



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Sviluppo Interculturale
dei Sistemi Turistici

ordinamento ex
D.M 207/2004

Tesi di Laurea

**L'impatto delle
OTA nel mondo
alberghiero: la
nuova strategia
digitale del
gruppo
AccorHotels**

Relatore

Ch. Prof. Andrea Marin

Laureanda

Camilla Bosco

Matricola 828476

Anno Accademico

2016 / 2017

ABSTRACT

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Information and communication technologies, ICTs) hanno avuto un impatto senza precedenti sul settore del turismo e dell'ospitalità. Sempre più viaggiatori si affidano a internet per informarsi, consultare e prenotare online camere d'albergo ma anche veri e propri pacchetti di viaggi. È proprio nell'era del Web 2.0 che gli albergatori si sono dovuti confrontare con questa nuova realtà e cominciare ad affidarsi sempre di più alle metodologie online per aumentare le vendite e migliorare i loro ricavi. Ciò che più ha avuto impatto per gli hotel è stato, comunque, l'arrivo delle online travel agents (OTA); siti internet all'interno dei quali è possibile prenotare e confrontare prezzi e qualità di diverse strutture, le quali saranno presenti in questi portali grazie alla conclusione di un contratto che prevede il pagamento di commissioni per ogni camera venduta. La questione che più fa discutere è che le OTA sono state spesso incolpate di sottrarre prenotazioni ai siti ufficiali degli hotel diminuendone così le vendite dirette. Ormai sembra che il profitto degli hotel sia quasi esclusivamente legato alle vendite tramite portali online, soprattutto se si considera la presenza imponente di portali come Booking.com ed Expedia. In questo scenario verrà analizzato il caso del portale Accorhotels.com nato come strategia della famosa catena alberghiera Accor che, vedendo i propri hotel pagare ingenti commissioni a portali come Booking e Expedia, ha deciso di sviluppare un proprio progetto di marketplace diventando un'OTA. La tesi avrà come obiettivo capire punti di forza e debolezze della nuova strategia del gruppo Accor.

INDICE

Introduzione.....	1
Capitolo 1. Internet nel mondo alberghiero	
1.1 La nascita di internet: brevi cenni storici.....	4
1.2 La struttura della rete.....	7
1.3 L'evoluzione della rete: il Web 2.0.....	8
1.4 Il turismo online.....	10
1.5 Gli attori principali: le OTA.....	15
Capitolo 2. L'incidenza delle OTA sui ricavi degli hotel	
2.1 L'importanza delle OTA nello scenario internazionale.....	23
2.1.1 Come scegliere l'OTA a cui affiliarsi.....	27
2.1.2 L'importanza delle recensioni online.....	28
2.2 L'incidenza delle commissioni sui ricavi: la vendita tramite OTA.....	32
2.2.1 L'analisi dei dati.....	35
2.3 Alternative per gli albergatori: l'importanza delle vendite dirette.....	42
2.3.1 Prodotti Fastbooking: come aiutare gli hotel nelle vendite dirette.....	49
Capitolo 3. L'ambiente competitivo	
3.1 Il ruolo di Booking ed Expedia.....	58
3.2 Booking.com.....	64
3.3 Expedia.....	68
3.4 Il fenomeno della disintermediazione.....	76
3.5 Lo scenario attuale della PARITY RATE.....	79
Capitolo 4. La nuova strategia digitale di AccorHotels	
4.1 Il Gruppo Accor.....	89
4.1.1 I brand.....	92
4.1.2 AccorHotels nel mondo.....	97
4.1.3 AccorHotels in Italia.....	99
4.2 La linea strategica di AccorHotels.....	102

4.3 La strategia digitale di AccorHotels.....	109
4.4 Il progetto Marketplace: accorhotels.com diventa “OTA” come strategia per incrementare le vendite dirette.....	115
4.4.1 La collaborazione con Fastbooking.....	119
4.4.2 Il lavoro di onboarder per il Marketplace di AccorHotels.....	120
4.4.3 L’andamento delle vendite per i nuovi hotel partner all’interno del progetto Marketplace.....	123
4.5 Intervista.....	128
Conclusioni.....	131
Bibliografia e Sitografia.....	134

INTRODUZIONE

Il XXI secolo è stato portatore di grandi cambiamenti ed eventi, spesso anche tragici, che hanno rivoluzionato la nostra quotidianità.

Nonostante avvenimenti come l'11 settembre, che hanno dato inizio alla diffusione del terrorismo, o l'arrivo dello tsunami nel sud est asiatico nel 2004, il settore dei viaggi sembra non aver subito particolari danni, ma solo cambi di direzione. In particolare, in Europa il flusso turistico è in continua espansione e gode di una crescita regolare.

Questo però non vuol dire che le cose non siano cambiate. Soprattutto per quanto riguarda i voli aerei, i controlli e le condizioni di volo hanno subito notevoli variazioni a causa del terrorismo; si è assistito ad alterazioni o spostamenti dei piani di viaggio; il modo di pensare e organizzare un viaggio non è più statico, ma dinamico; il viaggiatore è più intraprendente e ha, ad oggi, nuovi strumenti di consultazione e di prenotazione.

La crescita costante del settore viaggi è dovuta a numerosi fattori: l'introduzione delle compagnie aeree low cost, il cambio di gusti ed esigenze del viaggiatore e soprattutto, la continua diffusione di Internet.

Il XXI secolo è stato anche identificato come l'era del Web 2.0, proprio perché la tecnologia ha invaso ogni momento della quotidianità delle persone. In questa realtà, il viaggiatore ha, quindi, una maggiore dimestichezza con i computer, c'è più fiducia nei canali online da parte dei consumatori, e sempre più prodotti vengono venduti all'interno del web. Tutti questi cambiamenti hanno invaso anche il mondo del turismo a 360 gradi: dai voli, agli alberghi, ai ristoranti ecc. Tutti i servizi turistici sono disponibili online grazie all'arrivo sulla scena delle online travel agencies (OTA).

Le nuove esigenze di rapidità e immediatezza che nascono da una società sempre più invasa dalla tecnologia e dagli smartphone, ha dato vita a nuove piattaforme di prenotazioni online.

Le OTA permettono, infatti, di poter consultare, all'interno di un'unica pagina web, numerose strutture e servizi, leggerne le recensioni dei clienti, visualizzarne i prezzi e, infine, prenotare il soggiorno più vicino alle proprie esigenze.

Una vera e propria rivoluzione se si pensa a come si prenotavano i viaggi prima dell'arrivo delle OTA: ci si recava in agenzia di viaggi, si consultavano i vari depliant ed infine, in tempi non così brevi, si decideva di prenotare la propria vacanza.

Parole come “smart”, “mobile”, “turismo online” e, appunto, “online travel agency” fanno parte del nuovo concetto che abbiamo oggi del settore turistico e, ignorare queste nuove tendenze, può essere solo che dannoso per le aziende che offrono i servizi chiave all'interno di questo mercato.

In questa tesi verrà analizzato l'impatto che le OTA hanno avuto su uno dei principali attori del mercato turistico: l'hotel.

L'industria dell'ospitalità ha assistito, negli ultimi anni, ad un'offerta sempre più variegata e, di conseguenza, ad una situazione attuale di grande concorrenza.

Esistono di fatto molte strutture complementari agli hotel, basti pensare ai bed & breakfast, agli agriturismi, agli affittacamere, ecc.

L'impatto delle agenzie online nei confronti del settore ricettivo è stato talmente rilevante che, gli hotel e le altre strutture, non possono far altro che adeguarsi alle condizioni imposte da questi colossi del web per essere presenti e visibili sul mercato.

Si può pensare che tale impatto sia stato registrato soprattutto per le piccole strutture e per gli hotel indipendenti, ma in realtà le OTA hanno messo in discussione anche le grandi catene alberghiere.

La mia esperienza lavorativa presso l'azienda Fastbooking Italia Srl, mi ha permesso di vedere da vicino come il mondo alberghiero stia in qualche modo “subendo” lo strapotere dei portali di prenotazione online come Booking.com ed Expedia.

La grande catena alberghiera francese AccorHotels ha, da poco, iniziato a compiere ingenti investimenti per lo sviluppo della propria strategia digitale, per stare al passo con i tempi e riuscire a soddisfare al meglio le nuove esigenze dei suoi clienti. Per questo motivo sono iniziate collaborazioni ed acquisizioni strategiche per sviluppare la nuova strategia digitale, tra cui appunto l'acquisizione di Fastbooking, per lo sviluppo del nuovo progetto marketplace. Con questo progetto, Accorhotels amplia la sua offerta introducendo nel proprio sito di prenotazioni accorhotels.com, nuovi hotel partner non facenti parte dei marchi controllati dal Gruppo.

Accorhotels.com diventa, quindi, un portale online aperto anche agli alberghi indipendenti, in risposta alla continua crescita delle OTA e alle alte commissioni che gli hotel della catena francese pagano negli altri portali.

Si tratta di una rivoluzione vera e propria, senza precedenti, determinata da una società sempre più tecnologica ed esigente che ha portato gli albergatori a doversi reinventare.

Nei primi capitoli della tesi verrà descritto il quadro generale attraverso la nascita del concetto di turismo online e dell'arrivo delle OTA, per poi passare ad analizzare (tramite raccolta dati, interviste via email e telefoniche) l'impatto che queste hanno sulle prenotazioni alberghiere e l'ambiente competitivo che si è creato, anche se ancora fortemente dominato dai colossi Booking ed Expedia.

Infine verrà analizzato il caso studio AccorHotels e ne verrà descritta la nuova strategia digitale, di cui fa parte il progetto più rappresentativo: il Marketplace.

Il fine della mia tesi è quello di dimostrare come il settore alberghiero sia fortemente dipendente dalle online travel agencies e, per questo motivo, viene analizzato un caso studio (Accorhotels), nel quale è evidente che anche grandi catene alberghiere stanno cominciando a cambiare il loro approccio nei confronti del cliente, trasformando sempre di più il proprio business nella direzione del digitale.

CAPITOLO 1

Internet nel mondo alberghiero

1.1 La nascita di Internet: brevi cenni storici

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Information and Communication Technologies-ICT) hanno cambiato la nostra società rivoluzionando il nostro modo di apprendere e comunicare. L'avvento di Internet¹ e del World Wide Web² possono di certo considerarsi le novità culturali più rilevanti del XXI secolo.

Per mezzo di Internet, gli utenti sono in grado di spedire, ricevere e scambiare pacchetti di dati dai propri computer, tablet e smartphone, comunicare tra loro, condividere risorse, cercare e diffondere informazioni.

Partendo dal principio, la prima idea di Internet che inizialmente si chiamava ARPANET, nacque per la necessità di mantenere le comunicazioni tra i centri di comando statunitensi negli anni Settanta¹. Internet ha, quindi, origini militari e la sua struttura viene concepita negli Stati Uniti in un contesto storico caratterizzato dalla Guerra Fredda e dalla corsa delle superpotenze alle migliori dotazioni di sicurezza. Era necessario migliorare e rendere più efficienti le comunicazioni nella quotidianità per riuscire a coordinare le proprie forze armate. La costruzione della rete ebbe inizio nel 1957 con il progetto ARPA (Advanced Research Projects Agency), gestito dal ministero della Difesa con lo scopo di finanziare ricerche e sperimentazioni scientifiche. Paul Baran, architetto polacco naturalizzato statunitense, diresse il progetto e gettò le basi di un network militare decentrato, il cui fine era garantire agli Stati Uniti comunicazioni continue e funzionanti.

Lo scopo primario era la costruzione di una rete trasmissiva che doveva essere veloce, sempre attiva, con una dispersione di risorse minima. Molti studiosi

¹ Internet significa letteralmente "reti di reti" e deriva dal latino inter (tra) e dall'inglese net (rete).

² Il World Wide Web (letteralmente "rete di grandezza mondiale"), abbreviato Web, sigla **WWW**, è uno dei principali servizi di Internet che permette di navigare e usufruire di un insieme vastissimo di contenuti amatoriali e professionali (multimediali e non) collegati tra loro attraverso legami (link), e di ulteriori servizi accessibili a tutti o ad una parte selezionata degli utenti di Internet

credevano nella potenzialità della rete a commutazione di circuito³, Paul invece, riprese il concetto di commutazione di pacchetto (packet switching), secondo la quale ogni file viene scomposto in pacchetti la cui dimensione media equivale a circa 1500 caratteri; ogni pacchetto contiene informazioni relative all'indirizzo di partenza e all'indirizzo di destinazione, e ad esso vengono associati una sequenza di possibili percorsi e un numero progressivo di identificazioneⁱⁱ. Tutto ciò venne approfondito da Paul stesso in un articolo chiamato, "On distributed communications networks". Nel progetto di queste reti, Baran si era ispirato al modello neuronale umano, dove i neuroni sono milioni, e la morte di un neurone/caduta di un collegamento, non pregiudica la fine di una trasmissione o del collegamento, ma altri neuroni fungono da collegamento, ricreando un percorso alternativo; nello stesso modo, secondo Paul Baran, avverrebbe la trasmissione in una rete a commutazione di pacchettoⁱⁱⁱ. Il progetto ARPANET costò allo Stato americano due miliardi e mezzo di dollari. La rete venne fisicamente costruita nel 1969, dopo che la BBN⁴ riuscì ad aggiudicarsi l'appalto, e collegava quattro nodi: l'Università della California di Los Angeles, l'SRI di Stanford, l'Università della California di Santa Barbara e l'Università dello Utah. Nodi che si basavano sull'architettura client/server e che permettevano solo lo scambio testuale di informazioni^{iv}. Quando poi nel 1972 cadde il segreto militare, la rete diventò pubblica. Nello stesso anno nasce l'email ad opera di Ray Tomlinson, scienziato della BBN, grazie alla quale è possibile far giungere un messaggio in pochi secondi in qualsiasi parte del mondo. Inizialmente, servì per collegare i 4 nodi della rete ARPANET, rappresentati dalle Università prima citate, ma già un anno dopo la nascita delle e-mail i nodi da 4 passarono a 23. Sempre in questi anni, seguirono la rete CYCLADES e NORSTAR, rispettivamente francese e norvegese, che rese possibile il collegamento tra la University College di Londra e ARPANET. L'Italia fu il terzo Paese in Europa a connettersi in rete, dopo Norvegia e Inghilterra, grazie ai finanziamenti del Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti. La connessione avvenne dall'Università di Pisa il 30 Aprile 1986. Nel 1980,

³ In una rete a **commutazione di circuito** la capacità del canale trasmissivo è interamente dedicata ad una specifica comunicazione.

⁴ BBN Technologies (originally Bolt, Beranek and Newman) is an American high-technology company which provides research and development services.

ARPANET venne bloccata^v in quanto si presentò un errore in un messaggio di posta elettronica che non era gestito dai protocolli esistenti.

Il vero passo in avanti si ebbe nel 1982 con l'introduzione dei protocolli TCP (Transmission Control

Protocol) e IP (Internet Protocol), su cui si basano le comunicazioni a grande distanza. Nello specifico, il protocollo IP provvede a fornire il sistema di indirizzamento dei nodi terminali della rete, assegnando a ciascuno un nome univoco, formato da quattro gruppi di cifre. Al livello immediatamente superiore, il protocollo TCP provvede a gestire il flusso dell'informazione tra i due nodi^{vi}.

Infine, nel 1991 viene messo on-line su Internet il primo sito web, definendo il protocollo HTTP⁵ (HyperText Transfer Protocol) che permetteva la lettura ipertestuale dei testi grazie a link di rimando da un testo a un altro. Questo protocollo è alla base delle moderne pagine in cui si naviga tramite browser. Il primo browser, Mosaic, si sviluppò nel 1993 e permetteva il solo transito delle informazioni testuali, ma fu la base che permise ulteriori sviluppi che resero le informazioni di Internet disponibili a tutti. Nacque così il World Wide Web, in cui le risorse disponibili sono organizzate secondo un sistema di librerie, o pagine, a cui si può accedere utilizzando appositi programmi detti *web browser* con cui è possibile navigare visualizzando file, testi, ipertesti, suoni, immagini, animazioni, filmati.

Prima del 1995 Internet era ,dunque, una rete dedicata alle comunicazioni all'interno della comunità scientifica e tra le associazioni governative e amministrative, dopo tale anno si assiste alla diffusione costante di accessi alla rete da parte di computer di utenti privati fino al boom degli anni 2000, con centinaia di milioni di computer connessi in rete. Ad oggi si può affermare che Internet sia sinonimo di globalizzazione.

Questi passaggi chiave hanno portato a quello che è ora Internet, un insieme di reti eterogenee e collegate, sempre più sviluppate ed interconnesse. Per capire meglio come funziona e come avviene la navigazione in rete, è necessario fornire alcune nozioni tecniche che ne spieghino la struttura.

⁵ Protocollo definito dal ricercatore del CERN (consiglio Europeo per la ricerca nucleare) di Ginevra, Tim Berners-Lee

1.2 La struttura della rete

Internet è costituita da centinaia di migliaia di computer collegati tra loro, e si è sviluppata come agglomerato di reti che, in base alla loro organizzazione, si dividono in:reti LAN (Local Area Network) o reti locali, MAN (Metropolitan Area Network) e WAN (Wide Area Network). Fisicamente, la rete è costituita da un numero complesso di nodi, ognuno dei quali è connesso direttamente alla rete⁶, mentre la struttura che collega i vari nodi si chiama link.

L'architettura di base della rete è la cosiddetta architettura client/server, ovvero ogni volta che si accede ad un sito internet si invia una domanda e si riceve una risposta. Il modello domanda/risposta è la struttura fondamentale con cui funziona la Rete. In questo caso, il cliente invia la domanda e il server invia la risposta, ed è il sistema con cui le informazioni circolano su Internet. Una volta che si effettua una ricerca, la richiesta viene inviata ad un web server che sarà in grado di rispondere, anche contemporaneamente, alle richieste dei clienti.

Un web server è un'applicazione software che, in esecuzione su un server, è in grado di gestire le richieste di trasferimento di pagine web di un client, tipicamente un web browser. La comunicazione tra server e client avviene tramite il protocollo HTTP, che utilizza la porta TCP 80 (o 8080), o eventualmente la versione sicura HTTPS, che utilizza invece la 443. L'insieme di tutti i web server interconnessi a livello mondiale dà vita al World Wide Web.

Il web server per rispondere alla richiesta dell'utente effettua un calcolo, eseguendo uno specifico programma.

Al termine di tale programma viene inviata dal server al client una pagina web^{vii}.

Le pagine dei siti web sono memorizzate su web server. Nel caso vengano riscontrati degli errori, il server fornisce anche informazioni sull'eventuale errore riscontrato (per esempio: il più comune "*errore 404 Page not found*").

Le comunicazioni tra client e server sono regolate dai protocolli TCP/IP. L'indirizzo IP (Inter-networking Protocol) regola l'indirizzamento dei dati in Internet. La sua funzione più rilevante è quella di fornire un indirizzo, cioè un modo per identificare in maniera univoca ogni dispositivo collegato a una rete. L'indirizzo IP è solitamente rappresentato da una sequenza di numeri, ma

⁶ Ogni dispositivo terminale connesso direttamente a Internet si chiama *nodo ospite*, in inglese host

dagli utenti vengono riconosciuti da una sequenza alfabetica tipo www.unive.it. Lo standard che ci permette di associare nomi a indirizzi IP è il DNS, ovvero Domain Name System. Il DNS ha una struttura gerarchica ad albero rovesciato ed è diviso in domini (com, org, it, ecc.)^{viii}. Prendendo nuovamente l'esempio www.unive.it, .it è il dominio di primo livello⁷, unive è la denominazione vera e propria o dominio di secondo livello e www è un prefisso.

Per poter identificare univocamente una risorsa Internet, ovvero tutto ciò a cui un utente può accedere utilizzando la rete, nasce lo standard URI (Uniform resource Identifier). Le URI si dividono nelle sotto categorie: URL (Uniform Resource Locator) utilizzato per identificare la posizione di qualsiasi risorsa sulle web e URN (Uniform Resource Name) che servono a dare un nome univoco a una risorsa^{ix}.

In conclusione, i protocolli elencati sono i principali che regolano il funzionamento di Internet e del suo sottoinsieme applicativo chiamato World Wide Web (WWW). Rappresenta un mezzo semplice per la pubblicazione di informazioni su Internet, di cui i siti web fanno da sottoinsieme. Ad ogni modo, il funzionamento del web si basa principalmente sul linguaggio HTML (HyperText Markup Language), che permette di descrivere le pagine web e la loro struttura, e il protocollo HTTP, utilizzato per lo scambio di informazioni da un computer remoto al nostro.

1.3 L'evoluzione della rete: il Web 2.0

Nei primi anni di vita il web era basato su modelli asimmetrici in cui vi era una netta distinzione tra consumatori e fornitori di servizi. Questa prima fase del Web viene solitamente indicata con il nome di Web 1.0 e fa riferimento ad un web caratterizzato da contenuti statici collegati tra loro tramite appositi link.

Con il passare del tempo il web è cambiato. I primi cambiamenti hanno portato alla condivisione e alla collaborazione tra le persone identificando in un'unica persona i ruoli di consumatore e produttore di contenuti e servizi (prosumer, ovvero l'insieme di producer and consumer). Non si può dire esattamente quando ebbe fine il web 1.0 e quando cominciò il web 2.0, il passaggio fu graduale e con il tempo internet diventò sempre più interattivo.

⁷ Altri domini di primo livello sono .com, .net, .org e i domini nazionali come .it, .nl, .de rispettivamente per l'Italia, l'Olanda e la Germania, ed .eu per l'Unione Europea.

Il Web 2.0, il cui termine è stato strettamente associato a Tim O'Reilly grazie alla Web 2.0 conference di O'Reilly Media alla fine del 2004^x, nasce da un nuovo modo di usare le tecnologie.

I contenuti non sono più statici ma dinamici e sempre più modificabili e personalizzabili. Le parole chiavi per poter descrivere al meglio il web 2.0 diventano quindi: collaborazione, condivisione, partecipazione, aggregazione, interattività. Da un punto di vista strettamente di tecnologia di rete, il *Web 2.0* è del tutto equivalente al *Web 1.0*, in quanto l'infrastruttura a livello di rete continua ad essere costituita da TCP/IP e HTTP e l'ipertesto è ancora il concetto base delle relazioni tra i contenuti. L'HyperText Transfer Protocol (HTTP) (protocollo di trasferimento di un ipertesto) è un protocollo a livello applicativo usato come principale sistema per la trasmissione d'informazioni sul web ovvero in un'architettura tipica client-server. L'ipertesto è un insieme di documenti messi in relazione tra loro per mezzo di parole chiave. L'ipertesto informatico è la versione di ipertesto più usata e più diffusa oggi. Il computer ha automatizzato il passaggio da un documento all'altro. I documenti sono leggibili a video grazie ad un'interfaccia elettronica, le parole chiave in esso contenute appaiono marcate (sottolineate oppure evidenziate, ecc) in maniera da renderle riconoscibili^{xi}. La differenza rispetto al Web 1.0, più che altro, sta nell'approccio con il quale gli utenti si rivolgono al Web, che passa

fondamentalmente dalla semplice consultazione (seppure supportata da efficienti strumenti di ricerca, selezione e aggregazione) alla possibilità di contribuire popolando e alimentando il Web con propri contenuti. Infatti, si tende ad indicare come Web 2.0 l'insieme di tutte quelle applicazioni online che permettono uno spiccato livello di interazione sito-utente (blog, forum, chat, sistemi quali Wikipedia, Youtube, Facebook, Myspace, Twitter, Gmail, WordPress, Tripadvisor ecc.). Basti pensare al fatto che ad oggi Wikipedia è l'enciclopedia più letta a livello mondiale, ed è fatta dagli utenti. YouTube è il secondo motore di ricerca più usato ed il più grande bacino di video di tutti i tempi, ed è fatto dagli utenti. Dal 2004, il termine Web 2.0 viene sempre più utilizzato per individuare il cosiddetto "Social Web", diventando così una rete di persone tra cui si formano delle relazioni. La componente sociale del web ha reso necessario rendere esplicita la rappresentazione delle persone e delle loro

relazioni. Assistiamo così alla nascita dei Social Network, ma anche dei blog⁸ e delle wiki⁹, in cui uno dei principali scopi è quello di rispecchiare parte della vita sociale del mondo reale ma anche la creazione di contenuti tramite collaborazioni.

Non solo Social network, ma si può dire che uno dei cambiamenti promosso dal web 2.0 sia anche il passaggio da un web di documenti ad un web di applicazioni. Un'applicazione web è un programma software accessibile tramite browser ed è stata sviluppata in modo da rendere disponibili i dati non più solo su un singolo dispositivo ma ovunque. Quindi i dati e le applicazioni sono così accessibili da qualsiasi dispositivo dotato di un browser come i computer, gli smartphone, i tablet, ecc.

1.4 Il Turismo Online

Oggigiorno i dispositivi digitali come smartphone, tablet, computer, ecc. fanno parte della vita di ognuno di noi invadendone ogni ambito: casa, lavoro, scuola e ovviamente viaggi. L'innovazione e la tecnologia hanno letteralmente cambiato, sconvolto e migliorato la nostra quotidianità. Uno dei settori maggiormente colpito da queste ultime innovazioni tecnologiche è sicuramente il settore turistico.

Il turismo può essere considerato uno dei più significativi fenomeni economici e sociali del '900.

Infatti, nell'arco di circa un secolo, quest'attività inizialmente riservata ad una ristretta cerchia di persone, si è trasformata in un fenomeno di massa, proprio dei Paesi più sviluppati. L'avvento di Internet ha portato ad un cambiamento radicale nel mondo del turismo. Il cambiamento è visibile sia dal punto di vista dell'offerta e quindi dei venditori, che scelgono sempre più spesso la rete come mezzo per rendere più visibile la loro offerta di ricettività collegata ai viaggi e vacanza, con l'intento di sfruttare le potenzialità commerciali di questo strumento, sia dal punto di vista del consumatore che non cerca soltanto

⁸ Nel gergo di Internet, un blog è un particolare tipo di sito web in cui i contenuti vengono visualizzati in forma anti-cronologica (dal più recente al più lontano nel tempo). In genere il *blog* è gestito da uno o più *blogger* che pubblicano, più o meno periodicamente, contenuti multimediali, in forma testuale o in forma di *post*, concetto assimilabile o avvicinabile ad un articolo di giornale.

⁹ Un sito web è detto wiki se costruito appoggiandosi su una piattaforma o software collaborativo detto software wiki o semplicemente Wiki, che permette ai propri utenti di aggiungere, modificare o cancellare contenuti

informazioni sulle destinazioni turistiche di suo interesse, ma effettua rapide ricerche con l'obiettivo di mettere a confronto le diverse proposte prestando attenzione alla qualità dei prodotti e al rapporto con il prezzo, individua fra le soluzioni ricettive prese in esame quella che soddisfa maggiormente le sue esigenze ed aspettative ed infine procede all'acquisto. In precedenza il processo di prenotazione poteva avvenire attraverso contatti diretti con la struttura alberghiera come contatti telefonici e/o attraverso fax o posta cartacea, ma anche tramite le agenzie di viaggio. Fino a qualche anno fa le agenzie di viaggio erano uno strumento indispensabile per organizzare una vacanza. Prima ancora di scegliere la meta ci si recava in agenzia, si sfogliavano i dépliant, si parlava con le persone esperte nel settore e, sulla base dei loro consigli e del budget, si cercava di organizzare nei minimi dettagli il proprio viaggio. Tutto veniva organizzato in agenzia: dal viaggio aereo al noleggio di una vettura, dall'albergo alle visite ai musei e ad altri luoghi di interesse. Anche se è vero che in seguito fecero la loro comparsa i tour operator capaci di offrire tutto questo via telefono e a prezzi sicuramente molto più convenienti, è vero anche però che l'arrivo di Internet ha lentamente diffuso l'idea di iniziare a pensare al proprio viaggio in modo autonomo.

Ad oggi si parla quindi di Turismo Online, che fa riferimento a tutto ciò che riguarda l'acquisto, la vendita, o semplicemente la consultazione di servizi turistici su Internet, normalmente via Web.

Il settore turistico si è dovuto adeguare e ridimensionare per stare al passo con i nuovi standard richiesti dal mercato. Gli alberghi hanno iniziato a creare pagine web dove i clienti non solo si potessero informare sulle caratteristiche del servizio offerto, ma potessero contestualmente prenotarlo ed acquistarlo. All'inizio, come molte delle grandi rotture con il passato, quest'innovazione tecnologica non venne percepita come qualcosa che avrebbe rivoluzionato lo scenario; e a distanza di qualche anno il livello di conversione che gli imprenditori vedevano realizzarsi tramite i canali online rimaneva marginale rispetto al totale. Inizialmente vi era una sorta di sfiducia nei confronti di Internet.

Nel 1998, la maggior parte degli alberghi aveva già una pagina web da cui forniva indicazioni riguardo struttura e servizi offerti: infatti il 91.3%^{xii} dei rispondenti al questionario organizzato in collaborazione con Global Hoteliers,

ha confermato di avere una pagina web accessibile ai clienti, contro solo l'8.7% che ancora non la possedeva; da notare che, delle strutture con un sito, l'82.6% consentiva di prenotare direttamente dalla pagina. Secondo questi dati, raccolti dallo studio di Sherry Wei et al., le percentuali delle prenotazioni online sul totale rimaneva al di sotto del 5% per il 75.6% delle strutture con la possibilità di riservare camere online (Sherry Wei et al., 2001)^{xiii}.

A questa fase iniziale è poi seguito un cambio di direzione che ha portato molti albergatori a puntare molto di più su internet, utilizzandolo come primo mezzo di marketing e prenotazione.

Per le imprese diventa, oggi, fondamentale capire come il consumatore si muova nella rete, quali siano le sue ricerche e i suoi fabbisogni. Per questo motivo si sono condotte molte ricerche di mercato mirate alla conoscenza di queste informazioni.

Secondo i dati dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo del Politecnico di Milano, la spesa digitale degli italiani per il turismo si attesta attorno ai 7 miliardi e ammonta al 22% della spesa totale (31,5 miliardi, escluso l'incoming e cioè la spesa di turisti stranieri in viaggio in Italia)^{xiv}.

In particolare il mobile commerce degli italiani nell'ambito del turismo vale circa 340 milioni nel 2014, +40% rispetto a un anno fa. Gli acquisti 2014 per turismo e viaggi in Italia, sia riguardanti gli italiani che restano in Italia o gli italiani che vanno all'estero, sia riguardanti gli stranieri che vengono in Italia sono quasi stazionari (+1%) rispetto all'anno precedente, arrivando a sfiorare i 50 miliardi di euro. E questa crescita limitata deriva da due componenti di spesa con andamenti molto diversi: da una parte una spesa tradizionale in stallo rispetto al 2013, dall'altra una spesa più innovativa, che passa attraverso i canali digitali, in crescita del 10%, per un valore complessivo vicino a 9 miliardi di euro nel 2014.

Aumenta così il peso della componente digitale sul totale sia in valore, passando dal 16% del 2013 al 18% del 2014, sia a livello di importanza attuale e prospettica nelle considerazioni strategiche delle aziende di settore. Se guardiamo alla spesa digitale complessiva, il 46% della spesa turistica digitale è riconducibile a viaggi domestici, in crescita dell'11% rispetto al 2013. Il 34% è generato dai viaggi di italiani all'estero (outgoing), in crescita del +9% rispetto al

2013. Il rimanente 20% è la spesa degli stranieri in Italia (incoming), in crescita del 6% rispetto al 2013. E la spesa è così suddivisa: per il 57% destinata a viaggi in Italia (in crescita in valore assoluto dell'11% rispetto al 2013) e per il 43% all'estero (+9% rispetto allo scorso anno). Crescono tutti i settori merceologici: quello raccolto dalle strutture ricettive aumenta del 6% rispetto al 2013, il settore dei trasporti cresce dell'11%, quello dei pacchetti viaggio cresce del 13%. Rispetto allo scorso anno non cambia la composizione a livello di prodotti acquistati: il settore dei trasporti pesa per il 77% della spesa digitale nel turismo, il 12% è destinato a pacchetti viaggio e l'11% direttamente alle strutture ricettive. Rispetto alla questione del turismo digitale, è stato presentato il Piano strategico per la digitalizzazione del turismo italiano¹⁰. Esso prevede tre ambiti di intervento: interoperabilità e big data, sviluppo digitale e promozione e commercializzazione, declinati in 30 azioni concrete destinate a essere realizzate dal nuovo ENIT^{xv}. “Un lavoro formidabile, lo trasmetterò al più presto alla Direzione generale del turismo e all'ENIT per verificarne le priorità e darne la più rapida attuazione a partire dal suo inserimento nel Piano strategico del turismo che sarà approvato nei prossimi mesi dal comitato permanente che insedieremo il 29 ottobre a Napoli” ha dichiarato Franceschini, sottolineando come “attitudini e comportamenti dei viaggiatori sono sempre più orientati dal web. Il 91% di chi ha un accesso a internet ha prenotato online almeno un prodotto o un servizio turistico nell'ultimo anno e utilizza i motori di ricerca come fonte principale per pianificare una vacanza, il 42% utilizza smartphone o tablet per pianificare, prenotare e informarsi e il 68% cerca sul web prima di decidere luogo modalità del suo viaggio. Recuperare il divario digitale in questo settore è quindi fondamentale per rilanciare il nostro turismo”^{xvi}.

Internet sta rafforzando sempre di più il suo ruolo come strumento di connessione tra strutture ricettive e ospiti, e tutti i dati fino ad ora riportati possono far comprendere il ruolo del digitale nel settore del turismo.

Soffermandosi sulla spesa compiuta dagli Italiani nel 2015, viene effettuata una segmentazione in base ai servizi turistici più acquistati in Italia:

¹⁰Avanzato dal Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo, Dario Franceschini, intervenuto alla seduta conclusiva di TDLAB, il laboratorio del turismo digitale del MiBACT istituito lo scorso 9 maggio per definire e favorire l'attuazione della strategia digitale per il turismo in Italia.

1) Trasporti: la spesa, suddivisa principalmente tra biglietti aerei (79%) e treno (17%), rappresenta il 72% del mercato online complessivo, è in aumento del **+9%** rispetto al 2014 e vale oltre 6,8 miliardi di euro. La spesa è invece molto inferiore per quanto riguarda le strutture ricettive e i pacchetti viaggio.

2) Strutture ricettive: la spesa è suddivisa in una percentuale del 70% per hotel e nel rimanente 30% per strutture extra-alberghiere (come ad esempio appartamenti, bed&breakfast, agriturismo), rappresenta il **16%** del mercato, è in crescita del **+12%** rispetto all'anno scorso e vale circa 1,5 miliardi di euro.

3) Pacchetti viaggio: rappresentano poco più del 12% del mercato, sono in aumento del **+13%** e valgono quasi 1,2 miliardi di euro^{xvii}.

Un altro aspetto interessante all'interno della sfera del turismo online, uscito dalla ricerca effettuata dall'azienda italiana di ricerche di mercato Doxa¹¹, riguarda il momento in cui il consumatore effettua i suoi acquisti online, ossia in quale fase del viaggio.



-Prima del viaggio: il 74% cerca ispirazioni, l'88% ricerca informazioni e l'82% prenota o acquista un servizio (alloggio, mezzo di trasporto o attività da fare a destinazione). Chi cerca ispirazioni, utilizza per il 44% recensioni e commenti online, per il 25% articoli online di riviste e blog, per il 16% post su social network, forum e community, per il 12% newsletter, ecc.

¹¹ presentata a TTG Incontri i risultati di un recente **studio sul turismo digitale** effettuato a settembre con l'Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo del Politecnico di Milano, su oltre **1.000 utenti** rappresentativi della popolazione Internet italiana.

Chi raccoglie informazioni, invece, effettua per il 77% ricerche di sistemazione, alberghi, alloggi, villaggi turistici, ecc., per il 53% ricerche sulle località in generale, per il 47% ricerche di attività da fare in loco, per il 35% mezzi di trasporto e per la rimanente percentuale pacchetti turistici. Queste ricerche iniziano in media circa 3 mesi prima della partenza^{xviii}.

-Durante il viaggio: le spese online per le attività da svolgere in vacanza proseguono anche durante il soggiorno per il 44% dei turisti italiani. Inoltre, va sottolineato come in questa fase un'alta percentuale di utenti utilizzi applicazioni per migliorare il proprio soggiorno (59% meteo, 49% mappe e navigatore, 35% social network, 23% ricerca e prenotazione ristoranti, 21% guida alla località, ecc.) o per condividere la propria esperienza (45%) e scriva recensioni su Internet (38%)^{xix}.

-Dopo il viaggio: Il 34% dei consumatori compie "attività digitali" anche dopo il viaggio. Tra chi condivide la sua esperienza, ad esempio, la maggior parte lo fa al ritorno a casa (68%)^{xx}.

Da un recente studio basato sulle abitudini degli italiani, negli ultimi dieci anni la percentuale dei consumatori che si è recata in agenzia di viaggio si è ridotta dal 56% al 28%, le prenotazioni avvengono sempre più spesso tramite PC (80%) anche se non è ancora di uso così diffuso l'utilizzo degli smartphone (11%), infine anche il check-in viene effettuato online dal 61% degli italiani rispetto al 18% del 2006^{xxi}.

Le abitudini dei consumatori sono quindi notevolmente cambiate e sempre di più ci si affida al web per acquistare un viaggio on line. Grazie ai nuovi sistemi di prenotazione online e alla loro facilità d'utilizzo, si potrà prenotare direttamente dal proprio computer e quindi pagare tramite carta di credito il proprio viaggio. L'avvento di Internet ha perciò rappresentato un fenomeno del tutto nuovo, capace di avvicinare alle tecnologie grandi masse di consumatori.

1.5 Gli attori principali: le OTA

Dallo scenario appena descritto, si capisce come le prenotazioni nel mondo alberghiero e in generale dei viaggi, siano notevolmente cambiate.

La maggior fiducia nei confronti delle nuove tecnologie online, sta portando ad una progressiva sostituzione degli intermediari di viaggio tradizionali con altri tipi di intermediari: le O.T.A. (online travel agency).

Tra le più note: Booking.com, Venere.com, Hotels.com, Expedia.it/com/etc, Priceline, Hrs.com, Hotel.info e molte altre.

Vengono descritte come piattaforme online che consentono di prenotare in modo facile ed immediato non solo una camera d'albergo, ma anche biglietti aerei, automobili a noleggio e, in generale, la maggior parte delle facilities che ci si aspetta di dover utilizzare durante un viaggio. Prenotare un albergo tramite una OTA significa utilizzare un sistema automatico che invia all'albergatore le credenziali e le informazioni relative al pernottamento. Per fare in modo che questi operatori conoscano la reale disponibilità alberghiera di ciascun Hotel, gli alberghi sottoscrivono un contratto con la OTA, le quali percepiscono una commissione sulla prenotazione che varia dal 13% fino al 30%. Tutte le OTA impongono contrattualmente agli albergatori di determinare e riservare loro le tariffe migliori e più concorrenziali, ossia rispettare la cosiddetta Parity Rate. Le OTA controllano automaticamente e costantemente che questa parità venga rispettata; se rilevano differenze di prezzo di vendita per la medesima tipologia e periodo, riferite al singolo Hotel su altri canali, contestano immediatamente il titolare dell'impresa ricettiva. Di conseguenza, con buona approssimazione, su tutte le OTA si troverà il medesimo prezzo per la stessa camera, servizio e periodo. Nei primi anni del 2000 le prime prenotazioni alberghiere on line erano indirizzate ad un motore di ricerca e a visitare i siti personali degli alberghi. La prenotazione si perfezionava attraverso una telefonata, un fax o un giro di e-mail. Il rapporto commerciale avveniva direttamente tra cliente e Hotel. Ma i comportamenti dei clienti sono profondamente cambiati. Attualmente il pubblico ricorre sempre più alla prenotazione automatica attraverso le OTA. Inoltre le review permettono di capire la qualità offerta dalle singole strutture. Altro aspetto importante è quello legato al marketing pubblicitario, alcune informazioni riportate in questi portali sono volte a incentivare la conclusione della prenotazione, nel loro esclusivo interesse commerciale: per ogni struttura viene visualizzato un pop-up che indica quando è stata effettuata l'ultima prenotazione, spesso Google riporta come primi risultati, in colore diverso, proprio le OTA più conosciute. Ciò deriva infatti dal grande e continuo investimento delle OTA in pubblicità- (AdWords) su Google – “Fatti trovare da chi ti sta cercando Google AdWords ti offre risultati perfettamente misurabili. Avrai un controllo totale sul target, sulla spesa e sul rendimento di tutti i tuoi

annunci^{xxii}. Quindi, ci si prenota su una OTA, questa gira la prenotazione all'albergo che le corrisponderà una percentuale, che la stessa investirà in annunci banner su siti tematici e su Google per essere maggiormente visibile^{xxiii}.

Dal punto di vista del cliente come funziona?

Il funzionamento è molto semplice, la prenotazione è a conferma diretta (nell'immediato viene aggiornato il database delle disponibilità), l'utente riceve la conferma di prenotazione direttamente nella sua casella di posta elettronica, inoltre riceverà anche l'account per eventuali modifiche. Esistono due tipi di prenotazione: la carta di credito a garanzia e il pagamento immediato. Questi sistemi vanno a coprire l'albergatore nel caso in cui il cliente non si presenti il giorno del suo arrivo. Nel primo metodo usato per esempio da Booking.com la carta di credito è a garanzia e solo effettivamente una volta giunti in hotel si provvede al pagamento; nel secondo metodo comunemente usato da Expedia.com è il portale stesso che intasca direttamente l'ammontare della prenotazione e in hotel basterà esibire la prenotazione. I metodi di pagamento sono vari ma i più diffusi sono sicuramente quelli tramite carta di credito o Paypal. Anche le politiche di cancellazione sono varie, in base al tipo di tariffa (rimborsabile, non rimborsabile, last minute, ecc.), e in caso di no show o di cancellazione tardiva, le penalità saranno differenti e a carica del cliente (solitamente viene addebitato l'intero importo del soggiorno o l'importo della prima notte).

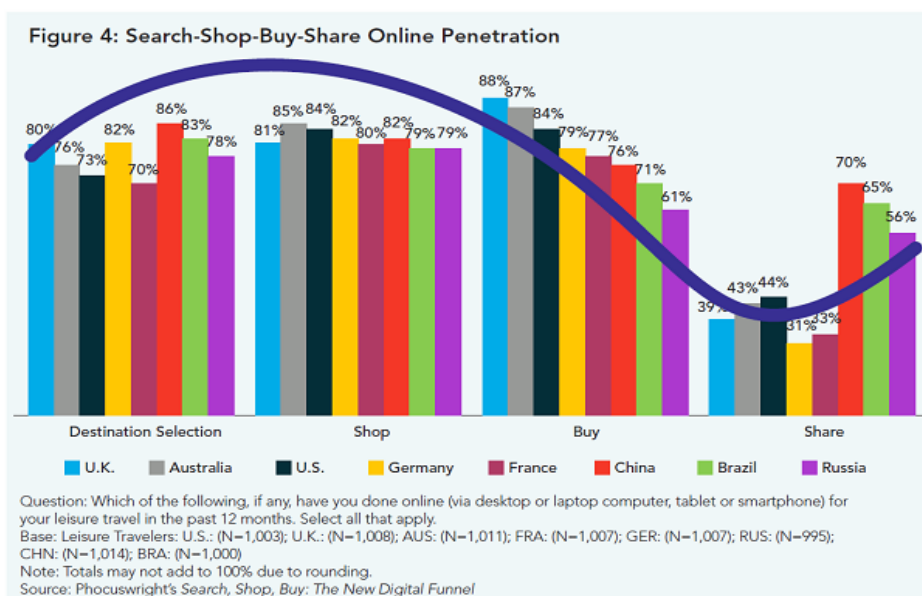
Sin dalla loro entrata in scena, questi nuovi soggetti sono spesso stati al centro di numerose critiche, in quanto ritenuti responsabili della perdita di prenotazioni dirette per gli alberghi e per pretendere commissioni spesso troppo elevate.

