del Gruppo Expedia negli ultimi anni. La strategia di espansione di Expedia, infatti, è basata sull'acquisizione di società leader a livello mondiale, con l'obiettivo di incrementare l'esposizione in nuovi mercati, espandere la propria offerta di brand riconosciuti ed apprezzati e sfruttare sinergie a livello tecnologico e di *customer base*. Negli ultimi anni Expedia ha ultimato diverse acquisizioni chiave nel tentativo di tenere il passo del suo principale Booking Holdings, che con le acquisizioni di Booking.com, Agoda e Kayak aveva consolidato la sua posizione di leader del settore. A partire dal 2014, a seguito dell'acquisizione di Trivago, Expedia ha aggiunto al suo portafoglio di brand compagnie di successo come Wotif, Travelocity e Orbitz.

Nel luglio 2014 Expedia Group annuncia l'acquisizione del Gruppo Wotif, compagnia australiana composta da OTA quali Wotif, Lastminute.au, Latestays e altri brand attivi prevalentemente nel territorio asiatico. Come dichiarato dall'allora CEO di Expedia Group Dara Khosrowshahi, l'aggiunta del Gruppo Wotif al portafoglio di brand della compagnia avrebbe consentito ad Expedia di espandersi in un mercato chiave come quello dell'Asia Pacifica, dove Booking Holdings era entrata pochi mesi prima attraverso l'acquisizione di Kayak, e avrebbe esposto i clienti dei diversi brand del Gruppo Wotif all'ampia offerta globale di sistemazioni di Expedia e alla sua tecnologia ineguagliata nel settore (4). Lo stesso CEO del Wotif Group, Scott Blume, affermò che l'ingresso della compagnia nel portafoglio di Expedia le avrebbe concesso di rafforzare ed espandere la sua offerta di sistemazioni e migliorare la *value proposition* per clienti e fornitori attraverso la tecnologia messa a disposizione da Expedia, consolidando la sua posizione di leader nell'Asia Pacifica e aumentando la sua *brand awareness* su scala globale (24).

La strategia di espansione di Expedia è continuata anche l'anno successivo, portando all'acquisizione, nel gennaio 2015, dell'OTA statunitense Travelocity, uno dei brand più popolari in Nord America. Il nucleo strategico dell'acquisizione era incentrato sulle sinergie tra il forte brand di Travelocity e l'infrastruttura tecnologica, l'offerta di alloggi e le capacità di *customer service* da leader del settore di Expedia, che aggiungendo un'altra prestigiosa compagnia al suo portafoglio continuava il suo progetto di miglioramento della *customer experience* ed espansione dell'*user base* (25).

L'ingresso di Wotif Group e Travelocity nell'orbita di Expedia Group ha spianato la strada per quella che, ad oggi, è una delle acquisizioni più importanti nella storia della compagnia: nel febbraio 2015 Expedia Group annuncia l'acquisizione, ultimata nel settembre dello stesso anno, di Orbitz Worldwide, una delle OTA leader nel mercato statunitense. Questa mossa, che segue a qualche mese di distanza l'acquisizione di Travelocity, ha cambiato radicalmente l'ecosistema delle agenzie di viaggio online del Nord America, che se prima era essenzialmente una sfida tra 4 OTA, a seguito della politica di espansione di Expedia è diventato esclusivo terreno di battaglia tra quest'ultima e Booking Holdings. Gli asset principali che hanno spinto Expedia Group ad acquisire Orbitz Worldwide sono stati la sua infrastruttura tecnologica e il suo portafoglio di brand di spicco nel settore del turismo quali CheapTickets, Ebookers e HotelClub, nonché il network di partner di Orbitz e il suo programma fedeltà. Un altro

elemento chiave nel guidare l'acquisizione sono state le capacità in ambito tecnologico del team di Orbitz e la possibilità di condividere *best practises* con esso (26).

La fig.26 mostra i ricavi di Expedia Group dal 2005 suddivisi per provenienza geografica (Stati Uniti o resto del mondo) ed evidenzia l'efficacia della strategia di espansione globale attuata attraverso le acquisizioni e le variazioni nel modello di business analizzate sino ad ora. Se nel 2005 i ricavi "internazionali" costituivano meno di un quarto dei ricavi totali, nel corso degli anni la loro incidenza sui ricavi totali è arrivata a raggiungere circa il 50% dal 2011 al 2014, anni caratterizzati da un crescente uso del modello *agency* per favorire l'espansione in Europa. Dal 2015 in poi la prevalenza dei ricavi provenienti del mercato statunitense sui ricavi totali è divenuta più accentuata, anche in seguito alle acquisizioni delle statunitensi Travelocity e Orbitz, ma risulta comunque evidente la diversificazione geografica attuata dal Gruppo nel corso degli anni.

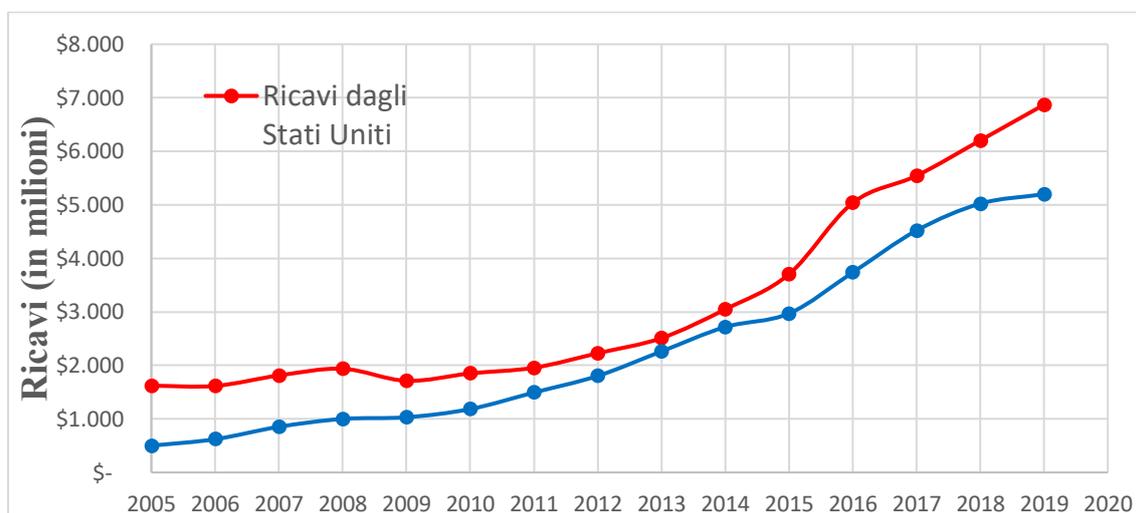


Fig.26. Ricavi di Expedia Group suddivisi per provenienza geografica dal 2005 al 2019. Elaborazione personale di dati contenuti negli annual reports.

3.2.2.3 SISTEMAZIONI ALTERNATIVE

Nel novembre 2015 Expedia annuncia l'acquisizione di HomeAway, azienda statunitense che gestisce l'omonimo sito internet per l'acquisto di case per vacanze. Alla luce della crescente espansione della *sharing economy* e del successo di Airbnb, Expedia aveva precedentemente testato la compatibilità tra le sue piattaforme e le sistemazioni alternative, valutando se fosse possibile affiancarle al proprio core business, attraverso una partnership con HomeAway. Dopo aver constatato di possedere le risorse e le

capacità necessarie per offrire ai propri clienti sistemazioni alternative, senza deprimere la redditività della compagnia, ma anzi incrementando il fattore di conversione, Expedia ha deciso di acquisire HomeAway ed entrare di fatto nel mercato dell'*home sharing*. A differenza di Booking Holdings, che ha costruito il suo inventario di sistemazioni alternative nel corso degli anni, offrendole inizialmente attraverso la piattaforma Villas.com, lanciata nel 2013 ed in seguito aggregata alla piattaforma Booking, Expedia ha rinunciato ad assemblare il proprio inventario di case vacanze ed appartamenti, integrando nelle proprie piattaforme quello di HomeAway, che al momento dell'acquisizione operava in 190 paesi e contava circa 1,2 milioni di sistemazioni. Questa scelta ha permesso alla compagnia di entrare rapidamente nel mercato delle sistemazioni alternative e di poter competere fin da subito con i grandi *player* di questo segmento, quali la stessa Booking Holdings e Airbnb, che aveva contribuito ad accrescere la popolarità dell'*home sharing* quale opzione alternativa agli hotel.

L'ingresso di HomeAway all'interno del portafoglio di compagnie di Expedia le ha permesso di crescere in maniera significativa, usufruendo delle risorse di Expedia per promuovere in maniera più estensiva ed efficace il proprio brand e delle sue capacità di ottimizzazione del coefficiente di conversione degli utenti. L'unione degli inventari "complementari" delle due compagnie, che non presentano molte sovrapposizioni in termini di sistemazioni offerte, ha inoltre consentito ai due brand combinati di posizionarsi in maniera più efficace contro Airbnb. Ad esempio, le sistemazioni offerte dalle piattaforme di Expedia Group fino ad allora erano quasi interamente situate in zone urbane, e anche se la maggioranza di esse non erano appartamenti o altre sistemazioni alternative, la maggior parte di queste competeva direttamente con Airbnb per l'acquisizione di clienti. HomeAway, d'altro canto, si era sempre focalizzato quasi esclusivamente su resort e altri alloggi situati in zone turistiche di periferia. L'inventario combinato di Expedia e HomeAway era quindi caratterizzato da una maggiore diversificazione, che avrebbe consentito alle due compagnie di espandere la propria quota di mercato e di competere più efficacemente con Airbnb (27).

L'acquisizione di HomeAway ha consentito ad Expedia Group di instaurare ulteriori sinergie tra i suoi brand e la compagnia acquisita. Nel Novembre 2017 è stata annunciata l'integrazione tra l'inventario di sistemazioni alternative di HomeAway e la piattaforma di ricerca hotel del motore di metasearch Trivago, uno dei brand chiave del Gruppo. Come dichiarato da Johannes Thomas, *managing director* e *chief revenue officer* a Trivago, tale

scelta, figlia della crescente percentuale di viaggiatori che considerano le sistemazioni alternative come valida opzione per le loro vacanze, costituiva un'opportunità strategica per ampliare l'offerta della piattaforma (28). La personalizzazione della *user experience* ha giocato un ruolo fondamentale in questa strategia, decidendo di non presentare all'interno della stessa pagina web l'offerta di hotel e sistemazioni alternative, scelta che avrebbe danneggiato l'immediatezza e la semplicità dell'intero processo di selezione e prenotazione degli utenti. Come dichiarato da John Kim, CEO di HomeAway all'epoca, l'approccio personalizzato di Trivago nel mostrare gli alloggi per vacanze, che fornisce agli utenti la possibilità di visualizzare questa tipologia insieme ai risultati relativi agli hotel, o in maniera indipendente attraverso appositi filtri, avrebbe aiutato la piattaforma a targetizzare un insieme più ampio di viaggiatori e migliorare il suo fattore di conversione.

Un altro beneficio garantito dall'acquisizione è il supporto che Expedia Group ha garantito ad HomeAway nella sua transizione da sito di annunci di sistemazioni alternative, in cui i contatti e le transazioni tra cliente e proprietario avvenivano esclusivamente *offline*, a piattaforma in cui è possibile prenotare direttamente l'alloggio dalla pagina web della piattaforma. L'esperienza di Expedia in marketing, nell'ottimizzazione del coefficiente di conversione, nella gestione delle transazioni e nel miglioramento dell'*user experience* avrebbe supportato la transizione del modello di business di HomeAway in un momento in cui difficoltà e rallentamenti nell'esecuzione avrebbero permesso ad Airbnb di guadagnare un vantaggio insormontabile nel settore dell'*home sharing*. Ad inizio 2017, HomeAway ha ultimato tale transizione, eliminando gli ultimi residui di interazione indipendente ed *offline* tra proprietari e clienti. Ciò è stato possibile abilitando la possibilità di visualizzare i recapiti della struttura, tra cui principalmente quello telefonico, solo dopo che sia stata inoltrata ad essa una richiesta di prenotazione e allo stesso modo il proprietario può interagire con il potenziale cliente prima di confermare la prenotazione (29). Questa strategia è volta a garantire che l'interazione tra le due figure rimanga confinato all'interno della piattaforma, evitando che i clienti effettuino una prenotazione direttamente con il proprietario della struttura, bypassando la piattaforma e impedendo ad HomeAway di incassare una commissione sulla transazione.

Se inizialmente, a seguito dell'acquisizione, Expedia Group aveva previsto un canale specifico per le sistemazioni alternative, che consentiva di collegarsi direttamente alla

piattaforma di HomeAway, a fine 2016 il Gruppo ha iniziato ad implementare una soluzione più integrata per i brand Expedia e Hotels.com, accorpando integralmente l'inventario di HomeAway con quello delle due OTA. Come spiegato anche da Dana Khosrowshahi, all'epoca CEO e presidente di Expedia Group, questa mossa avrebbe generato notevoli benefici per gli utenti di Expedia e Hotels.com, offrendo loro una maggiore ampiezza e varietà di soluzioni, e per lo stesso HomeAway, la cui domanda sarebbe aumentata significativamente, grazie all'apporto dei due brand, specialmente nelle zone urbane, che rappresentavano un mercato fino ad allora poco inesplorato per la compagnia (30).

Per migliorare ulteriormente il suo posizionamento nel segmento delle sistemazioni alternative in aree urbane e per facilitare la fruizione e la distribuzione dei servizi per clienti e proprietari, a fine 2018 Expedia Group ha acquistato Pillow e ApartmentJet due compagnie di software che operano nel mercato degli affitti a breve termine. Il software di Pillow aiuta i residenti di appartamenti ad affittarli senza violare i loro contratti di locazione, mentre la piattaforma di ApartmentJet aiuta i proprietari di multifamiliari a convertire i posti vacanti in contratti a breve termine. Come dichiarato da Mark Okerstrom, presidente e CEO di Expedia Group, la scelta di acquisire le due compagnie e le soluzioni tecnologiche da loro offerte nasce dal tentativo di catturare una quota sostanziale della domanda di affitti a breve termine nel mercato statunitense, che è cresciuta significativamente negli ultimi anni. Attraverso l'acquisizione di Pillow e ApartmentJet, infatti, il Gruppo è in grado di offrire ai suoi utenti nuove alternative di soggiorno in destinazioni popolari e di garantire ai proprietari di tali alloggi controllo e trasparenza sugli affitti a breve termine (31).

Nel luglio 2020 il sito web di HomeAway viene accorpato con il sito web di Vrbo, piattaforma dedicata alla prenotazione di sistemazioni alternative acquisita da HomeAway nel 2006 e da allora facente parte del suo portafoglio di brand. Questa mossa rientra nella strategia di Expedia Group di semplificare il *branding* del suo portafoglio di sistemazioni alternative, consentendo al Gruppo di dedicare maggiori risorse al marketing e al servizio clienti di Vrbo, le cui performance nel segmento dei *family travelers* superavano ormai da anni quelle di HomeAway (32).

Le Tab. 9 e 10 mostrano i ricavi del Gruppo provenienti da HomeAway e il relativo EBITDA dal 2015, anno dell'acquisizione. Si nota come la percentuale dei ricavi

provenienti da HomeAway sui ricavi totali sia aumentata nel corso degli anni, segnalando come HomeAway, dal 2019 rinominato Vrbo, sia parte fondamentale della strategia di crescita di lungo periodo del Gruppo. Similmente, anche l'EBITDA di questo segmento di mercato ha seguito un trend positivo, nonostante gli investimenti in tecnologie e le significative spese in marketing online e offline su cui il Gruppo ha puntato per incrementare l' *user base* della piattaforma (33). L'espansione dell'inventario del Gruppo attraverso la continua aggiunta di sistemazioni alternative tramite la piattaforma HomeAway/Vrbo garantisce l'aumento del coefficiente di conversione per una determinata località, ma il Gruppo non è ancor soddisfatto del livello di redditività raggiunto in questo segmento, motivo per cui sta continuando ad affinare i processi di ottimizzazione degli algoritmi di ricerca e a migliorare le caratteristiche e le funzionalità dei propri servizi (33). Ad ogni modo, la popolarità e le performance raggiunte da HomeAway garantiscono ad Expedia Group di ricoprire una posizione favorevole nel segmento delle sistemazioni alternative e di competere con Airbnb e Booking Holdings nel lungo periodo.

	Ricavi provenienti da Home Away (in milioni)	% sui ricavi totali
2015	\$ 20	0%
2016	\$ 689	8%
2017	\$ 906	9%
2018	\$ 1.171	10%
2019	\$ 1.340	11%

Tab.9. Ricavi provenienti da HomeAway dal 2015 al 2019, con relativa percentuale sui ricavi totali di Expedia Group. Elaborazione personale di dati contenuti negli annual reports del Gruppo.

