

Dipartimento Di Impresa E Management

Cattedra Di Marketing Dei Servizi

**INTERNET E LE IMPRESE TURISTICHE:
AVVENTO DELLE OTA E
DISINTERMEDIAZIONE**

Relatore

Prof.ssa Giovanna Devetag

Candidato

Lorenzo Ciuffi

N° 178901

Anno Accademico: 2014/2015

Ringraziamenti:

Desidero ringraziare la professoressa Giovanna Devetag ed il Dottor Giovanni Zazzerini per il tempo dedicatomi durante la stesura e realizzazione di questo elaborato, ma soprattutto per avermi introdotto alla materia del Marketing dei Servizi, interessante punto di partenza e fondamentale base per poter sviluppare con coerenza la seguente tesi.

Indice

Introduzione.....	5
1. Caratteristiche del settore ieri e oggi.....	6
1.1 Il processo di prenotazione ieri e oggi.....	6
1.2 Scenario attuale.....	9
1.2.1 Il Billboard Effect.....	15
2. La disintermediazione: problemi e potenzialità.....	19
2.1 Cos'è la disintermediazione.....	19
2.2 Il problema delle clausole di "rate parity" e "availability parity".....	22
2.3 interpretazione delle clausole a favore della disintermediazione.....	25
3. Conseguenze del dibattito e intervento del legislatore nazionale ed europeo.....	31
3.1 O.T.A. contro albergatori: difesa degli interessi e sentenze delle autorità antitrust.....	32
3.1.1 Germania.....	33
3.1.2 Italia, Francia e Svezia.....	34
Conclusioni.....	38
Bibliografia.....	40

INTERNET E LE IMPRESE TURISTICHE: AVVENTO DELLE OTA E DISINTERMEDIAZIONE

INTRODUZIONE

La tesi presentata di seguito si propone di descrivere lo scenario attuale nel settore dell'intermediazione a livello turistico, in particolare si prende in esame l'attuale dibattito tra O.T.A. (Online Travel Agencies) e le autorità antitrust schierate al fianco delle associazioni di albergatori, che vorrebbero ottenere maggiori margini di libertà a livello imprenditoriale attraverso la disintermediazione.

Si inizia nel primo capitolo a ripercorrere il processo di prenotazione antecedente all'epoca di Internet ed i primi sviluppi di quest'ultimo, arrivando al giorno d'oggi con l'emergere di portali che gestiscono la maggior parte delle transazioni online nel settore turistico.

Nel secondo si discute di come la disintermediazione, vista la disparità di potere contrattuale, sia una logica conseguenza delle varie clausole imposte alle strutture ricettive da parte degli intermediari online, ma anche di come gli albergatori riescano a conservare un certo livello di libertà adottando canali di vendita alternativi che esulino dalle imposizioni delle O.T.A., o che comunque permettano di non sostenere i costi di transazione derivanti dalle commissioni sulle prenotazioni.

All'interno del terzo e ultimo capitolo, si descrivono i recenti avvenimenti a livello europeo e nazionale, da un punto di vista non solo normativo, ma bensì anche economico, analizzando in breve le conseguenze degli interventi intrapresi dalle varie autorità nazionali.

CAPITOLO 1

CARATTERISTICHE DEL SETTORE IERI E OGGI

1.1 IL PROCESSO DI PRENOTAZIONE: DAL TELEFONO AI CANALI ONLINE

Ad oggi il processo di prenotazione nel settore alberghiero e, più in generale, in qualsiasi struttura che fornisca servizi di alloggio (bed and breakfast, affittacamere, ecc.) per turisti a breve termine, si articola in svariate forme: dalle meno recenti come il fax e le prenotazioni via telefono, alle più recenti e sviluppate attraverso il World Wide Web che stanno anno dopo anno acquisendo maggior importanza per la loro velocità ed affidabilità.

In precedenza il processo di prenotazione poteva avvenire solo attraverso contatti diretti con la struttura come contatti telefonici e/o attraverso fax o posta cartacea: il processo iniziava con il cliente che doveva contattare l'albergo ed attraverso il personale riceveva e forniva le informazioni necessarie per riservare la stanza.

A partire dagli ultimi anni novanta le aziende del settore turistico hanno cominciato ad adeguarsi ai nuovi standard richiesti dal mercato, in particolare 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 di settore; e a distanza di qualche anno il livello di conversione che gli imprenditori vedevano realizzarsi tramite i canali online rimaneva marginale rispetto al totale.

Secondo i dati raccolti dallo studio di Sherry Wei et al., 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% dei rispondenti al questionario ha confermato di avere una pagina su Internet 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 compiere prenotazioni direttamente dalla pagina. Nonostante questi dati, 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)¹.

TABELLA 1.1 - Uso di Internet nel 1998 da parte delle strutture alberghiere

<i>The use of the World Wide Web</i>	
<i>Does your property have a homepage on the web?</i>	
Yes	91.3%
No	8.7%
<i>Does your home page allow guests to make reservations?</i>	
Yes	82.6%
No	17.4%
<i>What percentage of your guaranteed reservations comes from the Internet?</i>	
Less than 5%	75.6%
5 – 10%	10.6%
11 – 20%	2.4%
21 – 30%	0.8%

Fonte: S. Wei et al., 2001, "Uses of the Internet in the global hotel industry", *Journal of Business Research*.

Nel 2003 uno studio di Alan Ching-biu Tse riassunse l'enorme cambiamento avvenuto in seguito a due importanti, quanto tragici, eventi: l'undici settembre e la

¹ 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).

diffusione della SARS in svariate parti del mondo. Tse suggerisce che il drastico calo del turismo a livello globale, sia stato causato in larga parte dall'impatto psicologico che i due sopracitati eventi hanno provocato in quel periodo costringendo gli attori operanti nel settore a reagire in maniera repentina nel tentativo di limitare i danni; Hong Kong in quel periodo, con solo il 20% di tasso d'occupazione delle camere d'albergo, è esempio di quanto il turismo come settore abbia sofferto (Neuman et al., 2003).

La conseguenza a tutto ciò è stata un cambio di direzione nelle scelte manageriali, gli albergatori iniziarono a puntare molto di più su Internet, e ampliarono le possibilità di utilizzarlo come primo mezzo di marketing e prenotazione.

L'obiettivo della disintermediazione si stava facendo strada nelle strategie aziendali con l'obiettivo di abbassare i costi d'intermediazione, tutti attribuibili ancora alle agenzie turistiche "off-line". Una statistica diffusa dall' "Economist" nel 2002 conferma il trend di disintermediazione con un tasso di prenotazioni online, in America, che si attesta oltre il 15% sul totale; confermando le previsioni di molti esperti del settore che il trend fosse irreversibile².

Recentemente il processo di prenotazione si è evoluto ulteriormente con l'ingresso, ma anche la contestuale uscita dal mercato, di attori diversi.

A seconda di molte variabili che delineano il profilo del turista e della meta da raggiungere, i mezzi di contatto con le strutture che verranno probabilmente utilizzati saranno profondamente diversi; di conseguenza in una situazione di tale dinamismo e diversificazione ci si aspetta che dalla struttura più piccola alla grande catena lo spettro di canali disponibili sia il più ampio possibile, ma soprattutto che ad ogni canale corrisponda un target, e che questo target attraverso metodi mirati di strategia aziendale e di marketing venga raggiunto correttamente.

² Benjamin and Wigand, 1995; Frazier, 1999.

1.2 SCENARIO ATTUALE: LE OTA, PRINCIPALI ATTORI E CRESCENTE POTERE CONTRATTUALE

Lo scenario delle prenotazioni nel settore alberghiero si presenta come un insieme di realtà molto diverse tra loro, ma soprattutto diverse da come si presentava pochi anni fa. Sottolineando che ormai la tendenza del "turismo fai da te" si è consolidata in particolare in Europa e Nord America, anche grazie alla maggior fiducia che gli utenti di Internet ripongono nelle tecnologie online, stiamo assistendo ad una progressiva sostituzione degli intermediari di viaggio tradizionali con altri tipi di intermediari: le O.T.A. (online travel agency).

Questi soggetti sono delle piattaforme, appunto online, che consentono di prenotare in modo semplice e "user-friendly" non solo una camera d'albergo, ma anche biglietti aerei, automobili a noleggio ed, in generale, la maggior parte delle facilities che ci si aspetta di dover utilizzare durante un viaggio.

La diffusione di questi portali, già aperti al grande pubblico da una decina d'anni, ma con margini di mercato che crescono esponenzialmente anno dopo anno, sta portando ad una vera e propria concentrazione dell'offerta nelle mani di pochi grandi operatori turistici che operano a livello internazionale; e non più locale come la maggior parte delle tradizionali agenzie di viaggio.

Il principale vantaggio di questo tipo di approccio alla prenotazione online è che passando per le O.T.A. il cliente riesce ad avere in breve tempo un quadro sufficientemente completo dell'offerta, con giudizi rilasciati sugli stessi portali solamente da altri clienti e con un confronto immediato dei costi che dovrà sostenere a seconda della struttura che sceglierà, il tutto attraverso un'interfaccia che standardizza, e quindi rende equiparabili, le varie strutture.

