



Dipartimento di Economia e Direzione delle Imprese – Gestione d’Impresa

Cattedra: Strategie d’Impresa

*La creazione di valore nelle aziende piattaforma del settore turistico:
analisi dei business models più sviluppati e focus su Airbnb*

RELATORE

Prof. Paolo Boccardelli

CANDIDATO

Daniele Mocini (Matr. 685851)

CORRELATORE

Prof. Enzo Peruffo

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

1. INTRODUZIONE

2. DIGITALIZZAZIONE DEL TURISMO

2.1.DEFINIZIONE ED IMPATTO DELLE NUOVE TECNOLOGIE

- 2.1.1. Tecnologia mobile**
- 2.1.2. Realtà aumentata**
- 2.1.3. Internet of Things (IoT)**
- 2.1.4. Assistenti virtuali**
- 2.1.5. Big data**
- 2.1.6. Block chain**

2.2.ANALISI DEL SETTORE DI RIFERIMENTO

2.3.ATTORI COINVOLTI

- 2.3.1. Tour Operator**
- 2.3.2. Agenzia di viaggi**
- 2.3.3. Comunità locale**
- 2.3.4. Il cliente finale – Il turista 2.0**

2.4.OPPORTUNITA' E CRITICITA'

3. LE AZIENDE PIATTAFORMA

3.1.LA NASCITA DELLA PLAT-FIRM

3.2.CRESCITA, CARATTERISTICHE DISTINTIVE E TIPOLOGIE

- 3.2.1. Network effect**
- 3.2.2. Costi di transazione e di ricerca**
- 3.2.3. Tipologie di piattaforma**

3.3.CONFRONTO TRA PLATFIRM E IMPRESE TRADIZIONALI

3.4.CREAZIONE DI VALORE NEI MODELLI PIATTAFORMA

- 3.4.1. Come monetizzare le transazioni sulle piattaforme**

3.5.PROBLEMATICHE E SPUNTI RIFLESSIVI

4. LE PIATTAFORME DEL SETTORE TURISTICO – LE OTA

4.1.LA NASCITA DELLE ONLINE TRAVEL AGENCIES

4.2.DATI ATTUALI SULLE OTA

4.3.MODELLI DI BUSINESS NELLE OTA

4.4.BENEFICI E SVANTAGGI

4.5.TREND FUTURI

5. AIRBNB: POSSIBILE INNOVATORE DEL MERCATO

5.1. ALCUNI NUMERI SU AIRBNB

5.1.1. Airbnb in Italia

5.2. LE MOTIVAZIONI DEL SUCCESSO

5.3. POSSIBILE PRINCIPALE COMPETITOR DELLE OTA?

6. CONCLUSIONI

7. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

1. INTRODUZIONE

Il turismo è tra i settori che presentano i migliori margini di crescita nei prossimi anni. L'avvento delle nuove tecnologie e la conseguente digitalizzazione della industry porterà in breve tempo ad un miglioramento dell'esperienza vissuta dal cliente, a partire dalla semplificazione del processo di acquisto, fino alla completa personalizzazione del viaggio.

Il mio elaborato di tesi, dunque, andrà ad esaminare il cambiamento apportato da tali sviluppi tecnologici nel turismo, attraverso un'analisi del settore di riferimento e dell'evoluzione degli stakeholders all'interno dello stesso, provando ad individuare eventuali fattori critici di successo ed insuccesso per il prossimo futuro.

Nella seconda parte del lavoro, invece, si studierà il fenomeno delle aziende piattaforma, introdotte proprio dalla digitalizzazione dei vari settori. Si descriveranno le caratteristiche distintive che rendono uniche le "platforms" e le varie tipologie presenti al momento. Dopo aver illustrato le differenze rispetto al "business as usual", si analizzerà il modello di creazione di valore nelle piattaforme.

Nella terza parte, si focalizzerà l'attenzione sulle aziende piattaforma all'interno del settore turistico, in particolar modo sulle cosiddette Online Travel Agencies, più semplicemente OTAs. Si spiegheranno le ragioni che hanno portato alla nascita ed allo sviluppo di tale fenomeno, le caratteristiche del loro modello di business ed i vantaggi e svantaggi che possono apportare al settore, con un focus particolare sulle due imprese dominanti al momento, ossia Expedia e Booking Holdings. Allo stesso tempo, però, si analizzerà il possibile ingresso di alcuni nuovi attori nel settore, tra i quali spicca Airbnb, intenzionata ad entrare prepotentemente nel turismo alberghiero nei prossimi anni.

L'ultima parte del lavoro, dunque, andrà ad indagare sul possibile ingresso di Airbnb nel mercato delle OTA, sui numeri attuali che caratterizzano la piattaforma e sulle ragioni che hanno portato la società di San Francisco a divenire una azienda valutata 38 miliardi di dollari¹ in pochi anni.

-

¹ <https://www.statista.com/statistics/339845/company-value-and-equity-funding-of-airbnb/>

-

2. DIGITALIZZAZIONE DEL TURISMO

2.1. DEFINIZIONE ED IMPATTO DELLE NUOVE TECNOLOGIE

Negli ultimi anni, si è assistito ad una vera e propria esplosione riguardo “la corsa alla digitalizzazione”, in quanto i recenti sviluppi tecnologici hanno permesso alle aziende di tutti i settori di modernizzarsi e di poter sfidare le imprese incumbent.

Tra i settori in cui l’impatto della digitalizzazione ha effettivamente rivoluzionato il modo di fare business possiamo includere quello del turismo.

Per svolgere dunque un’analisi maggiormente approfondita riguardo la industry di riferimento si deve necessariamente partire da cosa sia inteso con la parola “turismo”.

Delineare una definizione univoca di turismo non è un’impresa facile, in quanto sotto questo termine sono incluse sia le attività in cui l’elemento preponderante è lo svago, ma anche tutte quelle che riguardano spostamenti per altri scopi, che siano di natura familiare, religiosa o altro ancora.

In questi casi potrebbe risultare utile analizzare da dove provenga il termine stesso, partendo dunque dalla sua etimologia. Turismo deriva dal francese *tour* che significa giro, viaggio, circuito. Elemento fondamentale affinché si possa parlare di turismo, dunque, è che ad una partenza deve imprescindibilmente seguire un ritorno in un tempo ragionevole.

In particolare, una delle definizioni maggiormente riconosciute dagli studiosi del settore sembra essere quella attribuita dall’Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT) o United Nations World Tourism Organization (UNWTO) secondo la quale il turismo è “l’insieme delle attività realizzate dalle persone durante i loro viaggi e soggiorni in luoghi diversi da quello di residenza, per un periodo di tempo che va da almeno due giorni (minimo un pernottamento) a un anno, a scopo di vacanza, lavoro o altri motivi.²”

Per esserci turismo devono quindi coesistere due condizioni fondamentali: che vi sia uno spostamento verso un luogo diverso dalla propria abituale residenza e che nell’insieme delle attività realizzate nella destinazione sia compreso per lo meno un pernottamento. Questa definizione comporta che i flussi generati dai cosiddetti “turisti di giornata” non sono considerati flussi turistici, mentre rientrano nel concetto di turismo anche gli spostamenti per motivi di lavoro (turismo d’affari) purché prevedano il pernottamento.

Come è facile immaginare, inoltre, il turismo non si è sempre sviluppato come oggi, in quanto il legame tra turismo e tecnologia è molto saldo. Quest’ultima, infatti, ha avuto (ed ha tuttora) un

² United Nations World Tourism Organization, 2007

ruolo molto ampio nei confronti del fenomeno turistico, sia come facilitatore della sua crescita in termini quantitativi, sia come fattore grazie al quale incrementare e garantire la positività delle esperienze del turista durante lo svolgimento della vacanza³.

Il settore del turismo, d'altronde, è uno di quelli in cui gli effetti della digitalizzazione si sono manifestati con maggiori conseguenze, obbligando le imprese già presenti nel settore ad aggiornarsi ed innovarsi e dando opportunità alle new entrants di poter riformare i paradigmi di mercato, come poi è successo realmente con l'avvento delle varie aziende piattaforma (Airbnb, Uber, Booking,...).

Come afferma Francesca Benati, Amministratore Delegato e Direttore Generale di Amadeus Italia: "L'evoluzione dei servizi per il turismo passa dalla mobilità e va oltre la consultazione delle informazioni per il viaggio, esce dagli Smartphone e passa dai wearable. Le imprese innovative sono sempre più orientate allo sviluppo di tecnologie in grado di 'anticipare il futuro' per poter servire i viaggiatori più velocemente e in modo migliore durante il viaggio."⁴

Oggi, infatti, l'importanza del digital nel settore turistico è risaputa ed è interessante analizzare quanto abbia influenzato e continui a plasmare il modo in cui viaggiamo: dall'attività di screening (la scelta della meta o destinazione), alle attività durante il viaggio, fino ai feedback rilasciati una volta rientrati.

È così importante che, secondo uno studio di Google Travel, il 74% dei viaggiatori pianifica i propri viaggi su Internet, mentre solo il 13% continua a rivolgersi alle agenzie di viaggio⁵.

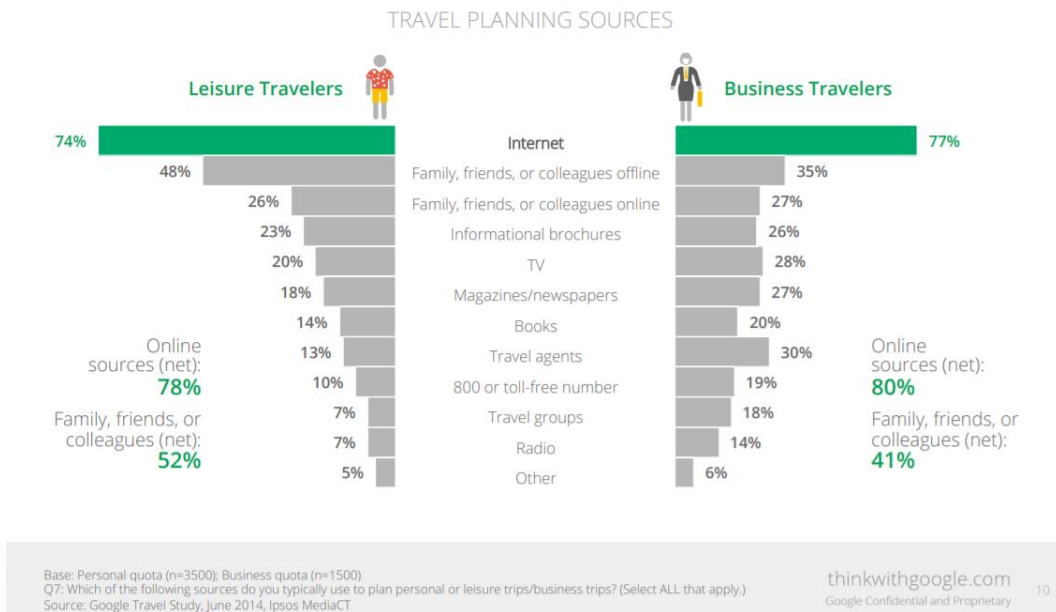
³ Stipanuk, 1993

⁴ <https://www.mymarketing.net/market/levoluzione-tecnologica-del-turismo/>

⁵ Google, The 2014 Traveler's Road to Decisions, June 2014

Tabella 1: Dati su Prenotazione per viaggi di svago e di Business

The internet is the top source for both leisure and business travel planning



Fonte: Google, The 2014 Traveler's Road to Decisions, June 2014

È evidente, dunque, che siano cambiate anche le attitudini ed i comportamenti dei viaggiatori.

Tra tutti gli utenti che dispongono di un accesso ad Internet⁶:

- Il 91% ha prenotato online almeno un prodotto o un servizio negli ultimi 12 mesi e utilizza i motori di ricerca come principale fonte attraverso cui cercare o pianificare una vacanza;
- Il 42% utilizza un device mobile (smartphone, tablet, ecc.) per pianificare, prenotare, informarsi (il 33% nel 2012);
- Il 68% ricerca online prima di decidere luogo e modalità del suo viaggio.

L'utilizzo di Internet si conferma essenziale per il turista⁷:

- Nella fase di ispirazione:
 1. Il 62% segue raccomandazioni di amici, colleghi, conoscenti;
 2. Il 61% si informa attraverso Internet;
 3. Il 39% si lascia ispirare dalla TV.
- Nella fase di pianificazione:
 1. L'80% utilizza Internet;
 2. Il 49% segue i consigli di amici, colleghi, conoscenti;

⁶ Google, The 2013 Traveler, Eurobarometer,

⁷ UNWTO - Technology in Tourism/ AM Report ,Preferences of European towards tourism, 2011

3. Il 28% sceglie attraverso materiale promozionale.

- Nella fase di fruizione (una volta a destinazione):
 1. Il 58% utilizza fonti online per valutare attività e servizi;
 2. Il 40% crea direttamente nuovo contenuto (e lo condivide).⁸

Se pensiamo soltanto a qualche anno fa, questo scenario era impensabile.

Al Forum TurisTIC di Barcellona, è intervenuto Xavier Cubeles, esperto di cultura e turismo per Eurecat, il quale ha osservato che "l'industria dei viaggi si trova nel mezzo di una profonda trasformazione" in cui "Internet e i dispositivi mobile hanno cambiato il modo in cui le persone progettano e vivono i loro viaggi e hanno avuto un impatto sui profili professionali più richiesti e il modo in cui le destinazioni vengono promosse"⁹.

Possiamo, dunque, trovare molti spunti ed informazioni su come la tecnologia stia influenzando il settore del turismo.

⁸ TDLab, Piano Strategico per la Digitalizzazione del Turismo Italiano

⁹ B. Vidal, Turismo e Tecnologia: come il digital sta rivoluzionando il settore turistico, Agosto 2018

2.1.1. Tecnologia mobile

Lo smartphone è indubbiamente il protagonista del nuovo modo di viaggiare. È utilizzato per qualunque attività possa essere utile durante il viaggio, a partire dalla scelta del ristorante più affine alle esigenze dell'utente per arrivare ad essere una vera e propria guida turistica. È al nostro fianco per tutto il percorso di acquisto. Secondo TripAdvisor, infatti, il 42% degli utenti usa il proprio smartphone per tutto ciò che riguarda le vacanze.¹⁰

Questo è il motivo per cui è necessario adattare i servizi e le comunicazioni che offriamo, a questi dispositivi.

Uno degli esempi virtuosi, in questo senso, lo ha creato KLM attraverso un servizio di informazioni per i passeggeri che utilizza la nota applicazione Facebook Messenger. Questo sistema, una volta effettuata una prenotazione, invia all'utente le informazioni relative al proprio biglietto tramite Facebook Messenger, la carta d'imbarco e gli aggiornamenti in tempo reale sullo stato del volo acquistato.¹¹

Grazie a questo metodo, dunque, si ha una vera personalizzazione dell'offerta, in quanto tutte le info saranno disponibili 24/7 ed immediatamente fruibili dall'utente.

2.1.2. Realtà aumentata

Anche la realtà aumentata (AR) o la realtà virtuale (VR) è entrata nel mondo dei viaggi, grazie a tutte le possibilità che può offrire. In particolare, l'uso che il turismo può farne è una sorta di anticipazione dell'esperienza che gli users andranno a fruire, o permettere l'esplorazione di posti e panorami che non sarebbero mai stati possibili vedere. Un esempio è Everest Vr¹², applicazione che ti consente di vedere il tetto del mondo senza dover salire fino in cima.

2.1.3. Internet of Things (IoT)

L'Internet of Things (IoT) promette di apportare migliorie davvero significative all'industria del turismo. Queste consistono sostanzialmente nell'applicazione di sensori connessi ad internet ed integrati a valigie, edifici, automobili e quant'altro. Esempio emblematico è il progetto messo in atto da Virgin Hotel, il quale mette a disposizione un'app che consente loro di interagire a

¹⁰ Investor relation 2015, TripAdvisor.com, June 2015

¹¹ <https://social.klm.com/flightinfo/messenger/>

¹² <http://www.museoscienza.org/news/everestvr/>

distanza con la tv o con il termostato della stessa. La stessa tecnologia potrebbe essere utilizzata per mantenere sotto controllo il proprio bagaglio ed evitare che sia smarrito o rubato.

2.1.4. Assistenti virtuali

Oltre agli ormai consueti assistenti virtuali di uso comune sugli smartphone, si sta cercando un'integrazione di tale tecnologia nel turismo, in particolare negli hotel, grazie all'arrivo di prototipi appositamente progettati per questo ambiente.

IBM ha recentemente lanciato Watson Assistant, un assistente virtuale basato sull'Intelligenza Artificiale che crea un'esperienza interattiva e personalizzata per i consumatori.¹³

2.1.5. Big Data

L'argomento riguardante i Big Data è stato ampiamente dibattuto ed analizzato, ma ancora non sono state mostrate tutte le opportunità che può offrire al settore travel.

Molti operatori, però, hanno cominciato a sfruttarne le capacità. La catena alberghiera Melià, per esempio, utilizza le informazioni dei propri ospiti per capire quale sia il target migliore per le sue campagne di marketing. Il processo è semplice: dopo un'analisi di database per studiare l'importo speso, il motivo del viaggio, il paese di origine del cliente, si effettua un controllo incrociato di queste informazioni con i dati pubblici provenienti da fonti governative, riuscendo a sviluppare il profilo dell'utente più appropriato ed ottenere un tasso di successo più alto. Grazie a questa politica, Melià è riuscita ad ottenere una segmentazione delle loro campagne, aumentandone l'efficacia e ottimizzando l'investimento.¹⁴

2.1.6. Blockchain

Ancora non sfruttata nel settore del turismo, Blockchain è una tecnologia pronta a trasformare il mondo per come lo conosciamo. Sebbene sia principalmente associato al mondo finanziario, sembra che possa avere anche un impatto su travel, ad esempio facilitando l'identificazione dei passeggeri in aeroporto o garantire transazioni più veloci e sicure.

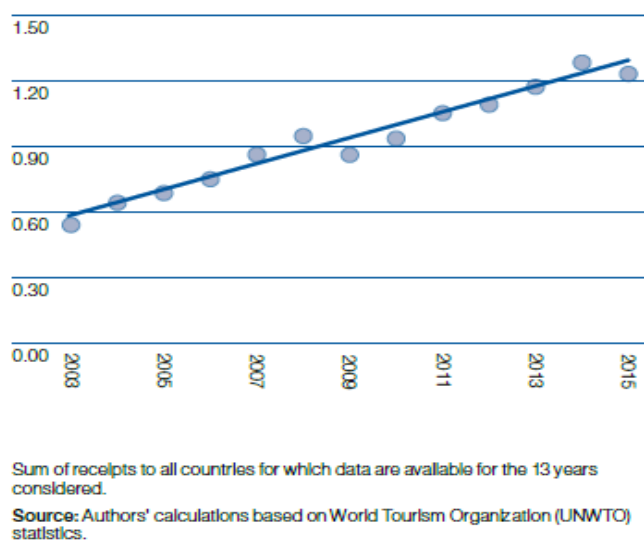
¹³ <https://www.ibm.com/cloud/watson-assistant/>

¹⁴ https://www.hosteltur.com/125343_jornada-re-think-hotel-costa-blanca.html

2.2. ANALISI DEL SETTORE TURISTICO: DATI E TREND PRESENTI E FUTURI

Il comparto turistico mondiale si rileva in forte e continua crescita. Per il sesto anno consecutivo, infatti, il settore rileva una crescita dimostrando una resilienza ed un'indipendenza dai vari scossoni socio-politici degli ultimi anni. In particolare, nel 2016 gli arrivi internazionali sono stati 1.2 miliardi, 46 milioni in più rispetto all'anno precedente.¹⁵

Tabella 2: Arrivi internazionali dal 2003 al 2016



Il dato più incoraggiante, inoltre, è relativo alle aspettative di crescita nei prossimi anni: una previsione che sfiora quasi i 2 miliardi di arrivi nel 2030, che renderebbe il turismo uno dei settori che maggiormente contribuirebbero al PIL globale.

La crescita dovrebbe essere guidata, in particolar modo, dai “millennials” che nei prossimi anni avranno un maggior potere di acquisto e possiedono per propria cultura una propensione a viaggiare più alta rispetto alle generazioni precedenti.¹⁶

Attualmente, il settore turistico genera dei ricavi per \$ 7.6 miliardi (circa il 10.2% del PIL globale) ed occupa circa 292 milioni di posti di lavoro (praticamente 1 su 10 a livello globale).¹⁷

Anche in Italia i dati sono alquanto incoraggianti: una crescita del 3.1% nel 2016, rispetto all'anno precedente, con un giro di affari totale di circa 15.000 milioni di euro.¹⁸

¹⁵ World Tourism Organization (UNWTO), Sustained Growth in International Tourism Despite Challenges [Press release], 17 January 2017.

¹⁶ World Travel & Tourism Council, Travel & Tourism Economic Impact 2017 World Report, 2017.

¹⁷ Sustained Growth in International Tourism Despite Challenges [Press release], 17 January 2017.

¹⁸ Osservatorio Nazionale del Turismo - Redazione ONT, Turismo in cifre n.1-2018, Maggio 2018

Dal report “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017” redatto dal World Economic Forum vengono individuate 2 trend che possano aver contribuito ad una crescita così importante del settore. Il primo è sicuramente la crescita di competitività dei paesi emergenti, in particolare nelle regioni asiatiche, destinate ad essere tra le mete più ambite nei prossimi anni dai turisti di tutto il mondo. Infatti, secondo uno studio condotto dal World Travel and Tourism Council (WTTC), le 10 destinazioni che cresceranno maggiormente a livello di spesa per viaggi di svago o divertimento saranno India, seguito da Angola, Uganda, Brunei, Thailandia, Cina, Myanmar, Oman, Mozambico e Vietnam.¹⁹

A dimostrazione di questa previsione, emerge il dato sulla demografia globale in futuro: nel 2100, una persona su tre sarà proveniente dal continente africano, dove già sta fiorendo una buona classe medio-borghese. Compito delle imprese sarà individuare quelle strategie che possano essere vincenti anche in quel continente.²⁰

Altro dato a dimostrazione della precedente previsione è relativo, invece, all’investimento progettato dalla Cina di almeno \$20 miliardi entro il 2020 nel settore dei viaggi e di servizi di ospitalità.²¹

La Cina, d’altronde, non cresce soltanto nel mercato turistico in entrata. Infatti si rileva di gran lunga il Paese con il miglior outbound market con una spesa totale di \$261 miliardi, con una crescita annuale di quasi 10% ed uno sviluppo delle prenotazioni online intorno ai 35-40 punti percentuali.²² Questo boom è dovuto alla crescita della classe media cinese negli ultimi 20 anni: uno studio condotto da McKinsey, infatti, ha rilevato come mentre nel 2000 la classe media cinese rappresentava circa il 4% della popolazione, nel 2012 tale quota è cresciuta fino al 68%.²³

Il secondo trend che emerge è l’importanza di un investimento che possa agevolare la connettività che coinvolga lo Stato di appartenenza stesso, specialmente riguardo lo sviluppo di infrastrutture idonee a creare una rete che possa essere all’avanguardia.

Sono stimati circa 5 miliardi di telefoni cellulari e circa 3 miliardi di persone sui vari social network. Non possedere una buona infrastruttura a livello di tecnologie ICT vuol dire perdere la fetta di mercato più grande. Basti pensare che in meno di due anni, le prenotazioni online sono schizzate dal 9% del 2015 al 33% di metà 2016.

¹⁹ World Travel & Tourism Council, Economic Impact Research: New League Summary, 2016, <https://www.wttc.org//media/files/reports/economic%20impact%20research/2016%20documents/newleaguetablesummary156.pdf>.

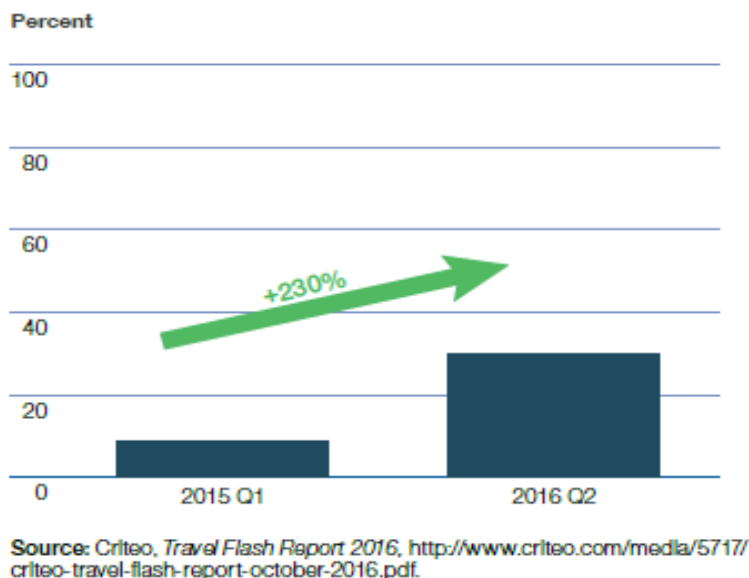
²⁰ Grant Thornton, Business model innovation: hotels’ roadmap to 2020, 2016

²¹ Rhodium Group & Metrics (Mercator Institute for China Studies), Preparing for a new era of Chinese capital, June 2015

²² <http://www.china-briefing.com/news/china-outbound-tourism-market-wholly-foreign-ownership/>

²³ McKinsey, Mapping China’s Middle Class, June 2013.

Tabella 3: Dati Online Travel Booking dal 2015 al 2016



La digitalizzazione nel settore ha portato un enorme vantaggio per tutti gli attori presenti nell'ecosistema, ponendo però delle sfide importanti per lo sviluppo nei prossimi 10/15 anni. In particolare, quattro temi sono centrali:

- Vivere l'esperienza di viaggio: I viaggiatori sperimenteranno viaggi senza in base alle loro abitudini e preferenze. Col tempo, viaggiare diventerà un'attività completamente personalizzabile, integrandosi perfettamente con le altre attività quotidiane;
- Abilitare l'ecosistema di viaggio: i confini dell'ecosistema si stanno offuscando. Le piattaforme digitali che consentono alleanze dei vari ecosistemi continueranno a emergere, poiché la condivisione di asset e informazioni diventa sempre più importante guardando al mercato con una prospettiva B2B;
- Impresa digitale: lo sviluppo delle tecnologie digitali trasformerà i vari processi operativi, rivoluzionando la produzione, ottimizzando l'utilizzo in tempo reale delle risorse ed aumentando la forza lavoro dell'industria. Innovazioni come stampa 3D, Intelligenza artificiale, Internet of Things, Virtual Reality e piattaforme digitali permetteranno così di lavorare in modo flessibile;
- Sicurezza e protezione: dal momento in cui la gestione dell'identità diviene sempre più digitale, è necessario profondere uno sforzo collaborativo per aumentare la sicurezza informatica e proteggere la privacy dei dati dei viaggiatori per mantenere la fiducia dei clienti e la sicurezza pubblica. Le tecnologie digitali saranno utilizzate per creare un ambiente più sicuro possibile.²⁴

²⁴ Accenture DTI Aviation Travel and Tourism Industry White-Paper

2.3. ATTORI COINVOLTI

Una breve panoramica sui protagonisti del mercato:

2.3.1. Tour operator

Si occupano di organizzare i viaggi e costruire pacchetti turistici distribuiti poi dalle agenzie di viaggio.

Il mondo dei tour operator si è trasformato negli ultimi 10 anni: la crisi economica, il boom del digitale fai-da-te e le turbolenze internazionali hanno stravolto le dinamiche di mercato.

Un terzo dei primi 30 tour operator è sparito ed anche chi è rimasto sul mercato ha dovuto cambiare modello di business o cercare dimensioni maggiori.

Il gruppo Uvet, ad esempio, colosso che possiede circa 1.500 agenzie di viaggio, dopo aver rilevato alcuni network di agenzie, una piattaforma online svedese e aver avviato la gestione di alcuni resort è entrata nel tour operating acquisendo Settemari, consolidando una nuova era di aggregazioni che vedono come player attivo il distributore.

Ancora, il gruppo Alpitour (1.141 milioni di euro di fatturato consolidato nel 2016 e 35,8 milioni di Ebitda), ceduto nel 2012 dalla holding Exor ai fondi Wise e J.Hirsch, è stato risanato ed è in un paio d'anni ha messo a segno tre acquisizioni: Press Tours di Milano, specializzata nel lungo raggio, Swan Tour, operatore di Roma forte nel Centro-Sud Italia, e il portale online Sardegna.com.²⁵

È dunque interessante notare come la competizione resa globale dalle nuove tecnologie abbia costretto i vari players ad ingrandirsi (attraverso fusioni o acquisizioni) per poter competere sul mercato.

Come spiega il direttore generale di EDEN Viaggi Giuliano Gaiba: “La parola d'ordine è crescere e raggiungere dimensioni adeguate per competere a livello internazionale. In termini strategici dobbiamo confrontarci con il mondo digitale e daremo risalto ai nostri plus, sviluppando la componente del servizio”²⁶.