	EBITDA di HomeAway (in milioni)	
2015	\$	4
2016	\$	175
2017	\$	202
2018	\$	288
2019	\$	281

Tab.10 EBITDA di HomeAway dal 2015 al 2019. Elaborazione personale di dati contenuti negli annual reports del Gruppo.

3.3 TRIPADVISOR

3.3.1 PANORAMICA

Tripadvisor, Inc. è un'azienda statunitense che aggrega recensioni di alloggi, ristoranti, attrazioni e località, fornisce servizi di comparazione di tariffe di servizi turistici e ne consente la prenotazione. Tripadvisor è stato fondato nel 2000 e nel 2004 è stato acquisito dalla InterActiveCorp, che nel 2005 ha scorporato il suo business turistico sotto il nome di Expedia, Inc. Nel 2011 Tripadvisor si separa da Expedia. Al 2019, Tripadvisor gestisce versioni locali del suo sito web in 48 mercati a livello globale e 28 lingue diverse, vanta più di 859 milioni di recensioni presenti sui suoi diversi siti web e una media mensile di 463 milioni di visitatori unici, che lo rendono il più visitato sito di viaggi online.

Tripadvisor gestisce il suo business dividendolo attraverso i segmenti *Hotel,Media&Platform* e *Experience&Dining*. Il segmento *Hotel,Media &Platform* include ricavi generati dalle seguenti fonti:

- *Tripadvisor-branded Hotel Revenue*. La parte più significativa dei ricavi generata dal segmento *Hotel, Media & Platform* è generata dalle sponsorizzazioni click-based sui siti web Tripadvisor, che è costituita principalmente da link di prenotazione che rimandano ai siti web dei suoi partner. Tali partner sono costituiti prevalentemente da OTA e fornitori diretti nel settore degli hotel. Le sponsorizzazioni click-based sono generalmente monetizzate sulla base di un

costo per click o CPC, con il pagamento dal partner che è determinato dal numero di viaggiatori che clicca sul link moltiplicato per la tariffa CPC per ogni specifico click. Tripadvisor offre anche la possibilità ai propri partner quali hotel, B&B e altre sistemazioni, attraverso un abbonamento, di sponsorizzare i loro business sui siti web di Tripadvisor. Questa pubblicità basata sugli abbonamenti è venduta per una quota fissa corrispondente ad un fissato periodo di tempo di un anno o meno. Fonti addizionali di ricavi sono generati dalla funzionalità Instant Booking che consente agli utenti di prenotare una sistemazione fornita da un partner direttamente su Tripadvisor. In queste transazioni, in cui il partner svolge la funzione di *merchant of record*, Tripadvisor guadagna una commissione dal partner per ogni utente che completa una prenotazione sul sito basata su tariffe stabilite da contratto.

- *Tripadvisor-branded Display and Platform Revenue.* Tripadvisor offre ai propri partner la possibilità di proporre i propri brand attraverso una varietà di sponsorizzazioni a video sul suo sito. I clienti che usufruiscono di questo servizio sono prevalentemente hotel, viaggi aerei, crociere, OTA e altri business turistici, così come inserzionisti da settori diversi da quello turistico. Questo tipo di sponsorizzazione è venduta principalmente sulla base di un costo per 1000 visualizzazioni, o CPM.

Il segmento *Experience & Dining* include ricavi generati dalle seguenti fonti:

- *Experiences.* Tripadvisor fornisce informazioni e servizi che consentono ai consumatori di cercare e prenotare attività ed attrazioni in destinazioni turistiche popolari sia attraverso la piattaforma Viator che attraverso il sito web e le applicazioni di Tripadvisor. In tal senso i fornitori della piattaforma sono organizzatori di tour a livello locale o operatori nel settore delle attività e delle prenotazioni. Tripadvisor genera commissioni per ogni prenotazione che facilita attraverso il suo sistema di prenotazioni online.
- *Dining.* Tripadvisor fornisce informazioni e servizi ai consumatori per cercare e prenotare ristoranti in destinazioni turistiche popolari attraverso TheFork o i siti web e le applicazioni di Tripadvisor. TheFork è una piattaforma di prenotazione di ristoranti online che gestisce diversi siti web e un network di ristoranti situati principalmente nel Regno Unito, Europa, Australia e Sud America. Questo segmento genera ricavi principalmente attraverso tariffe per transazione (o tariffe

per coperto) che sono pagate dai ristoranti a seguito delle prenotazioni. Tripadvisor offre inoltre la possibilità ai ristoranti partner di sponsorizzare e promuovere i loro business attraverso delle inserzioni sul sito. Questo servizio è monetizzato sulla base di costo per click (CPC), in maniera analoga a quanto visto per il segmento Hotel, Media & Platform.

Tripadvisor offre anche servizi dedicati a sistemazioni alternative, voli, crociere e noleggio auto. Il segmento delle sistemazioni alternative fornisce informazioni e servizi che consentono agli utenti di cercare e prenotare proprietà in affitto quali case, condomini, ville, proprietà balneari, baite e cottage. Questo segmento genera ricavi offrendo ai proprietari degli alloggi la possibilità di inserire le loro proprietà sui siti web e sulle applicazioni di Tripadvisor attraverso un'opzione basata su inserzione gratuita e pagamento di una commissione per ogni prenotazione o un'iscrizione basata su una tariffa annuale. I ricavi provenienti dai servizi relativi a voli, crociere e noleggio auto si basano su sponsorizzazioni CPC, monetizzate attraverso un costo per click, o a video, monetizzate attraverso un costo per mille visualizzazioni.

Le risorse chiave su cui si basa la strategia di Tripadvisor sono la sua robusta e fedele base di utenti, il ricco database di contenuti generati da essi e l'infrastruttura tecnologica che favorisce la connessione tra domanda e offerta nel settore del turismo e la co-creazione di valore per entrambe le parti.

Tripadvisor è stato in grado di trasformare il settore dei viaggi e le dinamiche tra clienti e fornitori, individuando in anticipo le potenzialità, all'epoca inesprese, della *reputation economy* e l'importanza che le recensioni generate da utenti rivestono nel processo di *decision-making* dei viaggiatori, che tendono a percepire i contenuti generati da altri viaggiatori come altamente affidabili, credibili e coinvolgenti (34). Tripadvisor ha saputo sfruttare prima di altri player nel settore del turismo le possibilità offerte dal Web in termini di riduzione dei search cost e miglioramento della trasparenza di mercato, ritagliandosi un posto all'interno della filiera del settore che fino ad allora nessuno aveva occupato e introducendo nuove prospettive per viaggiatori e fornitori di servizi turistici.

Forte del suo ruolo di *early mover* nel settore delle recensioni turistiche, Tripadvisor si è imposto come piattaforma fondamentale nel processo di pianificazione dei viaggi facendo leva sull'ingente volume di recensioni e opinioni condivise dai suoi utenti in merito a migliaia di sistemazioni, destinazioni, attrazioni e ristoranti. La ricchezza di contenuti

presenti sulla piattaforma (859 milioni di recensioni presenti sulla piattaforma a fine 2019), ineguagliata nel settore, ha consentito a Tripadvisor di acquisire ed espandere una vasta *community* di utenti leali e coinvolti che pianificano le loro esperienze attraverso le informazioni reperibili sul sito e, dopo aver completato il viaggio, ritornano sulla piattaforma per recensirlo e “restituire il favore” alla comunità che li ha aiutati. Questo ciclo innesca una crescente generazione di contenuti, lealtà del cliente, traffico e posizioni favorevoli nei motori di ricerca che hanno consentito a Tripadvisor di ritagliarsi una posizione vantaggiosa nello scenario sempre più competitivo dell’infomediazione.

Secondo una ricerca condotta da ComScore nel 2017, a livello globale il 57% dei viaggiatori che ha effettuato una prenotazione sul sito web di un hotel ha prima visitato Tripadvisor e il 33% di essi torna sulla piattaforma al termine del viaggio (fig.27). In maniera simile, il 55% di chi ha effettuato una prenotazione attraverso delle OTA ha visitato la piattaforma prima della prenotazione e il 35% vi è tornato (fig.28). Questi dati evidenziano come la disponibilità di recensioni ed informazioni disponibili su Tripadvisor l’abbiano reso il punto di riferimento a livello globale nella pianificazione di viaggi e come il senso di comunità che è riuscita a instaurare nei suoi utenti li spinga a tornare sulla piattaforma ed inserire nuove recensioni, alimentando la crescita dei contenuti.

Hotel Transactors: When do they visit TripAdvisor?

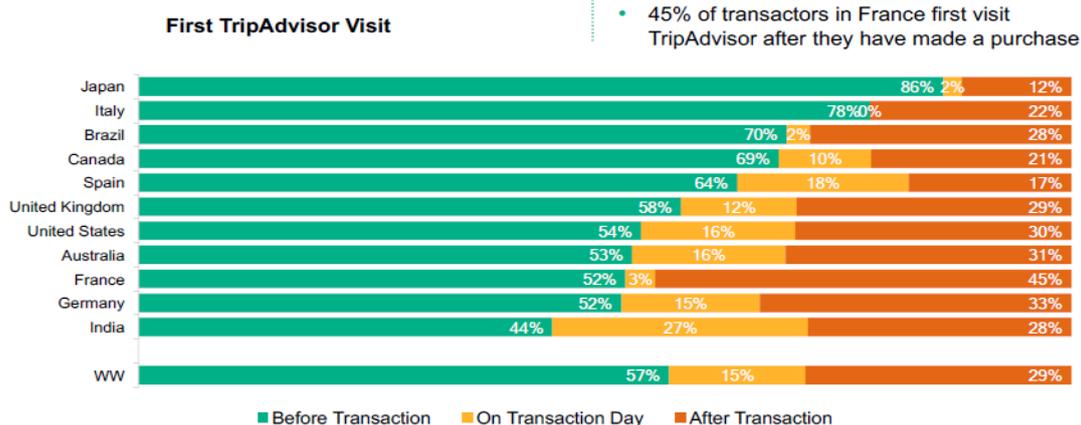
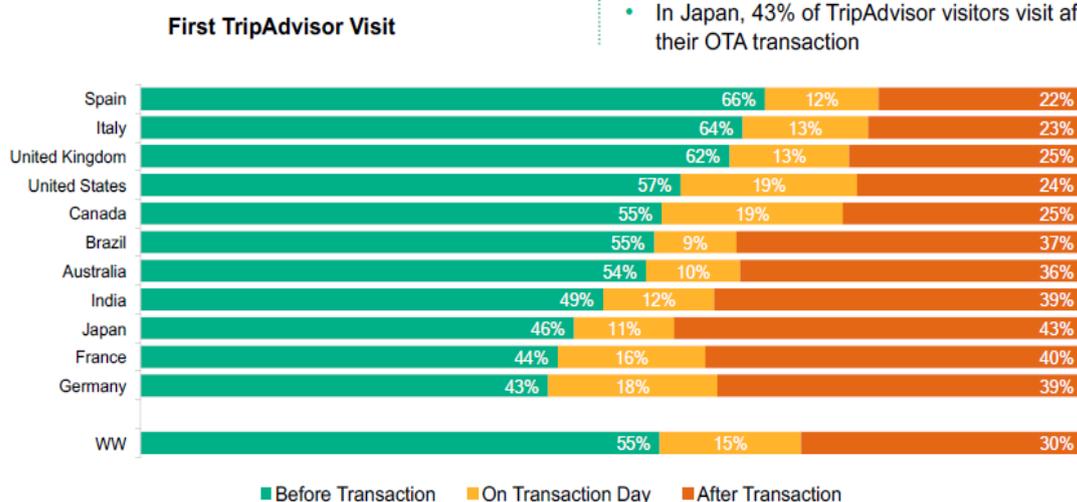


Fig.27. Distribuzione percentuale delle visite su Tripadvisor degli utenti che effettuano prenotazioni su siti web di hotel, divisa temporalmente e geograficamente. Fonte: dati elaborati da comScore Data Services presenti su Worldwide Travel Path To Purchase 2017, Tripadvisor.

OTA Transactors: When do they visit TripAdvisor?

- Worldwide, 55% of OTA transactors visit TripAdvisor before their purchase
- Spain has the highest proportion of OTA transactors who visit before the purchase day
- In Japan, 43% of TripAdvisor visitors visit after their OTA transaction



Source: comScore Data Services



Fig.28. Distribuzione percentuale delle visite su Tripadvisor degli utenti che effettuano prenotazioni su siti web delle OTA, divisa temporalmente e geograficamente. Fonte: dati elaborati da comScore Data Services presenti su Worldwide Travel Path To Purchase 2017, Tripadvisor.

Il primato di Tripadvisor in termini di popolarità è alimentato dal circolo virtuoso innescato dalle esternalità di rete, per il quale all'aumentare delle recensioni sul sito, esso acquista più valore per i viaggiatori e all'aumentare degli utenti aumentano i ristoranti e gli hotel che vogliono comparire su Tripadvisor, incrementando il suo valore percepito dal consumatore. Considerato il ruolo fondamentale giocato dalle esternalità di rete in questo settore, il nucleo strategico della compagnia consiste nell'ampliare costantemente la sua base di utenti, in maniera economicamente vantaggiosa, e nel continuare a coinvolgere i membri della sua community attraverso continui sviluppi tecnologici e miglioramenti della *customer experience*. Nel tentativo di mantenere costantemente coinvolta la sua community di utenti ed amplificare le dinamiche attraverso cui i suoi contenuti migliorano la trasparenza del mercato, negli ultimi anni Tripadvisor ha introdotto sulla piattaforma funzionalità tipiche dei social network e delle comunità online, tra cui ad esempio la possibilità di connettersi con altri utenti con interessi ed esperienze simili o di rivelare informazioni o preferenze personali. Conoscere il profilo e

le preferenze degli utenti che hanno inserito una recensione può aiutare gli altri utenti a capire se l'informazione contenuta in essa possa essere rilevante per la pianificazione del loro viaggio, dando maggiore importanza alle recensioni e alle opinioni dei viaggiatori con cui si condividono attitudini e preferenze. Seguendo lo stesso principio, Tripadvisor ha anche introdotto la possibilità di sincronizzare il proprio profilo sulla piattaforma con quello Facebook, condividendo le recensioni con i propri contatti sul social network e offrendo la possibilità di attribuire un maggior peso a quelle dei propri amici o degli utenti con cui si ha un basso grado di separazione (36).

L'infrastruttura tecnologica e la piattaforma di Tripadvisor costituiscono una risorsa chiave della compagnia in quanto facilitano l'aggregazione e la classificazione dell'ingente volume di contenuti in modo da renderli il più possibile fruibili dagli utenti e consentono di reindirizzare il traffico verso le piattaforme dei partner o regolare le transazioni effettuate direttamente su Tripadvisor. Il mantenimento e il continuo aggiornamento dell'infrastruttura tecnologica sono fondamentali in quanto garantiscono l'affidabilità della piattaforma e la corretta implementazione delle funzionalità che la compagnia introduce per perseguire i suoi obiettivi strategici. Da sempre, Tripadvisor ha rivolto particolare attenzione all'innovazione di prodotto e alla velocità di introduzione delle nuove funzionalità, avendo come priorità il continuo miglioramento della *customer experience* e l'espansione della sua base di utenti, nel tentativo di preservare i benefici garantiti dalle esternalità di rete. Negli ultimi anni, Tripadvisor ha dedicato particolare attenzione alla crescita in ambito *mobile* per garantire l'allineamento tra i suoi prodotti e servizi e le esigenze in continua evoluzione del suo bacino di utenti.

Le risorse chiave analizzate nel precedente paragrafo sono alla base delle dinamiche di creazione di valore da parte di Tripadvisor, che agendo da intermediario tra fornitori di servizi turistici e viaggiatori crea valore economico per entrambe le parti. In questo meccanismo i viaggiatori contribuiscono alla co-creazione di valore caricando rating, recensioni e foto di sistemazioni, ristoranti, località ed attività, il cui effetto positivo sulle decisioni di acquisto dei consumatori, in particolare nel caso di brand deboli e beni di esperienza, è stato ampiamente dimostrato in diversi settori (35). Tripadvisor contribuisce a questa fase di co-creazione di valore aggregando e riorganizzando i contenuti generati dai viaggiatori per offrire ai propri utenti un'esauriente ed affidabile fonte di informazioni per pianificare i propri viaggi, ridurre le incertezze sul servizio e sui fornitori e valutare l'adeguatezza della struttura in rapporto alle proprie necessità e preferenze. Chiedendo ai

viaggiatori di valutare accuratamente diversi aspetti della loro esperienza quali location, qualità del sonno, pulizia della stanza e servizio, Tripadvisor agisce come garante della qualità di hotel e destinazioni, ruolo cruciale per la cattura di valore, specialmente nel caso di beni esperienza caratterizzati da una forte distanza culturale e geografica tra consumatori e produttori (35). In quest'ottica, la decisione di integrare il proprio inventario di recensioni con dati provenienti da Facebook ha consentito di ridurre ulteriormente l'incertezza dei clienti particolarmente avversi al rischio consentendo loro di consultare recensioni di amici o viaggiatori con stessi interessi (36).