Basti pensare che, OTA come Expedia e Priceline, ad oggi detengono rispettivamente il 70% del mercato americano e il 62% del mercato europeo^{xxiv}. Per quanto lavorare con le OTA possa essere un vantaggio per gli albergatori, questo aumento di potere in continua crescita porterà gli hotel ad una limitata possibilità di negoziazione sulle commissioni. Commissioni che, aumentando sempre di più e influiscono notevolmente sui margini di profitto dell'hotel.

I più recenti studi, hanno stimato che le OTA nel 2013 hanno generato vendite per 150 miliardi di dollari, rappresentando il 38% del mercato globale online e il 13% del mercato complessivo^{xxv}. Sempre più consumatori prenotano online i

propri viaggi e ci si aspetta un incremento del circa 11% nei prossimi anni. Per approfondire e studiare meglio il comportamento degli utenti a livello internazionale, è possibile fare riferimento all'articolo *Channel Surfing: Where Consumers Shop for Travel Online*^{xxvi} da PhoCusWright^{xxvii}. PhoCusWright ha iniziato a monitorare il mercato dei viaggi online dal 1998, quando ancora nessuno pensava ad un futuro di voli, hotel e vacanze prenotabili da un computer. L'analisi è stata sponsorizzata da Expedia Inc., ma tutti i dati sono tratti da una più ampia indagine di PhoCusWright.

Lo studio raccoglie dati riferiti ai maggiori mercati emergenti tra cui Cina, Germania, Australia, Russia, Francia, Brasile, UK e USA.

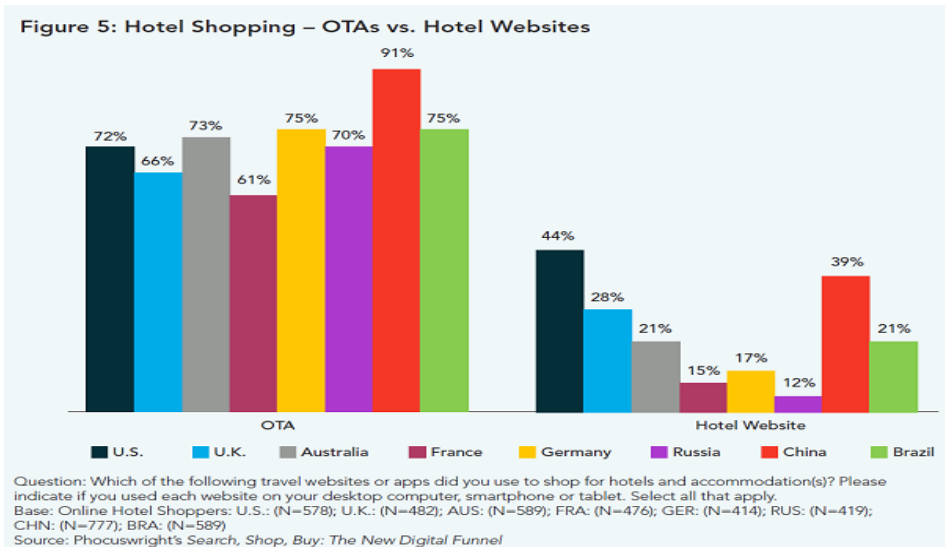


Da questo primo grafico si nota come la pianificazione del viaggio avvenga principalmente online in tutte le destinazioni esaminate.

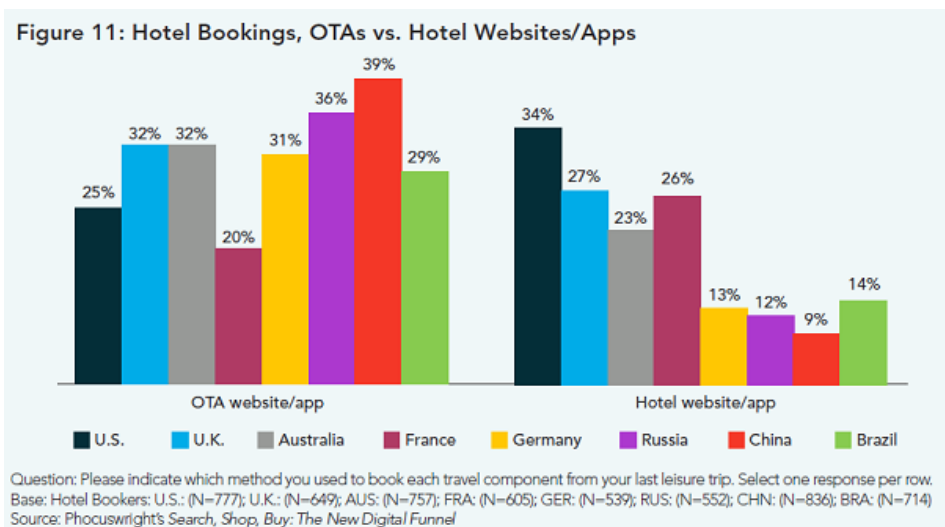
Un altro risultato evidente (grafico sottostante) è che, per la scelta degli hotel, la maggioranza dei consumatori preferisce le OTA. Le OTA che, ormai, dominano il mercato delle vendite online.

Come si spiega questa preferenza? Solitamente i parametri riguardano la facilità di utilizzo, la possibilità di poter prenotare più servizi in uno spazio unico senza dover rimbalzare da un sito all'altro e la percezione che le OTA offrano un prezzo più vantaggioso. Nel 47% dei casi gli utenti prenotano da un portale per la facilità di utilizzo. Talvolta per abitudine (39%) o perché si fidano del

brand (34%): prenotare su un sito che si conosce rende tutto più semplice e più veloce. Nel 30% dei casi l'utente è convinto anche di trovare sul portale il prezzo migliore^{xxviii}. Non di minor importanza anche il fatto che i portali offrono la possibilità di confrontare tariffe e offerte e di leggere le recensioni di altri viaggiatori.



Un fattore interessante è che al momento di prenotare, i siti degli hotel tornano a guadagnare qualche punto soprattutto in Francia e in America^{xxix}. L'utente cerca su un'OTA ma poi prenota all'interno del sito ufficiale dell'hotel.



Altro aspetto interessante studiato sempre da PhoCusWright, riguarda le prenotazioni Last Minute^{xxx}. I dati del report riguardano una base di circa 2 miliardi di utenti e vedono una preferenza netta nei confronti delle OTA, in quanto più del 70% preferisce prenotare sulle OTA anche nel caso delle offerte Last Minute. Le prenotazioni sui siti degli alberghi, viceversa, sono spalmate abbastanza equamente nei 31 giorni precedenti all'arrivo, senza alcun picco nel booking last minute. Tuttavia la ricerca mostra che gli utenti cercano allo stesso modo soggiorni last minute sulle online travel agency (il 30% del totale) e sui siti mobile degli alberghi (il 25%).

Le OTA, però, fanno leva sull'urgenza dell'utente di prenotare, mentre le prenotazioni last minute effettuate sui siti mobile degli hotel sono generate in prevalenza dalla fidelizzazione, vale a dire da utenti che sono già stati in hotel e in genere usufruiscono di promozioni esclusive. È un dato di fatto che le OTA e i siti di metasearch¹² (come per esempio Trivago¹³) abbiano un vantaggio in partenza, perché consentono ai clienti di confrontare i prezzi e vedere quali sono le soluzioni disponibili sul mercato mentre un sito di un hotel può mostrare solo le proprie camere. Inoltre le OTA più grandi come Priceline, Expedia e Orbitz possono lanciare le proprie offerte last minute in molti modi e su vari canali, mentre di solito gli hotel hanno meno risorse a disposizione per farlo.

Per quanto riguarda il nostro Paese invece, essendo la Nazione con la più grande disponibilità di alloggi in Europa, superando il milione di posti letto, è ancora fortemente dipendente dalle OTA.

Booking, Expedia, Tripadvisor, Trivago, Kayak sottraggono all'Italia risorse che andrebbero investite nell'adeguamento di strutture, servizi e infrastrutture.

Il settore del travel online è sicuramente uno dei più rilevanti e competitivi in termini di acquisizione del traffico e spesa online anche in Italia: non solo appartengono a questo settore i maggiori clienti, già citati, di Google Adwords (Booking.com ed Expedia), ma una buona fetta dell'eCommerce è costituita da transazioni che riguardano biglietti, prenotazioni o altre operazioni connesse ai viaggi. Nell'arco del periodo da aprile 2014 e marzo 2015, i maggiori siti

¹² Un metacercatore è un'interfaccia informatica che svolge la sua interrogazione su più motori di ricerca contemporaneamente.

¹³ Trivago è un metacercatore di ricerca in grado di confrontare i prezzi di oltre 730.700 alberghi da più di 200 siti di prenotazione.

travel utilizzati in Italia non comprendono solo OTA, ma anche meta motori di ricerca e siti dedicati alla vendita diretta come per esempio trenitalia.com.

I risultati analizzati^{xxxix}, hanno messo in luce i 50 siti travel più utilizzati dagli italiani e la loro tipologia. Il 36,2% delle ricerche è dominato appunto dalle OTA. Tra i primi posti Booking.com, edreams.it, volagratis.com, expedia.it, ecc.

Dal recente BTO2015^{xxxix}, VIII edizione della Borsa Internazionale del Turismo On Line che si è tenuta a Firenze dall'1 al 3 Dicembre 2015, è stato presentato lo scenario del travel online in Europa.

Per quanto il computer detenga ancora il primato come strumento più utilizzato per ricercare la propria destinazione, prenotare e acquistare, nuovi soggetti stanno emergendo all'interno di questo contesto: smartphone e tablet, il cosiddetto mondo del "mobile".

Il 27% dei partecipanti ha dichiarato di fare ricerche per la selezione di una destinazione da smartphone e il 25% da tablet; i due device si trovano a pari merito quando si tratta di acquisti legati a viaggi e vacanze (travel shopping, entrambi al 22%) e booking (entrambi al 14%)^{xxxix}.

Anche l'Italia ha subito colto l'opportunità che Internet ha offerto per l'industria del travel. Nel 2015 il valore del booking online del settore viaggi è stato pari a 8 miliardi di euro con una crescita annuale del 10%; di questi, 1,5 miliardi euro avvengono da mobile^{xxxix}.

Il motore di ricerca viaggi KAYAK.it ha effettuato una ricerca per scoprire come sono cambiate le abitudini nella pianificazione dei viaggi alla luce della continua evoluzione delle tecnologie digitali, chiedendo agli italiani di confrontare il modo in cui organizzano oggi le proprie vacanze rispetto a dieci anni fa. Inoltre, KAYAK ha analizzato i propri dati per capire come cambiano le ricerche degli italiani quando utilizzano l'applicazione o il sito web, individuando così i diversi profili degli utenti.

Stando ai dati raccolti dal sondaggio^{xxxix}, quasi la metà degli italiani consulta i siti delle compagnie aeree e degli hotel (47%) per decidere quale sarà la prossima destinazione. Al secondo posto si posiziona la consultazione delle agenzie di viaggio online (OTA), con il 45%. La richiesta di informazioni e consigli agli amici resta ancora nelle prime posizioni, ma ha comunque registrato un calo di popolarità rispetto al passato: 40% contro il 49%. I social media, invece, sono diventati chiaramente il trend per trovare l'ispirazione di viaggio (26% contro il

6% di dieci anni fa), così come i blog (29% contro 7%). La consultazione di agenzie viaggi tradizionali ha subito un evidente calo di popolarità, con solo il 28% che dichiara di utilizzarle ancora oggi, rispetto al 51% di dieci anni fa. Nel mondo del mobile, in Italia, solo il 9% ha dichiarato di utilizzare questi dispositivi; da notare però che l'8% di questi ha un'età che non supera i 35 anni. Quindi, gli italiani sembrano preferire ancora il computer per prenotare i propri viaggi (scelto dall'80% degli intervistati) rispetto al tablet (5%) e allo smartphone (11%); atteggiamento che è in crescita soprattutto tra i giovani. Prendendo in considerazione la fascia di età compresa tra i 18 e i 25 anni il 41% dei partecipanti al sondaggio dichiara di utilizzare lo smartphone per postare sui social networks durante il viaggio, rispetto al 13% degli over 35. Inoltre, le donne sembrano utilizzare maggiormente lo smartphone rispetto agli uomini (37% contro il 19%) per condividere le proprie attività.

Con l'avvento del Web 2.0, il mondo online dei social media e delle OTA non può più essere ignorato, soprattutto dalla realtà turistica e, nello specifico, dagli albergatori.

Nei capitoli successivi si analizzerà il bisogno, per l'industria dell'ospitalità, di mantenere ben salda la propria presenza all'interno di questi portali per potersi garantire un incremento in termini di visibilità, ma soprattutto di vendite.

CAPITOLO 2

L'incidenza delle OTA sui ricavi degli hotel

2.1 L'importanza delle OTA nello scenario internazionale

Le Online Travel Agency stanno dominando lo scenario internazionale delle prenotazioni online ed è ormai requisito necessario per ogni struttura ricettiva essere presente all'interno di questi portali.

I nuovi viaggiatori affrontano la ricerca, la consultazione e la scelta finale del loro alloggio sempre più spesso tramite OTA, tralasciando o dando meno importanza al sito ufficiale dell'hotel o della struttura ricettiva in questione. Si può quindi affermare che l'impatto delle OTA è stato pressoché devastante per gli albergatori di ogni dimensione.

Essere presente all'interno delle OTA ha i suoi vantaggi ma anche i suoi aspetti negativi. La nascita dei portali è stata determinata dalla nuova esigenza dei viaggiatori di poter confrontare prezzi, disponibilità e qualità di strutture ricettive della stessa zona, avendo la possibilità di impostare essi stessi dei filtri (prezzo per notte, stelle, vicinanza al centro, ecc.) che rendano più facile e precisa la ricerca. Ad oggi non si parla di scegliere tra uno o due portali, bensì tra molteplici tipologie di agenzie online tra le quali è possibile orientarsi. Questo sviluppo si è intensificato nel momento in cui i siti delle strutture erano ancora statici. Le OTA sono riuscite a creare un mondo parallelo alla prenotazione fisica, traendone forti profitti. Guadagni sia economici, ma soprattutto in termine di visibilità: l'utenza prima ricerca l'hotel più favorevole nelle OTA, e poi effettua la prenotazione.

L'aumento nell'utilizzo di questi portali ha fatto sì che sempre più strutture entrassero a farne parte per essere presenti, visibili e per avere a disposizione diversi canali di vendita per le loro camere.

Ampiamente discussi e criticati gli attuali canali di distribuzione online, sono sempre più utilizzati tanto che per alcuni hotel sono diventati essenza stessa della propria strategia, nonché unica fonte di promozione e di guadagno.

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICTs) hanno avuto un impatto senza precedenti sul settore dell'ospitalità, rivoluzionando giorno dopo

giorno il modo per gli albergatori di gestire il loro business. Nonostante l'adozione tardiva delle ICTs, l'impatto delle nuove tecnologie è stato riconosciuto sia a livello di marketing che di vendite. In particolare, le online travel agency stanno influenzando notevolmente l'industria turistica e il modo di prenotare online. Per quanto i siti ufficiali degli hotel cerchino di mantenere il loro ruolo all'interno della strategia digitale delle varie strutture, il ruolo delle OTA, ma anche dei social media, è diventato un prerequisito fondamentale per il successo.

Monitorare costantemente la propria presenza all'interno delle OTA, i prezzi e mantenere la parity rate ha lo scopo di massimizzare i profitti e l'occupazione, ma anche stabilire un canale di comunicazione con i turisti. Dal 2004, il mondo dei viaggi e del turismo è stato riconosciuto come "top industry" in termini di volumi di transazioni online^{xxxvi}. I viaggiatori moderni hanno molta più coscienza delle opportunità offerte da Internet e di conseguenza li rende anche più esigenti. Attualmente, le strutture alberghiere hanno incrementato l'uso delle nuove tecnologie come presa di coscienza che, oltre a concorrere nel ridurre alcuni costi operativi, possono migliorare l'interazione con potenziali clienti a scopi di marketing e di vendite. Di conseguenza, le innovazioni tecnologiche sono diventate un prerequisito fondamentale per competere e avere successo nel mercato dell'ospitalità. Sia le OTA che i social media sono in grado di influenzare il comportamento d'acquisto del consumatore e stanno diventando un focus sempre più importante all'interno degli studi delle ricerche di marketing, eCommerce e eTourism. Dal 2001, la distribuzione online è stata vista come un distacco netto dai canali di prenotazione tradizionali (email, fax, telefono) e ne sono stati identificati cinque punti^{xxxvii} significativi che ne rappresentano obiettivi e sfide per gli hotel:

- 1) Controllo del prezzo
- 2) Formazione del personale
- 3) Fedeltà del cliente
- 4) L'interfaccia del sito web dell'hotel
- 5) Controllo dell'immagine dell'hotel

Secondo TravelCLICK^{xxxviii}, nel 2009 le statistiche hanno dimostrato che il 48% delle prenotazioni è stata fatta tramite Internet e il 25% tramite metodi tradizionali (es. via telefono). Inoltre, solo una piccola parte del 48% delle

vendite online è avvenuto tramite il sito web dell'hotel, in quanto la maggioranza è avvenuta tramite OTA.

Le OTA stanno acquisendo sempre più potere in termini di forza economica, mettendo gli hotel in una posizione svantaggiata, vendendo gran parte del loro inventario a prezzi fortemente scontati.

Comparate ai siti ufficiali degli hotel, le OTA offrono la possibilità e il vantaggio di poter prenotare in un unico spazio camere di hotel (ma addirittura l'intera vacanza) ad un prezzo molto vantaggioso. Il loro successo deriva proprio da questo, dall'aggregare diversi prodotti riducendone i costi per fornire ai consumatori soluzioni finali più economiche, fornendo anche programmi di fidelizzazione in modo da poter identificare al meglio il profilo di ogni consumatore fornendogli prodotti di viaggio in modi diversi.

Rispetto ai siti ufficiali degli hotel, le OTA hanno maggiore successo tra i consumatori. Tra i punti di forza va tenuto presente il fatto che questi portali personalizzano le offerte, ovvero sono in grado di comprendere le esigenze e personalizzare l'offerta dell'utente. Ogni dettaglio all'interno di questi siti è pensato per attirare l'attenzione su ciò che potrebbe essere esattamente l'esigenza del consumatore. Come è possibile vedere dall'immagine seguente^{xxxix} presa da Booking.com, sono state evidenziate caratteristiche tipiche che accomunano i diversi portali, come per esempio il punteggio dato ad ogni struttura, che possono attirare l'attenzione ed influenzare il comportamento d'acquisto.

I viaggiatori visitano i portali per semplificare la loro ricerca e accedere al ventaglio di scelte di viaggio.

Ciò che trovano all'interno di questi siti sono: indicazioni chiare (come per esempio stelle, testo, numeri) sulla qualità delle strutture, messaggi con riferimenti a sconti e offerte, e simboli rassicuranti come, nel caso di Booking, il pollice all'insù, che possono assicurare al cliente che stanno selezionando il prodotto giusto.

Hotel Mercurio ★ ★ ★ ★ ★ 1
 Via Cardinale Ascanio Sforza 73, Farnagosta, 20141 Milano Visualizza mappa 2

Mi piace 17 A 17 persone piace questo elemento. Di che piace anche a te, prima di tutti i tuoi amici.

Info e disponibilità Giudizi del cliente 3

Carino, 6.3 5
 Punteggio ottenuto da **26** giudizi del cliente

"Hotel carino, pulito e tranquillo nella zona dei navigli (dove si esce la sera) e vicino a porta ticinese e corso torino (shopping), c'e' anche il tram che porta al duomo."

Silvia, Corridonia 🇮🇹
 10 giugno 2011

Camere: 19 Solo 3 camere rimaste 6

Le strategie di marketing delle OTA sono evidenti. Tutto è pensato per fare in modo di attrarre sempre più consumatori e di ottenere sempre più prenotazioni all'interno di questi siti. Oltre alla possibilità di crearsi un pacchetto di viaggio completo e alla possibilità di ottenere spesso anche possibili sconti, un'altra strategia è quella del *cash back*. Un sito cash back (soldi indietro) permette il rimborso parziale della spesa sostenuta dall'utente quando acquista online. La strategia del cash back è molto simile ai programmi di fidelizzazione; i siti cash back stringono accordi commerciali con siti e-commerce dai quali ottengono una commissione per ogni acquisto effettuato con la loro intermediazione. Questa formula consente una soddisfazione per tutti: il sito e-commerce vende i propri prodotti, l'utente finale ottiene la restituzione di una parte dei soldi e il sito cash back, pur rinunciando ad una parte dei ricavi, riesce ad aumentare notevolmente il numero degli iscritti sul proprio portale accrescendo le transazioni^{xi}. Quindi non si configura come un semplice sconto, ma come una restituzione reale del denaro in modo da

fidelizzare i propri utenti che vengono incentivati all'acquisto da tali benefici.

Altro aspetto da tenere conto per spiegare il successo delle OTA, è sicuramente la grande spesa investita in campagne Google AdWords, per apparire nelle prime posizioni delle pagine di ricerca.

Nella tabella seguente^{xii} è evidente che le più importanti OTA investono somme davvero consistenti per le proprie campagne di marketing, centrate sulla creazione e promozione del brand. È ormai noto che portali come Booking.com, hanno maggiore visibilità rispetto ai siti web delle varie strutture, basti pensare

che quando attuiamo una ricerca su Google con il nome specifico di un hotel il primo risultato ci manda proprio al sito di Booking. Per avere un ritorno positivo sugli investimenti e garantire profitto per le operazioni delle OTA, le aziende di marketing realizzano molte attività per creare sinergia tra l'acquisizione dei clienti e l'esperienza che questi stessi clienti hanno sul sito.

L'investimento delle OTA nel posizionamento e la cura dei dettagli, li rende difficilmente raggiungibili dal punto di vista di risultati e visibilità rispetto ai siti ufficiali delle varie strutture.

Top Travel Advertisers in Paid Search			
Google AdWords Desktop/Tablet, Jan-Dec 2013			
Advertiser	Impressions	2013 Rank	2012 Rank
booking.com	793 million	1	7
tripadvisor.com	781 million	2	4
priceline.com	724 million	3	2
expedia.com	662 million	4	6
kayak.com	604 million	5	1
orbitz.com	546 million	6	3
cheapoair.com	497 million	7	5
travelzoo.com	492 million	8	8
bookingbuddy.com	445 million	9	9
hotels.com	357 million	10	10

AdGooroo 2014

Gli albergatori ormai devono prendere atto di quanto questi portali online influiscano sull'immagine, sulla visibilità e sulle loro vendite. Se non se ne fa parte quasi non si esiste. Quindi, uno dei motivi primari di affidarsi a dei canali di distribuzione è sicuramente la visibilità a livello mondiale.

Visibilità che permette di trovare l'hotel all'interno del portale da qualsiasi parte del mondo ci si trovi.

L'affiliazione permette anche e soprattutto questo tipo di immagine a livello mondiale, ed è fortemente collegata a questo aspetto la possibilità di portali multilingue, ovvero sarà possibile impostare la propria lingua di riferimento per avere una migliore consultazione. Se il portale fosse scritto in una lingua non comprensibile a tutti, le possibilità di prenotarvi una vacanza si ridurrebbero consistentemente.

2.1.1 Come scegliere l'OTA a cui affidarsi

Affiliarsi ad una online travel agency ha sicuramente dei costi che però dovrebbero essere in grado di trasformarsi in guadagni effettivi. In un ambiente

competitivo così vasto, la scelta a quale portale affiliarsi diventa sempre più complicata. Non è necessario iscriversi a tutti i portali, ma ad ogni modo non esiste una regola che impedisca ad un albergatore di farlo. Non tutti i canali offrono o garantiscono la stessa visibilità, per questo è necessario cercare le migliori soluzioni in termini di costi/benefici.

Ogni hotel a seconda delle sue caratteristiche, della sua localizzazione ha delle esigenze di distribuzione diverse. Spesso la scelta iniziale è fortemente influenzata dalle commissioni, che sono diverse da portale a portale, ma ci sono altri aspetti da tenere in considerazione: il target del cliente, la location della struttura, caratteristiche della struttura e la maggiore visibilità territoriale di una determinata OTA. Il canale di distribuzione più efficace va verificato e testato. Non esiste un portale migliore o peggiore, è necessario per la struttura testarlo per un determinato periodo di tempo e valutarlo in termini di prenotazioni, commissioni, guadagni e selezionare quello più redditizio.

Gli albergatori devono quindi focalizzarsi su quei canali distributivi che sono veramente redditizi, in grado di generare la maggior parte delle prenotazioni, assicurare l'equità delle tariffe e raggiungere il target di clientela desiderato. Dunque, la scelta dei canali distributivi deve seguire una linea strategica.

Ad ogni modo lo scopo è sempre lo stesso, rendere visibile la propria struttura grazie all'effetto cartellone che le OTA possono garantire a livello mondiale.

Altri aspetti vengono valutati prima di affiliarsi ad un portale, tra cui la popolarità e l'importanza del portale stesso; importanza che viene determinata anche dalle recensioni online e dunque dalla reputazione virtuale del portale.

2.1.2 L'importanza delle recensioni online

Per le vendite online, gli albergatori hanno ormai percepito la necessità di affidarsi alle OTA e ai social media per avere un impatto significativo nel mercato. Anche i social media come Facebook o Tripadvisor, permettono agli albergatori di incrementare o diminuire le loro vendite. Questo accade perché, queste comunità online, permettono ai consumatori di esprimere le loro opinioni, positive ma anche negative, sulla loro esperienza di viaggio e di esprimere il loro giudizio sui vari prodotti utilizzati, tra i quali appunto gli hotel. Il cosiddetto passaparola è da sempre stato un mezzo molto potente soprattutto in settori come quello turistico che, essendo un bene intangibile, è difficile da acquistare senza prima aver effettuato tutte le dovute valutazioni. Ad oggi, il

passaparola è diventato anche online. In siti come Facebook i commenti degli amici nei confronti di un determinato hotel, la fiducia espressa nei confronti dell'hotel stesso, e la percezione di fiducia di un sito di prenotazioni può influenzare la decisione finale d'acquisto. L'importanza delle eWOM¹⁴, ovvero qualsiasi commento positivo o negativo espresso da un potenziale cliente via internet, è stata espressamente stabilita nel campo delle decisioni di acquisto e, in particolar modo, nell'industria del turismo e dell'ospitalità. Le eWOM sono considerate molto vantaggiose per i potenziali consumatori per la loro facilità ad accedervi e per la loro permanenza all'interno dei vari siti per lunghi periodi. Il potenziale cliente potrà così comparare diverse informazioni per poi decidere quale prodotto acquistare o meno. Il mondo dell'ospitalità è così fortemente influenzato dalle recensioni¹⁵ che anche le OTA hanno ormai incorporato all'interno delle loro pagine la sezione "Recensioni", che manda quasi sempre al sito Tripadvisor.

Il consumatore, all'interno dei portali, potrà così avere a disposizione in un'unica pagina tutto ciò di cui ha davvero bisogno, comprese le recensioni di clienti che già hanno usufruito del servizio che si sta consultando. Nel prenotare online, le recensioni sono fondamentali per ridurre i rischi. Il rischio di prenotare un hotel scadente o troppo lontano dal centro per esempio, ma anche il rischio di prenotare in siti di prenotazioni poco affidabili. Per questo motivo il successo delle OTA è fortemente legato alla loro reputazione online e alla fiducia che riescono ad esprimere ai potenziali consumatori. Anche le recensioni stesse devono essere presenti in siti attendibili in modo da poter essere utili e credibili; la comunità online di Tripadvisor è sicuramente considerata la più attendibile e utilizzata dai viaggiatori. Il portale di recensioni permette al consumatore di diventare protagonista, mentre la figura dell'albergatore è messa in secondo piano. L'utente ha una totale libertà di accesso e la sua opinione può essere tranquillamente pubblicata (anche se falsa). Di conseguenza gli albergatori possono giovare o essere fortemente danneggiati da tali recensioni, ma l'aspetto "social" del portale Tripadvisor dà voce anche a loro permettendogli di rispondere ad ogni commento effettuato dai

¹⁴ Electronic word-of-mouth communication.

¹⁵ Da uno studio del 2011 attuato dal Travel Industry Wire, il 60 % dei viaggiatori americani consultano le recensioni online (eWOM) quando prenotano la loro vacanza.

loro clienti, sia negativo sia positivo. Nel settore travel non si può, dunque, ignorare il ruolo di tale portale e gli albergatori dovrebbero cominciare a comprenderne l'importanza per ricavarne dei risultati efficaci.

Le decisioni di acquisto dei viaggiatori online sono influenzate anche da quattro variabili: la percezione di credibilità di un contesto online, la percezione di utilità, l'attitudine di un viaggiatore nei confronti di un hotel presente all'interno della lista dei migliori o peggiori hotel e le intenzioni di prenotare un hotel recensito^{xlii}. La percezione della credibilità riguarda la valutazione da parte delle persone se le informazioni sono reali e affidabili, secondo l'esperienza di quelle stesse persone^{xliii}. I consumatori devono accertarsi della credibilità di tali informazioni prima di poterle usare per prendere decisioni d'acquisto. La percezione dell'utilità, invece, ha a che fare sulla continuità di utilizzo; se un sistema induce negli utenti a percepire dei benefici nell'utilizzo, li incoraggerà ad adottarlo. Nel prendere delle decisioni, le persone considerano sia lo sforzo richiesto sia i benefici ottenuti. Dalla prospettiva del marketing, la percezione dell'utilità è la determinante più significativa nelle decisioni di acquisto e nell'adozione di una nuova tecnologia^{xliv}. La percezione dell'utilità influenza il viaggiatore nel completare la sua prenotazione online, in quanto definisce il grado di utilità delle informazioni presentate dalle recensioni degli hotel. Per quanto riguarda l'attitudine dei viaggiatori, riguarda il loro stato mentale che si è formato secondo il modo in cui le persone strutturano le percezioni del loro mondo sociale e sono guidati dalle loro reazioni a questo. Questa attitudine può essere positiva o negativa^{xlv}. Infine, l'intenzione di prenotare un hotel riflette la volontà di attuare uno specifico comportamento, in particolare dopo aver letto recensioni positive o negative di un hotel.

Descritte le variabili che condizionano il comportamento di acquisto di un potenziale cliente, è necessario capire che le recensioni online, per risultare credibili, devono essere inserite all'interno di una comunità online affidabile. Le recensioni positive sono spesso accompagnate da commenti piacevoli, mentre quelle negative da lamentele nei confronti del prodotto o del servizio. Bisogna considerare che entrambe le recensioni, positive e negative, hanno un impatto nelle decisioni di prenotazione. L'attitudine a prenotare un hotel sarà più favorevole se l'hotel in questione apparirà sulla lista dei migliori hotel piuttosto

che in quella dei peggiori, quindi dipende dal punteggio che gli verrà attribuito dalle comunità online.

Risulta quindi fondamentale, per i manager dei diversi alberghi, curare la loro immagine online per migliorare la propria reputazione e rendersi interessanti agli occhi di chi andrà ad effettuare la prenotazione. Le recensioni online hanno il potenziale di avere un grande impatto sulle decisioni di acquisto del consumatore e, di conseguenza, possono incrementare i ricavi delle strutture alberghiere.

Nelle transazioni di prenotazione è necessario anche capire l'impatto che possono avere le valutazioni, il punteggio e il numero di recensioni relative ad un hotel nel generare profitto. I commenti degli utenti influiscono sulle vendite di un hotel e sulla sua profittabilità. Infatti, sostenuto anche da Brian Ferguson (executive vice presidente di Expedia), è stato dimostrato che un 10% di miglioramento nelle recensioni porta ad un 4.4% di incremento nelle vendite^{xlvi}. I dati raccolti sono stati sostenuti anche dai maggiori professionisti delle online travel agency che suggeriscono l'esistenza di una relazione tra recensioni positive e ricavi¹⁶. Gli hotel ricevono recensioni da consumatori ma anche da esperti, che saranno piacevolmente soddisfatti se la qualità della struttura sarà ben gestita dal General Manager dell'hotel.

Infatti, i commenti generati dagli utenti sono molto utili a scopo di marketing, in quanto possono fornire informazioni valide agli albergatori per gestire al meglio la loro attività al fine di ottenere migliori risultati. È stato scoperto che il 90% dei General managers hanno esaminato tali valutazioni su base giornaliera^{xlvii} e, inoltre, gli stessi che hanno ottenuto punteggi e valutazioni favorevoli sono stati maggiormente spinti a migliorare la percezione della qualità dei loro hotel.

In quanto le valutazioni possono essere sia positive che negative, è necessario studiare una strategia per rispondere o meno alle recensioni online. Il problema più diffuso deriva dalle recensioni false, ma ormai non può essere più una scusante in quanto un recente studio ha dimostrato che l'84% degli utenti non esclude a priori un hotel se possiede recensioni negative, ma cerca e si informa anche su altre fonti. Lo studio, condotto dal sito di recensioni Reevoo, ha inoltre

¹⁶ Gli studi sono basati su informazioni prese da Tripadvisor (essendo pubblicamente accessibili) per esplorare l'impatto delle recensioni e dei punteggi attribuiti agli hotel sulla dimensione delle transazioni online.

messo in luce il fatto che il 95% dei clienti è disponibile ad acquistare un prodotto/servizio nonostante abbia ricevuto recensioni negative. Dall'altra parte però è anche vero che, se un cliente è indeciso tra due prodotti da acquistare, sarà maggiormente influenzato dalle recensioni che da altri fattori, come per esempio il prezzo, e sarà perfino disposto a spendere di più a favore del prodotto positivamente recensito.

I ricercatori hanno individuato tre gruppi di comportamenti: gli albergatori che rispondono alle recensioni di frequente, meno frequentemente e che non rispondono proprio^{xlviii}. Gli albergatori hanno bisogno di andare oltre la semplice reazione ai commenti dei consumatori e sviluppare delle strategie per promuovere rapporti online positivi.

L'influenza delle recensioni nella decisione di acquisto di un potenziale consumatore è determinante per la sua esperienza di viaggio. I siti di consultazione non si limitano al più famoso portale di recensioni Tripadvisor, ma comprenderanno anche i social network (es. Facebook, Twitter) e le OTA (es. Expedia).

2.2 L'incidenza delle commissioni sui ricavi: la vendita tramite OTA

Come anticipato dal capitolo precedente, le online travel agency sono state in grado di attrarre una consistente parte di consumatori e di sottrarre prenotazioni dirette agli hotel.

Recenti studi sui comportamenti dei consumatori, suggeriscono che i canali di distribuzione online stanno giocando sempre più un ruolo cruciale nell'industria del turismo e dell'ospitalità.

Inizialmente i viaggiatori cercavano informazioni all'interno dei portali online per poi effettuare la prenotazione vera e propria attraverso metodi tradizionali o all'interno del sito dell'hotel; questo accadeva in particolar modo per la percezione di fiducia, che nei confronti delle OTA non si era ancora sviluppata. Per indurre i viaggiatori a prenotare attraverso i propri siti, le OTA hanno provveduto a degli sforzi extra, come dare la possibilità di prenotare più servizi all'interno di un unico spazio, garantire sconti nei pacchetti di viaggio o garantire al cliente il cash-back (già precedentemente citato). Un esempio è il sito Expedia.com, una delle più grandi agenzie online a livello mondiale, che

fornisce ai clienti il proprio prodotto con la formula pacchetto, quindi “flight+hotel”, “hotel+car”, “hotel+flight+car”, ad un prezzo vantaggioso.

Diventa quindi necessario per gli hotel cooperare con le OTA studiando un’ottimale strategia di prezzi da stabilire all’interno di questi canali di distribuzione.

OTA che sono in grado di dare maggiore visibilità, di promuovere l’hotel e di vendere le camere all’interno dei propri siti in cambio del pagamento di commissioni per ogni camera venduta.

Molte delle prenotazioni online per le camere degli hotel, avvengono proprio attraverso le OTA che, per garantire potenziali clienti richiedono commissioni più o meno elevate (es. Booking chiede fino al 18% di commissione, Expedia il 25%, Accorhotels il 14%, ecc.), anche in base al fatto che la struttura faccia parte di una catena alberghiera o che si tratti di un hotel indipendente. Nel caso specifico di Booking, al momento della stipulazione del contratto viene presentata all’hotel la possibilità di pagare una commissione pari al 12%, al 15% o al 18%, ed in base al pagamento Booking sarà in grado di garantire un ranking più o meno favorevole. In questo modo gli hotel riescono a garantirsi una migliore visibilità, un numero più elevato di visitatori all’interno del loro profilo e un maggior numero di click soprattutto per gli hotel posizionati nelle prime posizioni tra i risultati delle pagine delle OTA. Il ranking è quindi un fattore fondamentale all’interno di questi portali, più un hotel è in grado di produrre fatturato ad un’OTA più aumenterà il suo posizionamento e la sua visibilità. Un hotel solitamente ottiene più attenzioni e click quando è posizionato al vertice della lista proposta dalla pagina web dell’OTA.

Ad ogni modo, gli hotel dovranno pagare una ragionevole tassa di commissione per potersi garantire tale desiderabile posizione.

In sintesi, gli albergatori si trovano di fronte ad un trade-off: ottenere una posizione vantaggiosa in cambio del pagamento di una commissione adeguata. Il potenziale dell’hotel risiede proprio nel suo indice di conversione, ovvero, quanto è in grado di convertire i click in prenotazioni all’interno del portale; più prenotazioni riceverà più aumenterà il ranking della struttura.

È evidente che esiste un conflitto di canale tra il sistema di prenotazioni tramite OTA e i canali diretti dell’hotel. Tra i fattori in grado di garantire una

cooperazione di successo c'è il fattore prezzo. È stato indicato che le agenzie di viaggio online preferiscano delle tariffe relativamente basse per le camere da vendere dagli hotel che cooperano con loro^{xlix}. Il prezzo non è solo una chiave strategica per gestire i ricavi, ma anche uno strumento importante per stabilire una migliore cooperazione^l. Un nuovo hotel che decide di aprirsi al mercato online cooperando con le OTA dovrà garantire un determinato numero di camere e ad un determinato prezzo. Attraverso la cooperazione, le OTA venderanno tali camere tramite i loro siti alla stessa tariffa. Gli hotel pagheranno diverse commissioni ai diversi portali e questi stessi determineranno il ranking della struttura all'interno delle loro pagine e il livello di sforzo speso nell'attrarre più viaggiatori possibili; tale fattore ha decisamente un forte impatto su come molti clienti online effettueranno le loro prenotazioni sui diversi siti^{li}. Come già citato precedentemente, sono le OTA a determinare il posizionamento degli hotel, quelli che otterranno più prenotazioni saranno posizionati al vertice della lista perché in grado di garantire migliori opportunità di profitto. Chiaramente, le OTA otterranno una commissione dagli hotel solo quando la prenotazione della camera avviene su questi siti. Attraverso la cooperazione, gli albergatori vedranno un aumento di consumatori e un miglioramento del tasso di occupazione. Le OTA, invece, vedranno un aumento nei loro ricavi dovuto alle commissioni pagate in accordo con i termini del contratto concluso con gli hotel. Da questa cooperazione è interessante capire chi riesca a giovarne di più; sicuramente è diventato determinante per le strutture alberghiere essere presenti all'interno dei portali online per aumentare la loro visibilità e, di conseguenza, per aumentare le vendite delle loro camere, ma è altrettanto vero che per garantirsi tali profitti è necessario il pagamento di commissioni, a volte anche elevate, a tali portali che sottraggono numerose prenotazioni dirette. Sempre più spesso le vendite per gli hotel sono legate quasi esclusivamente alle OTA, che riescono a fornire la maggior parte dei ricavi.

2.2.1 L'analisi dei dati¹⁷

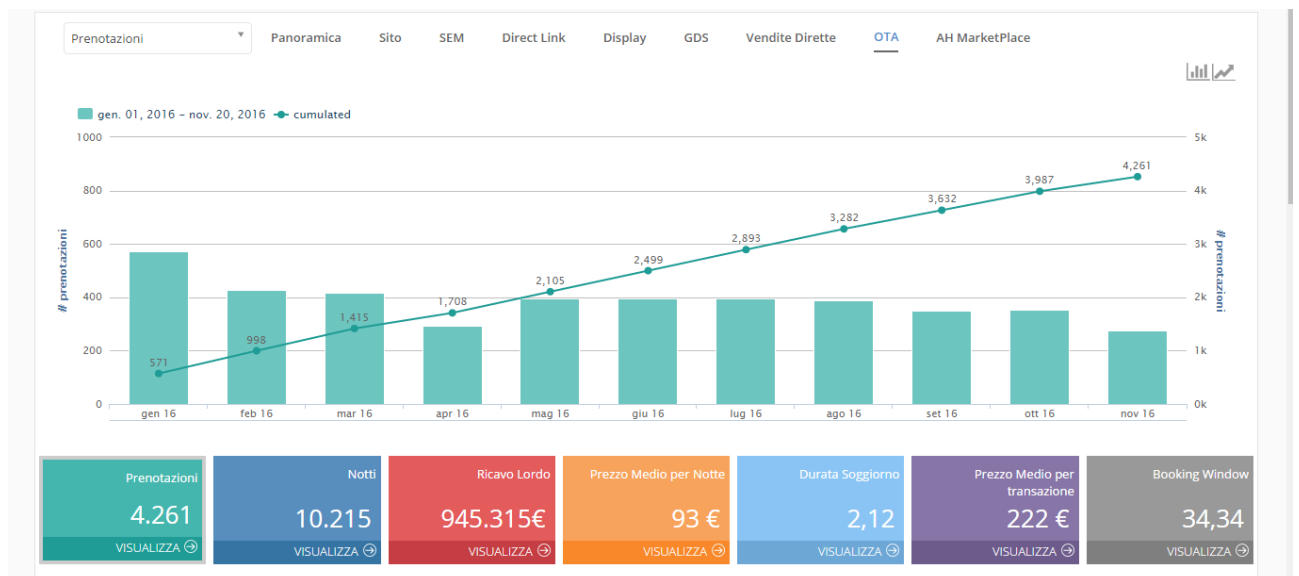
In base ai dati raccolti è possibile valutare quanto incidano le OTA nelle vendite degli hotel. I numeri danno un segnale concreto di quanto sia importante, ad oggi, essere presenti all'interno di questi portali e quanto le vendite dirette siano danneggiate. Da quanto riportato, il maggior numero di prenotazioni e, di conseguenza la maggior parte dei ricavi, deriva proprio dalle online travel agency.