²⁵ L. Dominici, I tour operator cambiano pelle, 2017

²⁶ Astoi Confindustria, Turismo rapporti 24, 2017

2.3.2. Agenzia di viaggi

La loro attività principale riguarda la vendita di pacchetti turistici proposti dai Tour Operator e di individuare le soluzioni di viaggio più adatte al cliente. Svolgono attività d'intermediazione anche per compagnie aeree, ferroviarie e di navigazione.

Sempre più diffuse sono le "OTA" (Online Travel Agency): si tratta soprattutto di grandi gruppi che operano attraverso internet e che, anno dopo anno, si stanno impadronendo di una fetta sempre maggiore del mercato.

Nonostante il sempre più ampio e diffuso uso di internet, comunque, anche le agenzie di viaggio tradizionali sono tornate a crescere ed attualmente in Italia se ne contano circa 11.000.

27

Il loro successo si misura in base alla loro capacità di costruire dei percorsi personalizzati per i clienti e di conquistare così la loro fiducia. Un'attività che offre, quindi, qualcosa in più rispetto a ciò che una persona può trovare autonomamente online, competendo con i top player del settore non sul prezzo al ribasso ma sulla qualità delle proposte.

2.3.3. Comunità locale

Non è affatto semplice trovare una definizione puntuale per comunità locale, che molti autori proprio per il suo carattere vago e generico includono all'interno del concetto di ambiente. In realtà, sembra corretto effettuare una distinzione tra le due entità, in quanto all'interno della comunità locali agiscono degli individui, soggetti dunque attivi e capaci di azione e reazione.

La definizione più corretta, nell'ambito dello studio effettuato, sembra quella attribuita dall'AITR (Associazione Italiana Turismo Responsabile): "Per comunità ospitante - a seconda delle competenze - si intende: amministrazioni ed enti locali (regioni, province, comuni, enti di promozione turistica, enti di gestione di aree protette ecc.), imprenditoria turistica, rappresentanti delle comunità locali, singoli cittadini, associazioni a vario titolo impegnate nello sviluppo sostenibile del territorio. Insieme delle persone residenti nelle località oggetto dei flussi turistici e che entra in contatto con i visitatori."²⁸

Indubbia, invece, è l'importanza che assume per lo sviluppo turistico di un determinato territorio la collaborazione che la comunità locale deve offrire nei confronti degli altri attori presenti nel mercato, cliente finale su tutti.

²⁷C. Peroglio, Agenzie di viaggi e T.O., Tutti i numeri dell'Italia, Luglio 2018

²⁸V. Calzati, P. De Salvo, Le strategie per una valorizzazione sostenibile nel territorio, Franco Angeli, Dicembre 2012

2.3.4. Il cliente finale – Il turista 2.0

Le tecnologie finora descritte hanno quindi portato ad una rivoluzione anche della figura del consumatore finale.

I nuovi comportamenti dei turisti sono dovuti principalmente all'avvento del Web 2.0, un'ondata tecnologica che ha permesso una partecipazione attiva dei clienti nella vita delle imprese, dando a questi la possibilità di condividere opinioni, impressioni, giudizi, idee, ecc.

Il turista 2.0 è sempre alla ricerca di nuove informazioni, ed il web è il suo veicolo principale per catturarle. Rispetto a qualche anno fa, è molto più informato sui viaggi che svolge, condivide informazioni attraverso l'utilizzo di social e piattaforme, acquista servizi relativi al viaggio stesso, come le escursioni in loco ad esempio, e per questi scopi, usa un'enormità di strumenti: PC, ma soprattutto tablets e smartphones. Grazie ad essi, infatti, il web è riuscito a propagarsi in maniera esponenziale ed essere a portata di mano dell'utente per tutto l'arco della giornata.

Oltre ad essere un utente più esperto e consapevole, il turista moderno organizza il proprio viaggio come se fosse un vero e proprio agente di viaggi. D'altronde, internet ha dato una spinta enorme alla concorrenza tra le imprese, trasformando il mercato da locale a globale, ed annullando quasi l'asimmetria di informazioni tra imprese e clienti. Il nuovo consumatore sa che il suo potere di acquisto è aumentato, ed è pienamente consapevole della nuova posizione che assume all'interno della filiera produttiva.

È un coinvolgimento continuo, che non coincide con il periodo del viaggio, ma inizia ben prima con la cosiddetta "ricerca di informazioni" e termina ben dopo la fine dello stesso con l'"information posting" che non è altro che la generazione di recensioni postate sulle varie piattaforme.

All'interno della nuova figura di turista, possono essere individuate 6 tipologie, a seconda delle diverse preferenze ed esigenze che si ricercano in un viaggio:

1. **Simplicity searchers:** coloro i quali privilegiano la semplicità nei loro viaggi. Si affidano ad una terza parte fidata che prende le decisioni per loro, evitando perdite di tempo e discussioni. Sono una delle tipologie di viaggiatori maggiormente comuni;
2. **Cultural purists:** sono così definiti i viaggiatori che desiderano staccare completamente dalla vita di tutti i giorni ed immergersi nella cultura locale. Questo gruppo tende ad essere realizzato, esigente e sicuro;

3. Social-capital seekers: coloro i quali sono collegate digitalmente in qualsiasi ambito, pertanto desiderano visibilità e condivideranno le loro esperienze sui social media. A questo gruppo appartiene la gran parte dei millenials;
4. Reward hunters: individui i quali utilizzeranno il viaggio per vivere un'esperienza di migliore qualità rispetto alla vita quotidiana. I loro viaggi si baseranno su un mix di lusso, auto miglioramento e salute. Questo gruppo è sofisticato, abbastanza abbiente e privilegia l'esperienza rispetto alla destinazione;
5. Obligation meeters: Persone che viaggiano quando esiste una particolare occasione, come matrimoni, viaggi di famiglia o viaggi di lavoro. Questi ultimi sono il gruppo più numeroso appartenente alla categoria;
6. Ethical travellers: coloro i quali sono guidati dai loro valori, che possano essere di livello ambientale, politico o sociale.²⁹

²⁹ World Economic Forum ,Digital Borders- Enabling a secure, seamless and personalized journey, January 2017

2.4. OPPORTUNITA' E CRITICITA'

Il grande sviluppo del turismo, la digitalizzazione dello stesso e una nuova tipologia di clientela permette di riformare i paradigmi di mercato sia agli operatori già attivi nel settore, ma a dare nuovi spunti per creare business di successo anche ai nuovi entranti.

Tra questi si può includere il dato relativo alla crescita della sharing economy, un fenomeno che richiede un'attenta valutazione per coglierne le opportunità e contenerne gli aspetti problematici. Si stima che entro il 2025 le transazioni mondiali legate alla sharing economy nei cinque principali settori – finanza collaborativa, alloggi tra privati, trasporti tra privati, servizi domestici a richiesta, servizi professionali a richiesta – avranno un valore stimato di 570 miliardi di euro. Le imprese di questo settore con maggior fatturato sono proprio quelle legate al turismo, rappresentando l'1% del valore a livello mondiale. Il dato più rilevante per comprendere la dirompenza del fenomeno riguarda più che la sua dimensione e impatto a livello economico globale, il tasso di crescita che si attesta ben oltre il 50% su base annua.³⁰

Si può dunque prevedere che il trend nei prossimi anni preveda un'ulteriore ascesa delle aziende che operano nella sharing economy.

L'evoluzione delle preferenze del cliente finale sta portando anche ad una modifica riguardante l'offerta riservata ad essi: si va sempre di più verso un'offerta personalizzata di turismo in grado di rispondere ai singoli bisogni, gusti e desideri, visto che la volontà dell'utente riguarda principalmente la ricerca di esperienze coinvolgenti e memorabili³¹

I valori fondanti della cosiddetta economia dell'esperienza riguardano concetti come:

- “l'entertainment” nel senso dello stare in un contesto specifico;
- “l'educational” ovvero l'apprendimento;
- “l'active” che si sostanzia nel fare;
- “l'aesthetic” che attiene direttamente l'essere.

Se si vuole avere successo al giorno d'oggi nel settore del travel non si può dunque partire da un'offerta tradizionale, ma da una che prenda spunto da almeno uno dei quattro punti elencati in precedenza.

Un'ulteriore nuova esigenza del consumatore finale è quella di ottenere un'offerta che sia il più completa possibile. Per effettuarla, dunque, gli operatori devono attivarsi per lo sviluppo di una

³⁰ Ministero dei beni culturali Italia, Piano strategico di sviluppo del turismo, 2017

³¹ Manente, Pietrarsa 2016.

rete che permetta una continua integrazione tra i diversi attori presenti nel mercato. Infatti, le politiche per il turismo non possono essere soltanto settoriali. L'attrazione turistica è il risultato di fattori molteplici, come la disponibilità delle infrastrutture e dei servizi, l'accessibilità dei luoghi, la qualità territoriale in senso ampio, la regolazione delle imprese e della concorrenza, le condizioni di lavoro. Integrare le politiche è un'esigenza che comporta, naturalmente, la cooperazione permanente e organizzata delle istituzioni e delle agenzie che ne sono titolari. Integrare gli attori significa costruire la governance delle politiche per il turismo, attivando strumenti di coordinamento e interrelazione funzionali allo sviluppo del sistema turistico. Basti pensare che solamente in Italia il PIL "turistico" potrebbe crescere di 4 Miliardi di euro all'anno se si riuscisse ad aumentare la sinergia tra i vari prodotti o eccellenze del nostro Paese.³²

Allo stesso tempo, però, il bisogno di coordinamento e di interazione tra i diversi attori pone un tema di interoperabilità, ossia di scambio di informazioni e conoscenza tra le organizzazioni, in particolare attraverso il trasferimento di dati fra i loro sistemi informativi, che gli attori stessi dovranno riuscire ad affrontare per non intaccare la flessibilità organizzativa.

Altro elemento in forte espansione è il cosiddetto turismo culturale, ossia finalizzato all'apprendimento (tramite visita di musei, monumenti, ...). Questo dato può essere visto con ottimismo anche dall'Italia, vera e propria miniera di opere artistiche e monumenti a livello mondiale.

Infatti, la classifica mondiale di competitività del Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI) del WEF indica, tra i principali punti di forza dell'Italia, le città uniche nel genere, i monumenti, per l'appunto, così come i numerosi siti Unesco (primi nella classifica mondiale). L'esperienza culturale e turistica posiziona l'Italia al 1° posto del Country Brand Index 2014-2015 di FutureBrand.³³

³² <https://www.lavoce.be/index.php/italyissima/10730-turismo-digitale-in-italia-tra-criticita-e-fasi-di-sviluppo-per-il-futuro>

³³ FutureBrand, Country Brand Index 2014-2015, 2015

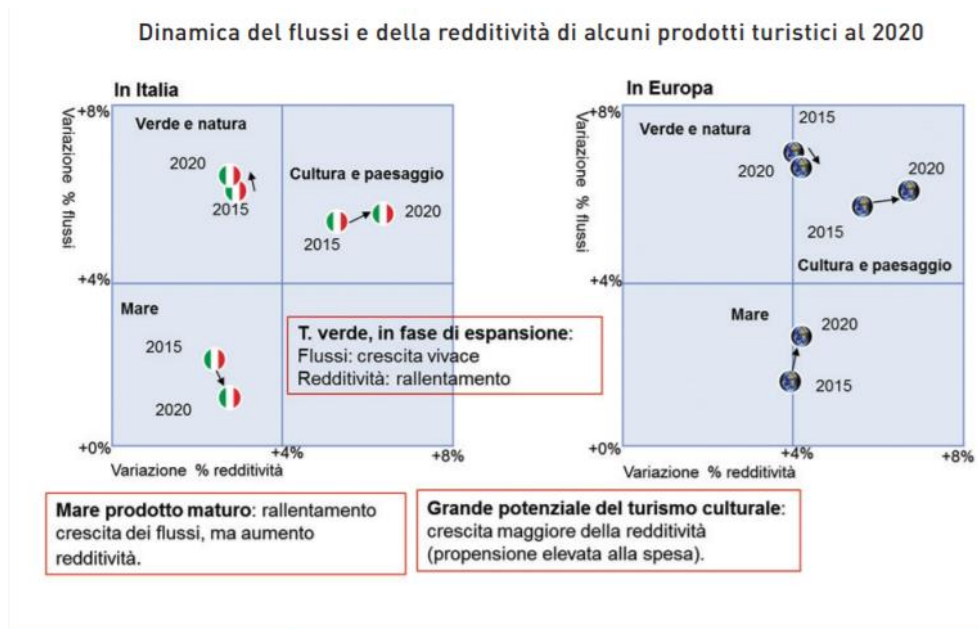
Tabella 4: Country Brand Index 2014-2015

Rank	Country	STATUS			EXPERIENCE		
		Value System	Quality of Life	Good for Business	Tourism	Heritage & Culture	Made In
1	JAPAN	SWEDEN	SWITZERLAND	JAPAN	ITALY	ITALY	JAPAN
2	SWITZERLAND	CANADA	SWEDEN	UNITED STATES	JAPAN	GREECE	GERMANY
3	GERMANY	SWITZERLAND	NORWAY	GERMANY	UNITED STATES	JAPAN	SWITZERLAND
4	SWEDEN	NORWAY	DENMARK	SINGAPORE	CANADA	FRANCE	UNITED STATES
5	CANADA	NEW ZEALAND	GERMANY	SWITZERLAND	AUSTRALIA	PERU	SWEDEN
6	NORWAY	DENMARK	CANADA	UNITED ARAB EMIRATES	FRANCE	EGYPT	FRANCE
7	UNITED STATES	ICELAND	JAPAN	CANADA	NEW ZEALAND	AUSTRIA	DENMARK
8	AUSTRALIA	FINLAND	AUSTRALIA	SWEDEN	SWITZERLAND	GERMANY	SOUTH KOREA
9	DENMARK	AUSTRALIA	AUSTRIA	NORWAY	GERMANY	INDIA	CANADA
10	AUSTRIA	NETHERLANDS	FINLAND	UNITED KINGDOM	AUSTRIA	SPAIN	NORWAY

Fonte: FutureBrand

È quindi opportuno sviluppare una strategia di valorizzazione del turismo culturale nel Bel Paese per consentire al turismo di essere vero e proprio traino per l'economia futura.

Tabella 5: Dinamica dei flussi e della redditività di alcuni prodotti turistici al 2020



Sebbene si siano enfatizzati i vantaggi e le enormi possibilità che la digitalizzazione e le nuove tecnologie potranno apportare al panorama turistico mondiale, da sottolineare sono anche i punti di criticità e di rischio relativi all'innovazione nel settore.

Il primo sicuramente riguarda il tema dell'accessibilità, intesa come opportunità di collegamento tramite infrastrutture elettriche, di rete, autostradali, aeroportuali o dell'alta velocità ferroviaria. Per permettere un'efficace politica in questo senso sono necessari numerosi investimenti e ammodernamenti, che non tutti i Paesi possono permettersi. Questa mancanza di fondi per migliorare le proprie infrastrutture potrebbe essere dunque causa di un'ancora più netta separazione tra gli Stati che riescono ad intraprendere politiche innovative in ambito di digital tourism e quelli che rimangono ancorati ai metodi tradizionali di promozione dei propri territori.

Nell'epoca della globalizzazione e dell'annullamento delle distanze, inoltre, oltre all'allargamento globale della domanda, si è assistito anche all'ampiamiento di un'offerta divenuta ormai globale. Questo vuol dire che catturare la competizione all'interno del settore è diventata frenetica e che catturare l'attenzione dell'utente diventa sempre più complicato e difficile, tanto da causare la chiusura di numerosi piccoli operatori turistici locali.

Un discorso un po' più approfondito, invece, deve essere necessariamente effettuato per quello che riguarda il mercato del lavoro a seguito del processo di digitalizzazione nel settore.

Da un lato, le opportunità della rete e della tecnologia digitale hanno permesso la creazione di ricchezza tramite la nascita di imprese e la crescita di quelle esistenti, oltre a favorire la ripresa dei salari per alcune tipologie di lavoratori specializzati; e, dall'altro, hanno reso ridondanti o quasi larghi strati di lavoratori non specializzati, diminuendo il loro potere d'acquisto e le opportunità lavorative.

Nelle società avanzate, negli ultimi anni, però qualcosa è cambiato. Assistiamo a una divaricazione nel trend dei salari lungo la linea dell'istruzione dettata dalla capacità delle macchine di rimpiazzare la forza lavoro umana. Mentre da una parte, ci sono quei lavori ad altissimo valore aggiunto (es. creativi, top manager) che hanno visto addirittura i propri salari essere aumentati, dall'altro ci sono gli amministrativi, insieme agli operai non specializzati, che non sono più competitivi sul mercato poiché sono stati sostituiti da macchine in grado di svolgere i loro compiti a minor costo e più efficientemente.

Semplicemente, siamo in grado di produrre di più con minor forza lavoro. Mentre però nelle precedenti rivoluzioni industriali si è sempre trovato un giusto equilibrio tra posti di lavoro resi obsoleti e quelli creati, quello che sembra diverso in quella che stiamo vivendo è che non si vede all'orizzonte un settore in grado di impiegare chi viene espulso dal mercato del lavoro. Le nuove fabbriche, nonostante producano di più, hanno necessità di meno forza lavoro: la General Electric ha un capitale di 264.089 milioni di euro e 305.000 dipendenti; la Microsoft ha un capitale di 368.204 milioni di euro e 118.000 dipendenti, poco più di un terzo.³⁴

³⁴ Astrid in collaborazione con Google, Opportunità digitali: crescita e occupazione, 2017

Per il lavoro non specializzato, dunque, si rischia un fallimento del mercato: i salari che i datori di lavoro sono disposti a offrire, considerato il basso costo che comporterebbe sostituire quella mansione con delle macchine, non sono sufficienti per permettere il sostentamento al lavoratore ed alla propria famiglia.

Ma non sono solo i lavoratori a bassa specializzazione a rischiare di essere espulsi dal mercato del lavoro, né a patire una contrazione dei salari. Una dinamica su cui bisognerebbe porre attenzione e velocemente rimedio caratterizza il settore ICT, che viene invece dipinto come quello trainante per capacità di creare occupazione e redditività.

In Europa il surplus totale stimato di lavoratori ICT nel 2015 è di 118.600³⁵.

Se si analizza più nel dettaglio, soltanto nel Regno Unito, i tassi di disoccupazione tra i laureati in informatica sei mesi dopo la laurea sono i più alti in tutta l'Europa.³⁶

Ma il caso maggiormente ambiguo si trova in Danimarca, dove nonostante il raddoppio di studenti ICT registrati nelle università a partire dal 2004, vi è ancora una grande mancanza di esperti qualificati in elettronica e in IT, ma allo stesso tempo, molti professionisti ICT in Danimarca sono disoccupati.³⁷

La spiegazione a questo problema sembra essere di facile intuizione: non c'è armonia tra le esigenze dei datori di lavoro ed il modo in cui i sistemi di istruzione preparano i laureati ICT. È compito degli Stati stessi, quindi, implementare strategie che possano permettere un match tra le capacità che possiedono gli studenti una volta usciti dall'ambito accademico e quelle che realmente cercano i datori di lavoro presso le proprie aziende.

Il lavoro, inoltre, ha subito sia un processo di flessibilizzazione e dematerializzazione, sia di concentrazione ed esternalizzazione.

Si riduce l'impegno per l'azienda, ma aumenta allo stesso tempo la flessibilità concessa ai lavoratori di organizzare le proprie attività.

Se questo è generalmente percepito come un aspetto negativo dalla generazione di lavoratori precedente, orientata ad una base fissa lavorativa, non lo è necessariamente per le nuove generazioni perché queste modalità consentono al lavoratore di disporre di maggiore libertà.

Grazie alla dematerializzazione è possibile lavorare ovunque e in ogni momento, potenzialmente a discapito della propria vita personale. Secondo un rapporto citato da Forbes il 45% dei millennials antepone la flessibilità al salario.³⁸

In ogni caso, gli scenari che si presentano sono due: un'irreparabile perdita di posti di lavoro, che potrebbe portare anche ad una rivoluzione della società come la intendiamo oggi, da una

³⁵ <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/grand-coalition-digital-jobs>

³⁶ UK Commission for Employment and Skills' (UKCES), Employer Skills Survey, 2015

³⁷ http://digital.di.dk/SiteCollectionDocuments/Publikationer/DI%20ITEK%20A%CC%8Arsberetning%202015_ WEB.pdf

³⁸ <https://www.forbes.com/sites/katetaylor/2013/08/23/why-millennials-are-ending-the-9-to-5/>

parte, oppure una visione (decisamente auspicabile e più ottimistica) che vede le opportunità create dalla tecnologia come base per la nascita di futuri posti di lavoro, dall'altra. Sicuramente, la risposta a questo quesito non tarderà ad arrivare, auspicando che la creatività degli individui, coadiuvate da aziende e Stati, riesca anche stavolta ad emergere dall'ennesimo dilemma posto dall'avanzamento tecnologico.

3. LE AZIENDE PIATTAFORMA

3.1. LA NASCITA DELLE PLATFIRM

Partendo dalla definizione dell'autore di "Platform Scale", Sangeet Paul Choudary, per Platform si intende "un modello di business plug-and-play che consente agli utenti e cose connesse di collegarsi e li orchestra verso interazioni efficienti."³⁹

Semplificando, le aziende piattaforma hanno lo scopo di facilitare una serie di rapporti commerciali e transazioni tra uno o più gruppi di fornitori e consumatori. Il ruolo del platform business, in particolare, è quello di fornire una struttura di governance e una serie di standard e protocolli che facilitino le interazioni su vasta scala.

Proprio per la capacità di saper unire diversi lati della piattaforma, esse sono anche definite multi-sided platforms.

Tabella 6: Convergenza dei ruoli all'interno delle aziende piattaforma



Fonte: A. Moazed, "Platform Business Model – Definition -What is it? -Explanation", 2016

Il concetto di platform business non è un fenomeno del tutto nuovo. Si pensi, infatti, ai mercati dell'antica Roma o agli enormi centri commerciali americani. Le imprese hanno principalmente utilizzato l'approccio brick-and-mortar per abilitare le interazioni e facilitare gli scambi di valore. Oggi, invece, le piattaforme sono sempre più supportate da infrastrutture tecnologiche digitali globali che aiutano ad aumentare partecipazione e collaborazione. Il risultato è che,

³⁹ Sangeet Paul Choudary, Platform Scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment, 2015

rispetto al passato, gli scambi attraverso l'uso di piattaforme sono facilitati a ritmi e volumi senza precedenti.

Non si ha una vera e propria data di lancio della prima azienda piattaforma poiché il processo di creazione di questo nuovo modello di business è stato molto lungo e complicato. Già dalla nascita di Società come Facebook (2004) e Twitter (2006) il modello utilizzato si poneva come rivoluzionario rispetto ai precedenti, ma volendo individuare un punto di svolta, si potrebbe pensare al 2009, quando Marc Merrill e il suo socio progettarono il gioco online “League of Legends” e fondarono una società, la Riot Games. La loro strategia consisteva essenzialmente nella creazione di una piattaforma nella quale consentire il gioco in tempo reale a una molteplicità di utenti. Fu un successo planetario: 67 milioni di giocatori ogni mese⁴⁰, circa un miliardo di dollari di ricavi annuali per la compagnia⁴¹, il tutto senza costringere gli users a pagare alcun contributo per poter giocare. Infatti, dopo aver creato una buona rete di utilizzatori della piattaforma, Riot Games trovò diversi modi alternativi per poter monetizzare la presenza degli stessi all'interno del gioco, attraverso advertising e quant'altro. Allo stesso tempo, però, si consentiva anche al singolo utente di poter catturare valore utilizzando la piattaforma di gioco, attraverso views online e sponsorizzazioni.

Un'ottima azienda platform, dunque, riesce a creare il giusto mix tra il singolo “provider” e il singolo “user”, garantendo la qualità dell'interazione e stimolando la creazione dei cosiddetti “network effects”, principio per cui il valore della piattaforma cresce insieme al numero di utenti e providers all'interno della stessa, creando un vero e proprio ecosistema interattivo.

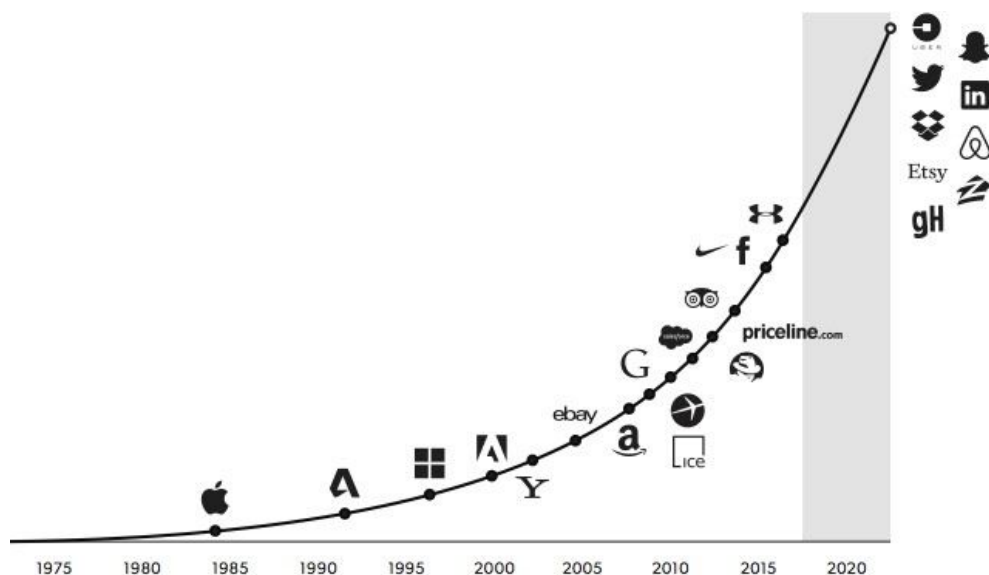
⁴⁰ P. Tassi, Riot's 'League of Legends' Reveals Astonishing 27 Million Daily Players, 67 Million Monthly, 2014

⁴¹ <https://www.pcgamer.com/league-of-legends-has-made-almost-1-billion-in-microtransactions/>

3.2. CRESCITA, CARATTERISTICHE DISTINTIVE E TIPOLOGIE

Negli ultimi 10/15 anni, si è assistito ad una crescita esponenziale delle platfirms. Questo forte incremento è dimostrato anche da Standard&Poor's che prevede, secondo i trend attuali, che le aziende piattaforma rappresenteranno circa il 5% del S&P500 Index (indice di circa l'80% dell'intera capitalizzazione del mercato) entro il 2020⁴².

Tabella 7: Aziende piattaforma nello S&P500 dal 1980 al 2020



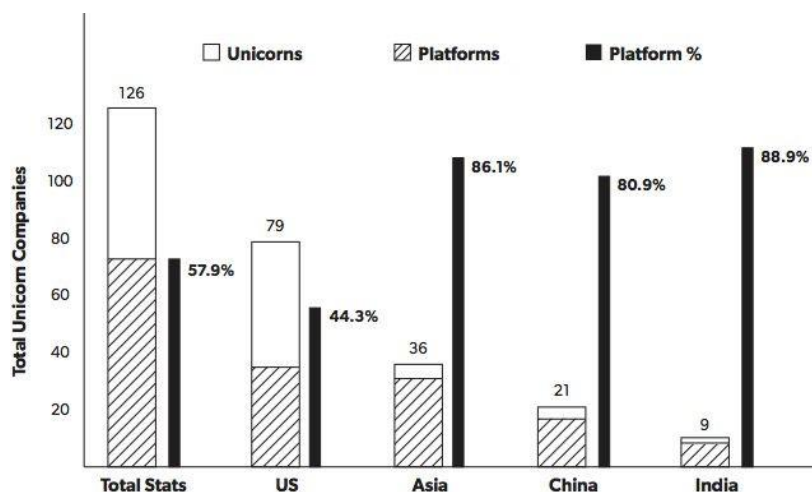
Fonte: A. Moazed, "Platform Business Model – Definition -What is it? -Explanation", 2016

Inoltre, quasi il 60% delle "unicorn" (startup con valutazione superiore al miliardo di dollari) sono piattaforme commerciali. In Asia, circa l'86% delle unicorn sono piattaforme, in particolare in Cina, tra le 21 aziende-unicorno totali, 17 sono piattaforme, e in India, le platfirms sono quasi il 90%⁴³.

⁴² <https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/>

⁴³ <http://digitalintensity.com/why-a-platform-strategy/>

Tabella 8: Dati sulle unicorn: % di platform presenti



Fonte: G. Malherbe, Why a Platform strategy?, 2018

Dall’inizio degli anni 2000, dunque, gli investitori, attratti dai migliori profitti nel medio-lungo periodo e da un margine di crescita più alto rispetto ad altre tipologie di business, hanno deciso di supportare le aziende piattaforma ponendole a traino dell’intera economia globale.

Le imprese, pertanto, hanno dovuto stravolgere il loro tradizionale modello economico, tendenzialmente statico e lineare, trasformandolo in un sistema basato su connessioni pluridirezionali con la partecipazione di eterogenei gruppi di utenti. In questo contesto la platform svolge il ruolo di intermediario.