Per i fornitori di servizi turistici, il valore è creato attraverso la generazione e il reindirizzamento di traffico internet verso i siti web delle OTA o degli hotel, dove gli utenti possono ultimare il processo prenotando prodotti e servizi (35). La piattaforma può anche essere usata dai partner albergatori e ristoratori come efficace fonte di feedback per individuare e promuovere i propri punti di forza e aggiustare i propri punti deboli o per rispondere strategicamente alle recensioni online incrementando o riducendo i prezzi a seconda che le recensioni siano positive o negative (36). Un'altra opportunità offerta dalle recensioni degli utenti agli hotel partner di Tripadvisor è la possibilità di differenziare orizzontalmente le proprie strutture e i propri servizi. Le recensioni degli utenti possono infatti aiutare gli albergatori a fornire informazioni più dettagliate ed accurate sulle caratteristiche uniche delle proprie strutture, consentendo agli utenti di individuare facilmente l'hotel che meglio si adatta alle loro preferenze, bisogni e desideri. Alla luce della maggiore ricchezza di informazioni, la *willingness to pay* dei viaggiatori nei confronti di hotel che sono in grado di differenziare i propri servizi può aumentare, così come i loro margini (36).

Il valore così creato viene monetizzato e catturato da Tripadvisor attraverso i sistemi di monetizzazione visti in precedenza, quali costo per click (CPC) o costo per mille visualizzazioni (CPM) nel caso degli hotel o attraverso commissioni su prenotazione nel caso del segmento delle attività e dei ristoranti. Se nelle prime fasi della penetrazione di Internet nel settore del turismo la presenza online poteva costituire la fonte di un vantaggio competitivo per un hotel, con il passare del tempo essa è diventata una necessità strategica per attirare clienti, conferendo a Tripadvisor e agli altri infomediari una posizione privilegiata in termini di potere contrattuale e consentendo ad essi di fare leva sulla necessità degli hotel di apparire sulle loro piattaforme per ottenere un significativo vantaggio nelle dinamiche di cattura del valore. Altri fattori che rinforzano tale vantaggio

sono le barriere all'entrata nel settore dell'infomediazione, quali forti brand, esternalità di rete e la segretezza degli algoritmi, che impediscono a dei potenziali nuovi entranti di replicare il ruolo delle OTA o di Tripadvisor e la disponibilità di informazioni sui clienti di maggior valore rispetto a quelle possedute dagli hotel, le quali possono essere usate per gestire programmi fedeltà, creare offerte speciali e segmentare efficacemente la base di utenti (35).

Il successo di Tripadvisor è costruito sulla continua aggiunta di valore ai suoi servizi attraverso l'espansione del suo ecosistema di co-creazione del valore (34). Come analizzato meglio nel successivo capitolo, a partire dal 2013 Tripadvisor ha implementato nuove funzionalità che hanno tentato di ampliare significativamente le dinamiche di creazione e cattura del valore della piattaforma.

3.3.2 EVOLUZIONE STRATEGICA

3.3.2.1 AGGIUNTA DI NUOVE FUNZIONALITA'

Fino al 2012 la strategia di Tripadvisor era costruita attorno all'aggregazione, analisi e monetizzazione di informazioni turistiche, con l'obiettivo di aiutare i viaggiatori a "pianificare il viaggio perfetto", come recitava il suo slogan. Il suo modello di business era basato principalmente sulla generazione di ricavi attraverso servizi di sponsorizzazione e promozione di hotel o siti di OTA su cui gli utenti della piattaforma, dopo aver consultato le recensioni, venivano reindirizzati per effettuare la prenotazione. Negli ultimi anni, tuttavia, Tripadvisor ha ampliato la propria strategia di creazione e cattura del valore, decidendo di introdurre gradualmente nuove funzionalità per poter offrire ai propri utenti un'esperienza completa di pianificazione e prenotazione viaggio, riducendo la frizione tra i due processi e consentendo ai viaggiatori di completare tutte le fasi sulla piattaforma Tripadvisor. Ciò è stato reso possibile grazie all'introduzione, a partire dal 2012, delle funzionalità metasearch, che consente di comparare i prezzi e la disponibilità di diversi hotel, presenti su diversi siti web, rimanendo su Tripadvisor, e Instant Booking, che permette di completare la prenotazione della camera, a seguito della pianificazione del viaggio e della comparazione delle tariffe, senza uscire dalla piattaforma. Fornendo ai propri utenti questa esperienza di acquisto *one-stop*, Tripadvisor ha ampliato la sua *value proposition*, forte della convinzione che l'offerta di un'esperienza di prenotazione *end-to-end* avrebbe migliorato il suo posizionamento

competitivo nel lungo periodo e le avrebbe consentito di monetizzare in maniera più efficace le sue risorse uniche quali la sua fedele community di utenti e il suo vasto inventario di recensioni. Considerata infatti la capacità di Tripadvisor di influenzare le prenotazioni di hotel a livello mondiale (vedi fig. 1 e 2), è evidente come la piattaforma, esclusivamente attraverso i ricavi generati dalle inserzioni pubblicitarie, sfruttasse solo una piccola parte del suo vasto potenziale, beneficiando solo minimamente dell'ingente quantità di transazioni e prenotazioni che nascevano dalla ricerca e pianificazione su Tripadvisor, ma si concludevano sulle piattaforme delle varie OTA o sui siti web degli hotel.

Per analizzare meglio l'impatto e l'evoluzione delle strategie sulle performance di Tripadvisor, introduciamo i concetti di hotel shopper, ricavo da hotel shopper e conversione.

- *Hotel shopper.* Per *hotel shopper* ci si riferisce ai visitatori che visualizzano una lista di hotel in una città o una specifica pagina di hotel. Il ricavo per hotel shopper serve a misurare quanto effettivamente il sito è in grado di convertire gli *hotel shopper* in ricavo ed è calcolato in base al numero di *hotel shopper* unici mensili, l'indice di conversione e il prezzo per click ricevuto da Tripadvisor. Tripadvisor ritiene che la crescita del traffico totale, o crescita in visite mensili da visitatori unici, rifletta la crescita totale del brand, per cui tiene traccia e analizza sotto-segmenti del suo traffico e la sua correlazione con la generazione di ricavi, utilizzando anche i dati sugli hotel shoppers, per formulare indicatori chiave sulla crescita dei ricavi. Aumentare il numero di hotel shopper sui propri siti web rimane una priorità strategica fondamentale per Tripadvisor
- *Ricavo per hotel shopper.* Questa metrica è stata individuata per misurare quanto effettivamente Tripadvisor è in grado di convertire gli hotel shopper in ricavi. Il ricavo per hotel shopper è costituito da 3 fattori: il numero di hotel shopper unici mensili, la percentuale di conversione di un hotel shopper verso un reindirizzamento a pagamento e il prezzo per click che l'azienda riceve
- *Conversione.* La conversione di un hotel shopper in un reindirizzamento a pagamento su un sito di Tripadvisor è determinata principalmente da 3 fattori:

merchandising, copertura commerciale e scelta. Tripadvisor definisce il merchandising come il numero e l'ubicazione di inserzioni pubblicitarie che sono disponibili su una pagina, copertura commerciale come la possibilità di avere un cliente che può ricevere una prenotazione online per una particolare proprietà e scelta come il numero di clienti disponibili per ogni data proprietà.

Tripadvisor, nonostante prevedesse già sui suoi siti web una funzionalità di metasearch per i voli aerei, introduce il servizio di comparazione di tariffe per camere di hotel nel 2012, inizialmente solo per smartphone ed estendendola anche alle piattaforme desktop e tablet nel 2013. La transizione verso il metasearch è stata subito identificata come il cambiamento più radicale nella storia di Tripadvisor, la cui identità fino ad allora era sempre stata quella di aggregatore di recensioni e sponsorizzazioni per hotel e OTA. Gli impatti che questa transizione avrebbe avuto sul modello di business e sulle dinamiche di monetizzazione furono largamente anticipati dal CEO Stephen Kaufer, che predisse come la nuova funzionalità di metasearch avrebbe ridotto il numero di reindirizzamenti verso i siti web dei partner, poiché l'intero processo di comparazione prezzi sarebbe avvenuto nei confini delle piattaforme di Tripadvisor (37). Questo meccanismo tuttavia, sarebbe stato compensato dal fatto che Tripadvisor avrebbe reindirizzato ai partner coinvolti nella funzionalità di metasearch utenti la cui probabilità di effettuare una prenotazione era molto più alta rispetto a quella di chi veniva reindirizzato sulle pagine dei partner dai tradizionali link, con conseguenti maggiori percentuali di conversione e quindi con la possibilità di fissare tariffe CPC maggiori.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ricavi per hotel shopper	N/A	N/A	\$ 0,56	\$ 0,54	\$ 0,46	\$ 0,42	\$ 0,41
Variazione percentuale anno per anno	-8%	-13%	15%	-4%	-15%	-9%	-2%

Tab.11. Ricavi per hotel shopper di Tripadvisor dal 2012 al 2018 con variazione percentuale di anno in anno. Elaborazione personale di dati contenuti negli annual reports di Tripadvisor.

L'impatto della ridotta percentuale di conversione intrinseca nella nuova funzionalità si è riflesso in una riduzione dei ricavi da hotel shopper del 13% dal 2012 al 2013 (tab.1), imputabile anche al fatto che la funzionalità dovesse ancora essere perfezionata. Nel 2014 infatti, a seguito della definitiva implementazione del metasearch, ultimata a Giugno 2013, i ricavi per hotel shopper sono aumentati del 7% (Tab.11) rispetto all'anno precedente. Ciò è dovuto essenzialmente all'aumento delle tariffe CPC pagate dai partner, in virtù del miglioramento della qualità dei reindirizzamenti forniti dal metasearch, ormai messo a punto, che compensava la ridotta capacità di conversione.

Proseguendo la sua strategia di miglioramento della customer experience e della riduzione della frizione tra le varie fasi di pianificazione e prenotazione, nel 2014 Tripadvisor introduce la funzionalità Instant Booking, che consente agli utenti della piattaforma di completare la prenotazione dell'hotel senza uscire dal sito web. La strategia di Tripadvisor è stata quella di fare leva sulla sua fedele community di utenti e su un inventario di recensioni e opinioni senza uguali nel settore per espandersi nella filiera dell'infomediazione e monetizzare al massimo il suo ruolo di punto di riferimento per i viaggiatori. La possibilità di offrire agli utenti un'esperienza di prenotazione a 360 gradi che parta dalla pianificazione attraverso le recensioni e si concluda con la prenotazione dell'hotel rappresentava potenzialmente una mossa in grado di stravolgere completamente le dinamiche competitive del settore e consentire a Tripadvisor di erodere significativamente le quote di mercato dei principali *players* Expedia e Booking agendo da vera e propria agenzia di viaggio online. Fattore fondamentale per il successo della transizione di Tripadvisor da aggregatore di recensioni a OTA era la possibilità di cambiare le abitudini dei viaggiatori, storicamente abituati a raccogliere informazioni su Tripadvisor per decidere la propria destinazione, per poi spostarsi su altri siti per effettuare la prenotazione. Nel tentativo di plasmare l'immagine della piattaforma come quella di un posto in cui pianificare, confrontare prezzi e prenotare, Tripadvisor ha lanciato, nel 2017, una campagna televisiva volta ad aumentare la consapevolezza degli utenti circa le nuove funzionalità.

Nei primi anni seguenti al lancio della nuova funzionalità, Tripadvisor ha visto i suoi ricavi per hotel shopper scendere significativamente, diminuendo del 4% dal 2014 al 2015 e del 15% dal 2015 al 2016 (Tab.11). Se inizialmente il declino nei ricavi per hotel shopper era imputabile ad una fase transitoria di perfezionamento della funzionalità e

della sua graduale adozione su tutte le piattaforme, nel 2017 era evidente come Instant Booking non avesse riscontrato il successo sperato, spingendo l'azienda a dichiarare, nel suo annual report, di essere stata probabilmente troppo ottimistica sulla possibilità che questa funzionalità potesse cambiare la percezione di Tripadvisor come posto in cui prenotare camere di hotel. Già dalla seconda metà del 2016 Tripadvisor ha deciso infatti di ridurre l'enfasi sulla funzionalità di Instant Booking, riducendo la sua visibilità sia su desktop che su mobile, e tornando a concentrarsi sul servizio di comparazione dei prezzi offerto dal metasearch.

L'evoluzione della strategia e del ruolo di Tripadvisor negli ultimi anni è efficacemente riflessa dalle modifiche apportate al suo slogan, riportate in basso (38). Esse evidenziano come la *value proposition* dell'azienda sia cambiata significativamente negli ultimi anni, passando dalla possibilità di pianificare dei viaggi alla possibilità di prenotare camere di hotel, salvo tornare sui propri passi abbandonando l'enfasi sull'Instant Booking e promuovendo quasi esclusivamente il suo servizio di comparazione dei prezzi.

Pre-2012: *Plan the perfect trip*

Oct-2013: *Plan your perfect trip*

Dec-2014: *Plan and book your perfect trip*

Oct-2015: *Book your best trip, every trip*

Aug-2016: *Find and book your ideal trip at the lowest prices*

Jan-2017: *Shop here for the lowest hotel prices*

Apr-2017: *Find your ideal hotel at the lowest prices*

Negli ultimi anni, tuttavia, nonostante il focus sul servizio di comparazione dei prezzi abbia in parte consentito a Tripadvisor di arrestare il brusco declino dei ricavi per hotel shopper, la crescente competizione di Google nel settore dei metasearch ha influenzato significativamente le performance dell'azienda. Le tariffe CPC negoziate tra Tripadvisor e i suoi partner nell'ambito della funzionalità di metasearch sono diminuite di anno in anno a partire dal 2017 e ciò è principalmente imputabile alla tendenza di Google di mettere in evidenza i propri servizi turistici nei risultati di ricerca, penalizzando la visibilità sul motore di ricerca ottenuta dalla compagnia attraverso le sue attività di Search

Engine Optimization. Altri trend che hanno contribuito alla ridotta profittabilità dell'azienda in questi ultimi anni sono stati la crescente competizione delle OTA in termini di disponibilità di recensioni verificate sui loro siti web e il trend di riduzione delle spese in sponsorizzazioni online delle OTA, che rappresenta un fattore particolarmente determinante per la redditività Tripadvisor, il quale deriva una parte sostanziale dei suoi ricavi da un numero relativamente piccolo di partner (al 31 Dicembre 2019, Expedia e Booking sono stati responsabili del 33% dei ricavi totali dell'azienda e, come approfondito meglio nei rispettivi capitoli, entrambe stanno perseguendo strategie di ottimizzazione del marketing a pagamento). Questi recenti trend hanno contribuito a delineare uno scenario sfavorevole in termini di redditività nel lungo termine per il segmento Hotel di Tripadvisor, spingendo l'azienda ad investire maggiormente in altri segmenti di mercato, come meglio approfondito in seguito.

3.3.2.2 MARKETING

Un altro dei punti chiave della strategia di crescita di Tripadvisor è quello di preservare gli effetti benefici delle esternalità di rete aumentando il traffico di visitatori verso i propri siti web attraverso gli opportuni canali di marketing online ed offline. Nell'ultimo decennio Tripadvisor ha apportato significativi cambiamenti al suo *marketing mix* al fine di preservare la sua redditività in uno scenario competitivo in continua evoluzione e promuovere al maggior numero di potenziali clienti l'introduzione delle nuove funzionalità evidenziate in precedenza.

I canali di sponsorizzazione online sono principalmente social network, reindirizzamenti da siti di partner, SEO, ovvero l'ottimizzazione del sito web volta a migliorarne il posizionamento nei risultati organici dei motori di ricerca, e SEM, l'insieme delle attività di web marketing svolte per aumentare la visibilità e rintracciabilità di un sito web.

Gli hotel shopper che vengono reindirizzati verso i siti web Tripadvisor attraverso canali di marketing non a pagamento, come ad esempio gli utenti che accedono direttamente all'homepage del sito o vi giungono attraverso delle ricerche specifiche su motori di ricerca, sono del più alto valore per l'azienda. Nel corso degli anni, tuttavia, a causa della crescente competizione nel settore, gli hotel shoppers che accedono ai siti web e alle applicazioni Tripadvisor attraverso canali di marketing a pagamento, come ad esempio il SEM, sono cresciuti molto più velocemente del traffico proveniente da canali di

marketing non a pagamento, quali il SEO, incrementando di conseguenza il costo aggregato di acquisizione degli hotel shopper.