Dallo studio di Nira Yacouel and Aliza Fleischer, emerge che le O.T.A. sono un canale più che attendibile, per l'utente ai fini di carpire informazioni veritiere riguardo la struttura. Infatti a differenza delle agenzie locali, esse risentono dei feedback positivi e/o negativi dei clienti, poiché si ripercuotono direttamente sul tasso di conversione della stessa O.T.A. In più quest'ultime svolgono un'attività di monitoraggio nei confronti dei partner che offrono sulle loro piattaforme,

poiché la qualità del loro servizio è direttamente proporzionale alla veridicità delle informazioni condivise dagli hotel (Yacouel and Fleischer, 2012).

Oltre a questo tipo di canale, esistono svariati concorrenti che si prefiggono l'obiettivo di partecipare al mercato delle prenotazioni online puntando anche su segmenti differenti di utenti e che stanno acquisendo una sempre maggior importanza.

Tra le ultime tendenze da segnalare e che stanno creando interessanti punti di discussione sui maggiori blog e portali di albergatori vanno segnalati i "Coupon Site" e i "Metamotori di ricerca".

Per quel che riguarda i primi, l'esempio più rappresentativo è Groupon, che, offrendo pacchetti a prezzi decisamente scontati, permette tassi di conversione molto alti; i problemi che però segnalano le organizzazioni degli albergatori a fronte di un tasso di occupazione nel brevissimo termine apparentemente in crescita sono vari. In primis, il cliente che viene in contatto con la struttura non è un cliente propenso alla fidelizzazione, ciò significa che nella maggior parte dei casi, in assenza di un notevole fattore di convenienza a livello di prezzo esso non continuerà ad acquistare. In secundis, ma non meno importante, attraverso questi siti viene spesso veicolato un target errato di clientela, non appartenente al segmento di riferimento dell'azienda stessa; questo fenomeno può portare alla cosiddetta "Brand Erosion" ossia un vero e proprio danneggiamento del brand dell'albergo che difficilmente si riesce a recuperare nel medio-breve termine. In compenso si sottolinea che l'utilizzo di questi canali può tornare molto utile in almeno tre occasioni: le nuove aperture e quindi acquisire feedback e recensioni, periodi di bassissima occupazione e per far conoscere mete a non vocazione turistica (Booking Blog, 29 novembre 2011).

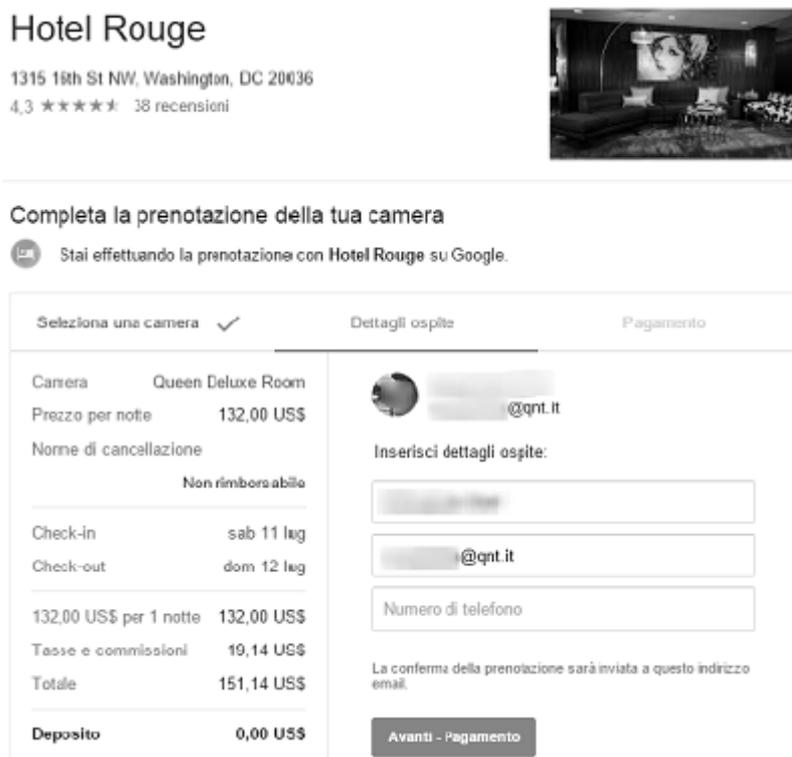
I secondi soggetti che sono stati citati, i "Metamotori di ricerca", sono dei siti web che consentono la ricerca delle strutture come qualsiasi altro motore di ricerca, ma hanno il vantaggio di presentarle insieme ad un gran numero di recensioni, feedback ed indicazioni fornite da precedenti clienti, diventando così una fonte ritenuta più affidabile. Anche questo tipo di canale però presenta vantaggi e

svantaggi da non sottovalutare. I principali vantaggi sono la presenza di link diretti al sito dell'albergo, funzione non gratuita, ma che permette fidelizzazione e prenotazioni dirette, permettendo un controllo diretto sul cliente che attraverso le O.T.A. non interagisce con la struttura fino al momento di consumare il servizio. Inoltre si contribuisce alla creazione di una forte immagine del brand attraverso il sistema feedback che permette al cliente di farsi un'idea verosimile del servizio che sta comprando. Punti di debolezza di questo sistema, in particolare rispetto alle Online Travel Agency, sono la possibile non attendibilità di alcune recensioni: a differenza di quest'ultime i metamotori non selezionano le fonti di feedback, quindi in linea teorica, il rischio che alcuni possano effettivamente essere scritti da finti clienti o direttamente da parti interessate come la direzione della struttura o dei diretti concorrenti è sempre da tenere in considerazione; nel sistema delle O.T.A. invece questo rischio è più circoscritto, in quanto solo chi effettua una prenotazione e poi usufruisce del servizio riceve richiesta dal portale per rilasciare una recensione.

Di recente, i confini tra questi vari tipi di intermediari si sta sfumando; in particolare i metamotori, tra i quali oltre a TripAdvisor troviamo anche Trivago e Google Hotel Finder, stanno cercando di assumere caratteristiche che ad oggi distinguono le Online Travel Agency come la prenotazione diretta sul sito. Molti A/B test sono stati lanciati da Google negli ultimi mesi per permettere la costruzione della pagina di prenotazione che già vede in alcuni casi la possibilità di prenotare senza lasciare la pagina web. Nel caso invece di TripAdvisor l'orientamento all'Instant Booking, così definito proprio perché permette di portare a termine l'operazione senza dover passare dalla pagina dell'hotel, è stato definitivamente ufficializzato attraverso l'aggressiva campagna pubblicitaria degli ultimi mesi in cui il portale si promuove come miglior portale di prenotazione dell'anno³.

³ Il modello di TripAdvisor inoltre si basa su quello delle tradizionali O.T.A., infatti la partnership con le varie strutture alberghiere si basa su una commissione nel caso di prenotazione tra il 12% e il 15% (QNT Hospitality, 2015).

FIGURA 1.1 - Pagina di prenotazione attuale di Google Hotel Finder.



Come mostra l'immagine è ad oggi possibile completare l'intero processo di prenotazione per alcune catene alberghiere direttamente sulla pagina di Google Hotel Finder.

Fonte: QNT Hospitality, 2015.

Tra le O.T.A., i due attori che ad oggi si spartiscono il mercato delle prenotazioni online di strutture alberghiere, nella sua quasi totalità, sono "Expedia.com" e "Booking.com".

La prima, Expedia, è una società fondata nel 1995 da Barry Diller come divisione di Microsoft. Fu acquisita da TicketMaster nel 2001, e nel 2005 ha assunto la forma che oggi conosciamo come portale d'intermediazione per sistemazioni alberghiere, prenotazioni di biglietti aerei, auto a noleggio. La società

madre ha dato vita anche ad altri due portali più specializzati ai fini di selezionare e migliorare il raggiungimento dei vari target di clientela: Hotels.com, che si occupa soltanto di strutture alberghiere senza offrire i servizi collaterali che appaiono disponibili sul portale principale e Hotwire.com, dedicato ad offerte a prezzi scontati e prenotazioni last-minute per raggiungere la clientela più sensibile al prezzo (Sole 24 Ore, 4 ottobre 2010)⁴.

Il secondo attore fondamentale è Booking.com, società nata nel 1996 con sede ad Amsterdam, Paesi Bassi, appartenente oggi al gruppo Priceline; dispone di un sito tradotto in quaranta lingue differenti e può vantare un numero sempre in crescita di proprietà attive sul proprio portale che a metà 2015 si attesta a poco meno di 800.000 unità in 221 nazioni e territori; considerevole è anche il numero di prenotazioni giornaliero che riesce a totalizzare il portale, con picchi vicini al milione al giorno (Booking.com, 2015).

Tra i due è considerato il leader sul mercato, con 170 sedi fisiche in più di 60 paesi governa la classifica dal punto di vista del successo online: mentre il diretto rivale occupa a livello mondiale la posizione 8017 e a livello italiano la centoquarantaquattresima, Booking.com è addirittura all'ottantesima a livello internazionale e sale fino ad essere quindicesimo sulla classifica nazionale (Alexa.com, 2015).