Secondo Choudary⁴⁴, l’intermediazione si basa su tre diversi livelli:

- La comunità o la rete che comprende tutti coloro i quali partecipano alla piattaforma e le relazioni che si creano tra i partecipanti;
- L’infrastruttura, che comprende i tool, dalle regole ai servizi;
- Il livello dei dati, che consente alla piattaforma di creare un matching tra domanda e offerta in modo efficace ed efficiente.

Questi fattori distintivi hanno il vantaggio di coprire il rischio di quelle che sono definite “aziende-prodotto”, nelle quali l’intero business è guidato dal prodotto/servizio. Ai giorni nostri, infatti, la replica del design di un prodotto non è impresa affatto impossibile attraverso il reverse-engineering.

⁴⁴ Sangeet Paul Choudary, Platform Scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment, 2015

L'unione di questi tre livelli produce una cultura partecipativa molto radicata negli utenti. Il concetto di cultura partecipativa, appunto, si pone agli antipodi rispetto a quella del mero consumatore, in quanto i clienti non agiscono solo come consumer, ma anche come contributori e/o produttori (prosumer).

La continua crescita dello sviluppo tecnologico, con un accesso ad Internet sempre più facilitato e veloce, è stato fondamentale per espandere l'idea di cultura partecipativa; permette, infatti, sempre di più di collaborare, generare e diffondere notizie, nonché idee e lavoro creativo; fino ad arrivare a connettere persone che condividono interessi e obiettivi affini, creando dunque una comunità virtuale.⁴⁵

Avviene, qualora venga creata una comunità virtuosa ed una piattaforma efficiente, che le aziende inizino a ricoprire un doppio ruolo: sia attori all'interno del settore, portando avanti la loro value-proposition, sia facilitatori del settore, agevolando i trend del settore stesso.

L'elevato flusso di dati che l'azienda piattaforma è in grado di raccogliere, inoltre, costituisce un asset di grande valore per la stessa, che non solo sfrutta le informazioni derivanti da milioni di transazioni per migliorare il proprio business, ma innova la value-proposition vendendo i dati registrati ad altri soggetti economici. Si pensi, per esempio, alla scelta affrontata da Amazon nel decidere quali prodotti vendere a marchio Amazon sulla sua piattaforma: l'azienda, analizzando le transazioni sulla sua piattaforma, ha individuato i prodotti maggiormente venduti e li ha, di conseguenza, marchiati con il suo logo.⁴⁶

Il successo di questa politica, tra tutti, è dovuto principalmente alla formazione delle "economie di rete" o network effect, caratteristica predominante per ogni piattaforma di successo.

⁴⁵ H. Jenkins, *Cultura convergente*, 2007

⁴⁶ P. Pisano et al., *Nuovi modelli di business e tecnologie digitali: il ruolo delle Telco da piattaforma abilitante a player strategico nella Fabbrica 4.0*, 2016

3.2.1. Network effect

La legge di Metcalfe descrive l'effetto network:

“Il valore di ogni condivisione potenziale è proporzionale al numero N, di individui in grado di connettersi con l'elemento oggetto della condivisione.”⁴⁷

In particolare, lo stesso Metcalfe definisce che “il valore di una rete è pari ad n al quadrato meno n dove n è il numero degli utenti”⁴⁸. Trasformando in simboli:

$$N(N-1), \text{ oppure } N^2-N.$$

Questa legge, dunque, mette in rilievo come l'utilità di una rete cresca esponenzialmente all'aumentare del numero dei suoi utenti.

L'effetto network si è sviluppato esponenzialmente con l'avanzamento della tecnologia e la diffusione di Internet; in passato, infatti, le grandi industrie e società basavano il loro business interamente sulla creazione di economie di scala dal lato dell'offerta, che gli permettevano di avere un vantaggio, specialmente a livello di costo, nei confronti dei competitors. Infatti, maggiore era l'ammontare di beni e servizi prodotti, minori erano i costi unitari di produzione sostenuti.

Nell'era della digitalizzazione viene usato lo stesso concetto, ma la prospettiva stavolta è dal lato della domanda. A differenza delle economie di scala, gli effetti di rete sono guidati da efficienze negli sviluppi di applicazioni e di reperimento di informazioni che rendono le piattaforme fondamentali per gli utenti stessi. Oggi, infatti, raggiungere un buon effetto network è un target fondamentale perché è il principale fattore di differenziazione dell'offerta, di creazione di valore e di vantaggio competitivo, in quanto difficilmente replicabile.

Il valore proveniente da un network effect deriva da tre fonti specifiche:

1. Lo scambio;
2. La forza di resistenza;
3. I benefici complementari.

Una rete acquista valore se i suoi utenti hanno la possibilità di comunicare tra loro. Si intuisce, dunque, quale sia l'importanza dello scambio nella creazione di valore. Ogni prodotto o servizio soggetto a effetti di rete favorisce un qualche tipo di scambio e quasi tutti gli standard che consentono alle cose di connettersi l'un l'altro, interconnettersi o comunicare in altro modo,

⁴⁷ <http://www.viralbeat.com/blog/comprendere-i-contenuti-del-viral-marketing-la-legge-di-metcalfe-e-leffetto-network-infografica/>

⁴⁸ <http://www.francescoficetola.it/2012/08/01/la-legge-di-metcalfe-e-i-nostri-amici-sui-social-network/>

saranno giudicati dal mercato in base alla loro capacità di saper catturare (e monetizzare) gli effetti di rete.

Le reti con un numero maggiore di utenti possiedono una maggiore capacità di resistenza. Quest'ultima, anche definita redditività a lungo termine, è particolarmente importante per i consumatori di prodotti o servizi tecnologici. Il concetto di resistenza (e la paura di rimanere arenati in un prodotto o servizio non supportato) è direttamente correlato agli switching cost (ossia il costo che un consumatore deve sostenere quando si sposta da un prodotto a un altro), che agendo da deterrente possono rafforzare il valore degli effetti di rete come asset strategico. Più un utente investe in denaro e tempo in un prodotto, servizio o piattaforma che sia, meno è probabile che scelga di andarsene.

I benefici complementari sono quei prodotti o servizi che danno valore aggiunto alla rete. I produttori, nella maggior parte dei casi, investono tempo e risorse laddove è probabile che raggiungano il più grande mercato e ottengano il massimo beneficio. Più una piattaforma acquisisce utenti, più i producers sono incoraggiati ad offrire i propri beni sulla stessa. Permettere ad altre aziende di contribuire alla piattaforma è diventata dunque una strategia ottimale perché quelle aziende spenderanno il loro tempo e denaro per migliorare la loro visibilità sulla piattaforma, incrementando il numero di prodotti o servizi offerti e, conseguentemente, il valore della platform stessa.

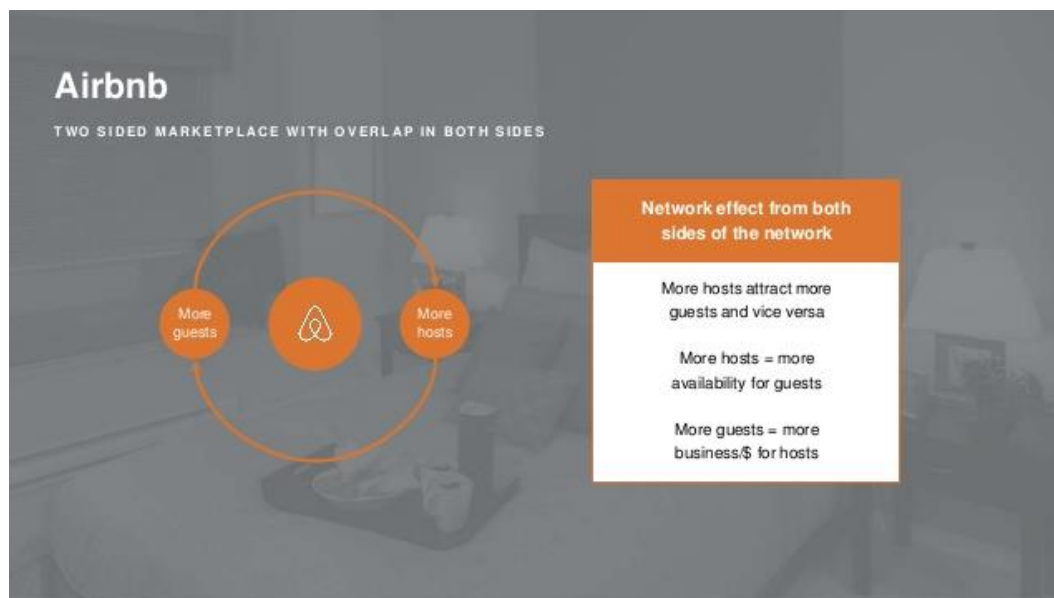
Queste tre fonti di valore aggiunto (scambio, resistenza e benefici complementari), riescono spesso a rafforzarsi a vicenda, rendendo il network effect ancora maggiore. Quando gli users scambiano informazioni all'interno di una piattaforma, ad esempio, attirano anche le aziende che offrono servizi e prodotto complementari. Stessa dinamica avviene quando gli sviluppatori dei beni complementari personalizzano la piattaforma attraverso migliorie di sistema o quant'altro: gli switching costs aumentano. Maggiore è la rete, quindi, maggiore è la difficoltà per i competitors di sfidare l'azienda leader del mercato.

Gli effetti di rete, inoltre, sono ancora più accentuati quando sono coinvolti più attori all'interno del mercato. In questo caso si parla di multi-sided markets, dove agiscono due tipologie di network effects:

- Diretti: all'aumentare del numero di utenti aumenta anche il valore della rete per gli altri utenti e per l'utente stesso. Gli effetti di rete diretti, detti anche effetti di rete same-side, sono quelli causati dagli utenti di un lato del mercato su altri utenti sullo stesso lato del mercato (ad esempio consumatori su consumatori);

- Indiretti: sono effetti generati da un utente di un lato del mercato su utenti degli altri lati. Il caso di Airbnb, in questo senso, è emblematico. Gli host attraggono nuovi ospiti sulla piattaforma, che a loro volta attirano altri host. Gli effetti di rete indiretti sono anche chiamati cross-side.

Tabella 9: Cross-side network effects di Airbnb

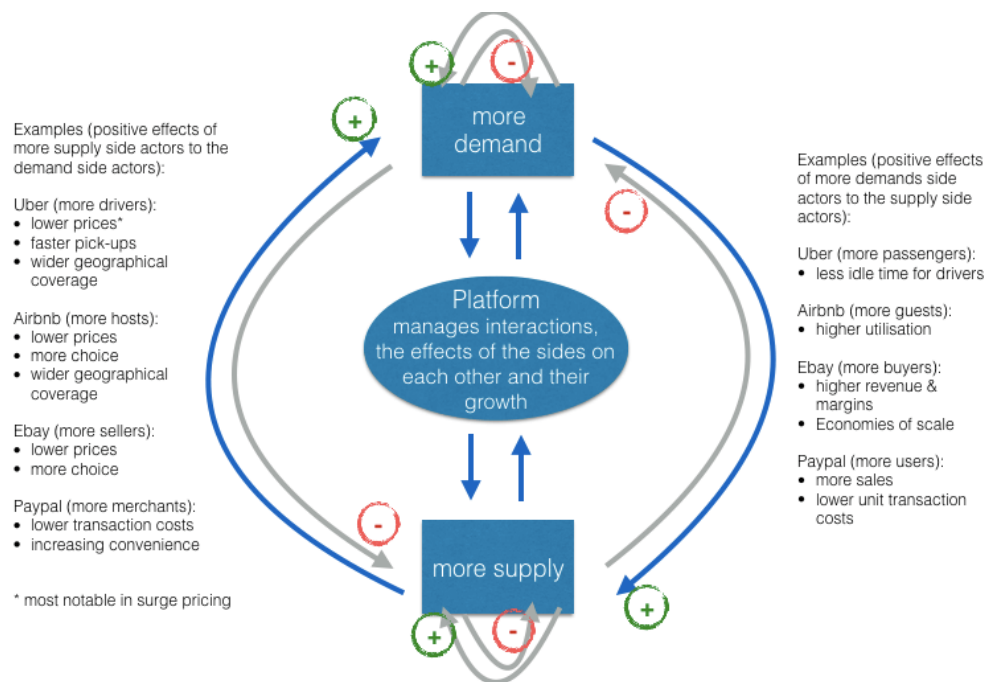


Fonte: Network Effects, A. Hariharan et al., 2016

L'effetto di rete sia diretto che indiretto può essere positivo (aumento del valore) o negativo (diminuzione del valore). Le piattaforme, come si può notare dalla Tabella 10, tendono ad accentuare i network effects positivi ed a mitigare quelli negativi.⁴⁹

Tabella 10: Network effects positivi delle piattaforme

⁴⁹ <https://www.innovationtactics.com/platform-business-model-complete-guide/>



Fonte: <https://www.innovationtactics.com/platform-business-model-complete-guide/>

In particolare, gli effetti same-side negativi possono essere scatenati dalla congestione derivante da un numero eccessivo di utenti in un determinato lato del mercato.

Gli effetti cross-side negativi, invece, derivano da un'eccessiva complessità di gestire la piattaforma, per cui l'esperienza per gli users peggiora.

Un'impresa che opera in un two-sided o multi-sided market deve essere in grado di gestire tutte e quattro le tipologie di network effects, cercando di creare più esternalità positive possibili, arginando le negatività.

Obiettivo principale di una platform è, inoltre, incoraggiare la formazione di interazioni il più continue e reiterate possibili. Avere utenti che partecipano saltuariamente alle attività della platform non basta per creare effetti di rete. Si possono evidenziare alcuni esempi di piattaforme che sono riuscite a creare engagement a lungo termine. OpenTable, ad esempio, ha notato che era necessario avere almeno 25 ristoranti in una determinata area per possedere un'offerta accettabile. Sulla base di questa intuizione, OpenTable ha cambiato il suo approccio generale. Si stabilì soltanto in quattro città, per poi espandere il raggio di azione una volta affermati in una determinata area.⁵⁰

Anche Facebook ha realizzato un algoritmo di coinvolgimento per i nuovi entranti per consentire loro di trovare 10 connessioni entro i primi 14 giorni. Sulla base di questo, Facebook ha

⁵⁰ V. Nakum, Business Caravan: Expansion of OpenTable, Features & More, 2018

sviluppato una serie di servizi accessori, come giochi, media ed altro ancora con lo scopo di riunire più utenti possibili all'interno della piattaforma.

Quando si avvia una platform, dunque, è opportuno valutare attentamente quali siano i driver di coinvolgimento e quali soglie occorre superare per avere successo.

3.2.2. Costi di transazione e di ricerca

"Ci sono due tipi di funzioni di base che le piattaforme possono eseguire: ridurre i costi di ricerca, sostenuti dai costituenti multipli della piattaforma prima di effettuare transazioni, e ridurre i costi condivisi, sostenuti durante le transazioni stesse. Qualsiasi caratteristica di una piattaforma rientra in uno di questi due tipi di funzioni."⁵¹

Così, l'economista Andrei Hagiu descrive le possibilità di agire delle piattaforme.

Le platforms consentono accordi tra l'offerta e il lato della domanda riducendo i costi di ricerca e di transazione e rendendo, quindi, le operazioni più semplici ed economiche.

La riduzione dei costi di ricerca, ad esempio, è una caratteristica chiave del modello di business della piattaforma. Essi possono racchiudere un'infinità di azioni, incluso il tempo e gli sforzi profertiti per il raggiungimento di un output. Le aziende piattaforma riducono tali costi quasi per definizione. La platform ha la capacità di aggregare domanda ed offerta e gli utenti sono consapevoli che il metodo più veloce e meno rischioso per concludere una transazione è proprio all'interno della piattaforma stessa.

Quando la riduzione dei costi di ricerca aiuta a creare una matching tra due parti, i costi di transazione inferiori incentivano anche a concludere uno scambio.

La riduzione dei costi di transazione può persino essere più complessa dei costi di ricerca. Airbnb, ad esempio, ne ha ridotti molti che avrebbero creato ostacoli nel business di riferimento, come:

- gestione delle prenotazioni;
- comunicazione tra ospite e ospite;
- transazione di pagamento sicura;
- assicurazione a prezzi accessibili;
- manutenzione (in alcune località);
- sicurezza della transazione tramite identificazione;
- recensioni di alloggi.⁵²

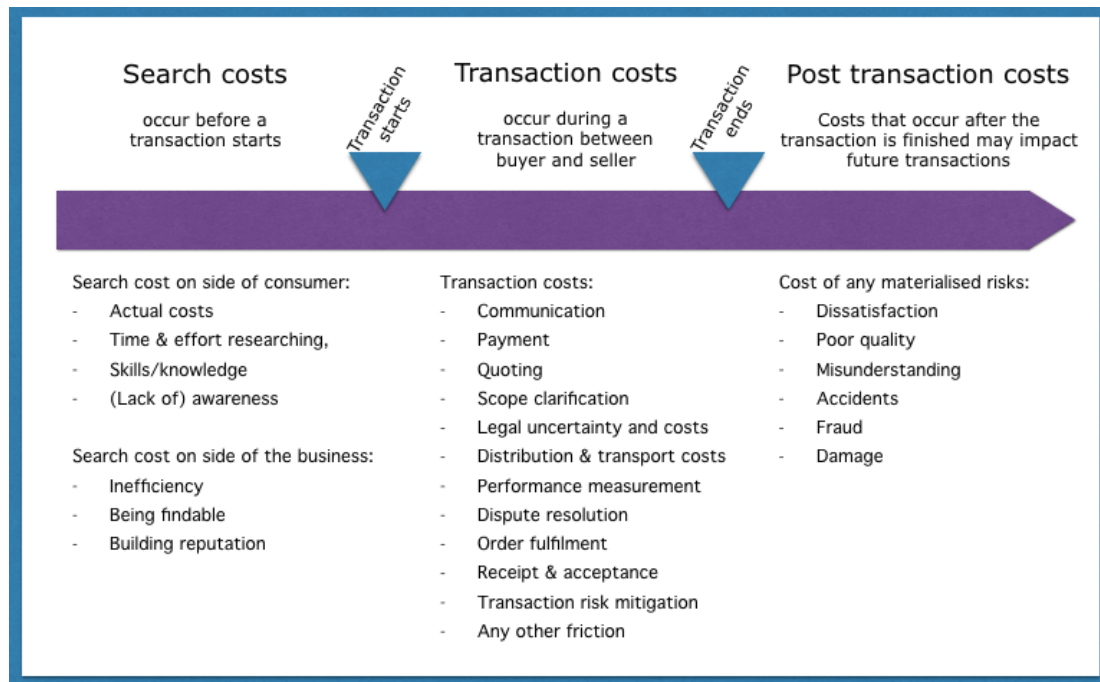
⁵¹ A. Hagiu, Multi-Sided Platforms: From Microfoundations to Design and Expansion Strategies, 2007

⁵² <https://www.innovationtactics.com/platform-business-model-complete-guide/>

In molti casi, è proprio la capacità di ridurre i costi di transazione che permette ad una piattaforma di diventare dominante rispetto alle altre.

In verità, si tratta semplicemente di un cambio riguardo la gestione di questi costi. Infatti le piattaforme non li eliminano, ma internalizzano quelli più rilevanti, riuscendo dunque ad avere un vantaggio competitivo rispetto ad altri modelli di business.

Tabella 11: Costi di transazione e di ricerca che le plattform possono eliminare



1. Fonte: <https://www.innovationtactics.com/platform-business-model-complete-guide/>

3.2.3. Tipologie di piattaforma

Le platforms stanno diventando sempre più parte integrante della creazione di valore aziendale. Tuttavia, non tutte le piattaforme nascono con gli stessi scopi e possiedono le identiche caratteristiche.

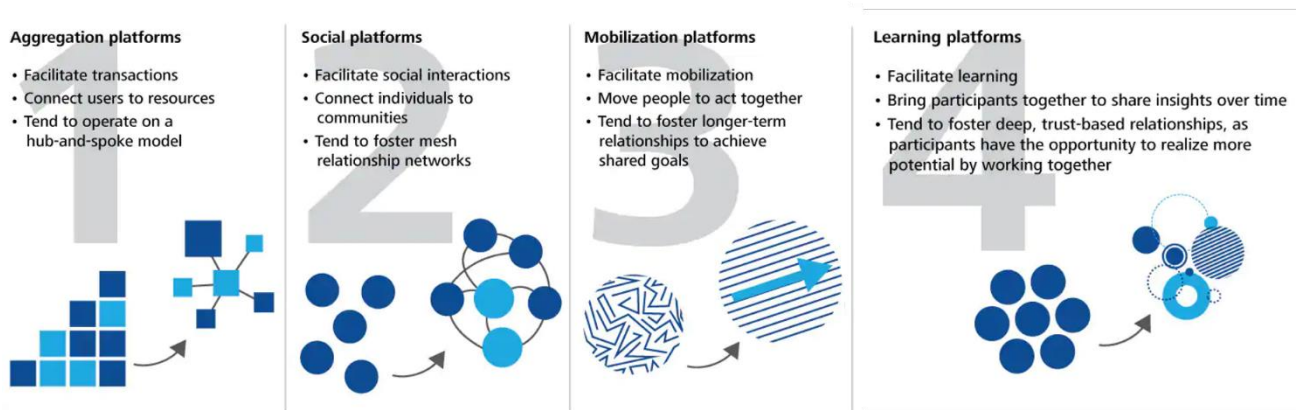
John Hagel, co-presidente di Deloitte LLP's Center for the Edge, individua 4 tipologie di piattaforme che stanno rivoluzionando il mondo del business:

1. Le piattaforme di aggregazione;
2. Le piattaforme sociali;
3. Le piattaforme di mobilitazione;
4. Le piattaforme per l'apprendimento.

- 1- Le aggregation platforms riuniscono un'ampia gamma di risorse e aiutano gli utenti a connettersi con quelle più indicate per loro. Queste piattaforme focalizzano la loro attenzione principalmente sulla gestione delle transazioni: il cliente finale esprime un bisogno, ottiene una risposta dalla platform, conclude l'accordo con il venditore e si procede. Possiamo identificare all'interno di questo modello, le piattaforme di marketplace come eBay, ad esempio. Le piattaforme di aggregazione tendono a operare su un modello hub-and-spoke, in base al quale il proprietario della piattaforma e l'organizzatore negoziano tutte le transazioni.
- 2- Le social platforms sono simili alle precedenti in quanto aggregano milioni di persone (ad esempio Facebook, Twitter, Instagram) ma piuttosto che supportare il completamento di una transazione, agevolano la formazione di legami tra gli utenti attraverso la condivisione di interessi comuni. Tendono, infatti, a promuovere reti di relazioni piuttosto che interazioni hub-and-spoke. Di solito, risultato finale è che, nel tempo, gli users si connetteranno tra loro in modi che non coinvolgeranno la piattaforma che ha stimolato il legame.
- 3- Le mobilisation platforms spingono le persone a lavorare insieme per realizzare qualcosa che va oltre le capacità di ogni singolo utente. Stimolano relazioni a lungo termine piuttosto che concentrarsi su attività isolate e di breve durata. Possono essere identificate in questa tipologia di piattaforme, quelle che riuniscono gli utenti in processi estesi, come reti di distribuzione o fornitura.
- 4- Le learning platforms, infine, facilitano l'apprendimento riunendo gli utenti per condividere suggerimenti ed approfondimenti. Tendono a promuovere relazioni profonde, basate sulla fiducia, poiché i partecipanti, lavorando insieme, hanno la possibilità di produrre un migliore output. Questa tipologia di piattaforma è particolarmente utilizzata nelle aziende all'avanguardia in quanto rende il lavoro più leggero ai dipendenti, ma allo stesso tempo, aumenta le loro conoscenze e migliora le performance.

Come per le piattaforme sociali e di mobilitazione, quelle di apprendimento dipendono strettamente dalla capacità di costruire relazioni a lungo termine. A differenza delle altre piattaforme, tuttavia, le piattaforme di apprendimento considerano gli users come risorse dinamiche, dove tutti i partecipanti alla piattaforma hanno l'opportunità di sfruttare sempre di più il proprio potenziale lavorando nel giusto ambiente.⁵³

Tabella 12: Le quattro tipologie di piattaforma



Fonte: J. Hagel, The power of platforms, 2015

⁵³ J. Hagel, The power of platforms, 2015

3.3. CONFRONTO TRA PLATFIRM E IMPRESE TRADIZIONALI

Per parlare delle differenze tra le imprese tradizionali e le piattaforme, si deve prima di tutto specificare che non tutte le aziende tecnologiche oggi sono piattaforme commerciali. La tecnologia è un importante fattore di abilitazione per le piattaforme, ma l'utilizzo della tecnologia moderna non rende automaticamente un'impresa una piattaforma.

Netflix, ad esempio, non è una platform nonostante sia un'azienda tecnologica. È essenzialmente un canale TV lineare con un'interfaccia moderna. Infatti, crea i propri contenuti, ne licenzia altri e li vende (attraverso la sottoscrizione di un abbonamento) sulla piattaforma. È un rapporto che non coinvolge l'altro lato del mercato.⁵⁴

La differenza fondamentale tra le piattaforme e i modelli di business più tradizionali è che le piattaforme sono multi-side. Si rivolgono, quindi, a più gruppi di utenti. Le piattaforme creano valore riunendo users e imprese e consentendo loro di scambiarsi valore reciprocamente, attraverso beni o servizi.

Questo è molto diverso dal business one-sided, che si rivolge a un solo gruppo di clienti di base per ogni prodotto, tipico delle imprese tradizionali. Basti pensare a Volkswagen, ad esempio, che produce automobili e le vende ai conducenti. Queste aziende creano valore producendo un bene e vendendolo ai consumatori in cambio del pagamento di una somma di denaro.

I modelli di business delle aziende che offrono servizi tradizionali, anche detti lineari poiché si rivolgono ad un solo lato del mercato, sono molto simili. In questo modello, la creazione di valore è unidirezionale. Il percorso del prodotto o del servizio dal produttore al consumatore è descritto abbastanza bene dalla tradizionale supply-chain lineare. Il valore è prodotto a monte e viene consumato a valle.

Al contrario, le piattaforme facilitano lo scambio di valore. Si rivolgono a più gruppi di utenti che dipendono l'uno dall'altro in qualche modo e che si affidano alla piattaforma per riunirsi. La creazione di valore qui non è lineare, ma è reciproca e reticolare.

Di conseguenza, le piattaforme creano ecosistemi guidati da effetti di rete. Più utenti sono presenti sulla piattaforma, più la stessa diventa preziosa per gli altri gruppi di utenti. Questa dinamica consente alle piattaforme di moltiplicare il valore in tempi brevissimi, attività che le aziende tradizionali non riescono a fare per propria costituzione. Le piattaforme crescono

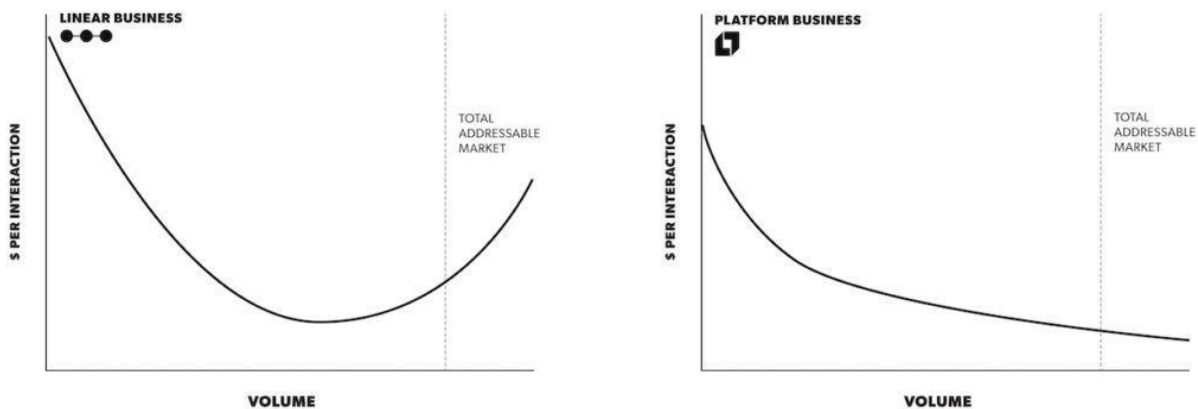
⁵⁴ Nicholas L. Johnson, *Monopolies of the 21st Century*, 2016
(https://www.youtube.com/watch?time_continue=299&v=TLVHdj2bxXQ)

principalmente aggiungendo users al loro ecosistema, piuttosto che aggiungendo risorse fisiche o manodopera diretta.