Negli ultimi anni Tripadvisor ha intrapreso un piano di ottimizzazione degli investimenti in canali di marketing a pagamento nel tentativo di perseguire una strategia di crescita della redditività nel lungo termine. Dalla metà del 2017, l'azienda ha iniziato a ridurre gli investimenti in marketing inefficienti, tra cui principalmente quelli in SEM, con l'obiettivo di acquisire hotel shopper cercando di rispettare delle soglie stabilite di *return on investment* del marketing. Come previsto, questa ottimizzazione nelle spese di marketing ha ridotto il traffico verso la piattaforma e i ricavi totali provenienti dal metasearch, ma ha significativamente migliorato i profitti e i margini del segmento Hotel, Media & Platform nel 2018 e 2019 (Tab.12). Parte dei risparmi ottenuti attraverso questa strategia sono stati investiti, a partire dal 2017, in brand advertising, specialmente televisivo, con l'obiettivo di instaurare un rapporto più duraturo e diretto con gli utenti, prevedendo in questo modo di ottenere un ritorno economico maggiore di quello che si avrebbe solamente attraverso l'utilizzo del marketing online a pagamento. La strategia di marketing di Tripadvisor per i prossimi anni sarà quindi incentrata su una gestione mirata al lungo termine del trade off tra i maggiori ricavi nel breve periodo ottenibili attraverso il massiccio utilizzo del marketing online a pagamento e il miglioramento dell'efficienza di marketing e della profittabilità nel lungo periodo ottenibile con l'aggiunta di campagne televisive nel suo *marketing mix*.

Hotel Segment			
	2017	2018	2019
	(in milioni)		
Ricavi	\$ 1.022	\$ 1.001	\$ 939
Adjusted EBITDA	\$ 267	\$ 329	\$ 378
Adjusted EBITDA (% sui ricavi)	26,13%	32,87%	40,26%

Tab.12. Ricavi e EBITDA del segmento Hotel di Tripadvisor dal 2017 al 2019.

Elaborazione personale di dati contenuti negli annual reports di Tripadvisor.

	2017	2018	2019
	(in milioni)		
Costi diretti di marketing	\$ 639	\$ 553	\$ 433
% dei ricavi	41%	34%	28%

Tab.13. Costi diretti di marketing di Tripadvisor dal 2017 al 2019. Elaborazione personale di dati contenuti negli annual reports di Tripadvisor.

3.3.2.3 MOBILE

Un'altra priorità strategica di Tripadvisor è quella di sostenere una costante crescita ed innovazione nel settore *mobile*. I continui investimenti in quest'area sono allineati con gli obiettivi strategici già menzionati di continuo incremento del traffico online e miglioramento dell'esperienza di pianificazione e prenotazione e sono mirati ad un aumento dell'user base, del suo coinvolgimento e della sua monetizzazione nel lungo periodo. Nel corso degli anni Tripadvisor ha sviluppato applicazioni sempre più innovative per i dispositivi mobili, aggiungendo la possibilità di sincronizzare la piattaforma con il proprio profilo Facebook e offrendo un'esperienza sempre più coinvolgente e personalizzata di prenotazione sul mobile, nel tentativo di andare incontro alle mutevoli esigenze dei consumatori. I continui sforzi nello sviluppare e migliorare le applicazioni per dispositivi mobili hanno consentito all'azienda di fare enormi progressi in questo settore, comprovati dai feedback positivi ricevuti dagli utenti mobile e dalla continua crescita del numero di applicazioni scaricate negli ultimi anni.

	2014	2015	2016	2017	2018
	in milioni				
ricavi da transazioni click-based	\$ 764	\$ 837	\$ 750	\$ 756	\$ 722
media annuale totale di hotel shoppers unici mensili	1357	1555	1645	1768	1742

Tab.14. Andamento dei ricavi da transazioni click-based e media annuale totale di hotel shoppers unici mensili dal 2014 al 2018. Elaborazione personale di dati contenuti negli annual reports di Tripadvisor.

Dal 2016, il tasso di crescita annuale di visitatori da *mobile* supera costantemente il tasso di crescita annuale di visitatori unici mensili e nel 2018 più di metà degli utenti di Tripadvisor ha effettuato l'accesso alla piattaforma da dispositivi mobili, a conferma della crescita del trend di utilizzo di tali dispositivi per condurre attività di *e-commerce* e dei continui sforzi di Tripadvisor nell'adattarsi a questo cambiamento e soddisfare le aspettative dei consumatori. I dispositivi mobili, tuttavia, ad oggi, generano ricavi per utente significativamente inferiori se confrontati con le versioni desktop e tablet della piattaforma. Ciò è imputabile a diversi fattori, tra cui le ridotte opportunità di inserzioni pubblicitarie su schermi più piccoli e la minore propensione alla prenotazione su dispositivi mobili da parte dei consumatori, che si traduce in minori percentuali di conversione, minori tariffe CPC pagate dai partner e minori ricavi in media. Attraverso la Tab.14 è possibile osservare il trend positivo di crescita di hotel shopper unici negli ultimi anni, imputabile a diversi fattori, tra cui principalmente l'aumento del traffico da *mobile*, che però non è stato accompagnato da una proporzionale crescita dei ricavi. Seppure siano stati diversi i fattori che hanno contribuito a delineare un trend negativo dei ricavi della compagnia negli ultimi anni, tra cui la fallimentare introduzione della funzionalità di Instant Booking e la crescente competizione nel settore dei metasearch, questa tabella evidenzia come la continua espansione nel settore *mobile* garantisca significativi aumenti del traffico che però non viene efficacemente monetizzato.

Tripadvisor ha deciso di gestire il trade-off tra l'aumento del numero di inserzioni pubblicitarie su piccoli schermi e la qualità della *user experience* su mobile favorendo quest'ultima ed accettando una temporanea riduzione dei ricavi per hotel shopper al fine di preservare un'esperienza di acquisto più limpida e fruibile ed aumentare il coinvolgimento degli utenti. Tripadvisor continuerà ad investire nello sviluppo e nel miglioramento dell'esperienza su mobile degli utenti e nell'acquisizione di traffico da smartphone per aumentare la propria *user base*. L'obiettivo nel lungo periodo è quello di incrementare l'utilizzo e il coinvolgimento degli utenti sui dispositivi mobili e di conseguenza ottenere maggiori percentuali di conversioni per i suoi partner e una maggiore monetizzazione del traffico online. Lo stesso Stephen Kaufer ha dichiarato che il crescente coinvolgimento nel settore *mobile* di Tripadvisor, nonostante penalizzi i ricavi nel breve termine, costituisca un vantaggio competitivo che la compagnia sfrutterà nel lungo periodo (39).

3.3.2.4 DIVERSIFICAZIONE GEOGRAFICA E SETTORIALE

Un'altra priorità strategica di Tripadvisor è l'espansione in nuove aree geografiche e settori di mercato complementari al suo business.

Per quanto riguarda l'espansione geografica, il focus dell'azienda nell'ultimo decennio è stato l'incremento del bacino internazionale di utenti attraverso lo sviluppo di siti web Tripadvisor in diversi paesi in Europa, Asia e Sud America, con particolare attenzione ai mercati emergenti come Brasile, Russia e Cina. Ad oggi, Tripadvisor gestisce versioni locali del suo sito web in 48 paesi e 28 lingue.

Per quanto riguarda invece l'espansione in altri settori, Tripadvisor ha perseguito una strategia di acquisizioni finalizzate espandersi in maniera complementare al suo business o a procurarsi prodotti, risorse o servizi aggiuntivi per migliorare la *user experience*. Negli ultimi anni, a seguito del crescente aumento degli utenti che accedono a sezioni della piattaforma non dedicate agli hotel, Tripadvisor ha deciso di investire nell'espansione del traffico e nel miglioramento dell' *user experience* nel suo segmento "Altro", aumentando la sua offerta a livello globale di attrazioni, ristoranti e sistemazioni alternative.

Di seguito sono riportate le tabelle che mostrano le performance del segmento Non-Hotel, sia considerato nella sua interezza alla voce "Altro" (Tab. 15), come presente negli annual report dei Tripadvisor fino al 2018, sia scomposto nel segmento Experience & Dining e "Altro" (tab 5), come riportato nell'annual report del 2019 (Tab.16).

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ricavi	in milioni						
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Segmento "Altro"	31	46	111	229	290	360	458
% su ricavi totali	4%	5%	9%	15%	20%	23%	28%
Adjusted EBITDA	in milioni						
	\$	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$	\$
Segmento "Altro"	3,00	5,00	4,00	6,00	28,00	45,00	66,00
% sui ricavi del segmento	10%	-11%	-4%	-3%	-10%	13%	14%

Tab.15. Ricavi ed EBITDA del segmento Altro dal 2012 al 2018. Elaborazione personale di dati contenuti negli annual reports di Tripadvisor

	2017	2018	2019
Ricavi	in milioni		
Experience & Dining	\$ 264	\$ 372	\$ 456
Altro	\$ 270	\$ 242	\$ 165
Adjusted Ebitda	in milioni		
Experience & Dining	\$ 23	\$ 48	\$ 5
Altro	\$ 41	\$ 45	\$ 55
% Adjusted Ebitda su rispettivi ricavi			
Experience & Dining	9%	13%	1%
Altro	15%	19%	33%

Tab.16. Ricavi ed EBITDA dei segmenti Experience & Dining e Altro dal 2017 al 2019.

Elaborazione personale di dati contenuti negli annual reports di Tripadvisor

Nel 2008 l'azienda ha intrapreso una strategia di diversificazione nel settore delle sistemazioni alternative, quali ad esempio condomini, case per vacanze, baite e cottage, entrando in un segmento il cui potenziale era già stato intuito da aziende come Airbnb e Homeaway. Tripadvisor è entrato in questo settore effettuando significativi investimenti in Flipkey e ha continuato con l'acquisizione dell'azienda britannica Holiday Lettings nel 2010, la spagnola Niumba nel 2013 e Housetrip nel 2016.

Per diversi anni il business delle sistemazioni alternative è stato il principale fattore dell'aumento dei ricavi del segmento "Altro" (Tab.15), che però è stato accompagnato da un andamento negativo dell'EBITDA dal 2012 al 2016, con l'azienda che ha di fatto operato in perdita in segmenti dal vasto potenziale che necessitavano però di investimenti significativi per finanziarne le iniziative di crescita.

Tripadvisor, tuttavia, negli ultimi anni ha deciso di disinvestire in questo settore (come osservabile anche dai ricavi decrescenti del segmento Altro in Tab. 16) a seguito dell'insostenibile competizione di Airbnb, Booking e Vrbo, la cui offerta in termini di

sistemazioni alternative è significativamente superiore di quella dell'azienda. Dal 2017 Tripadvisor ha deciso di perseguire una strategia di riallocazione di risorse all'interno del segmento Non-Hotel per supportare la crescita dei settori dei ristoranti e delle attività. A effettiva conferma del ridimensionamento delle ambizioni e degli investimenti di Tripadvisor nel settore delle sistemazioni alternative, basti osservare come nell'ultimo annual report del 2019 l'azienda abbia deciso di scorporare il suo segmento Non-Hotel nel più rilevante Experience&Dining e in una voce denominata "Altro", in cui ha raggruppato il segmento delle sistemazioni alternative con altri settori secondari per la sua strategia come voli aerei, crociere e noleggio auto.

L'espansione nei segmenti della ristorazione e delle attrazioni è nata con l'obiettivo di valorizzare l'ampia percentuale di utenti che si non si reca sulla piattaforma con l'obiettivo di visualizzare i contenuti di Tripadvisor su hotel e altre sistemazioni, ma per accedere a recensioni e informazioni su ristoranti ed attività. L'azienda ha quindi sviluppato una strategia volta ad incrementare l'offerta di ristoranti ed attività prenotabili e a migliorare il coinvolgimento degli utenti di questo segmento sulle piattaforme mobili. Due esempi in tal senso sono l'acquisizione nel 2014 di Lafourchette (o thefork.com), piattaforma leader nelle prenotazioni online nel settore della ristorazione in Europa, e Viator, principale sito di ricerca e prenotazione di attività a livello globale. Per diversi anni Tripadvisor ha gestito in perdita questi business (Tab.15), investendo nel loro sviluppo e credendo nel loro potenziale nel lungo termine, e se i ricavi di questi business sono aumentati in maniera significativa dal 2012 ad oggi, costituendo sempre di più una quota importante dei ricavi totali, l'EBITDA, per i motivi analizzati in precedenza, è rimasto negativo fino al 2016. Nel 2017, a seguito del già citato aumento dell'efficienza nei canali di marketing a pagamento e di maggiori sinergie operazionali tra i business delle attrazioni e delle sistemazioni alternative, l'EBITDA è passato dal -10% al 13% in termini di percentuali sui ricavi, mantenendosi su questo trend positivo anche nell'anno successivo.

Il costante successo del segmento Dining & Experience ha spinto Tripadvisor ad allocarvi più risorse, nel tentativo di renderlo, già dall'immediato futuro, il segmento più redditizio dell'azienda, a discapito di quello Hotel, Media & Platform, che negli ultimi anni, per i motivi analizzati in precedenza, ha visto le sue performance calare in maniera significativa. Lo stesso CEO Steve Kaufer, ad inizio anno, ha dichiarato che i ricavi del segmento Dining & Experience guideranno la futura crescita dell'azienda e nel 2020

supereranno i ricavi del business degli hotel, la cui influenza sui ricavi totali sarà sempre meno rilevante nei prossimi anni (40).

La strategia di forte espansione del business Experience & Dining è riflessa dal brusco calo dell'EBITDA nell'ultimo anno (Tab.16), conseguenza degli investimenti a lungo termine che l'azienda ha deciso di effettuare in questo segmento. Altre mosse in tal senso sono state le decisioni di gestire separatamente Viator dalla sezione *Experience* di Tripadvisor e l'acquisizione delle piattaforme di prenotazione online di ristoranti Bookatable e Single Platform, con l'acquisizione di quest'ultima dettata principalmente dalla possibilità di acquisire la sua forza vendita nelle prenotazioni. Come evidenziato da un analista della Piper Sandler (41), l'interrogativo fondamentale per il futuro del segmento Experience & Dining riguarda la possibilità che esso raggiunga il suo vero potenziale senza ulteriori investimenti aggressivi, in modo da poter concentrarsi sul miglioramento della sua redditività.

3.4 ANALISI COMPARATIVA

Rielaborando in chiave comparativa le analisi di Booking, Expedia e Tripadvisor si è eseguito un confronto tra le strategie e l'evoluzione del ruolo dei 3 players nell'ultimo decennio. L'analisi comparativa ha consentito di rilevare diverse analogie e differenze nell'evoluzione strategica delle 3 compagnie, che sono state riportate attraverso il seguente ordine:

- Inizialmente l'analisi comparativa si è focalizzata sul «tradizionale» settore dell'*hospitality*, evidenziando la graduale convergenza dei ruoli dei 3 players ed approfondendo le modalità attraverso cui è avvenuta.
- In una seconda fase sono state analizzate le analogie e le differenze nelle diverse strategie di diversificazione settoriale intraprese tra i 3 players, tra cui principalmente quelle che hanno interessato i segmenti dell'*home sharing*, della ristorazione e delle attività.
- Sono stati inoltre analizzate e confrontate le diverse tipologie di dati integrati dai tre players nell'ultimo decennio e le modalità attraverso cui tali dati hanno contribuito ad implementare alcune delle loro strategie

- Nell'ultima parte sono state confrontate le prospettive evolutive future dei 3 players, con particolare attenzione alla funzionalità di *Connected Trip* e alle strategie di differenziazione e incremento della *brand loyalty*.

3.4.1 CONVERGENZA DEI RUOLI NELL'HOSPITALITY

L'elevata competizione e la necessità di adeguarsi ai trend che hanno rivoluzionato l'architettura del settore dell'*hospitality* e le abitudini dei consumatori hanno portato i principali players a convergere verso un modello sempre più omogeneo e completo, attraverso acquisizioni strategiche o un aumento delle funzionalità delle rispettive piattaforme.

Un modo efficace per eseguire un'analisi comparativa dell'evoluzione del ruolo dei players oggetto dell'analisi è studiare il loro rapporto con le diverse fasi del *life cycle* del viaggiatore nel corso del decennio (Fig.29).