1) Hotel numero 1 (Milano)

Panoramica generale:



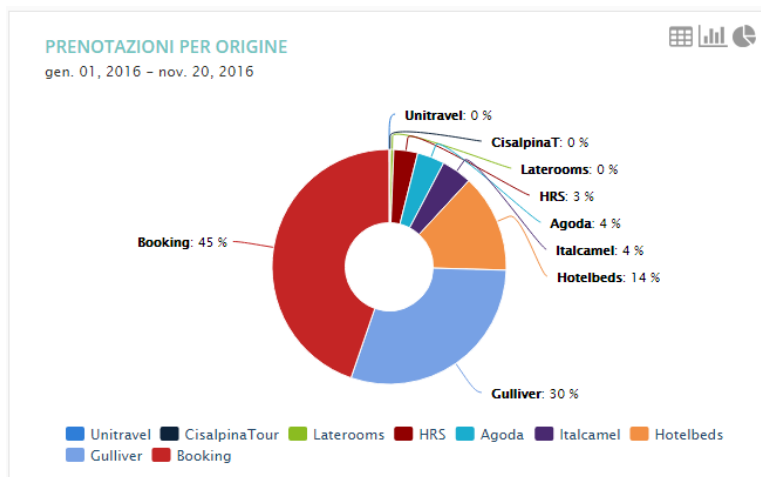
Panoramica OTA:



¹⁷ I dati raccolti sono stati rilevati dai Reports all'interno dei back office Fastbooking di ogni struttura presa in esame e fanno riferimento al periodo da Gennaio al 21 Novembre 2016.

Come è possibile vedere dai grafici, di 4621 prenotazioni totali per il periodo dal 1 Gennaio al 21 Novembre 2016, 4261 sono state effettuate tramite OTA.

Le prenotazioni provenienti dalle OTA sono così suddivise:



HRS	141
Booking	1.905
Agoda	161
Gulliver	1.271
Italcamel	178
Hotelbeds	578
CisalpinaTour	7
Laterooms	19
Unitravel	1

Per quanto riguarda le vendite dirette, in questa realtà, su 4621 prenotazioni solo 360 sono state effettuate tramite i canali diretti dell'hotel stesso. Sono così suddivise:

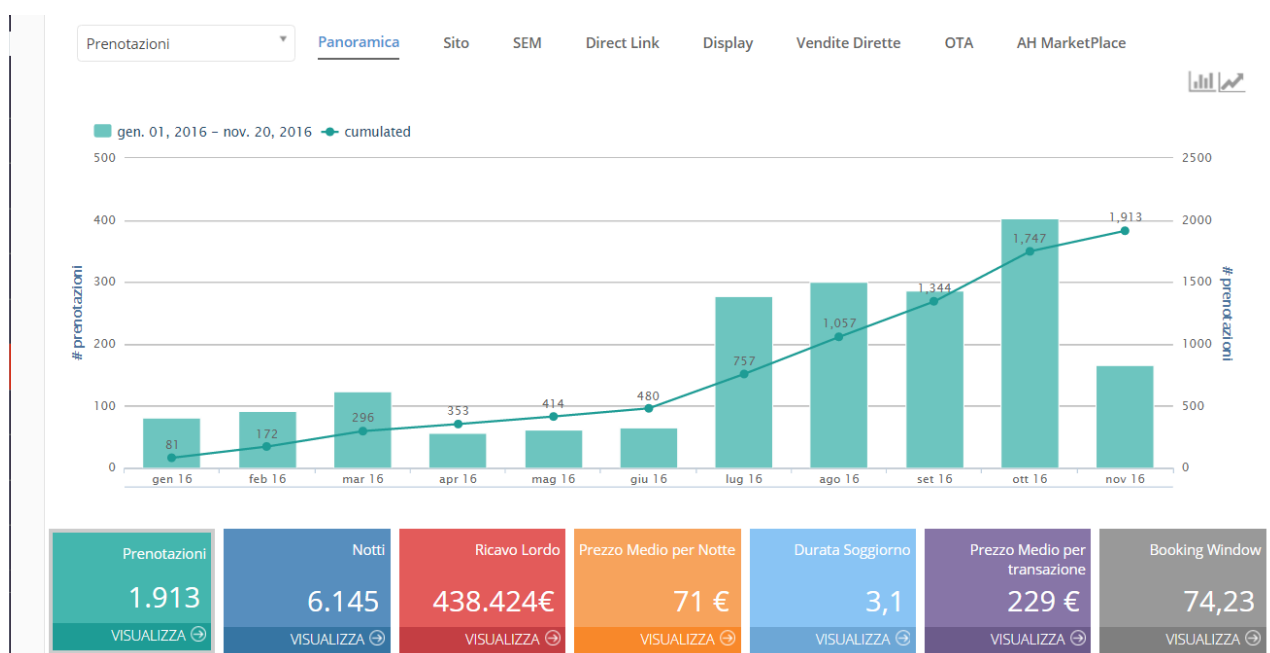
originType	mainValue
GDS	251
BE	85
Trivago	17
Tripadvisor	2
HotelCombined	2
Display Ads	2

Infine, è stato preso in considerazione anche il fattore relativo alla provenienza geografica di tali

prenotazioni. L'Italia si trova al primo posto coprendo il 40% del totale, Regno Unito, Francia, Federazione Russa e Stati Uniti coprono rispettivamente il 5%, Germania e Svizzera rispettivamente il 4%, Cina e Spagna rispettivamente il 3%, la Turchia solamente il 2% e altri Paesi il 24%.

2) Hotel numero 2 (Roma)

Panoramica generale:



Panoramica OTA:



Le prenotazioni provenienti dalle OTA sono così suddivise:

originType mainValue

Booking 212

JacExtra 287

Hotelbeds 184

Hotusa 154

Agoda 25

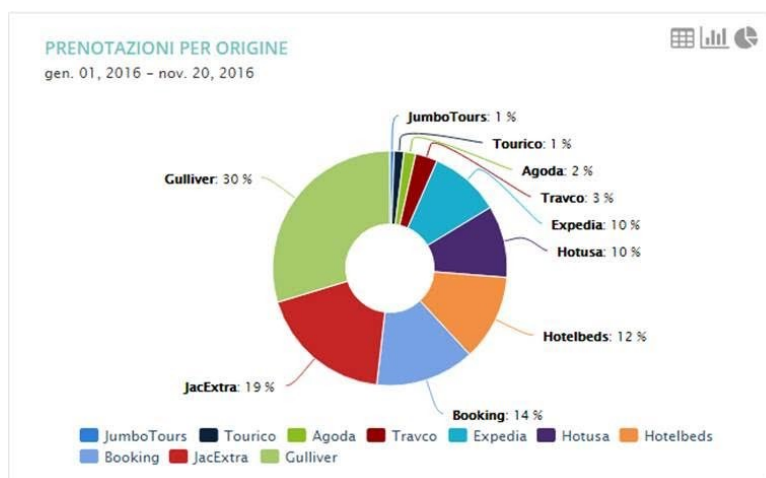
JumboTours 9

Tourico 21

Gulliver 460

Travco 47

Expedia 151



Anche in questo caso, i maggiori profitti derivano proprio dalle OTA. Le vendite dirette dell'hotel si fermano

soltanto a 90 prenotazioni e sono così suddivise:

originType mainValue

BE 74

SEM 12

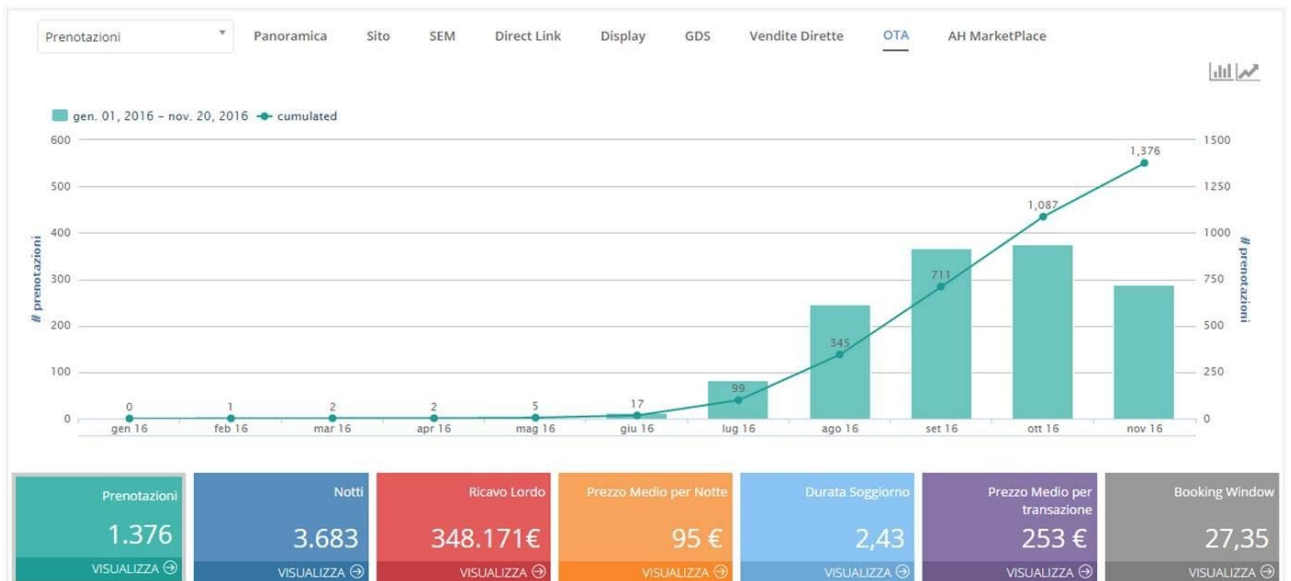
Ghpcpa 4

3) Hotel numero 3 (Milano)

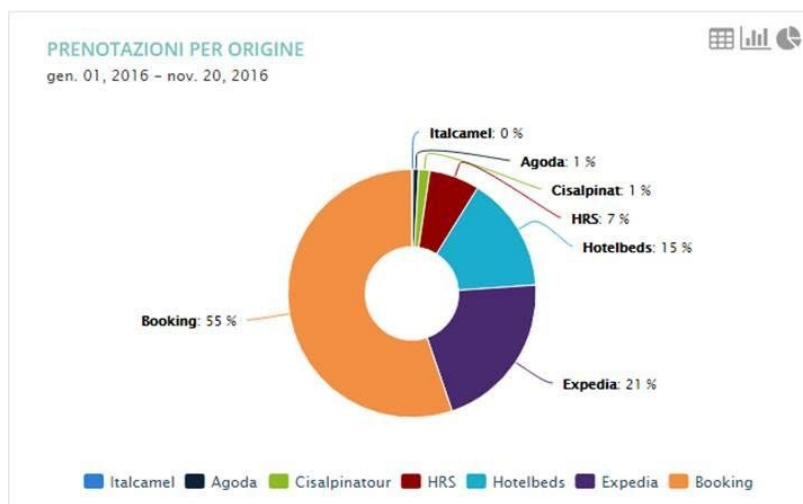
Panoramica generale:



Panoramica OTA:



1376 prenotazioni provenienti dalle OTA che sono così suddivise:



originType	mainValue
Booking	760
Hotelbeds	207
Expedia	287
Cisalpinatour	20
HRS	90
Agoda	10
Italcamel	2

È evidente anche in questo contesto quanto le vendite dirette siano fortemente danneggiate dall'imponente presenza delle OTA. Solamente 156 sono state le prenotazioni effettuate tramite i canali diretti dell'hotel e sono così suddivise:

originType	mainValue
BE	59
GDS	58
SEM	37
Tripadvisor	2

Oltre ad aver riportato questi dati, davvero molto utili per far comprendere la realtà attuale, sono stati posti personalmente dei quesiti a degli albergatori italiani; di seguito verranno riportate le risposte di chi si è dimostrato disponibile a collaborare.

Le domande sono state le seguenti: “ quanto incidono le OTA nelle vendite dell’hotel? Quali OTA hanno la maggior percentuale di vendite? Quante prenotazioni avvengono tramite il sito ufficiale dell’hotel?”¹⁸

Le prime risposte sono state ricevute da un hotel di Siracusa, il quale ha risposto: “Le due OTA principali sono sicuramente BOOKING ed EXPEDIA. Per gli hotel, Booking è sempre più conveniente perché ha commissioni più basse, rispetto ad Expedia (18% booking – 25% Expedia); inoltre, Expedia pretende una o più camere in allotment, a seconda della capacità di ogni hotel (e senza release) che nel nostro caso è una camera standard.

Prendendo in considerazione l’anno 2015, abbiamo venduto 1200 room nights con Booking.com (16%) e 810 room nights con Expedia (11%). Nel sito ufficiale dell’hotel invece solo 365 room nights, pari al 5%”.

Un altro hotel intervistato è stato un Hotel di Milano: “Allora quest’anno è stato orribile per quanto riguarda la vendita diretta.

Se mi basassi solo sul 2016 ti direi che:

- Le OTA sono il 90 % della mia produzione (fino all’anno scorso si era sul 70 %)
- L’incidenza media delle commissioni sui ricavi è del 18 % (alcuni come Accor il 14%...altri prendono il 20 %...molti il 18 %)

La classifica delle OTA la stilerei così:

- 1 BOOKING
- 2 EXPEDIA
- 3 AGODA”.

¹⁸ Le interviste riportate sono state effettuate via mail il giorno 8 Novembre 2016.

Anche da queste risposte è intuibile il ruolo giocato dai portali online all'interno del mondo alberghiero, con particolare attenzione alle percentuali coperte dal portale Booking.com.

La cooperazione con le OTA risulta quindi necessaria per gli hotel che, nonostante implichi il pagamento di commissioni, sono in grado di garantirgli una consistente parte del mercato online. Il consumatore si trova di fronte alla possibilità di prenotare la sua camera di albergo direttamente, attraverso i sistemi di distribuzione tradizionali, o indirettamente tramite OTA. Dai dati analizzati è evidente che la preferenza ricade sempre più sulle prenotazioni online tramite OTA, ma può essere studiato un nuovo metodo di cooperare che consiste nell'annunciare la non disponibilità di camere per tagliare le commissioni e massimizzare i profitti^{liii}. Gli hotel possono prevedere le domande future dei clienti attraverso i propri sistemi di controllo delle prenotazioni, e determinare il momento ideale per annunciare la non disponibilità di camere alle OTA. Di conseguenza, le camere diventeranno non più disponibili nei vari portali ma saranno prenotabili solo attraverso i canali diretti dell'hotel^{liiii}. Questo è un metodo che incentiva i consumatori a preferire l'hotel stesso per la prenotazione della propria camera piuttosto che ricorrere indirettamente alle OTA. Gli albergatori, dunque, di fronte al monopolio dei portali online devono iniziare a migliorare i propri canali diretti (come il sito ufficiale) per incrementare le proprie vendite dirette.

2.3 Alternative per gli albergatori: l'importanza delle vendite dirette

I portali di prenotazioni online possiedono il grande vantaggio di essere ottimi canali di visibilità e business per gli hotel ma, come già osservato, costano, richiedono commissioni a volte anche eccessive e le clausole inserite nei contratti possono risultare svantaggiose per gli albergatori (generalmente le più citate sono la parità tariffaria e l'allotment). Cooperare con le OTA è necessaria e utile ma allo stesso tempo è giusto pensare ad una collaborazione in grado di aumentare le entrate delle diverse strutture. Non risulta conveniente affidare la vendita delle camere ad un numero ristretto di OTA, si rischia di affidarsi troppo a queste per le vendite, o si potrebbe rischiare il fallimento di un portale o magari uno dei portali ai quali facciamo affidamento decide di raddoppiare le commissioni da un giorno all'altro. Per poter sfruttare al massimo la

collaborazione con i portali e ricavarne dei benefici, sarà utile collaborare con diverse OTA per poter tenere sotto controllo le commissioni, per aumentare il proprio valore contrattuale e per beneficiare di una più diffusa visibilità. La presenza su più portali, aumenta l'effetto billboard (effetto manifesto) e in questo modo vedrà aumentare le proprie prenotazioni dirette. Già nel 2009 erano stati effettuati degli studi dalla Cornell University di Ithaca, nello Stato di New York, riguardanti il fenomeno "billboard effect", dal Professor Chris Anderson con la collaborazione di Expedia e JHM Hotels (che riunisce Starwood, Marriot, Hilton e Hyatt)^{iv}. Le OTA, in particolare Expedia, hanno già sostenuto in passato che la presenza sui siti degli intermediari favorisse un maggior traffico e un maggior numero di prenotazioni sul sito ufficiale dell'hotel. Spesso questo aspetto veniva però sottovalutato dagli albergatori stessi. Alcune strutture sono state monitorate tramite strumenti di web analytics ed è stato riscontrato che, una volta migliorata la visibilità sui portali (aumentando il numero dei portali partner e cercando di ottenere un ranking migliore), si è verificato un aumento del traffico diretto e aumento di prenotazioni dirette.

Questo perché le OTA vengono utilizzate come motori di ricerca di alberghi ovvero: quando all'interno di un portale si cerca "hotel a Roma", per esempio, vengono selezionati quelli più interessanti e poi si torna a cercare il nome dell'hotel nel motore di ricerca vero e proprio che ci manderà al sito ufficiale dell'hotel. Una volta consultato il sito diretto dell'hotel, se si presenteranno le condizioni ideali, il cliente concluderà la sua prenotazione. La Cornell University, per spiegare l'effetto che ha la presenza di un hotel su Expedia sulle prenotazioni non effettuate tramite portale, ha analizzato l'andamento delle conversioni sul sito ufficiale di 4 hotel prima e dopo l'apertura del canale di vendita su Expedia. Si tratta di 3 hotel appartenenti a catene alberghiere e 1 hotel indipendente. Il numero di prenotazioni realizzate attraverso canali diversi da Expedia (sito diretto, via telefono, ecc.), una volta che gli hotel hanno attivato la loro presenza sul portale, è aumentato di un buona percentuale, che varia dal 7,5% al 26%^{iv}. Il vantaggio risulta, quindi, immediato: la popolarità della struttura ricettiva aumenta grazie alle OTA, ma i clienti, prenotando direttamente dai canali diretti, fanno incassare all'hotel prenotazioni piene. Gli albergatori devono cominciare a valorizzare i proprio canali di vendita e attuare le giuste strategie per incrementare le vendite dirette. Spesso però si fa troppo

affidamento ai portali che, in cambio del pagamento di commissioni, si occupano di fare tutto il lavoro: portare clienti agli hotel ed aumentarne la visibilità. Adagiarsi in questa collaborazione potrebbe risultare dannoso per i guadagni degli albergatori che dovrebbero riuscire a gestire meglio le proprie entrate. Questo è lo scenario: l'hotel paga sempre più intermediari per trovare sempre più clienti, il cliente finale si convince che le prenotazioni tramite intermediari siano più convenienti, l'intermediario reinveste i guadagni provenienti dalle commissioni in marketing per ottenere maggiore visibilità, l'hotel non riesce ad investire per migliorare la propria immagine e perde quota di mercato sulle vendite dirette. Portali come Booking, dunque, lavorano alla perfezione, hanno a disposizione budget enormi da poter investire, possiedono brand molto forti e una comunicazione sempre efficace e coerente creata con continue promozioni e con programmi di loyalty. Cosa possono fare gli hotel per migliorarsi e aumentare le vendite dirette?

Prima di tutto è necessario rendersi unici agli occhi dei consumatori. In un mare di offerte e proposte, è utile facilitare la scelta al cliente sponsorizzando, con parole chiavi, il proprio brand rendendolo convincente ed unico agli occhi dei potenziali consumatori. Se non si riesce a rendersi unici, gli ospiti continueranno a preferire le OTA per le loro prenotazioni, se invece si riesce a semplificare il messaggio e a renderlo attraente e semplice da capire, allora per gli ospiti sarà semplice la scelta e si presenterà la possibilità di aumentare le vendite dirette.

Un'altra parola chiave risulta essere "fidelizzazione". Stimolare gli ospiti ad iscriversi ad un programma di fidelizzazione li condurrà a compiere nuovamente l'acquisto all'interno del sito. I programmi loyalty sono una tattica attuata anche dalle varie OTA, e sono utili nel creare relazioni a lungo termine con i clienti. I clienti fedeli solitamente ripetono l'acquisto e portano anche nuovi clienti. È importante capire il comportamento dei consumatori nell'ambiente online e sviluppare una strategia che aumenti la fedeltà del cliente verso il proprio sito. Migliorare il proprio booking online diventa una condizione necessaria per incrementare il processo di prenotazione nel sito ufficiale dell'hotel. Per i clienti, il booking engine dei siti degli hotel dovranno risultare facili da utilizzare ed intuitivi tanto quanto le prenotazioni tramite OTA. Inoltre, sarà utile promuovere delle offerte che sui portali non sarà possibile trovare, per esempio offrire la

colazione gratuita solo a chi prenota direttamente dal sito ufficiale, mentre non sarà possibile inserire dei prezzi più convenienti per il rispetto della parity rate. Gli albergatori devono impegnarsi per poter migliorare le loro vendite dirette promuovendo i loro canali online facendoli risultare più vantaggiosi ed allettanti delle OTA.

In Europa il 71% delle prenotazioni alberghiere viene effettuato attraverso questi portali, i quali fanno davvero tutto il possibile per attrarre il maggior numero di clientela possibile. Nel 2015 2/3 delle vendite sono state intascate dalle OTA anche perché dall'altra parte, gli hotel, non fanno gli stessi sforzi per attrarre potenziali consumatori^{lvi}. I motivi che più spingono un cliente a scegliere le OTA sono il fatto che queste possiedono un brand molto forte e conosciuto da tutti, e anche perché sono il primo risultato che compare quando si cerca una struttura. Ovviamente gli hotel non possiedono tutte le risorse che le OTA riescono ad investire per le loro strategie di comunicazione e promozione, ma possono comunque fare uno sforzo in più per risultare migliori e vantaggiosi. Per Google, la capacità di un hotel di rimanere concorrenziale sta tutta qui:

1. **Essere personali:** raggiungere gli utenti più qualificati con messaggi rilevanti. Il 52% delle persone è convinto che il motivo numero uno per cui valga la pena entrare in contatto con un brand, sia la rilevanza e il 74% dice di sentirsi frustrato per la quantità di pubblicità poco rilevanti che incontra.
2. **Essere pratici ed efficaci:** generare un impatto con contenuti coinvolgenti e con una presenza del brand di primo livello, soprattutto su mobile. La gente cerca continuamente informazioni di viaggio sul telefonino: gli utenti vogliono tutto e subito e il 29% di loro è pronto ad abbandonare un sito o un'applicazione se questi non soddisfano le sue esigenze nell'immediato.
3. **Misurare i risultati:** raccogliere e analizzare i dati su tutti i canali e su tutti i device, solo così sarà possibile lasciare andare le attività di marketing che non pagano e inventare nuove strade per raggiungere i giusti obiettivi^{lvii}.
Migliorare il proprio sito diventa un imperativo per aumentare le vendite dirette. Tra milioni di siti possibili dove poter prenotare, è necessario attuare le giuste modifiche per far sì che il cliente scelga il sito diretto dell'hotel piuttosto degli intermediari.

In generale, sarà utile seguire alcuni passi:

- il sito dovrà essere strutturato e pensato per l'utente target, capirne i suoi bisogni, le sue esigenze cercando di anticiparle;
- il sito dovrà contenere informazioni chiare e utili;
- dovrà essere dotato di un booking engine efficiente e facile da usare;
- dare la possibilità all'utente di contattare facilmente l'hotel;

Risulta inevitabile per un hotel attuare delle strategie di web marketing che possano rendere efficace la propria presenza sul web. Per questo il sito dovrà anche rendere forte il brand name dell'hotel con una diffusa presenza online ed essere anche graficamente strutturato in modo semplice e chiaro. La qualità delle informazioni è un fattore significativo che determina l'intenzione di un consumatore ad acquistare un prodotto o meno. Le decisioni di acquisto del consumatore sono notevolmente influenzate dall'apparenza del sito e dagli elementi di design che includono le immagini, tour virtuali, grafici, informazioni di qualità e video del prodotto. In questo contesto bisogna concentrare l'attenzione su una navigazione facile e su una comodità d'uso con la presentazioni di informazioni complete e consistenti. Tutto questo servirà per poter convertire la visita di un utente sul sito in una vendita vera e propria.

Portare potenziali clienti a prenotare nel proprio sito ufficiale non sarà però così facile, infatti bisognerà saper investire anche nel marketing pubblicitario, quindi affidarsi alla promozione sui social network come Facebook, affidarsi ad Adwords o a SEO¹⁹ per poter migliorare la visibilità del sito sui motori di ricerca e il posizionamento nelle pagine di risposta alle interrogazioni degli utenti del web.

Cooperare con le OTA deve essere utilizzato come un vantaggio da parte degli albergatori, senza adagiarsi troppo e cercando di indirizzare al meglio i propri investimenti.

Non tutti i dati sono a favore delle OTA però. Da un recente studio effettuato da Siteminder²⁰, è stato analizzato il flusso delle prenotazioni dirette ed indirette ed è stato notato un incremento di circa il doppio delle prenotazioni a favore dei siti degli hotel. Un'altra fonte, Kalibri Labs, società americana specializzata in strategie di revenue, ha analizzato lo storico dei soggiorni e dei costi di 25 mila hotel, dal 2011 a oggi. Le prenotazioni realizzate nel sito ufficiale degli hotel

¹⁹ Search Engine Optimization

²⁰ Channel manager, osservatorio in grado di confrontare le prenotazioni dirette ed indirette di un hotel.

sono superiori del 9% rispetto a quelle delle OTA. Se poi si contano tutti gli incassi extra, garantiti dai servizi venduti in hotel, si scopre che le prenotazioni dirette hanno assicurato un 18% in più di ricavi rispetto a quelle delle OTA^{lviii}. Questo è stato reso possibile anche perché un consumatore molto più attento al prodotto e al brand e all'unicità dell'esperienza che potrà vivere attraverso un determinato hotel, lo ha portato a concentrarsi proprio sul sito ufficiale e a concludervi anche l'acquisto. I clienti delle OTA sono diversi, meno attenti al prodotto, meno interessati al marchio e focalizzati solo sul fattore prezzo. L'ospite che prenota nel sito, invece, va oltre la sola valutazione del prezzo. Desidera qualcosa di più, di unico, ha effettuato la sua ricerca con accuratezza e ha letto tutte le recensioni necessarie. Chi prenota direttamente è un cliente fedele e soggiorna anche per periodi più lunghi. Investire su intelligenti strumenti di marketing garantirà una strategia di distribuzione più equilibrata e assicurerà tutti i benefici legati alle prenotazioni.

Per garantirsi maggiori flussi all'interno del sito ufficiali, gli hotel hanno anche a disposizione i metamotori di ricerca. Tra quelli più conosciuti è possibile citare Kayak, che è della multinazionale americana Priceline, Tripadvisor e Trivago, che invece è di Expedia.

I metamotori turistici forniscono ai viaggiatori la possibilità di leggere le recensioni e di confrontare i prezzi delle camere.

Dal punto di vista pubblicitario, gli albergatori vedono i metamotori più economicamente vantaggiosi e più efficaci per attirare i viaggiatori direttamente sui loro Siti Ufficiali.

Gli utenti dei metamotori turistici cercano soprattutto offerte, perciò consultano i comparatori di prezzo. I viaggiatori cercano su questi portali la soluzione più conveniente per i loro viaggi, ma a volte ci sono elementi che possono complicare la ricerca quando si parla di hotel. Mentre le ricerche dei voli sui metamotori tendono ad essere generali, esplorative ed esclusivamente basate sul prezzo, le ricerche sugli hotel sono più specifiche in base alle informazioni che per il viaggiatore sono rilevanti come la location, le stelle della struttura e le recensioni dei viaggiatori.

Per queste ragioni, i metamotori dedicati agli hotel hanno maggiore potenzialità di profitto rispetto a quelli delle compagnie aeree in base alle ricerche effettuate. Per sostenere questa tesi, un'analisi della compagnia Trefis stima che nel

gennaio 2013^{lix} la percentuale di ricerche sui viaggi aerei sia sta del 84% contro il 14% degli hotel. Però Kayak, il metamotores turistico di riferimento del mercato statunitense, ha guadagnato \$321 per 1000 ricerche di hotel contro i \$79 di ricerche per i voli aerei nel 2012.

In conclusione, le ricerche degli hotel stanno crescendo a un ritmo superiore rispetto agli altri prodotti turistici, dal momento che garantiscono maggiori profitti ai siti di comparazione. Di conseguenza, è opportuno presidiare i portali di comparazione per intercettare il traffico dei viaggiatori che ricercano informazioni, con lo scopo di portarli sul Sito Ufficiale dell' hotel.

Come primo passo, è necessario utilizzare un booking engine interfacciato ai portali, dopo di che è il momento di puntare su una campagna di promozione multicanale per far fronte alle abitudini di ricerca dei viaggiatori, i quali oggi utilizzano una moltitudine di siti per ricercare gli hotel e prenotare al prezzo più conveniente.

Essere presente sui metamotori turistici significa per l'hotel avere prezzi e disponibilità aggiornati in tempo reale. In questo modo ogni istanza di prenotazione, può essere immediatamente confermata o aggiornata. I metamotori turistici devono essere adottati dagli albergatori con l'intento di ottimizzare il canale di vendita diretta.

Un altro meta motore turistico è TripConnect, la nuova possibilità offerta da TripAdvisor ai titolari di hotel, pensioni e B&B^{lx}. Si tratta di un servizio che permette di inserire il sito web e la pagina di prenotazione diretta (booking engine) della propria struttura nel profilo all'interno di TripAdvisor, vicino il botton di Booking.com, Venere, hrs, ect. In questo modo, il portale ha ora due diverse modalità di prenotazione: una dai siti come Expedia, booking.com, ect ed una dal sito web della struttura. Possibilità quest'ultima che sembra possa aumentare il traffico degli utenti verso gli albergatori e, di conseguenza, il numero di prenotazioni dirette soprattutto per realtà di piccole dimensioni come pensioni e B&B.

Molte strutture consultano e si affidano anche a delle aziende di software technology per poter migliorare i propri canali diretti e per poter tenere sotto controllo i propri ricavi grazie a strumenti come Booking engine e canne manager. Nello specifico, si andrà ora ad analizzare l'azienda Fastbooking e i prodotti proposti agli hotel per incrementare le vendite dirette.

2.3.1 Prodotti Fastbooking: come aiutare gli hotel nelle vendite dirette

L'azienda software technology Fastbbooking, nasce nel 2000 con lo scopo di sviluppare una strategia diretta per gli hotel, riducendo la dipendenza dagli agenti di viaggio online.

Con una vasta gamma di soluzioni e-commerce all'avanguardia da offrire, Fastbooking porta il viaggiatore digitale direttamente alla soglia degli hotel. In grado di offrire agli albergatori strategie su misura e continua assistenza, dando una spinta alle loro vendite dirette, migliorando i loro risultati operativi e aiutandoli ad ottenere maggiore indipendenza.

Analizzando la storia dell'azienda, si può sicuramente partire dall'anno 2000 con la nascita di Fastbooking e le prime partnership (l'Elysées Hotel a New York e gli SMB, Société des Bains de Mer, hotel a Monte Carlo).

Alcuni passaggi cruciali possono essere riassunti come segue:

2001

- Raggiunti i 1000 hotel partner
- Aperto un ufficio Fastbooking negli Stati Uniti.

2002

- Partnership di distribuzione con Go Voyage
- Inaugurata l'offerta Fastbooking Distribution (portali alberghieri B2C)
- Aggiunte le pagine di commenti sui portali degli hotel.

2003

- Aperto un nuovo ufficio Fastbooking a Singapore, Asia
- Inaugurato www.hotels-paris.fr, il nostro primo sito web locale di distribuzione per hotel.

2004

- Superata la soglia dei 100 milioni di euro di fatturato
- Partnership con l'Ente del Turismo e dei Congressi di Parigi
- Il Booking Engine di FASTBOOKING viene usato da 2000 hotel
- Fatturato generato: 60 milioni di euro.

2005

- Nasce l'offerta GDS/IDS
- Raggiunti i 3000 hotel partner

– Fatturato generato: 120 milioni di euro.

2006

- Aperto un ufficio rappresentativo in Italia
- Nasce FASTBOOKING Checker
- Apre Fastbooking.com, un portale di distribuzione per gli hotel.

2007

- Partnership di distribuzione con Via-Michelin
- Partnership con i primi siti web di comparazione prezzi (Liligo, Sprice, Kelkoo, Leguide.com)
- Implementata un'interfaccia One-way con GP Dati, il PMS leader in Italia
- Prima partnership con TripAdvisor.

2008

- Prima interfaccia XML tra la CRS FASTBOOKING e i siti web degli hotel
- Partnership con Kayak
- Lancio del primo programma Consortia per l'offerta FASTBOOKING GDS.

2009

- Integrazione del Channel Profit Optimizer nel Channel Manager
- Creati i primi siti web mobile.

2010

- Lancio dell'offerta E-Reputation
- MICROS certifica la connettività 2-way tra FASTBOOKING e myfidelio.net
- Partnership con HotelsCombined & Hotelzon
- Partnership con Premier Inn, una catena alberghiera inglese.

2011

- Aperto un nuovo ufficio FASTBOOKING a Tokyo, Giappone
- Lancio di una nuova versione del portale fastbooking.com
- Nasce il programma Direct Link con TripAdvisor.

2012

- Integrazione di Kayak & Wego nel Direct Link
- Lancio dell'offerta GDS di FASTBOOKING con il codice FG
- Nasce FASTBOOKING i-CRS
- Primi widget con la visualizzazione dinamica delle tariffe sui siti web ufficiali
- Prima integrazione Beta con Google Hotel Finder.

2013

- Nuova strategia: Think Direct
- Integrazione di HotelsCombined nel Direct Link.

2014

- Migliorata la connettività (più di 200 technology provider)
- Nasce ATTRACTION, booking engine di nuova generazione
- Nasce un nuovo BackOffice Fastbooking
- Chiusi i portali di distribuzione Fastbooking^{lxi}.

Le sedi dell'azienda sono così distribuite: Parigi (sede centrale), New York, Venezia, Singapore, Bangkok, Nuova Deli, Pechino e Tokyo.

Attualmente, il personale di cui dispone è di 200 dipendenti e vanta 8000 hotel partner in 100 Paesi^{lxii}.

Per quanto riguarda l'andamento aziendale, si contano 10 milioni di richieste sui server CRS²¹ ogni giorno, 1.2 milioni di transazioni all'anno e 1.2 miliardi di euro generati per gli hotel partner dal 2000. I partner^{lxiii} dell'azienda si dividono per tipologia: PMS²², White Label²³, RMS²⁴, sistemi di pagamento (per esempio PayPal, BNP, PayBox ecc.) e Channel Manager²⁵ (per esempio Siteminder, Parity Rate, Evols, Booking Expert, ecc.). Viene, dunque, offerta una vasta gamma di strumenti di connettività che si interfacciano con i maggiori agenti del settore e si adattano a tutti i tipi di sistemi di gestione. Nello specifico, come già sopra citati, i servizi di connettività offerti sono: PMS, RMS e sistemi di pagamento online.

Usare un PMS efficiente è cruciale per qualunque tipo di hotel. Connettere il proprio CRS (Sistema di Prenotazione Centralizzata) ad una vasta scelta di canali di prenotazione è la chiave per una distribuzione delle camere più semplice e ottimale.

L'RMS è uno strumento per ottimizzare la strategia tariffaria e la disponibilità delle camere dell'hotel. Fastbooking offre connettività ai maggiori agenti del

²¹ Certificate Singning Request

²² Property Management System, software utilizzato per coordinare funzioni operative di front office, controllare le vendite e le prenotazioni dei clienti.

²³ Un prodotto o servizio **white-label** (alla lettera "etichetta bianca" o "senza etichetta") è un prodotto o servizio realizzato da una società (il produttore) che permette il rebranding da parte di altre aziende per farli apparire come se fossero stati fatti da loro.

²⁴ Revenue Management System, strumento software che ha come obiettivo l'ottimizzazione dei ricavi.

²⁵ Software che consente di gestire le vendite online delle camere sui vari portali.

settore, permettendo agli albergatori di vendere le camere al giusto prezzo, sul giusto canale di prenotazione.

Inoltre, offre un sistema di pagamento nativo completamente integrato nel suo booking engine. In qualunque fase tra la scelta della camera e il pagamento, l'hotel offre ai viaggiatori un'esperienza di prenotazione ottimale. Il booking engine di Fastbooking è inoltre interfacciabile con i principali sistemi di pagamento di terze parti (PayPal, Paybox).

La gestione del flusso monetario è, per gli albergatori, questione di massima importanza ed è per questo che risulta fondamentale renderlo sicuro.

16 anni fa si festeggiava la prima prenotazione diretta: un turista australiano che voleva soggiornare all'hotel Waldorf Madeleine nel Giugno del 2000. Un hotel che tuttora continua a lavorare con l'azienda. Durante questi anni, il team di Fastbooking ha coltivato un obiettivo preciso: aiutare gli hotel a sviluppare una strategia diretta, riducendo la dipendenza dagli agenti di viaggio online. Think Direct ("Pensa Diretto") ne rappresenta il motto e il modo di agire, è la regola che guida tutte le operazioni, tutte le strategie, e significa proprio pensare direttamente alle esigenze specifiche del cliente. L'obiettivo è quello di aiutare gli alberghi a saper gestire al meglio le proprie risorse in un mare vasto di informazioni come lo è Internet.

Aiutare a scegliere solo i dati più importanti, decidere se focalizzarsi sul canale Mobile, social o locale, o ancora svilupparli tutti e tre insieme.

Per riassumere, Fastbooking propone soluzioni di e-commerce, per gli alberghi, per aumentare la loro strategia di vendita diretta. Le soluzioni offerte sono basate sul marketing digitale, consentono agli alberghi di aumentare la visibilità del marchio e promuovere le vendite on-line attraverso i canali online e mobile. Gli esperti locali offrono sostegno quotidiano agli albergatori, in più di 90 paesi, per aiutarli a sfruttare le nuove soluzioni e mantenere la loro indipendenza. FastBooking è ora parte del gruppo Accorhotels, come specialista per le soluzioni digitali dedicati ad alberghi indipendenti.

Entrando più nel dettaglio, i prodotti offerti dall'azienda per aiutare gli albergatori sono molteplici:

- Sviluppo di Siti Web, soluzione incentrata sull'utente e rivolta agli albergatori che mirano a convertire i propri visitatori in clienti. Vengono creati siti personalizzati in grado di esprimere il marchio dell'hotel e in grado di

aumentarne la visibilità. Tra i casi di maggiore successo è possibile citare Explorers Hotel^{lxiv}, che si poneva l'obiettivo di aumentare rapidamente le entrate di un hotel dedicato al pubblico europeo per la visita di Disneyland. La strategia attuata è stata una strategia tariffaria per segmenti e basata sul comportamento del visitatore, il sito web è stato creato per attirare allo stesso tempo bambini e adulti, ed infine è stato tradotto nelle sei maggiori lingue dell'Europa Occidentale. I risultati parlano chiaro, l'indice di conversione è aumentato del 50%, traffico aumentato del 30% ed entrate aumentate del 34%^{lxv}. Altro sito di successo è quello dell'hotel Londra Palace^{lxvi}, sito efficiente ed orientato alle vendite dirette. I contenuti sono organizzati in maniera ottimale per permettere una navigazione facile ed ottimizzata, sono state utilizzate trasparenze per mettere in mostra l'hotel e mantenere un elevato tasso di conversione. Queste strategie hanno portato ad un incremento del 4,5% delle visite e del 120% di prenotazioni dirette^{lxvii}. Lo stesso General Manager dell'hotel, Alain Bullo, si è dimostrato soddisfatto affermando che "Avevamo bisogno di un sito web che comunicasse il lusso e incrementasse le nostre vendite dirette. Fastbooking ha reso possibile entrambe le cose, guidandoci inoltre nella nostra strategia Internet. Il sito e le consulenze ci hanno permesso di diventare davvero più indipendenti^{lxviii}." Un altro sito molto ben sviluppato è quello dell'hotel veneziano Cà Sagredo^{lxix},

i reports rivelano che le prenotazioni dirette, nell'ultimo anno, sono state all'altezza delle OTA. Infatti, di 746 prenotazioni nel periodo da gennaio al 21 Novembre 2016, 338 sono state vendite dirette. Le prenotazioni tramite i canali diretti dell'hotel si sono suddivise come segue:

originType	mainValue
Tripadvisor	23
BE	192
SEM	89
Trivago	11
Ghp	1
Kayak	2
Ghpcpa	8
HotelCombined	1

Ad oggi, sono stati creati più di mille siti web in tutto il mondo e ci si sta spingendo sempre di più verso il mercato asiatico, nuovo mercato emergente, come testimonia il progetto del sito okura nikko^{lxx}.

-Booking Engine, Fastbooking Attraction è il Booking engine proposto per aumentare le vendite dirette grazie ad un'interfaccia semplice e sicura. Si adatta ad ogni tipo di dispositivo (cellulari, tablet e computer) ed è disponibile in 34 lingue e 66 valute, in modo da poter attrarre clienti da tutto il mondo. È completamente responsivo²⁶ e, soprattutto, rapido. La prenotazione di camera avverrà in meno di un minuto in ogni dispositivo utilizzato.

-Rate Checker, aiuta a monitorare le tariffe della concorrenza sui vari portali con avviso immediato. Ricevere tali informazioni è essenziale per adattare i propri prezzi puntando alla massima redditività. Vengono aggregati dati da 170 siti monitorati, rendendo di facile accesso informazioni utili come il "Best Price Report" indica il miglior prezzo trovato per un hotel in un dato giorno e su quale sito è stato trovato. L' "Availability Report" mostra i canali in cui la concorrenza è disponibile. L' "Average Trends Report" analizza il trend medio del mercato nel corso di uno specifico periodo. Il "Positioning Report" indica la tua posizione nel mercato in relazione agli altri hotel e alle tariffe medie. Il "Details Trend Report" paragona le tariffe di mercato nel corso di un dato periodo per stabilirne la varianza^{lxxi}. Attraverso il Rate Checker, si potranno confrontare le tariffe di un massimo di 20 hotel sui loro siti e fino a 10 portali.

-SEM (Search Engine Marketing), realizzato per i siti web ufficiali degli hotel, il programma SEM è una soluzione di web marketing che incrementa la visibilità sulle SERP (Search Engine Results Page) dei motori di ricerca, in tutto il mondo. Più di 2000 hotel hanno acquistato il prodotto SEM di Fastbooking per migliorare la loro visibilità a livello globale per riportare a se il traffico di prenotazioni dalle OTA. è un servizio di digital marketing che permette di visualizzare il link diretto dell'hotel all'interno dei motori di ricerca e che ha lo scopo, di conseguenza, di aumentare le prenotazioni dirette.

²⁶ Il design responsivo, o responsive web design (RWD), indica una tecnica di web design per la realizzazione di siti in grado di adattarsi graficamente in modo automatico al dispositivo coi quali vengono visualizzati (computer con diverse risoluzioni, tablet, smartphone, cellulari, web tv), riducendo al minimo la necessità dell'utente di ridimensionare e scorrere i contenuti.