Tra i vari servizi offerti, Booking.com ha da poco dato vita ad un sito apposito per la prenotazione di appartamenti, ville e case vacanze, al fine di segmentare al meglio la domanda a seconda delle caratteristiche richieste; il sito in questione, chiamato Villas.com, raccoglie già 400.000 proprietà e viene esplicitamente proposto come servizio direttamente offerto dal brand Booking.com (Villas.com, 2015).

Come la società madre, garantisce agli utenti il miglior prezzo garantito attraverso le clausole di rate parity di cui si parlerà nel prossimo capitolo

⁴ Dato da evidenziare, il metamatore di ricerca TripAdvisor.com è proprietà della società controllante Expedia e gli altri due portali controllati citati in precedenza. Si nota anche l'attuale tendenza di TripAdvisor.com ad avvicinarsi al modello di Online Travel Agency, con il passaggio guida turistica virtuale gratuita, a piattaforma di prenotazione online per la sistemazione alberghiera.

Concorrenti diretti, queste due piattaforme condividono nella maggior parte dei casi gli stessi clienti, soprattutto dal lato dell'offerta alberghiera.

I dati di market-share forniti da Scott Devitt in un sondaggio per la Morgan Stanley, tuttavia, lasciano intendere che Booking abbia, almeno a livello europeo, surclassato Expedia, totalizzando una quota totale di mercato nel settore delle O.T.A. pari al 47% contro il non modesto 21% del diretto concorrente (Scott Devitt, 8 luglio 2013).

Il dato sembra giustificato da almeno quattro motivi: una più ampia base di offerta che Booking riesce a proporre sul proprio portale, a sua volta segmentata in 25 tipi di strutture; una più semplice infrastruttura online che permette agli albergatori di aggiornare in maniera più facile ed efficace il profilo della proprietà; ed infine la composizione della stessa offerta differisce da Expedia per la grandezza media degli utenti.

Le strutture di quest'ultima sono in larga parte catene alberghiere di media e grande entità, rendendo il portale più esposto in periodi di forte occupazione a un più basso coefficiente di riempimento.

Quarta problematica che giustifica la differenza tra i due attori sono i costi di transazione che essi stessi impongono ai loro partner: nonostante le commissioni risultino alte per entrambi, Booking.com resta una delle O.T.A. con costi più bassi, mentre Expedia, al contrario, caricando oltre alle tariffe standard d'intermediazione anche dei costi per il pagamento con carta di credito, risulta il partner con le spese più alte in assoluto (Scott Devitt, 8 luglio 2013)⁵.

Nonostante le tendenze sottolineate in precedenza riguardo alla nascita di nuovi canali di prenotazione, le O.T.A. tradizionali attraggono non solo in termini relativi, ma anche in termini di valori assoluti, la maggior parte delle prenotazioni che avvengono per canali online. Nello studio di L. Masiero e R. Law (2015), viene messo in luce che sul totale delle prenotazioni avvenute in una famosa località turistica svizzera, il 58,3% passa attraverso le O.T.A. tradizionali

⁵ Expedia.com impone una tariffa incrementale tra il due e il tre per cento per le transazioni compiute con carta di credito.

(Expedia.com, Booking.com, Hotels.com, Venere.com) contro, ad esempio, solo 8.4% attribuibile al canale diretto del sito web della struttura⁶.

Come mostra la prossima tabella, le online travel agency sono il più importante canale di prenotazione, nonostante una forte presenza del turismo interno (79.3%) legato ai canali locali come le DMO⁷.

TABELLA 1.3 - Market share del turismo svizzero in Canton Ticino (Ascona-Locarno, Svizzera)

Sample	Count
Observations	2,208
Sales channel	Share
Online travel agencies	58.3%
Hotel website	8.4%
Destination marketing website	27.1%
Destination marketing call center	6.2%

Fonte: Masiero, L., Law, R., 2015. "Comparing reservation channels for hotel rooms: a behavioral perspective". Journal of Travel and Tourism Marketing, 30 aprile 2015.

1.2.1 Il Billboard Effect

Fattore che viene ritenuto il maggior punto di forza delle O.T.A., comune anche ai metamotori di ricerca, è il cosiddetto Billboard Effect.

Quest'ultimo rappresenta la capacità dell'intermediario di fornire una visibilità maggiore rispetto a qualsiasi altro canale, diretto o indiretto, alla struttura;

⁶ Lo studio è basato su dati raccolti nel 2011 su un campione annuale del flusso turistico nel Canton Ticino, Ascona-Locarno, Svizzera.

⁷ Le DMO (Domestic Marketing Organization) sono istituzioni che permettono alle strutture alberghiere del luogo di usufruire sia di un sito web in cui vengono raccolti i dati degli hotel riferibili alla zona d'interesse con piattaforma di prenotazione inclusa, e di un call-center che svolge analoghe funzioni.

rendendo il costo di commissione per le prenotazioni assimilabile ad una spesa in marketing.

Lo studio fornito dalla Cornell University⁸, "Search, OTAs, and Online Booking: An Expanded Analysis of the Billboard Effect" (April 2011), fornisce dimostrazione di come la presenza sulle O.T.A. degli hotel, oltre a fornire in assoluto un numero maggiore di prenotazioni grazie ad un più largo bacino d'utenza, incrementi anche le prenotazioni attraverso il sito della struttura stessa; per questo chiamato "Effetto Manifesto".

L'esperimento consiste in un'analisi del traffico web di quattro alberghi differenti i quali, ciclicamente, vengono inseriti e successivamente rimossi dal portale Expedia.com. Bisogna precisare che tra gli elementi campione presi in considerazione, i primi tre fanno parte di catene mentre il quarto è una struttura indipendente; in particolare, per due di quelli appartenenti alla catena, altri hotel gestiti dallo stesso brand si trovano posizionati nelle vicinanze degli stessi, portando così ad un parziale inquinamento dei dati; stesso effetto viene riscontrato per il terzo appartenente ad un brand, ma con un effetto minore in quanto gli hotel "partner" sono posizionati ad una maggior distanza⁹. La conclusione è che i dati sono via via meno inquinati aumentando la distanza dagli hotel partner o non avendone come nel caso del quarto elemento dell'esperimento.

Il procedimento dell'esperimento, come detto in precedenza, consiste nell'alternare a periodi di presenza sul portale, periodi di assenza da quest'ultimo.

I risultati del billboard effect sono evidenti, sottolineando che le variazioni percentuali in tabella 1.3 prendono in esame solamente il totale delle prenotazioni

⁸ La "Cornell University School of Hotel Administration, è considerata un'istituzione di prima categoria nella ricerca e nell'insegnamento delle materie concernenti il settore alberghiero.

⁹ L'inquinamento dei dati per gli alberghi appartenenti ad una catena con altre strutture nelle strette vicinanze è giustificata dal fatto che, non essendo stati eliminati dal portale gli hotel sotto lo stesso brand, le prenotazioni effettuate tramite canale diretto potrebbero essere state reindirizzate dalla pagina sul portale al sito della catena su cui sono sponsorizzate entrambe le strutture.

effettuate sul sito dell'hotel e non la somma di quest'ultime con quelle effettuate attraverso il portale Expedia.

TABELLA 1.3 - Media giornaliera delle prenotazioni attraverso sito web proprietario

Proprietà	On Expedia	Off Expedia	Incremento percentuale
Brand H. 1	39.4	36.6	7.5%
Brand H. 2	54.8	49.7	9.1%
Brand H. 3	39.1	34.2	14.1%
Indipendente	28.6	22.7	26%

Fonte dati: C. Anderson, "Search, OTAs, and Online Booking: An Expanded Analysis of the Billboard Effect", April 2011.

Dai dati risulta che la presenza su Expedia.com provochi un aumento consistente delle prenotazioni dirette, aumentando di caso in caso a seconda dell'attendibilità dei dati, sempre più significativi all'attenuarsi delle cause d'inquinamento degli stessi sopra citate. L'aumento percentuale a seconda della struttura oscilla dal 7.5% al 26%, incremento netto e che non costa spese di commissione.

Lo studio prosegue analizzando il percorso web che ha portato alla prenotazione dell'hotel da parte dell'utente. La caratteristica delle prenotazioni dirette avvenute su IHG.com è che, se il 61.8% degli utenti ha visitato molteplici siti oltre a Expedia.com, un altro 21.5% proviene da una navigazione che esclude tutti gli altri motori di ricerca; la conclusione a cui giungiamo è che se l'hotel non

avesse pubblicato una sua pagina sul portale, quella percentuale non sarebbe atterrata sul sito IHG.com.¹⁰

Le conclusioni che possiamo trarre da questo studio sono che, a fronte di una commissione onerosa anche del 30% per prenotazioni effettuate sul portale nel caso di Expedia, le strutture possano ridurre questa percentuale grazie all'effetto manifesto fino a percentuali nell'ordine delle unità.