Fig.29. Rappresentazione delle varie fasi del *life cycle* del viaggiatore e dell'evoluzione del ruolo dei 3 players dal 2010 al 2020. Elaborazione personale.

All'inizio del decennio ognuno dei 3 players operava in una fase del ciclo di vita del cliente ben definita. TripAdvisor, attraverso il suo vasto inventario di recensioni, foto e ratings, era un punto di riferimento nelle fasi di ricerca e pianificazione del viaggio e di condivisione delle esperienze. Booking Holdings ed Expedia Group, invece, attraverso i loro brand agivano quasi esclusivamente da agenzie di viaggio online, fornendo la possibilità di prenotare camere di hotel e altre strutture ricettive. La fase di comparazione è stata rivoluzionata dall'avvento dei motori di metasearch, tra i quali i principali erano

Kayak e Trivago, che hanno consentito di comparare tariffe di hotel per una data destinazione su un'unica piattaforma, attingendo da diversi siti.

Nel corso degli anni, i 3 players hanno evoluto il proprio ruolo all'interno del *life cycle* del viaggiatore, espandendosi in diverse fasi:

- La crescente popolarità dei metasearch e la minaccia che essi rappresentavano per le OTA in termini di acquisizione dei clienti ha spinto Booking Holdings ed Expedia Group ad entrare in tale segmento, attraverso l'acquisizione di Kayak e Trivago. L'aumento del numero di recensioni e rating presenti sulle piattaforme dei due players, inoltre, ha contribuito ad incrementare la loro importanza nelle fasi di ricerca e condivisione.
- Tripadvisor ha invece attuato una strategia finalizzata all'espansione in fasi caratterizzate da una maggiore monetizzazione di quelle di ricerca e condivisione. La compagnia ha evoluto il proprio ruolo all'interno della filiera aggiungendo al proprio *core business* di aggregazione di recensioni le funzionalità di comparazione prezzi ed instant booking.

Di seguito verranno analizzate e confrontate in maniera più dettagliata le evoluzioni dei vari players.

Nel 2010 Booking Holdings ed Expedia Group erano i leader del settore del turismo. Attraverso i loro brand agivano quasi esclusivamente da agenzie di viaggio online, consentendo la prenotazione di hotel e altre strutture.

Fino ad allora avevano condiviso lo stesso nucleo strategico che si basava sull'innovazione tecnologica e di prodotto e sull'aumento del numero e delle località delle sistemazioni. L'obiettivo comune delle strategie dei due players era quello di alimentare il circolo virtuoso che si regge sul reciproco miglioramento di domanda, intesa come numero di visitatori dei siti web, e offerta, intesa come numero di strutture che collaborano con le piattaforme.

Nell'ultimo decennio, tuttavia, nuovi trend nel settore hanno rivoluzionato le dinamiche competitive all'interno di esso, portando Booking Holdings ed Expedia Group a perseguire strategie parallele di diversificazione settoriale. Una delle prime, significative evoluzioni nella strategia dei due players è stato l'ingresso quasi simultaneo nel segmento dei metasearch, attraverso le acquisizioni di brand affermati come Kayak e Trivago. Le

due acquisizioni, avvenute entrambe nel 2013, hanno consentito ai players di entrare nella fase di “comparazione” del life cycle dei viaggiatori in un periodo in cui i metasearch stavano acquisendo un ruolo decisivo nel determinare il reindirizzamento di traffico web verso diverse OTA e i loro costi di acquisizione utenti. L’ingresso nel segmento dei metasearch ha consentito a Booking Holdings ed Expedia Group di diversificare i propri ricavi, espandendo il proprio ruolo di *advertisers*, ben distinto dal loro ruolo principale di agenzie di viaggio online. Entrambi i player hanno continuato ad investire singificativamente nel segmento dei metasearch, con Booking Holdings che ha acquisito due ulteriori compagnie di metasearch, Momondo e HotelsCombined, nel 2017 e nel 2018.

Le Fig.30 e 31 evidenziano, sia in termini assoluti che percentuali, come le similari strategie di espansione nel segmento dei metasearch abbiano consentito ai due players di evolvere il loro *core business* tradizionale di prenotazione di hotel e di aumentare i ricavi provenienti dall’*advertising*.

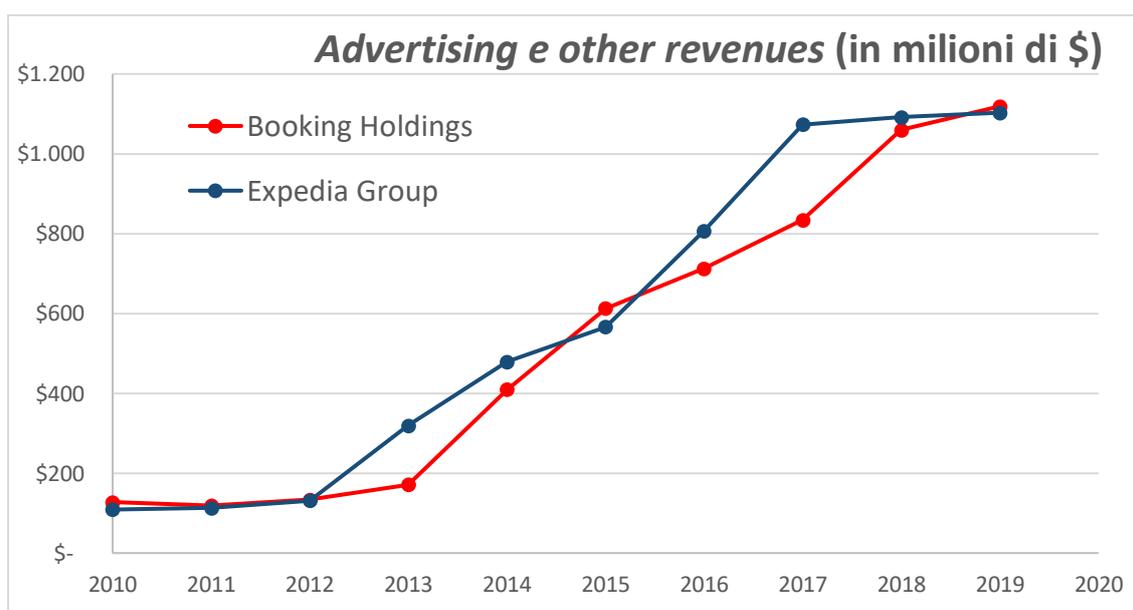


Fig.30. Confronto tra i ricavi da advertising di Booking Holdings ed Expedia Group dal 2010 al 2020. Rielaborazione personale di dati contenuti negli annual reports delle due compagnie

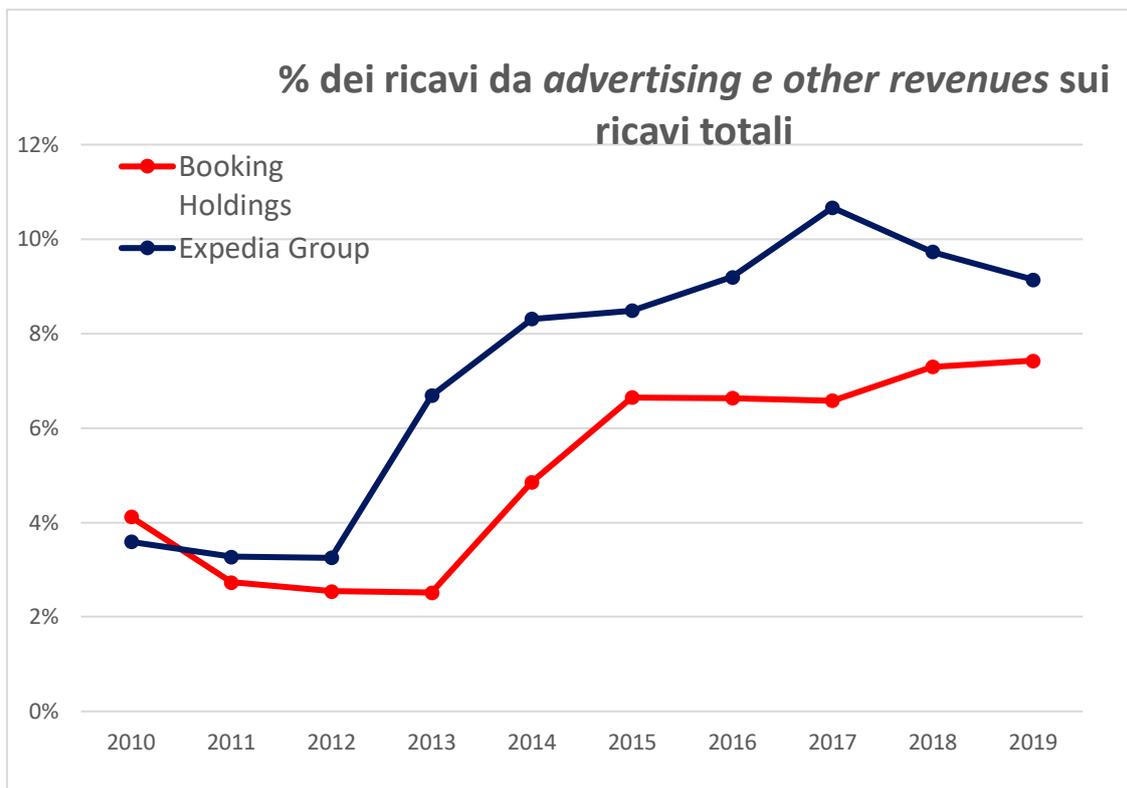


Fig.31. Confronto tra le percentuali dei ricavi da advertising sui ricavi totali relative a Booking Holdings ed Expedia Group dal 2010 al 2020. Rielaborazione personale di dati estratti dagli annual reports delle due compagnie

All'inizio del decennio Tripadvisor faceva parte di Expedia Group, costituiva il portale turistico più popolare a livello globale ed agiva prevalentemente da aggregatore di recensioni ed altri contenuti generati da utenti. La compagnia agiva quindi nelle fasi di *ricerca e condivisione* del *life cycle* del viaggiatore, complementari a quelle occupate dalle OTA, e il suo business model era incentrato sui *network effects* diretti, tra i creatori di contenuti e gli altri utenti, e indiretti, tra gli utenti e le strutture ricettive. Le principali strategie adottate da Tripadvisor per ampliare ed incrementare i benefici delle esternalità di rete erano incentrate sul miglioramento della *customer experience* attraverso un continuo sviluppo tecnologico, su significativi investimenti in *search engine marketing* e su una costante espansione geografica. A seguito della separazione da Expedia, ultimata nel 2011, Tripadvisor inizia una strategia incentrata sull'aggiunta di nuove funzionalità di metasearch e prenotazione diretta e sull'espansione in fasi della filiera tradizionalmente occupate dalle OTA e caratterizzate da una maggiore monetizzazione.

Tripadvisor inizia ad introdurre la funzionalità di metasearch sulle proprie piattaforme nel 2012 e nel 2014 introduce la funzionalità di Instant Booking, evolvendo il suo ruolo

da semplice da aggregatore ed *advertiser* ad OTA e motore di metasearch. L'obiettivo di Tripadvisor era quello di fare leva sull'ampiezza del suo inventario di contenuti e sulla sua fedele community di utenti per competere con le principali agenzie di viaggio online, tra cui Booking Holdings ed Expedia Group.

A partire dal 2014 il settore dell'*hospitality* è stato dunque caratterizzato da una convergenza nei ruoli dei suoi 3 principali players, che hanno ricoperto una posizione rilevante in tutte le principali fasi della filiera, come evidenziato nelle Fig. 32 e 33.

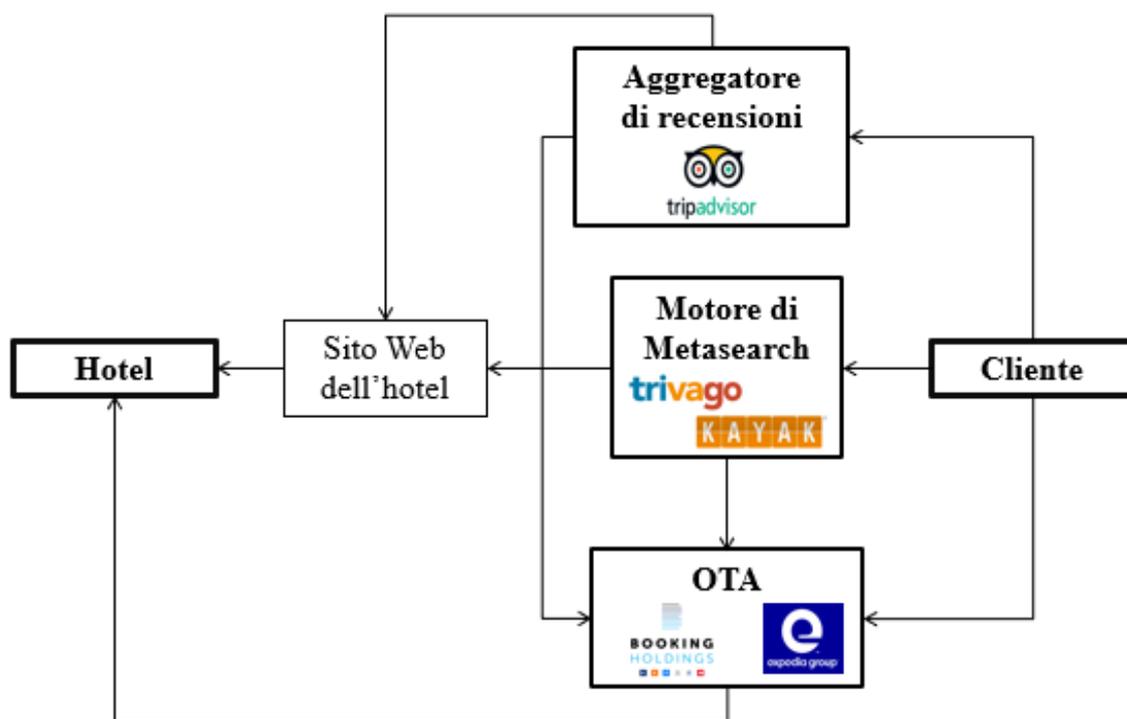


Fig.32. Rappresentazione schematica dell'architettura online del settore dell'hospitality nel 2010, in cui sono evidenziati i ruoli occupati da Booking, Expedia e Tripadvisor. Elaborazione personale

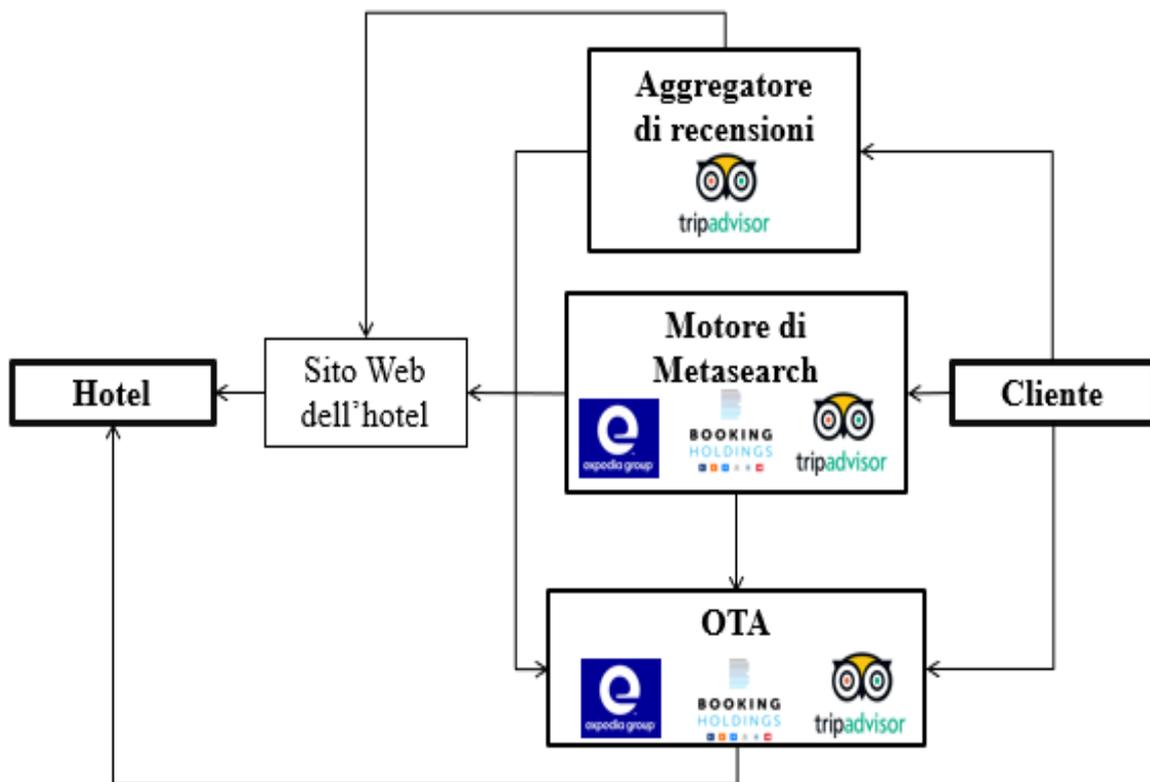


Fig.33. Rappresentazione schematica dell'architettura online del settore dell'hospitality nel 2014, in cui sono evidenziati i ruoli occupati da Booking Holdings, Expedia Group e Tripadvisor. Elaborazione personale.