-GDS (Global distribution system)²⁷, un terzo del traffico alberghiero mondiale viaggia sui GDS e aumenta del 5% ogni anno. Partendo dalla revisione dei contenuti sui GDS fino all'analisi della strategia tariffaria e alla stipula di contratti mirati, i GDS aiuteranno a portare nuovi clienti agli hotel ottimizzandone la visibilità. Attraverso questo prodotto, verranno monitorati i vari sistemi degli hotel, verificata l'efficacia dei contenuti e la presentazione delle tariffe su tutti i sistemi. Le camere degli hotel saranno disponibili in 650.000 agenzie di viaggio, sia leisure che business, infatti è spesso diffusa l'idea che i GDS siano efficaci solo per un turismo business, invece il mercato dei GDS è al 50% leisure e al 50% business^{lxxii}. Tra i clienti internazionali che non prenotano su Internet, 2 viaggiatori su 10 preferiscono ancora le agenzie. Ampliare i propri canali di distribuzione moltiplica le opportunità di prenotazione.

-Fastbooking Channel Manager, ovvero il Distribution Manager. Con questo dispositivo l'albergatore sarà in grado di essere presente nei canali di distribuzione di propria scelta, avere il controllo della propria distribuzione e prezzi ed aggiornare tutte le tariffe da un'unica schermata. Il Distribution Manager è pensato per migliorare le vendite dirette, è un dispositivo facile da utilizzare e in grado di tenere sotto controllo le vendite dirette ma anche, e soprattutto, quelle indirette delle OTA.

-Direct Link, per gli albergatori, Fastbooking Direct Link è una soluzione di webmarketing completa che aumenta le prenotazioni dirette tramite i siti di metasearch a livello mondiale.

Il modello di business, basato sulle commissioni, lascia a Fastbooking tutti i costi di acquisizione del traffico. Apparendo all'interno dei meta motori di ricerca come Tripadvisor, Kayak, Trivago, per citarne alcuni, il direct link del sito dell'hotel farà riottenere il traffico online spesso deviato verso le OTA. Questo permetterà di migliorare il tasso di conversione, ovvero, di trasformare un semplice visitatore in un cliente.

²⁷ I Global Distribution System sono network di prenotazione computerizzata usati come singolo punto di accesso per la prenotazione di voli, camere hotel, auto a noleggio e altri servizi legati al viaggio in tutto il mondo, da agenti di viaggio e grandi aziende. I GDS più utilizzati sono Amadeus, Sabre, Galileo e Worldspan. Sono gestiti come joint venture dalle maggiori compagnie aeree, di noleggio auto e gruppi di hotel a cui appartengono.

Il Direct Link utilizza la struttura di Landing page²⁸, questa scelta dipende dal fatto che migliora il tasso di conversione perché rende più facile ed intuibile al consumatore cosa sta prenotando e permette all'utente di diventare cliente. L'immagine sotto riportata, rappresenta un esempio di direct link inserito nella pagina di Tripadvisor.

CercaPrezzi

Migliori prezzi per: 1 camera 2 ospiti

29/12/2016 30/12/2016

Booking.com	451 € 357 €*	Vedi l'offerta >
Hotels.com	451 € 357 €*	Vedi l'offerta >
Sito internet hotel	451 € 357 €*	Vedi l'offerta >

TripAdvisor 357 €* AccorHotels.c... 451 €* ↗
eDreams 357 €* ↗ 2 altri siti ▾

*Limitazione di responsabilità

Tutti i prodotti Fastbooking hanno un unico scopo: aiutare gli hotel a migliorarsi e ad indirizzarsi verso la strategia di marketing più adeguata. Aumentare le proprie vendite dirette contro lo strapotere delle OTA è ad oggi possibile e gli albergatori devono tenerlo in considerazione per ottimizzare i profitti.

In una recente intervista fatta al co-ceo di Fastbooking, Jean-Luc Chrétien, viene esposta la “formula” giusta per essere presenti nel mondo del web. *“Essere online non è facile, cambiano continuamente le dinamiche e le priorità: prima il web, oggi il mobile, la ricerca Google, quella naturale e quella a pagamento, poi si ha bisogno di motori di prenotazione, si deve decidere quanto e su quali canali, le Ota certamente, ma sono molto costose^{lxxiii}”*. Ad oggi, nel mondo alberghiero, si è consapevoli della complessità della domanda, ma è giusto capire con quale società lavorare e non cosa fare. Nella

²⁸ Una landing page, nel web marketing, è una pagina web specificamente strutturata che il visitatore raggiunge dopo aver cliccato un link o una pubblicità. Questa pagina è appositamente sviluppata per trattare specifici argomenti: mostra contenuti che sono un'estensione del link o della pubblicità ed è ottimizzata per una specifica parola chiave, o frase, per "attrarre" i motori di ricerca. È l'elemento cardine di qualsiasi attività di web marketing perché permette di trasformare gli utenti in clienti.

distribuzione online il giusto mix, proposto dal co-ceo di Fastbooking, è *“non stare al di sotto del 50% della capacità distribuita via Ota (fino al 70% secondo diversi fattori, ndr), il resto deve essere direct booking osservando quattro pilastri: giusta politica di prezzo, ottimi contenuti che spieghino il prodotto, eccellente sito web, corrette azioni di digital marketing per portare traffico su di esso^{lxxiv}”*.

Gli albergatori affrontano ogni giorno una sfida continua: quella di riuscire ad emergere tra le comunità digitali che nascono ogni giorno. L'importante è, quindi, dosare la propria presenza all'interno delle OTA.

Molti possono essere i rimedi e i percorsi da intraprendere, l'importante è investire in modo adeguato ed esaltare le caratteristiche uniche²⁹ del proprio prodotto, in modo da poter diventare la scelta del consumatore tra un mare di opportunità che il web può offrire.

In questo capitolo è stato possibile analizzare quanto le prenotazioni provenienti dalle OTA incidano sui ricavi degli hotel, in quanto, in molte realtà più del 60% delle prenotazioni provengono dai grandi portali online e di conseguenza gli hotel sono tenuti a pagare le rispettive commissioni per ogni prenotazione.

Per migliorare le vendite dirette gli albergatori devono iniziare ad investire nel digital marketing e a collaborare con aziende come Fastbooking, azienda ormai consolidata nel mondo alberghiero a sostegno delle prenotazioni dirette e fornitore di strumenti utili ai proprietari delle varie strutture.

Nel capitolo successivo verrà descritto l'ambiente competitivo dei portali online, all'interno del quale ogni singolo hotel fa fatica ad emergere con i suoi canali diretti, e lo scenario della parity rate.

²⁹ Unique Selling Proposition.

CAPITOLO 3

L'ambiente competitivo

3.1 Il ruolo di Booking ed Expedia

Lo strapotere delle OTA è, ormai, fattore innegabile; il loro impatto nel settore delle prenotazioni alberghiere è evidente ed è stato in grado di trasformare l'industria dei viaggi, spesso a discapito degli albergatori. Le online travel agencies funzionano bene, svolgono in modo eccellente il loro lavoro, tanto da avere in loro possesso ingenti quantità di capitali da poter investire per migliorarsi continuamente. Il valore del booking online ha raggiunto, nel 2015, 500 miliardi di dollari con una crescita annuale dell'11%^{lxxv}. Con la crescita della popolarità di questi portali, si è assistito ad un aumento considerevole dell'offerta. Il potenziale cliente ha, ad oggi, l'imbarazzo della scelta per quanto riguarda la possibilità di prenotare i propri servizi di viaggio. Il settore del booking online vede competere siti come: Booking.com, Expedia, Venere, Agoda, Priceline, Travelocity, Viaggiagratis, Hotels.com, Orbitz, solo per citarne alcuni. I portali di prenotazione sono in continua crescita e guadagnano quote di mercato importanti. Sul mercato dei portali alberghieri europei di prenotazione, i tre player principali che detengono il 92 per cento del volume delle prenotazioni sono: Priceline e Booking.com, Expedia e HRS. Con una forte leadership in Europa e in Asia, Priceline è l'OTA che ha la più grande capitalizzazione di mercato (64 miliardi di dollari). Oltre al famoso brand Priceline, con il famoso slogan "Name your own Price" (Fai tu il prezzo), possiede inoltre Booking.com, Agoda, Kayak, OpenTable e altri. Come le classiche OTA, offre la possibilità di prenotare qualsiasi cosa: dagli hotel fino ai pacchetti viaggio.

Altro portale da tenere in considerazione è Expedia. Una volta leader della distribuzione turistica online, Expedia ha visto la sua posizione erodersi nel corso degli anni, ma la sua situazione finanziaria rimane forte. Con la recente acquisizione dei suoi competitor Travelocity (280 milioni) e Orbitz (1.6 miliardi), Expedia ha risalito la cima, raggiungendo i 2 miliardi di ricavi nel 2014. Secondo PhoCusWright, detiene una quota di mercato del 75% tra le OTA negli Stati

Uniti^{lxxvi}. Diventa, dunque, sempre più difficile per gli hotel non entrare a far parte dei portali online, ed è ancora più difficile uscirne visto i ricavi sempre maggiori di questi canali. In un recente report di TravelClick^{lxxvii}, il canale delle OTA negli Stati Uniti è cresciuto del 12.7% nel 2014 rispetto all'anno precedente: una crescita decisamente consistente.

Quindi le OTA si stanno prendendo la fetta più grande del turismo online, togliendo competizione al settore. I giganti della vendita online condividono lo stesso obiettivo: monopolizzare tutto il ciclo di vita dei loro clienti, con particolare attenzione per la parte più interessante, dal punto di vista del profitto, vale a dire le prenotazioni. La competizione, riguarda quindi ogni tappa del ciclo di vita del cliente: dalla ricerca fino alla prenotazione finale.

La crescita di questi portali è basata sul dominio europeo di Booking e del gruppo Expedia. Questi generano insieme quasi l'80% di tutte le prenotazioni OTA in Europa^{lxxviii}. Il settore è quindi dominato dal duopolio di questi grandi portali online che mostrano il loro successo anche in Italia, dominando la scena con il 75% delle prenotazioni alberghiere online³⁰. Booking ed Expedia sono i principali operatori attivi a livello mondiale nel mercato delle prenotazioni alberghiere online con milioni di hotel partner, nonché un numero di prenotazioni di circa 550 e 400 mila camere per notte. E anche in Italia sono i primi due operatori.



La figura riportata, mostra i loghi delle due OTA più famose ed utilizzate, sicuramente a livello europeo, ma anche mondiale. Va detto, però, che Booking.com fa parte del gruppo Priceline, di cui fanno parte anche Agoda e

³⁰ Stima effettuata da Federalberghi già nel 2014.

Kayak, quindi spesso il duopolio fa anche riferimento al gruppo Priceline ed Expedia. Del gruppo Expedia, invece, fanno parte Orbitz, Hotels.com, Venere, Trivago e Travelocity. Il business di questi due grandi gruppi di prenotazioni online è in continua crescita e sempre con uno sguardo verso il futuro. Da una recente intervista fatta al Direttore Generale di Priceline, Peter Verhoeven, sembra esserci l'intenzione, da parte della società, di acquisire anche il colosso delle recensioni online Tripadvisor. Pur trattandosi di uno scenario tutt'altro che concreto, non è da escludere che Priceline possa valutare una mossa di questo genere. Nel corso degli ultimi anni entrambe le fazioni (Priceline e Expedia) hanno ampliato il proprio campo di servizi. Solo recentemente, infatti, Expedia ha annunciato l'acquisto di Homeaway, servizio di home sharing, per competere con Airbnb^{lxxix}.

Tornando alla possibile eventualità di Priceline nei confronti del più famoso portale di recensioni online, Greg Maffei, Presidente di TripAdvisor, ha affermato: *“TripAdvisor non è in vendita, ma se qualcuno ci mettesse una cifra sul tavolo per TripAdvisor le discussioni sarebbero aperte...”*.

Per mettere a confronto le due realtà del travel online, Priceline possiede una capitalizzazione di mercato di 64 miliardi di dollari, nettamente superiore rispetto alla valutazione di 9 miliardi di dollari di TripAdvisor.

Queste voci potrebbero essere più che semplici speculazioni, anche considerando la disparità di valutazione tra i due colossi e la disponibilità economica di Priceline che potrebbe, a sua volta, sfruttare il periodo di transizione in cui si trova attualmente TripAdvisor.

Il portale di recensioni online si trova, infatti, in una fase critica della propria crescita. Il nuovo obiettivo sarebbe diventato quello di passare da semplice portale di recensioni a un vero e proprio metamatore per le prenotazioni online. Quindi, il gruppo Priceline, insieme a Booking.com, rappresenterebbe un partner chiave per un TripAdvisor impegnato a trovare strategie per monetizzare il proprio servizio di Instant Booking.

Come evidenziato dal CEO di TripAdvisor Stephen Kaufer *“potrebbe volerci un anno o due per perfezionare l' Instant Booking e creare un'esperienza di prenotazione ancor più semplice e intuitiva”* e proprio per questo non è escluso che Priceline (Booking.com) possa decidere di intervenire con un'acquisizione.

In uno scenario simile, TripAdvisor si troverebbe a ripercorrere un percorso come quello di HomeAway, acquisito da Expedia in un periodo di importante transizione. Priceline potrebbe infatti assistere il portale di recensioni ad espandere Instant Booking in nuove destinazioni in tutto il mondo^{lxxx}. I vantaggi per Priceline sarebbero evidenti: un'eventuale acquisizione permetterebbe al gruppo Priceline non solo di inglobare le 320 milioni di recensioni e opinioni all'interno di Booking.com, ma potrebbe sfruttare anche i vantaggi degli oltre 350 milioni di visitatori mensili di TripAdvisor. Anche il BTO 2016³¹ non poteva non affrontare il discorso OTA. Expedia e Booking sono stati tirati in causa grazie ad una doppia intervista fatta a Walter Lo Farò, Director, Market Management Southern Europe & European Regional Territories di Expedia, e ad Andrea D'Amico, Regional Director Italia di Booking.com. Lo Farò ha raccontato come il gruppo Expedia può aiutare chi vuole occuparsi di *accomodation* a farsi trovare nel modo giusto sul web. Sottolineando il valore dei loro dati, i famosi Big data³², per *“poter creare promozioni mirate. E sapere che, ad esempio, con il dynamic packaging certamente il cliente risparmia, ma i soggiorni durano il doppio, 4,8 giorni di media, ci sono la metà delle cancellazioni e la booking window³³ è molto più ampia, oltre 70 giorni”*. Inoltre Expedia non si sottrae al mondo mobile, di cui ormai ce ne sono 7,7 miliardi nel mondo, *“più della popolazione mondiale”* sottolinea Lo Faro, che aggiunge: *“perciò noi abbiamo un approccio multidevice, e con servizi come Sell Tonight, diamo la possibilità agli hotel di vendere camere per la stessa notte. Un quarto del totale delle prenotazioni giornaliere sono già sul mobile, e, ormai, con pay now o pay check out (anche eredità dell'acquisizione di Venere.com, ndr), i clienti sono liberi di scegliere come pagare, se subito o in albergo. Una scelta ormai divisa al 50 e 50”*. Anche D'Amico illustra le tante novità della società olandese controllata dal gruppo Priceline: *“siamo arrivati a 800 mila strutture partner di 90 mila in Italia e per il 2015/16 abbiamo lanciato una serie di novità tra cui Pulse, la app per gli albergatori che così*

³¹ Buy tourism online.

³² Big data è il termine usato per descrivere una raccolta di dati così estesa in termini di volume, velocità e varietà da richiedere tecnologie e metodi analitici specifici per l'estrazione di valore. Con i big data la mole dei dati è dell'ordine degli Zettabyte, ovvero miliardi di Terabyte.

³³ Si tratta della finestra temporale entro cui l'hotel riceve le prenotazioni per un determinato periodo di soggiorno.

possono gestire le disponibilità e le richieste in mobilità, un successo acclarato dalle 100 mila download, tra cui l'Italia è leader” e, come per Expedia, il sempre maggior uso dei big data: “con la nostra Extranet diamo poi una serie di informazioni utili ai nostri partner, anche sulla loro concorrenza per fare sempre meglio business”. Tra i trend della OTA olandese-americana anche la ricerca di nuovi segmenti di clientela: con “Booking now”, lanciato a inizio anno per viaggiatori spontanei, visto che ormai 1 prenotazione su 3 viene attraverso device mobili e, soprattutto, “Booking for business” (che Expedia già da tempo presidia con Egencia, ndr) con cui è stata strutturata una proposta ad hoc per il corporate che, comunque, già utilizzava Booking rappresentando il 20% del totale delle vendite. D’Amico riporta i seguenti dati: *“il 70% prenota in maniera autonoma, soprattutto i professionisti, e il 45% di chi ha una Travel policy prenota comunque fuori dai canali aziendali; ecco a chi ci rivolgiamo”* afferma così D’Amico. Nella doppia intervista i temi che si sono affrontati hanno riguardato soprattutto l’entrata, un po’ a sorpresa, di Booking nell’Instant Booking di Tripadvisor, e le mosse di conseguenza di Expedia, con il controllato Trivago, ma anche quali saranno i loro maggiori concorrenti; se loro stessi o Google. *“Non vediamo un particolare concorrente, ma tanti competitor che, in alcuni casi, (vedi Google o Tripadvisor, ndr) si trasformano in partner”* affermano entrambi^{lxxxii}.

Da questa intervista è chiaro il predominio delle due aziende all’interno del settore delle prenotazioni online. Predominio che gli ha reso possibile l’accumulo di ingenti capitali da poter investire continuamente per migliorarsi e per restare al passo con le tendenze dei viaggiatori che, di anno in anno, subiscono dei cambiamenti continui. Migliaia di dollari vengono investiti in campagne di marketing, sia offline che online, tramite campagne di remarketing e Adwords. Basti pensare che Priceline investe 60 milioni di dollari all’anno su Google adwords (20 milioni direttamente da priceline e 40 milioni di dollari da Booking.com). Questo spiega perché le OTA si sono guadagnate le prime posizioni nelle pagine dei risultati di ricerca di Google, in particolare con riferimento a Booking che è quasi sempre al primo posto. Questo accade soprattutto per gli hotel indipendenti che non hanno registrato il proprio nome e non l’hanno comunicato a Google. Diversamente accade per le grandi catene

alberghiere: se ,per esempio, si cerca l’hotel Hilton, nessuna OTA avrà usato questo nome per i propri annunci a pagamento, in quanto marchio registrato. Solitamente, il costo per le parole chiavi utilizzate dalle OTA varia dai 1,34 ai 1,53 dollari per click^{lxxxii}. Se si usano parole più generiche, per esempio “hotel Venezia”, la parola chiave in questo caso costerà 10,60 dollari per click^{lxxxiii}. Quindi sarà molto più conveniente utilizzare delle parole chiavi più specifiche che, se serviranno 10 click per conversione, costeranno alle OTA , in particolare a Booking, solamente un massimo di 15 dollari per prenotazione. I soldi investiti in questo tipo di campagne, saranno subito riguadagnati dalle prenotazioni stesse, in quanto l’hotel pagherà, sempre nel caso di Booking, una commissione sulla vendita che varia dal 12% al 18%. Quindi, tutti gli hotel presenti su Booking, saranno costretti a pagare una notevole somma di advertising per proteggere il proprio brand.

Esiste di fatto “un’illusione della scelta”, ovvero, si pensa di avere dieci, se non centinaia di siti possibili su cui prenotare e scegliere i prodotti per il proprio viaggio, ma in realtà il duopolio Booking e Expedia era già evidente da anni. Mettendoli a paragone, probabilmente Booking è più forte in Europa rispetto a Expedia (ma è da tenere comunque conto che Expedia ha appena comprato Venere.com) mentre, a livello mondiale generale, Expedia ha sicuramente più successo per quanto riguarda il volume d’affari. A livello operativo effettivamente Expedia pone più vincoli, sia al cliente finale che all’albergatore. Ad esempio il pagamento viene effettuato direttamente ad Expedia che ne trattiene una parte come “commissioni di prenotazione” e quindi se il cliente finale (il turista) cancella la prenotazione, quella piccola parte l’ha comunque persa, mentre con Booking il pagamento avviene al momento del check-out in hotel (quindi se il turista rispetta le politiche di cancellazione dell’albergo non paga nulla in caso di cancellazione della prenotazione). Dal lato hotel, Expedia, ricevendo direttamente il pagamento, paga l’hotel con un certo “ritardo” (normalmente 30gg) mentre con Booking, essendo appunto il pagamento diretto, il pagamento avverrà al momento del check-out. L’altro grosso svantaggio (di solito) di Expedia rispetto a Booking è quello che ha normalmente commissioni sulla prenotazione più alte (solitamente il 25% di commissioni). Per quanto riguarda i vantaggi di Expedia rispetto a Booking,

invece, riguardano soprattutto la possibilità che ha di fare dei “bundle” (creazione di pacchetti classici con volo+macchina a noleggio+hotel, e tutte le varie combinazioni di questi e altri fattori) e quindi generare un’attrattiva più elevata verso il cliente, a cui costerà ovviamente di meno comprare il pacchetto piuttosto che i 2 o più fattori acquistati separatamente. Generalmente, queste sono le differenze principali che spiccano al momento del paragone dei due grandi portali. Ma, di seguito, sarà necessario approfondire queste due grandi aziende descrivendone i profili.

3.2 Booking.com

Booking.com, azienda leader nel campo delle prenotazioni online, è stata fondata nel 1996 e fa parte del gruppo Priceline. Ha sede ad Amsterdam ed è supportata, a livello internazionale, da 187 uffici in oltre 60 paesi in tutto il mondo e vanta un team di 13.000 professionisti.

The Priceline Group è una società americana, con sede nel Connecticut, che deve il suo successo al sito inglese Active Hotels e quello olandese Booking.com³⁴, successivamente uniti e ribattezzati sotto l’unico nome di Booking. Il gruppo nel 2013 aveva un fatturato di 39,2 miliardi di euro con un incremento del 38% rispetto all’anno precedente. Questi numeri hanno reso possibile grossi investimenti, soprattutto pubblicitari (circa 2 miliardi di dollari solo nel 2013), ma anche un regime fiscale molto agevolato (in Olanda la tassazione per le imprese innovative non supera il 5%) ha permesso profitti così consistenti^{lxxxiv}. A livello locale, Booking.com opera attraverso delle società che forniscono attività di supporto ed assistenza alla clientela e servizi di agenzia online attraverso cinque principali brand (Booking.com, Priceline.com, Agoda.com, Kayak e Rentalcars.com). Booking.com è un sito facile, intuitivo e ricco di informazioni, che offre qualsiasi tipo di struttura, dal piccolo B&B a lussuosi hotel 5 stelle. È tradotto in 42 lingue e offre 1.104.465 strutture in 227 paesi^{lxxxv}. Il successo del sito è stato riconosciuto più volte a livello nazionale ed internazionale, aggiudicandosi il premio Travel Awards nel 2015 e nel 2016, il premio Italia Travel Awards 2016 come miglior sito di prenotazioni online e vanta un punteggio di 4.5/5 su Google, ottenuto da 49.769 recensioni^{lxxxvi}.

³⁴ Active Hotels fu acquistata per 161 milioni di dollari 10 mesi prima di Booking.com, acquistata per 133 milioni di dollari.

Dal punto di vista degli albergatori, essere presenti all'interno di questo portale, rappresenta un'ottima opportunità dal punto di vista della visibilità a livello internazionale in quanto, su Booking.com vengono prenotati oltre 6milioni e 300mila pernottamenti e, soprattutto, perchè si entra a far parte di una rete di oltre 12500 partner.

Il servizio di prenotazione offerto da Booking è gratuito. Non vengono addebitati costi di commissione sulla prenotazione, né costi di amministrazione e la prenotazione risulterà sicura in quanto tutti i dati della carta di credito e le informazioni personali verranno criptate garantendo la privacy.

La popolarità e il successo del sito è fattore innegabile. Molte sono le strategie utilizzate per indurre il potenziale cliente ad agire. Partendo dal lessico utilizzato e dalla punteggiatura, spesso ricorrono elementi che risaltano come: l'uso di domande dirette, l'utilizzo di puntini di sospensione, punti esclamativi e frasi in grassetto pronte a promettere il "miglior prezzo garantito". I profili degli hotel presenti all'interno di Booking.com sono completi di descrizioni, foto, informazioni specifiche riguardanti la struttura, i prezzi ma anche i dintorni della destinazione che si intende visitare. Il tutto è accompagnato da numeri indicanti la valutazione della struttura, simboli come il pollice verso l'alto come indicatore di apprezzamento, ma anche numeri indicanti quante persone stanno visitando esattamente lo stesso albergo nello stesso momento in cui lo sta guardando l'utente e numeri indicanti quante prenotazioni sono state effettuate durante il giorno. Frasi come "4 persone stanno guardando in questo momento", "bel colpo! Questo è il prezzo più basso che hai trovato per Roma nelle tue date!", "risparmia il 21% prenotando oggi", "camera super richiesta", "solo 3 camere rimanenti sul nostro sito", sono frasi che inducono un potenziale cliente a dover scegliere in fretta e a prenotare per non farsi perdere l'occasione. Queste sono sicuramente le strategie che subito saltano all'occhio di chi deve prenotare il proprio soggiorno all'interno del sito. Ma ciò che è più importante, riguarda il "dopo", ovvero riuscire a mantenere l'utente fedele al sito in modo da spingerlo a continuare a prenotare per tutti i suoi prossimi viaggi. Per questo, Booking offre il programma di fidelizzazione Booking Genius, definito nel sito come "il programma che premia i viaggiatori". Grazie a questo programma, chi aderisce avrà a disposizione un ulteriore sconto del 10% su tutte le strutture di tutto il mondo. Questo sconto però sarà comunque a carico degli hotel che vedranno

ridursi ancora di più i propri guadagni. Tutte le strategie di Booking mirano ad un rapporto di lungo periodo con i propri clienti. L'immagine che Booking.com è riuscita a costruirsi a livello globale, lo rende un sito leader nelle prenotazioni online. Molti viaggiatori si affidano ormai da anni a questo portale soprattutto per la semplicità, la garanzia di offerte e per la sicurezza. Il sito continua ad assistere ad una crescita costante e ad un successo che gli garantisce di primeggiare rispetto alla concorrenza.

Sicuramente, Booking.com è un'azienda in continua evoluzione ed espansione. Negli ultimi anni molte sono state le iniziative e i progetti a cui aderire per migliorarsi e per non uscire mai di scena. Alcuni esempi riguardano:

- l'alleanza con Qatar Airways che, insieme a Renatlcars.com, sono diventati i nuovi partner della compagnia aerea per permettere ai passeggeri di prenotare alberghi e autonoleggio attraverso il sito stesso della compagnia araba;

- l'accordo, già citato, con Tripadvisor per l'Istant booking, sistema di prenotazione che inizialmente era stato reso disponibile solo per l'Inghilterra e gli Stati Uniti. L'operazione prevede l'inserimento su Istant Booking dell'intera offerta alberghiera del gruppo Priceline, (tra cui soprattutto il sito Booking.com^{lxxxvii}) e gli utenti potranno prenotare gli hotel del gruppo cliccando sul tasto "Book now" direttamente da Tripadvisor. Da quest'anno, la piattaforma di recensioni online ha annunciato l'espansione di Istant Booking anche in Italia, Germania, Spagna e Francia;

- la partnership con la piattaforma Concur Travel, che permetterà agli hotel affiliati a Booking, di essere disponibili direttamente su questa piattaforma del gruppo Sap, tra i principali software in uso alle aziende per la prenotazione integrata dei viaggi d'affari. "È una partnership strategica che ci permetterà di crescere ancora di più nel segmento business, che ormai copre il 20 per cento delle prenotazioni sia dal sito dalla app" ha spiegato in una nota ufficiale Ripsy Bandourian, senior product owner di Booking.com^{lxxxviii};

- dal 2014, il gruppo Priceline comincia ad espandersi anche in Cina, riuscendo ad ottenere il controllo del 10,5% del capitale della maggiore OTA cinese Ctrip. Priceline aveva inizialmente investito 374 milioni di dollari nell'agosto del 2014 e altri 250 milioni di dollari nel 2015, la prossima mossa vede l'annuncio di un'iniezione di altri 456 milioni per Ctrip per far crescere la presenza del gruppo di Booking.com sul mercato dei viaggi cinese^{lxxxix};

-altro mercato da conquistare è anche l'America, regno del diretto rivale Expedia. Nonostante Priceline detenga il 47% della quota di mercato europea, le nuove intenzioni sono quelle di espandersi anche negli Usa, con particolare attenzione al Brasile e Cuba^{xc}.

Queste sono solo alcune delle iniziative e degli investimenti attuati da Priceline e da Booking.com negli ultimi anni. Il lavoro svolto dal portale è stato sicuramente infallibile, tanto che nel 2015 è stato raggiunto il record di un miliardo di ospiti dall'inizio dell'operatività di Booking. Solo nel 2015, 285milioni di viaggiatori hanno scelto le strutture dove poter soggiornare prenotando direttamente su Booking.com^{xc}. Numeri da capo giro che continuano a confermare lo strapotere del portale di prenotazioni online e la giusta direzione intrapresa dall'azienda stessa. Booking, però, non basa il suo potere solo nel campo delle prenotazioni online. È risaputo che le OTA abbiano ridotto al minimo i canali di distribuzione tradizionali come le agenzie di viaggio; per questo, durante il 2016, Booking ha confermato il suo impegno a sostegno delle adv optando per una strategia conciliante con il lancio di "Booking.com per Agenti di Viaggio"^{xcii}.

Previsto inizialmente in versione test pilot, il sito userà la tecnologia e i sistemi attualmente adottati nella piattaforma per viaggi d'affari, Booking.com Business, permettendo ai banconisti di effettuare e gestire più facilmente la prenotazione di strutture ricettive ed extra-ricettive tramite l'Ota attraverso un unico pannello intuitivo. Il portale fornirà, inoltre, documenti e analisi dettagliate e personalizzate per il monitoraggio delle prenotazioni individuali e dei profitti maturati nel tempo dalle singole agenzie^{xciii}. Attraverso il sito gli agenti potranno accedere a un portfolio complessivo di oltre 1 milione tra alberghi, case vacanza, resort e altre tipologie di strutture in 227 Paesi.

Questo progetto, nasce per l'aumento delle agenzie che usano Booking.com. In questo caso, l'OTA diventa un alleato delle agenzie di viaggi, con un programma dedicato e commissioni che variano dal 5 al 7 per cento.

Altro scontro che da sempre esiste, è quello tra le OTA e gli albergatori. Anche in questo caso Booking non ha perso tempo. È stato lanciato un servizio, al momento solo per catene e gruppi di hotel, di motore di prenotazione in white label, dove oltre a fornire il booking engine, vengono offerti anche molti altri

servizi indirizzati alle prenotazioni dirette dell'hotel. Tra i servizi offerti agli albergatori, Booking offre la nuova piattaforma RateManager, destinata al revenue management degli hotel per ottimizzare le loro tariffe. Si tratta di un servizio attendibile di previsione dei prezzi, con una conseguente serie di raccomandazioni fornite in tempo reale, allo scopo di aiutare le strutture ad aumentare la propria redditività^{xciiv}. Inoltre, all'inizio del 2016 Booking.com ha acquistato il TLD ".hotels", il che vuol dire che verranno offerti anche siti internet nuovi che faranno da concorrenza al sito ufficiale dell'hotel.

Per concludere, Priceline e Booking.com sono sicuramente al passo con i tempi e, sono aziende in continua crescita ed espansione. Il futuro di Booking vedrà una concentrazione sempre più accentuata sul mobile, semplificazione e personalizzazione del processo di prenotazione. Il settore delle prenotazioni mobile è salito ad un terzo del totale e si prevede che entro due anni supereranno quelle effettuate via computer. Per questo motivo, il portale punterà alla semplificazione del processo di prenotazione e alla personalizzazione dell'esperienza di viaggio, puntando a supportare i viaggiatori in ogni step del viaggio^{xcv}. Guardando sempre al futuro, il managing director Peter Verhoeven spiega che la nuova strategia di Booking punterà all'ispirazione, ovvero: *"I contenuti sono la vera chiave di volta, la prenotazione è solo l'ultimo passo di un percorso che inizia molto prima - spiega - : ecco perché più materiale di ispirazione riusciamo a fornire ai consumatori e meglio è. Tre sono i fronti sui quali la Ota sta investendo in questo senso: esperienze, attraverso un algoritmo che aiuta i viaggiatori a scegliere la meta finale in base alle proprie passioni, come sport o food; mobile, come Booking.com Message, la chat tra clienti e albergatori; e contenuti, "come la possibilità di scegliere tra 33 tipologie di sistemazione diverse"*^{xcvi}.

3.3 Expedia

Fondata da Microsoft nel 1996, Expedia è una società americana con sede a Bellevue, nello Stato di Washington. Società leader a livello mondiale nel settore dei viaggi, offre un'ampia gamma di prodotti: non solo hotel, ma anche voli, auto a noleggio, crociere, case vacanze e pacchetti di viaggio. Attualmente possiede un giro di affari di 39,4 miliardi di dollari, un personale

composto da circa 18 mila dipendenti ed una scelta tra più di 435 mila hotel in tutto il mondo. Con un ampio portafoglio, include alcuni dei marchi leader di viaggi on line tra cui:

Expedia.com, Hotels.com (specializzata nella ricerca di hotel con sedi in più di 60 paesi), Hotwire (compagnia che opera in nove paesi nel Nord America e in Europa, offre la possibilità di accedere al proprio inventario invenduto, così da poter dare al cliente un vantaggio di prezzo e qualità), Classic vacation (famoso brand per i viaggi di lusso), Egencia (la quinta più grande società di viaggi aziendali nel mondo, attraverso la quale Expedia può garantire la sua presenza in 65 paesi nel Nord America, Europa e Asia), Venere.com (sito di prenotazioni alberghiere europeo), Orbitz, Travelocity, Cheaptickets e HomeAway. Ad oggi, Expedia è il sito di viaggi più utilizzato a livello internazionale e grazie ai numerosi brand acquistati opera in 150 siti di prenotazioni di viaggio in più di 70 paesi. Expedia.com ha raggiunto record di profitti di 5,763.5 milioni di dollari durante il 2014, con un incremento del 20,8% rispetto al 2013³⁵. Expedia è una delle più grandi società di viaggi online di tutto il mondo, infatti approssimativamente 60 milioni di viaggiatori visitano i siti web della società ogni mese. Uno dei punti forti dell'azienda è il fatto che offre una vasta gamma di prodotti e servizi ai propri clienti. L'azienda offre prodotti e servizi turistici sia come prodotti singoli sia sotto forma di pacchetto. L'azienda ha continuato a costruire un ampio portafoglio che comprende attualmente oltre 435.000 hotel in 200 paesi, 400 compagnie aeree, e numerose società di noleggio auto, compagnie di crociera e altri fornitori di viaggi. L'insieme di tutti questi brand di viaggi, fanno di Expedia una compagnia forte che migliora continuamente la sua posizione all'interno del mercato. Expedia ha fatto acquisizioni per rafforzare ulteriormente il proprio business dei viaggi online in tutto il mondo. Per esempio, ha acquisito Wotif.com Holdings (Wotif Group), una società di viaggi online con sede in Australia, nel mese di novembre 2014. Wotif Gruppo opera varie marche di viaggio on-line nella regione Asia-Pacifico come Wotif.com e il portafoglio multi-prodotto del Gruppo lastminute.com.au. Wotif, che offre ai consumatori più di 29.000 proprietà prenotabili in tutto il mondo. L'Acquisizione del gruppo Wotif contribuirebbe a rafforzare la posizione di

³⁵ Expedia, Inc. company profile

Expedia anche in Australia e Nuova Zelanda, a far crescere la propria attività in tutta la regione Asia-Pacifico e ad aumentare la sua immagine come marchio internazionale.

Nel mese di gennaio 2015, Expedia ha acquisito Travelocity da Sabre Corporation. Travelocity

è uno dei marchi di viaggio più riconosciuti in Nord America ed offre migliaia di destinazioni di viaggio a più di 20 milioni di viaggiatori al mese.

Inoltre, nel febbraio 2015, Expedia ha stipulato un accordo per l'acquisizione di Orbitz Worldwide (Orbitz), una società leader globale di viaggi online. Da Orbitz.com, ad altri marchi di consumo ben noti, (cheaptickets, ebookers e HotelClub) e grazie anche ai brand business-to-business che offrono soluzioni di viaggio per aziende di ogni dimensione (Orbitz Partner Network e Orbitz for Business), sarà possibile raggiungere una ulteriore base di clienti.

La partnership con Decolar.com aiuterebbe, invece, Expedia ad espandere la propria attività in America Latina.

Altro punto di forza di Expedia, è stata l'acquisizione del meta motore di ricerca Trivago. Coprendo oltre 50 paesi, rappresenta il meta motore più influente nel mondo dei viaggi, dando la possibilità di confrontare le tariffe alberghiere degli hotel presenti sulle OTA.

L'organizzazione di Expedia è, dunque, basata su una complessa articolazione in varie società distribuite in vari paesi. La società Expedia Inc., al vertice del gruppo, determina le strategie aziendali, la scelta dei prodotti e la loro promozione, ed è proprietaria delle tecnologie e dei marchi.

Le diverse società locali, aiutano Expedia ad avere informazioni sulle diverse realtà locali. Per quanto riguarda i prodotti venduti all'interno del sito, per le prenotazioni aeree, Expedia opera come un semplice intermediario tra la compagnia aerea e il cliente, dunque i pagamenti dei voli sono effettuati direttamente alle compagnie aeree. Le informazioni sulle tariffe, date e orari dei voli vengono estrapolate dai siti delle compagnie aeree, aggiornate quotidianamente e inserite sul sito attraverso l'utilizzo di due 2 sistemi GDS, di prenotazione e acquisto: Amadeus e Worldspan/Travelport. Un sistema simile si applica anche per le prenotazioni alberghiere: gli hotel sono collegati ad uno o più sistemi centrali di prenotazione informatici (GDS), questo fornisce tutte le informazioni, ed il prezzo viene addebitato direttamente all'albergo, che paga

una commissione a Travelscape al momento del check out. La società Travelscape collabora con Expedia per la gestione dei rapporti contrattuali con i fornitori dei prodotti finali.

Ad ogni modo, Expedia deve la maggior parte delle sue entrate agli Stati Uniti. Durante il 2014, la società ha generato un fatturato di 3,046.5 milioni di dollari solo negli Stati Uniti, pari a quasi il 52,9% dei ricavi totali.

Questa eccessiva dipendenza dall'America potrebbe avere un impatto negativo sui ricavi della società, nel caso in cui le vendite di Expedia negli Stati Uniti non dovessero crescere come previsto. La rilevante dipendenza dal mercato interno per i ricavi, può limitare la crescita del reddito per l'economia locale e rendere l'azienda suscettibile ai cambiamenti associati con la situazione economica e politica degli Stati Uniti³⁶.

Per i suoi clienti, Expedia (come Booking) ha puntato a programmi di fidelizzazione. Per esempio, nel maggio del 2015 è stato lanciato il programma Expedia+ business, un programma di fidelizzazione pensato per aiutare le piccole imprese degli Stati Uniti a risparmiare denaro attraverso un sito di viaggi apposito con il quale sarà possibile monitorare l'itinerario dei propri dipendenti, le spese e gestire le ricompense aziendali. Di conseguenza, i dipendenti beneficeranno del programma Expedia+ silver, che comprende diversi vantaggi in più di 900 strutture, come servizi di priorità e servizi gratuiti. Nel Marzo del 2015, altro programma lanciato dal portale è stato Secret Price. Il programma offre ai clienti partecipanti una selezione di hotel vantaggiosi non presenti all'interno dei siti comparatori. Con questo programma, Expedia offre prezzi vantaggiosi solo ai membri di Secret Price.

È di pochi mesi fa la notizia del lancio del programma fedeltà in Italia. Arriva anche in Italia Expedia+, il programma di fedeltà che la Ota ha già lanciato in altri 29 paesi. Dedicato a tutti i clienti e gratuito in fase di registrazione, permette di accumulare punti automaticamente per ogni prenotazione effettuata su Expedia a proposito di hotel, voli, noleggio auto o altre attività. *"A differenza di altri programmi di fidelizzazione - spiega Fabrizio Giulio, managing director Southern Europe di Expedia, il premio è un coupon da usare sul nostro sito senza alcuna limitazione di data o destinazioni"*^{xcvii}. In caso di

³⁶ Swot analysis di Expedia

utilizzo dei premi, vengono comunque garantiti l'accumulo dei punti frequent flyer delle compagnie aeree e i punti Expedia+.

Tre sono gli step accessibili ,per i membri, a seconda dei livelli di spesa o delle notti di hotel prenotate in un anno: Blu, Argento e Oro^{xcviii}.

Il lancio di questi programmi ha come unico scopo la relazione a lungo termine con i clienti, quindi, la capacità di mantenere fedeli a sé i vecchi clienti ma anche la possibilità di attrarne di nuovi.

Molti sono i fattori che determinano il successo di Expedia. Basti pensare che solo nel 2011 sono stati prenotati oltre 94 milioni di soggiorni tra tutti i siti Expedia, Inc. In tutto il mondo, gli utenti che prenotano i loro viaggi tramite i siti Expedia sono più di quelli di qualsiasi altra società di viaggi on-line. Nel 2011 i siti Expedia hanno registrato in media oltre 53 milioni di visitatori internazionali ogni mese. Gli hotel che entrano a far parte della piattaforma Expedia usufruiscono inoltre della distribuzione sui 13.000 siti affiliati ad Expedia. Il sito si presenta con un'interfaccia molto semplice ed intuibile. È, senza dubbio, un portale molto sicuro ed affidabile. Le modalità di pagamento prevedono che il cliente fornisca i dettagli della sua carta di credito e completi l'acquisto subito dopo aver scelto il servizio da prenotare, direttamente sul sito^{xcix}.

Il gruppo Expedia, oltre ad offrire una vasta gamma di prodotti, offre anche un vasto portafoglio di brand che gli permette la diffusione in numerosi siti e la presenza in diversi paesi. Questo dato corrisponde al principale punto di forza della società Expedia.

Tra le ultime novità, Expedia ha siglato un accordo con la catene alberghiera BestWestern Hotels&Resorts per il Mice³⁷. La catena alberghiera utilizzerà MeetingMarket, lo strumento creato da Expedia "per rendere più efficiente il processo di prenotazione degli eventi Mice".

La piattaforma in white label permette ai clienti di avere prezzi e disponibilità in tempo reale, prenotando immediatamente. Sul sito sarà possibile vedere le foto degli spazi, scegliere date e città oltre alle opzioni di food e beverage, definire i dettagli e leggere le recensioni^c.

Ma le novità non finiscono qui. Expedia continua ad allargarsi e ad aumentare il suo mercato. Ora nel mirino della compagnia ci sono i treni. Non più solo voli e

³⁷ Meetings incentives conferencing exhibitions

autonoleggi, ma si pensa ad espandersi anche nel trasporto ferroviario. Da ottobre 2016, all'interno del portale è possibile acquistare anche biglietti del treno, al momento però disponibile solo nel canale inglese, ma con la prospettiva di esportarlo anche in altri paesi europei^{ci}.

Gli investimenti di Expedia riguardano anche, e soprattutto, il marketing. Campagne pubblicitarie, spot televisivi, cartelloni pubblicitari ma anche un forte interesse nei confronti dei social networks, in particolare verso Facebook e twitter.