¹⁰ Il 21.5% in questione è una clientela che per la prenotazione ha fatto affidamento ad Expedia.com come unica fonte d'informazioni riguardo le strutture in loco, quindi se l'hotel non avesse avuto la sua pagina su quest'ultima, l'utente non avrebbe preso in considerazione la struttura di IHG.

CAPITOLO 2

LA DISINTERMEDIAZIONE: PROBLEMI E POTENZIALITÀ

2.1 COS'È LA DISINTERMEDIAZIONE

La disintermediazione nel settore alberghiero, ma anche più in generale in quello dell'accoglienza turistica, è quella particolare 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.

Particolare rilevanza sta assumendo in questi ultimi anni la volontà di allontanarsi dai grandi portali di intermediazione citati in precedenza, a causa degli elevati costi, anche se la tendenza non sembra prendere piede; gestendo un'enorme quantità di strutture questi portali non consentono a chi non pubblica annunci attraverso gli stessi, di avere una sufficiente visibilità rispetto ai concorrenti.

La maggior parte delle strutture di medio-piccole dimensioni, o che comunque non godono di un'immagine a livello di brand particolarmente forte, non avendo la possibilità di investire in visibilità ai livelli delle grandi catene rimangono legati alle O.T.A., aumentando il potere contrattuale di quest'ultime.

Caso che ha fatto notizia in quest'ambito, è stato quello dell'"Hotel de Vie" a Farnham, Inghilterra, dove la direzione dell'albergo aveva infatti deciso di eliminare gli intermediari dall'intero processo di prenotazione.

Nel 2012 l'hotel pubblicò un articolo sul proprio blog dove spiegava le ragioni della sua decisione, tra le quali un abuso da parte di Booking.com nell'utilizzo

dell'immagine dell'hotel, un'ingiusta visibilità del link di prenotazione di quest'ultimo rispetto al link di prenotazione diretta su TripAdvisor, e tra le altre, la non possibilità di rispondere alle recensioni dei clienti sul portale, rendendo possibili abusi di quest'ultime da parte di clienti scontenti o concorrenti.

L'hotel De Vie ultimò il processo il 4 giugno 2012 pubblicando un secondo articolo in cui annunciava la totale uscita dai canali distributivi online e rivendicava lo status di hotel totalmente indipendente¹¹.

La difficoltà maggiore che la struttura affrontò fu l'eliminazione dei propri dati dalla rete dei portali, i quali, in particolare Booking, continuarono a far comparire come non disponibili le stanze dell'hotel anche su siti ad essi affiliati.

Le pratiche scorrette di marketing d'altronde sono parte del rischio che si incontra quando ci si prova a sganciare, e quindi si fa disintermediazione totale nei confronti di colossi al livello delle O.T.A.; d'altronde è la capacità di veicolare il traffico online e la maggior parte delle ricerche che rende possibile l'altissimo margine che esse richiedono sulle transazioni.

Nonostante tutto, l'hotel De Vie a distanza di alcuni mesi risentiva solo di un deficit del 2% rispetto al coefficiente di riempimento antecedente alla rinuncia agli intermediari avendo visto anche aumentare le visite dirette al proprio sito web.

Va anche sottolineato che prima del distacco il 40% delle prenotazioni avveniva tramite i portali. Da una semplice analisi di questo dato la direzione dell'albergo giunse alla conclusione che, attraverso pratiche scorrette di marketing, gli intermediari deviassero il traffico online sui propri siti al fine di aumentare le prenotazioni completate sugli stessi; il dato è stato inoltre confermato da vari feedback di clienti che asserivano di aver voluto provare a prenotare su canali diretti, ma che si trovavano spesso reindirizzati sul sito dell'intermediario.

Ultimo dato che risulta importante sottolineare, è la diversa clientela che portali e canali diretti forniscono; nel caso dell'Hotel De Vie gli utenti dei portali risultavano prenotare vacanze più brevi, creando così la necessità di un turnover

¹¹ L'hotel aveva già dato inizio a questo processo due anni prima infatti solamente Booking.com e Laterooms, due dei vari portali utilizzati fino al 2010 dall'albergo, erano rimasti come rivenditori; il resto delle O.T.A. era già stato eliminato dalla lista degli intermediari.

maggiore, inoltre a parità di numero di prenotazioni tra canali diretti e non, gli utenti della struttura provenienti dai portali cancellava le prenotazioni con una frequenza quattro volte superiore rispetto a quella che utilizzava i canali diretti della struttura (BookingBlog.com, 16 novembre 2012)¹².

Dal breve caso sopradescritto si evincono prove dello strapotere e della non corrispondenza tra gli interessi degli hotel e quelli delle O.T.A., quest'ultime tendono ad influenzare anche siti collaterali (tra cui i metamotori sopradescritti) così da reindirizzare potenziali clienti sul loro sito e bypassando i canali diretti.

I metamotori, inoltre, sono spesso essi stessi delle propaggini delle O.T.A., lo stesso TripAdvisor infatti è proprietà del colosso Expedia.com.

Le considerazioni fatte per l'Hotel De Vie, rimangono comunque legate al caso specifico; parliamo infatti di un hotel con un numero estremamente ridotto di stanze, per clientela selezionata e comunque con un immagine del brand decisamente più forte di strutture dimensionalmente e geograficamente affini, d'altronde strutture con decine o anche più stanze, per raggiungere dei coefficienti di riempimento elevati, deve poter contare su una visibilità a più ampio spettro che consenta un avvicinamento costante di nuova clientela.

Non tutti possono vantare una clientela così fidelizzata come quella dell'Hotel De Vie, nè per altro la strategia si rivelò vincente nel medio-lungo termine: a soli due anni dalla presa di posizione infatti, la direzione della struttura tornò sui suoi passi ed oggi possiamo di nuovo trovare l'annuncio per le prenotazioni di una sua camera sui maggiori portali online. La causa di questo ritorno ai canali d'intermediazione è stata probabilmente obbligata dal fisiologico turnover della clientela nel settore, comportando una perpetua e necessaria ricerca di nuova clientela.

La principale criticità della disintermediazione è la rinuncia al "Billboard Effect" e, come spiegato nel primo capitolo, alla sua convenienza dal punto di vista di visibilità e del marketing. Secondo molti esperti del settore la spesa in

¹² La relazione sul caso Hotel la Vie fa riferimento ad un'intervista al manager dell'hotel, Jason Parlour, datata 16 novembre 2012).

commissioni dovrebbe e potrebbe venir considerata come una spesa di marketing poichè sono gli stessi portali a sopportare il costo di advertising online, di traduzione in più lingue dei dati dell'hotel e di gestione di una piattaforma user-friendly e sempre aggiornata che consenta un accesso facile e veloce per gli utenti alla prenotazione.

Di seguito verranno analizzate due delle principali fonti di dibattito e scontro tra gli attori del settore, che stanno costringendo anche gli organi istituzionali nazionali ed internazionali a dover affrontare la questione, creando e sviluppando precedenti giurisprudenziali destinati a modificare radicalmente la situazione attuale.

2.2 IL PROBLEMA DELLE CLAUSOLE DI "RATE PARITY" E "AVAILABILITY PARITY"

A causa della disparità tra il potere contrattuale delle O.T.A. e quello delle strutture ricettive sono andate a formarsi tensioni che recentemente hanno sfociato in un dibattito che ha fatto giurisprudenza.

Le corti dei maggiori paesi europei si sono pronunciate, con forza differente anche se con intenti omogenei, al fine di regolamentare e garantire equità nel rapporto tra intermediari e chi usufruisce del loro servizio.

Il problema maggiore non è stato il livello di commissioni che essi impongono, ma il riscontrare che le clausole contrattuali imposte dai portali sfavoriscano lo sviluppo di una sana e corretta concorrenza, imponendo così l'intervento delle varie autorità antitrust.

In particolare due clausole hanno suscitato lo scontento delle associazioni degli albergatori: la "rate parity" e "l'availability parity".

La rate parity è definita come il mantenimento dello stesso prezzo per il medesimo servizio tra i vari canali di distribuzione, diretto i indiretti che siano; senza che la

differenza tra i costi di gestione (i.e. commissioni sulle prenotazioni, commissioni di gestione dei pagamenti, canoni periodici) influenzi la tariffa esposta.

Nel caso specifico delle strutture ricettive, la rate parity ha assunto delle fattispecie molto restrittive rispetto al revenue management che gli alberghi avrebbero potuto praticare in condizioni di libero mercato; in particolare tra i portali che potevano venir scelti, Expedia e Booking hanno attirato l'attenzione delle autorità garanti della concorrenza aprendo un enorme dibattito a livello internazionale.

Le O.T.A. in questione praticavano nei confronti dei partner la politica della "Nazione più favorita", tipica di accordi internazionali tra le nazioni; questo tipo di condizione implica che l'hotel, se avesse voluto far parte del network del portale, avrebbe dovuto offrire sullo stesso un prezzo minore o uguale rispetto agli altri canali, compresi proprio sito web e canali off-line.