3.4.2 DIVERSIFICAZIONE SETTORIALE

L'evoluzione del ruolo e delle strategie dei 3 players negli ultimi dieci anni non si è sviluppata solo nel settore degli hotel e nelle relative fasi del *life cycle* del viaggiatore, ma ha anche interessato altri segmenti in crescita nel settore del turismo, come quelli dei tour e delle attività, della ristorazione e dell'*home sharing*. Il seguente grafico offre una visione complessiva delle strategie di diversificazione settoriale operate dai 3 players nell'ultimo decennio e consente di confrontare l'evoluzione dei rispettivi ruoli all'interno dell'architettura del turismo (Fig.34).



Fig.34. Evoluzione temporale delle strategie di diversificazione settoriale nel settore del turismo di Booking Holdings, Expedia Group e Tripadvisor dal 2010 al 2020.

Elaborazione personale

L'analisi ha consentito di evidenziare diverse similarità nelle strategie di diversificazione dei 3 players, in particolare nei segmenti delle attività e della ristorazione. Nell'ultimo decennio Booking, Expedia e Tripadvisor hanno perseguito una strategia comune di miglioramento dell'esperienza *end-to-end* offerta ai propri utenti, integrando servizi di prenotazione di attività e ristoranti alle loro piattaforme. Tripadvisor e Booking Holdings sono entrati nel settore della ristorazione nel 2014, acquisendo rispettivamente TheFork e OpenTable. Tripadvisor è entrata nel segmento dei tour e delle attività nel 2014, a seguito dell'acquisizione di Viator, e nello stesso anno Expedia Group lancia Expedia Local Expert. Booking Holdings ha adottato un approccio *wait-and-see*, aspettando fino al 2018 per acquisire FareHarbor ed entrare di fatto nel segmento. Se per Booking Holdings ed Expedia Group gli investimenti e il coinvolgimento in questi segmenti si possono considerare marginali se confrontati con i rispettivi *core business*, Tripadvisor, a partire dal 2017, ha iniziato ad investire significativamente nel suo business *Experience & Dining*, con l'obiettivo di farlo diventare il perno della crescita futura della compagnia.



Fig.35. Rappresentazione schematica dell'espansione di Booking Holdings, Expedia Group e Tripadvisor nei settori della ristorazione e delle attività. Elaborazione personale

L'analisi ha evidenziato come nell'ultimo decennio tutti e 3 i players abbiano adottato una strategia di espansione nel segmento dell'*home sharing*, seppur con tempistiche, modalità ed esiti diversi.

Booking ha lanciato la piattaforma Villas.com nel 2014 come terreno di prova per la sua offerta di sistemazioni alternative, chiudendola nel 2016 per aggregare il suo inventario di case, appartamenti ed altri alloggi private alla piattaforma di Booking.com. Expedia Group ha invece acquisito HomeAway nel 2015, rinunciando a sviluppare organicamente il proprio inventario di sistemazioni alternative e decidendo di entrare nel segmento dell'*home sharing* tramite l'acquisizione di uno dei suoi principali players. Per entrambi i players l'espansione nel segmento delle sistemazioni alternative è uno dei cardini della strategia di crescita nell'immediato futuro. Nel 2019 i ricavi generati dal business delle sistemazioni alternative hanno rappresentato il 21% dei ricavi totali di Booking Holdings, con una crescita del 14% rispetto all'anno precedente, e l'11% dei ricavi totali per Expedia Group, con una crescita del 14% rispetto all'anno precedente e del 29% rispetto al 2017.

Se i due players sono entrati nel settore dell'*home sharing* solo negli ultimi 5 anni, Tripadvisor ha fatto il proprio ingresso nel segmento già nel 2008, acquisendo FlipKey ed in seguito integrando le sistemazioni alternative direttamente sulla piattaforma principale, e nel corso degli anni ha continuato ad investire nella crescita del suo business di sistemazioni alternative, sia in maniera organica, che attraverso acquisizioni.

La crescente competizione nel segmento dell'home sharing, tuttavia, ha costretto la compagnia a perseguire una strategia di riallocazione delle risorse a partire dal 2017, favorendo il già citato business *Experience & Dining* a discapito della sua offerta di sistemazioni alternative, che non costituisce più un *focus* strategico per la compagnia.

3.4.3 UTILIZZO DEI DATI

La capacità di raccogliere dati è stato uno dei principali vantaggi posseduto dalle OTA e dai portali turistici nei confronti delle agenzie di viaggio tradizionali e degli hotel. Compagnie come Booking, Expedia e Tripadvisor sono in una posizione privilegiata rispetto ai loro fornitori perché hanno accesso diretto ai dati dei clienti, possedendo di fatto migliori opportunità di capire i loro utenti e sviluppare in maniera mirata le loro strategie.

La crescente quantità di dati a disposizione e i significativi progressi tecnologici che consentono di migliorare la loro acquisizione ed elaborazione stanno rivestendo un ruolo sempre più centrale nelle strategie dei principali players, portandoli a sviluppare ed evolvere competenze nel campo della *data analysis*. Se all'inizio del decennio il processo di raccolta ed elaborazione dati era un processo relativamente semplice e marginale per i principali players, l'avvento dei *Big Data* nel settore del turismo ha consentito di ottenere preziose informazioni per prevedere la domanda, migliorare i processi di decision making, gestire le interazioni con i clienti e offrire servizi sempre migliori in maniera efficace ed efficiente. L'abilità di gestire i dati ed estrarre valore da essi sta assumendo sempre più i tratti di una *core capability* per compagnie leader del settore come Booking, Expedia e Tripadvisor, rivoluzionando le loro dinamiche di *value creation* e supportando le loro principali strategie.

Come analizzato nei precedenti capitoli, il nucleo strategico di Booking, Expedia e Tripadvisor consiste nell'alimentare il circolo virtuoso tra domanda, intesa come numero di utenti che visitano le loro piattaforme, e offerta, intesa come numero di *advertisers* e partner che decidono di collaborare con le compagnie. Una delle principali modalità attraverso cui i 3 players incrementano la domanda, l'offerta e il reciproco effetto rafforzante che le collega è il continuo miglioramento della *value proposition* per utenti e partner. La capacità di raccogliere ed elaborare sempre più dati è stata fondamentale per migliorare la *customer e partner experience* offerta dai 3 players e favorire l'incremento degli utenti che accedono alle piattaforme e dei fornitori di servizi turistici che decidono

di collaborare con esse. Ciò consente a sua volta di incrementare il numero di dati a disposizione delle compagnie ed aiutarle a migliorare ulteriormente il valore da esse generato. Di seguito verranno analizzate le principali tipologie di dati raccolti ed elaborati dai 3 players e verranno confrontate le modalità attraverso cui sono stati usati nel corso dell'ultimo decennio per implementare alcune delle loro strategie, tra cui il miglioramento dell'efficienza di marketing e della *value proposition* offerta a clienti e partner.

3.4.3.1 MIGLIORAMENTO VALUE PROPOSITION PER GLI UTENTI

Come discusso nei precedenti capitoli, uno dei pilastri strategici di Booking, Expedia e Tripadvisor è il costante miglioramento della *customer experience*. La capacità di utilizzare i dati raccolti attraverso le proprie piattaforme ha consentito a tali players di avere una migliore comprensione dei comportamenti e delle preferenze dei loro utenti ed offrire ad essi un'esperienza sempre più personalizzata. Sebbene le OTA e gli aggregatori di recensioni raccolgano dati personali degli utenti da più di un decennio, è solo da poco più di 6 anni che i principali players hanno iniziato ad accumulare competenze nell'ambito dei *Big Data* e del *machine learning* per sviluppare ed alimentare algoritmi che sono in grado di proporre ai clienti i contenuti e le offerte più idonee alle loro attitudini e preferenze.

La sfida principale per Booking, Expedia e Tripadvisor in tale ottica è quella di proporre ad ogni utente l'offerta più adatta ai suoi gusti e alle sue esigenze e di presentarla in modo da aumentare le probabilità di conversione. Negli ultimi anni, inoltre, le competenze dei big players nell'ambito della *data analysis* si sono evolute di pari passo con le loro strategie di differenziazione, che puntano sull'offerta di prodotti e servizi complementari e in ottica futura convergono verso l'offerta di un'esperienza di viaggio sempre più interconnessa. L'ambiziosa funzionalità di Connected Trip discussa nei precedenti capitoli si regge infatti sulla disponibilità di un'ingente quantità di dati di diversa tipologia e sulla capacità di impiegarli in maniera efficiente per ridurre al minimo la frizione tra le diverse fasi di pianificazione e prenotazione e per migliorare l'esperienza di viaggio degli utenti, ad esempio attraverso la gestione degli imprevisti.

Per personalizzare in maniera efficace le offerte proposte ad ogni utente, le compagnie raccolgono ed elaborano diverse tipologie di dati, che possono essere classificati nelle seguenti categorie (42):

- **User behavior data.** Questi dati sono basati sulle specifiche azioni compiute da ogni utente che visita il sito web e sono in grado di identificare a cosa attribuisce più valore ogni singolo cliente. Tali dati riguardano la ricerca della destinazione, le date di inizio e fine del viaggio, la profondità dello scrolling della pagina, tutti i click e i movimenti del cursore (compresi quelli rivolti ai servizi, ai prodotti addizionali, ai dati della location, ai ratings, alle recensioni), le iscrizioni.
- **CRM data.** Questi dati sono esplicitamente forniti dal cliente durante le fasi di acquisto o, in ogni caso, interagendo con la piattaforma. I dati CRM includono il nome, le credenziali e le informazioni di contatto dell'utente, i dettagli e lo storico dei suoi acquisti (incluso il numero di visite e il tempo su un sito web), il tipo di sistemazioni prenotate, le preferenze in termini di servizio. Questi dati sono facili da combinare con almeno parte dei *behavior data*.
- **Geolocation data.** Questi dati, più rari dei precedenti, comunicano dove si trova il cliente in qualsiasi istante e sono solitamente acquisiti tramite app su *mobile*. Tale tipologia di dati ha un'importanza fondamentale nell'ottica del Connected Trip.
- **Social media data.** Considerata l'ingente quantità di viaggiatori che condivide le proprie esperienze online, i social media sono una preziosa miniera di opportunità per personalizzare l'esperienza dei clienti, a patto che essi effettuino l'accesso sulle piattaforme tramite i loro account social. I principali dati e informazioni reperibili dai profili social degli utenti sono foto e video condivisi, che spesso riportano geolocalizzazioni di specifiche località, *check in* in particolari aeroporti, hotel, ristorante ed eventi o commenti
- **Feedback data.** Questa tipologia di dati serve a determinare se gli utenti hanno gradito quanto proposto ad essi attraverso le offerte personalizzate e ad impostare un *feedback loop* per ottimizzare ulteriormente il processo di personalizzazione. La più comune tipologia di feedback è rappresentata dalle recensioni caricate dagli utenti sui siti web della compagnia o su piattaforme esterne, come social (vedi sopra) o aggregatori di recensioni.

Di seguito, attraverso alcuni esempi, verranno illustrate le principali modalità attraverso cui, nel corso dell'ultimo decennio, Expedia, Booking e Tripadvisor hanno utilizzato i

dati a loro disposizione per implementare strategie di miglioramento della *customer experience*.

Expedia

Già dal 2014 Expedia aveva iniziato a dedicarsi all'implementazione di *data sets*, *cluster* e modelli predittivi per determinare quali clienti fossero più propensi a comprare, quanto la compagnia fosse disposta a spendere per acquisire un cliente con la prima transazione e quali tipi di transazioni o campagne aveva le più alte probabilità di favorire una seconda o terza transazione (43). La compagnia aveva inoltre messo a punto un modello che, usando dati sui prezzi in tempo reale degli hotel e i dati storici degli utenti, era in grado di predire quali sarebbero state le offerte più rilevanti per ogni viaggiatore, incrementando significativamente le percentuali di conversione sulla piattaforma (43). La decisione di Expedia di trasferire le proprie piattaforme e le proprie app sul cloud di Amazon Web Services offre, tra i diversi vantaggi, la possibilità di usufruire delle migliori competenze di *data analytics* del colosso informatico. Nel corso degli anni Expedia ha continuato ad investire significativamente nel campo dei Big Data e dell'Intelligenza Artificiale nel tentativo di migliorare la comprensione del cliente ed estenderla oltre il singolo viaggio. Gli sviluppi futuri della personalizzazione delle esperienze di Expedia saranno incentrati sulla creazione di chatbots e piattaforme di conversazione e sull'assistenza durante il viaggio, con l'obiettivo di ridurre la frizione non solo tra le fasi di ricerca e prenotazione, ma anche tra la prenotazione e il viaggio (44).

Booking

Booking.com, brand principale di Booking Holdings, ha due tipi di approcci per la personalizzazione: la personalizzazione most cases e la personalizzazione 1:1 (45). Nel primo caso, la piattaforma sviluppa e personalizza il prodotto per un determinato segmento di utenti con caratteristiche e preferenze simili, mentre nel caso di personalizzazione 1:1 la piattaforma usa gli specifici behavior data degli utenti al fine di personalizzare l'esperienza a livello di singolo individuo. In questo tipo di personalizzazione, la sfida principale per Booking è quella di individuare in tempo reale le preferenze dell'utente, che può avere diverse preferenze a seconda delle circostanze in cui decide di prenotare un determinato viaggio, per offrire un'esperienza personalizzata rilevante in ogni occasione.

Le Fig.36 e 37 evidenziano i diversi strumenti usati da Booking per raccogliere le opinioni e i feedback degli utenti durante le diverse fasi del *product cycle*.



Fig.36. Strumenti utilizzati da Booking.com per raccogliere i feedback degli utenti durante il *product's cycle*. Fonte: (46)



Fig.37. Strumenti utilizzati da Booking.com per raccogliere i feedback degli utenti durante il *product's cycle*, rappresentati in cluster. Fonte: (46)

Uno dei metodi più comuni che Booking usa per raccogliere i feedback degli utenti è l'A/B testing, già discusso nel capitolo relativo a Booking Holdings. L'A/B testing consente di individuare il miglior tipo di personalizzazione della pagina web attraverso microesperimenti in cui sono gli utenti a decidere la loro configurazione preferita (Fig. 38). Questo tipo di testing, ormai da anni integrato nella cultura della compagnia, ha scardinato la natura gerargica del processo di *decision making* all'interno della compagnia, favorendo decisioni *data-driven* che sono alla base delle ottime percentuali di conversione che caratterizzano la piattaforma di Booking.com.