Nel futuro dell'azienda, si prova a guardare oltre la distribuzione di camere, testando una serie di iniziative che vanno sempre più nella direzione di utilizzare la tecnologia per far acquisire nuovi clienti ai partner alberghieri. Un'evoluzione in cui Expedia cerca di essere percepita come un'alleata degli hotel anziché come un possibile concorrente: Expedia arriva, in alcuni casi, a disintermediare la propria offerta e a promuovere la vendita diretta rispetto a quella attraverso il proprio portale. Come annunciato dal Director Market Management Italy North di Expedia, Giovanni Moretto, è quello che è stato fatto con Red Lion Hotels ad agosto 2016 ,promuovendo l'iscrizione al loro programma fedeltà "Hello Reward", le cui iscrizioni sono quadruplicate ogni mese^{cii}. Tra le altre iniziative, c'è Rev +, uno strumento di revenue management ideato per fornire agli hotel partner dati utili e informazioni strategiche senza alcun costo aggiuntivo, i Travel Ads Direct, che permettono agli hotel di promuovere direttamente il proprio sito di prenotazione sui canali di Expedia ed, infine, il nuovo sistema "Meeting Market" con cui si cerca di automatizzare le prenotazioni di sale riunioni negli hotel³⁸. Expedia si sta, dunque, concentrando nell'aiutare i propri partner ad incrementare i loro guadagni e ad acquisire nuovi clienti per permettergli di raggiungere i loro obiettivi.

Expedia ha festeggiato quest'anno 20 anni di attività in cui ha dimostrato di primeggiare nel settore delle prenotazioni online a livello internazionale e di reinventarsi continuamente per assicurarsi le destinazioni emergenti nel mercato. Expedia, oggi, si trova a dover combattere con molti concorrenti per restare sulla cresta dell'onda e, per riuscire a mantenere la posizione di leader mondiale nel mercato turistico, deve restare al passo con l'evoluzione dei

³⁸ lanciato in Germania, dove attualmente è utilizzato da 300 alberghi.

comportamenti del turista. L'azienda ha sempre saputo rispondere e anticipare i bisogni dei propri clienti, continua a farlo e ad essere premiata con la posizione di leader nel mercato turistico. Premiata anche dagli stessi dipendenti che, nella classifica dei Glassdoor Employees' Choice Awards, gli ha fatto guadagnare la prima posizione come azienda dove si lavora meglio (almeno in Gran Bretagna). Il riconoscimento è ancora più significativo dal momento che il risultato della classifica dipende esclusivamente dai dipendenti che, nel caso dell'azienda Expedia, sono sempre più coinvolti a tutti gli effetti per rendere migliore l'esperienza di viaggio dei clienti^{Ciii}.

Esaminati i profili dei due colossi delle prenotazioni online, è chiaro ormai capire perché riescano ancora oggi a dominare lo scenario del web. Le loro potenzialità vengono sfruttate al meglio e rinnovate per poter restare al passo con i tempi. Quindi, anche l'innovazione costituisce una parola chiave per comprendere le ragioni del successo di questi due grandi portali. L'ambiente competitivo delle OTA è in continua crescita e una delle maggiori novità che potrebbero "spaventare" Booking ed Expedia, è l'entrata in scena di Google. Google diventa OTA. L'annuncio era nell'aria già da tempo, ma ormai è ufficiale, Google ha intenzione di dirottare le prenotazioni alberghiere sui propri sistemi di prenotazione.

Il tutto, cambiando strategia e attuando la stessa delle agenzie di viaggi online, ovvero la commissione. In altre parole, se fino ad oggi Google incassava una determinata cifra per ogni click degli utenti sui risultati sponsorizzati, ora il colosso di Mountain View applicherà un sistema a percentuali, proprio come accade con OTA e metamotori di ricerca^{Civ}. Per il momento, il programma di prenotazione direttamente su Google è disponibile solo negli USA.

Inoltre, se per il momento, nel mirino ci sono solo gli hotel, è facile pensare che il prossimo obiettivo saranno i voli aerei. Ma già qualcosa in questo campo si sta muovendo. Infatti, esiste Google Flights. Il motore di ricerca trova i voli migliori in base alle preferenze dell'utente. Google comunicherà qual è l'affare migliore, il giorno più economico per volare, vengono suggerite le opzioni di risparmio, se utilizzato da cellulare Google Flights invierà delle notifiche per tenere sotto controllo i prezzi, in particolare se stanno per aumentare. Infine, una volta deciso il volo, la app di Google monitorerà le variazioni di prezzo^{Cv}.

Booking.com ed Expedia dovranno dunque fare i conti con una vera e propria nuova OTA pronta a sfidarli direttamente: infatti, in sostanza, Google si sta trasformando in una vera e propria online travel agency. In questo caso, il gioco per le due leader delle prenotazioni online potrebbe farsi davvero duro, in quanto Google è un colosso del web dal quale passa gran parte del traffico online.

Altro competitor emergente è Airbnb. Il portale di case vacanze in affitto che ha trasformato il concetto di ospitalità tradizionale rendendo le città una grande community di alloggi per turisti, continua la sua trasformazione assomigliando sempre di più ad una OTA.

La somiglianza nasce con l'aver iniziato a vendere, con Trips, non solo il soggiorno, ma anche tutta una serie di esperienze, da visite guidate a cene al ristorante.

Inoltre, dopo aver aperto le porte ad un gruppo alberghiero in piena regola, sono state messe in vendita le prime camere di hotel³⁹.

Ora Airbnb vuole puntare anche ai voli aerei. Infatti, Airbnb avrebbe allo studio lo sviluppo di un servizio di prenotazione voli, in diretta competizione con i siti del Priceline Group e con quelli del gruppo Expedia. Le fonti americane sostengono che la piattaforma di home sharing sta considerando varie strade per entrare nel business dell'air travel booking, dalla realizzazione in proprio di un motore di ricerca e prenotazione all'acquisto di una Ota che già effettui questo servizio o all'acquisto da un provider tecnologico delle licenze per operare nel settore.

Ovviamente, non ci son conferme ufficiali al momento, anche se pare che il progetto 'Flights' sia già abbastanza sviluppato, tanto da prevedere che verrà lanciato entro i prossimi 18 mesi e rientra nella strategia di crescita di Airbnb^{CVI}.

Per concludere, l'anno 2016 è stato caratterizzato da numerose novità nel campo dell'e-commerce. Nuovi player hanno fatto la loro entrata nell'ambito delle vendite online, non solo i già citati Google e Airbnb, ma anche Ryanair Holidays e Tripadvisor. Tutti vendono viaggi. L'ambiente competitivo è, quindi, vasto e in continua crescita, rendendo la distribuzione di viaggi sempre più

³⁹ Partnership con Chateaux & Hotels Collection, catena alberghiera parigina.

affollata.

3.4 Il fenomeno della disintermediazione

All'interno di questo ambiente competitivo molto forte ed in continua evoluzione, gli albergatori cercano una soluzione per provare ad uscirne esaltando le proprie qualità e cercando di spiccare tra la moltitudine di possibilità di offerte presenti nel web. Lo strumento a disposizione per gli albergatori, affinché riescano ad attenuare lo strapotere delle OTA, è la disintermediazione. Dicesi disintermediazione "il fenomeno di riduzione dei flussi intermediati, la parola indica ogni processo di rimozione della figura dell'intermediario, ossia colui che ha la funzione di intercedere tra due o più attori sociali per facilitare il raggiungimento di un accordo"^{cvii}. In particolar modo, nel settore turistico/alberghiero, la disintermediazione è quella tendenza con la quale i venditori dei servizi finali (alberghi, bed and breakfast, ecc.) riducono i passaggi di acquisto da parte dell'utente finale escludendo i vari intermediari (O.T.A., agenzie di viaggio) dal processo di prenotazione e pubblicizzando in maniera diretta le proprie strutture. Dunque, in altre parole, la disintermediazione avviene quando un hotel riceve prenotazioni senza bisogno di intermediari, come agenzie di viaggio, tour operators e OTA, i quali, richiedendo delle commissioni per il loro servizio, diminuiscono il guadagno effettivo della prenotazione stessa. La disintermediazione è un fenomeno che si è intensificato soprattutto negli ultimi anni. Come primo step da affrontare per fare in modo che il cliente preferisca i canali diretti dell'hotel piuttosto degli intermediari, gli albergatori dovranno puntare a migliorare la propria immagine online, ovvero il sito ufficiale dell'hotel.

È fondamentale che il sito abbia dei contenuti di qualità: foto e testi descrittivi, una componente emozionale in grado di attrarre il cliente, la possibilità di poter tradurre il sito in più lingue, una grafica accattivante ed una impaginazione semplice ed intuitiva. Questi sono solo alcuni dei tratti caratteristici che un buon sito deve avere per poter competere con i grandi portali di prenotazione online. Ma di maggiore rilevanza, risulta l'integrazione di un Booking Engine all'interno del sito. Elemento imprescindibile che permette all'utente di consultare la disponibilità delle camere e, successivamente, di prenotare tramite carta di

credito, in modo che la prenotazione avvenga direttamente nel canale ufficiale dell'hotel in maniera facile, immediata e sicura. Dunque, decidere di migliorare i propri canali diretti ed investire nel web marketing turistico, diventa un passaggio necessario per la disintermediazione. Gli albergatori devono anche tenere conto alcuni dati interessanti a favore del proprio booking online: si stima che tra il 20 e il 27% delle prenotazioni sui portali vengono cancellate^{cviii}. Le cancellazioni dal sito ufficiale sono nettamente inferiori ed è per questo che hanno maggior valore rispetto alle prenotazioni tramite intermediari. Attraverso una ricerca effettuata dal channel manager Simple Booking nel periodo di tempo tra il 1 giugno 2015 e il 30 settembre 2015, sono state analizzate le prenotazioni di oltre 2000 hotel ed è stato dimostrato che solamente l'11% delle prenotazioni effettuate tramite il sito ufficiale sono state cancellate, contro il 16% di prenotazioni provenienti da Expedia e addirittura il 27% da Booking.com^{cix}. Questi dati sono sicuramente significativi, ma va anche detto che i grandi portali online offrono delle policy di cancellazione molto flessibili soprattutto per i soggiorni di breve durata. È per questo che gli albergatori dovrebbero cercare di stabilire una strategia di vendita che incentivi le prenotazioni dirette, soprattutto per i soggiorni di lunga durata.

Disintermediare, però, non è così facile.

I grandi portali di prenotazioni di viaggi offrono grandi possibilità agli hotel che ve ne fanno parte, in particolar modo per quanto riguarda l'immagine a livello internazionale: il cosiddetto effetto "billboard". Per questo motivo, non collaborare più con questi grandi intermediari risulta spesso impensabile. Cosa potrebbe succedere se un hotel decidesse di non collaborare più con i portali? Un esempio arriva dall'Inghilterra, nello specifico, dall'Hotel de Vie di Farnham nel sud di Londra. Il 26 Marzo 2012, l'hotel pubblicò un articolo all'interno del suo sito ufficiale annunciando di non essere più disponibile nelle varie OTA. L'hotel ha spiegato le ragioni che lo hanno spinto ad un taglio netto con le online travel agencies, con un particolare riferimento a Booking.com: per prima cosa, all'interno del portale i clienti possono scrivere le loro opinioni riguardanti il loro soggiorno ma l'hotel non può rispondere; Booking era diventato invasivo all'interno della pagina dell'hotel di Tripadvisor scavalcando i contatti reali dell'hotel, nonostante l'hotel De Vie pagasse Tripadvisor per inserire i contatti diretti all'interno di un piccolo spazio online; infine, un abuso da parte di

Booking nell'utilizzo dell'immagine dell'hotel per continuare a richiedere le commissioni.

Il processo di disintermediazione si concluse qualche mese dopo, esattamente il 4 giugno, quando l'hotel si dichiarò completamente indipendente annunciando la totale uscita dai canali distributivi online^{CX}.

I problemi più consistenti sono arrivati proprio da Booking e da Laterooms. Era solo tramite questi due portali che gli altri rivenditori pubblicavano i dettagli dell'hotel, in quanto gli altri portali di prenotazione erano stati cancellati già due anni prima. I dettagli dell'hotel, infatti, non sono stati rimossi completamente da Booking e dai suoi affiliati, i quali hanno continuato a mostrare il profilo dell'hotel con messaggi che annunciavano "non ci sono stanze disponibili per questo periodo, per favore controllate altri hotel". Questo ha avuto sicuramente delle ricadute negative per l'hotel De Vie, ma fa anche parte del rischio da correre quando si decide di disintermediare totalmente da questi colossi del web. È da considerare che l'hotel De Vie è un hotel dalle dimensioni ridotte, si tratta di una struttura dotata di sole otto camere e situata a Farnham, un paesino al sud di Londra frequentato da turisti tutto l'anno. Per quanto riguarda la sua reputazione online, vanta la prima posizione come miglior B&B/pensione della località. Proprio per le ottime recensioni pubblicate su Tripadvisor, la maggior parte della clientela dell'hotel preferiva prenotare tramite i canali diretti della struttura, ma spesso le pratiche pubblicitarie aggressive dei portali facevano sì che i clienti venissero indirizzati a prenotare tramite intermediari. Le prenotazioni provenienti dai portali rappresentavano il 40% delle prenotazioni totali dell'hotel, una percentuale non troppo significativa rispetto a tante altre realtà in cui solo Booking fruttava il 90% dei soggiorni. Tutti questi dati, hanno spinto l'hotel in questione alla disintermediazione^{CXI}. Nei primi mesi è stato registrato un calo del solo 2% dell'occupazione, ma un conseguente aumento nelle visite al sito ufficiale che è stato aggiornato e migliorato. Per assicurare al cliente un'offerta imperdibile, il servizio è stato reso ancora più efficiente e curato nei minimi dettagli. La disintermediazione ha portato, inoltre, al prolungamento del soggiorno dei clienti dell'hotel, che prima soggiornavano mediamente per una o due notti, alla riduzione del rischio di overbooking (in quanto la disponibilità delle camere viene aggiornata solamente dal sito ufficiale) e alla riduzione delle cancellazioni di prenotazioni che sui portali erano

quattro volte superiori a quelle delle prenotazioni dirette⁴⁰. Per concludere, la disintermediazione, in questo caso specifico, è stata in grado di aumentare il tasso di occupazione dell'hotel, di migliorare i profitti e il servizio, ed infine ha consentito ad una migliore fidelizzazione del cliente.

A due anni di distanza l'hotel è tornato però sui suoi passi, ed è infatti ricomparso tra i maggiori portali di prenotazioni online. La totale disintermediazione, ad oggi, non è più pensabile. L'entrata in scena di nuovi attori, soprattutto se si pensa ai nuovi meta motori di ricerca, non permettono all'albergatore di uscire da questo grande mercato online. Soprattutto in termini di visibilità, è essenziale comparire tra i risultati di Booking ed Expedia (per esempio), ma è anche utile adottare una giusta strategia studiando il proprio target personale da raggiungere, scegliendo accuratamente le OTA a cui affidarsi.

Dunque, la grande rinuncia conseguente alla disintermediazione, è rappresentata dall'effetto Billboard da sempre a carico dei grandi portali online. Ogni struttura dovrebbe riuscire a sfruttare al massimo la visibilità ottenuta dalle OTA, senza dipendere troppo da queste, e senza tralasciare l'importanza dei propri canali diretti.

Tale visibilità a livello mondiale viene sostenuta grazie ad importanti investimenti gestiti dai portali online.

Le spese di marketing online sono spesso troppo costose per poterle gestire in maniera autonoma. Proprio a causa della disparità tra il potere contrattuale delle OTA e quello delle strutture ricettive, si sono create diverse tensioni riguardanti la concorrenza che verrà esaminata nel capitolo successivo approfondendo lo scenario della Parity Rate.

3.5 Lo scenario attuale della PARITY RATE

Attualmente la questione della Parity Rate è una delle più discusse in campo alberghiero. Molte sono state, e sono tutt'ora, le tensioni nate da tale questione. La Parity Rate è una clausola inserita nei contratti che le agenzie turistiche online (OTA) e i portali di prenotazioni alberghiere siglano con gli hotel e che

⁴⁰ Dati dichiarati da Jason Parlour, manager dell'hotel, in un'intervista effettuata il 16 Novembre 2012 da Booking Blog.

vieta agli alberghi di pubblicizzare prezzi inferiori a quelli esposti sui vari portali^{cxii}. Data la definizione, è possibile intuire che tale clausola danneggi, in primo luogo, gli albergatori. Questi ultimi si vedono costretti a porre lo stesso prezzo sia sul loro sito diretto che sui portali di prenotazione con i quali hanno siglato un contratto, nonostante le commissioni da pagare, e, di conseguenza, sono limitati nell'attrarre maggior clientela a prenotare direttamente sul loro sito ufficiale. Facendo un esempio, se una camera d'albergo viene venduta su un portale a 100 euro, il cliente paga 100 ma l'hotel riceve 80 a causa delle commissioni. Se fosse possibile, per l'albergatore, effettuare uno sconto sul proprio sito vendendo la camera a 90 euro, il cliente pagherebbe 90 e l'hotel riceverebbe 90; quindi, questa pratica sarebbe conveniente per entrambi, sia per il consumatore che per l'albergatore. Purtroppo però questi sconti sono vietati a pieno vantaggio dei portali. Federalberghi ha infatti affermato: "tale clausola va dichiarata vessatoria, blocca la concorrenza e impedisce ai consumatori di spuntare prezzi più convenienti^{cxiii}". Inoltre, aziende come Priceline (madre di Booking.com) possiede un fatturato di 39 miliardi di euro all'anno, mentre le 33 mila aziende italiane fatturano nel complesso 19 miliardi di euro. Facendo il paragone, Booking.com è 68.000 volte più grande dell'albergo con cui si confronta, di conseguenza il potere negoziale di quest'ultimo risulta inesistente^{cxiv}. In risposta alle condizioni dettate dai portali, la situazione si è mossa abbastanza velocemente. Di marzo 2016 è la notizia pubblicata dall'ANSA che informa: "La X Commissione del Senato si appresta a votare l'articolo 50 del disegno di legge concorrenza, il cosiddetto articolo 'booking' che vieta la 'parity rate' rendendo nulle le clausole che obbligano gli albergatori a non praticare alla clientela finale prezzi e condizioni migliori rispetto a quelli offerti da intermediari terzi, anche online, come ad esempio Booking.com. Lo ricorda Federalberghi auspicando che dai senatori arrivi una conferma unanime "senza modifiche" del testo già approvato alla Camera: "E' una norma che tutela i consumatori, le imprese e l'erario e che restituisce competitività al sistema turistico italiano", scrive l'associazione. Federalberghi cita i precedenti in Francia (dove una legge del 2015 "ha stabilito la piena libertà degli alberghi di riconoscere ai clienti sconti e altri vantaggi tariffari") e in Germania (dove l'Autorità Antritrust nel 2015, "ha proibito a Booking.com di utilizzare le clausole di parity rate, ordinandone la cancellazione da tutti i

contratti")^{CXV}. Infatti, mentre lo scenario in Francia e in Germania è migliorato, in Italia il cambiamento sta avvenendo più lentamente. Francia e Germania non hanno perso tempo e hanno da subito agito costringendo anche la stessa Booking a modificare i contratti con gli albergatori. È proprio Booking.com l'azienda più presa nel mirino nell'ambito della Parity Rate. Federalberghi ha dovuto inviare una nuova segnalazione all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, per denunciare clamorose violazioni delle regole che vietano a Booking.com di porre limiti agli sconti che gli hotel possono applicare su altri portali.

Lo stesso Customer Service Team del portale monitora i gestori degli hotel affinché osservino la parity rate in ogni sua possibile declinazione. Booking è infatti dotato di strumenti di monitoraggio che, al primo segnale di sgarro da parte degli albergatori, procedono subito nel segnalarlo: "in base alle politiche di Best Price Guarantee il prezzo riportato sul nostro sito deve coincidere con il prezzo riportato anche su altri portali di prenotazione"⁴¹. Il Direttore Generale di Federalberghi ha inoltre affermato che Booking.com non rispetta neanche le clausole che sono state adottate su proposta dello stesso portale ad aprile 2015⁴². Per questi motivi, il 6 Ottobre 2015 la Camera dei Deputati ha approvato un emendamento al disegno di legge per il mercato e la concorrenza, con il quale si vietano le clausole che impediscono agli alberghi di pubblicare sul proprio sito internet un prezzo più basso di quello pubblicato sui portali di prenotazione^{CXVI}. L'abolizione della parity rate è dunque prevista dall'articolo del disegno di legge per la concorrenza ed il mercato, che fa in modo di creare un corretto equilibrio tra i proprietari delle strutture ricettive e gli intermediari.

In Francia era entrata in vigore l'abolizione della parity rate con la legge Macron già il 7 agosto 2015, così come in Germania a partire dal 20 dicembre 2013.

⁴¹ Copia di una mail inviata da Booking riportata da Federalberghi all'Autorità garante della concorrenza e del mercato.

⁴² Nel corso dell'istruttoria, condotta in collaborazione con le Autorità antitrust di Francia e Svezia e in coordinamento con la Commissione Ue, le società del gruppo Priceline - leader del mercato in Italia - hanno presentato impegni consistenti in una riduzione significativa dell'ambito di applicazione delle clausole denominate Mfn (Most favoured nation), le quali si applicheranno esclusivamente ai prezzi e alle altre condizioni pubblicamente offerte dagli hotel attraverso i propri canali di vendita diretta online, lasciando piena libertà agli hotel nella determinazione delle condizioni di offerta praticate sulle altre piattaforme di prenotazione di strutture alberghiere on line (Ota) e sui propri canali diretti offline, nonché nell'ambito dei propri programmi di fidelizzazione.

L'Antritrust tedesco dichiarò l'illegalità della politica commerciale adottata da HRS secondo cui, gli hotel che aderivano alla piattaforma di prenotazione, erano obbligati a pubblicare la tariffa più bassa. Oltre a Francia e Germania, anche il parlamento austriaco ha abolito definitivamente la parity rate che i portali di prenotazione impongono agli hotel all'interno delle loro clausole. Dunque, da Novembre 2016, anche in Austria gli albergatori sono liberi di pubblicare un prezzo più basso sul proprio sito ufficiale rispetto a quello pubblicato sulle varie OTA^{cxvii}.

La lotta per l'indipendenza dalle OTA sta avvenendo anche oltreoceano, nello specifico in Australia dove, però, l'abolizione della parity rate è ancora lontana. Ad ogni modo, l'Antitrust ha approvato una direttiva che permetterà agli hotel di proporre le migliori offerte ai clienti che prenoteranno via telefono o fisicamente in albergo, incentivando le prenotazioni dirette. Le tariffe migliori non verranno, però, pubblicate online nel web, quindi non intaccherà il portfolio di Booking.com e simili ai quali sarà ancora riservata l'offerta migliore^{cxviii}.

In Italia, purtroppo, si procede ancora lentamente in attesa che il Senato approvi il disegno di legge del 6 Ottobre 2015. L'Italia, al momento, si trova in una posizione svantaggiata rispetto a Francia e Germania che da tempo beneficiano di un sistema più aperto. L'approvazione all'abolizione della Parity Rate migliorerà la competitività del sistema italiano e, chi maggiormente ne trarrà giovamento, sarà il consumatore stesso che potrà beneficiare di un'offerta più ampia proprio perché le imprese saranno libere di applicare le politiche commerciali di loro scelta. Non tutti però si trovano d'accordo con quanto sostenuto da Federalberghi; in particolare, da un'intervista risalente a Novembre 2015^{cxix}, il general director di Expedia, Jean Philippe Monod de Froideville, ha giudicato il nuovo disegno di legge una legge che non tutela gli interessi dei consumatori, degli hotel e delle OTA.

"Chiediamo una cosa molto semplice - spiega il manager -: i clienti che cercano una struttura sui nostri portali non devono essere discriminati dal fatto che sul sito dell'hotel sia possibile trovare prezzi più economici"^{cxx}. Secondo Monod de Froideville, infatti, le Ota investono importanti somme in tecnologia e marketing e gli alberghi ottengono visibilità pagando una commissione solo nel caso di prenotazione dai portali: "Non è un business model sostenibile. Attualmente, anche se il prezzo è lo stesso sui vari canali,

circa il 20 per cento dei consumatori prenotano direttamente ma effettuano ricerche sui nostri portali". È quindi necessario trovare un bilanciamento che l'attuale legge non ha: "La soluzione è che gli hotel siano liberi di decidere le loro politiche tariffarie sui vari canali di prenotazione ma non possono discriminare i consumatori proponendo un prezzo diverso sul proprio sito"^{cxix}.

A questo punto è giusto chiedersi, la Parity Rate viene rispettata dagli albergatori?

La clausola che garantisce un miglior prezzo alle OTA, è davvero messa in pratica?

Lo Sportello europeo dei consumatori ha effettuato un test che comprende cinque delle principali OTA messe a confronto con altrettanti siti diretti di hotel in un determinato periodo. Come risultato, si è notato che i prezzi risultavano identici nella maggior parte dei casi. Solamente uno degli alberghi offriva una tariffa migliore sul proprio sito, mentre un altro proponeva uno sconto di 44 centesimi su una delle quattro OTA e un prezzo più elevato per il sito ufficiale^{cxii}. Quindi, le tariffe confrontate dallo Sportello Europeo dei consumatori sono risultate identiche sia per le cinque OTA che per il sito diretto degli hotel. Altri dati a sostegno del rispetto della Parity Rate, sono stati raccolti nel periodo tra l'11 novembre 2016 e l'11 Gennaio 2017 in riferimento ad un hotel 4 stelle di Rimini. I prezzi sono stati monitorati 5 volte nell'arco del periodo di tempo di riferimento e sono stati confrontati il sito ufficiale dell'hotel, Booking.com e Hotels.com. I risultati hanno dimostrato che la Parity Rate è sempre stata rispettata, i prezzi pubblicati online sono risultati uguali in tutti e tre gli ambiti ed anche gli sconti sono stati applicati senza preferire un canale piuttosto di un altro⁴³.

Ma non sempre questo accade. Da dei dati raccolti e successivamente pubblicati nel 2015 provenienti dall'Hong Kong Polytechnic University, sono state esaminate le fluttuazioni dei prezzi ,attraverso le diverse OTA, di hotel 4/5 stelle di Hong Kong^{cxiii}. La diversità delle tariffe per la stessa categoria di camera per le stesse date esiste. "Una camera, tre tariffe!", è ancora un luogo comune diffuso in Asia.

⁴³ I prezzi sono stati monitorati con data di check-in 2Febbraio 2017 e check-out 5Febbraio 2017 per la camera "doppia con balcone".

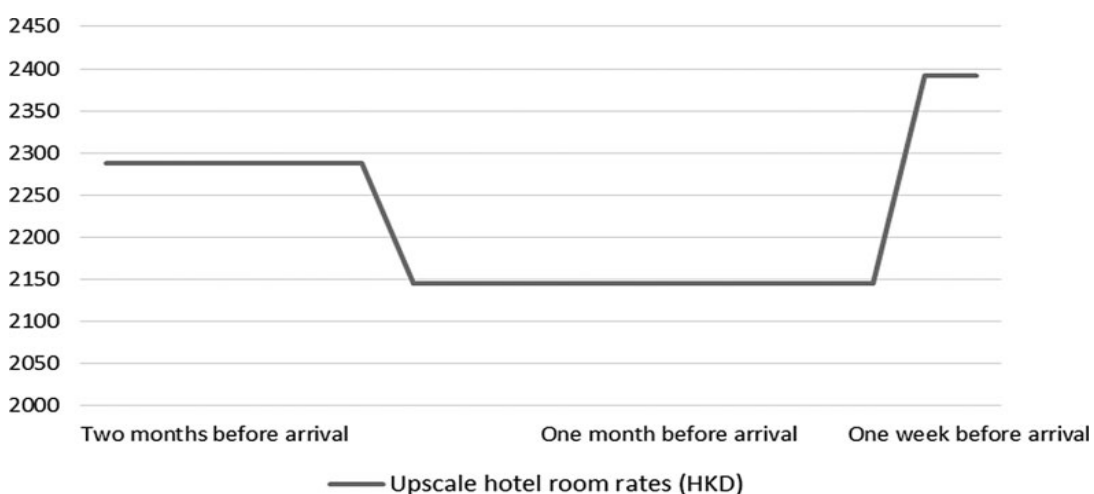
Questo studio ha esaminato come le tariffe delle camere degli hotel fluttuino attraverso le diverse OTA; sulla base di questa ricerca si è cercato di porsi alcuni obiettivi, ovvero: esplorare se le tariffe delle camere di un determinato hotel dipendano dal rating online attribuitogli dalle diverse OTA, valutare se il prezzo dei pacchetti offerti (con o senza la colazione) sia vantaggioso per i consumatori, ed esaminare se il miglior prezzo garantito che è fornito dalle OTA coincida con la tariffa più bassa disponibile per la camera dell'hotel^{cxxiv}. Gli hotel spesso adottano differenti strategie di prezzo per massimizzare i propri profitti. Per esempio, il tempo è un fattore determinante per le fluttuazioni dei prezzi, infatti, spesso gli hotel offrono sconti per i viaggiatori che prenotano in anticipo. Un'altra strategia largamente diffusa è quella dell'offerta del "pacchetto" (per esempio la vendita della camera+ la colazione). Nell'industria alberghiera, il processo effettuato dal cliente per valutare un pacchetto, è quello di comparare il prezzo del pacchetto offerto con il prezzo delle singole componenti separate e valutarne i benefici. La strategia di prezzo è anche associata ad altri fattori, come la categoria dell'hotel. Osservando il mercato delle prenotazioni online cinese, è stata scoperta una significativa relazione tra la dispersione del prezzo e le qualità della camera (per esempio il tipo di camera, la location, le stelle). Questi consumatori preferiscono prenotare la camera con la tariffa più bassa, alcune OTA promettono la tariffa migliore per attrarre il maggior numero di clienti, ma lo stesso fanno anche gli hotel per ottenere un vantaggio competitivo sugli intermediari come Expedia e Priceline. Da ciò, il consumatore potrà trovarsi in difficoltà e sentirsi confuso su quale canale di distribuzione scegliere. La ricerca esamina la fluttuazione dei prezzi delle camere offerta dalle OTA considerando le stelle, la migliore tariffa garantita e le strategie di prezzo dei pacchetti offerti (con o senza colazione). Sono stati presi in considerazione tre motori di ricerca: Google, Yahoo e Baidu⁴⁴. Gli hotel esaminati sono stati classificati come "upscale", ovvero hotel 4/5 stelle caratterizzati da un servizio di lusso. La camera presa in considerazione per lo studio è stata quella con il prezzo più basso⁴⁵. 72 siti web sono stati identificati validi per la prenotazione

⁴⁴ Nel mercato cinese questi tre motori di ricerca sono i più utilizzati: rispettivamente Google per il 70%, Baidu per 17.33% e Yahoo per il 6.09%. dati che fanno riferimento all'anno 2013.

⁴⁵ I dati sono stati raccolti nel periodo dall'11 Novembre 2013 al 14 Gennaio 2014. La ricerca di informazioni sui tre motori di ricerca ha compreso le seguenti parole chiavi: Hotel X, Hotel X reservations, book Hotel X.

della camera, di cui 49 internazionali, 17 regionali e 6 cinesi. I ricercatori hanno riportato la tariffa più bassa della camera per ognuno di questi siti. Le tariffe delle diverse OTA sono state controllate una volta ogni due giorni durante il periodo della raccolta dei dati. Il risultato: due mesi prima della data del check-in la tariffa della camera di un hotel X era di 2288 HKD (Hong Kong dollar), che rimase stabile per più di metà mese. Successivamente, il prezzo si è abbassato a 2145 HKD rimanendo stabile per più di un mese.

Alla fine, il prezzo cominciò ad aumentare considerevolmente nei 4 giorni prima della data del check-in^{CXXV}.



Ora, prendendo in considerazione la fluttuazione del prezzo offerto da tutte le OTA disponibili, è stato rilevato che per ogni online travel agency il prezzo è cominciato ad aumentare una settimana prima della data del check-in. Il prezzo varia da 1373 HKD a 4350 HKD. Le OTA internazionali offrono un massimo ed un minimo di 4350 HKD e 2131 HKD per notte. Quelle regionali, offrono un prezzo massimo di 3373 HKD e un prezzo minimo di 2131 HKD per notte. Le OTA cinesi offrono invece un prezzo che varia dai 2440 HKD ai 1373 HKD. Per concludere, i siti internazionali offrono quindi i prezzi più alti mentre quelli cinesi hanno pubblicato la tariffa più bassa.

La fluttuazione del prezzo dipende anche da come un'OTA classifica l'hotel. Prendendo in considerazione gli stessi dati, i ricercatori hanno dimostrato che, le OTA che valutano l'hotel X come un hotel a 5 stelle, offrono prezzi più alti di quelle OTA che hanno valutato lo stesso hotel X come hotel a 4 stelle. Inoltre, le OTA che hanno classificato l'hotel come un 4 stelle, cominciano ad aumentare il prezzo della camera tre settimane prima del check-in e la stessa

tariffa raggiunge il massimo del valore due giorni prima della data del check-in. I prezzi della camera all'interno delle OTA che hanno valutato l'hotel X come un 5 stelle invece, cominciano ad aumentare considerevolmente una settimana prima del check-in^{cxxvi}. Infine, la fluttuazione del prezzo dipende anche dal pacchetto offerto dall'hotel nella vendita della camera, ovvero se nella vendita è inclusa o meno la colazione. In generale, è stato dimostrato che, nel mercato cinese, il prezzo delle camere all'interno di quelle OTA che non offrivano la colazione era più elevato rispetto a quelle che offrivano la colazione inclusa. Il prezzo massimo per la camera senza la colazione è stato generalmente più alto rispetto al prezzo delle OTA che offrivano anche la colazione, ad eccezione dei prezzi relativi alla settimana prima della data del check-in^{cxxvii}.

Nel totale delle 24 OTA esaminate (17 internazionali, 5 regionali e 2 Cinesi) la maggiore attrazione per i clienti sono state le parole "Best rate guarantee", ovvero miglior prezzo garantito.

In generale tutte le OTA spesso ricorrono a certi "trucchetti" per attrarre i clienti a prenotare nei loro portali. In questo caso, il miglior prezzo garantito, quindi la tariffa più bassa garantita per una determinata camera in uno specifico giorno, non è stato applicato nel 90% dei casi. Solo in cinque specifici giorni, la promessa del miglior prezzo garantito è stata soddisfatta dal 70% delle OTA^{cxxviii}. Questa strategia dimostra il suo vantaggio solamente nelle parole "miglior prezzo garantito", inducendo il cliente a prenotare convinto del fatto che il prezzo pubblicato sia effettivamente anche quello più basso.

In conclusione, la ricerca ha dimostrato un'elevata fluttuazione e variabilità dei prezzi pubblicati dalle varie OTA per le camere degli hotel di lusso esaminati a Hong Kong. Nello specifico, le OTA Cinesi sono state quelle che hanno pubblicato il prezzo più basso rischiando, però, di influenzare la reputazione stessa dell'hotel. Per questo motivo, i prezzi pubblicati dalle diverse OTA non deve essere né troppo alto né troppo basso, i manager degli hotel dovrebbero migliorare la collaborazione con le OTA per mantenere al giusto livello l'immagine del brand e il posizionamento dell'hotel. Una migliore comunicazione riflette al meglio l'immagine dell'hotel e permette di mantenerla positiva più a lungo.

La parity rate è, dunque, quella clausola che obbliga gli albergatori a pubblicare la stessa tariffa su ogni portale di prenotazione online. Tale pratica va ad appiattire la concorrenza all'interno del mercato, in quanto, prenotare una camera di un determinato hotel, in un determinato giorno, costerà uguale sia se prenotata su Booking, sia su Expedia, sia su altre OTA. Come già dimostrato dagli esempi di Francia, Germania ed in ultima anche dall'Austria, lo scenario della Parity Rate sta incontrando sempre più ostacoli. Ciò che si sta chiedendo, anche in Italia, è una maggiore libertà all'interno di questo mercato che è ancora fortemente dominato dai grandi portali di prenotazione online.

La questione è, ancora oggi, molto controversa. Se da un lato gli albergatori chiedono più libertà, dall'altra anche i grandi portali continuano a proteggere i loro interessi.

Da una recente intervista risalente a Gennaio 2015, Andrea D'Amico, Regional Director di Booking.com in Italia, spiega cosa possa significare l'abolizione della Parity Rate.

Successivamente alla modifica della clausola effettuata dal portale, che prevede che gli alberghi possano applicare tariffe più basse ad altri intermediari e rispettare la parità tariffaria soltanto per le prenotazioni dirette, Booking.com offrirà automaticamente maggiore visibilità agli alberghi che convertono meglio. La conversione è il rapporto tra prenotazioni e visite alla pagina di ciascuna struttura. *“La performance di Booking.com dipende dalla competitività dell'offerta degli alberghi sul nostro sito di cui ovviamente la tariffa è una delle componenti principali; tariffe non competitive potrebbero portare ad un calo della conversion che è uno dei parametri fondamentali su cui si basa il posizionamento degli alberghi sul sito.”*

Inoltre, D'Amico spiega le ragioni per cui la Parity Rate debba continuare ad essere rispettata nei siti ufficiali degli hotel: *“Per ogni struttura che si registra ci occupiamo di creare una pagina di presentazione, tradurla fino a 42 lingue, renderla visibile non soltanto su Booking.com ma anche su oltre 5.000 siti affiliati, su supporti mobile come smartphone e tablet; investiamo in visibilità tramite campagne a pagamento su tutti i motori di ricerca ed in tutte le lingue, mettiamo a disposizione delle strutture un'assistenza clienti multilingua 24/7; a fronte di tutto questo, l'albergo non sostiene alcun costo se non le commissioni sulle prenotazioni andate a buon fine. Nel caso in cui il cliente trovasse tariffe*

più basse sul sito dell'albergo, dovremmo sostenere tutti i costi relativi alle attività di cui sopra senza aver possibilità di alcun ritorno in quanto Booking.com verrebbe consultato per la scelta della sistemazione ma poi la prenotazione avverrebbe direttamente”.

Se si dovesse arrivare all'abolizione totale della Parity Rate sarebbe proprio l'attuale modello di business di Booking.com a non essere più sostenibile ed andrebbe completamente rivisto. *“Se Booking.com diminuisse o cessasse i propri investimenti sarebbero gli alberghi stessi a doverli sostenere con costi e rischi più alti; questo avrebbe anche ripercussioni negative sulle tariffe offerte e comporterebbe, quindi, danni anche per i consumatori”^{cxix}.*

CAPITOLO 4

La nuova strategia digitale di AccorHotels



4.1 Il Gruppo ACCOR

“We are far more than a worldwide leader. We are more than 240.000 women and men who share something unique. Each and every day we host the world. We care for millions of people. We are all moved by curiosity. We love blending cultures. We are proud of our differences. Yes, we lead the way. But we want to go further. With audacity, with imagination, with passion. Feel welcome.^{CXXX}”

Il gruppo Accor si descrive così. Parole forti, precise, confortanti e sicure quelle utilizzate per delineare il profilo di un gruppo alberghiero di grande spessore e professionalità riconosciuta globalmente.

AccorHotels è uno dei principali gruppi alberghieri francese a livello mondiale. Nel 1967 Paul Dubrule e Gérard Pélisson fondarono la SIEH (*Société d'Investissement et d'Exploitation Hôtelières*), che precedette l'apertura del primo albergo della catena Novotel nello stesso anno a Lilla. Nel 1974, fu lanciata una nuova catena: la Ibis, che aprì il suo primo hotel a Bordeaux. Altre acquisizioni di rilevante importanza furono: la catena di ristoranti francese Courtepaille nel 1974, la catena alberghiera Mercure nel 1975 ed infine la catena Sofitel nel 1980. Solo tre anni dopo, con l'acquisto del gruppo Jacques Borel International (leader nella ristorazione e nel campo dei buoni pasto), nacque ufficialmente il gruppo Accor^{CXXXI}.

Nel 1985 Accor acquisisce gli hotel Formule 1, facendo nascere un nuovo concetto di ospitalità basato su costruzioni innovative e nuove tecniche di management; il 1988 vide la prima grande espansione del Gruppo con la costruzione di 100 alberghi e 250 ristoranti. Nel 1990 viene acquisito il gruppo

Motel 6 negli Stati Uniti, segno che la catena francese cominciava la sua diffusione anche all'estero. È con questa espansione che Accor comincia la sua scalata come leader mondiale nel campo alberghiero. Gli anni '90 rappresentano un momento di svolta per la compagnia che, attraverso alcune strategie di diversificazione di successo, acquisisce la Compagnie Internationale des Wagons- Lits et du Tourisme e la SPIC che, consacrò lo sviluppo della formula hotel-casinò. Il Gruppo continua ad allargare i suoi orizzonti acquisendo e collaborando con diverse catene (Red Roof Inns e CGIS, nel 1999), acquisendo anche nel campo del noleggio di automobili (Europacar), servizi ferroviari (Wagon-Lits), agenzie di viaggio (Wagonlit Travel), servizi di ristorazione collettiva (Eurest) e servizi di ristorazione per automobilisti (Relais Autoroute); nel 1993 Accor fuse le sue attività con la Quality Pacific Corp e nacque Accor Asie Pacific Corporation; sempre nello stesso anno furono acquistati 24 hotel in Pannonia, nel rispetto del programma di sviluppo del Gruppo in Ungheria; nel 1994 entrano a far parte del gruppo la Carlson e la Wagonlit Travel, grande agenzia di viaggio, di recente ceduta nuovamente; nel 1995, Eurest fu ceduta a Compass: Accor divenne il primo azionista leader mondiale della ristorazione collettiva. Accorhotels ha da subito cercato di raggiungere l'obiettivo di eccellere nell'offrire diversi servizi che gli permisero di ampliare il proprio mercato e renderlo da subito redditizio. La presenza del Gruppo francese si fece sentire anche in Italia. Inizialmente, dal 1976, con i marchi Ticket Restaurant e Accor Services, che offrono oggi alle aziende e agli enti pubblici una gamma completa di servizi, come i sistemi dei buoni pasto. Successivamente, nacque Sifalberghi, grazie alla collaborazione tra Accor e Ifil⁴⁶, di proprietà della famiglia Agnelli, per continuare la promozione degli hotel Accor anche in Italia.