L'unico modo che aveva l'hotel per promuovere prezzi differenti sui propri canali era modificare le condizioni dell'offerta pubblicizzata o far rientrare la prenotazione stessa in un rapporto di fidelizzazione; spesso alla camera venivano uniti dei pacchetti con degli omaggi (escursioni, servizio in camera, ecc.) così da non rendere confrontabili le proposte sui portali o rendere il cliente, un proprio cliente, come quelli che prenotavano tramite telefono o risultavano iscritti alle newsletters.

Citando un articolo pubblicato sul sito di QNT Hospitality.com, però, viene evidenziato uno strano fenomeno comune soprattutto alle medio-piccole strutture: alcune di queste promuovevano sul proprio sito web (canale diretto) tariffe più alte rispetto alla media di quelle offerte sui portali. In questi casi a volte la differenza di prezzo per la stessa stanza poteva anche arrivare al 10% della tariffa offerta sui siti degli intermediari. La questione venne sollevata durante la campagna TripConnect, sponsorizzata da TripAdvisor, durante la quale a fianco ai prezzi offerti tramite portale, venivano esposti anche quelli sul sito web della struttura, a patto che questi non superassero dell'1% la media di quelli ricercabili sulle O.T.A.. Alcuni degli hotel nel mirino delle critiche avevano delle percentuali di idoneità a questo criterio decisamente bassi, tanto da chiedersi se ci

fosse una strategia delle strutture nel mantenere, per la maggior parte delle camere, delle tariffe che superassero quelle disponibili altrove.

Le cause che sono state ritenute colpevoli di questi risultati si dividono a seconda se l'hotel abbia scelto o no di esibire tariffe più alte sul proprio sito.

Nel primo caso si ritiene che il cliente che cerca direttamente sul sito dell'albergo non sia a conoscenza delle tariffe presenti sui portali, giustificando un delta di prezzo tra quest'ultime.

Nel secondo caso la spiegazione data è più complessa, e fa comprendere che alcune strutture non riescono ancora oggi a gestire molteplici canali di distribuzione simultaneamente. Alcuni hotel non sono a conoscenza di vendere sui portali parte della propria offerta a prezzi inferiori rispetto al canale diretto, e non vedono pubblicizzata su TripAdvisor la propria tariffa di canale diretto; la colpa è attribuibile anche ai wholesaler¹³, che rivendono tramite intermediari camere in offerta a prezzi che non rispecchiano la tariffa ufficiale.

La conseguenza è che gli investimenti di marketing come quelli della campagna TripConnect (che, come detto, rende visibile la tariffa dell'hotel a patto che rientri negli standard previsti), risultino uno spreco di fondi per scelte strategiche sbagliate o per negligenza del management avvantaggiando le O.T.A..

L'availability parity è la seconda delle clausole che maggiormente hanno alimentato i contrasti tra le parti coinvolte nei processi di prenotazione.

Essa stabilisce che, attraverso ogni canale di distribuzione, i dati inerenti alla disponibilità delle camere sia la stessa; in particolare viene richiesto che lo stesso servizio, quindi la stessa camera, non sia indisponibile su un canale e disponibile su un altro.

Come per la rate parity, prima che intervenissero le autorità, non faceva differenza il canale considerato e di conseguenza la struttura non poteva proporre sul proprio sito web una camera non disponibile sui portali; l'assenza di questa clausola avrebbe danneggiato unicamente gli intermediari più importanti, i quali, sopportando i costi di pubblicizzazione della struttura, non avrebbero visto

¹³ Gli wholesaler, sono delle società che acquistano all'ingrosso dei beni o servizi e generalmente rivendono a livelli più bassi della distribuzione; con l'avvento dei portali però il loro ruolo si è modificato e sono riusciti ad arrivare all'anello più basso della catena, il consumatore diretto.

completata la prenotazione attraverso il loro sito, ma avrebbero semplicemente passato il cliente incuriosito dalla struttura ad un loro pari o al sito proprietario.

2.3 INTERPRETAZIONE DELLE CLAUSOLE A FAVORE DELLA DISINTERMEDIAZIONE

Le clausole citate nel paragrafo precedente sembrano a prima vista impedire qualsiasi tipo di escamotage da parte dei contraenti deboli, obbligandoli a seguire le direttive dei portali senza eccezione.

Ciò può essere considerato vero nel momento in cui l'offerta della struttura sia totalmente standardizzata per qualsiasi tipo di cliente, e che i servizi proposti non ammettano alcuna variabilità.

Analizzando separatamente le due condizioni imposte dai portali (rate parity ed availability parity) si giunge però ad una conclusione diversa.

Attraverso l'availability parity è senza alcun dubbio più difficoltoso intraprendere delle strade che permettano di vendere solo su canali selezionati delle stanze, ma, essendo circostanziata alle camere, la limitazione non comprende tutta la fascia di servizi collaterali che l'hotel può offrire.

La soluzione che infatti molte strutture adottano è quella di fornire sul proprio sito web un'insieme di pacchetti in teoria non scindibili e quindi acquistabili solo in unica soluzione. Questo tipo di offerte, in un'interfaccia standardizzata come quella dei portali, è difficilmente rappresentabile, ed inoltre, non rientrando nel target di vendita degli intermediari standard, non trova ostacoli ad essere venduta esclusivamente attraverso canali diretti.

Per ciò che concerne la rate parity, al contrario, si sono trovate molteplici vie per allentare gli effetti restrittivi degli intermediari.

Prima fra tutte è la gestione dei clienti che già avevano acquistato i servizi di una struttura, e che ripetendo l'acquisto presso la stessa rientrano nei programmi di

fidelizzazione; gli imprenditori, potendo sostenere di aver contattato personalmente il cliente non sono quindi obbligati a concordare tariffe che rispettino la rate parity. La tariffa non risulta andare in contrasto con la clausola poiché non è pubblica, ma riservata ad una fascia di ex-clienti che presumibilmente non avrebbero avuto bisogno dei portali per riacquistare un servizio dalla medesima struttura ricettiva.

Per assicurarsi che i clienti fidelizzati non prenotino attraverso i canali di intermediari, alcuni hotel hanno implementato nel proprio sito delle sezioni dedicate agli utenti acquisiti già in passato.

Queste sezioni raccolgono dati sul cliente, registrandole per un eventuale successivo acquisto del servizio; in questo modo il management riesce a gestire al meglio la propria clientela, ma anche a giustificare una differenza nelle tariffe grazie all'implementazione di un programma di fidelizzazione.

Il tipo di sistemi in questione viene chiamato CRM (Customer Relationship Management), e viene utilizzato soprattutto da grandi catene di alberghi, in particolare quelle di lusso, in modo da prevedere ed anticipare eventuali richieste e necessità della clientela durante un successivo periodo di permanenza¹⁴.

Il problema principale di questa tecnologia è che, come dimostra lo studio di Wang¹⁵, il management che gestisce i CRM e quello che provvede al revenue management si trovano spesso su due fronti opposti; il primo ritiene che la politica da perseguire sia quella di lungo termine basata sullo sviluppo di rapporti ripetuti, il secondo mira a massimizzare i ricavi di breve periodo lavorando sulle tariffe e modificandole a seconda della stagionalità e del target di clientela.

Al fine di disintermediare e dirottare i clienti che passano per il web sul proprio sito, molti hotel stanno suggerendo un'ulteriore via; con l'aumento dell'influenza

¹⁴ Bisogna specificare che i sistemi di CRM non sono stati implementati nei sistemi informativi alberghieri come un escamotage della clausola di rate parity, ma bensì per tenere traccia a livello aziendale dei clienti e avere un rapporto migliore nella gestione della relazione. Inoltre il CRM spesso si presenta come una zona interattiva per il cliente e richiede un discreto investimento nel sito web dell'hotel, motivo per il quale è raro poter trovare in alberghi di piccole dimensioni tali sistemi.

¹⁵ X. L. Wang, Relationship or revenue: Potential management conflicts between customer relationship management and hotel revenue management, 2012.

dei metamotori di ricerca (come TripAdvisor prima che completi la trasformazione in O.T.A. a livello di settore alberghiero), sempre più utilizzati al fine di ricercare il parere di passati clienti per determinare la scelta migliore, essere presenti su questo tipo di portale consente agli hotel di avere una discreta visibilità a costo zero.

Inoltre per chi ne avesse la disponibilità finanziaria, i metamotori consentono di pubblicare a pagamento la tariffa di una prenotazione tramite canale diretto con annesso link per indirizzare l'utente sul sito.

Questa necessità di apparire su una pluralità di canali attraverso cui farsi pubblicità viene raccomandata da molti albergatori sui forum dove questi stessi condividono opinioni a livello imprenditoriale. D'altronde la capacità di acquisire clienti tramite canali meno costosi delle O.T.A. consente di ottenere dei ricavi netti superiori alla media di settore; poiché ancora oggi larga parte delle strutture fa affidamento ai grandi portali per buona parte delle vendite pagando le onerose commissioni che questi richiedono.

Attraverso una ricerca compiuta su Google Trends¹⁶, appare ovvio che, negli ultimi anni, gli utenti di Internet che navigano alla ricerca di strutture alberghiere stiano cambiando metodi di ricerca.