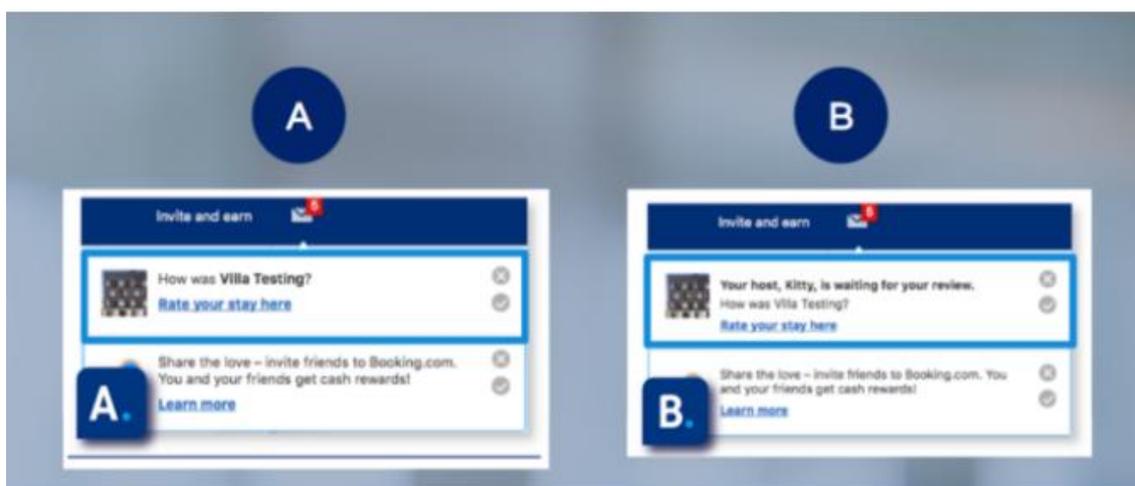


Fig.38. Esempio di A/B test per le notifiche di Booking.com. Fonte: (46)

Tripadvisor

Tripadvisor, il portale turistico più visitato al mondo, è in grado di raccogliere un ingente quantitativo di dati dai suoi visitatori e dalle recensioni che essi caricano sulle piattaforme. Già agli inizi del decennio, Tripadvisor ha iniziato ad applicare diverse tecniche nel campo dei *Big Data*, quali *predictive analytics*, *data mining* e *statistical modelling*, con l'obiettivo di offrire una migliore esperienza ai propri utenti, attraverso raccomandazioni mirate e personalizzate (46). I progressi tecnologici degli ultimi anni hanno consentito alla compagnia di affinare il suo processo di personalizzazione dei contenuti, consentendole di offrire ai propri utenti la giusta recensione al momento giusto a seconda della fase del processo di pianificazione in cui si trova. Attraverso il cosiddetto processo di *collaborative filtering*, Tripadvisor è in grado di abbinare utenti con specifici interessi a recensioni che includono contenuti simili, mentre la *sentiment analysis* aiuta a determinare a che punto del ciclo di prenotazione si trova ogni utente e quale tipo di

recensione stia cercando (47). Un'altra modalità attraverso cui Tripadvisor ha incrementato la personalizzazione dei propri contenuti e il miglioramento della *customer experience* è l'integrazione dei dati social degli utenti sulla piattaforma Tripadvisor. Questa funzionalità, già descritta nel relativo capitolo, consente agli utenti di vedere dove sono stati i loro amici in vacanza e di ottenere da essi suggerimenti per destinazioni ed itinerari, o di connettersi con persone al di fuori della loro rete di amici che hanno visitato gli stessi posti.

3.4.3.2 MIGLIORAMENTO VALUE PROPOSITION PER I PARTNER

La capacità di Booking, Tripadvisor ed Expedia di raccogliere un'ingente quantità di dati di vario tipo consente ad essi di offrire una *value proposition* per propri partner che nessun altro player è in grado di fornire. Di seguito verranno proposti esempi di funzionalità e prodotti attraverso cui le 3 compagnie sfruttano le loro competenze in ambito di *data analytics* per offrire ai propri partner un prezioso supporto nelle loro principali attività.

Booking

Booking Analytics nasce del 2016 e consente ai partner della piattaforma di avere accesso a diverse tipologie di dati raccolti da Booking.com, tra i quali (48):

- dati sulle vendite (numero di stanze prenotate, ricavi complessivi, ricavi per stanza)
- dati sui consumatori come paese d'origine, dispositivo usato per prenotare, scopo del viaggio, con quanto tempo d'anticipo la vacanza è stata prenotata
- dati sulle percentuali di cancellazione
- recensioni scritte dai viaggiatori
- dati che evidenziano il posizionamento dell'hotel quando i viaggiatori prenotano in quella determinata area
- dati riguardanti le strutture presenti nella località del partner, filtrabili per tipologia di struttura e rating

Expedia

In maniera simile a Booking, anche Expedia mette a disposizione dei propri partner una piattaforma di supporto: Expedia Partner Central.

Tale piattaforma raccoglie ed elabora diverse tipologie di dati, tra cui *market pricing* in tempo reale, disponibilità delle camere, performances, fattori di conversione e recensioni di diverse strutture, trend del settore. Fornendo tali dati ai propri partner, Expedia crea valore per essi supportandoli nei seguenti processi (49):

- Revenue Management. Gli *insights* forniti da Expedia aiutano i partner a vendere le giuste camere al giusto prezzo ed aumentare la loro redditività
- Miglioramento della Guest Experience. Expedia aiuta i propri partner ad anticipare i bisogni dei loro clienti, fornire ad essi il servizio migliore ed aumentare la propria reputazione online.
- Massimizzazione dell'impatto di marketing, consentendo ai partner di individuare e targetizzare i clienti con più valore, promuovere le proprie offerte e aumentare la propria visibilità.

Tripadvisor

L'ingente quantitativo di dati raccolto da Tripadvisor, sotto forma di utenti che visitano la piattaforma o di recensioni, viene impiegato per migliorare la *value proposition* offerta agli advertisers. Gli albergatori e i ristoratori che sponsorizzano i loro servizi attraverso la piattaforma, ad esempio, possono usare le recensioni come una valida fonte di feedback per individuare e promuovere i propri punti di forza e aggiustare i propri punti deboli o per rispondere strategicamente alle recensioni, incrementando o riducendo i prezzi a seconda che esse siano positive o negative. Nel corso dell'ultimo decennio Tripadvisor ha sviluppato nuove modalità attraverso cui sfruttare il suo arsenale di dati per aiutare i propri *advertisers* a raggiungere una *customer base* sempre più ampia e targetizzata e più incline ad essere reindirizzata verso le loro piattaforme. Un esempio di questo servizio è l'introduzione, nel 2019, di TripAdvisor Connect, una piattaforma di dati ideata per aiutare gli inserzionisti a raggiungere utenti al di fuori delle piattaforme di Tripadvisor. Attraverso questo servizio, la compagnia mette a disposizione i propri dati su viaggiatori

e ristoranti e, integrandoli con le piattaforme di social media, consente agli *advertisers* di raggiungere un pubblico maggiore su Facebook e Instagram.

3.4.3.3 MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA DI MARKETING

Lo sviluppo di competenze di data analysis è impiegato dai 3 players anche nel raggiungimento di un altro obiettivo che ha accomunato le loro strategie negli ultimi anni, che è quello del miglioramento dell'efficienza di marketing e della qualità dei reindirizzamenti verso le proprie piattaforme. Come analizzato nei precedenti capitoli, diversi fattori hanno ridotto la redditività degli investimenti in performance marketing di Booking, Expedia e Tripadvisor, spingendoli a puntare maggiormente sul brand marketing per aumentare l'acquisizione diretta di clienti.

Le OTA analizzano diverse tipologie di dati per identificare i migliori canali di acquisizione utenti e determinare la conversione da essi garantita. Le principali tipologie di dati sono (50):

- la tipologia di traffico suddivisa per canali di provenienza. I principali canali sono il canale diretto, la ricerca organica, la ricerca a pagamento (essenzialmente Google Adwords), i reindirizzamenti da altri siti, quali ad esempio metasearch o social.
- dati indicativi del fattore di conversione di ogni canale, come ad esempio il rapporto visitors-to-book (numero di visitatori del sito per ogni prenotazione effettuata).
- Report di *web analytics* forniti dai motori di metasearch, che possono fornire informazioni utili come i dati relativi alle diverse ricerche, inclusi il numero di *bidders* per ogni ricerca, e le statistiche sul traffico web suddivise per dispositivo, canale, mercato

Queste tipologie di dati offrono informazioni utili sull'efficacia dei diversi canali di marketing utilizzati dalle piattaforme e vengono elaborati attraverso particolari algoritmi di *machine learning* per ottimizzare i processi di selezione *keywords* e di *bidding* in ottica Search Engine Marketing e metasearch. L'uso di tali dati per garantire il miglior posizionamento delle proprie offerte in maniera *cost effective* ed assicurare un'adeguato

fattore di conversione è alla base della strategia di miglioramento dell'efficienza di marketing perseguita dai 3 players negli ultimi anni.

3.4.4 PROSPETTIVE FUTURE

Oltre alla continua espansione nel settore delle sistemazioni alternative, le strategie future di Booking Holdings ed Expedia Group hanno un altro significativo punto di contatto, che è quello dell'implementazione del "Connected Trip". Il "Connected Trip" è un'offerta multi-prodotto che include sistemazioni, voli, attrazioni, trasporti via terra e servizi di ristorazione, connessi da una perfetta rete di pagamenti e supportata da un'intelligenza artificiale per fornire ai viaggiatori un'esperienza senza frizioni ed aumentare la loro lealtà verso la piattaforma. Tale funzionalità ha l'obiettivo di semplificare e migliorare tutti gli aspetti dell'esperienza di viaggio, tra cui scoperta, pianificazione, prenotazione, coordinazione di itinerari tra i fornitori di servizi turistici, ri-prenotazione e ri-schedulazione automatica. A titolo esemplificativo, se il volo di un viaggiatore venisse cancellato, il servizio di Connected Trip non solo avviserebbe il viaggiatore, ma automaticamente imposterebbe un nuovo orario di check in presso l'hotel, modificherebbe la prenotazione al ristorante, schedulerebbe diversamente il trasporto dall'aeroporto ecc.

Tuttora in fase di sviluppo, il servizio di Connected Trip costituirebbe un nuovo paradigma per i servizi turistici che si pongono l'obiettivo di porre i consumatori al centro e consentirebbe a Booking ed Expedia di agire in maniera personalizzata e trasversale tra i diversi servizi turistici, ricoprendo un ruolo molto simile a quello delle tradizionali agenzie di viaggio.

Sia Booking Holdings che Expedia Group stanno preparando il terreno per le loro proposte di Connected Trip, ampliando e integrando le loro offerte di servizi o apportando modifiche alle loro strutture organizzative volte ad incrementare la collaborazione, cooperazione e interdipendenza tra i loro diversi brand.

Nel tentativo di gettare le basi per la creazione di un'offerta di esperienza di viaggio interconnessa, Booking Holdings ha iniziato a sperimentare nuove modalità di *cross-selling* tra i diversi servizi turistici offerti dai propri brand. Negli ultimi anni la compagnia ha deciso di intensificare l'integrazione tra Booking.com e Rentalcars.com, il suo brand

specializzato in servizi di noleggio auto, e sta espandendo a livello globale la sua offerta di voli aerei, fino ad ora poco sviluppata. Altre aree di sviluppo in vista dell'implementazione del Connected Trip sono quelle della ristorazione e delle attività, in cui Booking Holdings prevede di ricorrere a partnership con terze parti oltre che ai propri assets, e quello delle piattaforme app, che costituiranno il centro dell'esperienza Connected Trip.

Expedia ha preparato il terreno per l'introduzione della sua offerta di Connected Trip attraverso una riorganizzazione interna volta a riallinare diversi team di prodotto e tecnologici all'interno del Gruppo per aumentare la collaborazione, l'innovazione e l'ampiezza delle operazioni. Expedia sta inoltre sperimentando diverse soluzioni per favorire la connessione tra i suoi servizi, quali la possibilità di importare un volo aereo prenotato tramite United.com sulla sua piattaforma per sincronizzarlo con la prenotazione di hotel eseguita tramite Expedia.

Se tra i due players Booking Holdings possiede un vantaggio nella corsa all'implementazione del Connect Trip, che si regge su una maggiore disponibilità di capitali, clienti e dati e su un'offerta di sistemazioni più ampia a livello globale, Expedia Group ha dalla sua il fatto di essere sempre stata una compagnia *full-service*, che da decenni offre pacchetti di viaggio attraverso *cross-selling*.

L'introduzione del Connected Trip rappresenterebbe la fase definitiva del processo di evoluzione del ruolo di Booking ed Expedia all'interno del settore del turismo.

Un'altra evidenza che emerge dal confronto dei 3 players è che le loro strategie future sono impiegate sull'ampliamento della loro strategia di differenziazione, che all'inizio del decennio faceva leva principalmente su una vasta offerta di sistemazioni e in una *customer experience* di primo livello nel settore. Le diverse dinamiche che hanno stravolto lo scenario competitivo del settore hanno costretto i 3 players ad aggiungere una nuova dimensione alla natura della loro differenziazione, quella della *total customer responsiveness*, con l'obiettivo di incrementare la *brand loyalty* dei loro utenti. In un momento in cui il duplice ruolo di Google quale competitor e principale canale di advertising e la rinnovata competizione per il traffico hanno aumentato il costo di acquisizione clienti per i 3 players ed abbassato la loro redditività, l'acquisizione diretta di utenti è diventata la chiave per una crescita futura sostenibile. Booking, Expedia e Tripadvisor hanno individuato nell'ampliamento della loro offerta di servizi turistici e nella capacità di rispondere in maniera efficace alle diverse esigenze dei viaggiatori la

chiave per aumentare la fedeltà verso i loro brand ed instaurare un rapporto più diretto che consenta di aggirare l'acquisizione degli utenti tramite marketing online, divenuto sempre meno efficiente.

L'espansione nei settori della ristorazione, dei tour e delle attività e, seppur in maniera meno rilevante, dei biglietti aerei e del noleggio auto, hanno consentito e consentiranno ai 3 players di implementare diverse soluzioni di *cross-selling*, che aumentano il valore percepito dal viaggiatore riducendo le frizioni tra le fasi di acquisto dei diversi servizi turistici. La significativa espansione di Tripadvisor nel segmento Experience & Dining e l'idea di Connected Trip in fase di sviluppo da parte di Booking ed Expedia sono chiare indicazioni di come i 3 players si stiano trasformando in agenzie di viaggio tradizionali di dimensioni globali, capaci di offrire pacchetti di viaggio omnicomprensivi e personalizzati per ogni cliente.

3.4 ANALISI LONGITUDINALE DEL SETTORE NEGLI ULTIMI 10 ANNI

Dopo aver esaminato l'evoluzione strategica di ognuno dei 3 principali players del settore ed aver eseguito un'analisi comparativa dei loro ruoli e delle loro strategie, come ultimo step dell'analisi è stata delineata longitudinalmente l'evoluzione dell'intero settore del turismo nell'ultimo decennio, evidenziando i principali players e i principali avvenimenti che hanno caratterizzato i diversi segmenti del settore nel corso degli anni. A tal fine sono state utilizzate le stesse fonti di dati che sono state impiegate nell'ambito dell'analisi di Booking, Expedia e Tripadvisor. Tali dati, dopo aver fornito informazioni preziose per effettuare l'analisi individuale e comparativa dei 3 players, sono stati rielaborati in maniera trasversale al fine di delineare in chiave temporale l'evoluzione del settore, evidenziando le strategie di espansione e diversificazione delle principali compagnie del settore del turismo negli ultimi dieci anni. Per identificare in maniera sintetica le principali differenze nel tempo, verranno riportate 4 diverse "fotografie" del settore, relative agli anni 2010 (Fig.39), 2013 (Fig.40), 2017 (Fig.41) e 2020 (Fig.42), in cui sono stati individuati di volta in volta quali sono i principali players operanti nei diversi segmenti del settore e quali avvenimenti hanno influenzato significativamente lo scenario del settore nei vari trienni.

2010

	Prenotazione Hotel 	Metasearch 	Aggregazione recensioni 	Sistemazioni alternative 
PRINCIPALI PLAYERS	     	   		  
PANORAMICA	<p>Booking Holdings (nel 2010 denominata Priceline Group) ed Expedia Group sono leader del settore. Altri players importanti sono Ctrip, Orbitz, Travelocity e Wotif.</p>	<p>L'importanza dei motori di metasearch e la loro adozione da parte dei viaggiatori è in crescita. I principali players sono Kayak e Trivago.</p>	<p>Tripadvisor, parte di Expedia Group, è il portale turistico più popolare a livello globale, grazie al suo ampio inventario di recensioni, ratings, foto e altri contenuti generati da utenti.</p>	<p>Nel «giovane» settore dell'<i>home sharing</i> i principali players sono Airbnb, HomeAway e TripAdvisor (che possiede FlipKey).</p>

Fig.39. Panoramica del settore del turismo nel 2010. Elaborazione personale

Nel 2010 le statunitensi Booking Holdings (a quei tempi denominata The Priceline Group) ed Expedia Group erano le OTA leader nel settore del turismo. Booking Holdings possedeva un significativo vantaggio nei mercati internazionali rispetto al suo principale competitor, in virtù nella presenza del suo portafoglio di brand come Agoda, operante nell'Asia Pacifica, e Booking.com, leader in Europa. I principali motori di metasearch nel 2010 erano Trivago e Kayak, in un momento in cui i metamotori stavano guadagnando una crescente popolarità tra i viaggiatori. TripAdvisor, appartenente al portafoglio di Expedia Group, era il portale turistico più popolare a livello globale, punto di riferimento per milioni di viaggiatori grazie alle sue recensioni, ratings e fotografia di hotel, località, ristoranti e attività. Il business model di TripAdvisor consisteva sostanzialmente in ricavi da advertising sotto forma di commissioni da parte di inserzionisti. A differenza di Booking Holdings ed Expedia Group, TripAdvisor operava già nel giovane segmento dell'*home sharing*, dove Airbnb e HomeAway si erano affermati come leader.