Il Gruppo Accorhotels, si distinse anche dal lancio di un programma di informazione nell'ambito della protezione dell'ambiente. Con il passare del tempo, nasce di fatto il programma Pianeta 21. Con il programma **Planet 21**, il

⁴⁶ IFIL Investments S.p.A., già IFIL, acronimo di Istituto Finanziario Industriale Laniero, era una società d'investimento controllata dalla famiglia Agnelli tramite l'IFI Istituto Finanziario Industriale (ora Exor) che ne deteneva il 63,59% del capitale. Quotata alla borsa di Milano era tra le più importanti holding europee grazie alla gestione di un portafoglio valutato in 5 miliardi di euro. La società operava in due campi ben distinti: da una parte il presidio e la gestione del gruppo FIAT di cui IFIL deteneva il 30%, dall'altra parte invece una gestione dinamica del portafoglio di partecipazioni, un portafoglio che spaziava dal turismo (Alpitour) al settore bancario (Intesa Sanpaolo).

gruppo ha stabilito obiettivi ambiziosi da raggiungere entro il 2020, improntati su 4 assi strategici: agire nei confronti dei propri collaboratori, coinvolgere i clienti, innovare in collaborazione con i partner, agire con le comunità locali e superare con successo due sfide chiave: una legata all'alimentazione e l'altra agli edifici^{cxxxii}. I principali risultati ottenuti nel corso degli anni, riguardano sicuramente problemi legati alla sostenibilità ambientale, ma anche problematiche sociali. Nello specifico, molti materiali vengono realizzati secondo principi ecocompatibili: Novotel propone un letto ideato secondo principi ecocompatibili con legno proveniente da foreste gestite in modo sostenibile (con certificazione FSC). Allo stesso modo, sia i piumini che i cuscini sono fabbricati servendosi di bottiglie di plastica riciclate. Saponi, gel doccia, shampoo con etichette che ne attestano l'ecocompatibilità disponibili nelle nostre camere; prodotti di pulizia ecologici (con etichette che ne attestano l'ecocompatibilità) e invitando i clienti a riutilizzare i propri asciugamani, risparmiando risorse idriche e energetiche permettendo di finanziare la riforestazione. Anche nell'ambito dell'alimentazione, AccorHotels si impegna a seguire un programma sostenibile: nei propri ristoranti viene offerta un'alimentazione sana, equilibrata e di qualità: utilizzo di prodotti coltivati negli orti dei propri hotel, prodotti locali ecc; si cerca di ridurre lo spreco alimentare e di eliminare dai menù dei ristoranti le specie ittiche a rischio di estinzione. Gli esempi di hotel portatori di questi valori, sono: il Pullman Paris Tour Eiffel, il più grande orto ecologico di Parigi, Mercure Sao Paulo Jardin con materiali ecocompatibili nelle camere, Pullman Auckland Airport, con l'installazione di una parete vegetale, e il Novotel Bangkok Ploenchit dotato di pannelli solari e di un sistema di recupero delle acque piovane^{cxxxiii}. A livello sociale, invece, in AccorHotels, tutti i marchi si impegnano da diversi anni contro lo sfruttamento sessuale dei minori. È stato fatto un grosso impegno per sensibilizzare i clienti contro questa piaga.

Continuando con la storia del Gruppo, nel 1996 Accor divenne il leader del mercato Asiatico e di tutta la zona dell'Oceano Pacifico con 146 strutture, in 16 paesi diversi, più altre 56 in costruzione. Questo a dimostrazione che la catena francese segue con attenzione l'andamento del mercato e le grandi novità dell'industria alberghiera e del turismo. Infatti, il settore alberghiero è notevolmente cambiato negli ultimi 50 anni, si sono ampliate le aree ad

interesse turistico nel mondo e diversi paesi emergenti (sia in Europa che in Asia) hanno investito particolarmente in questo settore. Si è sviluppata rapidamente l'hotellerie Accor in Cina, grazie a partnership con i gruppi Zenith, Hotel Internazionale e Beijing Tourism Group. Nello stesso periodo, fu lanciata e promossa la "Carte Compliment", in partnership con American Express e venne acquisita la partecipazione di maggioranza in SPIC, dando vita ad Accor Casinos.

L'anno 1998 vede realizzarsi la partnership Air France, SNCF, American Express, Credit Lyonnais e nasce la "Carte Corporate".

Con l'anno 2000, altre novità hanno caratterizzato il business di Accor. In questi anni sono stati aperti 14 nuovi Sofitel nelle maggiori città internazionali, come: Chicago, Washington, Buenos Aires, Londra, Marrakech e Sydney; ma, soprattutto, con l'era di Internet, è iniziato lo sviluppo di una strategia digitale con il lancio del servizio accorhotels.com. Inoltre, per rafforzare l'immagine internazionale del Gruppo francese, è stato svolto un lavoro intensivo a livello di visibilità e pubblicità, inserendo in tutti i marchi controllati la parola *Accor*.

Il gruppo acquisisce, infine, anche una partecipazione del 30% in Club Méditerranée nel 2005 ed una partecipazione, nel 2007, (sempre del 30%) del capitale del gruppo alberghiero tedesco Dorint AG, con 87 alberghi.

La crescita del Gruppo Accorhotels è iniziata a partire dagli anni '80, ma la vera crescita esponenziale è stata identificata negli anni novanta e continua ancora ai giorni nostri.

La catena francese ha da subito mostrato l'interesse nel voler lanciare un nuovo concetto di albergo. Il suo successo deriva proprio dalla capacità di offrire un prodotto di qualità ed innovativo, ma anche dalla capacità di diversificare grazie alle numerose acquisizioni e collaborazioni che hanno reso AccorHotels sempre più competitivo e all'avanguardia.

4.1.1 I Brand

Lo slogan iniziale "Hospitality is not a job, it's the way we are" ed il successivo "Fell welcome", racchiudono il pensiero chiave dell'intera catena: l'ospitalità e il cliente. La centralità dell'ospite è messa al primo posto per poterne soddisfare ogni gusto ed esigenza.

Il vero spirito della catena francese lo si può osservare anche dall'insieme dei brand che formano l'intero Gruppo Accor.

Per raggiungere i propri obiettivi ambiziosi, una delle aree strategiche adottate e sulla quale ci si è concentrati maggiormente, riguarda proprio l'adozione di un portafoglio di marchi forti, adatti ad una domanda sempre più segmentata che copre tutte le categorie di clienti.

I brand sono così divisi: Luxury & Upscale, Midscale ed Economy.

Della prima categoria fanno parte 510 hotel di cui: 12 hotel della catena Raffles Hotels & Resorts, 71 hotel della catena Fairmont, 5 hotel Sofitel Legend (marchio iconico di AccorHotels), 4 hotel So Sofitel, 121 hotel della catena Sofitel Hotels & Resorts, 2.500 proprietà della catena di appartamenti di lusso Onestayfine, 31 hotel della catena Swissotel Hotels & Resorts, 85 hotel MGallery (hotel storici di lusso, unici nel loro genere appartenenti alla compagnia Sofitel di AccorHotels), 117 hotel della nuova generazione di hotel di lusso della catena Pullman Hotels & Resorts, 45 hotel Grand Mercure diffusi in 11 Paesi tra cui Asia e America Latina, ed infine 26 hotel ed appartamenti della catena The Sebel.

All'interno di questa categoria, dedicata agli alberghi di lusso, la vera novità riguarda l'acquisizione del sito britannico Onefinestay. Il sito di affitti tra privati di alloggi di lusso, prevede anche servizi alberghieri ed è stato acquisito con un investimento di 148 milioni di euro^{cxxxiv}. Questa acquisizione, nata per rafforzare la propria strategia digitale, rappresenta per AccorHotels il primo passo all'interno della sharing economy⁴⁷.

Con questo investimento, Accor mira ad un'espansione che, nei prossimi cinque anni, dovrebbe portare la nuova filiale del gruppo francese in 40 nuove città.

Nel commentare l'operazione, l'amministratore delegato Sébastien Bazin rimarca che si tratta di una mossa che mira ad *“accelerare la trasformazione del nostro business model, per prendere parte alla crescita del settore dell'affitto privato, rafforzando anche la nostra presenza sul mercato di alta gamma con un'offerta complementare”*.

⁴⁷ Il termine consumo collaborativo (sharing economy) definisce un modello economico basato su di un insieme di pratiche di scambio e condivisione siano questi beni materiali, servizi o conoscenze. È un modello che vuole proporsi come alternativo al consumismo classico riducendo così l'impatto che quest'ultimo provoca sull'ambiente.

Onefinestay, nato nel 2010, gestisce, in esclusiva, un portafoglio di 2600 abitazioni situate nei quartieri più ricercati di Londra, Parigi, New York, Los Angeles e Roma, per un valore immobiliare totale stimato di oltre 4 miliardi di sterline. L'azienda, in seno ad Accor, conserverà la sua indipendenza^{cxxxv}.

Inoltre, al fine di imporsi come leader mondiale nel settore del lusso, è sempre del 2015 l'acquisizione di FRHI Hotels & Resorts e dei suoi tre marchi di lusso Fairmont, Swissotel e Raffles (già sopra citati nella categoria upsacle). Questa acquisizione, migliorerebbe il posizionamento della catena francese nell'area del Nord America e la prestigiosità nel settore del lusso. La transazione conclusa con Qatar Investment Authority (QIA) e con la saudita Kingdom Holding Company (KHC), ha previsto un pagamento di 768 milioni di euro e l'emissioni di 46,7 milioni di azioni di AccorHotels a fronte dei titoli FRHI^{cxxxvi}.

Di conseguenza, ciò ha portato QIA e KHC al 10,4% e al 5,8% di AccorHotels. L'integrazione dei nuovi hotel, ha permesso l'aggiunta di un portfolio complessivo di 144 hotel e prevede sinergie da 65 milioni di euro in termini di ricavi e costi dalla fusione e integrazione dei nuovi hotel^{cxxxvii}.

L'acquisizione di questi tre marchi globali è nata per migliorare strategicamente il portafoglio di marchi di AccorHotels e fornirà, inoltre, un profilo di business più equilibrato.

L'integrazione di Raffles, Fairmont e Swissôtel amplierà la presenza geografica del Gruppo nel segmento del lusso, e gli consentirà di ottimizzare i propri marchi di lusso e di alto livello al fine di adeguare la propria offerta alle aspettative di un mercato di clientela sempre più esigente.

Della categoria Midscale, fanno parte ben 1.290 hotel così divisi: 471 della famosa catena Novotel diffusi in 61 Paesi, 738 hotel Mercure, 5 hotel della compagnia Mama Shelter, 100 appartamenti della catena Adagio.

Infine, la categoria Economy comprende 2280 hotel: 1.067 hotel Ibis^{cxxxviii} diffusi in 64 Paesi, 339 hotel Ibis Style, 561 hotel Ibis budget.

La catena Novotel, con lo slogan "*Designed for natural living*", è una delle più rappresentative del gruppo Accor. Combina innovazione, efficienza ed armonia. I Novotel sono solitamente ubicati fuori dai centri urbani, in prossimità di aeroporti, tangenziali ed autostrade, proprio perché il target al quale sono rivolti è rappresentato dall'uomo d'affari che necessita, maggiormente, di essere comodo negli spostamenti.

Gli Ibis Hotel offrono uno standard economico, sono hotel a 2 stelle presenti nel centro della città o nelle prossimità degli aeroporti. È ad oggi la più diffusa catena di alberghi economici in Europa ed offre un ottimo rapporto qualità-prezzo. Uno dei suoi punti di forza è, inoltre, determinato dalla garanzia del “15 minutes satisfaction contract”, ovvero l'albergo si impegnerà a risolvere in 15 minuti qualsiasi problema di cui è responsabile.

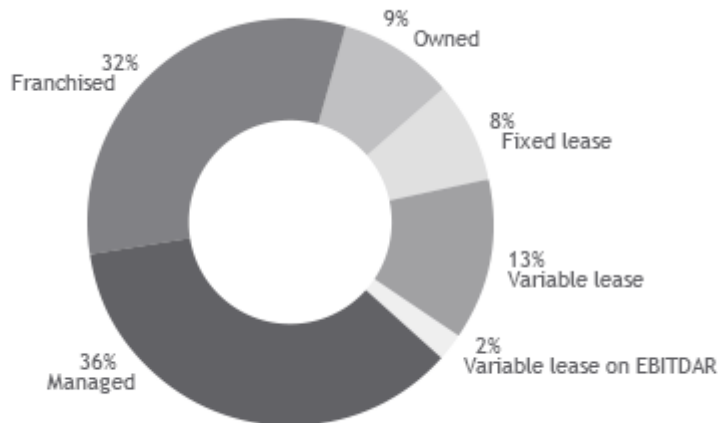
Gli Aparthotel Adagio, nati nel 2007, offrono una vasta gamma di appartamenti spaziosi e moderni completamente equipaggiati. Il marchio offre due gamme di prodotti: Adagio, aparthotel di categoria midscale situati nel cuore delle maggiori città europee; ed Adagio Access, aparthotel funzionali di categoria economy, situati alle porte delle città.

Nella figura^{cxxxix} riportata, viene mostrata la distribuzione, nel mondo, degli hotel Accor sopra elencati.



Dalla varietà dei marchi delle catene alberghiere controllate dal gruppo Accor, si evince il desiderio di poter garantire a qualsiasi tipologia di clientela il soggiorno ideale. Coprendo tutti i tipi di offerta, dallo svago al viaggio d'affari, gli alberghi Accor sono distribuiti in tutto il mondo soddisfacendo ogni viaggiatore con qualsiasi tipologia di prezzo.

Il suo equilibrato portafoglio di hotel è una risorsa importante per le fasi di crescita e, allo stesso modo, per i periodi più difficili; tale gamma di marchi gli fornisce una copertura internazionale su ogni segmento di mercato, per soddisfare la domanda in tutto il mondo, e una preferenza per la gestione diretta.



IN NUMBER OF ROOMS

AT 6/30/2016 (OFF RAFFLES, FAIRMONT, SWISSÔTEL) cxi

4.1.2 AccorHotels nel mondo

Ad oggi, si contano più di 4.000 hotel Accor, distribuiti in 95 Paesi, ed è il primo gruppo alberghiero in Europa. Attualmente, dispone di 240.000 dipendenti e di un fatturato di 5.581 milioni di Euro^{cxli}.

In tutto il mondo, gli hotel Accor sono facilmente identificabili. Per esempio, una camera Novotel sarà la stessa sia a Parigi, che a Brescia come a Caserta. La qualità degli hotel è la stessa globalmente e permette al cliente di garantirsi lo stesso standard in qualsiasi destinazione voglia raggiungere. Questo permette di raggiungere l'obiettivo principale di qualsiasi catena alberghiera, ovvero la fidelizzazione.

Le cifre dei suoi indicatori sono impressionanti. Già dal 2010, contava su un volume di attività di 6.341 milioni di euro solo per l'hotellerie, 302 per i casinò, 482 per i ristoranti, 267 per i servizi a bordo dei treni, 560 per altre attività, a questi vanno, poi, aggiunti 7.477 milioni di euro per gli altri servizi che danno un totale del gruppo pari a 20.775 milioni di euro. Tra gli hotel c'è stato il boom di quelli economici che, rispetto al 2000, hanno aumentato il loro volume di attività dell'11,4%, facendo avere un incremento all'hotellerie in generale del 3%; tra gli altri servizi è aumentato il volume di attività solo per i casinò (ben 24 % in più rispetto al 2000) mentre sono diminuiti tutti gli altri.

Uno studio basato sui dati di bilancio del 2013 effettuato da Utopies^{cxlii}, ha stimato gli impatti del business AccorHotels ,indiretti e indotti, in 186 Paesi e 25 settori.^{cxliii}

A livello mondiale, il gruppo francese raggiunge gli 880 mila posti di lavoro complessivi (diretti, indiretti e indotti) con un contributo del Pil globale di 22 miliardi di euro. Gli impatti economici sono molto positivi, soprattutto in Stati come Francia, Germania, Australia, Gran Bretagna e Brasile, dove AccorHotels ha una forte presenza (basti pensare che solamente in Francia, le strutture alberghiere di Accor hanno creato 165 mila posti di lavoro, diretti e indiretti). Quindi, sul fronte lavorativo, oltre ai 180mila dipendenti diretti, sarebbero 700mila gli impieghi in qualche modo coinvolti in tre settori: servizi (lavanderia, sicurezza e pulizie); agricoltura; servizi pubblici (dai trasporti alla formazione). Anche in Paesi emergenti, come India e Costa d'Avorio, gli impatti diretti e indiretti risultano essere favorevoli, nonostante la presenza del Gruppo sia meno forte. Analizzando, nello specifico, l'impatto in Italia, AccorHotels è stato in grado di creare 8.900 posti di lavoro (1.900 diretti, 2.700 indiretti e 4.300 indotti) di cui il 59% è costituito da manodopera locale. Il contributo al Pil italiano è pari a oltre 365 milioni di euro, cioè rappresenta l'83% del fatturato del gruppo in Italia^{cxliiv}.

I principali azionisti della catena alberghiera francese sono: Colony Capital (11.53%), Legendre Holding (19 10.05 %), Caisse des Dépôts et Consignations (8.13 %), Credit Suisse Group (4.55 %), Accor S.A. (azioni proprie,3.66 %), Morgan Stanley (3.3 %), Fondatori (2.64 %), Société Générale(1.47 %), BNP Paribas (0.53 %)^{cxliv}.

Anche il gruppo francese, però, è stato preso di mira negli ultimi anni dalla nuova potenza emergente del mercato: la Cina. È del 4 maggio 2016 la notizia dell'ok da parte dell'Antitrust per l'acquisizione del gruppo Farimont per 2.9 miliardi di euro. L'operazione è avvenuto da parte del gruppo asiatico Jin Jiang, catena alberghiera da 6700 hotel diventata ormai la quinta al mondo, che controlla anche i brand Swissotel, Raffles e Onefinestay. La catena cinese è diventata la primo azionista di AccorHotels con il 14.98% del capitale e il 13.7% dei diritti di voto^{cxlvi}. Non a caso, all'interno del sito ufficiale accorhotels.com, nella sezione "Promozioni" appare la scritta "Il meglio della Cina ti aspetta,

scopri la Cina fino al 30% di sconto”, che risulta essere il primo viaggio suggerito e pubblicizzato.

Oltre ai 20 marchi delle aziende controllate, AccorHotels conta anche sui suoi Partner: Tripadvisor, Europcar (azienda leader nel campo dell'autonoleggio) ed una selezione di hotel indipendenti.

4.1.3 AccorHotels in Italia

AccorHotels iniziò la sua diffusione nel bel Paese a partire dal 1989 con la nascita di Sifalberghi (Società italo francese alberghi), nata dalla joint venture tra Accor e Ifil, la finanziaria della famiglia Agnelli.

L'approccio utilizzato, fu quello di introdurre in Italia un concetto di prodotto già sviluppato.

Negli anni ottanta vengono così sviluppati i due primi alberghi, uno a Bologna e uno a Milano, ma l'obiettivo era molto più ambizioso: diventare in tempi brevi uno dei primi operatori nel mercato italiano. Il partner scelto da Accor per realizzare i propri obiettivi fu la società Ifil che, in quel periodo, stava puntando alla ricerca di una diversificazione nelle attività del turismo. Accor ha apportato il suo know how, il marketing operativo, i marchi, mentre Ifil ha apportato la conoscenza del mercato immobiliare e del mercato finanziario.

Pochi mesi dopo, Sifalberghi ha aperto il primo albergo, nel giugno del 1990.

In questi anni, la società è diventata la terza compagnia alberghiera italiana, per dimensione e, di fatto, è l'unica che, in tempi così brevi, abbia ottenuto un simile risultato nel non facile mercato alberghiero italiano.

Ad oggi, è possibile affermare che lo scopo alberghiero in Italia da parte della catena francesca, è stato sicuramente raggiunto. In Italia è il primo gruppo alberghiero sul mercato con 74 strutture, di cui il 38% in gestione diretta, il 55% in franchising e il 7% in management. AccorHotels Italia impiega attualmente 960 collaboratori diretti negli alberghi e nelle funzioni di supporto, a cui si aggiungono quelli dei 39 alberghi in franchising e management, per un totale di circa 2.000 collaboratori^{cxlvii}.

La sede italiana di AccorHotels, guidata dall'amministratore delegato e direttore Renzo Iorio, rappresenta la sede centrale per Italia, Grecia, Israele e Malta e vanta un fatturato in crescita di 136 milioni di euro^{cxlviii}.

I brand Accor presenti in Italia sono: Sofitel (presente con un solo hotel a Roma), McGallery (presente a Firenze, Venezia, Milano, Roma, Napoli, Ricadi –Vibo Valentia e Lecce, con un totale di 10 hotel), Pullman (con un hotel a Villasimius, Sardegna), Novotel (con hotel a Bologna, Milano, Venezia Mestre, Caserta, Firenze, Genova, Roma, Torino, Salerno per un totale di 12 hotel), Mercure (In Italia Mercure è presente a Bari, Bergamo, Bologna, Milano, Napoli, Olbia, Palermo, Parma, Reggio Emilia, Firenze, Rimini, Roma, Rovereto, Siracusa, Taranto, Torino, Venezia Marghera, con un totale di 27 hotel), Ibis (presente a Como, Cremona, Firenze, Milano, Padova, Roma, Verona, con un totale di 11 hotel), Ibis Style (presente ad Acireale, Milano, Melegnano, Palermo, Parma, Torino con un totale di 11 hotel), Adagio (presente con una sola struttura a Roma).

AccorHotels Italia mira ad essere il punto di riferimento nel panorama alberghiero italiano, soddisfacendo tutti i tipi di esigenze dei suoi clienti, attraverso la varietà dei brand offerti, ma anche dei suoi albergatori ed investitori, attraverso un modello di business adeguato. Tale modello è formato da due business complementari che interagiscono tra loro: quello degli operatori alberghieri e quello dei proprietari/investitori. Nel 2013, il Gruppo ha riorganizzando il business dividendolo in questi due segmenti, creando HotellInvest (per i proprietari ed investitori immobiliari) e HotelService (per l'operatore alberghiero, gestore e franchi sor). Con un portafoglio di 1.336 hotel in proprietà e leasing in tutto il mondo, HotellInvest sfrutta la combinazione tra le sue esperienze di investitore, proprietario e sviluppatore. Le strutture alberghiere vengono gestite da HotelService attraverso contratti di management. Il modello di business ha l'obiettivo di migliorare il rientro sul patrimonio e ottimizzare l'impatto sul bilancio, rendendo sempre più redditizio ed efficiente il lavoro svolto. Le priorità derivanti dal modello sono cinque:

- 1- ridurre la percentuale di hotel in leasing nel portafoglio,
- 2- migliorare il ritorno sul capitale investito,
- 3- aumentare la generazione di cash flow,⁴⁸
- 4- ottimizzare la strategia di allocazione delle risorse per i progetti di manutenzione e ristrutturazione,

⁴⁸ Il cash flow è la ricostruzione dei flussi monetari (differenza tra tutte le entrate e le uscite monetarie) di una azienda o di un progetto nell'arco del periodo di analisi.

- 5- supportare lo sviluppo di Alberghi di proprietà attraverso investimenti selettivi.

Per quanto riguarda il progetto HotelService, è dedicato alla distribuzione dei marchi. Il know-how viene fornito a più di 3700 alberghi che operano sotto i marchi AccorHotels, (siano essi di proprietà di HotelInvest o gestiti dai partner con contratto franchising o management). Ciò che HotelServices è in grado di fornire in cambio, è la royalties⁴⁹. Gli obiettivi da raggiungere, in questo modello di business, riguardano: accelerare lo sviluppo e consolidare la quota di mercato, rafforzare i marchi e renderli più attrattivi, creare maggiori legami con i clienti grazie al consolidamento dell'offerta digitale presente ad ogni passo nel loro percorso, ottimizzare il modello di business basato sulle royalties^{cxlix}.

La strategia di Accor in Italia è, infatti, basata su due modelli di gestione in grado di adattarsi alle molteplici esigenze di partner ed investitori: Franchising e Management. La vasta gamma di marchi offerta dal Gruppo permette agli albergatori di scegliere il brand maggiormente in linea con le caratteristiche della propria struttura e di usufruire di tutti i servizi messi a disposizione dalla catena. Grazie al contratto franchising, gli albergatori possono beneficiare di tutti i servizi del marchio prescelto: notorietà, consulenza tecnica, ottimizzazione degli acquisti, forza vendite internazionale, formazione e una distribuzione attiva su tutti i canali online e offline. Inoltre, gli alberghi in franchising hanno accesso al sistema di prenotazioni TARS (travel accor reservation system) e all'insieme di piattaforme a cui è connesso, compresi i GDS. La struttura di supporto locale, AccorHotels Italia, affianca gli albergatori nella scelta del marchio e di un piano d'azione strutturato grazie ad un know-how consolidato e ad una vasta gamma di strumenti, dal Revenue Management, al Marketing, alle Risorse Umane^{cl}. AccorHotels offre, quindi, la possibilità di beneficiare di una vasta rete globale, assicurando contemporaneamente la possibilità di mantenere la propria identità e la totale autonomia imprenditoriale.

“L'Italia è strategica per il gruppo Accor, il Paese ha ampie potenzialità di crescita vista la frammentazione dell'offerta ricettiva a fronte del ruolo chiave in

⁴⁹ Con il termine royalty, si indica il diritto del titolare di un brevetto o una proprietà intellettuale ad ottenere il versamento di una somma di denaro da parte di chiunque effettui lo sfruttamento di detti beni per fini commerciali e/o di lucro.

campo turistico, e Accor ha importanti progetti di investimento” così si pronunciò il Ceo Sébastien Bazin in un’intervista risalente al 2014^{cli}.

Proprio in quell’anno si assistette all’apertura di sei strutture ma, l’obiettivo a medio termine del gruppo francese in Italia, è quello di arrivare a 100 hotel nell’arco di tre/quattro anni. Tale ambizione prevede una possibile acquisizione delle catene alberghiere Una Hotels, Acqua Marcia e il gruppo Boscolo.

Sempre nel 2014, l’Italia ha fatto segnare un tasso di occupazione delle camere del 62% (+2%) negli hotel di fascia medio alta e del 70% circa nelle strutture di fascia budget.

La strategia adottata in Italia, appare chiara: aumentare gli hotel in franchising. Tra il 2007 e il 2016, infatti, da 15 si è passati a 47 strutture in franchising con un peso sul totale raddoppiato dal 33% al 65%. Il resto sono gestioni dirette di proprietà (31%) e gestione di strutture in affitto (4%)^{clii}. Strategia in continuo sviluppo e che porta avanti l’obiettivo generale del Gruppo di raggiungere il 92% di strutture in franchising e l’8% in affitto (management) o di proprietà. I vantaggi delle strutture in franchising, vengono sostenuti e diffusi dallo stesso amministratore delegato di AccorHotels Italia, Renzo Iorio che, a riguardo afferma: *“saranno investiti 350 milioni di euro a livello globale di cui 5,5 in Italia”*^{cliii}. Dunque, l’Italia è un paese in cui crescere e in cui Accor rafforza ulteriormente la sua presenza come leader nel settore alberghiero.

4.2 La linea strategica di Accorhotels

Il successo e la qualità del Gruppo AccorHotels, sono dati ormai affermati a livello internazionale e soprattutto in ambito europeo.

Nell’ambiente alberghiero, AccorHotels è la seconda compagnia al mondo come numero di alberghi e prima come numero di camere (570.000).

I campi d’azione, sui quali si concentrarono le linee strategiche della catena francese, fino al 2010 furono:

il settore alberghiero, il settore della ristorazione (con la gestione di ristoranti, mense, servizi di catering e tickets restaurant), il settore dei trasporti (con l’impresa di autonoleggio Europcar e di servizio di vagoni letto Wagon Lits), il settore dei servizi turistici (agenzie di viaggio e tour operator) e il settore dei

servizi grazie alla presenza, all'interno del gruppo, della società di forniture alberghiere Devimco e di prodotti alimentari Scapa, del centro di prenotazioni Resinter ed un centro di formazione delle risorse umane (Académie Accor).

Durante il processo di riorganizzazione aziendale, nel 2010 si assistette ad un cambiamento che portò alla scissione dei campi d'azione del Gruppo, dividendo il settore alberghiero da quello dei servizi.

A seguito della delibera assembleare del 29 giugno del 2010, tutte le azioni delle società di servizi sono state apportate ad *Edenred^{cliv}*, le cui azioni sono state attribuite ai soci Accor S.A., la quale si è riservata il business alberghi.

In questo modo, l'azienda definì chiaramente due business separati: il business degli alberghi e quello dei servizi da fornire alle imprese.

Creando due progetti aziendali, vengono così adottate le risorse e le strategie idonee per rendere le due realtà più ottimali e redditizie possibili, con investimenti mirati per ciascuna impresa.

In particolare, per il settore alberghiero la principale strategia è rappresentata dall'insieme della varietà dei marchi che formano la catena AccorHotels, in grado di coprire tutte le categorie di clientela. La linea strategica mira a far diventare il Gruppo leader alberghiero nel mondo, diventare l'affiliante leader in Europa e uno dei tre migliori gruppi di ospitalità nel mondo accelerando l'espansione con nuove aperture.

Il Gruppo sfrutta l'esperienza e la competenza acquisite in numerosi anni di attività in hotel di tutto il mondo. Le strategie implementate per conseguire i propri obiettivi sono basate su: un marketing di grande efficacia; lo sviluppo di tecniche di e-commerce (tramite il portale accorhotels.com, che ha oltre 8,5 milioni di visitatori al mese); una competenza tecnica straordinaria, derivante dalla lunga esperienza nel settore; la conoscenza profonda dei segmenti di mercato e delle specificità di ognuno dei cinque continenti; una gestione degli asset finanziari per l'ottimizzazione della performance e del business.

Il Ceo, Sébastien Bazin, ha identificato la linea strategica di AccorHotels, identificandone diversi elementi fondamentali^{cliv}:

- Spinta innovativa del Gruppo sta per stabilire la propria presenza in nuovi territori (acquisizioni e partecipazioni con i marchi Onefinestay, Squarebreak e Oasis Collections);

- La sua determinazione a stupire i suoi ospiti sta portando all'introduzione di nuovi prodotti e servizi di ospitalità, una nuova strategia di Prodotti alimentari e bevande e servizi digitali senza precedenti;
- Un nuovo nome, Accorhotels, e una nuova promessa, "Feel Welcome", espressi attraverso una identità aggiornata.
- Due campi di competenza: alberghi operativi e franchising (HotelServices) e possedere e investire in alberghi (HotellInvest);
- Un ampio portafoglio di marchi di fama internazionale che coprono l'intero spettro, con il lusso (Raffles, Fairmont, Swissôtel, Sofitel Legend, SO Sofitel, Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, The Sebel), con hotel economici (ibis, ibis Styles, ibis budget , l'accesso Adagio e hotelF1), e di categoria intermedia (Novotel, Suite Novotel, Mercure, Mama Shelter, Adagio) stabilimenti;
- Un potente marketplace e un programma di fidelizzazione Le Club Accorhotels
- Continuare la solidarietà con il programma PLANET 21.

Come già anticipato, l'insieme di 20 marchi che costituiscono AccorHotels, rappresenta uno dei suoi principali punti di forza. Rispetto ad altre catene che utilizzano un solo marchio con un'offerta standardizzata, ogni *brand* del gruppo Accor si rivolge ad un diverso segmento di domanda, con alberghi che presentano caratteristiche omogenee.

L'ingresso di Accor in un Paese, segue sempre la stessa linea strategica. L'obiettivo principale è quello di imporsi come leader, comprendendo ed adeguandosi al mercato esistente, scegliendo il posizionamento e iniziando lo sviluppo creando una rete sufficientemente ampia.

Le strategie di sviluppo puntano al consolidamento del Gruppo soprattutto in Europa e ad affermare la sua presenza nei Paesi emergenti, in Asia e nell'America Latina.

Il mercato asiatico, rappresenta, ad oggi, un segmento molto importante dell'industria alberghiera. Come già precedentemente anticipato, AccorHotels è già marcato dall'impronta cinese che è entrato nel Gruppo grazie alla catena alberghiera Jin Jiang. Altra realtà emergente da tenere in forte considerazione, è Singapore. Anche in questa direzione si sta muovendo AccorHotels. Infatti, il gruppo Banyan Tree Hotels & Resorts ha annunciato una collaborazione strategica con AccorHotels. Per tutta la durata della partnership entrambe le

parti collaboreranno al fine di sviluppare e gestire il gruppo Banyan Tree Hotels & Resorts e, quindi, sviluppare il brand di Singapore in tutto il mondo. Banyan Tree entrerà a far parte del network globale di prenotazioni e vendite di AccorHotels e del suo programma di fedeltà Le Club AccorHotels.

AccorHotels investirà inizialmente €16 milioni nel gruppo Banyan Tree, investimento che sarà effettuato attraverso un prestito obbligazionario convertibile e la conversione darà ad AccorHotels una quota pari a circa il 5% di Banyan Tree. Inoltre AccorHotels ha un'opzione per l'acquisto di un'ulteriore quota del 5% circa. Ho Kwon Ping, presidente del gruppo Banyan Tree Hotels & Resorts ha commentato: *“Questo accordo non è soltanto una trasformazione per Banyan Tree, ma si tratta anche di un'innovazione per tutta l'industria globale dell'ospitalità. Con il consolidamento attuale delle grandi aziende alberghiere, anche i più piccoli attori del mercato globale – molti a conduzione familiare – stanno cercando delle alleanze strategiche con i giganti dell'industria. La nostra partnership con AccorHotels ci permetterà di rimanere una compagnia indipendente e di continuare a garantire gli accordi di gestione alberghiera in completa autonomia, e inoltre di accelerare l'espansione dei brand di Banyan Tree in tutto il mondo. Crediamo fortemente che questa partnership rappresenterà per noi una rapida crescita e rafforzerà la nostra capacità di abbracciare il cambiamento e l'innovazione nel settore alberghiero. Siamo entusiasti e metteremo il nostro massimo impegno in questa collaborazione.”*^{clvi} Sebastien Bazin, CEO di AccorHotels ha commentato: *“La nostra collaborazione con il gruppo Banyan Tree Hotels & Resorts è per noi una grande opportunità per accrescere la nostra proposta commerciale per i marchi iconici del settore e i servizi che forniamo ai nostri clienti. Il gruppo Banyan Tree Hotels & Resorts è riuscito a ottenere una posizione da leader nel mercato asiatico con i suoi luxury resorts, una delle più impressionanti crescite di quest'industria. Grazie alle nostre abilità e alla nostra esperienza sapremo gestire al meglio i brand del gruppo Banyan Tree a livello globale, e in questo modo rafforzeremo la nostra leadership nel network degli hotel di lusso. Siamo sicuri che il nostro investimento creerà un valore incrementale per i nostri azionisti.”*^{clvii}

Gli hotel Accor in Asia sono, attualmente, 956. Tra le destinazioni più gettonate ci sono: Hong Kong, Bangkok e Singapore.

La crescita esponenziale del mercato cinese in ambito alberghiero, ha fatto sì che AccorHotels cogliesse l'opportunità per espandersi e posizionarsi anche in Cina. In particolare, la strategia si è basata su un business completo ed innovativo concepito per gli Ibis Hotels, in grado di garantire la migliore offerta sia per gli accordi di franchising che per quelli di gestione.

Per quanto riguarda l'America Latina, gli Accorhotels sono distribuiti in 13 Paesi: Argentina, Brasile, Cile, Colombia, Cuba, Ecuador, Repubblica Dominicana, Guatemala, Panama, Paraguay, Perù, Messico ed Uruguay. Le ultime aperture hanno riguardato: Mercure Santa Rosa la Pampa (Argentina), ibis *budget* Manaus (Brazil), Novotel Santos (Brazil), ibis Mexico Alameda (Mexico). Ma AccorHotels continua anche la sua marcia su Cuba. Sull'isola il gruppo Accor è già presente dal 1995 con tre strutture (il Pullman Cayo Coco, aperto lo scorso anno nella provincia centrale di Ciego de Avila; il Mercure Sevilla nella zona storica di L'Avana, patrimonio dell'umanità Unesco; e infine il Mercure Playa de Oro a Varadero) e, prevista nel 2019, si assisterà all'apertura dell'hotel di lusso Sofitel So Havana, con 264 camere^{clviii}.

La strategia di sviluppo di AccorHotels ha, infatti, due fronti principali:

- Consolidare la leadership del Gruppo in Europa
- Sviluppare rapidamente la propria presenza nei paesi emergenti.

Accorhotels è ancora alla ricerca di un potenziale di crescita significativo in Europa. Il Gruppo sta sfruttando la sua leadership per attuare una strategia di sviluppo vigoroso, con una particolare attenzione per l'hotel economico, perché queste catene hanno ancora bassi tassi di penetrazione in molti paesi. Riposizionare i marchi degli hotel economici intorno al marchio Ibis, è stata considerata la strategia giusta da seguire per ottenere un vantaggio aggiunto.

Accorhotels mira anche a rafforzare la propria presenza nei mercati emergenti in generale e, come visto, in paesi come il Brasile, l'India e la Cina in particolare. Le sue due prime acquisizioni della rete di hotel nel 2012 - Mirvac in Australia e Grupo Posadas in America Latina - e la principale alleanza strategica sigillata con Huazhu per la Cina alla fine del 2014, rispecchiano lo spirito strategico di questa unità.

Il Gruppo sta finanziando la sua espansione a partire da:

- tessere i suoi marchi più da vicino alle preferenze locali e migliorare la loro flessibilità,

- Investire in modo selettivo in progetti ad alto margine in posizione privilegiata, in particolare nel segmento dell'economia in Europa,
 - continuare lo sviluppo del franchising nei segmenti di categoria media ed economica,
 - Sfruttare le opportunità di crescita, vale a dire le partnership o acquisizioni, per consolidare la leadership del Gruppo nei mercati più attraenti con asset-light⁵⁰.
- Molte sono state le collaborazioni e le acquisizioni effettuate dal Gruppo Accor negli ultimi anni.

Per citarne alcune, il 16 Novembre 2016, Accorhotels ha annunciato l'acquisizione del gruppo John Paul, società specializzata in servizi di concierge. L'operazione è costata, alla catena francese, 150 milioni di dollari che gli ha permesso di impossessarsi dell'80% dell'azienda, mentre il restante 20% è rimasto nelle mani del fondatore della società David Amsellem^{clix}. John Paul è stata fondata nel 2007 a Parigi e si è fusa successivamente con la compagnia americana LesConciergies, con l'obiettivo di diventare l'azienda leader nei servizi premium per i clienti e nei programmi di fidelizzazione dei dipendenti. Oltre 1000 dipendenti da tutto il mondo, i concierge di John Paul vengono dai palazzi più rinomati e sono disponibili per soddisfare ogni esigenza del cliente. La società può contare su una rete di 50.000 partner, su una applicazione software CRM e su una piattaforma di gestione con la capacità di personalizzazione del proprio profilo. Tutto questo ha permesso alla John Paul di diventare una soluzione di fidelizzazione per molte industrie. L'acquisizione da parte di AccorHotels, nasce con l'intenzione di unire l'esperienza della società John Paul all'interno della propria strategia, mettendo il cliente al centro di tutto, garantendogli la miglior esperienza di viaggio possibile, e per generare nuovi flussi di ricavi da tali servizi. Lo stesso CEO di AccorHotels, Sébastien Bazin, si è dichiarato felice della collaborazione nata con David Amsellem. La John Paul sarà in grado di garantire un'offerta ancora più ampia per il trattamento di tutti i viaggiatori, migliorandone l'esperienza prima, durante e dopo il soggiorno^{clix}.

È del 18 Febbraio 2016 l'annuncio, da parte di AccorHotels, dell'acquisizione del 30% delle quote della società Oasis Collection, portatrice dello slogan

⁵⁰ Un modello di business asset-light è un modello in cui l'azienda ha relativamente pochi beni di capitale rispetto alle sue operazioni.

“Home meets Hotel”. La Oasis Collection si occupa di affitti privati con il servizio, il controllo qualità e lo stesso comfort di un hotel. La società nasce a Buenos Aires nel 2009 e conta 1.500 proprietà in 18 destinazioni, in America Latina, Stati Uniti ed Europa. L'azienda offre servizi personalizzati, sia per il tempo libero che per un viaggio d'affari, tra cui il servizio di portineria e l'accesso alle sedi del club dei soci.

Qualche mese dopo, AccorHotels acquista il 30% di 25 Hours Hotels con l'obiettivo di espandere il marchio globalmente. Attualmente, 25hours Hotels (con sede centrale ad Amburgo) gestisce sette strutture, situate ad Amburgo, Francoforte, Berlino, Vienna e Zurigo. Per quanto riguarda le aperture, nei prossimi due anni sono previste new entry a Zurigo, Monaco, Colonia, Düsseldorf e Parigi. Ma il raggio d'azione comincia a spostarsi dall'Europa, o meglio, ad allargarsi: 25hours sta infatti guardando anche a Melbourne, Miami e Milano.

“Attraverso questa partnership - afferma Sébastien Bazin, presidente e ceo di AccorHotels - il nostro gruppo investe ulteriormente in uno dei segmenti in più rapida crescita nell'industria del turismo e arricchisce la propria offerta per conseguire economie di scala in questo segmento. Oggi saliamo un gradino più su nella nostra strategia finalizzata a essere un gruppo leader globale negli hotel^{ncixi}.

Altra azione strategica effettuata dalla catena francese, riguarda il rebranding: Accor diventa AccorHotels.

Il nuovo nome nasce dal programma avviato dal gruppo alberghiero, che mira a potenziare l'immagine nei mercati internazionali.

Il rinnovamento ha incluso, oltre al nome, il logo e la firma. Il primo rappresenta la determinazione e il viaggio, più statuario e di colore blu profondo associato all'iconico simbolo dell'uccello migratore; mentre la seconda riporta la scritta 'Feel welcom', una sorta di promessa nei confronti dei clienti.

La promessa Feel Welcome è un forte impegno nei confronti di tutti i suoi interlocutori e rafforza il legame tra il Gruppo e i propri marchi.

4.3 La strategia digitale di AccorHotels

Finora è stata analizzata la strategia del Gruppo, descrivendone i punti cardini che sono stati in grado di far conoscere globalmente il marchio AccorHotels. Per mantenere il ruolo di leader mondiale nel campo alberghiero, è stato necessario rimanere al passo con i tempi, analizzare i cambiamenti del mercato e le nuove esigenze del cliente.

AccorHotels, in questo senso, ha sviluppato una strategia ad hoc che continuasse a rendere la catena francese sempre più competitiva.

Con l'avvento del Web 2.0, del turismo online e delle OTA, il mondo alberghiero ha dovuto reinventarsi. Ciò su cui si sta investendo maggiormente è diventato, quindi, il digitale. Dare spazio alla tecnologia risulta un'esigenza e un imperativo al quale è, ad oggi, difficile sottrarsi.

La strategia digitale del Gruppo si fa risalire indicativamente al 2013. Gli sviluppi più significativi sono nati, infatti, in quell'anno e si stanno delineando anche ai giorni nostri. Il focus della strategia digitale è rappresentato dal comportamento del cliente. È proprio il cliente a stabilire le nuove tendenze del mercato, a sviluppare nuove esigenze alle quali bisogna fornire uno strumento utile in grado di soddisfarle. L'obiettivo a cui mirare, diventa l'esperienza del cliente in tutte le sue sfaccettature, con particolare riguardo al "post", per poter rimanere impressi nella memoria del viaggiatore che sarà stimolato a ripetere la prenotazione su quel sito piuttosto che in un altro.

In questo senso, Accor ha varato il piano "Leading Digital Hospitality" con l'obiettivo di integrare la tecnologia in ogni momento del percorso del cliente, migliorare i servizi offerti agli investitori partner e consolidare la quota di mercato del gruppo a livello di distribuzione^{clxii}. I due pilastri su cui si basa sono l'infrastruttura IT e la gestione dei dati. Il progetto verrà sviluppato attraverso otto programmi che saranno effettivi già da inizio 2015, a partire da un'applicazione mobile unica che raggruppa tutti i servizi offerti, prima, durante e dopo il soggiorno. Quattro degli otto programmi sono orientati al cliente, per migliorare l'accoglienza e i servizi offerti ma anche la loro conoscenza da parte della struttura alberghiera. L'obiettivo di Accor, gruppo di servizi francese presente nel campo alberghiero ma anche in quello delle agenzie di viaggi, nella ristorazione e nella gestione di casinò, è ampliare il proprio data base utenti e consolidare il livello di fedeltà.