L'ultima novità è che i metamotori di ricerca, appena citati a fini di migliorare il processo di disintermediazione, stiano acquisendo un'enorme importanza; tanto da essere gli unici canali ad acquisire nuovi utenti negli ultimi 5 anni.

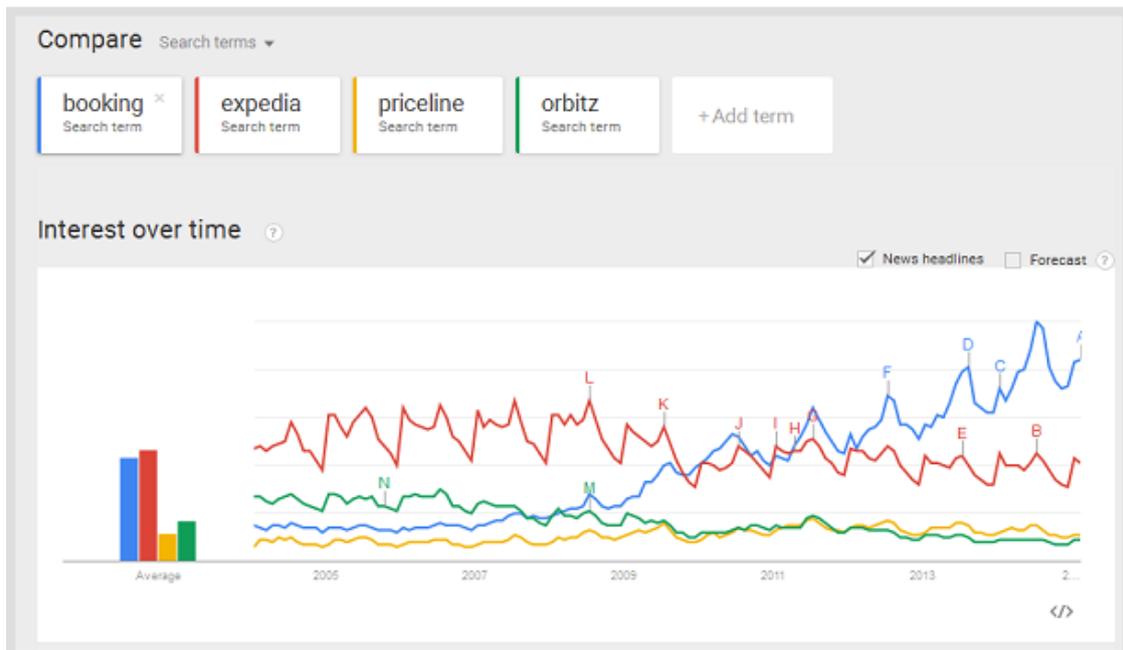
Mentre è meno recente la diminuzione costante di ricerche come "nome della città + Hotel", si nota che anche le O.T.A. stiano perdendo terreno sul fronte delle ricerche dirette¹⁷.

I seguenti grafici mostrano queste modifiche nello stile di ricerca e rilevano l'importanza che la diversificazione nei canali di distribuzione può avere a livello di visibilità relativa ed assoluta.

¹⁶ Google Trends è un utilissimo strumento del motore di ricerca Google che mette a disposizione statistiche e grafici riguardanti il proprio traffico web.

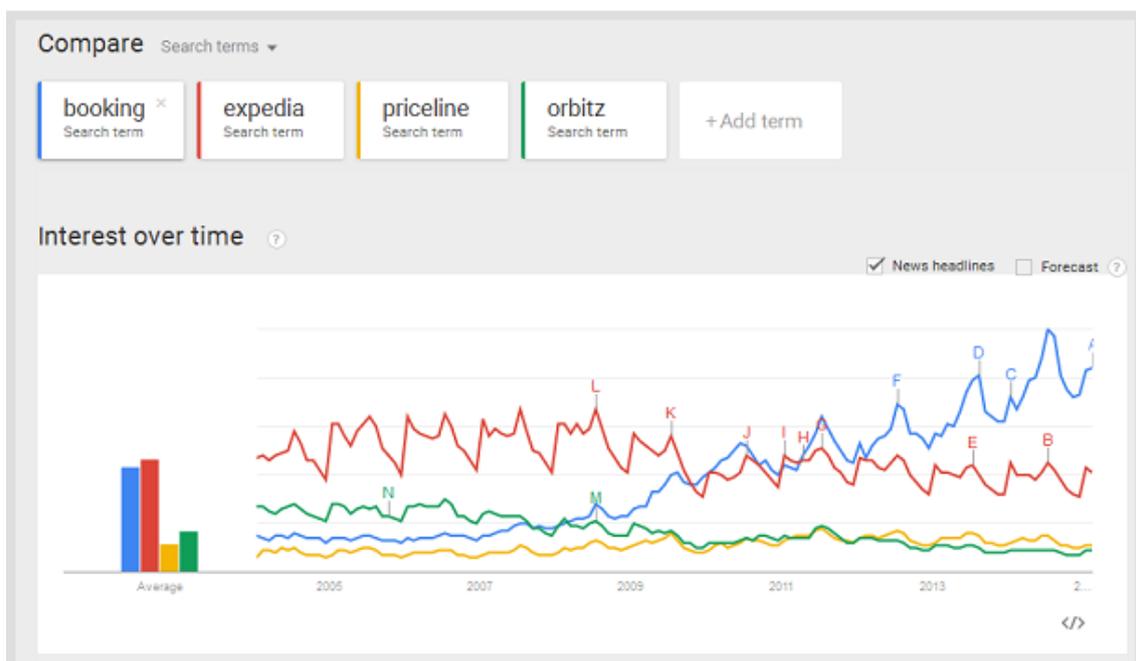
¹⁷ Ad eccezione di Booking.com che continua a veder aumentare il numero di ricerche dirette sui motori di ricerca. Esso è l'unico portale che mantiene un trend simile a quello dei metamotori.

FIGURA 2.1 - Trend delle ricerche dirette per le O.T.A.



Fonte: Google Trends

FIGURA 2.2 - Trend delle ricerche dirette per i metamotori di ricerca



Fonte: Google Trends

I recenti sviluppi che si sono susseguiti riguardo la legittimità delle sopracitate clausole hanno inasprito i contrasti già esistenti e rendono i rapporti di partnership tra le due tipologie di attori (strutture ricettive e intermediari) sempre più tesi.

Prima di passare all'analisi dettagliata di quest'ultimi si vogliono presentare degli estratti di un'intervista al Regional Director Andrea D'Amico di Booking.com in Italia i quali riferiscono considerazioni del maggior attore tra i portali O.T.A. a livello internazionale riguardo la rate parity.

D'Amico sostiene che nel caso in cui la rate parity venisse abolita o modificata radicalmente secondo le richieste degli albergatori, Booking.com non potrebbe più operare ed il suo modello di business rivisto totalmente; con la conseguenza che molti albergatori che hanno contato sul portale per aumentare le prenotazioni in valore assoluto vedrebbero le stime dei coefficienti di riempimento per il futuro decrescere in maniera vertiginosa.

Tra gli effetti di questo eventuale provvedimento, i maggiori ricadrebbero direttamente sulle spalle delle strutture indipendenti e di piccole dimensioni, che non godono né di una Brand Image paragonabile a quella delle grandi catene, né di capacità finanziarie sufficienti a sostenere una diretta concorrenza sui motori di ricerca generalisti come Google e Yahoo. Booking, e allo stesso modo Expedia e gli altri portali di prenotazioni dirette, non solo spendono in campagne pubblicitarie per consentire ai loro partner una maggiore visibilità, ma compiono anche investimenti a livello informatico sempre maggiori per garantire all'utente finale la possibilità di accedere alle informazioni sugli alberghi in modo facile e veloce da qualsiasi device; questo tipo d'investimento non sarebbe affrontabile per la maggior parte delle strutture indipendenti che operano su volumi di clientela molto più contenuti.

Oltre al punto di vista economico c'è anche da considerare come la specializzazione dei portali sia il primo motivo del successo di quest'ultimi; essi infatti, rendono omogenea l'offerta ponendo in maniera oggettiva vantaggi e svantaggi dei vari hotel agli occhi degli utenti con l'interfaccia comune.

La non sostenibilità del modello su commissione dei portali, che chiedono agli hotel un pagamento per i servizi prestati solo nel caso di prenotazioni effettuate tramite il portale, deriva dal fatto che in assenza di rate parity tra i vari portali o tra portale e canale diretto, il cliente sarebbe a conoscenza del vantaggio economico nel prenotare tramite canali differenti dopo aver ultimato la ricerca.

Nell'intervista viene anche esposto il timore degli albergatori riguardo a ripercussioni nell'avere politiche di prezzo differenti sui differenti canali di distribuzione; essi temono di perdere visibilità sul portale e quindi veder ridotte le prenotazioni. Per Andrea D'Amico (Booking.com), questo timore potrebbe effettivamente concretizzarsi, ma non per politiche interne del portale o particolari scelte strategiche, ma a causa del funzionamento dell'intermediario stesso: l'algoritmo che promuove di posizione sulla pagina le differenti strutture funziona in base alla "conversion"¹⁸, il che comporta un declassamento delle strutture che rendono di meno qualsiasi sia il motivo del peggioramento.