Le imprese lineari, infatti, crescono generalmente aggiungendo capitale umano o beni materiali, o entrambi. Poiché queste tattiche creano valore, incidendo sulla produzione, le società lineari devono investire risorse significative nell'espandere la propria capacità al fine di vendere più scorte. Ma le risorse fisiche e gli impiegati non presentano forti scalabilità, in quanto i costi totali di queste società inizialmente diminuiranno (attraverso le economie di scala), per poi aumentare al raggiungimento di una certa base clienti, portando alla formazione della tipica curva ad U. Pertanto, più aumenteranno i clienti serviti, più è probabile che i “business lineari” non riusciranno a servirli in maniera efficiente.

Invece, le platform firms presentano scalabilità illimitate. Infatti, in un modello a piattaforma efficiente, a causa dei network effects e del basso costo marginale di produzione e distribuzione, le entrate superano le spese per qualsiasi volume di affari. Più il business cresce, più i costi di produzione e distribuzione tenderanno allo zero. In breve, i costi della crescita di una piattaforma tendono a livellarsi logaritmicamente.

Tabella 13: Differenza di costi medi marginali tra linear business e platform business



Fonte: N.L. Johnson, Platform vs. Linear: Business Models 101, 2017

I modelli di business lineari forniscono quello che è chiamato valore intrinseco: si trae utilità dall'uso del prodotto o servizio. Le piattaforme, invece, aggiungono un'altra fonte di valore: quella del network. Ciò significa che il valore derivante dalla piattaforma aumenta man mano che più persone lo utilizzano.

Le piattaforme, inoltre, raggiungono enormi efficienze in quanto hanno la capacità di aggregare mercati che hanno caratteristiche diverse tra loro. La centralizzazione del mercato è caratteristica

fondamentale per riuscire a servire la maggior quantità possibile di utenti e imprese che si interessano di prodotti differenti.

Amazon, ad esempio, riesce a concentrare quasi tutti i generi di prodotto presenti sul mercato, ottenendo che l'utente proceda ad acquisti separati, ma utilizzando la stessa piattaforma. Avendo a disposizione le abitudini di acquisto dei consumatori in moltissimi ambiti, Amazon le sfrutta innovando la propria proposizione di valore, decidendo di vendere sotto il proprio marchio quei prodotti che hanno riscosso il maggior successo.⁵⁵

Visualizzando questo scenario, le imprese che adottano modelli di business tradizionali devono necessariamente reagire. Esistono alcune strategie che possono adottare per poter rimanere competitivi sul mercato. Secondo la Harvard Business School, nel suo articolo "The Platform Age" le strategie possono essere di tre tipi ⁵⁶:

- *Sviluppo interno*;
- *Acquisizione*;
- *Partnership*.

Lo *sviluppo interno* consiste nel cercare di costruire piattaforme da zero. Ad esempio, Johnson Controls, società che opera dal 1885 nel settore dei servizi energetici e dell'efficienza operativa ⁵⁷ che occupa circa 170.000 dipendenti, ha ideato Panoptix, una piattaforma basata su cloud, aperta ai gestori di efficienza energetica per gli edifici, mediante la quale gli sviluppatori possono co-creare valore attraverso applicazioni e soluzioni rese disponibili dalla piattaforma stessa.

Una seconda strategia è quella di *acquisizione*: l'esempio citato è Daimler e la sua strategia di espansione, attraverso l'acquisizione di RideScout, un'applicazione che aggrega le opzioni di parcheggio e trasporto con la ricerca ed il confronto delle scelte disponibili in tempo reale, e MyTaxi, un servizio di taxi molto simile a quello offerto da Uber. Oltre quindi all'essere un importante produttore di mezzi di trasporto su gomma, Daimler è diventato anche fornitore di soluzioni per la mobilità.⁵⁸

Una terza via è quella della costituzione di *partnership*. Così ha agito Walgreens, una catena di farmacie al dettaglio, che ha stretto una partnership con Mdlive, per creare "Find Care Now", una piattaforma disponibile 24 ore su 24 e che, grazie al network creato dall'alleanza, collega un'infinita di pazienti e medici. ⁵⁹

⁵⁵P. Pisano et al, Nuovi modelli di business e tecnologie digitali: il ruolo delle Telco da piattaforma abilitante a player strategico nella Fabbrica 4.0, 2016

⁵⁶ Harvard Business Review, The Platform Age, Luglio 2016

⁵⁷ <https://www.johnsoncontrols.com/about-us/our-company>

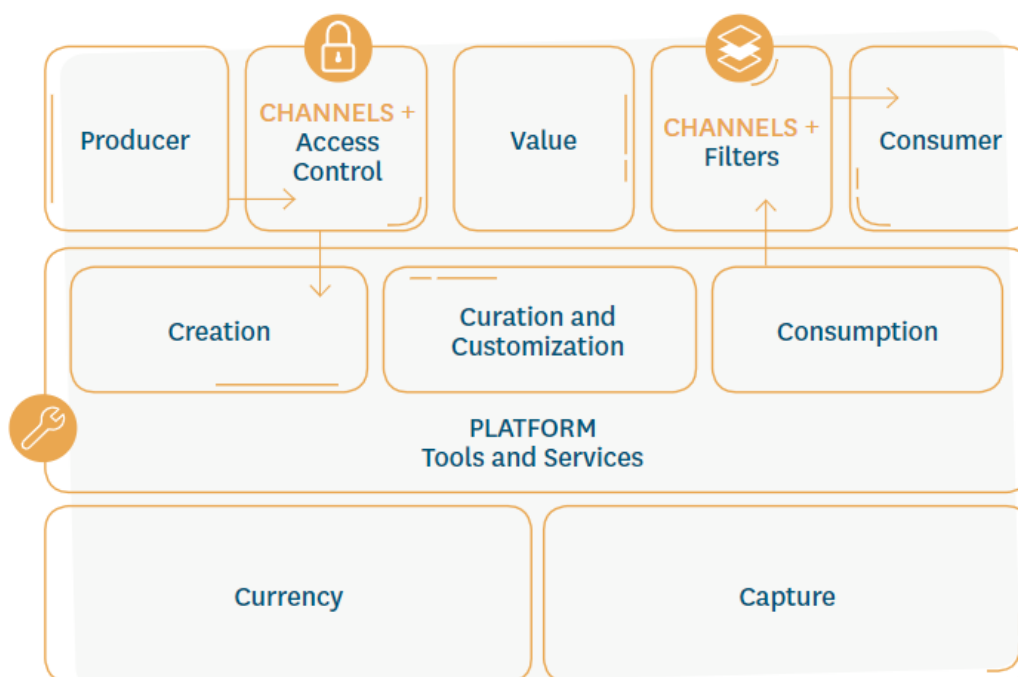
⁵⁸ A. Mamiit, Daimler acquires RideScout and MyTaxi, steps on the pedal of ride sharing, 2014

⁵⁹ J. Comstock, Walgreens launches 'Find Care Now,' a digital platform for connecting customers to healthcare providers, 2018

3.4. CREAZIONE DI VALORE NEI MODELLI PIATTAFORMA

Per analizzare la creazione di valore all'interno dei modelli piattaforma si deve necessariamente studiare il modello di business adottato. È utile, dunque, ciò che Sangeet Paul Choudary ha definito come il “Platform Business Model Canvas” per intuire come le platform abbiano un business model del tutto peculiare.

Tabella 14: Platform Business Model Canvas



Fonte: The Platform Age, Harvard Business Review, 2016

Elemento principale, prima di tutto, è l'approccio. Infatti, ora il paradigma è basato su una relazione “interaction-first”, in quanto l'interazione tra producer e consumer è il meccanismo principale della creazione e dello scambio di valore sulle piattaforme. Non si parla più né di approccio “user-first”, visto che il business non deve più focalizzarsi su un singolo utente, ma deve gestire una pluralità di users ed assicurare interazioni efficienti, né di approccio “technology- first” per il fatto che la tecnologia ora è una conseguenza dell'interazione.

I tre elementi essenziali di una piattaforma incentrata sull'interazione sono:

1. L'interazione, creatrice di valore;
2. La piattaforma che consente l'interazione;
3. Un meccanismo per l'acquisizione del valore.

Il platform business model canvas riunisce tutti gli elementi costitutivi della piattaforma e li organizza lungo questi tre principi.

Gli elementi costitutivi di questo modello di business sono:

- Il produttore: crea valore e produce offerta;
- Il consumatore: consuma valore e crea domanda;
- La core value unit: l'unità minima di valore scambiata sulla piattaforma;
- La valuta: il fattore di scambio che il consumatore fornisce al produttore per incoraggiare l'interazione successiva;
- Controllo dell'accesso: il meccanismo di determinazione dei diritti di accesso alla piattaforma;
- Filtri: il meccanismo di personalizzazione per i consumatori;
- Acquisizione valore: un meccanismo per la piattaforma che calcola il valore.
- Strumenti e regole: serie di processi che abilitano tutte le interazioni all'interno della piattaforma.

È opportuno specificare, comunque, che le piattaforme aiutano a vendere prodotti o servizi, ma non sono coloro che generano ciò che viene venduto, siano essi prodotti, come Ebay o Alibaba, servizi, come Uber o AirBnB, o contenuti, come Facebook o Twitter.

Quindi, come creano valore? Alcuni dicono che ricoprono la figura di meri intermediari. Questa ipotesi, però, non spiegherebbe il successo planetario delle platform. Quest'ultime devono aggiungere valore addizionale allo scambio per essere rilevanti. Molte piattaforme sono fallite proprio perché non sono state in grado di farlo.

Ci sono varie strategie per poter aggiungere valore ad uno scambio:

- 1) Le piattaforme di condivisione di asset, tra cui spicca Airbnb:
 - a) aiutano il lato dell'offerta (in questo caso i proprietari delle abitazioni), facendo aumentare l'utilizzo delle proprie risorse (casa) al fine di generare reddito aggiuntivo;
 - b) supportano il lato della domanda, aiutando, nel caso specifico di AirBnB, i viaggiatori a trovare alloggi più "economici" e più adatti alle esigenze degli stessi e/o a riuscire a prenotare un alloggio nei giorni di punta quando tutti gli hotel sono prenotati;
 - c) catturano valore grazie ad una percentuale su ogni interazione. Inoltre, non hanno bisogno di preoccuparsi di finanziare il loro inventario di alloggi, in quanto non ne possiedono⁶⁰, a differenza delle catene alberghiere che detengono una grande quantità di strutture, sono soggetti

⁶⁰ M. Uenlue, Business Model Canvas Airbnb, 2017

ai cicli di svalutazione e recessione degli immobili commerciali e necessitano di molto più tempo e più capitale per aumentare la loro offerta.

2) Le social, media e content platforms, in particolare Facebook:

- a) supportano il lato dell'offerta non addebitando nulla ai propri utenti. D'altro canto, analizzano i contenuti generati e monetizzano tramite l'inserimento di mirate pubblicità;
- b) sostengono il lato della domanda, nel caso specifico di Facebook gli inserzionisti, in quanto grazie all'utilizzo delle piattaforme social sono in grado di eseguire campagne pubblicitarie più mirate rispetto ai media tradizionali;
- c) catturano valore incentivando le relazioni tra gli users attraverso la creazione di contenuti generati dagli utenti stessi⁶¹.

Facebook, come le altre piattaforme social, estrae valore anche tramite l'advertising offerto agli inserzionisti. Avendo a disposizione moltissime preferenze degli utenti, captate tramite lo studio dei contenuti inseriti all'interno della piattaforma, le social media platform percepiscono revenues dalla vendita dei dati relativi alle abitudini dei consumatori.

3) Le piattaforme che facilitano lo scambio di beni e servizi, tra le quali spicca Ebay:

- a) agiscono sull'offerta, costituita da individui che vendono prodotti usati, commercianti online e piccole imprese, facilitando sia l'accesso alla piattaforma, sia la possibilità di vendere praticamente senza costi il proprio prodotto.⁶²
- b) agevolano la domanda in quanto consentono ai compratori di acquistare comodamente, evitando il caos derivante dai negozi fisici.
- c) catturano valore attraverso una fee applicata su ogni transazione. Non possiedono alcuno stock di prodotto.

Le piattaforme offrono vantaggi di agglomerazione come i centri commerciali, ma, a differenza di questi ultimi, non affrontano i rischi specifici che spesso hanno portato al fallimento.

Le piattaforme riuniscono il lato della domanda con quello dell'offerta. Ma nella maggior parte dei casi, gli sforzi per la creazione di valore sono più concentrati su un lato soltanto.

Pertanto, sono diversi gli approcci possibili per creare una piattaforma competitiva e di successo:

- *Creare una nuova rete di domanda;*
- *Creare una nuova categoria di offerta;*

⁶¹ D. Oakley, What is the Facebook Business Model? ,2018

⁶² S. M. Radeek, eBay Business Model | How Does eBay Make Money?, 2017

- *Creare una rete di offerta incrementale e competitiva;*
- *Cercare reti sottoservite;*
- *Aggiungere un nuovo lato ad un business che ne serve soltanto uno.*

Creare una nuova rete di domanda è un processo che avviene aggregando la domanda esistente attraverso la riduzione dei costi di ricerca per i clienti finali. Una volta creata la rete, essa può essere monetizzata in modo diversi. Queste piattaforme, potenzialmente, potrebbero diventare dominanti anche senza interagire direttamente con il lato dell'offerta. Le piattaforme di ricerca, le piattaforme di offerta e le piattaforme di aggregazione della domanda seguono questa strategia.

Creare una nuova categoria di offerta, invece, può prevedere sia un'agglomerazione di players già presenti sul mercato, sia la creazione di nuovi attori. Questa strategia richiede sforzi significativi per ridurre i costi di transazione e poter rendere competitors gli individui con le imprese di medio-grandi dimensioni, all'interno dello stesso settore.

Creare una rete di rifornimento incrementale e competitiva riguarda casi in cui piccole imprese non abbiano sufficienti risorse per poter servire una domanda a livello continentale e globale. Con la creazione di una piattaforma, dunque, queste imprese riescono a servire una domanda che non avrebbero mai potuto servire, ad un costo minore. La differenza principale tra questa strategia e quella precedente è che in questo caso la fornitura di prodotto/servizio esiste già, ma la piattaforma riesce a sanare la mancanza di un attore che riesca a coordinare e ad espandere la base clienti delle imprese partecipanti, le quali non riescono a raggiungere una rete di domanda molto ampia da soli.

Cercare reti sottoservite significa che, in generale, è preferibile essere rilevante in un mercato poco sviluppato che essere uno dei tanti player di un mercato molto avanzato. Una volta creata una rete e formato l'ecosistema, i modi per monetizzare sono molteplici, dall'advertising al pagamento di un contributo da parte degli utenti.

Espandere i servizi ad un lato aggiuntivo del mercato, qualora se ne serva soltanto uno, è un'impresa molto complessa. Per adottare questa strategia occorre un investimento sia nelle infrastrutture che nelle risorse per arrivare alla formazione di una rete che coinvolga l'intero processo di compravendita.

3.4.1. Come monetizzare le transazioni sulle piattaforme

La monetizzazione della partecipazione sulle piattaforme è un atto profondamente complicato. Infatti, imporre un qualsiasi tipo di costo per gli utenti potrebbe essere l'inizio della fine per molte platforms. Esempio lampante è stata la politica adottata da MySpace, a seguito della sua acquisizione da parte di Rupert Murdoch nel 2005. Il magnate, infatti, voleva importare il modello di business (in particolar modo per quanto riguarda le revenues) televisivo. Finì per essere quello che un senior manager di MySpace chiamò "l'ultimo chiodo nella bara". Dalla sua acquisizione per 580 milioni di dollari nel 2005, la NewsCorp di Murdoch ricavò 35 milioni di dollari dalla sua vendita nel 2011.⁶³

È dunque fondamentale studiare le varie modalità per poter monetizzare la presenza dei clienti all'interno di una piattaforma.

Secondo Parker, Val Alstyn, Choudary⁶⁴, possono essere adottate 4 tipologie di strategia differenti per monetizzare la presenza degli utenti sulla piattaforma:

1. Addebitare una commissione sulle transazioni: questa può essere un costo fisso, oppure una percentuale sul valore della transazione. Questo approccio può scoraggiare le transazioni quando la dimensione delle stesse è grande. Proprio questo è stato uno dei motivi per cui Alibaba ha scelto un approccio alla monetizzazione diverso.
2. Applicare un costo all'accesso: LinkedIn, ad esempio, fa pagare i recruiters che vogliono usare la piattaforma per la pubblicità e per il reclutamento di posti di lavoro. Questa forma di monetizzazione prevede, dunque, un'entrata fissa per la piattaforma poiché fa pagare l'accesso a un pubblico. I siti di incontri utilizzano questa strategia per monetizzare.
3. Applicare un costo per un accesso migliorato: molte piattaforme di social media consentono alle aziende di accedere gratuitamente al proprio pubblico. Per raggiungere un pubblico mirato con maggiore efficacia, queste piattaforme fanno pagare a chi desidera distinguersi tra la folla. Per le società che vogliono investire in pubblicità, questa strategia è vantaggiosa rispetto alla pubblicità tradizionale che risulta essere più costosa e mostrata ad un pubblico più generico.
4. Applicare un costo per una migliore assistenza: molte piattaforme offrono corsi di formazione o servizi di assistenza specifica di alta qualità, con la sottoscrizione di un abbonamento mensile. Il rischio, però, è di pagare per un'assistenza poco utile o di bassa qualità.

D'altronde esistono altre forme per monetizzare, come l'advertising e la vendita dei dati reperiti dagli utenti.

⁶³ S. Foley, Bought for 580m, sold for 35m. Murdoch cuts his Myspace losses, 2011

⁶⁴ Platform Revolution, G. Parker et al, 2016

Il giusto mix tra le varie forme di monetizzazione, quindi, porta una platform ad avere successo sul mercato. Da sottolineare è che ogni piattaforma deve intuire dove potrebbe ottenere le maggiori revenues senza intaccare, però, ciò che la rende vincente: l'interazione continua e reiterata al suo interno.

3.5. PROBLEMATICHE E SPUNTI RIFLESSIVI

Il cosiddetto “chicken-and-egg problem” (il problema dell'uovo e della gallina) è probabilmente il dilemma di business più discusso e controverso nell'economia della condivisione. I fornitori di piattaforme si affidano a consumatori e produttori per creare e sostenere un mercato di successo. La difficoltà sorge proprio qui: i consumatori non parteciperanno a un mercato in cui non c'è nulla da consumare e i produttori non vogliono partecipare a un mercato senza consumatori.

Ma "chicken-and-egg" è solo uno dei tanti problemi all'interno del platform business. Esistono, infatti, altre problematiche che affliggono le piattaforme:

- *La disintermediazione tra produttori e consumatori;*
- *Il fallimento in un mercato winner-takes-all, che caratterizza il mondo delle platform;*
- *Il disequilibrio tra apertura e chiusura nella piattaforma;*
- *Il non coinvolgimento degli sviluppatori con incentivi;*
- *La conquista dell'intero surplus prodotto;*
- *La non conoscenza del mercato dove si opera;*
- *La ricerca della monetizzazione prima della formazione della community;*
- *Un management con una bassa visione a lungo termine.*

Il rischio di disintermediazione consiste nella probabile eliminazione dell'intermediario, dopo che i consumatori e i provider abbiano concluso una transazione, cominciando così ad instaurare una relazione diretta.

Nei mercati *winner-takes-all* il rischio di fallimento è più alto rispetto alle altre tipologie perché ad emergere è soltanto un'impresa/piattaforma, mentre i competitors soccombono. Infatti, attraverso la formazione dei network effects, gli utenti saranno spinti ad utilizzare la platform con più iscritti e a tralasciare le altre, portando dunque ad un continuo aumento del gap tra il leader del mercato e le imprese followers.

Poiché le piattaforme dipendono dal valore creato dai partecipanti, è fondamentale *gestire con attenzione il grado di accesso* che possiedono i consumatori, i produttori e gli altri attori. Se le piattaforme sono troppo chiuse, non coinvolgendo i partecipanti, gli effetti di rete potrebbero bloccarsi; se sono troppo aperte, potrebbero esserci altri effetti negativi, come la creazione di contenuti di scarsa qualità. Il requisito fondamentale per una piattaforma di successo, dunque, è il mantenimento del controllo sulle attività principali per gestire l'intero ecosistema della platform e riuscire a monetizzare.

Le piattaforme devono riuscire a *coinvolgere attivamente anche gli sviluppatori*, specialmente in ambito open-source, altrimenti il rischio di fallimento è alto. Panoptix, la piattaforma cloud ideata da Johnson Controls, già citata in precedenza, nel 2015 ha smesso di accettare nuovi aggiornamenti da parte di sviluppatori esterni, in quanto di bassa qualità e marginali. Infatti, la platform non è riuscita ad incentivare abbastanza gli sviluppatori ed è per questo che ha trovato difficoltà. Le piattaforme di successo si impegnano nel continuo avanzamento della piattaforma, fornendo agli sviluppatori risorse per innovare, feedback sul design e sulle prestazioni e premi per la partecipazione⁶⁵.

Creare interazioni preziose è la ragione per partecipare a una piattaforma. Il consumatore, il produttore e la piattaforma vincono tutti insieme se il valore creato è diviso fra tutti gli attori presenti. Qualora una delle parti non dovesse ottenerlo, non ha motivo di partecipare. Una semplice regola per le platform è quella di tenere per sé meno valore di quello che si ottiene e *condividerlo equamente tra tutti i partecipanti*.

Un requisito fondamentale è *conoscere attentamente il mercato* nel quale si vuole operare. Le piattaforme devono determinare con attenzione il lato del mercato della piattaforma da enfatizzare e quando farlo. A volte è opportuno concentrarsi sul lato consumer, a volte su quello producer, a volte su entrambi.

Il rischio del “tutto e subito” è presente anche nel mondo delle piattaforme. Infatti, *enfatizzare la generazione di entrate all'inizio* piuttosto che attirare una massa critica significativa di partecipanti, potrebbe essere il primo passo per il fallimento.

In generale, la monetizzazione della piattaforma a scapito della creazione di effetti di rete è difficilmente sostenibile a lungo termine, in quanto i network effects sono una delle ragioni principali per le quali le platforms creano valore.

Forse il fallimento più difficile da prevenire è semplicemente *la mentalità dei manager* che adottano il nuovo modello di business, specialmente se parliamo di società tradizionali. Infatti, queste aziende si avvicinano al mondo delle piattaforme con l'idea di massimizzare le vendite, quando in realtà il vantaggio competitivo si crea costruendo nuovi ecosistemi. Quando una piattaforma entra nel mercato, dunque, i product manager che si concentrano su questi aspetti non sono soltanto “miopi”, ma stanno prestando importanza ad aspetti che non porteranno l'azienda ad essere vincente sul mercato.

⁶⁵ DShultz, Internet of Commercial Buildings: Changes at Johnson Controls, 2016

Una parentesi a parte, poi, è doveroso dedicarla alle controversie relative alla tassazione ed alla condivisione dei dati degli utenti attivi in una piattaforma.

Il nuovo modello di creazione di valore introdotto dalle platform si dimostra difficile da tassare e, di conseguenza, rappresenta un problema complesso sia per le autorità fiscali che per i responsabili delle politiche dei vari Paesi. Inoltre, la difficoltà non è solo quella della tassazione delle piattaforme, ma anche riuscire a regolamentare fiscalmente i fornitori che utilizzano le piattaforme stesse per offrire al pubblico le loro risorse.

La natura stessa delle piattaforme di servizi consente loro di operare in varie nazioni senza avere un'infrastruttura fisica, dunque la criticità maggiore per gli Stati è quella di determinare il reddito prodotto all'interno dei confini dello stesso, per poi riscuotere le tasse.

Sono altresì difficili da determinare le imposte sul valore aggiunto (IVA o VAT). Ciò porta a una situazione in cui, ai sensi della normativa dell'Unione europea in materia di IVA, le piattaforme di servizi non sono considerate imprese soggette ad IVA negli Stati in cui operano.

L'aumento della pressione politica e pubblica, specialmente da parte dei competitors dei vari settori nei quali operano le piattaforme, ha portato alla stesura di regolamenti volti a risolvere questa criticità, anche perché tutta la regolamentazione sulla ritenuta d'acconto (potenzialmente applicabile in questo caso) non ha portato i risultati sperati.

La proposta di una direttiva UE sulla tassazione delle società digitalmente molto attive va proprio a cercare di sanare questa problematica. Le nuove regole forniranno indicatori di presenza economica per il riconoscimento di un'attività commerciale ai fini fiscali. Infatti, una piattaforma sarà ritenuta avere una "presenza digitale" tassabile o una "stabile organizzazione virtuale" in un determinato Stato se soddisfa specifici criteri:

- Ricavi maggiori di 7 milioni di euro in un anno;
- Superamento di 100.000 utenti annuali;
- Numero complessivo di transazioni in un anno superiore alle 3.000 unità⁶⁶;

Le aziende che soddisferanno tali requisiti saranno soggette all'imposta sul reddito in quel determinato Paese. Ciò consentirà agli Stati membri dell'UE il diritto di tassare le piattaforme sul reddito percepito dall'operare in tali Stati.

Lo sviluppo continuo delle platform, specialmente di servizi, sta inducendo sempre più persone a utilizzare il loro tempo libero o le risorse che possiedono in eccesso per diventare provider su

⁶⁶ https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/vat/digital-single-market-modernising-vat-cross-border-ecommerce_en

tali piattaforme. In molti casi, si innesca un giro d'affari tale da creare una vera e propria attività commerciale. Ma la definizione di "attività commerciale" è molto vaga ed in molti casi i provider all'interno delle piattaforme non sono soggetti ad alcun tipo di tassazione. Questo quadro porta, quindi, a fenomeni di evasione fiscale, sia volontaria che involontaria, ad esempio quando il contribuente non è a conoscenza di dover pagare determinate imposte.

Un altro aspetto della tassazione delle piattaforme riguarda l'accesso ai dati del fornitore di servizi. In generale, le attività degli utenti che forniscono prodotti/servizi su piattaforme sono visibili solo ai clienti di tali piattaforme. Senza l'accesso ai dati delle piattaforme di servizio, è molto difficile per le autorità fiscali determinare quali contribuenti non sono conformi alla normativa fiscale.

L'aumento della pressione politica e pubblica ha portato all'attuazione di una legislazione che costringe le piattaforme a condividere i dati posseduti sui loro utenti con le autorità fiscali. Da qui nasce la "tassa AirBnB" ad esempio, che costringe, da gennaio 2019 in Spagna e, auspicabilmente, in breve termine anche in Italia, la trasmissione all'Agenzia delle Entrate dei dati di tutti i soggetti che affittano e incassano tramite la piattaforma.⁶⁷

Dal punto di vista di benefici, l'introduzione di normative che richiedono la condivisione dei dati con le autorità fiscali darà a queste ultime non solo informazioni sul livello di conformità fiscale tra i providers che operano all'interno delle piattaforme, ma risulterà anche un incentivo per la piattaforma a far rispettare le leggi agli utenti della stessa.

Le attuali normative fiscali non sono aggiornate per questi nuovi modelli di business. A causa della rapida crescita dell'economia di condivisione, l'attuale approccio alla tassazione in generale richiederà cambiamenti.

I nuovi regolamenti comporteranno per le platform un aumento dei costi tale da consentire loro di armonizzarsi con le politiche fiscali dei vari Paesi. Questi costi possono essere particolarmente elevati in caso di cambiamenti determinati dall'UE o dall'OCSE, in quanto queste Società operano in moltissimi Stati che potrebbero contemporaneamente cambiare le proprie leggi sulle tassazioni.

Nel prossimo futuro, quindi, le aziende piattaforma saranno soggette a numerosi cambiamenti riguardo le varie regolamentazioni. Le capacità e le competenze dei management nelle platform

⁶⁷ <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2018/12/19/airbnb-allagenzientrate--daremo-i-dati-su-chi-affitta26.html>

saranno decisive, dunque, per consentire di superare brillantemente le criticità che verranno affrontate.

4. LE PIATTAFORME DEL SETTORE TURISTICO: LE OTA

4.1. LA NASCITA DELLE ONLINE TRAVEL AGENCIES

Forse l'anno più significativo per la digitalizzazione dell'industria del turismo è stato il 1996, anno in cui sono nati molti degli operatori online attualmente più influenti nel panorama mondiale.

Infatti, Microsoft, già all'avanguardia nel campo delle innovazioni in campo high-tech, approfittò del momento di grande cambiamento tecnologico e creò una divisione di viaggi online, chiamata "Expedia". Qualche mese più tardi, in Europa, precisamente ad Amsterdam, venne fondata una piccola start-up chiamata "Bookings.nl". Più tardi, nello stesso anno, Sabre, sistema di prenotazione elettronico delle compagnie aeree, lanciò "Travelocity", il proprio sito per aiutare il viaggiatore fai-da-te.

La nascita di Expedia e delle varie OTA è arrivata quando Internet stava iniziando a penetrare nella vita professionale e personale delle persone. Ma non si può imputare la nascita di questi attori ad un mero bisogno di cambiamento tecnologico.