2013

	Prenotazione Hotel 	Metasearch 	Aggregazione recensioni 	Sistemazioni alternative 
PRINCIPALI PLAYERS	     	     	  	  
EVENTI PRINCIPALI (2011-2013)		<ul style="list-style-type: none"> • Tripadvisor introduce metasearch (2012) • Booking Holdings acquisisce Kayak (2013) • Expedia Group acquisisce Trivago (2013) • Google entra nel segmento (2014) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tripadvisor si separa da Expedia Group (2011) • Booking ed Expedia, attraverso le loro piattaforme, iniziano ad aggregare un significativo numero di recensioni di utenti. 	

Fig.40. Panoramica del settore del turismo nel 2013. Elaborazione personale

Nel 2011 Tripadvisor si separa da Expedia Group. Nel 2013 Booking Holdings ed Expedia Group hanno acquisito rispettivamente Kayak e Trivago, entrando nel segmento dei metasearch, parallelamente a Tripadvisor, che nello stesso anno introduce sulle sue piattaforme la funzionalità di comparazione prezzi. Nel 2014 Google inizia ad investire significativamente nel suo servizio di comparazione prezzi Google Hotel Ads. Queste mosse evidenziano come, in questi 3 anni, l'importanza dei motori di metasearch all'interno della filiera sia ulteriormente aumentata, rivoluzionando gli scenari competitivi del settore.

2017

	Prenotazione Hotel 	Metasearch 	Aggregazione recensioni 	Sistemazioni alternative 	Prenotazione ristoranti 	Prenotazione attività 
PRINCIPALI PLAYERS	    	   	  	  	  	  
EVENTI PRINCIPALI (2014-2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Expedia Group acquisisce Wotif (2014), Travelocity e Orbitz (2015) • TripAdvisor (2014) e Google (2015) introducono prenotazione diretta 	<ul style="list-style-type: none"> • Booking Holdings acquisisce Momondo (2017) 		<ul style="list-style-type: none"> • Booking entra nel segmento sviluppando il suo inventario organicamente (2014) • Expedia acquisisce HomeAway (2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • TripAdvisor acquisisce TheFork (2014) • Booking acquisisce OpenTable (2014) 	<ul style="list-style-type: none"> • Expedia investe nel segmento • TripAdvisor acquisisce Viator (2014) • Airbnb introduce Experiences (2016)

Fig.41. Panoramica del settore del turismo nel 2017. Elaborazione personale

Dal 2014 al 2017 Expedia Group consolida ulteriormente la sua posizione di leadership acquisendo Wotif (2014), Orbitz (2015) e Travelocity (2015). Nello stesso intervallo di tempo TripAdvisor si inserisce in tutti gli effetti nel segmento delle OTA introducendo la funzionalità di Instant Booking. Nello stesso triennio Google ha guadagnato una crescente importanza nel segmento dei metasearch ed ha iniziato ad introdurre la funzionalità Book On Google. Booking Holdings ed Expedia Group entrano nel segmento delle sistemazioni alternative individuando le potenzialità di tale segmento e la minaccia costituita da Airbnb. Nel 2014 Booking Holdings e TripAdvisor si espandono nel segmento della ristorazione acquisendo rispettivamente TheFork e OpenTable, mentre nello stesso periodo Expedia e TripAdvisor entrano nel segmento delle attività. Tali mosse sono indicative di come, a partire dalla seconda metà del decennio, i principali players abbiano articolato ulteriormente le loro strategie di diversificazione, espandendosi in nuove aree dell'hospitality nel tentativo di sfruttare sinergie tra i diversi segmenti e migliorare ulteriormente la *customer* e *partner experience*. Anche Airbnb, nel 2016, si espande nel segmento delle attività attraverso il servizio *Airbnb Experiences*.

2020

	Prenotazione Hotel 	Metasearch 	Aggregazione recensioni 	Sistemazioni alternative 	Prenotazione ristoranti 	Prenotazione attività 
PRINCIPALI PLAYERS						
EVENTI PRINCIPALI (2018-oggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Airbnb entra nel segmento degli hotel • Tripadvisor disinveste sulla funzionalità Instant Booking 	<ul style="list-style-type: none"> • Google si impone come leader nel segmento dei metasearch 		<ul style="list-style-type: none"> • Booking ed Expedia continuano ad investire significativamente nel segmento in prospettiva futura 	<ul style="list-style-type: none"> • Airbnb entra nel segmento • Tripadvisor investe significativamente nel segmento 	<ul style="list-style-type: none"> • Tripadvisor investe significativamente nel segmento

Fig.42. Panoramica del settore del turismo nel 2020. Elaborazione personale

L'ultimo triennio è stato caratterizzato dalla consolidazione del ruolo di *disruptors* di Google ed Airbnb nel settore del turismo. Se Google ha rafforzato ulteriormente il suo ruolo di leader nella fase di comparazione prezzi, Airbnb ha mosso i primi passi nei segmenti della ristorazione e delle attività, introducendo inoltre la possibilità di prenotare hotel e altre strutture ricettive tradizionali sulle proprie piattaforme. Booking Holdings ed Expedia Group hanno rafforzato ulteriormente il proprio ruolo nel segmento dell' *home sharing*, espandendo i propri inventari di sistemazioni alternative e migliorando la *value proposition* offerta ai clienti. Negli ultimi tre anni, inoltre, Tripadvisor ha gettato le basi per un significativo cambio di rotta nel suo business, disinvestendo nella funzionalità di Instant Booking e nel segmento dell' *home sharing* per puntare maggiormente sulla sua offerta *Experience & Dining*. Seppur in maniera minore, anche Booking ed Expedia hanno continuato a sviluppare la propria offerta nei segmenti della ristorazione e delle attività negli ultimi 3 anni, continuando il trend di espansione del loro core business nel tentativo di offrire un'esperienza sempre più *end-to-end* ai loro utenti.

CONCLUSIONI E RICERCHE FUTURE

L'analisi comparativa di Booking Holdings, Expedia Group e Tripadvisor ha consentito di rilevare diverse analogie nell'evoluzione del loro ruolo e delle loro strategie nell'ultimo decennio. Booking Holdings ed Expedia Group hanno ampliato la loro impronta all'interno della filiera del settore degli hotel in maniera quasi simmetrica, reagendo prontamente ed in maniera efficace ai principali trend che hanno influenzato il settore del turismo ed evolvendo il loro ruolo di semplici agenzie di viaggio online. Tripadvisor, dal suo canto, a partire dal 2012, ha perseguito una strategia di diversificazione del modello di business volta ad evolvere il suo ruolo da portale turistico ed aggregatore di recensioni ad agenzia di viaggio online, aggiungendo funzionalità di metasearch e prenotazione diretta. Il risultato di queste mosse è una convergenza dei ruoli dei tre players all'interno del settore dell'*hospitality* che diventa particolarmente evidente a partire dal 2014. Forti affinità sono state rilevate anche nel confronto delle strategie di diversificazione settoriale dei tre players. La comune espansione nei segmenti delle sistemazioni alternative, dei ristoranti e delle attività, iniziata, seppur attraverso modalità diverse, nel 2014, esprime il tentativo delle tre compagnie di conservare la propria leadership alla luce dei nuovi trend e dei nuovi scenari competitivi che hanno rivoluzionato il settore. Le forze di *disruption* più significative in tal senso sono state la crescente popolarità dell'*home sharing* e di Airbnb e l'espansione di Google in diverse aree della filiera dell'infomediazione turistica. In ultima istanza, l'analisi comparativa ha consentito di confrontare le analogie tra le diverse modalità attraverso cui le tre compagnie perseguono le loro strategie di differenziazione e di miglioramento della *value proposition*. In tal senso, si è evidenziato come il crescente accumulo di competenze nella raccolta ed elaborazione dei dati sia centrale nelle politiche di incremento della *user e partner experience* dei tre players, mentre la prospettiva dell'offerta di un'esperienza di viaggio interconnesso riveste un ruolo chiave nelle strategie future di Booking Holdings ed Expedia Group. Questa tesi fornisce spunti per future ricerche sull'analisi dell'evoluzione del ruolo e delle strategie degli *outsiders* che stanno rivoluzionando le dinamiche competitive del settore del turismo, quali Airbnb e Google. La tesi getta anche le basi per analisi più approfondite del ruolo che i *Big Data* e il *machine learning* rivestiranno in prospettiva futura nel settore del turismo.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- (1) E. Raguseo, P. Neirotti, E. Paolucci, How small hotels can drive value their way in infomediation. The case of 'Italian hotels vs. OTAs and TripAdvisor, *Information & Management* 54 (2017) 745-756
- (2) J.Yannis Bakos, Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplace, *Management Science*, Vol.43, No.12, December 1997
- (3) P.Yong, D. Tan, The rise of Home Sharing platforms: friend, foe or enemy?, *Sector Briefing* 79, DBS Asian Insights, DBS Group Research, August 2019
- (4) B. Carroll, L. Sileo, Online Travel Agencies: more than a distribution channel, *PhoCusWright White Paper*, September 2014
- (5) E. Raguseo, P. Neirotti, E. Paolucci , Are customers' reviews creating value in the hospitality industry?mExploring the moderating effects of market positioning, *International Journal of Information Management* 36 (2016) 1133–1143
- (6) <https://www.phocuswire.com/Metasearch-travel-marketing-channel-growing>
- (7) N. Christodoulidou, D. J. Connolly, P. Brewer, An examination of the transactional relationship between online travel agencies, travel meta sites, and suppliers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 22 No. 7, 2010 pp. 1048-1062
- (8) P. Roma, G. Lo Nigro, U. Panniello, Sharing economy and incumbents' pricing strategy: The impact of Airbnb on the hospitality industry, *International Journal of Production Economics*, 214 (2019) 17-29
- (9) D. A. Guttentag, S. L. J. Smith, Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels: Substitution and comparative performance expectations, *International Journal of Hospitality Management* 64 (2017) 1-10
- (10) D. Guttentag (2015) Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector, *Current Issues in Tourism*, 18:12, 1192-1217
- (11) J. Camilleri, B. Neuhofer, Value co-creation and co-destruction in the Airbnb sharing economy, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 29 No. 9, 2017 pp. 2322-2340
- (12) <https://taplytics.com/blog/how-booking-comss-tests-like-nobodys-business/>

- (13) E. Raguseo, P. Neirotti, E. Paolucci, How small hotels can drive value their way in infomediaation. The case of 'Italian hotels vs. OTAs and TripAdvisor, *Information & Management* 54 (2017) 745-756
- (14) https://www.corriere.it/economia/14_marzo_03/crociata-alberghi-contro-agenzie-online-ci-impedisce-abbassare-prezzi-78b4ec56-a2f3-11e3-b600-860f014e2379.shtml
- (15) <https://skift.com/oral-history-of-booking-acquisition/>
- (16) <https://www.phocuswire.com/Why-Pricelines-purchase-of-Booking-com-was-the-most-profitable-travel-deal-of-the-2000s>
- (17) <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2013/01/09/how-can-kayaks-acquisition-fuel-pricelines-growth/#477519286161>
- (18) D. A. Guttentag, S. L. J. Smith, Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels: Substitution and comparative performance expectations, *International Journal of Hospitality Management* 64 (2017) 1-10
- (19) D. A. Guttentag, L. R. Potwarka, Why Tourists Choose Airbnb: A Motivation-Based Segmentation Study, *Journal of Travel Research* (2017)
- (20) <https://www.fool.com/earnings/call-transcripts/2019/02/27/booking-holdings-inc-bkng-q4-2018-earnings-confere.aspx>
- (21) <https://www.businesswire.com/news/home/20171129005490/en/Expedia-All-In-AWS>
- (22) <https://skift.com/oral-history-of-booking-acquisition>
- (23) <https://www.phocuswire.com/Expedia-pays-632-million-for-majority-stake-in-Trivago-let-the-travel-search-games-begin>
- (24) <https://www.phocuswire.com/Expedia-to-acquire-Wotif-Group-for-658-million>
- (25) <https://www.phocuswire.com/Expedia-buys-Travelocity-for-280-million>
- (26) <https://www.phocuswire.com/Expedia-to-buy-Orbitz-in-cash-deal-worth-1-6-billion>
- (27) <https://www.phocuswire.com/How-Expedia-will-help-HomeAway-battle-Airbnb>
- (28) <https://www.phocuswire.com/Trivago-goes-home-with-HomeAway-inventory>
- (29) <https://www.phocuswire.com/HomeAway-removes-last-remnant-of-independent-guest-owner-interaction>

- (30) <https://www.phocuswire.com/Expedia-eyes-alternative-accommodation-bounty-plots-HomeAway-integration>
- (31) <https://www.phocuswire.com/Expedia-Group-acquires-Pillow-and-ApartmentJet>
- (32) <https://www.phocuswire.com/expedia-group-vrbo-homeaway-consolidation>
- (33) <https://www.phocuswire.com/Expedia-earnings-Cloud-migration-supply-expansion-and-HomeAway>
- (34) Kyung-Hyan Yoo, M. Sigala, U. Gretzel, Exploring TripAdvisor, Open Tourism (2016) 239-257
- (35) E. Raguseo, P. Neirotti, E. Paolucci, How small hotels can drive value their way in infomediation. The case of 'Italian hotels vs. OTAs and TripAdvisor, Information & Management 54 (2017) 745-756
- (36) E. Raguseo, P. Neirotti, E. Paolucci , Are customers' reviews creating value in the hospitality industry?mExploring the moderating effects of market positioning, International Journal of Information Management 36 (2016) 1133–1143
- (37) <https://skift.com/2016/08/22/can-tripadvisor-turn-things-around-the-debate-rages/>
- (38) [K. Kopelman, E. Di Novo, 'TRVG-ification' & IB Rollback May Signal Imminent TV Launch, Cowen and Company](#)
- (39) <https://skift.com/2017/08/08/tripadvisor-aims-to-keep-up-its-tv-ad-blitz-to-lift-its-sagging-hotel-business/>
- (40) <https://skift.com/2020/02/13/tripadvisor-forecasts-experiences-and-dining-will-eclipse-hotel-revenue-in-2020/>
- (41) <https://skift.com/2020/02/13/tripadvisor-forecasts-experiences-and-dining-will-eclipse-hotel-revenue-in-2020/>
- (42) <https://www.altexsoft.com/blog/datascience/customer-experience-personalization-in-travel-and-hospitality-using-behavioral-analytics-and-machine-learning/>
- (43) <https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/expedias-use-of-big-data-from-efficient-collection-to-wise-exploitation-for-better-customer-satisfaction/>
- (44) <https://www.travolution.com/articles/113217/expedia-explore-2019-big-data-and-ai-to-change-travel-experience>

- (45) <https://medium.com/booking-product/behind-the-buzzwords-how-we-build-ml-products-at-booking-com-8140f8e47533>
- (46) <https://datafloq.com/read/three-ways-tripadvisor-uses-big-data/246>
- (47) <https://www.phocuswire.com/TripAdvisor-AI-reviews>
- (48) V. Skylar, V. Kharchenko. Application of the Booking.com Analytics Software Tools in Reliable Processing of Big Data in Hotels Management. Conference: ICT in Education, Research and Industrial Applications. Integration, Harmonization and Knowledge Transfer, ICTERI2019. VOL-2393
- (49) <https://welcome.expediagroup.com/en/tools>
- (50) <https://www.altexsoft.com/blog/online-travel-agency-analytics/>

ANNUAL REPORTS:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Expedia Group (2020). *Expedia Group, Inc. 2018 Annual Report*. Seattle, WA

Booking Holdings (2014). *Priceline.com Incorporated 2013 Annual Report*. Norwalk, CT

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

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

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

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

Booking Holdings (2019). *Booking Holdings Inc. 2018 Annual Report*. Norwalk, CT

Booking Holdings (2020). *Booking Holdings Inc. 2019 Annual Report*. Norwalk, CT

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

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

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

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

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

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

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

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

EARNING CALLS TRANSCRIPTS

<https://www.fool.com/earnings/call-transcripts/2020/02/27/booking-holdings-inc-bkng-q4-2019-earnings-call-tr.aspx>

<https://www.fool.com/earnings/call-transcripts/2019/02/27/booking-holdings-inc-bkng-q4-2018-earnings-confere.aspx>

<https://www.fool.com/earnings/call-transcripts/2019/02/13/tripadvisor-trip-q4-2018-earnings-conference-call.aspx>

<https://www.fool.com/earnings/call-transcripts/2020/02/13/tripadvisor-inc-trip-q4-2019-earnings-call-transcr.aspx>

<https://www.fool.com/earnings/call-transcripts/2019/02/07/expedia-inc-del-expe-q4-2018-earnings-conference-c.aspx>

<https://www.fool.com/earnings/call-transcripts/2020/02/14/expedia-expe-q4-2019-earnings-call-transcript.aspx>