¹⁸ La conversion è il rapporto tra prenotazioni e visite della pagina della struttura stessa. Essa misura la performance dell'hotel, e più in particolare della sua capacità di attrarre clienti.

CAPITOLO 3

CONSEGUENZE DEL DIBATTITO E INTERVENTO DEL LEGISLATORE NAZIONALE ED EUROPEO

La disintermediazione, come analizzata fin'ora, è un obiettivo che si pone la maggior parte degli imprenditori operanti nel settore alberghiero al fine di aumentare i ricavi per prenotazione o diminuire i costi di gestione a seconda di come si intendano in pagamenti delle commissioni ai portali.

Al contrario gli intermediari vedono nella disintermediazione una minaccia per il loro business, e vincolando con delle clausole più o meno rigide le strutture partner, cercando di tenerne sotto controllo i canali di distribuzione.

Da questi differenti punti di vista scaturiscono conflitti d'interesse anche di entità ragguardevoli, con prese di posizione a difesa del proprio gruppo di appartenenza.

Per gli albergatori, le clausole sono senza dubbio troppo stringenti, non lasciano spazio alla libera concorrenza e consentono ai portali di mantenerli sotto scacco in quanto contraenti deboli della relazione; si ritiene che questi giganti dell'intermediazione, essendosi resi indispensabili, non lascino più spazio alla libera imprenditorialità dei gestori delle strutture vessandoli con condizioni ingiustificatamente stringenti.

D'altro canto le O.T.A. hanno dimostrato di aver aperto anche agli attori più piccoli e deboli, come le strutture indipendenti, un più largo mercato di dimensioni globali e raggiungibile in qualsiasi momento senza dover sostenere costi fissi. Questo è il particolare che le Online Travel Agency tengono a sottolineare, senza di loro infatti gli attori più piccoli e senza la

possibilità d'investimenti in marketing ad ampio raggio non avrebbero avuto la possibilità di crescere ed aumentare i coefficienti di riempimento.

È così che i portali, dal loro punto di vista, hanno ritenuto di aver reso competitive, a costo fisso pari a zero, strutture che da sole non sarebbero riuscite a spiccare.

Si potrebbe discutere da che parte penda l'ago della bilancia, sta di fatto che i portali sono anche loro società e devono avere un ritorno dagli enormi investimenti che attuano per rendere visibili su una piattaforma dedicata centinaia di migliaia di strutture in contemporanea.

Il livello dello scontro tra le parti ha ormai superato i semplici confini nazionali anche a causa della dimensione mondiale che la parte composta dalle O.T.A. ha assunto in tempi recenti. Gli alberghi si sono così armati della propria forza a livello di federazioni nazionali e si sono rivolti alle autorità garanti della concorrenza e antitrust in molti paesi europei, portando i portali a riconsiderare la loro posizione di assoluta ed incontrastata supremazia.

Verrà analizzato di seguito il processo di origine del dibattito, proseguendo per l'analisi delle conseguenze attuali a livello europeo e successivamente a livello nazionale prendendo in esame differenze ed affinità tra i provvedimenti delle autorità estere e nazionali.

3.1 O.T.A. CONTRO ALBERGATORI: DIFESA DEGLI INTERESSI E SENTENZE DELLE AUTORITA' ANTITRUST

Nello scenario europeo ci sono stati due risvolti differenti della vicenda, nonostante i problemi siano stati, almeno inizialmente, affrontati su piani comuni.

3.1.1. GERMANIA

Sono stati i tedeschi che per primi si sono pronunciati per la modifica delle clausole, seguiti poi dalle autorità italiane, francesi e svedesi.

Il risultato in Germania, dove il Bundeskartellamt (l'antitrust tedesca) ha reso invalide le clausole di rate e availability parity per Booking.com a seguito dei provvedimenti nei confronti di HRS¹⁹, è stato raggiunto il 2 aprile 2015.

L'autorità della Repubblica Federale si è pronunciata verso un annullamento totale di queste condizioni imposte dai portali, non solo per ripristinare il potere decisionale dei partner alberghieri, ma per consentire un ingresso facilitato a nuove piattaforme sul mercato, con un conseguente miglioramento delle condizioni per l'utente finale²⁰. Nonostante l'autorità tedesca si fosse mantenuta in contatto con le altre tre nazioni che stavano intervenendo sullo stesso frangente collaborando ad uno scopo comune, questo non ha impedito il raggiungimento a livello nazionale, di una soluzione ben più forte e "sbilanciata" dalla parte degli albergatori. Anche in Germania però resta aperto il procedimento con Expedia, con la quale non si è ancora trovato un punto di raccordo.

La sentenza emessa, come anticipato, ha sostanzialmente annullato le clausole di rate parity e availability parity, ritenendole lesive della concorrenza tra i portali stessi, ma soprattutto sottolineandone la dannosità per i clienti finali e gli albergatori.

I primi tra queste due categorie, i clienti finali, hanno trovato difficilmente dei prezzi che si possano identificare con quelli paragonabili ad un equilibrio di

¹⁹ HRS è un portale che in Germania può essere considerato tra i leader di mercato, secondo solo a Booking.com che l'ha sorpassato solo in tempi molto recenti. Come Booking.com ha una vastissima offerta (approssimativamente intorno alle 250.000 proprietà in 190 paesi differenti) e gestisce un volume di utenti pari a 80 milioni ogni anno, tra privati e viaggiatori d'affari.

²⁰ Comunicato stampa del 2 aprile 2015 del Bundeskartellamt.

mercato; con la distorsione delle tariffe da parte della clausola di rate parity essi si sono caricati parte dei costi di commissione affrontati dalle strutture.

I secondi, gli albergatori, hanno dovuto sopportare la maggior parte degli svantaggi: con l'evidente aumento delle prenotazioni dato dalla pubblicità fornita dai portali, sono arrivate le limitazioni nella gestione dei canali distributivi e la conseguente riduzione della libertà imprenditoriale degli stessi.

Il Bundeskartellamt obiettava a riguardo della concorrenza tra i portali stessi, che una clausola come la rate parity, influisse negativamente sulle possibilità d'ingresso di nuovi concorrenti; le O.T.A., limitando tra loro stesse la possibilità di proporre prezzi più bassi ai diretti concorrenti, annullavano la capacità di differenziarsi tra di loro a seconda del livello di commissioni sulle prenotazioni. Le percentuali imposte agli hotel, in una condizione di mercato in cui la maggior parte dei clienti controlla tutti i maggiori portali prima di prenotare, sono l'unica variabile concorrenziale che possa differenziare gli intermediari. Se viene a mancare la possibilità di modificare le tariffe a seconda del livello dei costi di transazione da sopportare, viene meno il motivo per la singola O.T.A. di abbassare la percentuale richiesta alle strutture, rendendo così non sostenibile nel breve termine, in cui si acquisiscono clienti, il modello di business di un nuovo entrante.

3.1.2 ITALIA, FRANCIA E SVEZIA

Il 7 maggio 2014 può essere considerata la data ufficiale d'inizio di uno scontro che ha fatto giurisprudenza nell'ambito delle prenotazioni online per queste tre nazioni.

In questa data FederAlberghi segnala all'Autorità garante della concorrenza e del mercato (e lo stesso fanno le associazioni francesi e svedesi) che le cosiddette "Most Favoured Nation Clauses" (MFN) fossero utilizzate dai portali per mantenere una posizione di controllo molto forte nei confronti dei partner che utilizzavano i loro servizi .

A dicembre dello stesso anno la società del gruppo Priceline, Booking.com, propone una modifica delle stesse alle tre autorità nazionali, accettate il 21 aprile 2015 come un buon compromesso tra gli interessi degli imprenditori alberghieri e quelli delle O.T.A. Gli impegni presentati dal gruppo Priceline nel corso dell'istruttoria, si sostanziano in una riduzione dei vincoli tariffari e della concessione a poter mostrare numero e tipi diversi di stanze sui portali concorrenti, promuovendo così l'abbattimento delle barriere concorrenziali finora presenti. Mentre però, il compromesso sull'availability parity accontenta anche FederAlberghi, in quanto mette sullo stesso piano tutti i canali di distribuzione indipendentemente che essi siano diretti o indiretti, quello sulla rate parity non accontenta affatto gli imprenditori. Essa, nonostante sia stata accettata dall'AGCM italiana e dai suoi pari francesi e svedesi come un giusto punto d'incontro, delimita la libertà tariffaria ai canali indiretti (altre O.T.A.) scontentando di fatto le strutture che hanno come fine ultimo l'aumento delle prenotazioni sul proprio canale di distribuzione.

Alessandro Nucara, direttore generale dell'associazione italiana, ha bocciato il provvedimento delle autorità: "Sarebbe stato meglio seguire la strada indicata soltanto il 2 aprile dall'antitrust tedesco invece che costringere i clienti a seguire degli slalom tortuosi" (Alessandro Nucara, Federalberghi, 2015).