- 1) **Mobile First.** Per accompagnare la transizione verso l'uso del mobile (smartphone e tablet), Accor ha sviluppato un'applicazione unica che raggruppa tutti i servizi offerti, prima, durante e dopo il soggiorno. Tutti i marchi sono ora raccolti all'interno di questa singola App che riunisce tutti gli hotel del Gruppo e tutte le strutture indipendenti presenti sul portale di prenotazione. Con l'obiettivo di essere tra le prime 3 applicazioni di viaggio utilizzate dagli utenti, l'applicazione AccorHotels offre un'esperienza completa in tutte le fasi del soggiorno del cliente: • Per la preparazione del viaggio: l'archiviazione nell'app di informazioni come biglietti aerei e ferroviari, un servizio di e-checkin/fast check-out Welcome by Le Club Accorhotels, un riepilogo delle prenotazioni in corso. • Durante il soggiorno: accesso alla stampa digitale, alle guide della città e altri servizi che saranno introdotti gradualmente come, ad esempio, la prenotazione di taxi e del servizio in camera. • Dopo il soggiorno: la gestione del programma fedeltà. L' App viene costantemente aggiornata ogni tre settimane e arricchita di novità^{clxiii}.
- 2) **Customer Centric.** Il programma punta a sviluppare e utilizzare in maniera ottimale la banca dati per garantire servizi personalizzati e per centralizzare i feedback in una piattaforma chiamata «Voice of the Guests».
- 3) **Seamless Journey.** Serve a rendere più confortevole l'esperienza dei clienti in ogni fase del loro soggiorno attraverso soluzioni per i pagamenti elettronici, sistemi di prenotazione *one-click*, registrazione online e la card virtuale Le Club Accorhotels.
- 4) **Mice & B2B.** Si tratta dello sviluppo di soluzioni digitali innovative per le imprese, come ad esempio i servizi di prenotazione online di location per seminari e l'integrazione costante dei servizi B2B sul sito di prenotazione su scala mondiale accorhotels.com.

Inoltre, il piano prevede una serie di innovazioni dedicate anche ai collaboratori e ai partner:

- 5) **Employee Friendly.** Punta a semplificare le mansioni legate all'accoglienza tramite l'utilizzo di tablet e smartphones, sviluppare la formazione online e favorire lo scambio e la condivisione attraverso il social network interno, AccorLive.

6) Owner & Franchise Centric. Serve a rendere Accor il partner più efficace e trasparente, offrendo ai proprietari dal 2015 soluzioni globali di dynamic pricing e revenue management, un portale dedicato con informazioni e servizi personalizzati, un processo di fatturazione ottimizzato.

Inoltre, la trasformazione digitale del Gruppo implica l'utilizzo di strumenti e sistemi informatici ancora più potenti e veloci. Per raggiungere questi obiettivi dal 2015 saranno introdotti i seguenti programmi:

7) Infrastructure Transformation: riguarderà l'ottimizzazione di sistemi per accelerare la distribuzione di nuovi servizi e per tenere il passo con l'aumento dei volumi di transizioni.

8) Business Intelligence & Analytics: farà in modo che le decisioni operative si basino sempre più sull'analisi dei grandi volumi di dati raccolti, in particolar modo all'interno degli hotel^{clxiv}.

Il piano affronta ogni aspetto della sfida digitale e punta a rendere Accor il leader di un settore in rapida evoluzione. L'ambizione digitale permetterà ad Accor di espandere la propria eccellenza operativa attraverso tutta la catena del valore dell'industria alberghiera, di anticipare al meglio le aspettative dei clienti e di rafforzare la leadership a lungo termine.

AccorHotels lancia la sua strategia per diventare "all digital".

Il piano digitale include diversi servizi tra cui, per esempio, app per i clienti, sviluppo del database, formazione online per dipendenti e partner. Per la realizzazione, sono stati necessari grossi investimenti, collaborazioni ed acquisizioni. L'iniziativa digitale "Leading Digital Hospitality", ha richiesto un investimento di 225 milioni di euro tra il 2014 e il 2018.

La nuova strategia ha anche incluso un miglioramento dei servizi già esistenti a partire dal 2014:

-TARS (The Accor Reservation System), un potente strumento di distribuzione che raccoglie il 59% delle prenotazioni del Gruppo e oltre 5 milioni di richieste al giorno.

-accorhotels.com, il portale di prenotazioni multimarchio del Gruppo che gestisce una media di 45.000 prenotazioni al giorno. Disponibile in 32 versioni geo localizzate e in 18 lingue, propone adesso il nuovo servizio di pianificazione di viaggio «My trip planner », che permette al cliente di organizzare il proprio soggiorno in 70 destinazioni nel mondo. Il sito è intuitivo e completo di ogni

informazione necessaria a prenotare il proprio soggiorno. Vengono offerti pernottamenti sia leisure, attraverso la sezione “prepara il tuo soggiorno” che include diversi servizi tra cui il noleggio auto, la prenotazione di attività da svolgere nella destinazione scelta e la lista dei ristoranti by AccorHotels, sia per i viaggi d'affari, attraverso la sezione “soluzioni professionali” che include soluzioni ideali per aziende, professionisti del viaggio, riunioni ed eventi. Inoltre, è possibile trovare il proprio soggiorno ideale ricercandolo per destinazione, per marchio, per tema o all'interno della mappa; vengono anche proposte diverse offerte, tra cui: offerte speciali (con particolari sconti), offerte speciali week end, offerte per le prenotazioni anticipate (“prenota prima, risparmi subito!”), offerte a tema, offerte speciali famiglia. Accorhotels.com si propone al cliente con lo slogan “miglior prezzo garantito”, quando si prenota un hotel del gruppo Accor, in più si offre anche di rimborsare il cliente nel caso in cui quest'ultimo trovasse una tariffa più bassa su un altro sito. Per esempio, se su AccorHotels la tariffa prenotata è di 200 euro, mentre su un altro sito la tariffa per la stessa offerta è di 180 euro, AccorHotels si impegnerà per offrire al cliente la tariffa più bassa con un ulteriore sconto del 10% (quindi 180-10%).

Grazie alle innovazioni tecnologiche applicate anche all'interno del sito, le prenotazioni risulteranno più rapide ed immediate. Il cliente che prenota (tramite il sito o tramite app) riceverà una e-mail, 4 giorni prima della data prenotata, che lo inviterà ad effettuare il check-in online. La possibilità di effettuarlo online, renderà la pratica del check-in semplificata e, al momento dell'arrivo, la chiave della stanza sarà subito a disposizione. Successivamente, il giorno dell'arrivo verrà inviato un sms con una serie di informazioni utili a seconda del mezzo di trasporto utilizzato per raggiungere la struttura (ad esempio indicazioni sui trasporti pubblici più vicini). Infine, lo stesso servizio disponibile per il check-in, verrà offerto anche per il check-out. Al termine del soggiorno, il cliente riconsegnerà le chiavi della stanza senza attese, in quanto il check-out è già stato compilato online, e riceverà la fattura per e-mail dopo la partenza. Per poter valutare al meglio la propria scelta, accorhotels.com include anche lo spazio dedicato ai commenti dei clienti che già hanno soggiornato negli hotel del Gruppo. Attualmente, sono disponibili più di 550 mila commenti^{cixv}. Accorhotels.com vanta più di 23 milioni di visite al mese.

-Le Club Accorhotels, programma fedeltà multimarchio del Gruppo, che si è

arricchito di oltre 3 milioni di nuovi membri nel 2014 e i cui benefici sono stati ulteriormente implementati nell'ultimo anno. Si tratta dell'unico programma di fedeltà alberghiero al mondo che permette di utilizzare i punti senza alcuna restrizione di data o di disponibilità. Il programma fedeltà Le Club offre ulteriori vantaggi ai suoi clienti: tariffe esclusive 48 ore prima di tutti gli altri (due volte all'anno), i servizi di check-in e check-out online saranno ulteriormente più rapidi in quanto i dati registrati verranno diffusi in tutte le strutture Accor, si potrà ottenere la cosiddetta "room upgrade" che permetterà, se disponibile, un upgrade nella migliore camera di categoria superiore, ed infine, se si accumulano 2.000 punti rewards, si potrà godere di una notte gratuita in qualsiasi momento dell'anno. Per guadagnare i punti nel programma fedeltà Le Club, si dovrà prenotare tramite i canali diretti di accorhotels: il sito accorhotels.com, la app AccorHotels, i siti dei 13 marchi del Gruppo, la reception dei vari hotel e il centro di prenotazione. Inoltre, i punti accumulati, dipenderanno anche dal tipo di soggiorno effettuato (marchio, hotel, numero di notti, ecc.). Esistono due tipi di punti accumulabili: punti Reward e punti livello. I primi ti permettono di beneficiare dei vantaggi e i secondi definiscono il livello del cliente e permettono di farlo evolvere. Le fasce di punti definiscono i livelli: livello silver con 2.000 punti, livello Gold con 7.000 punti e il livello Platinum con 14.000 punti. A partire da 2.000 punti Rewards, il cliente che ha aderito al programma fedeltà, potrà già ottenere 40 euro da utilizzare nelle prossime prenotazioni^{clxvi}.

In soli 7 anni, il programma Le Club ha già ottenuto 21 milioni di iscritti.

Nell'ultimo periodo, molte di queste iniziative sono state rese disponibili ai clienti, come:

- Maggiore personalizzazione delle campagne e-mailing grazie a SMART, uno strumento esclusivo di «self-learning» che ha generato oltre 14.000 campagne mail in 16 lingue nel 2014.
- La distribuzione mondiale di «Welcome by Le Club Accorhotels», una soluzione digitale che ripensa l'accoglienza in hotel e mira ad agevolare il soggiorno dei clienti attraverso l'interazione su smartphone. Il programma è operativo in 1000 hotel del gruppo dalla fine del 2014.
- Un rifacimento completo delle immagini (foto e video) disponibili sul web con oltre 2.500 nuovi scatti in corso^{clxvii}.

Dal 1° gennaio 2015 tutti gli alberghi italiani in gestione diretta del Gruppo AccorHotels sono dematerializzati: nessuna fattura né scontrino cartaceo, tutto passa per cloud, email con testi in formati digitali. Un'innovazione che pone la divisione italiana del colosso francese dell'ospitalità in testa al processo che nei prossimi anni coinvolgerà gli hotel degli altri paesi. E che risulta non solo una forma di risparmio in termini economici ed ecologici, ma anche un modo per rendere più trasparenti e semplici i rapporti con il fisco italiano. AccorHotels Italia ha scelto come partner tecnologico Alias Group Srl per questa riconversione del suo sistema di fatturazione e archiviazione dei documenti. Lo strumento informatico che ha reso possibile tale operazione è il software DocEasy, che supporta la fatturazione elettronica e la conservazione sostitutiva dei documenti fiscali, oltre all'archiviazione su cloud della contabilità aziendale^{clxviii}. Dunque, dal 1° gennaio 2015 è scattata la dematerializzazione in tutti i 35 hotel italiani in gestione diretta del gruppo AccorHotels. Ogni filiale del gruppo utilizza al 100 per cento l'e-billing, sia nei rapporti con l'Agenzia delle Entrate con il formato xml tramite il sistema SDI, sia nei confronti dei clienti a cui le fatture e gli scontrini vengono recapitati via email nei formati xml e pdf e non più in versione cartacea, sia infine nei confronti dei partner di business con il formato xml tramite il sistema Electronic Data Interchange (EDI)^{clxix}.

Per quanto riguarda le acquisizioni strategiche, in questo periodo Accor acquisisce la startup francese Wipolo, una innovativa travel software company che propone soluzioni mobile e online per gli itinerari di viaggio.

Nel 2016, Hotelbeds ha rinnovato la partnership strategica con AccorHotels, nell'ottica di raddoppiare le vendite di camere nei prossimi due anni. La partnership punta a consolidare e accrescere il business sovrapposto, identificando le aree dove le strategie delle due società possono supportarsi a vicenda per espandersi su nuovi mercati, diversificando il modello di distribuzione^{clxx}. Quindi, potenziando la partnership, si punta all'obiettivo di raddoppiare le vendite delle stanze del gruppo Accor attraverso la piattaforma Hotelbeds, leader nella distribuzione di viaggi attraverso l'interfaccia API⁵¹ e leader nella infrastruttura tecnologica.

⁵¹ Con application programming interface (in acronimo API, in italiano *interfaccia di programmazione di un'applicazione*), in informatica, si indica ogni insieme di procedure disponibili al programmatore, di solito raggruppate a formare un set di strumenti specifici per l'espletamento di un determinato compito

Recentemente, è stata rinnovata anche la partnership con Amadeus che, continuerà a gestire la distribuzione esclusiva degli hotel Ibis Budget (marchio economico di AccorHotels).

L'era digitale si distingue soprattutto per la diffusa presenza degli smartphone e per la continua necessità di avere a disposizione una connessione internet, per questo motivo AccorHotels si è rivolta a un fornitore di servizi digitali come Econocom, per i suoi 45 hotel nel Benelux. Ogni stanza, sala, corridoio, ascensore è dotato della giusta tecnologia digitale, grazie all'intervento tecnologico e finanziario di Econocom. AccorHotels aveva già precedentemente il Wi-Fi, solo che funzionava con risultati alterni a seconda delle stanze. Inoltre il continuo aumento degli apparecchi e delle loro esigenze di utilizzo richiedeva, nel 2015, un aumento della banda a disposizione. Ogni cliente dispone così della stessa banda larga di base, prerequisito per diventare la catena alberghiera digitale più attrattiva al mondo. Una transizione digitale, essendo costosa, ha incoraggiato AccorHotels a optare per una soluzione flessibile di finanziamento da parte di Econocom. Dopo una fase di implementazione di un anno e mezzo, AccorHotels può così approfittare di tutti i vantaggi della digitalizzazione, diluendo nel tempo i costi. Siccome non impegna spesa in conto capitale su apparecchi come i router, AccorHotels può tenere il capitale libero per il proprio business principale: l'ospitalità. AccorHotels ha lavorato a stretto contatto con HoistGroup durante il dispiegamento del piano digitale e delle apparecchiature fornite, che Econocom ha finanziato^{clxxi}.

Ovviamente le novità in campo tecnologico e digitale non finiscono qui, ma ciò che merita di essere approfondito è il nuovo progetto marketplace lanciato dal Gruppo francese.

4.4 Il progetto Marketplace: accorhotels.com diventa "OTA" come strategia per incrementare le vendite dirette

Nato dalla linea strategica di AccorHotels, il progetto marketplace rappresenta una vera innovazione all'interno del piano digitale del Gruppo.

all'interno di un certo programma. Spesso con tale termine si intendono le librerie software disponibili in un certo linguaggio di programmazione.

Il progetto racchiude in sé una vera e propria rivoluzione per la catena francese che, da sempre, ha coinvolto solamente gli hotel dei propri marchi. Con il marketplace, la piattaforma digitale di distribuzione accorhotels.com amplia il suo mercato aprendosi anche agli alberghi indipendenti. Lo sviluppo vero e proprio del progetto è stato reso disponibile agli albergatori da Giugno del 2016 e ai clienti da Luglio. L'obiettivo principale è quello di ampliare l'offerta di alberghi di AccorHotels e raggiungere più di 10.000 hotel in 300 città in tutto il mondo. L'investimento è stato di circa il 10% del totale investito per l'intero piano digitale del 2014 e comincerà ad essere remunerativo in circa 3 anni. Oltre 200 hotel hanno contrattualizzato in Europa in poco più di quattro mesi, 78 dei quali solamente in Italia. Le città dove ci si è concentrati maggiormente sono state: Roma, Venezia, Firenze, Milano ma anche Sardegna, Sicilia e Riviera Romagnola. In Europa, il marketplace ha preso piede soprattutto in Spagna, Francia, Gran Bretagna ma anche, a piccoli passi, in Portogallo. Per quanto riguarda il resto del mondo, il progetto si sta allargando anche nel mercato asiatico: Cina, Giappone, Filippine, Thailandia, Malesia e Singapore. Gli alberghi indipendenti distribuiti sulla piattaforma di accorhotels.com, accanto alle strutture dei marchi del Gruppo, saranno selezionati sulla base di rigidi criteri alberghieri: per gli hotel 2/3 stelle dovrà esserci un minimo di 40 stanze ed un minimo di 3.5 di rating su TripAdvisor; per gli hotel 4 stelle sarà necessario un minimo di 25 camere e un rating minimo di 4 su TripAdvisor; per gli hotel 5 stelle sarà necessario un minimo di 15 camere e un rating minimo di 4.5 su TripAdvisor. Per quanto riguarda il numero delle camere, è un dato che può essere negoziato nella fase contrattuale, mentre il rating è un criterio molto difficile da negoziare: nel caso in cui un hotel subisse un abbassamento di punteggio nel rating di TripAdvisor, il processo di introduzione al marketplace verrà messo in pausa e l'albergatore verrà contattato dal Sales o dall'Account manager che provvederà a porre rimedio alla situazione e migliorare il punteggio della struttura, in modo da riprendere il processo della messa online all'interno di accorhotels.com. Il punteggio minimo di TripAdvisor deve, quindi, essere obbligatoriamente mantenuto.

Aprendo le porte agli alberghi indipendenti, accorhotels.com amplia la sua offerta nelle grandi città e nelle principali destinazioni turistiche. Infatti, altro criterio utilizzato per la selezione dei hotel partner, è proprio la posizione della

struttura, solitamente molto vicina al centro delle grandi città. Per esempio, nelle principali città italiane Milano e Roma, sono presenti rispettivamente: 25 hotel indipendenti selezionati a complemento dei 17 hotel AccorHotels e 25 hotel indipendenti anche nella Capitale, a complemento degli 11 hotel AccorHotels. La città con maggiore diffusione è Parigi: 175 hotel indipendenti e 359 hotel AccorHotels.

Tale operazione è il risultato di un nuovo approccio, da parte del Gruppo, nei confronti di un mercato fortemente influenzato dalle agenzie online. Quindi, è stata fatta una scelta in linea con le nuove esigenze di una clientela che, come dichiarano numerosi studi sull'e-commerce, prenotano sempre più spesso i loro soggiorni sulle OTA. Il progetto del marketplace nasce dalla consapevolezza che, anche se tanti, i quasi 4000 hotel del Gruppo non sono sufficienti a soddisfare le esigenze dei clienti Accor. La logica che sottende a questa iniziativa non è quella di arrivare ad aumentare il portafoglio Accor, cosa che non è certamente esclusa a priori, ma unicamente quella di fare in modo che la promessa al cliente venga soddisfatta^{clxxii}. Per l'amministratore delegato di Accorhotels Italia Renzo Iorio si tratta di cambiare prospettiva, mettendo al centro il cliente, chiedendosi innanzitutto cosa è significativo per lui.

Accorhotels mette a disposizione degli altri albergatori indipendenti i suoi potenti strumenti digitali, incrementando la scelta a disposizione dei suoi clienti con nuovi alberghi e nuove destinazioni.

Essendo hotel scelti con determinati criteri, fare parte del progetto marketplace di Accorhotels rappresenta, per i nuovi partner, un'ottima opportunità soprattutto in termini di immagine. Viene, di fatto, aggiunto un vero e proprio canale di distribuzione alternativo e in linea con le aspettative specifiche degli hotel. Chi ha aderito al nuovo progetto digitale del Gruppo, beneficerà della visibilità e notorietà di una catena già leader nel settore alberghiero e vedrà l'opportunità di ampliare la propria sfera clienti.

La scelta di aprire la piattaforma accorhotels.com anche ad hotel che non esibiscono i marchi del Gruppo, è un passo senza precedenti nel mondo alberghiero. Grazie alla commercializzazione di nuove strutture all'interno del marketplace, Accorhotels sarà in grado di includere nell'offerta anche le destinazioni in cui 4000 hotel del gruppo Accor non sono attualmente presenti.

Da tutto ciò ne deriva, in sintesi, una maggiore offerta per l'utente e una maggiore visibilità per gli hotel indipendenti che aderiscono.

Di fatto sembra che la trasformazione di accorhotels.com abbia portato la piattaforma a diventare una agenzia online per conquistare il mercato digitale. In realtà le parole di Renzo Iorio, *"non vogliamo fare la OTA, ma abbiamo delle ambizioni"*, chiariscono meglio l'obiettivo del progetto. La nuova strategia cerca di offrire una copertura completa sulle destinazioni per essere al servizio dei viaggiatori. Non nasce con l'idea di mettersi in competizione con i grandi portali di prenotazione ma, è stato constatato che se una compagnia non agisce in maniera complessiva come servizio al cliente è sempre più vittima delle OTA. Tutto questo per far capire come anche una delle catene alberghiere più prestigiose a livello globale, subisca la prepotenza delle OTA nel campo delle prenotazioni.

Perché AccorHotels dovrebbe restare a guardare gli hotel dei propri marchi pagare ingenti commissioni ad altri portali?

Con il progetto marketplace si è cercato di focalizzarsi sul miglioramento delle vendite e sul fidelizzare il cliente al portale del Gruppo.

Questa iniziativa cambierà il rapporto di Accor con le Ota? Su questo punto Iorio è molto chiaro: *"No, continueremo a considerare le Ota un interlocutore fondamentale nel mercato turistico. Non siamo una online travel agency e non aspiriamo a diventarlo. Il nostro scopo è fare in modo che la nostra clientela visiti la nostra piattaforma, nonché la App che abbiamo lanciato di recente, prima di rivolgersi ad altri canali di prenotazione online"*^{clxxiii}.

L'obiettivo del progetto marketplace non è quello di diventare un altro Booking.com, ma di essere una piattaforma online in grado di fornire una lista di hotel di qualità che possa coprire gran parte delle destinazioni, anche lì dove gli hotel della catena non sono ancora arrivati. Accorhotels.com non vuole essere un portale come tutti gli altri, ma vuole offrire una lista ben studiata di hotel con determinate qualità e caratteristiche in grado di ampliare l'offerta, già esistente, degli hotel dei vari marchi Accor.

Il lancio del nuovo marketplace, che dà la possibilità di prenotare non più solamente gli hotel affiliati ma anche una serie di strutture selezionate indipendenti, non rappresenta quindi una sfida lanciata alle online travel agency. *"Continuiamo a considerare le Ota un interlocutore del mercato, un*

player fondamentale con il quale collaborare il più possibile alla pari nel rapporto cliente-fornitore. Ma il rischio per l'hotel oggi - spiega Renzo Iorio - è che questo rapporto non sia più paritario^{clxxiv}.

4.4.1 La collaborazione con Fastbooking

Il progetto marketplace è stato reso possibile grazie, soprattutto, all'acquisizione dell'azienda software technology Fastbooking nell'aprile del 2015.

L'acquisizione di Fastbooking, azienda leader nel campo di servizi digitali per l'industria alberghiera e nell'aiutare il mercato diretto degli hotel, è stata fondamentale per accelerare la nuova strategia digitale del Gruppo e per rendere da subito operativo il progetto marketplace.

Fondata nel 2000, Fastbooking è un'azienda francese con varie sedi in tutto il mondo che fornisce supporto quotidiano a più di 4000 alberghi e gode di un fatturato annuo di oltre 20 milioni di euro. I servizi principali forniti dall'azienda sono: sviluppo di siti internet, soluzioni per la gestione del canale di distribuzione, gestione delle campagne di digital marketing e l'ottimizzazione degli strumenti di revenue management. I mercati su cui maggiormente si focalizza l'operato di Fastbooking sono Europa e Asia e continuerà a mantenere la propria attività di supporto digitale per gli albergatori indipendentemente dal nuovo progetto di AccorHotels. Allo stesso tempo, la squadra di esperti di Fastbooking potrà ampliare la gamma di servizi che Accor può offrire ai suoi alberghi.

L'acquisizione di FastBooking da parte di Accor rientra nel più ampio progetto digitale di quest'ultimo lanciato nell'ottobre del 2014 con un investimento da 225 milioni di euro che prevede l'integrazione della tecnologia in ogni momento del rapporto con il cliente, il miglioramento dei servizi offerti agli investitori partner e il consolidamento della quota di mercato del gruppo a livello di distribuzione.

A seguito dell'acquisizione di Wipolo, questa nuova transazione consente di ampliare ulteriormente le capacità di AccorHotels e rafforzare la sua esperienza digitale a beneficio dei propri hotel. Pur mantenendo la sua indipendenza, ora FastBooking può godere del sostegno di un leader globale in grado di fornire le risorse necessarie per sfruttare al massimo le enormi potenzialità, in modo che possa continuare a rinnovarsi per una base di clienti ancora più grande^{clxxv}.

L'investimento di Accor in Fastbooking segna l'inizio di una nuova fase di sviluppo che rappresenta anche un segno di riconoscimento per il lavoro svolto dal team nel supporto digitale alberghiero, che continua ad essere sempre più innovativo ed efficace.

L'attuazione della strategia digitale è partita dalla necessità di doversi svincolare dalla dipendenza dalle OTA e riuscire a rispondere con i giusti strumenti che il nuovo mercato, sempre più "online", richiede.

Dei quasi 4000 hotel della catena francese, nel 2014 più del 17% delle prenotazioni derivava dai maggiori intermediari di viaggi, in particolare da Booking.com^{clxxvi}.

Fastbooking è stata quindi preziosa per lo sviluppo strategico di AccorHotels. Infatti, gli hotel indipendenti potranno, tramite Fastbooking, creare il loro profilo online compreso di tariffe e disponibilità e, successivamente, trovarsi online su accorhotels.com insieme agli hotel del Gruppo. Il progetto marketplace offre anche un vantaggio agli albergatori in termini di costi, infatti, il tasso delle commissioni per gli alberghi indipendenti sono pari al 14%, valore notevolmente inferiore rispetto agli altri portali online. Inoltre, a differenza di molte OTA, gli albergatori indipendenti avranno libero accesso alle informazioni del cliente.

I primi hotel indipendenti apparsi nel nuovo progetto marketplace furono tutti di Parigi come, per esempio, l'Hotel De Nell e il Vic Eiffel.

4.4.2 Il lavoro di onboarder per il marketplace di AccorHotels

Per capire meglio il lavoro svolto da Fastbooking all'interno del progetto marketplace, è necessario descrivere le mansioni di una delle figure chiave: l'onboarder.

Quando un nuovo cliente partner conclude la parte contrattuale, l'hotel passerà nelle mani dell'onboarder, che avrà, come scopo finale, la messa online della struttura all'interno di accorhotels.com.

In questa fase, gli strumenti a disposizione sono: un programma software (Salesforce.com), continui contatti con i clienti e gli esperti tecnici di AccorHotels (email, telefonate) e la extranet di Fastbooking. Attraverso questi strumenti sarà, alla fine, possibile creare il profilo dell'hotel che verrà caricato all'interno del portale insieme a tutti gli hotel dei marchi.

Gli step da seguire sono i seguenti:

- 1) Welcome call: una volta ricevuti tutti i documenti dell'hotel si provvederà a contattare la struttura per dare il benvenuto al progetto marketplace e per prendere successivi appuntamenti per poter avere tutte le informazioni necessarie alla compilazione del back office.
- 2) Back office configuration: in questa fase, si parlerà direttamente con il cliente e si procederà a compilare insieme (tramite schermo condiviso) il back office dell'hotel. I campi da compilare riguardano le informazioni generali dell'hotel (nome della struttura, descrizioni, stelle, numero di camere, indirizzo, posizione, servizi disponibili, ecc.), la creazione delle camere che si è intenzionati a vendere all'interno del portale (tipo di camera, numero max e min di occupancy, i servizi disponibili all'interno della camera, tipo di letto) e il tipo di tariffa (non ancora il prezzo) che l'hotel dispone (rimborsabile, non rimborsabile, last minute, early booking, ecc) con tutte le condizioni di cancellazione. Accorhotels accetta un massimo di 5 tariffe e un massimo di 8 tipologie di camere.
- 3) Controllo delle informazioni: controllate le informazioni caricate nel back office, verranno inviate ad Accor che provvederà a creare lo "scheletro" del profilo dell'hotel all'interno di accorhotels.com.
- 4) Configurazione channel manager: dopo che Accor ha creato il profilo, verrà chiesto all'hotel se dispone o meno di un channel manager per procedere al caricamento dei prezzi e delle disponibilità. Se l'hotel dispone di un channel manager e, soprattutto, se quest'ultimo è configurato con Fastbooking, tramite connessione Xml i prezzi verranno automaticamente lanciati sia all'interno dell'extranet di Fastbooking sia nel profilo creato da Accor. Se l'hotel non dovesse disporre di un channel manager, si procederà al caricamento di prezzi e disponibilità tramite il channel manager di Fastbooking (Distribution manager).
- 5) Foto: mentre si aspetta il caricamento dei prezzi e delle disponibilità, verranno richieste all'hotel le foto che poi compariranno nella sua pagina online. Le foto richieste sono:
 - 4 foto dell'hotel (struttura da fuori)
 - 4 foto per le tipologie delle camere
 - 4 foto delle camere in generale
 - 4 foto di bar/ristorante

4 foto dei servizi dell'hotel

4 foto della destinazione (panoramiche)

Non vengono accettate foto di bagni, di alcolici, di brand visibili, di persone in costume.

6) Quality check: questa è la fase più delicata del processo di onboarding. La fase che precede la messa online dell'hotel. In questo step vengono controllati i prezzi e le disponibilità caricate e ci si accerta che tutte le tariffe lanciate dall'hotel siano esattamente quelle che arrivano anche ad Accor. Inoltre, viene controllata la qualità delle foto su accorhotels.com, se la posizione dell'hotel ha le giuste coordinate e se la ricerca per nome fornisce subito il risultato che ci si aspetta.

7) Messa online: a questo punto, dopo aver controllato scrupolosamente che tutto coincida, viene dato il via libera ad Accor per mettere online la pagina dell'hotel che risulterà visibile al pubblico in circa 24 ore.

Da questo momento in poi il lavoro dell'onboarder termina, ed entrerà in gioco una nuova figura: l'account manager di Fastbooking. Questo si occuperà dell'immagine online dell'hotel partner all'interno del marketplace, quindi, monitorerà l'andamento delle vendite e darà consigli su come migliorare la propria visibilità nel portale.

Gli hotel maggiormente controllati sono soprattutto quelli nelle grandi città, come: Barcellona, Madrid, Milano, Venezia, Roma, Firenze, ecc.

Grande attenzione verrà data anche alla qualità delle immagini, alla disponibilità data dall'hotel (se l'hotel chiude la disponibilità per troppi mesi verrà contattato dall'Account manager che, se lo riterrà opportuno, procederà con la chiusura delle vendite per un determinato periodo), e al mantenimento della parity rate.

Dopo i primi mesi di sviluppo del progetto, dal 15 settembre 2016 sono state introdotte alcune modifiche. L'hotel partner disporrà di una nuova scheda hotel più moderna e con una grafica accattivante, in modo da mettere più in evidenza: le sue foto, la descrizione della sua struttura e dei suoi servizi, nonché la localizzazione del suo hotel, il suo punteggio su TripAdvisor e le recensioni dei clienti raccolte attraverso una prenotazione su accorhotels.com. Gli hotel aderenti al Marketplace saranno identificati meglio. Il termine "Hotel Partner" sarà sostituito da "Selezionato da AccorHotels" al fine di evidenziare

ulteriormente l'importanza attribuita ai criteri qualitativi che convalidano la sua adesione al MarketPlace.

A partire dal 27 ottobre 2016, la visualizzazione dell'elenco degli hotel ha subito dei cambiamenti.

L'ordine di visualizzazione predefinito degli hotel sul sito accorhotels.com sarà ottimizzato. Continuerà a basarsi sulla distanza tra il punto di interesse ricercato e l'hotel alle seguenti condizioni:

- Per tutti i risultati superiori a 26 hotel > combinazione di hotel MarketPlace e di hotel AccorHotels in percentuale uguale.
- Per tutti i risultati inferiori o uguali a 26 hotel > visualizzazione prioritaria degli hotel AccorHotels.

Questo cambiamento nella visualizzazione è guidato dagli interessi comuni degli hotel AccorHotels e degli hotel selezionati sul MarketPlace, la cui visibilità sarà equamente assicurata. Così facendo, sarà possibile generare una migliore informazione sia per gli utenti abituali del sito accorhotels.com (e pertanto clienti regolari AccorHotels) che per tutti i nuovi utenti attratti dal MarketPlace accorhotels.com.

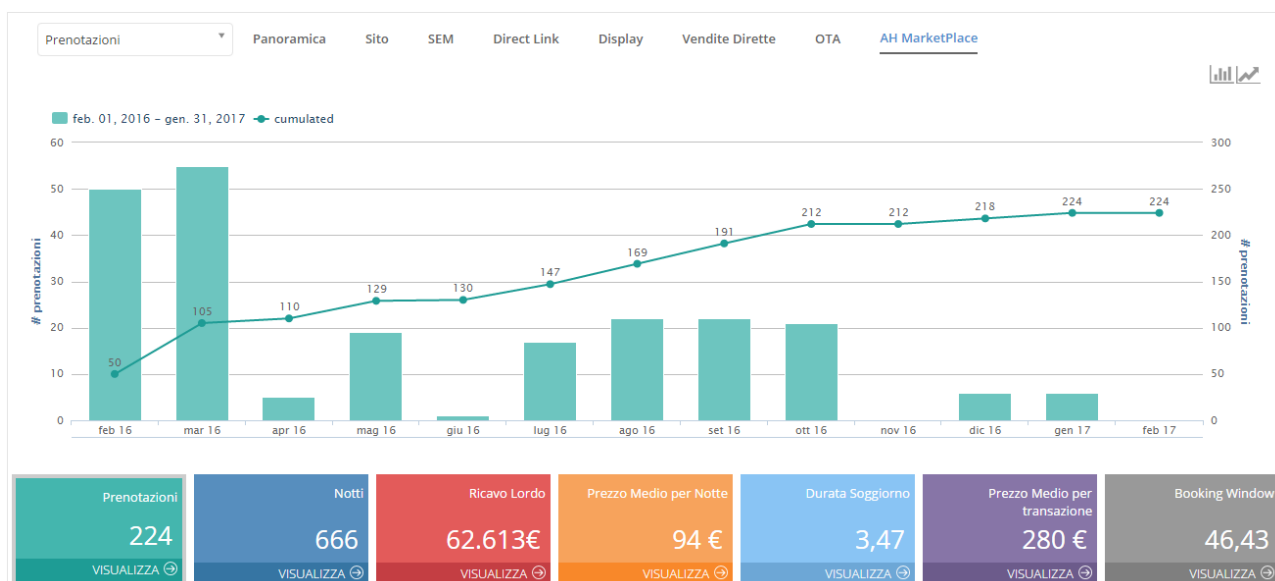
Una percentuale significativa di utenti internet utilizza i filtri per selezionare rapidamente l'hotel di loro interesse. Per questo motivo, i filtri di selezione saranno maggiormente evidenziati e arricchiti. I clienti saranno comunque in grado di impostare l'ordine per distanza, prezzo, categoria e servizi. Saranno aggiunti nuovi filtri in relazione al punteggio di TripAdvisor come pure la possibilità o meno di guadagnare punti fedeltà, elementi questi che si sono rivelati particolarmente importanti tra i criteri di scelta^{clxxvii}.

4.4.3 L'andamento delle vendite per i nuovi hotel partner all'interno del progetto Marketplace

I dati raccolti mostrano quanto impatto abbia avuto accorhotels.com per i nuovi hotel indipendenti che sono entrati a far parte del progetto marketplace.

Essendo un canale di distribuzione nuovo e ancora all'inizio del suo sviluppo, in alcune realtà si noterà che le vendite tramite accorhotels.com saranno davvero esigue. Questo non solo perché portali come Booking o Expedia siano ancora i padroni del mercato delle prenotazioni online, ma anche perché il portale di Accorhotels mira ad una specifica tipologia di clientela, e ciò lo si può notare anche dalla tipologia di hotel che sono stati ammessi al progetto marketplace. Accorhotels non ha come obiettivo essere diretto concorrente di Booking, proprio perché il prodotto offerto è diverso, ma ha l'ambizione di poter diventare un portale di prenotazioni di riferimento per un determinato profilo di cliente. Le azioni di marketing pubblicitario, per il lancio di un nuovo progetto, sono quindi fondamentali per far conoscere, ai propri clienti esistenti e ai nuovi, un canale di distribuzione online dotato, ad oggi, di un'offerta alberghiera ampliata ma con la stessa qualità garantita dal marchio Accorhotels. Di seguito verranno illustrati i dati⁵² relativi alle vendite su accorhotels.com:

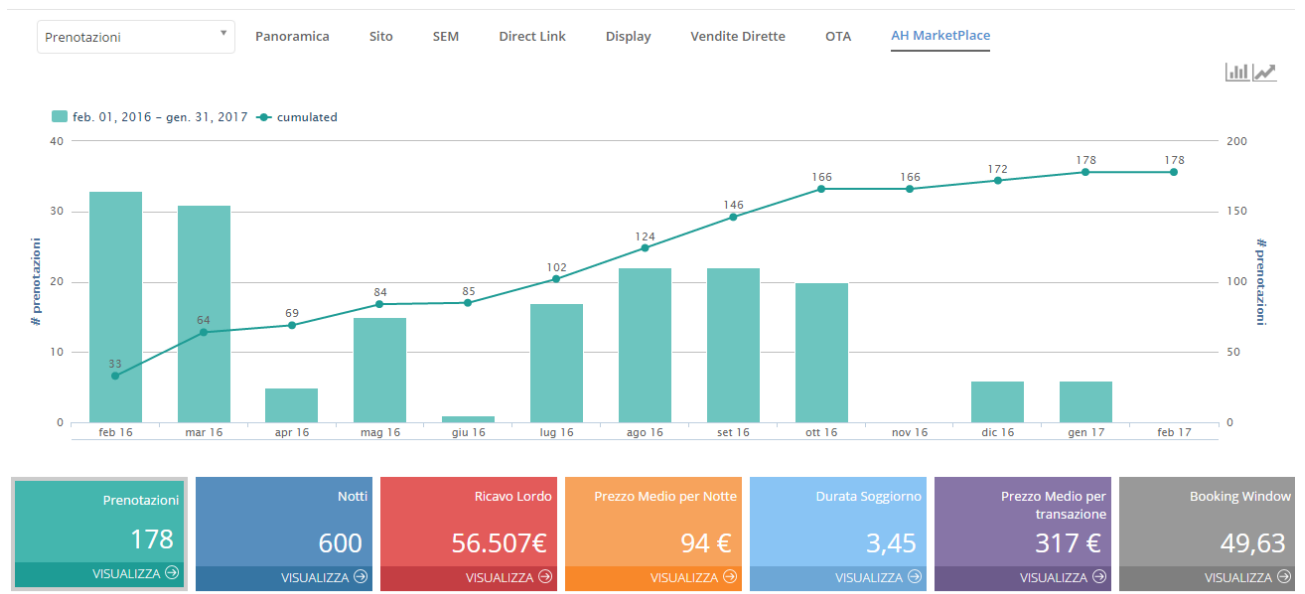
1) Hotel numero 1 (Milano)



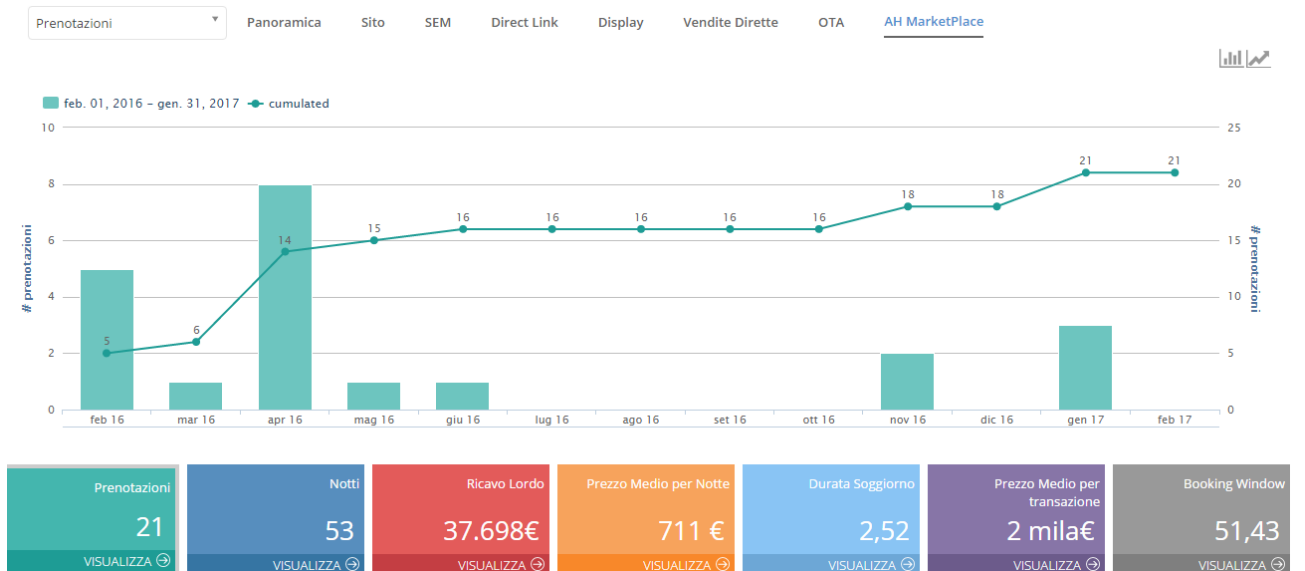
In questa panoramica vengono mostrate tutte le prenotazioni, sia confermate che cancellate, provenienti da accorhotel.com, che in questo caso sono 224.

Le prenotazioni che alla fine sono state realmente confermate sono state:

⁵² Dati raccolti tramite i reports all'interno dell'extranet di Fastbooking. I dati fanno riferimento al momento in cui l'hotel è stato caricato all'interno di accorhotels.com ad oggi (1 Febbraio 2017).