"È stata una convergenza di cose", ha dichiarato Henry Harteveltdt, fondatore e analista del settore viaggi presso Atmosphere Research Group. "Proprio come Amazon ha visto un'opportunità nel vendere libri online, i primi pionieri delle OTA hanno pensato che avrebbero potuto sfruttare questa nuova tecnologia per vendere servizi di viaggio online. In realtà, le agenzie di viaggio tradizionali erano impegnate nel commercio elettronico attraverso i sistemi di distribuzione globale (GDS) da decenni. Le OTA hanno semplicemente preso il modello GDS, costruito siti Web e creato un ambiente per effettuare transazioni. Poi hanno continuato ad evolversi creando nuovi modelli di business".⁶⁸

Le OTAs divennero rapidamente la soluzione per gli hotel e le compagnie aeree che volevano ampliare la loro domanda senza eccessivi oneri economici.

L'incredibile crescita delle OTA venne anche stimolata dalla nascita di piattaforme "ancillari", che aiutarono gli users ad acquistare maggiore confidenza con il booking online e a creare fiducia nel consumatore, fondamentale per instaurare una relazione di lungo periodo. Anche se i forum in cui i viaggiatori potevano discutere le loro esperienze alberghiere erano già presenti, infatti, non esisteva una piattaforma centralizzata in cui i viaggiatori potevano andare alla ricerca di consigli approfonditi e recensioni di hotel da qualsiasi parte del mondo. Nel 2000, TripAdvisor, nata come una micro-impresa sopra una pizzeria nel Massachussets, rispondendo proprio alla necessità di aggregare recensioni ed informazioni sulle esperienze alberghiere dei vari utenti, cominciò la sua crescita esponenziale, che

⁶⁸ <http://representasianews.com/20-years-of-otas-how-they-transformed-the-hotel-industry/>

continua tuttora, anche con la vendita diretta sulla piattaforma di viaggi e hotel, diventando il sito di recensioni/prenotazioni più famoso al mondo.

Il punto di svolta per le Online Travel Agencies arrivò nel 2005, quando Priceline (ora Booking Holdings) pose le basi per diventare un attore dominante nel settore delle prenotazioni, acquistando "Active Hotels" e poi Booking.nl, in seguito ribattezzato Booking.com.

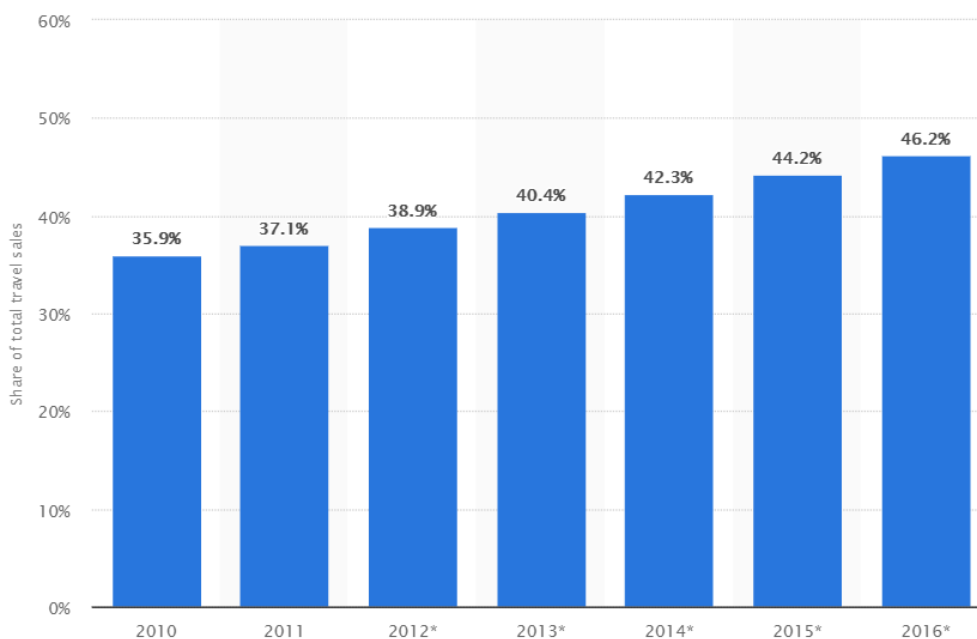
Booking.nl era un sito molto popolare nel panorama europeo dei viaggi e l'Europa si rivelò un mercato incredibilmente redditizio per Priceline.

Queste acquisizioni hanno permesso a Priceline di diventare leader sulle prenotazioni alberghiere aumentando i contratti con i vari hotel da 10.000 a oltre 100.000, assicurando che Booking.com diventasse il marchio di viaggi online più conosciuto in Europa e al mondo.

Dai primi anni 2000, dunque, le prenotazioni online hanno cominciato sempre più a diffondersi, fino a diventare parte integrante, se non addirittura principale, di ogni offerta di viaggi e hotel.

Dal 2010 al 2016, si è passati dal 35.9% al 46.2% di prenotazioni online rispetto al totale, praticamente 1 su 2, per poi superare il 50% dal 2018 in avanti.

Tabella 15: Dati su Online Travel Bookings dal 2010 al 2016



Fonte: <https://www.statista.com/statistics/247374/percentage-of-worldwide-online-travel-sales/>

L'impatto è stato dirompente, in quanto in poco più di 20 anni, le OTA hanno rivoluzionato il modo di viaggiare dei consumatori in primis ed il modo in cui gli operatori del settore si approcciano al mercato.

Mark Lomanno, ad esempio, partner e senior consultant di Kalibri Labs, società specializzata in consulenza su hotel, ha dichiarato: “Anche se includerei altri intermediari come Google e TripAdvisor, è vero che l'emergere delle OTA è stata una delle cose più significative che si sono verificate nel settore alberghiero negli ultimi 20 anni ed ha completamente cambiato il nostro modello di business”.⁶⁹

⁶⁹ StayNTouch, The Evolution Of Online Travel Distribution & Its Impact On Hotels, 2018

4.2. DATI ATTUALI SULLE OTA

Le Online Travel Agencies stanno guadagnando sempre più quota di mercato. Il mercato globale del turismo è valutato 1.600 miliardi di dollari o 1.300 miliardi di euro secondo i dati di Phocuswright, azienda specializzata in ricerche di mercato. Il mercato dei viaggi europeo ha un valore stimato di 556 miliardi di dollari o 452 miliardi di euro.

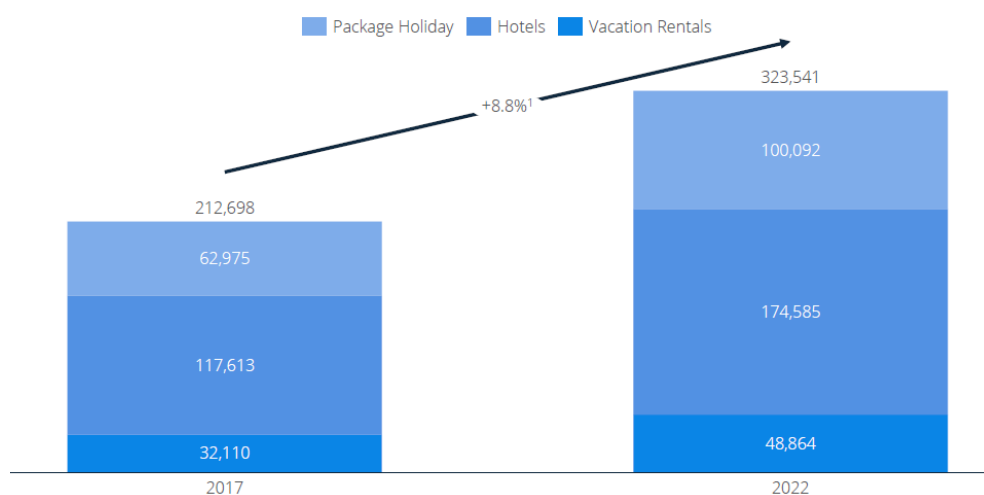
La quota delle prenotazioni di viaggi online è in continua crescita ed incide per il 46% sul totale in Europa, per il 47% in Usa e per il 44% a livello mondiale.

Il mercato dell'Online Travel Booking ha prodotto un fatturato di 212,7 miliardi di dollari nel 2017. Esso può essere suddiviso in 3 sotto-categorie:

- Pacchetti vacanze;
- Hotel;
- Case vacanze.

La maggior parte delle entrate è generata dalla categoria Hotels con una quota di circa il 55%. Tuttavia, il ricavo medio per utente è più alto all'interno della categoria Pacchetti vacanze. L'aspetto sicuramente più vincolante del settore, però, è il CAGR (Compounded Annual Growth Rate o Tasso annuo di crescita

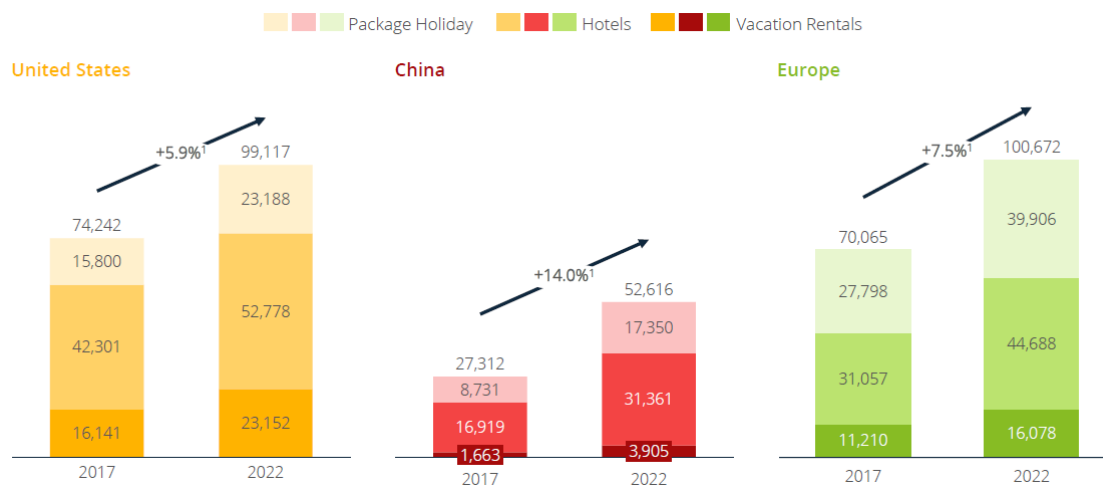
Tabella 16: Crescita dell'Online Travel Booking 2017-2022



Fonte: eTravel Report 2018 – Online Travel Booking, Statista

composto⁷⁰) che non è altro che la crescita percentuale media da un anno all'altro. Questa misura arriva fino all'8,8% nel periodo tra il 2017 e il 2022, dimostrando che nonostante la grande crescita degli ultimi anni, ancora ci sono enormi margini di manovra nel settore delle prenotazioni online.

Tabella 17: Crescita Online Travel Booking 2017-2022 in USA, Cina e Europa



Fonte: eTravel Report 2018 – Online Travel Booking, Statista

Quando si confrontano le cifre a livello globale, si nota che la maggior parte delle entrate è generata negli Stati Uniti (74,2 miliardi di dollari), seguiti dall'Europa, che ha registrato un fatturato leggermente inferiore (70,1 miliardi di dollari). I ricavi in Cina, da questo confronto, sono i più bassi, con 27,3 miliardi di dollari.

I principali driver globali nel mercato delle prenotazioni di viaggi sono la possibilità di accesso ad Internet in generale, in particolare attraverso il possesso di smartphone.

Proprio perché la penetrazione di Internet e l'utilizzo degli smartphone sono già molto elevati negli Stati Uniti e poiché il mercato dei viaggi online è piuttosto maturo, ci si aspetta che gli Stati Uniti abbiano la crescita più bassa con un CAGR 5,9% nel quinquennio 2017-2022, con un volume totale di mercato di 99,1 miliardi di dollari nel 2022.

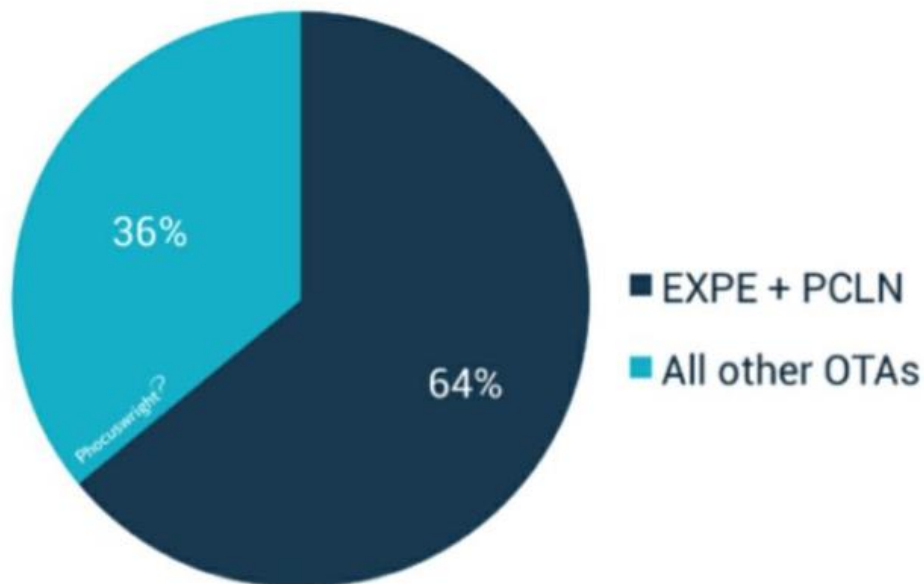
L'Europa ha un tasso annuo di crescita composto leggermente superiore del 7,5%, che si tradurrà in un introito di 100,7 miliardi di dollari nel 2022. L'Europa, in altre parole, supererà gli Stati Uniti, entro il 2022, di un leggero margine.

La regione in più rapida crescita, come prevedibile, è la Cina con un CAGR del 14% ed un volume di mercato di 52,6 miliardi di dollari nel 2022. Questo rapido incremento è causato da un periodo di crescita

⁷⁰ <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/cagr-259.htm>

della penetrazione di Internet cinese in corso (nuovi potenziali clienti) e dall'aumento del potere d'acquisto soprattutto in aree urbane, grazie allo sviluppo di una sempre più fiorente classe medio-borghese.

Tabella 18: Dati su prenotazioni tramite OTA nel 2017



Fonte: A. Meloni, L'inarrestabile avanzata delle OTA, 2018

Il mercato dell'Online Travel Bookings è formato da tre macro-settori: quelle delle prenotazioni dirette, quello dei metasearch e quello delle Online Travel Agencies, sempre più in crescita e che in Europa sfiora il 70% delle prenotazioni totali online.⁷¹

I siti di metaricerca o metasearch, tra i quali spiccano Trivago (posseduto da Expedia), Kayak (posseduto da Booking Holdings) e TripAdvisor, sono delle piattaforme di ricerca che raccolgono le informazioni relative ai prezzi e alle disponibilità delle strutture ricettive. Questo permette ai viaggiatori di confrontare tutte le offerte presenti sui vari canali di vendita online. Molti utenti prediligono come canale di acquisto i metasearch perché hanno la possibilità di confrontare i prezzi, le condizioni e le disponibilità. Inoltre, le piattaforme di metaricerca permettono la visualizzazione dei risultati all'interno di portali e servizi che gli utenti utilizzano frequentemente, come la ricerca organica di Google, o le recensioni di TripAdvisor. In più, per contrastare il predominio delle OTAs (probabilmente senza grande successo), negli ultimi anni le metasearch hanno creato un sistema che permette di prenotare direttamente dalla

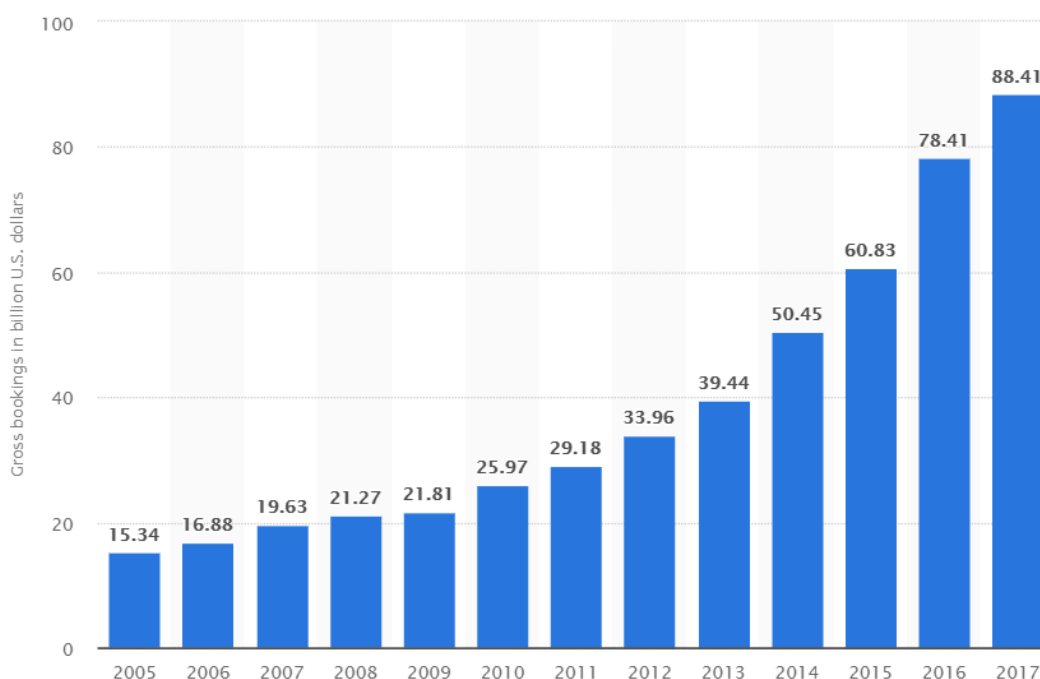
⁷¹ Hotelnet, Prenotazioni dirette vs OTA. I dati del 2018 e le tendenze per il futuro, 2018

piattaforma senza doversi necessariamente collegare con il sito nel quale era inserita l'offerta prescelta. Si è assistito così ad una sorte di fusione tra i confini dei siti di metaricerca e le OTAs stesse.

Attualmente, il mercato delle OTAs è dominato da 2 attori principali, che incrementano le loro quote di mercato anno dopo anno: Expedia (protagonista di numerose acquisizioni ed ora proprietaria di marchi quali Hotels.com, Travelocity, Orbitz, Venere, Carrentals.com, Hotwire, HomeAway) e Booking Holdings (così chiamata dal 21 Febbraio 2018 a seguito di un cambio nome, in precedenza Priceline⁷²), proprietaria dei marchi quali Booking.com, Priceline.com, Kayak.com, Agoda, Rentalcars.com. Expedia è leader del mercato USA, mentre Booking Holdings è dominante nel mercato europeo. Infatti, queste due società insieme rappresentano il 64% delle revenues totali effettuate tramite OTA⁷³.

Nel 2017 sia Expedia che Booking Holdings hanno chiuso l'anno con fatturato ed utili in forte crescita: la prima ha incrementato di 10 miliardi di dollari il fatturato, passando da 78 miliardi a 88 miliardi di dollari (+13% anno su anno); la seconda ha aumentato il fatturato di 13 miliardi di dollari, passando da 68 a 81 miliardi di dollari (+19% anno su anno).

Tabella 19: Dati su fatturato Expedia dal 2005 al 2017



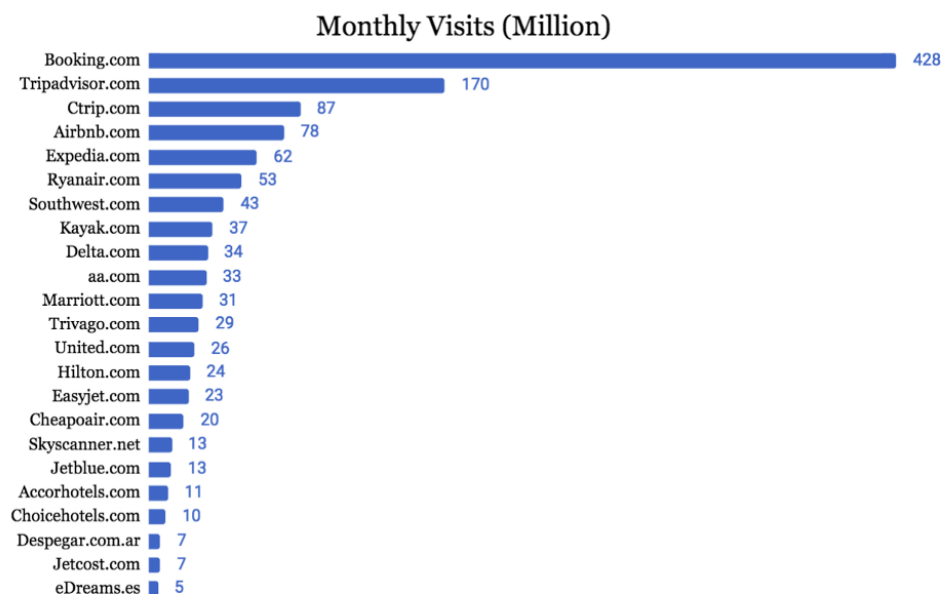
Fonte: <https://www.statista.com/statistics/269386/gross-bookings-of-expedia/>

⁷² https://www.webitmag.it/il-gruppo-priceline-cambia-nome-ora-si-chiama-booking-holdings_134469/

⁷³ <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Market-Overview-Sizing/U-S-Online-Travel-Overview-Seventeenth-Edition>

Anche le visite mensili dimostrano l'importanza di queste due OTA. In questo caso, è Booking Holdings/Priceline ad essere di gran lunga il sito con il maggior numero di views sul sito web.

Tabella 20: Visite mensili OTA e siti di viaggio – Maggio 2018



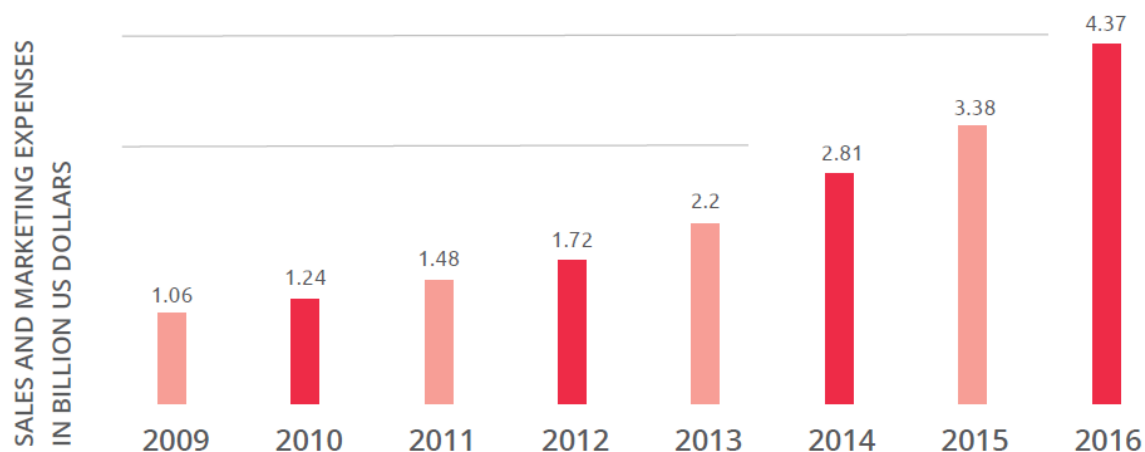
Fonte: M. Prieto, Online Travel Metrics: Traffic, Marketing Channels, Mobile, 2018

Sia le OTAs che i siti di metaricerca facilitano il processo di ricerca e selezione per i clienti e quindi continuano a ricoprire un ottimo ruolo nel percorso di acquisto del cliente; il 47% di coloro che prenotano sulle OTA, intervistati, hanno dichiarato che la caratteristica principale per la quale si ricorrono alla modalità di booking on line è la "facilità d'uso".

Per le principali catene alberghiere è diventato quasi impossibile competere con le OTA specialmente per quel che riguarda le spese in pubblicità e il livello di visibilità. Le spese di marketing di Expedia sono aumentate a un ritmo che pochi brand possono immaginare, con 4,37 miliardi di dollari spesi nel 2016. La stessa Booking Holdings, a quel tempo Priceline, solo nel pay-per-click advertising, ha speso 3,5 miliardi di dollari nel 2016.⁷⁴

⁷⁴ Digitisation in travel and hospitality: Imperative for change, PACE, July 2017

Tabella 21: Spese in marketing Expedia dal 2009 al 2016



Fonte: Digitisation in travel and hospitality: Imperative for change, PACE, July 2017

“Continuo a pensare che il mercato delle transazioni sarà dominato dalle Online Travel Agencies - gli hotel dovranno combattere molto duramente per accaparrarsi clienti che sono sempre più abituati ad utilizzare uno strumento di prenotazione OTA (piuttosto di un sito web dell'hotel). Gli schemi di fidelizzazione orientati ai clienti offerti dalle OTA, miglioreranno ulteriormente il valore della loro offerta.”⁷⁵ Roche, Presidente di Guestline ed ex presidente di Expedia.

Per comprendere a fondo lo strapotere delle due OTA principali, si pensi che le scelte di Booking Holdings su quanto utilizzare i metasearch come Trivago, hanno impatto devastante sui risultati di questi ultimi. Nell'ultimo trimestre del 2017, a causa di una cospicua riduzione della presenza (a pagamento) di Booking.com in Trivago, quest'ultimo ha dovuto spendere il 91% del suo fatturato in marketing per raggiungere soltanto il 7% di aumento di giro d'affari, perdendo contemporaneamente 10 milioni di dollari nello stesso trimestre. Diversamente, Booking Holdings ha speso solo il 5% del suo fatturato (4 miliardi di dollari) in marketing online, ottenendone un incremento del 19%.

Anche TripAdvisor soffre davanti alla potenza delle OTAs: ha registrato una perdita di 19 milioni di dollari nel 2017, partendo da un utile di 120 milioni di dollari nel 2016.

⁷⁵ Dimensions independent research, PACE, June 2017.

4.3. MODELLI DI BUSINESS NELLE OTA

Esistono tre modelli di business predominanti utilizzati dalle Online Travel Agency:

- *Advertising business model*, utilizzato per ottenere la maggior parte delle revenues da TripAdvisor;
- *Agency business model*, che caratterizza Booking Holdings;
- *Merchant business model*, utilizzato prevalentemente da Expedia.

Per analizzare l'*Advertising business model* si può studiare il modello di TripAdvisor. La ragione più comune per cui le persone usano TripAdvisor è per il processo decisionale e per la successiva pianificazione della propria vacanza. Tutto ciò include la ricerca dell'hotel giusto che è generalmente l'elemento più costoso di una vacanza. In generale, dunque, i viaggiatori utilizzano TripAdvisor ben prima di prenotare il loro viaggio, in quanto questa piattaforma possiede un'alta fiducia da parte del consumatore, grazie al sistema di recensioni su di essa fortemente sviluppato. La sezione delle recensioni è l'identità principale di TripAdvisor, la value proposition che li ha resi quello che sono. Allo stesso tempo, però, tale segmento non genera una grande quantità di benefici economici a breve termine poiché i vantaggi si evidenziano a lungo termine in quanto contribuiscono in modo determinante a posizionarsi molto in alto sui risultati di ricerca organici di Google. Proprio per questo TripAdvisor non mira ad essere un OTA tradizionale, in quanto andrebbe a scontrarsi con players molto più affermati sul mercato e perderebbe quel carattere di "consigliere fidato" che determina il suo vantaggio competitivo.

Volendo però analizzare dove TripAdvisor genera ricavi, si può identificare una prima fonte di revenue dal cosiddetto "Costo per clic" (CPC): annunci pubblicitari che portano ad una pagina di prenotazione per una determinata struttura attraverso l'inserzionista, che pagherà la piattaforma solo se l'utente cliccherà sul link e verrà condotto alla pagina desiderata.

Tripadvisor verrà pagato per ogni clic, indipendentemente dal fatto che porti a una prenotazione o meno. L'inserzionista ottiene un vantaggio, in quanto tale pubblicità è molto più specifica rispetto ad una generica e può portare ad un effettivo realizzo di una prenotazione. Questo è il motivo per cui Booking.com e Expedia fanno pubblicità su TripAdvisor, concorrendo al 46% dei suoi ricavi totali. In certi casi, è la struttura stessa che acquista uno spazio per l'inserzione per poter stimolare la prenotazione diretta, senza alcun intermediario.

Il costo per clic è determinato in un sistema di aste, ma generalmente il valore varierà a seconda della zona in cui si trova la sistemazione e al grado di esclusività della struttura.

Altra parte dei ricavi arriva direttamente dalle transazioni generate attraverso prenotazioni dirette sulla piattaforma TripAdvisor, che insieme ai ricavi generati dal “cost-per-click” concorrono al 63% del fatturato della piattaforma. Le revenues sulle transazioni sono più preziose per TripAdvisor in quanto forniscono una commissione del 12% -15% sul prezzo di prenotazione che supera di gran lunga le entrate basate sui clic, anche se si generano, ovviamente, meno frequentemente.