Con l'espressione "slalom tortuosi" Nucara si riferisce alla situazione paradossale venutasi a creare sul mercato, un cliente oggi non potrà beneficiare di sconti, né di prezzi di favore concessigli dagli hotel sui canali diretti online, ma dovrà passare, nell'era di Internet, attraverso canali datati e poco pratici come il telefono. Ci si chiede quindi se non potesse essere più semplice produrre un risultato che uniformasse i comportamenti possibili, e

che non concedesse scappatoie attraverso stratagemmi che producono solamente incertezza normativa.

L'AGCM giustifica il proprio consenso alla proposta di Booking spiegando che l'eliminazione della rate parity sui canali indiretti porterebbe ad una corretta concorrenza nell'ambito delle commissioni da prenotazione; sottolineando che quest'ampliamento della libertà tariffaria comprende anche tutti i canali offline ed i programmi di fidelizzazione.

Gli effetti di quest'accordo sono diventati ufficiali a partire dal 1 luglio 2015 dopo un test di mercato durato diversi mesi, ed avranno validità per i successivi cinque anni nei confronti del portale controllato da Priceline.com; differente è la situazione di Expedia, che non ha ancora raggiunto un accordo sul fronte di queste due clausole, e che quindi non subisce ancora gli effetti del compromesso tra Booking e le autorità (AGCM, 21 aprile 2015)²¹.

Recenti sviluppi riguardo la situazione si sono avuti in Francia, dove la rate parity è stata definitivamente abolita a livello nazionale e nei confronti di tutti gli attori presenti sul mercato.

Con la legge Macron, approvata il 10 luglio 2015, il governo ha promulgato una norma che abbatte definitivamente qualsiasi vincolo a livello tariffario per intermediari di qualsiasi genere, che siano essi online o offline.

Inoltre anche i canali diretti non saranno più soggetti ad alcuna imposizione contrattuale per ciò che concerne le tariffe²².

Dopo questo provvedimento, che si uniforma a quello preso dai tedeschi mesi prima, anche in Francia la rate parity è stata abolita definitivamente; con l'importante differenza che essendo un provvedimento di legge, ha applicazione in qualsiasi fattispecie che si sostanzia nella limitazione della libertà tariffaria e quindi verso tutti i tipi di intermediari.

²¹ Le informazioni riguardanti questo paragrafo sono tratte da un comunicato stampa del 21 aprile 2015 dall'AGCM, successivo alla seduta che ha reso vincolanti i provvedimenti riguardo alle clausole.

²² Ricordiamo che in Francia era stata già definitivamente eliminata l'availability parity, come del resto anche in Svezia, Italia e Germania.

La legge in questione, legge Macron, non si ferma solo alla promozione della libertà tariffaria concessa ora agli hotel, ma limita molto il campo d'azione delle O.T.A., queste non possono già più proporre tariffe più basse di quanto non gli venga comunicato dalla direzione della struttura.

L'HOTREC²³ riporta, attraverso un comunicato stampa, grande soddisfazione per il provvedimento francese; essa apre un nuovo scenario nel settore turistico destinato ridisegnare l'equilibrio delle forze all'interno dei canali di vendita. Da questo estratto del comunicato stampa traspare tutta la positività del settore, di cui l'organizzazione si fa portavoce: " Questa è la prima decisione a livello legislativo in Europa che mette al bando esplicitamente le clausole di rate parity da tali contratti (tra hotel e OTA). Con questa decisione gli albergatori francesi si riappropriano della loro libertà imprenditoriale e saranno in grado di offrire ai loro clienti qualunque accordo o tariffa vantaggiosa che considerino appropriata."

Da questa legge si attendono delle conseguenze a livello europeo, aspettando che una regolamentazione a livello di singole nazioni o direttamente attraverso una direttiva europea che uniformi lo spettro d'azione delle online travel agencies. Ancora molto dovranno lavorare le autorità italiane per rendere il quadro nazionale meno confuso ed eliminare imperfezioni legislative; tra le quali le scappatoie incentivate dalla Federalberghi per aggirare la rate parity.

²³ L'HOTREC è un'associazione che si fa portavoce di strutture turistiche (ma non solo) a livello europeo e si pone come interlocutore tra gli imprenditori e le istituzioni europee. L'obiettivo primario dell'HOTREC è vigilare sulla produzione normativa, sempre a livello europeo, che riguarda il settore del turismo e come questa modifica la situazione dei singoli attori.

CONCLUSIONI

Abbiamo analizzato come il processo di prenotazione abbia assunto nell'ultimo decennio una forma totalmente differente rispetto a come la prassi aveva suggerito in precedenza.

La comparsa di Internet ha accentrato nelle mani di pochi operatori la gestione di gran parte delle operazioni di vendita, rendendo questi intermediari molto forti contrattualmente e consentendo di imporre clausole alle più debole e frammentata controparte di imprenditori alberghieri.

Le strutture e le loro direzioni hanno dovuto adeguarsi in maniera repentina a questo improvviso cambiamento, con la conseguenza che molti dei modelli di business basati sulle prenotazioni dirette si sono rivelati antiquati e non pronti a gestire la nuova domanda che utilizza i portali come unica fonte d'informazione per scegliere le sistemazioni.

Chi di quelli ha provato ad ignorare il cambiamento si è trovato a dover tornare sui suoi passi, dovendo rinunciare in parte alla propria indipendenza, nonostante avesse conquistato negli anni una buona visibilità grazie alla propria brand image (Caso hotel La Vie).

Oggi la capacità di convertire in propri clienti gli utenti Internet dipende dalla visibilità che si riesce ad ottenere sui portali delle O.T.A. o sui metamotori di ricerca; visibilità che prescinde, a differenza del passato, dagli investimenti diretti in marketing.

Si è visto che la disintermediazione è possibile se accompagnata ad una strategia che faccia conservare visibilità sul portale, e che questa porti a dei buoni risultati in termini di ricavi e numero totale delle prenotazioni.

L'utilità dei portali rimane comunque innegabile; il modo migliore per disintermediare è quindi conservare una posizione di primo piano sulle loro pagine, mantenendo un buon rapporto di conversion, riuscendo poi a convincere tutti i clienti che attraverso il billboard effect atterrano sulla pagina proprietaria a prenotare su questa.

Il compromesso tra non apparire sui portali e decidere che le O.T.A. siano l'unico canale attraverso cui pubblicizzarsi è quindi da considerarsi la soluzione migliore, in particolare per le strutture di piccole dimensioni che non potrebbero permettersi d'investire in proprie operazioni di marketing.

Inoltre, dal terzo capitolo, si evince come i recenti sviluppi giurisprudenziali a livello europeo abbiano prodotto molta più libertà di decisione per le singole strutture; portando ad una libertà tariffaria che rimette in gioco la competitività dei portali leader di mercato, ed inoltre riconsegna al revenue management un ruolo di primissimo piano nel raggiungere la strategia competitiva ideale a livello di singola struttura.

D'altro canto le nuove norme nazionali comportano degli enormi svantaggi per le online travel agencies, le quali dovranno ridisegnare i propri modelli di business per poter continuare a fornire questo servizio di altissimo livello.

Non è infatti pensabile che si possano evitare le commissioni sulle prenotazioni, ed allo stesso tempo utilizzare le campagne pubblicitarie e le piattaforme informatiche dei portali a costo zero.

Si considerano quindi diversi effetti, che a seconda della categoria presa in considerazione (portali, alberghi, online travel agencies), portano nel breve termine a dei vantaggi per alcuni e degli svantaggi per altri, ma nel lungo termine tutte e tre le tipologie d'interessati potrebbero risentire di questa liberalizzazione imposta dalle autorità.

Mettendo di nuovo in gioco la stabilità dell'intero settore col rischio di veder sparire i portali online come li conosciamo oggi, le istituzioni potrebbero far sparire l'attuale modello di ricerca con il quale il viaggiatore sceglie la struttura dove alloggiare, portando a degli scompensi sul piano della fiducia che esso oggi ripone nelle tanto odiate, quanto amate, online travel agencies.

Bibliografia e Sitografia:

Alexa.com, 2015.

Booking.com, 2015.

C. Anderson, "Search, OTAs, and Online Booking: An Expanded Analysis of the Billboard Effect", April 2011.

Chierchia, V., 2015. "L'antitrust accetta gli impegni, Booking.com: "Prezzi più competitivi per gli hotel da luglio"". Il Sole 24 Ore, 21 Aprile 2015.

F. Grasso, Il Revenue Management Alberghiero

Masiero, L., Law, R., 2015. "Comparing reservation channels for hotel rooms: a behavioral perspective". Journal of Travel and Tourism Marketing, 30 aprile 2015.

Neuman, S., Hutzler, H., Cohen, M., 2003. "Asia tourism hurt by war, deadly pneumonia outbreak". Wall Street Journal, 24 Marzo 2003.

Sigala, M., 2005. "Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications". International Journal of Hospitality Management, 2005.

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

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

X. L. Wang, Relationship or revenue: Potential management conflicts between customer relationship management and hotel revenue management, 2012.