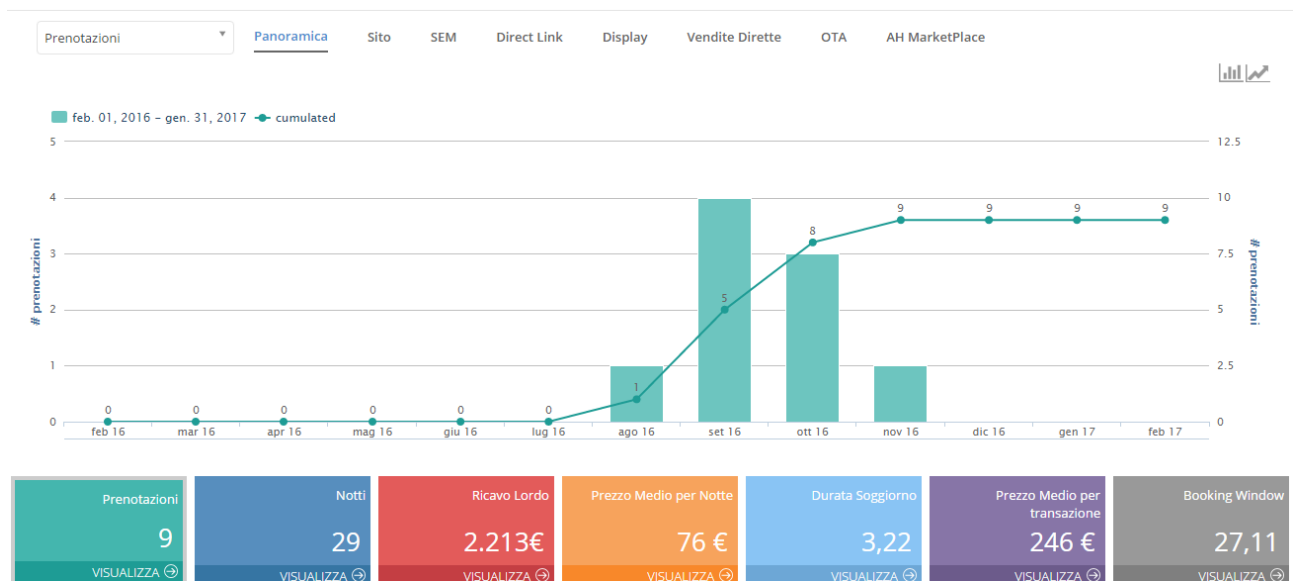
2) Hotel numero 2 (Venezia)



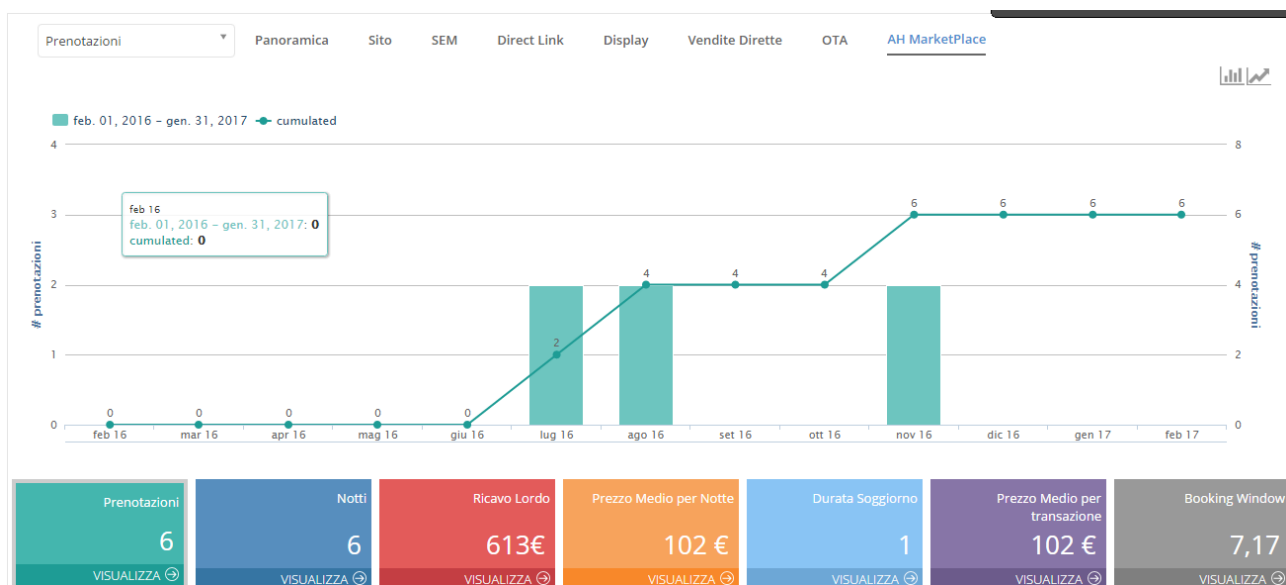
In questo hotel le prenotazioni sono state solo 21 ma, è giusto specificare che, per molti mesi (da Luglio ad Ottobre 2016 e nel mese di Dicembre 2016) le disponibilità sono state momentaneamente chiuse al portale, per spingere di più sulle prenotazioni dirette dell'albergo.

3) Hotel numero 3 (Milano)

In questo caso, è giusto specificare che si tratta di un hotel dalle dimensioni più ridotte.

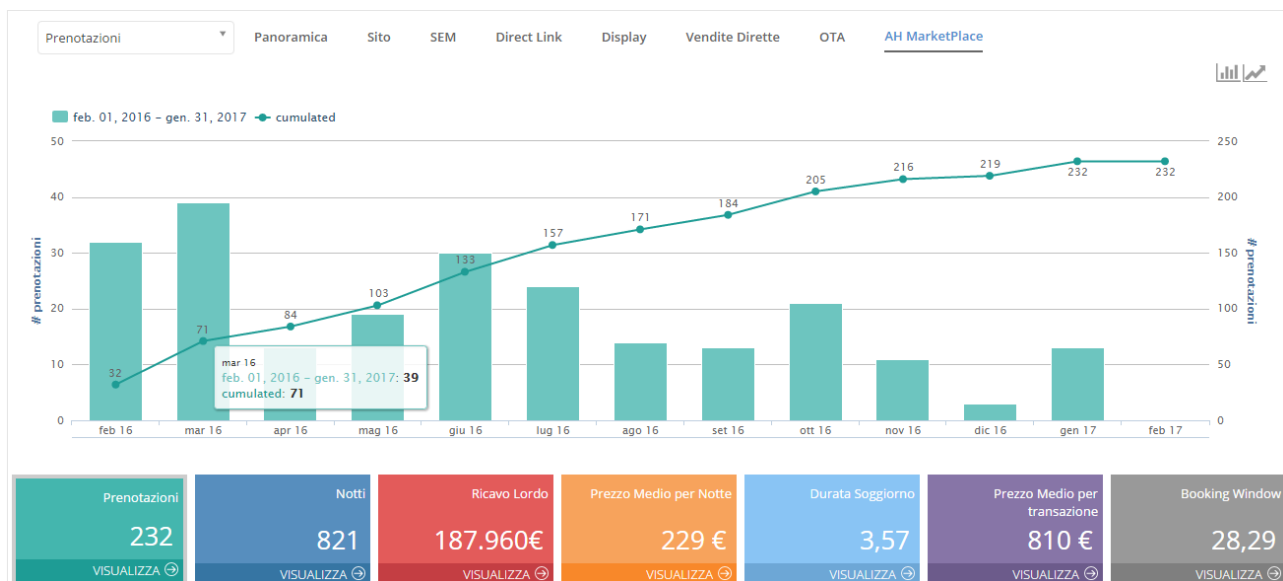


4) Hotel numero 4 (Siracusa)



In questo specifico caso, invece, si tratta di un albergo stagionale che quindi non rende disponibili le proprie camere in tutte le date.

5) Hotel numero 5 (Milano)



Questo è uno degli hotel con maggior successo all'interno del marketplace.

Di queste 232 prenotazioni, 208 sono state quelle confermate.

Dai dati riportati è facile intuire che il progetto è ancora in fase di sviluppo e che c'è ancora molto da fare soprattutto per hotel più modesti e più lontani dai grandi centri.

L'importante è cominciare a far conoscere il nuovo prodotto e organizzare la propria strategia di marketing in modo da renderla mirata al pubblico che si vuole raggiungere.

Il mercato del travel online è ancora fortemente dominate dalle OTA più conosciute come Booking ed Expedia, raggiungere quegli standard di diffusione è ancora un traguardo troppo ambizioso al quale aspirare. È anche vero che il portale accorhotels.com ha degli standard e dei clienti ben precisi e delineati ma, sicuramente, è un chiaro segnale di come gli albergatori debbano reinventarsi per diminuire la forte dipendenza dagli intermediari e cercare di attrarre la propria clientela sui canali ufficiali e diretti.

Il futuro di Accor è sempre più digitale e punta a restare al passo con le continue evoluzioni del travel online.

In conclusione, la nuova strategia digitale di Accorhotels sta seguendo la giusta direzione. I cambiamenti imposti dall'ambiente competitivo delle prenotazioni online hanno fatto sì che anche grandi catene alberghiere

cominciassero a ridirezionare il loro business per poter soddisfare le nuove esigenze dei propri clienti.

Nello specifico, il progetto marketplace è una vera e propria rivoluzione che, nel mondo alberghiero, ha rappresentato un significativo passo in avanti per un settore sempre più dipendente dalle nuove tecnologie e dal mondo del web.

4.5 Intervista

Grazie alla disponibilità dell'amministratore delegato di Accorhotels Italia, Renzo Iorio, sono riuscita ad effettuare un'intervista telefonica (in data 20 Dicembre 2016) che mi ha permesso di chiedere direttamente maggiori informazioni e delucidazioni sul nuovo progetto marketplace.

Riporto di seguito l'intervista:

C: Come è nata l'idea del progetto Marketplace per Accorhotels?

R: il progetto nasce dalla linea strategica di AccorHotels iniziata nel 2013. L'idea è quella di concentrarsi maggiormente sulle modalità di comportamento del cliente, facendo riferimento all'intero percorso del viaggiatore, quindi dalla scelta della destinazione fino all'atto di prenotare. Ciò su cui bisogna porre notevole attenzione è, ovviamente, anche tutto ciò che riguarda il "dopo" ovvero: soggiornare, condividere, ricominciare.

È importante soddisfare anche l'albergatore, in questo senso ci siamo mossi acquisendo la piattaforma Wipolo e l'azienda Fastbooking che, grazie alla grande esperienza nel campo della produzione di strumenti digitali per gli albergatori, è in grado di fornire a quest'ultimi servizi utili sul revenue management e sulla gestione delle tariffe. Fastbooking è una realtà consolidata nel mondo alberghiero che ci ha permesso di raggiungere il successo del marketplace soprattutto in Italia. Quindi, con queste acquisizioni siamo in grado di integrare il software con le competenze tecniche adeguate.

Con il marketplace abbiamo ideato un canale più performante, più servizi (grazie a Wipolo abbiamo un servizio di check in e check out online molto più

rapido) e un programma loyalty con più benefici e promozioni. Nel nuovo canale vengono offerti nuovi alberghi non facenti parte dei marchi Accor ma che hanno comunque determinate caratteristiche, in modo che il cliente rimanga sempre nel perimetro Accor. Sono stati aggiunti 10.000 hotel da tutto il mondo, in Italia è stato registrato un ottimo successo con quasi 500 nuovo hotel. Ad oggi, quindi, abbiamo un allargamento dell'offerta per poter soddisfare con nuove proposte il cliente.

Per gli hotel indipendenti che sono entrati nel marketplace, questo significa per loro trovare, in una grande catena alberghiera, un ulteriore canale di distribuzione e conoscere il mondo delle catene alberghiere per avere l'opportunità di passare ad un contratto di franchising.

È giusto sottolineare la linea del nostro approccio, siamo albergatori e non intermediari.

Accorhotels.com trasmette direttamente le prenotazioni, l'albergatore comunica con il cliente, non vogliamo diventare una OTA.

C: Perché proprio ora, in un ambiente competitivo molto forte determinato dalla presenza di OTA già predominanti come Booking e Expedia?

R: Ora perché c'è un'esigenza, più che in passato, di dover rimanere nel consumatore, rimanere significativo per il cliente. Prima si pensava di più al reddito e alle strutture, mentre, negli ultimi dieci anni la quota dell'intermediario è aumentata di sette punti facendo divenire la distribuzione online fondamentale. Il marketplace è una reazione che occorre fare, anche se forse è già tardi.

C: Che obiettivi erano stati prefissati con questo progetto?

R: L'obiettivo era quello di aggiungere circa 4.000 hotel a quelli già della catena Accor. Siamo riusciti ad inserire 10.000 hotel da tutto il mondo in un anno e mezzo. Obiettivo ampiamente superato. Ciò a cui si vuole puntare, è anche la possibilità di coprire destinazioni non coperte dagli hotel dei vari marchi.

C: Sono stati raggiunti i risultati sperati? Se no, perché? Cosa è andato "storto"? (anche in termini di investimenti)

R: Nessun segnale negativo. Da segnalare solamente il fatto che non sono migliorate le visite al sito (accorhotels.com) nonostante l'inserimento dei nuovi hotel. Internet non è un mercato perfetto quindi speriamo in un miglioramento.

C: C'è stato un aumento delle vendite per gli hotel all'interno del portale?

R: Sì, c'è stato un aumento delle vendite. Non la grande esplosione delle visite sul sito che ci si aspettava nonostante l'offerta sia aumentata di cinque volte. Il valore del marchio Accor è stato mantenuto e nella piattaforma accorhotels.com si continuano a preferire gli hotel Accor. Ma è presto per trarre delle conclusioni, ci aspettiamo con il tempo di generare maggiori flussi.

CONCLUSIONI

Il settore turistico è forse il settore che più ha subito l'arrivo di Internet. Dal XXI secolo le abitudini del turista sono cominciate a cambiare e si è cominciato a ricorrere al web per qualsiasi tipo di informazione. Per quanto riguarda il mondo dei viaggi, nonostante l'iniziale diffidenza nei confronti delle metodologie online, si è passati dalla semplice consultazione e ricerca di informazioni alla vera e propria prenotazione.

A discapito dei metodi tradizionali come agenzie di viaggi, telefonate o e-mail dirette all'hotel dove si è deciso di soggiornare, le prenotazioni sono sempre più rivolte verso il digitale e gli albergatori, coscienti di questo cambio di direzione, stanno attuando diverse strategie per poter continuare a soddisfare la propria clientela.

In questa tesi è stata analizzata la nuova strategia di AccorHotels, grande catena alberghiera francese, che dal 2013 ha intrapreso il suo percorso verso l'"all digital".

L'analisi di questo caso studio nasce dalla mia esperienza lavorativa presso l'azienda software technology Fastbooking Italia Srl. La nuova strategia digitale del Gruppo francese ha incluso appunto l'acquisizione di Fastbooking per accelerare la realizzazione del progetto Marketplace, facendo diventare il sito della catena, accorhotels.com, un portale di prenotazioni aperto anche agli hotel indipendenti, quindi non facenti parte dei marchi controllati da Accorhotels.

I turisti di oggi prenotano i loro soggiorni online tramite le online travel agency, hanno esigenze diverse caratterizzate da maggiore chiarezza di informazioni, rapidità e sicurezza. Sul web l'offerta è sempre più ampia e diversificata. Le OTA sono in continuo aumento anche se lo scenario è ancora dominata dai colossi Booking.com ed Expedia.

Lavorare presso Fastbooking mi ha permesso di toccare con mano questa nuova realtà caratterizzata da un aumento continuo e inarrestabile di prenotazioni effettuate tramite le OTA.

Attraverso strumenti di revenue management offerti da Fastbooking, gli albergatori possono costantemente monitorare, tramite reports, l'andamento

delle loro prenotazioni, la provenienza commerciale di queste e anche la provenienza geografica dei clienti che prenotano. Tramite una raccolta dati effettuata proprio da questi reports, mi è stato possibile verificare: prima di tutto che la maggioranza delle prenotazioni arrivano dalle OTA a discapito del sito ufficiale dell'hotel; in secondo luogo che, nonostante le ingenti commissioni da pagare, la fetta più grande proviene proprio da Booking (in un caso il 90% delle prenotazioni era stata effettuata tramite Booking).

Oggigiorno gli hotel sono ancora fortemente dipendenti dalle OTA, con tutti i vantaggi e gli svantaggi che ne comporta. Sicuramente la visibilità globale rappresenta il primo grande vantaggio di essere inserito all'interno dei portali di prenotazioni online: se non ci sei non esisti!

Invece, il principale svantaggio è rappresentato dalle commissioni che l'hotel deve pagare per ogni prenotazione che riceve tramite questi intermediari, intaccando così i ricavi della struttura.

In questo scenario, la mossa del Gruppo francese Accorhotels di lanciare il progetto marketplace è stata una risposta molto forte nei confronti delle OTA, anche se, come dichiarato più volte dall'amministratore delegato di Accorhotels Italia, il progetto non mira a far diventare accorhotels.com una OTA.

Il progetto nasce per poter offrire alla clientela Accor un'offerta ampliata, con hotel selezionati, in grado di coprire destinazioni che gli hotel dei marchi non coprivano.

Ad ogni modo rappresenta una strategia per poter incentivare i clienti a prenotare direttamente sul sito ufficiale di Accorhotels piuttosto che prenotare gli alberghi dei marchi tramite intermediari.

Il progetto marketplace è quindi un forte segnale di come il mondo delle prenotazioni sia fortemente influenzato dalla presenza delle OTA. Gli albergatori hanno preso coscienza di questo e perfino una grande catena alberghiera internazionale come Accorhotels ha dovuto reagire per soddisfare le nuove esigenze dei turisti.

La mia tesi ha avuto lo scopo di dimostrare quanto il mondo alberghiero sia ad oggi fortemente dipendenti dagli intermediari. Le prenotazioni dirette assumono ormai un ruolo marginale a vantaggio di una continua crescita di prenotazioni effettuate tramite OTA. è una realtà presente in tutta la sfera alberghiera nel suo complesso, quindi una realtà che colpisce anche le catene alberghiere più

prestigiose. Il caso studio preso in esame ha potuto dimostrare che anche un Gruppo alberghiero consolidato come AccorHotels ha dovuto riprogrammare il proprio business verso tale direzione cercando di attenuare l'impatto dei portali online. accorhotels.com rappresenta la reazione più significativa ad un turismo sempre più legato al mondo dei portali di prenotazioni online.

BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

-
- ⁱ A.L Lafuente, M.Righi *Internet e Web 2.0*, UTET, 2011,pp.5
- ⁱⁱ M. Berra e A. R. Meo, *Libertà di software, hardware e conoscenza*, Bollati Boringhieri, 2006
- ⁱⁱⁱ M. Berra e A. R. Meo, *Libertà di software, hardware e conoscenza*, Bollati Boringhieri, 2006
- ^{iv} A.L Lafuente, M.Righi *Internet e Web 2.0*, UTET, 2011,pp.7
- ^v <http://dadostarino.altervista.org/tesina/sistemi/arpanet.html>
- ^{vi} Kevin R. Fall, W. Richard Stevens, *TCP/IP Illustrated, Volume 1: The Protocols*, Addison-Wesley, 2011, [ISBN 978-0-13-280818-7](https://www.isbn-international.org/product/978-0-13-280818-7).
- ^{vii} A.L Lafuente, M.Righi *Internet e Web 2.0*, UTET, 2011,pp.8-9
- ^{viii} Paul Vixie, *What DNS is Not. DNS is many things to many people - perhaps too many things to too many people*, dl.acm.org, novembre 2009.
- ^{ix} A.L Lafuente, M.Righi *Internet e Web 2.0*, UTET, 2011,pp.10
- ^x Paul Graham, *Web 2.0*, paulgraham.com, novembre 2005. URL consultato l'8 settembre 2014.
«I first heard the phrase 'Web 2.0' in the name of the Web 2.0 conference in 2004.».
- ^{xi} Come funziona un ipertesto: Produt. Francesco Marangon, volume 29 internet di "Grande enciclopedia per ragazzi-internet" Mondadori, Milano 2007.
- ^{xii} S. Wei et al., 2001, "Uses of the Internet in the global hotel industry", *Journal of Business Research*. I dati della ricerca corrispondono ad un sondaggio del 1998, prodotto in collaborazione con "Global Hoteliers", che ha ottenuto risposte nella maggioranza dei casi da partner con strutture medio-grandi (58.7% con più di 300 stanze, 31.8% tra 101 e 300 stanze e solo il 10.3% con 100 o meno stanze).
- ^{xiii} S. Wei et al., 2001, "Uses of the Internet in the global hotel industry", *Journal of Business Research*. I dati della ricerca corrispondono ad un sondaggio del 1998, prodotto in collaborazione con "Global Hoteliers", che ha ottenuto risposte nella maggioranza dei casi da partner con strutture medio-grandi (58.7% con più di 300 stanze, 31.8% tra 101 e 300 stanze e solo il 10.3% con 100 o meno stanze).
- ^{xiv} <http://www.economia.rai.it/articoli/il-turismo-digitale-ecco-a-che-punto-siamo/25889/default.aspx>
- ^{xv} ENIT—Agenzia nazionale del turismo, precedentemente Ente Nazionale Italiano per il Turismo
- ^{xvi} <http://www.economia.rai.it/articoli/il-turismo-digitale-ecco-a-che-punto-siamo/25889/default.aspx>
- ^{xvii} <http://blog.webperformance.it/2015/10/16/turismo-digitale-il-mercato-raggiunge-i-95-miliardi/>

-
- ^{xxviii} <http://blog.webperformance.it/2015/10/16/turismo-digitale-il-mercato-raggiunge-i-95-miliardi/>
- ^{xx} <http://blog.webperformance.it/2015/10/16/turismo-digitale-il-mercato-raggiunge-i-95-miliardi/>
- ^{xxi} <http://ifmagazine.bnpparibascardif.it/2016/07/08/come-sono-cambiate-le-abitudini-di-viaggio-degli-italiani-negli-ultimi-10-anni/>
- ^{xxii} <http://w3a.it/attiva-campagna-adwords/>
- ^{xxiii} http://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE/PIR_LaStrutturaRegionale/PIR_TurismoSportSpettacolo/PIR_Turismo/PIR_Legislazione_Turistica/2%20-%20OTA%20-%20II%20mercato%20turistico%20digitale.pdf
- ^{xxiv} <http://www.traveldaily.com/224277/ota-consolidation-bad-news-for-hotel-operators-report/> articolo risalente al 12 Luglio 2015
- ^{xxv} <http://www.hotelcinquestelle.it/marketing/ota-canale-distribuzione/>
- ^{xxvi} <http://www.phocuswright.com/Free-Travel-Research/Channel-Surfing-Where-Consumers-Shop-for-Travel-Online>
- ^{xxvii} <http://www.phocuswright.com/> Phocuswright is the travel industry research authority on how travelers, suppliers and intermediaries connect.
- ^{xxviii} <http://www.bookingblog.com/perche-gli-utenti-scelgono-di-prenotare-su-un-portale-invece-che-sul-sito-di-un-hotel/>
- ^{xxix} <http://www.bookingblog.com/perche-gli-utenti-scelgono-di-prenotare-su-un-portale-invece-che-sul-sito-di-un-hotel/>
- ^{xxx} <https://www.turismoconsigli.com/perche-gli-hotel-stanno-perdendo-il-confronto-con-le-ota/#>
- ^{xxxi} Visto su <https://www.linkedin.com/pulse/ota-metasearch-e-gli-altri-il-panorama-del-digital-travel-begossi> il 10/11/16
- ^{xxxii} <http://www.firenzefiera.it/eventi/congressi/bto-2015/4969/>
- ^{xxxiii} <http://tpost.it/it/bto-report-litalia-e-le-ota/>
- ^{xxxiv} <http://tpost.it/it/bto-report-litalia-e-le-ota/>
- ^{xxxv} <https://www.kayak.it/news/wp-content/uploads/sites/9/2016/05/Mobile-Travel-Report-2016-IT-1.pdf>
- ^{xxxvi} A. Inversini, L. Masiero. 2013. Selling rooms online: the use of social media and online travel agents. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 272-292
- ^{xxxvii} A. Inversini, L. Masiero. 2013. Selling rooms online: the use of social media and online travel agents. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 272-292. Identificazione dei 5 punti effettuata da Christodoulidou et al. (2007)
- ^{xxxviii} <https://www.travelclick.com/it/homepage> Agenzia specializzata nel fornisce agli hotel di tutto il mondo soluzioni innovative per lo sviluppo della produttività, l'aumento del profitto e la riduzione dei costi. La gamma di soluzioni che proponiamo offre supporto alle strutture ricettive

attraverso strumenti di travel marketing, gestione delle prenotazioni e business intelligence. TravelClick grazie alla sua presenza sul territorio in tutto il mondo si avvale di una conoscenza approfondita dei mercati locali delle attività alberghiere a livello globale.

^{xxxix} http://www.booking.com/hotel/it/mercurio-milano.it.html?aid=311091;label=mercurio-milano-wXHSDIVPnvrNvG7uICxSEwS161702609911%3Apl%3Aata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aaneg%3Afi%3Atiaud-146342138710%3Akwd-1320050452%3Alp1008957%3Ali%3Adec%3Adm;sid=4b9dea7e674fd76f92bd00772c9f34bf;dest_id=-121726;dest_type=city;dist=0;hpos=1;room1=A%2CA;sb_price_type=total;srfid=7ce658ed2012b2cdaf23a785de6581b74396e409X1;type=total;ucfs=1&

^{xi} <https://it.wikipedia.org/wiki/Cashback>

^{xii} Visto su <http://www.callworld.it/booking-turistico/5-strategie-ota-booking-turistico/> il 16/11/16

^{xiii} Luis V. Casalò, Carlos Flavian, Miguel Guinaliu, Yuksel Ekinci. 2015. Do online hotel rating schemes influence booking behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, pp. 28-36.

^{xiiii} Rieh, 2010 citato nell'articolo "Do online hotel rating schemes influence booking behaviors?", Luis V. Casalò, Carlos Flavian, Miguel Guinaliu, Yuksel Ekinci 13 Maggio 2015

^{xiv} Teo et al., 2003; Wu and Chen, 2005; Casalò et al., 2011 citati nell'articolo "Do online hotel rating schemes influence booking behaviors?", Luis V. Casalò, Carlos Flavian, Miguel Guinaliu, Yuksel Ekinci 13 Maggio 2015

^{xv} Art. "Do online hotel rating schemes influence booking behaviors?", Luis V. Casalò, Carlos Flavian, Miguel Guinaliu, Yuksel Ekinci 13 Maggio 2015

^{xvi} Edwin N. Torres, Dipendra Singh, April Robertson-Ring, 2015. Consumer reviews and the creation of booking transaction value: lesson from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, pp. 77-83.

^{xvii} Edwin N. Torres, Dipendra Singh, April Robertson-Ring, 2015. Consumer reviews and the creation of booking transaction value: lesson from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, pp. 77-83.

^{xviii} Park, S., Allen, J., 2013. Responding to online reviews: problem solving and engagement in hotels. *Cornell Hosp. Quart.* 54(1). 64-73.

^{xix} Tso, A., & Law, R. (2005). Analysing the online pricing practices of hotel in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, pp.301-307

ⁱ Kimes, S. E., & Chase, R. B. (1998). The strategic levers of yield management. *Journal of service research*, pp. 156-166

ⁱⁱ Liuyi Ling, Xiaolong Guo, Chenchen Yang (2014), Opening the online marketplace: an examination of hotel pricing and travel agency on-line distribution of rooms. *Journal of Tourism Management*, pp.234-243

ⁱⁱⁱ Liuyi Ling, Yufeng Dong, Xiaolong Guo, Liang Liang 2015. Availability management of hotel rooms under cooperation with online travel agencies. *International Journal of Hospitality Management*, pp. 145-152

-
- liii Liuyi Ling, Yufeng Dong, Xiaolong Guo, Liang Liang 2015. Availability management of hotel rooms under cooperation with online travel agencies. *International Journal of Hospitality Management*, pp. 145-152
- liv <http://www.bookingblog.com/billboard-effect-perche-e-importante-per-hotel-la-presenza-sulle-ota/> sito consultato il 5/12/2016
- lv <http://scholarship.sha.cornell.edu/chrpubs/2/>
- lvi <http://www.bookingblog.com/tutti-i-consigli-di-google-per-aumentare-le-vendite-online-sul-sito-dellhotel/> (2016) ricerca effettuata da Google.
- lvii <http://www.bookingblog.com/tutti-i-consigli-di-google-per-aumentare-le-vendite-online-sul-sito-dellhotel/>
- lviii <http://www.tambourine.com/blog/the-incredible-ota-stat-that-everyone-has-forgotten-about/> sito consultato il 6/12/2016
- lix <http://www.nozio.biz/metamotori-turistici-sempre-piu-protagonisti-nel-mercato-turistico-online/#.WJM1gNLhDMw>
- lx <https://www.tripadvisor.it/CostPerClick>
- lxi <http://www.fastbooking.com/it/chi-siamo/la-nostra-storia/>
- lxii <http://www.fastbooking.com/it/chi-siamo/profilo-societario/>
- lxiii <http://fbcom.fbcmsv2.fblab.me/wp-content/uploads/2014/08/FASTBOOKING-Partners-List.pdf>
- lxiv <http://www.explorershotels.com/it/>
- lxv http://www.fastbooking.com/it/product/sviluppo-siti-web/#section_-
- lxvi <http://www.londrapalace.com/>
- lxvii http://www.fastbooking.com/it/product/sviluppo-siti-web/#section_-
- lxviii http://www.fastbooking.com/it/product/sviluppo-siti-web/#section_-
- lxix <http://www.casagredohotel.com/>
- lxx <https://www.okura-nikko.com/>
- lxxi <http://www.fastbooking.com/it/product/rate-checker/>
- lxxii <http://www.fastbooking.com/it/product/global-distribution-system/>
- lxxiii http://www.abouthotel.it/notizie/5359/la_ricetta_della_distribuzione_digitale
- lxxiv http://www.abouthotel.it/notizie/5359/la_ricetta_della_distribuzione_digitale
- lxxv <http://tpost.it/it/bto-report-litalia-e-le-ota/>
- lxxvi <http://www.nozio.biz/duopolio-ota-distribuzione-turistica-expedia-vs-priceline/#.WEqMkdLhDMx>

-
- ^{lxxvii} <http://www.travelclick.com/it/homepage>
- ^{lxxviii} <https://seekda.com/it/booking-portals-guadagnano-quote-di-mercato/>
- ^{lxxix} <http://www.hotelnerds.it/priceline-vuole-acquisire-tripadvisor/>
- ^{lxxx} <http://www.hotelnerds.it/priceline-vuole-acquisire-tripadvisor/> sito consultato il 12/12/2016
- ^{lxxxi} <http://www.missionline.it/bto-chiusura-del-day-two-con-expedia-e-booking-com-protagoniste/>
- ^{lxxxii} Secondo il Keyword planner di Google, <https://adwords.google.com/KeywordPlanner>
- ^{lxxxiii} <https://www.blueinteractiveagency.com/seo-blog/2014/02/google-and-otas-the-bad-the-ugly-and-the-good/>
- ^{lxxxiv} <http://www.lettera43.it/it/articoli/economia/2014/05/25/turismo-online-booking-ed-expedia-i-padroni-della-rete/117674/>
- ^{lxxxv} <http://www.booking.com/general.it.html?aid=356981;label=gog235jc-business-it-XX-XX-unspec-it-com-L%3Ait-O%3AwindowsS7-B%3Achrome-N%3AAXX-S%3AAbouU%3Ac;sid=dcf91bf7749b283687cfbec0d80b3f0a;tmpl=docs/about>
- ^{lxxxvi} <http://www.booking.com/business.it.html>
- ^{lxxxvii}
- http://www.ttgitalia.com/stories/agenzie_viaggi/113951_accordo_tra_giganti_bookingcom_firma_con_tripadvisor/
- ^{lxxxviii}
- http://www.ttgitalia.com/stories/tecnologia/114727_bookingcom_sale_sulla_piattaforma_concur_travel/
- ^{lxxxix}
- http://www.ttgitalia.com/stories/agenzie_viaggi/115892_priceline_avanza_in_cina_nuova_iniezione_di_500_milioni_di_dollari_per_ctrip/
- ^{xc}
- http://www.ttgitalia.com/stories/hotel/117665_bookingcom_sfida_expedia_parte_la_conquista_dellamerica/
- ^{xcj} http://www.ttgitalia.com/stories/tecnologia/114802_record_per_bookingcom_raggiunto_iltraguardo_di_un_miliardo_di_ospiti/
- ^{xcii}
- http://www.ttgitalia.com/stories/agenzie_viaggi/126355_bookingcom_per_agenzie_arriva_il_portale_dedicato/
- ^{xciii}
- http://www.ttgitalia.com/stories/agenzie_viaggi/126355_bookingcom_per_agenzie_arriva_il_portale_dedicato/
- ^{xciv} http://www.ttgitalia.com/stories/hotel/118533_revenue_management_degli_hotel_bookingcom_rinnova_ratemanager/
- ^{xcv} http://www.ttgitalia.com/stories/tecnologia/118766_non_solo_prezzi_il_cmo_di_bookingcom_racconta_il_futuro_a_ttg_italia/

xcvi

http://www.ttgitalia.com/stories/tecnologia/120860_contenuti_e_inspirazione_il_futuro_secondo_bookingcom/

^{xcvii} http://www.ttgitalia.com/stories/agenzie_viaggi/126422_expedia_lancia_in_italia_il_programma_fedelt_per_i_clienti/

^{xcviii} http://www.ttgitalia.com/stories/agenzie_viaggi/126422_expedia_lancia_in_italia_il_programma_fedelt_per_i_clienti/

^{xcix} https://www.expedia.it/p/support/condizioni_vendita

c

http://www.ttgitalia.com/stories/hotel/126565_expedia_e_best_western_un_accordo_per_il_mic_e/

ci

http://www.ttgitalia.com/stories/trasporti/126663_non_solo_voli_e_autonoleggi_expedia_vuole_anche_i_treni/

^{cii} http://webitmag.it/la-nuova-strategia-crescita-expedia-concorrente-partner-degli-hotel_120585/

ciii

http://www.ttgitalia.com/stories/agenzie_viaggi/127299_expedia_premiata_dai_dipendenti_britannici/

civ

http://www.ttgitalia.com/stories/agenzie_viaggi/113003_google_diventa_ota_big_g_lancia_la_sfi_da_alle_agenzie_di_viaggi/

^{cv} http://www.huffingtonpost.it/2016/10/18/trucchi-google-volare-in-viaggio_n_12536946.html?ref=fbpr

^{cvi} http://www.ttgitalia.com/stories/trasporti/127606_airbnb_fa_rotta_sui_voli/

^{cvii} <https://it.wikipedia.org/wiki/Disintermediazione#Turismo>

^{cviii} <http://www.bookingblog.com/prenotazioni-hotel-quelle-da-ota-sono-cancellate-nel-27-dei-casi/>

^{cx} <http://www.bookingblog.com/prenotazioni-hotel-quelle-da-ota-sono-cancellate-nel-27-dei-casi/>

^{cx} <http://www.bookingblog.com/bye-bye-ota-la-storia-piccolo-hotel-che-ha-disintermediato-al-100/>

^{cx} <http://www.bookingblog.com/bye-bye-ota-la-storia-piccolo-hotel-che-ha-disintermediato-al-100/>

^{cxii} http://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/parity-rate.html?refresh_ce=1

^{cxiii} http://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/parity-rate.html?refresh_ce=1

^{cxiv} <http://www.federalberghi.it/comunicati/comunicati.aspx?IDEL=231#.WG4kU9LhDMw>

-
- ^{cxv} http://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2016/03/14/ddl-concorrenza-federalberghisi-art.50_a05606b2-6006-4691-a67e-0f52bb8cf006.html
- ^{cxvi} <http://www.federalberghi.it/comunicati/comunicati.aspx?IDEL=236#.WGzOR9LhDMx>
- ^{cxvii} http://www.ttgitalia.com/stories/hotel/126466_hotel_e_ota_anche_laustria_cancella_la_parity_rate/
- ^{cxviii} http://www.ttgitalia.com/stories/hotel/124106_australia_gli_hotel_si_emancipano_dalle_ota/
- ^{cxix} http://www.ttgitalia.com/stories/hotel/115051_expedia_la_legge_sulla_parity_rate_discrimina_i_clienti/
- ^{cxx} http://www.ttgitalia.com/stories/hotel/115051_expedia_la_legge_sulla_parity_rate_discrimina_i_clienti/
- ^{cxxi} http://www.ttgitalia.com/stories/hotel/115051_expedia_la_legge_sulla_parity_rate_discrimina_i_clienti/
- ^{cxxii} http://www.ttgitalia.com/stories/agenzie_viaggi/113049_ota_e_ecommerce_prezzi_a_confronto_gli_effetti_della_parity_rate/ gli hotel e le OTA in questione non vengono menzionate.
- ^{cxxiii} Sunny Sun, Rob Law, Tony Tse (2015) Exploring price fluctuations across different online travel agencies: A case study of room reservations in an upscale hotel in Hong Kong. Journal of vacation Marketing, Vol. 22(2) pp. 167-178
- ^{cxxiv} Sunny Sun, Rob Law, Tony Tse (2015) Exploring price fluctuations across different online travel agencies: A case study of room reservations in an upscale hotel in Hong Kong. Journal of vacation Marketing, Vol. 22(2) pp. 167-178
- ^{cxxv} Sunny Sun, Rob Law, Tony Tse (2015) Exploring price fluctuations across different online travel agencies: A case study of room reservations in an upscale hotel in Hong Kong. Journal of vacation Marketing, Vol. 22(2) pp. 167-178
- ^{cxxvi} Sunny Sun, Rob Law, Tony Tse (2015) Exploring price fluctuations across different online travel agencies: A case study of room reservations in an upscale hotel in Hong Kong. Journal of vacation Marketing, Vol. 22(2) pp. 167-178
- ^{cxxvii} Sunny Sun, Rob Law, Tony Tse (2015) Exploring price fluctuations across different online travel agencies: A case study of room reservations in an upscale hotel in Hong Kong. Journal of vacation Marketing, Vol. 22(2) pp. 167-178
- ^{cxxviii} Sunny Sun, Rob Law, Tony Tse (2015) Exploring price fluctuations across different online travel agencies: A case study of room reservations in an upscale hotel in Hong Kong. Journal of vacation Marketing, Vol. 22(2) pp. 167-178
- ^{cxxix} <http://www.bookingblog.com/intervista-esclusiva-a-a-booking-com-senza-la-rate-parity-per-gli-hotels-sarebbero-guai/>
- ^{cxxx} http://www.accorhotelsgroup.com/fileadmin/user_upload/Contentus_Accor/Franchise_Management/Documents_utiles/General_information/MAJ_2015/panorama_uk.pdf

-
- ^{cxxx} <https://it.wikipedia.org/wiki/Accor>
- ^{cxxxi} <http://www.accorhotels.com/it/sustainable-development/index.shtml>
- ^{cxxxiii} <http://www.accorhotels.com/it/sustainable-development/index.shtml>
- ^{cxxxiv} <http://www.abouthotel.it/guidaviaggi/notizie/178090/primo-passo-di-accor-nella-sharing-economy>
- ^{cxxxv} <http://www.abouthotel.it/guidaviaggi/notizie/178090/primo-passo-di-accor-nella-sharing-economy>
- ^{cxxxvi} http://www.accorhotelsgroup.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Pressreleases/2015/UK/20151209_pr_accorhotels_frhi.pdf
- ^{cxxxvii} http://www.accorhotelsgroup.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Pressreleases/2015/UK/20151209_pr_accorhotels_frhi.pdf
- ^{cxxxviii} Nel 2012 le catene Ibis, Etap Hotel e All Season, vennero riunite nell'unico marchio Ibis (Ibis, Ibis budget e Ibis Style).
- ^{cxxxix} <http://www.accorhotels-group.com/en/group/accorhotels-company-profile.html>
- ^{cxl} <http://www.accorhotels-group.com/en/brands/key-figures.html> "the hotel portfolio per operating type".
- ^{cxli} Dato risalente al 2015.
- ^{cxlii} <http://www.utopies.com/en/> società di consulenza.
- ^{cxliiii} <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-01-18/le-ricadute-accorhotels-italia-356-milioni-euro-e-8900-addetti--165454.shtml?uuid=ACV2CQCC>
- ^{cxliv} <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-01-18/le-ricadute-accorhotels-italia-356-milioni-euro-e-8900-addetti--165454.shtml?uuid=ACV2CQCC>
- ^{cxlv} <https://it.wikipedia.org/wiki/Accor#Azionisti.5B2.5D>
- ^{cxlvi} <http://www.missionline.it/ad-un-accor-sempre-piu-cinese-ok-allacquisto-di-fairmont/>
- ^{cxlvii} http://pressroom.accorhotels-group.com/continental-europe/static/document/accor_cartella_stampa_2016.pdf
- ^{cxlviii} http://pressroom.accorhotels-group.com/continental-europe/static/document/accor_cartella_stampa_2016.pdf
- ^{cxlix} http://pressroom.accorhotels-group.com/continental-europe/static/document/accor_cartella_stampa_2016.pdf
- ^{cl} http://pressroom.accorhotels-group.com/continental-europe/static/document/accor_cartella_stampa_2016.pdf
- ^{cli} http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2014-01-24/l-italia-e-strategica-accor-090509.shtml?uuid=ABIIcVr&refresh_ce=1
- ^{clii} <http://www.panorama.it/economia/aziende/i-piani-di-accor-hotel-sullitalia/>

-
- cliii <http://www.panorama.it/economia/aziende/i-piani-di-accor-hotel-sullitalia/>
- cliv <http://www.edenred.com/en>
- clv <http://www.accorhotels-group.com/en/group/accorhotels-strategic-vision.html>
- clvi <https://www.aigo.it/it/press/banyan-tree-hotels-spa-annuncia-la-partnership-con-accorhotels>
- clvii <https://www.aigo.it/it/press/banyan-tree-hotels-spa-annuncia-la-partnership-con-accorhotels>
- clviii
- http://www.ttgitalia.com/stories/hotel/125294_accorhotels_si_espande_a_cuba_con_un_hotel_d_i_lusso/
- clix http://www.ttgitalia.com/stories/hotel/126617_accorhotels_completa_lacquisizione_della_soci et_di_concierge_john_paul/
- clx <http://pressroom.accorhotels-group.com/accorhotels-finalizes-acquisition-of-john-paulthe-world-leader-in-the-concierge-market%E2%80%8B/>
- clxi
- http://www.ttgitalia.com/stories/hotel/126338_accorhotels_acquisisce_il_30_di_25hours_hotels/
- clxii <http://www.travelquotidiano.com/alberghi/accor-vara-piano-leading-digital-hospitality/tqid-195407>
- clxiii http://pressroom.accorhotels-group.com/continental-europe/static/document/accor_cartella_stampa_2016.pdf
- clxiv http://www.economyup.it/innovazione/1737_la-catena-di-hotel-n1-nel-mondo-punta-225-milioni-di-euro-sull-innovazione.htm
- clxv <http://www.accorhotels.com/it/our-services/reviews.shtml>
- clxvi <http://www.accorhotels.com/it/leclub/program/loyalty-program.shtml>
- clxvii http://www.economyup.it/innovazione/1737_la-catena-di-hotel-n1-nel-mondo-punta-225-milioni-di-euro-sull-innovazione.htm
- clxviii <http://www.doceasy.it/PressRoom/CASO-Accor-Hotels>
- clxix <http://www.doceasy.it/PressRoom/CASO-Accor-Hotels>
- clxx http://www.ttgitalia.com/stories/hotel/125902_accorhotels_potenzia_laccordo_con_hotelbeds_per_raddoppiare_le_vendite/
- clxxi <https://blog.econocom.com/it/blog/accorhotels-per-clienti-con-esigenze-digitali/>
- clxxii <http://www.abouthotel.it/notizie/4858/> parole di Renzo Iorio in un'intervista del 2015.
- clxxiii <http://www.missionline.it/successo-per-il-marketplace-di-accor/> intervista del 18/11/2015
- clxxiv http://www.ttgitalia.com/stories/hotel/115204_iorio_accor_non_vogliamo_fare_la_ota/
- clxxv http://www.accorhotelsgroup.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/PDF/2015/UK/pr_accor_fastbooking_2015april.pdf

^{clxxvi} <https://www.tnooz.com/article/accor-acquires-fastbooking-a-b2b-hotel-tools-provider/>

^{clxxvii} <http://us3.campaign-archive1.com/?u=013f3ee8fe05e074b15758357&id=a1ae6a13e8&e=36b4e26241>