Per offrire sistemazioni sulla piattaforma, TripAdvisor ha stipulato contratti con la maggior parte delle principali catene alberghiere globali, come Accor, Best Western, Hyatt, Marriott, Hilton ed altri, ed attualmente sono più di 500k hotel prenotabili direttamente nel loro inventario.

Terza fonte di revenue arriva dai classici banner pubblicitari, dove viene considerato il cosiddetto “costo per impression”, in cui gli inserzionisti pagano ogni qualvolta un annuncio viene visualizzato. Gli inserzionisti sono in genere hotel, compagnie aeree, crociere, organizzazioni turistiche, fornitori e così via.

Infine, altra fonte di introito riguarda la sottoscrizione di abbonamenti, che permettono all’utente un’esperienza migliore e la possibilità di poter effettuare una più efficace personalizzazione dell’offerta.

Banner pubblicitari e abbonamenti partecipano quasi per il 25% ai ricavi totali di TripAdvisor.

L’*agency business model*, utilizzato per l’ottenimento dei $\frac{3}{4}$ dei ricavi da Booking Holdings, utilizza lo stesso modello di guadagno della classica agenzia di viaggi: le commissioni.

Booking ha contratti con gli hotel presenti sulla piattaforma e prende una commissione su ogni prenotazione attraverso il suo sito, che oscilla tra il 10% e il 30%. La commissione dipende dalle dimensioni dell’hotel e dalla sua posizione nelle pagine di Bookings.com.

Booking.com visualizzerà gli hotel tenendo conto delle preferenze degli utenti e delle commissioni a favore della piattaforma accordate con le varie strutture.

Questa è una differenza fondamentale tra Booking.com e TripAdvisor. Negli hotel Booking.com pretende per un miglior posizionamento sul sito una commissione più alta. Come accennato in precedenza, si tratta di costi molto più elevati rispetto agli annunci Cost-Per-Clic, ma in questo caso vengono pagati soltanto a seguito di una prenotazione. La differenza tra gli annunci CPC è che gli hotel pagano solo per le effettive prenotazioni e non per indirizzare il traffico verso la loro pagina.

Partecipare al programma “Partner Help” è un ulteriore modo per ottenere una maggiore possibilità di trasformare il traffico degli utenti in prenotazioni reali, previa una commissione maggiore per la piattaforma⁷⁶.

⁷⁶https://partnerhelp.booking.com/hc/engb?utm_source=partnersupport_booking_com_meta_tag_redirect

Offrire camere d'albergo su commissione, dal punto di vista di Booking Holdings, ha il vantaggio di non possedere l'inventario e di non possedere alcun rischio di invenduto.

Altro elemento fondamentale per il successo di Booking Holdings riguarda il budget pubblicitario. Solo nel 2017, sono stati spesi 4,4 miliardi di dollari in advertising per la pubblicità su Google, altri motori di ricerca, su siti di viaggio come TripAdvisor e diverse pubblicità digitali. Ulteriori 391 milioni di dollari, inoltre, pagati per rafforzare il brand su altri mezzi di comunicazione, come la TV.⁷⁷

Una caratteristica intrinseca dell'industria alberghiera è che la maggior parte delle persone prenota presso uno stesso hotel solo una volta o poche volte nella propria vita, specialmente se si tratta di strutture indipendenti.

Le Online Travel Agencies, però, non devono preoccuparsi di quale hotel prenoteranno i propri utenti sulla piattaforma, in quanto percepiranno la commissione comunque. In tal modo queste aziende si possono permettere di pagare molto di più per la pubblicità rispetto a qualsiasi singolo hotel o catene di hotel. In sostanza, le società che adottano l'agency business model hanno migliori economie di scala nell'acquisizione dei propri clienti rispetto ai singoli hotel.

Questo è uno dei motivi principali per cui il “modello di business di agenzia” ha ottime possibilità di avere successo in settori caratterizzati da un'offerta altamente frammentata.

Altro fattore caratterizzante Booking.com riguarda la value proposition applicata. In primis, la piattaforma ha contratti in essere con gli hotel presenti nella stessa. Una delle clausole di tali contratti, denominata “parity rate”, obbliga gli hotel a non offrire la stessa tipologia di camera ad una tariffa più economica sulle pagine web dell'hotel stesso. E se lo facessero, sarebbero obbligati ad inserire il prezzo più vantaggioso anche su Booking.com. Senza tale regola, gli utenti avrebbero potuto scegliere un hotel su Booking.com ma completare la prenotazione sulle pagine dell'hotel, senza quindi creare un reale valore per la piattaforma.

Inoltre, Booking.com ha oltre 1 milione di strutture nel proprio database e una grande quantità di opzioni di filtro che rendono più facile per l'utente trovare quello che cerca, in maniera smart ed intuitiva.

Infine, la grande quantità di immagini e di contenuti utili creati da altri utenti, rendono la piattaforma di maggior valore e molto più attendibile agli occhi dell'utente. Parte integrante di questo processo riguarda la valutazione in stelle e le recensioni generate da altri users che riducono il rischio di essere delusi.

Un ulteriore fattore vincente per Booking riguarda la tecnologia utilizzata. La user experience, l'infrastruttura creata ed il continuo aggiornamento della stessa (ogni anno la piattaforma spende più di 100 milioni di dollari per migliorie), rendono molto difficile poter competere con questa azienda.

⁷⁷ Booking Holdings Inc., Annual Report 2017, 2017

L'agency business model si configura come un vero platform business in quanto prevede di non possedere alcun immobile/struttura di proprietà. Booking.com, ad esempio, è un aggregatore di utenti in cui ogni hotel partecipante ha migliori opportunità di vendita rispetto a qualsiasi altro mercato online.

L'ultimo schema di business utilizzato, il *merchant business model*, è rappresentato da Expedia, che ottiene la maggior parte dei ricavi attraverso questo modello.

La piattaforma, in questo caso, acquista camere d'albergo e poi le rivende ai viaggiatori. Il commerciante ottiene le stanze a condizioni più economiche comprandole con grande anticipo ed in larghe quantità. Spesso, il commerciante utilizza questo metodo anche sugli acquisti di biglietti aerei, navi o auto a noleggio, offrendo dei pacchetti all-inclusive.

Tale modello sembra molto più rischioso rispetto all'agency business model, se non fosse che Expedia, una volta conquistata una posizione dominante, è riuscita ad includere all'interno di molti contratti una "clausola di restituzione" che ha consentito di restituire le camere invendute all'hotel 24 ore prima della data di prenotazione, facendo tornare così il rischio di invenduto alle strutture.

Le tempistiche del flusso di cassa, in ogni caso, sono diverse rispetto al modello di agenzia. Nel merchant business model, l'azienda deve sborsare i contanti in anticipo. In teoria, si prendono il rischio di non essere in grado di vendere tutto l'inventario acquistato. D'altra parte, anche in questo caso il potere crescente delle OTA ha modificato la condizione del pagamento anticipato, visto che attualmente il cliente può pagare anche dopo il suo soggiorno.

Il modello di business "merchant" consente anche le prenotazioni individuali in hotel, anche se è più adatto ad offrire pacchetti integrati con più servizi per ridurre i costi di ricerca e transazione del cliente.

Come Booking.com, Expedia investe molto nella propria tecnologia e nello sviluppo della stessa, arrivando a superare il miliardo di dollari nel 2017⁷⁸.

Le spese di marketing, invece, superano addirittura quelle di Booking Holdings, arrivando a più di 5 miliardi di dollari nel 2017.⁷⁹

Tutti e tre i modelli di business descritti hanno successo perché sfruttano i network effects, fornendo un'esperienza ottimale all'utente. Nessuna catena alberghiera può permettersi di fare offerte per un clic su Google più alte di quelle di Booking, TripAdvisor o Expedia, in quanto i tassi di conversione degli hotel non saranno mai così alti come una di queste tre piattaforme. Le pagine delle OTA, infatti, forniscono una proposta al cliente che i siti web dei vari hotel non possono offrire: il confronto sui prezzi.

⁷⁸ Expedia Inc., Annual Report 2017, 2017

⁷⁹ Expedia Inc., Annual Report 2017, 2017

Le pagine Online Travel Agency danno anche recensioni e contenuti generati dagli utenti che le pagine dell'hotel non hanno. E, ultimo ma non meno importante, le OTA sono pagine di vendita ottimizzate.

4.4. BENEFICI E SVANTAGGI DERIVANTI DALL'UTILIZZO DELLE OTA

Dal punto di vista del consumatore, esistono quattro ragioni principali per utilizzare i servizi offerti da una OTA.

Per prima cosa, il processo di acquisto tramite Online Travel Agency consente un risparmio di costi e tempo, in quanto il consumer non deve perdere tempo a trovare offerte sul Web o recarsi presso un'agenzia di viaggi. Questo processo consente di effettuare il processo di acquisto quando e dove si vuole, ricevendo inoltre una conferma istantanea della prenotazione.

Per di più, le agenzie di viaggio online offrono un'ampia possibilità di scelta, sia riguardo le destinazioni, che riguardo le sistemazioni. In questo frangente, le agenzie di viaggio tradizionali sono molto più limitate.

Un altro vantaggio riguarda la possibilità per il consumatore di effettuare una scelta consapevole. Infatti le OTAs consentono di visualizzare una varietà di contenuti, come foto e video, in maniera tale da informare correttamente il viaggiatore. Basati su questi contenuti e sulle recensioni di altri utenti che hanno vissuto la stessa esperienza, il consumatore potrà ricevere più informazioni da molteplici fonti.

Infine, il processo di acquisto tramite OTA consente di comparare i prezzi a disposizione, in maniera veloce ed efficiente, sia che si tratti di un singolo hotel o di un intero pacchetto vacanza.

Per quanto riguarda gli albergatori o chiunque venda servizi tramite OTA, invece, uno dei vantaggi principali è quello definito “Billboard Effect” o “Effetto Manifesto”. Esso consiste in un aumento delle prenotazioni dirette sul sito web della struttura a seguito della presenza della stessa sulle OTAs. In un documento di ricerca pubblicato nel 2009, Chris Anderson, professore associato presso la Cornell University, ha trovato una correlazione diretta tra la visibilità su un sito OTA e l'aumento di prenotazioni dirette. Infatti, è stato stimato che i benefici derivanti dall'essere mostrati nei risultati delle ricerche di un'OTA potrebbero trasformarsi per gli hotel in un aumento delle vendite dirette tra l'8-15%⁸⁰.

Ciò vuol dire che in molti casi, le commissioni corrisposte alle OTAs da parte delle strutture potrebbero anche essere considerati come spese di marketing per aumentare la “brand awareness”.

⁸⁰ C. Anderson, Search, OTAs, and Online Booking: An Expanded Analysis of the Billboard Effect, 2009

Altro vantaggio è quello di riuscire a raggiungere una base clienti inimmaginabile senza l'ausilio delle OTAs, che consente di aumentare le vendite e fare conoscere la struttura a molti più potenziali consumatori.

D'altra parte, esistono alcuni svantaggi per le strutture dall'utilizzo delle OTA. Per prima cosa, lo sforzo di marketing che effettuano le Online Travel Agencies porta ad un riconoscimento del brand della piattaforma e non dell'hotel presso il quale avviene la prenotazione. Dunque, il marchio dell'hotel non viene riconosciuto dai viaggiatori.

Altra criticità riguarda il possesso dei dati e delle abitudini dei clienti. I contratti stipulati con le OTAs spesso stabiliscono che gli hotel non possano raccogliere dati dei clienti che hanno prenotato direttamente con l'OTA. Avere informazioni di un cliente è importante per gli hotel, in quanto da una migliore interazione scaturisce una migliore personalizzazione del servizio. Perdere il controllo dei dati del cliente significa perdere la connessione con lo stesso.

“Gli hotel sono eccessivamente dipendenti dalle OTA. Con il passare degli anni, gli hotel passano sempre più soldi a Expedia, Booking.com, Priceline e gli altri.”

Così Christopher Warren Gash descriveva il rapporto che si stava creando tra hotel e OTAs nel 2013.⁸¹

E il futuro sembra avergli dato ragione: il rapporto della brand recognition tra OTA ed Hotel è cresciuto a 51:49 nell'anno 2016, rispetto a 46:54 del 2012.⁸² In più, quello dell'hospitality è l'unico settore dei viaggi in cui le OTAs stanno guadagnando quote a scapito dei marchi indipendenti degli hotel. In tutti gli altri settori, sta accadendo esattamente il processo inverso, ossia che le entrate dirette online dei marchi indipendenti stanno aumentando a scapito delle OTAs.

Infine, con l'avanzata di Booking Holdings ed Expedia, le commissioni richieste dalle agenzie di viaggio online sono diventate sempre più ingenti. Alcuni dirigenti alberghieri, infatti, vedono la struttura delle commissioni delle OTAs come un ostacolo alla redditività, mentre altri ritengono che questi intermediari apportino valore all'industria.

"Ci sono certamente dei veri vantaggi e svantaggi reali per le OTA, ma per me i vantaggi superano gli svantaggi", ha detto Robert Rauch, CEO della società di gestione RAR Hospitality di San Diego. "Le OTA hanno fatto un lavoro fenomenale di marketing, e sono molto più avanti rispetto all'industria alberghiera in termini di tecnologia. Hanno anche una conoscenza straordinaria di cosa sta succedendo nell'ambito del social media marketing, nella gestione dei canali e nell'uso di internet. Capiscono questo spazio meglio di qualsiasi altro albergatore".⁸³

⁸¹ C. Warren-Gash, *The Expedia Myth*, 2013

⁸² A. Gelman, *Direct Booking vs. OTA*, 2018

⁸³ <http://www.travelandtourworld.com/news/article/technology-and-otas-have-impacted-the-hospitality-industry/>

Si sono verificate diverse tensioni tra OTAs ed albergatori col passare degli anni. Le strutture presenti all'interno delle piattaforme di agenzie di viaggio online pretendevano una migliore redistribuzione dei profitti, ritenendosi coloro che avevano effettuato il più ingente investimento per costruire gli immobili e possedevano il rischio d'impresa.

Il contenzioso maggiore è nato dalla clausola che permetteva alle OTAs di offrire le tariffe più convenienti sul mercato: la "parity rate". Gli albergatori hanno segnalato tale problematica e hanno sfidato la piattaforma in tribunale, con risultati sorprendenti. In alcuni Paesi, tra cui Francia, Germania ed Italia (legge Concorrenza 2017⁸⁴) sono state bandite le clausole sulla parità tariffaria. Negli Stati Uniti, invece, il "parity-rate" è stato confermato.

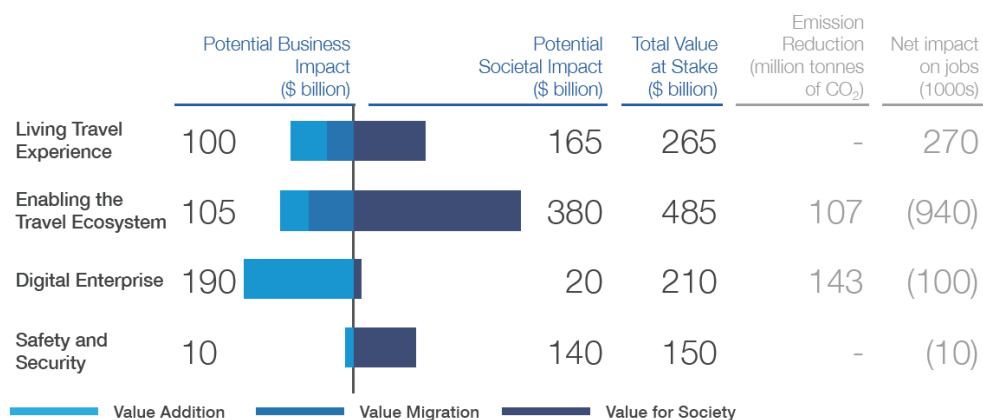
Le grandi catene di hotel hanno rinegoziato gli accordi con le OTA, ottenendo la possibilità di offrire ai clienti prezzi vantaggiosi attraverso i programmi di fidelizzazione. Hilton, ad esempio, offre maggiori sconti più si prenota presso le sue strutture. Marriott, invece, promette di pareggiare qualsiasi prezzo inferiore trovato sul web entro 24 ore dalla prenotazione sul sito web dell'hotel, offrendo un ulteriore sconto del 25%.

⁸⁴ A. Gagliardi, V. Nuti, Concorrenza, la riforma è legge. Rc auto, assicurazioni, energia, notai e avvocati: ecco che cosa cambia, 2017

4.5. TREND FUTURI

Secondo un articolo del World Economic Forum, la digital transformation all'interno del settore del turismo potrebbe potenzialmente sbloccare circa 1 trilione di dollari di valore per l'industria al 2025 ⁸⁵.

Tabella 22: Impatto della digital transformation sul settore del turismo al 2025



Fonte: Digital Transformation Initiative – Aviation, Travel and Tourism Industry, World Economic Forum, 2016

Ciò deriverà principalmente dall'aumento della produttività di persone e risorse, dall'aumento della domanda di prodotti e servizi personalizzati e dalle nuove efficienze derivanti dalla condivisione di modelli.

In particolare, le aree che saranno influenzate dal maggiore sviluppo delle OTAs saranno principalmente:

- *Il miglioramento dell'esperienza di viaggio*
- *L'attivazione dell'ecosistema di viaggio*

Per quanto riguarda *il miglioramento dell'esperienza di viaggio*, i trends dimostrano che le prenotazioni online, tramite dispositivi fissi e mobili, sono destinate a crescere ancora di più. La quota di prenotazioni di viaggio effettuate attraverso OTAs arriveranno fino al 60% nel 2025. Questo comporterà una migrazione di ricavi dall'industria tradizionale a quella online di circa 100 miliardi di dollari.

Dal punto di vista del cliente, invece, il miglioramento dell'intera esperienza includerà anche l'efficiamento sia del processo di acquisto per i clienti, che delle attività effettuate durante il soggiorno. Si presume, addirittura, una riduzione dal 5% al 15% della media di tempo impiegato per una

⁸⁵ Digital Transformation Initiative – Aviation, Travel and Tourism Industry, World Economic Forum, 2016

prenotazione, consentendo un risparmio di tempo di circa 120 milioni di ore nel 2025 e 160 miliardi di dollari.

L'attivazione dell'ecosistema di viaggio riguarda, in particolar modo, la creazione di nuova domanda trainata dalle Online Travel Agencies, che offrono modi più semplici di cercare alloggio grazie ad una vasta gamma di opzioni. Questo determinerà un aumento del giro di affare stimato di circa 11 miliardi di dollari nel 2025.

Dal lato del cliente, tale processo aiuterà a trovare una sistemazione a costi inferiori. I clienti scelgono spesso le prenotazioni tramite OTA perché costano meno rispetto a quelle dirette. Prenotando tramite OTAs, attraverso la maggior offerta futura, si prevede un risparmio per i clienti di circa 28 miliardi di dollari nel 2025. Questa stima, comunque, sarà condizionata dalle pressioni politiche/sociali alle quali le OTAs sono esposte ed alle leggi che saranno emanate nei prossimi anni.

Altro trend che sembra svilupparsi è la possibile riduzione fino a 780.000 lavori tradizionali nell'industria del turismo attuale, dovuta all'automazione e all'efficientamento della produttività. Tale riduzione, però, dovrebbe allo stesso tempo essere parzialmente compensata dalla nuova domanda di servizi creati dalle Online Travel Agencies, guidando la crescita del lavoro lungo tutta la catena del valore.

I social network continueranno ad acquisire importanza nei viaggi online attraverso l'integrazione all'interno di queste piattaforme di motori di prenotazione.

Le tecnologie di realtà virtuale (VR) saranno incorporate nei viaggi online. Altre società useranno tale tecnologia per far provare ai clienti l'esperienza di viaggio ed incoraggiarli alla prenotazione. Inoltre, è prevedibile che l'intelligenza artificiale (AI) aiuti i clienti prima, durante e dopo il processo di prenotazione tramite assistenti virtuali.

Altro fenomeno che sembra verificarsi già in questi anni e che completerà il suo processo in futuro è la convergenza sempre più evidente tra OTAs e società di metasearch. Mentre i metamotori di ricerca stanno includendo la possibilità di prenotazione direttamente dalla propria piattaforma (metabooking), le Online Travel Agencies stanno investendo ingenti quantità di denaro in advertising. Le OTAs, dunque, si stanno trasformando anche in enormi agenzie pubblicitarie online, grazie alla grande quantità di dati degli utenti a loro disposizione. La diluizione dei confini porterà alla nascita di Online Travel Retailers (OTR), ossia rivenditori di viaggi online.⁸⁶

Da questo processo di trasformazione si presume che le OTAs, avendo maggiori possibilità di investimento, siano in grado di uscirne ancor più rafforzate. Grazie ai canali di marketing già a loro

⁸⁶ Online Travel 2020: Evolve, Expand or Expire, Amadeus, 2016

disposizione, avranno la possibilità di aumentare la brand awareness, di distinguersi dalla massa e di ottenere un legame ancor più saldo con i consumatori.

Un ultimo importante trend nel futuro delle OTAs riguarda il potenziale ingresso di nuovi entranti nel settore. In particolare, Google sembra aver intenzione di investire buona parte dei ricavi in soluzioni di viaggio per i consumatori. All'inizio del 2018, il gigante della tecnologia ha lanciato nuove funzionalità sulla sua ricerca mobile che consente ai viaggiatori di passare più facilmente da una scelta all'altra per pianificare i propri viaggi, confrontare i prezzi e prenotare direttamente, senza l'utilizzo di qualsiasi altra piattaforma. Google gestisce ora una serie di servizi propri, tutti associati al proprio marchio, tra cui Google Flights, Google Destinations e Google Hotels.

Tali miglioramenti si stanno già rivelando proficui, dato che sempre più viaggiatori si rivolgono alla società di ricerca di Mountain View. Secondo lo studio annuale Portrait of American Travellers di MMGY del 2017, il 40% dei viaggiatori cita Google come prima fonte di informazione per la prenotazione di viaggi, con un aumento dell'8% rispetto al 2016⁸⁷.

“Google è l'influencer numero 1 nel settore dei viaggi e lo vediamo nei numeri”⁸⁸, afferma Clayton Reid, amministratore delegato di MMGY, sottolineando che la società sta diventando sempre più aggressiva riguardo ai suoi prodotti per i viaggi.

Facebook è un'altra potenziale minaccia che gli attori del booking online stanno guardando da vicino. Nel 2016, il social network ha lanciato “Dynamic Ads for Travel”⁸⁹. Recentemente ha aggiunto funzionalità come “Trip Consideration”, che aiuta i marketer a raggiungere i viaggiatori che sono in procinto di decidere delle destinazioni di viaggio. Facebook si preoccupa di raccogliere dati dei consumatori e incentivare gli inserzionisti all'interno della piattaforma, ma nulla esclude che in un futuro potrebbe internalizzare l'intero processo di prenotazione. Anche se, proprio la stessa Facebook, dichiara di voler solamente aiutare gli inserzionisti a raggiungere in modo efficace i viaggiatori, col fine di ispirare la meta prescelta e guidare i consumatori nelle attività durante il soggiorno.

Esiste un altro importante attore operante nel campo delle tecnologie ICT che potrebbe essere intenzionato ad entrare nel settore del turismo: Amazon. Le stime evidenziano che la base di utenti attivi sulla piattaforma siano oltre 300 milioni, di cui circa 80 milioni sono abbonati Prime, che sottoscrivono un abbonamento in cambio di condizioni più vantaggiose. Amazon è diventata una piattaforma all'interno della quale si possono trovare moltissimi prodotti. Si può prevedere, quindi, che in un prossimo futuro possa cercare di commercializzare anche soluzioni di viaggio per i propri utenti. In verità, sono stati già due i tentativi effettuati per entrare nel settore dell'online travel: nel 2012 con il

⁸⁷ MMGY, Portrait of American Travellers, 2017

⁸⁸ A. Pasquarelli, Overbooked: Expedia and Priceline battle the digital duopoly, 2018

⁸⁹ <https://www.facebook.com/business/learn/facebook-create-ad-dynamic-ads-travel>

lancio di Local, un app che si concentrava principalmente sull'offrire al cliente tariffe scontate per alcuni hotel; nel 2015, invece, con Amazon Destinations, una risorsa per la prenotazione di hotel che aveva come obiettivo quello di accaparrarsi i clienti che prediligevano i viaggi di pochi giorni. Entrambi i progetti fallirono e furono abbandonati, forse a causa dello strapotere delle OTAs e del loro radicato dominio sul mercato delle prenotazioni online⁹⁰.

Una recente nota di Morgan Stanley, comunque, afferma che Amazon potrebbe tentare nuovamente di entrare nel settore. Anche se non ci sono piani attuali, la fedeltà dei consumatori, la fiducia maturata dopo anni di esperienza, i prezzi scontati e la gigantesca base clienti a disposizione, sono fattori che potrebbero spingere a provare un nuovo ingresso nel mercato. Infatti “se Amazon potesse costruire un'attività alberghiera online pari al 50% delle dimensioni di Expedia ... aggiungerebbe circa 600 milioni di dollari al suo profitto operativo”⁹¹.

Infine, il player che sembra più intenzionato ad entrare nel “duopolio” delle OTA è Airbnb, con risultati che potrebbero essere realmente disruptive per il settore. Tale brand è particolarmente in voga tra i millenials, grazie al soddisfacimento delle loro particolari esigenze di viaggio. La società nata a San Francisco, inoltre, sta cercando di accaparrarsi sempre più hotel, oltre agli alloggi domestici che hanno portato al successo planetario della piattaforma. Nell'agosto del 2017, Brian Chesky, co-fondatore e CEO di AirBnB, ha twittato che la società ha chiuso accordi con 15.000 marchi di boutique hotels, dimostrando la volontà di proseguire verso questa direzione.

Tabella 23: Tweet di Brian Chesky del 11 Agosto 2017



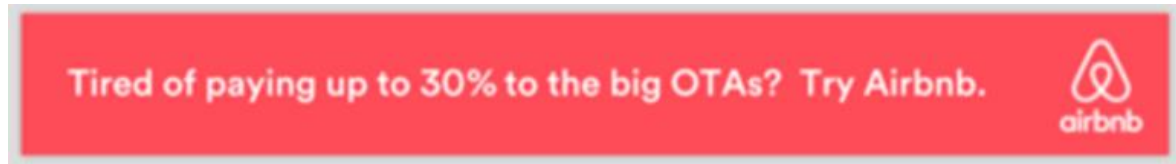
⁹⁰ D. Eisen, Could Airbnb and Amazon drive OTAs out of business?, 2018

⁹¹ W. Duggan, Online Travel Is a Huge Opportunity for Amazon, 2018

Nel 2018, Airbnb ha pubblicato una lettera aperta per incoraggiare gli hotel boutique a utilizzare la sua piattaforma sulle agenzie di viaggio online, reclamizzando le sue tariffe più basse. La società ha anche iniziato a pubblicare annunci con il seguente slogan:

“Stanco di pagare fino al 30% alle grandi OTA? Prova Airbnb.”⁹²

Tabella 24: Slogan Airbnb per hotel e strutture



Fonte: Phocuswire, Airbnb pounces with ads against OTA commissions and a survey showing dissatisfaction among smaller hoteliers, 2018

Infatti, le commissioni richieste dalla società originaria di San Francisco si aggirano soltanto dal 3% al 5%, rispetto a quelle che arrivano fino al 30% delle principali OTAs.

Gli albergatori indipendenti negli Stati Uniti, quindi, stanno utilizzando sempre di più la piattaforma di Airbnb. Hotel Box House di New York, Riff Hotels e The Union Hotel sono stati tra i primi ad aver realizzato questa iniziativa. In questo modo, dunque, Airbnb potrebbe effettivamente diventare una OTA più economica⁹³.

L'analisi effettuata nel capitolo successivo ad Airbnb evidenzia i numeri della società, i fattori critici di successo e le motivazioni che potrebbero portare all'ingresso all'interno del mercato delle OTA nel prossimo futuro.

⁹² Phocuswire, Airbnb pounces with ads against OTA commissions and a survey showing dissatisfaction among smaller hoteliers, 2018

⁹³ Business model innovation: hotels' roadmap to 2020, Grant Thornton, 2016

5. AIRBNB: POSSIBILE INNOVATORE DEL MERCATO

La storia di Airbnb iniziò alla fine del 2007 quando Brian Chesky e Joe Gebbia, designers appena trasferiti da New York a San Francisco, ancora senza lavoro, faticavano a pagare le spese di affitto della loro casa.

In quel periodo la città si stava preparando ad ospitare un'importante conferenza sul design industriale e le camere d'albergo erano tutte completamente sold-out. I due ragazzi videro, dunque, l'opportunità di guadagnare attraverso l'affitto di una parte del loro appartamento inutilizzata, allestendo le stanze con alcuni materassi ad aria, ed offrendo la colazione agli ospiti il giorno successivo. L'idea riscosse un discreto successo, dunque Chesky e Gebbia decisero di implementarla e farne un'attività.

I primi tempi furono particolarmente difficili, in quanto i due soci, coadiuvati da un programmatore Nathan Blecharczyk, faticavano a trovare dei finanziamenti per poter intraprendere seriamente l'idea di business che avevano in mente.

Dopo numerosi tentativi falliti (famosi sono i fatidici “sette no” di diverse società di investimento all'implementazione di Airbnb⁹⁴) i tre ragazzi riuscirono a reperire degli importanti finanziamenti, entrando all'interno di Y-Combinator⁹⁵, l'acceleratore di start-up più famoso al mondo, con sede nella Silicon Valley.

Da quel momento in poi, dopo aver trascorso qualche mese a sistemare delle problematiche relative all'affidabilità degli host e dei clienti e aver provveduto allo sviluppo della piattaforma, il successo Airbnb fu tale da raggiungere una dimensione planetaria.

Questa posizione dominante nel mercato dei viaggi si è ancor più consolidata nel 2014 quando Airbnb ha attraversato una fase di rebranding, cambiando ufficialmente la propria mission in "belong anywhere", letteralmente “appartenere ovunque”, ossia sentirsi a casa in qualunque parte del mondo. Il co-fondatore dell'azienda, Brian Chesky, ha spiegato il concetto alla base di tale cambiamento:

“Molto tempo fa le città erano villaggi. Ma con l'arrivo della produzione di massa e dell'industrializzazione, il sentimento personale è stato sostituito da esperienze di viaggio impersonali e di massa, che hanno portato le persone a smettere di fidarsi l'una dell'altra”⁹⁶ (Gallagher, 2017).

Questo focus sugli ospiti e sulla capacità di far vivere loro un'esperienza indimenticabile durante il viaggio sono stati fortemente apprezzati dal pubblico di Airbnb. Il rebranding ed il successo della nuova

⁹⁴ S. Bolassa, I 7 no ad Airbnb, 2018

⁹⁵ <https://www.ycombinator.com/>

⁹⁶ Airbnb - Come tre laureati hanno sconvolto l'industria alberghiera, facendo tanti soldi (e procurandosi altrettanti nemici), L. Gallagher, 2017

mission di Airbnb hanno evidenziato una grande opportunità anche per gli albergatori: personalizzare le proprie offerte e concentrarsi sui viaggi incentrati sul cliente.

I finanziamenti ricevuti in diversi round da Airbnb, a fine 2018, ammontano a circa 3 miliardi di dollari. Va detto che il modello di business, ancora oggi, è rimasto più o meno quello originario. Ed è basato su un'idea abbastanza semplice: Airbnb mette a disposizione la piattaforma che funge da punto di incontro fra host e ospite e alla fine tiene per sé una percentuale sulla transazione finale. Quella che è cambiata molto negli anni è stata proprio la piattaforma, che via via è diventata uno spazio per la community dove si coltiva il rapporto fra host e viaggiatori. La vera forza di Airbnb è stata quella di focalizzarsi proprio sulla community, supportandola con un servizio sempre più evoluto: dai pagamenti sicuri allo spazio per le recensioni. Negli ultimi anni, poi, con un modello di business ormai consolidato, i vertici hanno deciso di innovare ancora, puntando su nuove categorie di offerte, abitazioni di lusso e un servizio plus per certificare le abitazioni.

Il primo grande tentativo di espansione di Airbnb è Experiences, il suo primo approccio al mercato delle visite guidate. Lo scopo di Experiences è di permettere a chiunque di gestire un business online.

“Il limite non è nello spazio”, afferma Joe Zadeh, che gestisce Experiences per Airbnb. “È il tempo”⁹⁷. Experiences, lanciato a novembre 2016, è ancora in fase di perfezionamento, specialmente riguardo la durata degli itinerari proposti, che sono passati da più giorni a poche ore, format più gradito al cliente.

Già nel 2018, Experiences ha avuto un'enorme crescita. Dal lancio di circa 500 experience in 12 città, nel 2018 i percorsi proposti sono diventati circa 15.000, coinvolgendo in totale 800 città in tutto il mondo. L'azienda prende una commissione del 20% su ogni prenotazione, che ha fatto incrementare i ricavi di circa 2 milioni di dollari nel 2018, anche se, per adesso, le risorse spese per implementare tale servizio sono molte di più.

⁹⁷ B. Carson, Airbnb ha una valutazione stellare, ecco il piano per meritarsela anche in futuro, 2018

5.1.ALCUNI NUMERI SU AIRBNB

Airbnb è un colosso da 38 miliardi di dollari di valutazione. E in questi primi dieci anni di attività gli host hanno incassato 41 miliardi di dollari grazie a 300 milioni di ospiti e 4,5 milioni di alloggi in 81.000 città. Nel 2017, ha fatturato 2,67 miliardi di dollari, con un profitto operativo di quasi 100 milioni di dollari.⁹⁸

Oggi in piattaforma sono oltre 5 milioni gli annunci disponibili in oltre 191 paesi, con visite mensili sul sito web che a Maggio 2018 hanno sfiorato gli 80 milioni, dopo il picco assoluto raggiunto a Luglio 2017 di 90 milioni di visite.

Tabella 25: Visite mensili sul sito web di Airbnb



Fonte: Similarweb

Durante la vita di Airbnb, ci sono stati:

- Più di 130.000 soggiorni su case sugli alberi;
- Più di 140.000 soggiorni in tende;
- Più di 570.000 soggiorni in barche;
- Più di 120.000 ospiti presso castelli;
- Più di 300.000 soggiorni in camper.

⁹⁸ O. Zaleski, Inside Airbnb's Battle to Stay Private, 2018

Tabella 26: Numeri sugli alloggi di Airbnb dalla fondazione ad oggi



Fonte: Airbnb, Airbnb Fast Facts, 2017

I primi 5 Paesi per annunci inseriti su Airbnb sono:

1. Stati Uniti: 660.000 inserzioni
2. Francia: 485.000 inserzioni
3. Italia: 340.000 inserzioni
4. Spagna: 245.000 inserzioni
5. Regno Unito: 175.000 inserzioni⁹⁹.

Tabella 27: Paesi con più annunci pubblicati su Airbnb

Country	Number of listings
US	660,000
France	485,000
Italy	340,000
Spain	245,000
UK	175,000

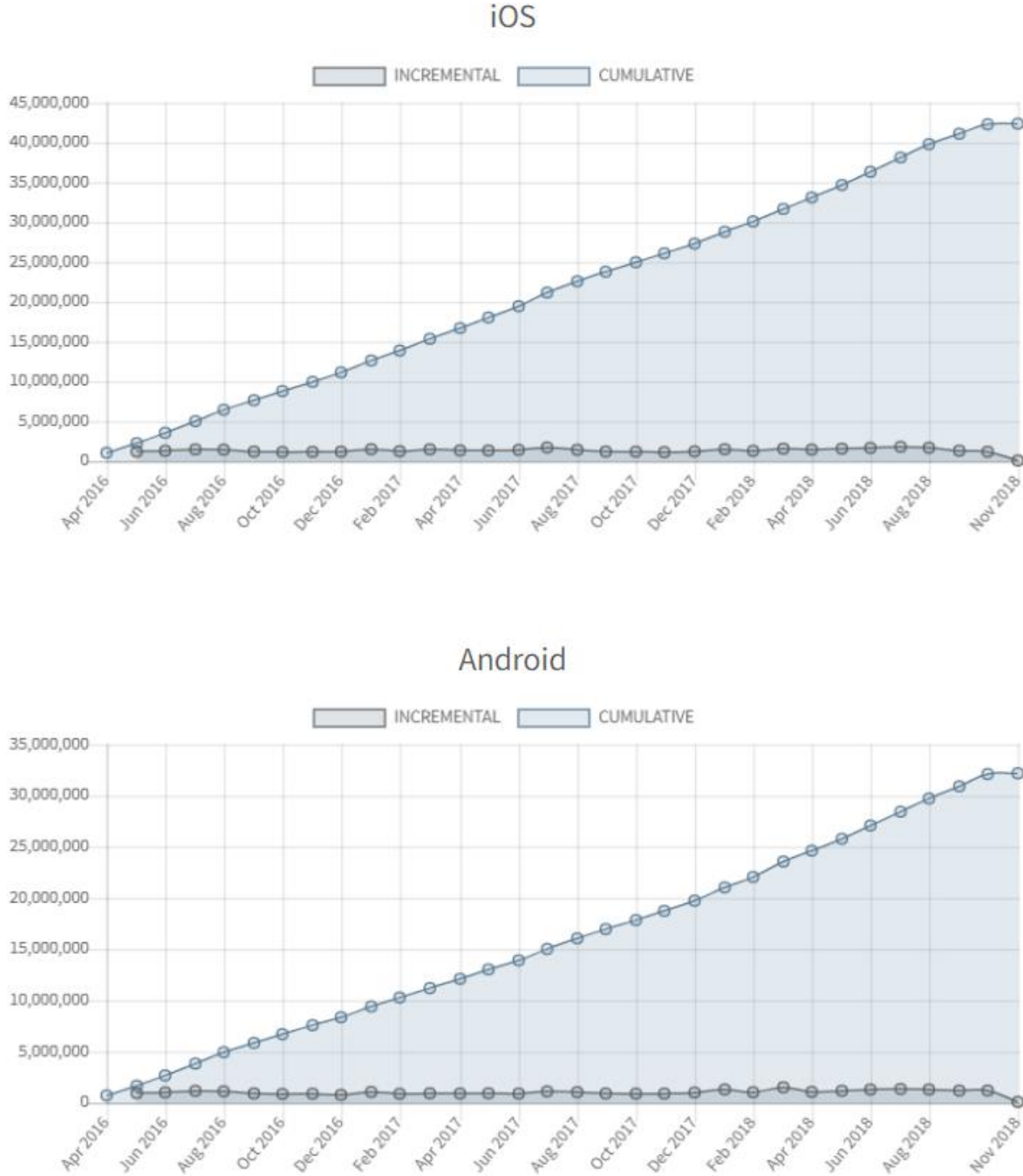
Fonte: Airbnb, Airbnb Fast Facts, 2017

Altro dato particolarmente interessante riguarda l'utilizzo di device mobili. Circa il 60% degli utilizzatori di Airbnb sono millenials, i massimi utilizzatori di smartphone e tablet. Inoltre, la stessa

⁹⁹ Airbnb, Airbnb Fast Facts, 2017

piattaforma ha ideato un'applicazione molto intuitiva e smart da poter essere facilmente utilizzata dagli users. Il continuo sviluppo dell'app, poi, sta portando ad un grande incremento degli utilizzatori di Airbnb anche tramite dispositivi mobili. Il dato relativo ai download dell'applicazione rileva, infatti, che in soli 2 anni, su dispositivi Ios si è arrivati a quasi 45 milioni di download e su dispositivi Android a quasi 35 milioni.

Tabella 28: Download della app di Airbnb a seconda dei sistemi operativi



Fonte: Priori Data

Secondo un sondaggio di Airbnb presso la sua community, la maggior parte degli ospiti ha dichiarato di aver scelto la piattaforma per poter vivere un'esperienza come una persona del luogo (79%) e perché più conveniente rispetto all'offerta turistica tradizionale (89%).

Oltre la metà (53%) degli ospiti dice di aver speso presso attività locali quanto risparmiato in fase di prenotazione, con il 44% di tutti gli acquisti effettuati in prossimità del luogo di soggiorno anziché presso i tradizionali distretti turistico-alberghieri.¹⁰⁰

Chris Lehane, Global Head of Policy and Communications di Airbnb, motiva così il successo della piattaforma: “Il business dei viaggi e del turismo registra tassi di crescita superiori alla maggior parte degli altri settori; è cruciale perciò che più persone possibili possano beneficiarne. Oggi, però, non tutte le forme di turismo sono uguali. Airbnb costituisce un'alternativa più democratica rispetto al tradizionale turismo di massa che da decenni fa sentire i suoi effetti in alcune città.”¹⁰¹

¹⁰⁰ <https://italiavola.com/2018/04/18/airbnb-verso-8-milioni-di-arrivi-in-italia/>

¹⁰¹ Web In Travel Magazine, Airbnb in Italia: nel 2017 quasi 8 milioni di arrivi in Italia, in testa Roma, Firenze e Milano, 2018

5.1.1. Airbnb in Italia

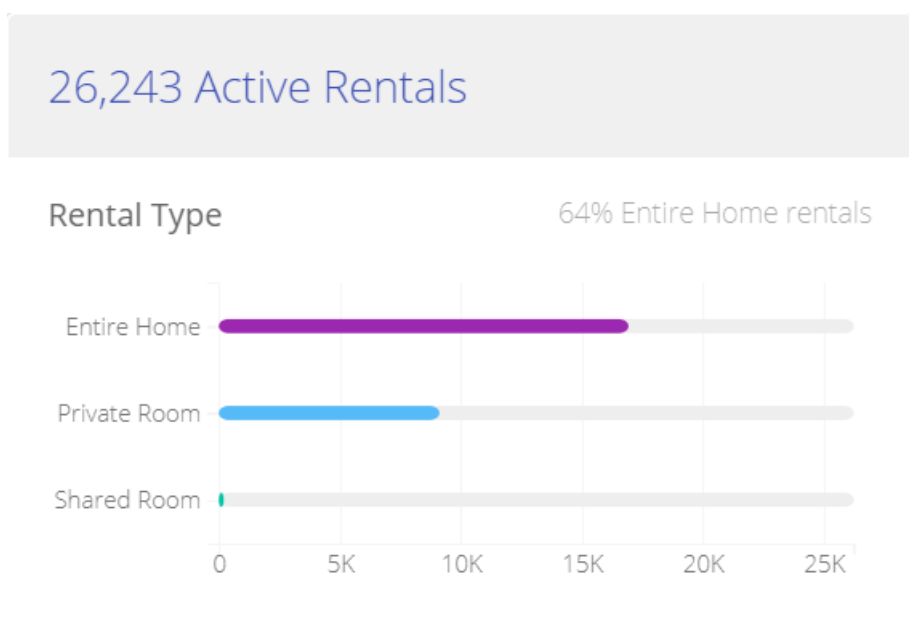
L'Italia attualmente è il terzo mercato mondiale per Airbnb. Con 7.850.000 arrivi nel 2017, la community italiana ha accolto ospiti da oltre 150 paesi. In media, gli host hanno guadagnato circa 2.284 euro, condividendo la propria casa in media 25 giorni. Sono invece 3.247.000 gli italiani che hanno scelto Airbnb per visitare altre destinazioni.¹⁰²

Tra le città maggiormente visitate dagli ospiti di Airbnb ci sono:

- Roma: con circa 1.400.000 arrivi e quasi 27.000 appartamenti offerti, è la città italiana più visitata da chi viaggia con Airbnb.

Qui, l'host tipico affitta per 63 notti l'anno, con un guadagno medio di circa 6.000 euro;

Tabella 29: Appartamenti offerti su Airbnb - Roma

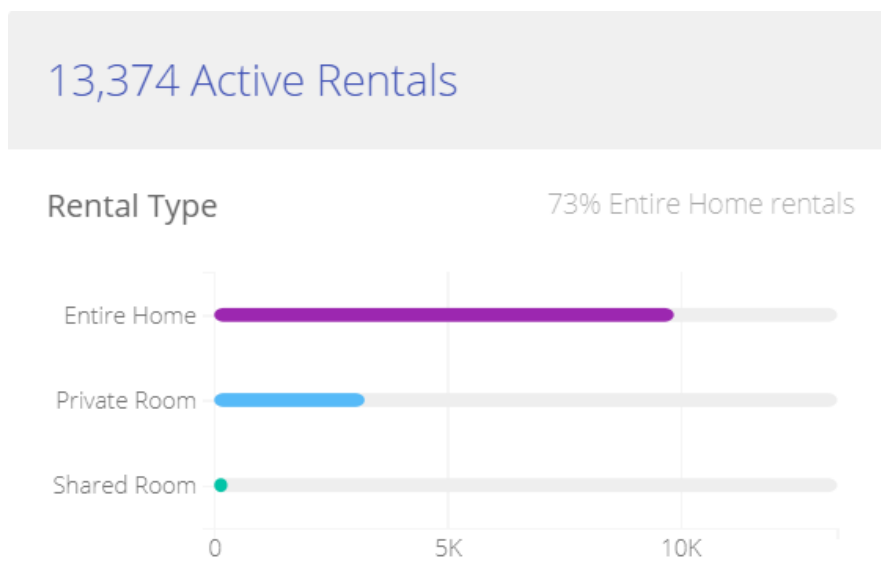


Fonte: <https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/it/lazio/rome/overview>

- Milano: con 600.000 arrivi e più di 13.000 appartamenti offerti. Qui l'host tipico affitta 35 notti l'anno, con un guadagno medio di circa 2.300 euro;

¹⁰² Web In Travel Magazine, Airbnb in Italia: nel 2017 quasi 8 milioni di arrivi in Italia, in testa Roma, Firenze e Milano, 2018

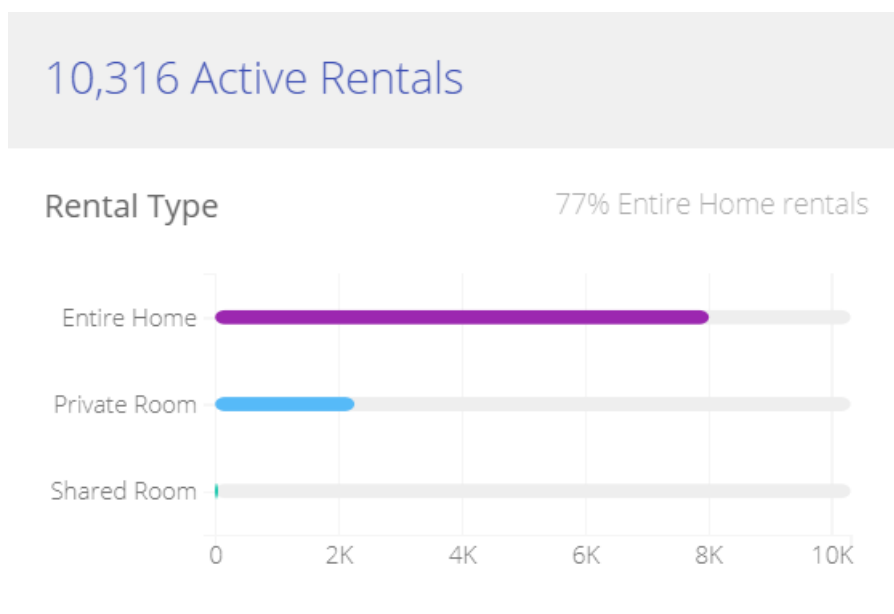
Tabella 30: Appartamenti offerti su Airbnb - Milano



Fonte: <https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/it/lombardia/milan/overview>

- Firenze: con 710.000 arrivi e quasi 11.000 appartamenti, si colloca sul gradino più basso del podio per l'offerta di alloggi sulla piattaforma
Qui l'host tipico affitta 80 notti l'anno, con un guadagno media di circa 7.000 euro;

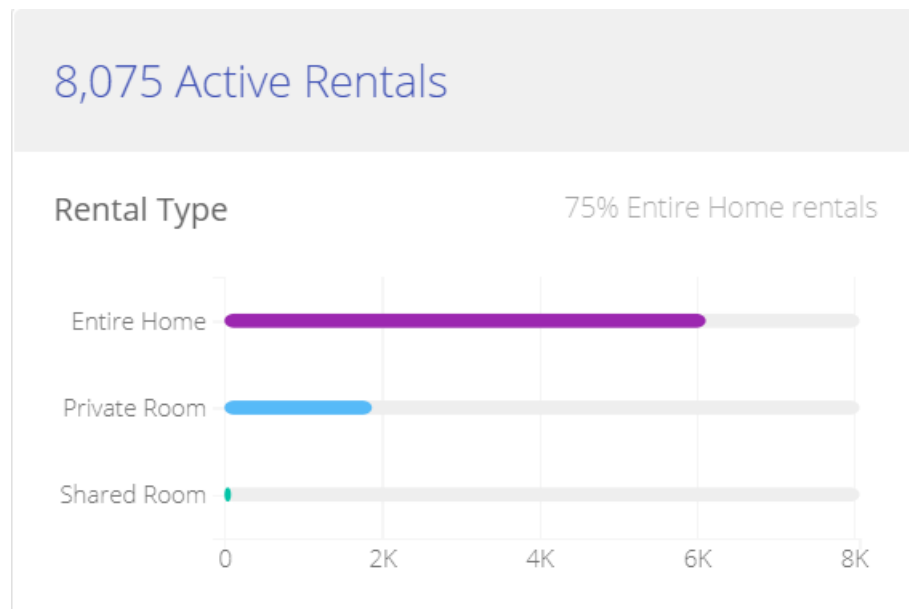
Tabella 31: Appartamenti offerti su Airbnb - Firenze



Fonte: <https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/it/toscana/florence/overview>

- Venezia: la città lagunare ha fatto registrare, al 31 Dicembre 2017, 470.000 arrivi con circa 8.000 appartamenti offerti.
L'host tipico veneziano affitta 73 notti l'anno, con un guadagno medio di circa 7.000 euro;

Tabella 32: Appartamenti offerti su Airbnb - Venezia



Fonte: <https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/it/veneto/venice/overview>

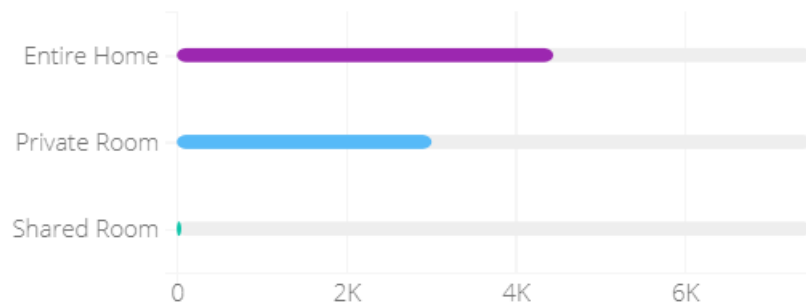
- Napoli: con 220.000 arrivi e circa 7.500 appartamenti, il capoluogo campano chiude la cinquina delle città d'arte.
L'host tipico napoletano affitta per 47 notti l'anno, con un guadagno medio di circa 4.000 euro.

Tabella 33: Appartamenti offerti su Airbnb - Napoli

7,507 Active Rentals

Rental Type

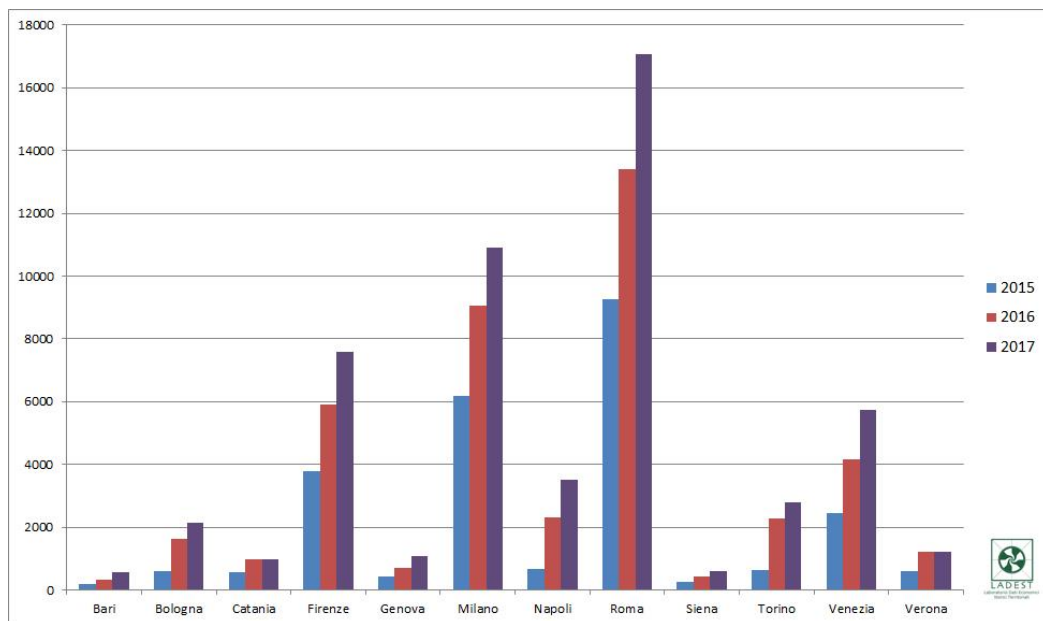
59% Entire Home rentals



Fonte: <https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/it/campania/napoli/overview>

Dato ancor più significativo riguarda l'enorme crescita di appartamenti offerti su Airbnb negli ultimi anni, con un growth rate nel periodo 2015-2017 che sfiora il 100% per ogni città analizzata.

Tabella 34: Crescita appartamenti interi offerti su Airbnb dal 2015 al 2017



Fonte: LADEST, State of Airbnb 2018, 2018

La crescita di Airbnb a livello mondiale, ed anche in Italia, è evidente anno dopo anno. A seguire, si cerca di intuire quali siano i fattori critici di successo della piattaforma di San Francisco e quali possano essere i suoi possibili sviluppi.

5.2. LE MOTIVAZIONI DEL SUCCESSO

Il successo che è riuscito ad ottenere Airbnb in poco più di 10 anni, è dovuto ad una serie di fattori e congetture favorevoli, ma anche ad un business model vincente.

Il business model di Airbnb è l'emblema del platform business model: consiste nel far interagire i venditori (host) con gli acquirenti (viaggiatori), percependo una commissione che sul sito viene riportata con la dicitura: "Costo per aiutare Airbnb a svolgere il proprio servizio con efficienza e offrire supporto 24 ore su 24, 7 giorni su 7".¹⁰³

La crescita di Airbnb è in buona parte attribuibile alla crescita del mercato del turismo negli ultimi anni e ai network effects positivi. Proprio il raggiungimento di questi ultimi è l'obiettivo primario della piattaforma, per cui più sono gli annunci, più la piattaforma sarà interessante per chi vuole viaggiare; e allo stesso modo più sono le persone che utilizzano Airbnb per viaggiare, più saranno le persone che decideranno di mettere in affitto il loro alloggio. La domanda, però, è molto più grande rispetto all'offerta, per cui questo settore è caratterizzato da una forte asimmetria. È proprio per questa ragione che Airbnb applica una commissione diversa per host e viaggiatori, che si aggira tra il 5% e il 15% per chi viaggia, mentre è tra il 3% e il 5% per gli host.

Il vantaggio competitivo di Airbnb si è materializzato quando la piattaforma è riuscita a formulare una value proposition interessante sia per gli hosts che per i viaggiatori.

La proposta di valore per gli hosts riguarda principalmente:

- La generazione di reddito (dalle riparazioni domestiche, alla progettazione di un viaggio, gli host utilizzano le entrate extra derivate dalla piattaforma per finanziare i loro interessi);
- La facilità di transazioni (come aderire alla piattaforma, ottenere ospiti e la semplificazione nei pagamenti);
- La possibilità di incontrare nuove persone;
- La veridicità degli account di coloro che prenotano, visto che sono verificati da Airbnb stessa;
- La gestione delle prenotazioni, tramite calendario;
- La copertura assicurativa attraverso Airbnb, anche se gli host hanno ancora bisogno di un'assicurazione privata per determinati articoli;
- Altri fornitori di servizi di accoglienza, dalla pulizia alla gestione completa dell'appartamento.

¹⁰³ <https://www.airbnb.it/help/article/125/how-is-the-price-determined-for-my-reservation>

I vantaggi per entrambe le parti si possono identificare in:

- Gli standard di ospitalità consigliati da Airbnb;
- Linee guida di hosting responsabile con tutti i suggerimenti su sicurezza, rischi, ecc;
- Processo di risoluzione delle controversie tramite Airbnb;
- L'affidabilità della piattaforma.

Alcune delle proposte di valore per gli ospiti (lato della domanda) sono:

- Convenienza della prenotazione;
- La quantità di scelta e varietà di tipi di case;
- La proposta di sperimentare la destinazione in modo più autentico;
- Unità e soprattutto case con diverse camere da letto;
- Le transazioni senza contanti;
- Il sistema di valutazione che consente il feedback

Airbnb, essendo una realtà in continua evoluzione, sta aggiungendo anche altre proposte di valore per entrambe le parti che gli hotel faranno fatica ad emulare.

L'interrogativo più frequente si focalizza sulla capacità della piattaforma di espandersi in un mercato in cui esistevano già siti con finalità simili come Homeaway.com, ad esempio. Partendo dalle potenzialità dell'effetto network, i tre fondatori di Airbnb hanno ideato strategie per differenziarsi dai concorrenti già esistenti, puntando sul servizio offerto al consumatore, investendo nell'infrastruttura e migliorando l'interazione fra gli utenti. La semplicità del sito e la fluidità dell'accesso allo stesso sono fattori fondamentali per il successo di Airbnb. Basandosi sulla famosa regola dei tre clic ideata da Steve Jobs (quando Jobs inventò l'iPod decise che per ascoltare una canzone non ci dovevano volere più di tre clic), volevano che gli utenti della loro piattaforma avessero la prenotazione a portata di massimo tre clic.¹⁰⁴ Dopo numerosi tentativi, specialmente riguardo il sistema di gestione dei pagamenti, Airbnb riesce quindi a rendere l'interfaccia più facile da usare; mette in contatto i proprietari con i clienti in una nuova modalità del tutto personale. Per rendere più affidabile il servizio rende pubblici alcuni aspetti della vita dei locatori e presenta le loro proprietà con foto professionali, offrendo agli host un servizio fotografico e altri strumenti di contorno. Ad oggi il più corposo gruppo di dipendenti è impiegato nel servizio clienti, proprio per via della natura dall'attività che la piattaforma svolge, ossia quella di far entrare estranei in case private, e poiché un effetto network negativo avrebbe ripercussioni di enorme portata.

¹⁰⁴ L. Gallagher, Airbnb - Come tre laureati hanno sconvolto l'industria alberghiera, facendo tanti soldi (e procurandosi altrettanti nemici), 2017

5.3. POSSIBILE PRINCIPALE COMPETITOR DELLE OTA?

I confini tra la sistemazione privata e quella alberghiera si stanno assottigliando. Uno studio condotto da Phocuswright¹⁰⁵ tra i bookers di Airbnb ha mostrato che i fattori chiave per la prenotazione sono gli stessi di quelli degli albergatori: prezzo e ubicazione, seguiti immediatamente dall'incontrare persone del posto e sperimentare la cultura locale. Lo stesso Brian Chesky, CEO di Airbnb, ha sottolineato: “La nostra concorrenza è di due società - Expedia e Booking.com - e sono estremamente entusiasta di ciò che i prossimi dieci anni hanno in serbo”.¹⁰⁶

Airbnb sembra aver riconosciuto questo fatto e sta portando avanti importanti cambiamenti, come l'integrazione degli hotel e dei Bed-and-Breakfast nella loro offerta tramite strumenti di gestione delle proprietà di terze parti come Siteminder e ThinkReservation e la creazione di “Airbnb plus”, nel quale è inserita una serie di abitazioni che devono possedere determinate caratteristiche per garantire determinati criteri di qualità standardizzati e simili al settore alberghiero tradizionale. Non da meno, è l'introduzione di un programma di fidelizzazione per i cosiddetti "Superguests", mutuati dai tradizionali concetti di ospitalità, nonché il progetto Backyard, che prevede la costruzione di moduli abitativi inseriti nei giardini di case già esistenti o in terreni che Airbnb acquisterà a partire dai prossimi anni.

“Per soddisfare le esigenze del futuro”, sottolineano gli ideatori di Backyard, “la casa deve evolversi, guardare avanti”¹⁰⁷. Ed è a partire da questa consapevolezza che il progetto punta a realizzare un network di abitazioni e strutture di piccole-medie dimensioni, versatili e modificabili in base alle esigenze dei clienti. L'idea è quella di dare vita a case ‘smontabili’ per soggiorni a breve termine, in grado di accogliere di volta in volta un numero variabile di persone.

Un concetto abitativo del tutto innovativo, dunque, pensato per soddisfare non solo un interesse economico, ma anche un'esigenza sociale importante: quella della condivisione della casa.

Ad oggi, Airbnb offre già più di 24.000 annunci di hotel boutique sulla piattaforma. Per aumentare la quota di questi ultimi, ma anche di B&B e di hotel tradizionali, la società ha messo a disposizione quattro nuove categorie di elenchi all'interno del suo sito web: Boutique, Case vacanze, Spazio unico e B&B.

Ciò fornisce agli ospiti un livello di dettaglio senza precedenti, non confondendo le varie tipologie di offerta.

¹⁰⁵ https://www.youtube.com/watch?v=UweHz6gNSXw&index=4&t=0s&list=PLHWIVF3v3sWBo9lpY_gJzFMSXg6sfdH7K

¹⁰⁶ P. Ahler, To Airbnb or Not to Airbnb - A Question for Hotels, 2018

¹⁰⁷ <https://quifinanza.it/green/nuove-case-airbnb/243496/>

Dal canto loro, le OTA, che intravedono Airbnb come minaccia reale per il prossimo futuro, stanno attuando la stessa strategia. Booking.com, ad esempio, ha progressivamente ampliato la sua presenza nel settore del noleggio vacanze durante questi ultimi anni.

Il CEO Glenn Fogel ha, infatti, dichiarato: “Espandere in modo aggressivo la nostra attività di noleggio vacanze è una parte fondamentale della nostra strategia di crescita. Poiché i consumatori desiderano sempre più esplorare luoghi esclusivi, tra cui case e appartamenti, vogliamo che Booking.com rimanga la piattaforma leader per cercare e prenotare tutti i tipi di alloggi”.¹⁰⁸

Alla fine del 2017 Booking.com aveva circa oltre 1.200.000 case vacanze, che rappresentano una crescita del 53% su base annua. Rispetto ai quasi 2 milioni di Airbnb sembra un numero irrisorio, ma la strada intrapresa fa intendere quanto sia imminente una competizione sfrenata tra questi attori.

Airbnb, dal canto suo, ha l'enorme vantaggio di possedere contenuti esclusivi di home sharing, un'appassionata community di viaggi e un'applicazione one-stop che offre case, esperienze e ristoranti. Dal lato dei fornitori, la struttura delle commissioni di Airbnb (dal 3% al 5%) potrebbe rendere tale piattaforma maggiormente attraente rispetto a Booking.com che percepiscono in media dal 15% al 30%.

D'altro canto, Booking.com ha una presenza più importante nei Paesi dove opera, con 198 uffici in tutto il mondo, ed una capacità finanziaria che poche società al mondo possono vantare. Attualmente la società fondata ad Amsterdam attua una politica molto aggressiva di advertising, pubblicizzando in TV in 30 Paesi e spendendo più di 4 miliardi nel 2017.

Probabilmente, è proprio per sopperire alla mancanza di capitale che, in un prossimo futuro, è prevista una IPO di Airbnb.

Nella storia di 10 anni di Airbnb, l'azienda ha dimostrato di essere un concorrente fenomenale che ha profondamente sconvolto il mercato dell'alloggio globale. L'ambizione di continuare a rimodellare il settore dei viaggi nei prossimi anni sembra essere senza limiti.

Airbnb ha anche commissionato uno studio su come si sentono gli albergatori riguardo alle OTA.¹⁰⁹

Il sondaggio si basava su un piccolo campione di 49 proprietari di alloggi. La maggior parte (74%) erano B&B di proprietà, seguiti dai proprietari di Boutique Hotels (20%). Il resto era sparpagliato tra alberghi, locande e motel.

Il dato maggiormente rilevante riguarda le commissioni accordate alle OTA: più di 1 intervistato su 2 ha evidenziato che le fees pagate alle Online Travel Agencies sono troppo alte, per arrivare al picco del 75% di Booking.com, dove addirittura 3 intervistati su 4 lamentano l'elevato costo relativo alle commissioni.

¹⁰⁸ Hospitality.mu, Airbnb vs Booking: who will win the online accommodation battle?, 2018

¹⁰⁹ David Binder Research, Boutique Hotel Research, 2018

Tabella 35: Reputazione delle commissioni delle OTA da parte degli intervistati

<i>How would you describe the commission or listing fees charged by each of the following 3rd party booking sites?</i>	
	Percent Saying Too High
Booking.com	75%
Hotels.com	68
Expedia	65
Priceline	61

Fonte: David Binder Research, Boutique Hotel Research, 2018

Anche il servizio clienti è un problema comune delle OTA per quasi 3 intervistati su 4. Infatti soltanto il 25% circa degli intervistati si ritiene molto soddisfatto del Customer Service offerto dalle diverse OTA. Questo dimostra quanto può essere impegnativo servire gli operatori più piccoli e, per avere successo, Airbnb dovrà davvero intensificare il customer service e soddisfare le richieste di assistenza degli host.

Tabella 36: Soddisfazione degli intervistati riguardo il customer service offerto dalle OTA

<i>How satisfied were you with the customer service of each of the following 3rd party booking sites?</i>	
	Percent Saying Very Satisfied
Expedia	23%
Booking.com	22
Hotels.com	14
Priceline	22

Fonte: David Binder Research, Boutique Hotel Research, 2018

Quando si tratta di utilizzare i risparmi, gli albergatori utilizzano le entrate aggiuntive derivanti da commissioni inferiori per migliorare le proprietà, offrire aumenti salariali e assumere più persone. Naturalmente, questo denaro potrebbe anche semplicemente aumentare la redditività delle operazioni.

Tabella 37: Utilizzo degli intervistati dei ricavi derivanti da commissioni più basse

<i>If your property paid a lower commission of just 3 to 5% booking through 3rd party websites, how do you think the extra revenue would be used?</i>	
Renovations or upgrades	61%
Higher wages or benefits for employees	45
Hire more employees	33

Fonte: David Binder Research, Boutique Hotel Research, 2018

Ovviamente, non vi è alcuna garanzia che eventuali risparmi di commissioni vengano trasferiti all'ospite sotto forma di servizi migliori.

Ciononostante, questo si preannuncia come un importante driver a favore di Airbnb per gli albergatori: meno soldi in commissione per poter offrire una migliore esperienza per gli ospiti. E una migliore esperienza degli ospiti aumenta la lealtà e crea un circolo virtuoso.

Come tutti i sondaggi commissionati da una determinata società, si ha sempre il dubbio che non siano del tutto affidabili. In ogni caso, se i risultati fossero realmente accurati, Airbnb possiede grandi margini di manovra per poter accaparrarsi quote di mercato delle OTA, puntando su commissioni più basse e un miglior customer service, e sembra avere tutta l'intenzione di essere il player di riferimento per il turismo online nei prossimi anni, OTA permettendo.

6. CONCLUSIONI

In questo elaborato sono stati analizzati i trend relativi al mercato turistico, che prevedono una crescita dirompente per il settore nei prossimi anni. Infatti, grazie all'avvento della digitalizzazione, si intravedono grandi margini di miglioramento da sfruttare sia per le imprese presenti nel mercato, che per le nuove potenziali entranti.

Il mio lavoro di tesi, quindi, ha esaminato le dinamiche presenti nel turismo, gli attori più importanti che ne operano all'interno e i possibili fattori critici di successo ed insuccesso che caratterizzano l'immediato futuro.

A seguire, è stato effettuato uno studio sul concetto di "platform", o azienda piattaforma, fenomeno che si sta sviluppando molto velocemente nel panorama economico-industriale mondiale. Si sono elencate le caratteristiche che rendono vincente tale modello, ma anche le possibili problematiche di natura politica e sociale relative agli sviluppi futuri delle piattaforme.

I "platform businesses" sono presenti anche all'interno del settore del turismo. Nella terza parte dell'elaborato, quindi, vengono descritte le OTAs o Online Travel Agencies, caratterizzate da un modello di business del tutto particolare ed innovativo. L'analisi delle due maggiori espressioni di OTA, Expedia e Booking Holdings, ha spiegato i motivi per cui queste società stanno dominando il mercato delle prenotazioni da qualche anno a questa parte. D'altra parte, si è anche esaminato il possibile ingresso di altre società, che potrebbe portare ad una rivoluzione all'interno del settore.

Airbnb potrebbe essere l'azienda protagonista di tale innovazione e come spiegato nell'ultima parte dell'elaborato, l'ingresso all'interno del mercato delle OTAs è tutt'altro che impossibile. Nella survey, oltre a questo aspetto, sono analizzati i driver che hanno portato alla crescita di Airbnb e i dati attuali che contraddistinguono la piattaforma nata a San Francisco.



Dipartimento di Economia e Direzione delle Imprese – Gestione d’Impresa

Cattedra: Strategie d’Impresa

RIASSUNTO Tesi di Laurea Magistrale

*La creazione di valore nelle aziende piattaforma del settore turistico:
analisi dei business models più sviluppati e focus su Airbnb*

RELATORE

Prof. Paolo Boccardelli

CANDIDATO

Daniele Mocini (Matr. 685851)

CORRELATORE

Prof. Enzo Peruffo

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

1. DIGITALIZZAZIONE DEL TURISMO

Il termine turismo deriva dal francese *tour* che significa giro, viaggio, circuito. Elemento fondamentale affinché si possa parlare di turismo, dunque, è che ad una partenza deve imprescindibilmente seguire un ritorno in un tempo ragionevole.

In particolare, una delle definizioni maggiormente riconosciute dagli studiosi del settore sembra essere quella attribuita dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT) o United Nations World Tourism Organization (UNWTO) secondo la quale il turismo è “l'insieme delle attività realizzate dalle persone durante i loro viaggi e soggiorni in luoghi diversi da quello di residenza, per un periodo di tempo che va da almeno due giorni (minimo un pernottamento) a un anno, a scopo di vacanza, lavoro o altri motivi.”¹¹⁰

Per esserci turismo devono quindi coesistere due condizioni fondamentali: che vi sia uno spostamento verso un luogo diverso dalla propria abituale residenza e che nell'insieme delle attività realizzate nella destinazione sia compreso per lo meno un pernottamento. Questa definizione comporta che i flussi generati dai cosiddetti “turisti di giornata” non sono considerati flussi turistici, mentre rientrano nel concetto di turismo anche gli spostamenti per motivi di lavoro (turismo d'affari) purché prevedano il pernottamento.

Col passare degli anni, il settore turistico si è sviluppato di pari passo con quello tecnologico. Infatti, è sempre più evidente il legame tra i due settori. In particolare, diversi sono gli strumenti che possono permettere una migliore esperienza al cliente, a partire dall'attività di screening, fino alla condivisione di recensioni una volta terminato il viaggio:

- *Tecnologia mobile*: lo smartphone è indubbiamente il protagonista del nuovo modo di viaggiare. È utilizzato per qualunque attività possa essere utile durante il viaggio, a partire dalla scelta del ristorante più affine alle esigenze dell'user per arrivare ad essere una vera e propria guida turistica;
- *Realtà aumentata*: l'uso che il turismo può farne è una sorta di anticipazione dell'esperienza che gli users andranno a fruire, o permettere l'esplorazione di posti e panorami che non sarebbe mai stati possibile vedere;
- *Internet of Things (IoT)*: promette di apportare migliorie davvero significative all'industria del turismo. Queste consistono, ad esempio, nell'applicazione di sensori connessi ad internet ed integrati a valigie, edifici, automobili e quant'altro per poter essere rintracciati in qualunque momento, anche a distanza;
- *Assistenti virtuali*: oltre agli ormai consueti assistenti virtuali di uso comune sugli smartphone, si sta cercando un'integrazione di tale tecnologia nel turismo, in particolare negli hotel, grazie all'arrivo di prototipi appositamente progettati per questo ambiente;

¹¹⁰ United Nations World Tourism Organization, 2007

- *Big data*: ancora non ampiamente sfruttato, i big data potranno essere un'innovazione disruptive per il prossimo futuro;
- *Block chain*: sebbene sia principalmente associato al mondo finanziario, sembra che possa avere anche un impatto su travel, ad esempio facilitando l'identificazione dei passeggeri in aeroporto o garantendo transazioni più veloci e sicure.

Il comparto turistico mondiale si rileva in forte e continua crescita. Per il sesto anno consecutivo, infatti, il settore rileva una crescita dimostrando una resilienza ed un'indipendenza dai vari scossoni socio-politici degli ultimi anni. In particolare, nel 2016 gli arrivi internazionali sono stati 1.2 miliardi, 46 milioni in più rispetto all'anno precedente¹¹¹, generando ricavi per \$ 7.6 miliardi (circa il 10.2% del PIL globale) ed occupando circa 292 milioni di posti di lavoro (praticamente 1 su 10 a livello globale).¹¹²

Il dato più incoraggiante, inoltre, è relativo alle aspettative di crescita nei prossimi anni: una previsione che sfiora quasi i 2 miliardi di arrivi nel 2030, che renderebbe il turismo uno dei settori che maggiormente contribuirebbero al PIL globale.

Una crescita così importante sarà influenzata da due trend su tutti. Il primo è la crescita di competitività dei paesi emergenti, in particolare nelle regioni asiatiche (Cina su tutti), destinate ad essere tra le mete più ambite nei prossimi anni dai turisti di tutto il mondo. Il secondo è l'importanza di un investimento che possa agevolare la connettività tra le persone, specialmente riguardo lo sviluppo di infrastrutture idonee a creare una rete che possa essere all'avanguardia.

Per rendere queste previsioni realtà, 4 sono i temi da sviluppare: *vivere l'esperienza di viaggio*, in quanto col tempo, viaggiare diventerà un'attività completamente personalizzabile, integrandosi perfettamente con le altre attività quotidiane; *abilitare l'ecosistema di viaggio*, attraverso la condivisione di asset e informazioni; *sviluppare un'impresa digitale*, trasformando i vari processi operativi, rivoluzionando la produzione, ottimizzando l'utilizzo in tempo reale delle risorse ed aumentando la forza lavoro dell'industria; *sicurezza e protezione*, visto che le tecnologie digitali saranno utilizzate per creare un ambiente più sicuro possibile, specialmente per mantenere la fiducia del clienti e la sicurezza pubblica.¹¹³

All'interno del mercato del turismo, esistono molti attori attivi con diverse funzioni.

Innanzitutto, i *Tour Operator*, che si occupano di organizzare i viaggi e costruire pacchetti turistici distribuiti poi dalle agenzie di viaggio. Il mondo dei tour operator si è trasformato negli ultimi 10 anni: la crisi economica, il boom del digitale fai-da-te e le turbolenze internazionali hanno stravolto le

¹¹¹ World Tourism Organization (UNWTO), Sustained Growth in International Tourism Despite Challenges [Press release], 17 January 2017.

¹¹² Sustained Growth in International Tourism Despite Challenges [Press release], 17 January 2017.

¹¹³ Accenture DTI Aviation Travel and Tourism Industry White-Paper

dinamiche di mercato, costringendo i players presenti ad ingrandirsi, attraverso fusioni e/o acquisizioni, per poter competere in un mercato ormai globale.

Le *agenzie di viaggio* prevedono come attività principale la vendita di pacchetti turistici proposti dai Tour Operator e l'individuazione di soluzioni di viaggio personalizzate per soddisfare le esigenze del cliente. Svolgono attività d'intermediazione anche per compagnie aeree, ferroviarie e di navigazione. Tra queste possiamo includere le OTA (Online Travel Agency), grandi gruppi che operano attraverso internet e che, anno dopo anno, si stanno impadronendo di una fetta sempre maggiore di mercato.

La *comunità locale*, la cui definizione è fornita dall'AITR (Associazione Italiana Turismo Responsabile): “Per comunità ospitante - a seconda delle competenze - si intende: amministrazioni ed enti locali (regioni, province, comuni, enti di promozione turistica, enti di gestione di aree protette ecc.), imprenditoria turistica, rappresentanti delle comunità locali, singoli cittadini, associazioni a vario titolo impegnate nello sviluppo sostenibile del territorio. Insieme delle persone residenti nelle località oggetto dei flussi turistici e che entra in contatto con i visitatori.”¹¹⁴

Infine, il *cliente finale*, trasformato profondamente dall'avvento delle nuove tecnologie, che hanno permesso al consumatore di partecipare attivamente al processo di acquisto di un prodotto/servizio. Definito anche turista 2.0, la nuova figura di cliente finale è sempre alla ricerca di informazioni, utilizzando il web come veicolo per catturarle. Grazie ad Internet, organizza il viaggio come un vero e proprio agente di viaggi ed è pienamente consapevole del nuovo ruolo che ricopre all'interno della filiera produttiva.

All'interno della nuova figura di turista, possono essere individuate 6 tipologie, a seconda delle diverse preferenze ed esigenze che si ricercano in un viaggio: simplicity searchers, cultural purists, social-capital seekers, reward hunters, obligation meeters, ethical travellers.¹¹⁵

La digitalizzazione nel settore del turismo consentirà agli operatori già presenti nel settore, ma anche ai new entrants, di sfruttare le future opportunità. Tra queste, non si può escludere il fenomeno della sharing economy, con un tasso crescita maggiore del 50% su base annua e con uno stimato giro di affari di circa 570 miliardi di euro nel 2025.¹¹⁶

Altro possibile sviluppo per il business turistico riguarda la continua ricerca di offerte personalizzate da parte del cliente finale, che hanno portato allo sviluppo della cosiddetta “economia dell'esperienza”, i cui valori fondanti sono: l'entertainment, l'educational, l'active e l'aesthetic.

Inoltre, il consumatore predilige un'offerta che sia il più completa possibile. Per crearla, dunque, gli operatori dovranno attivarsi per lo sviluppo di una rete che permetta una continua integrazione tra i diversi attori presenti sul mercato, che siano fornitori, distributori, competitors ed istituzioni.

¹¹⁴ V. Calzati, P. De Salvo, Le strategie per una valorizzazione sostenibile nel territorio, Franco Angeli, Dicembre 2012

¹¹⁵ World Economic Forum, Digital Borders- Enabling a secure, seamless and personalized journey, January 2017

¹¹⁶ Ministero dei beni culturali Italia, Piano strategico di sviluppo del turismo, 2017

Altro elemento in forte espansione è il cosiddetto turismo culturale, che può essere sfruttato dall'Italia, in quanto tra i principali punti di forza del Bel Paese spiccano le città uniche nel genere, i monumenti, per l'appunto, così come i numerosi siti Unesco (primi nella classifica mondiale).

Sebbene si siano enfatizzati i vantaggi e le enormi possibilità che la digitalizzazione e le nuove tecnologie potranno apportare al panorama turistico mondiale, da sottolineare sono anche i punti di criticità e di rischio relativi all'innovazione nel settore.

Il primo sicuramente riguarda il tema dell'accessibilità, intesa come opportunità di collegamento tramite infrastrutture elettriche, di rete, autostradali, aeroportuali o dell'alta velocità ferroviaria. Per permettere un'efficace politica in questo senso sono necessari numerosi investimenti e ammodernamenti, che non tutti i Paesi possono permettersi.

Inoltre, il mercato globale ha portato ad una competizione all'interno del settore sempre più frenetica, tanto da causare la chiusura di numerosi piccoli operatori turistici locali.

Infine, la digitalizzazione nel turismo per quanto riguarda i posti di lavoro sta avendo una duplice funzione: da una parte permette la creazione di ricchezza tramite la nascita di imprese e la crescita di quelle esistenti, oltre a favorire la ripresa dei salari per alcune tipologie di lavoratori specializzati; dall'altra, rende ridondanti o quasi larghi strati di lavoratori non specializzati, diminuendo il loro potere d'acquisto e le opportunità lavorative. Semplicemente, si è in grado di produrre di più con minor forza lavoro. Mentre però nelle precedenti rivoluzioni industriali si è sempre trovato un giusto equilibrio tra posti di lavoro resi obsoleti e quelli creati, quello che sembra diverso in quella che stiamo vivendo è che non si vede all'orizzonte un settore in grado di impiegare chi viene espulso dal mercato del lavoro. È compito degli Stati stessi, quindi, implementare strategie che possano permettere un match tra le capacità che possiedono gli studenti una volta usciti dall'ambito accademico e quelle che realmente cercano i datori di lavoro presso le proprie aziende. In ogni caso, gli scenari che si presentano sono due: un'irreparabile perdita di posti di lavoro, che potrebbe portare anche ad una rivoluzione della società come la intendiamo oggi, oppure una visione (decisamente auspicabile e più ottimistica) che vede le opportunità create dalla tecnologia come base per la nascita di futuri posti di lavoro. Sicuramente, la risposta a questo quesito non tarderà ad arrivare, auspicando che la creatività degli individui, coadiuvate da aziende e Stati, riesca anche stavolta ad emergere dall'ennesimo dilemma posto dall'avanzamento tecnologico.

2. LE AZIENDE PIATTAFORMA

Secondo Choudary, Platform è “un modello di business plug-and-play che consente agli utenti e cose connesse di collegarsi e li orchestra verso interazioni efficienti.”¹¹⁷ Semplificando, le aziende

¹¹⁷ Sangeet Paul Choudary, Platform Scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment, 2015

piattaforma hanno lo scopo di facilitare una serie di rapporti commerciali e transazioni tra uno o più gruppi di fornitori e consumatori. Il ruolo del platform business, in particolare, è quello di fornire una struttura di governance e una serie di standard e protocolli che facilitino le interazioni su vasta scala. Proprio per la capacità di saper unire diversi lati della piattaforma, esse sono anche definite multi-sided platforms.

Un'ottima azienda platform, dunque, riesce a creare il giusto mix tra il singolo "provider" e il singolo "user", garantendo la qualità dell'interazione e stimolando la creazione dei cosiddetti "network effects", principio per cui il valore della piattaforma cresce insieme al numero di utenti e providers all'interno della stessa, creando un vero e proprio ecosistema interattivo.

Negli ultimi 15 anni, si è assistito ad una crescita esponenziale delle platform. Le imprese presenti nel settore, dunque, hanno dovuto progressivamente stravolgere il loro tradizionale modello economico, tendenzialmente statico e lineare, trasformandolo in un sistema basato su connessioni pluridirezionali con la partecipazione di eterogenei gruppi di utenti. In questo contesto la platform svolge il ruolo di intermediario.

Secondo Choudary¹¹⁸, l'intermediazione si basa su tre diversi livelli: la comunità, l'infrastruttura ed il livello dei dati. L'unione di questi tre livelli produce una cultura partecipativa molto radicata negli utenti. Il concetto di cultura partecipativa, appunto, si pone agli antipodi rispetto a quella del mero consumatore, in quanto i clienti non agiscono solo come consumer, ma anche come contributori e/o produttori (prosumer). La continua crescita dello sviluppo tecnologico, con un accesso ad Internet sempre più facilitato e veloce, è stato fondamentale per espandere l'idea di cultura partecipativa; permette, infatti, sempre di più di collaborare, generare e diffondere notizie, nonché idee e lavoro creativo; fino ad arrivare a connettere persone che condividono interessi e obiettivi affini, creando dunque una comunità virtuale.¹¹⁹ Avviene, qualora venga creata una comunità virtuosa ed una piattaforma efficiente, che le aziende inizino a ricoprire un doppio ruolo: sia attori all'interno del settore, portando avanti la loro value-proposition, sia facilitatori del settore, agevolando i trend del settore stesso. L'elevato flusso di dati che l'azienda piattaforma è in grado di raccogliere, inoltre, costituisce un asset di grande valore per la stessa, che non solo sfrutta le informazioni derivanti da milioni di transazioni per migliorare il proprio business, ma innova la value-proposition vendendo i dati registrati ad altri soggetti economici.

Oltre alla peculiarità dell'intermediazione, diverse sono le caratteristiche che distinguono le platform. L'effetto network, ad esempio, descritto dalla legge di Metcalfe come "il valore di ogni condivisione potenziale è proporzionale al numero N, di individui in grado di connettersi con l'elemento oggetto della

¹¹⁸ Sangeet Paul Choudary, Platform Scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment, 2015

¹¹⁹ H. Jenkins, Cultura convergente, 2007

condivisione.”¹²⁰ Il principio è lo stesso di quello riguardante le economie di scala, ma nell’era della digitalizzazione la prospettiva non è dal lato dell’offerta, bensì della domanda. A differenza delle economie di scala, gli effetti di rete sono guidati da efficienze negli sviluppi di applicazioni e di reperimento di informazioni che rendono le piattaforme fondamentali per gli utenti stessi. Oggi, infatti, raggiungere un buon effetto network è un target fondamentale perché è il principale fattore di differenziazione dell’offerta, di creazione di valore e di vantaggio competitivo, in quanto difficilmente replicabile.

Il valore proveniente da un network effect deriva da tre fonti specifiche: lo scambio, la forza di resistenza, i benefici complementari.

Queste tre fonti di valore aggiunto, riescono spesso a rafforzarsi a vicenda, rendendo il network effect ancora maggiore. Gli effetti di rete, inoltre, sono ancora più accentuati quando sono coinvolti più attori all’interno del mercato. In questo caso si parla di multi-sided markets, dove agiscono due tipologie di network effects: diretti, anche detti effetti same-side ed indiretti, anche detti effetti cross-side.

Gli effetti di rete (sia diretti che indiretti) possono essere positivi (aumento del valore) o negativi (diminuzione del valore). Le piattaforme, proprio per come sono strutturate, tendono ad accentuare i network effects positivi ed a mitigare quelli negativi.¹²¹ Un’impresa che opera in un two-sided o multi-sided market deve essere in grado di gestire tutte e quattro le tipologie di network effects, cercando di creare più esternalità positive possibili, arginando le negatività.

Altra caratteristica delle aziende piattaforma è la riduzione dei costi di ricerca e di transazione, grazie al matching tra domanda ed offerta. La riduzione dei costi di ricerca è una caratteristica chiave del modello di business della piattaforma. Essi possono racchiudere un’infinità di azioni, incluso il tempo e gli sforzi proferti per il raggiungimento di un output. In molti casi, è proprio la capacità di ridurre i costi di ricerca e transazione che permette ad una piattaforma di diventare dominante rispetto alle altre. In verità, non si tratta di un’eliminazione di questi costi, ma semplicemente di un’internalizzazione di quelli più rilevanti, riuscendo dunque ad avere un vantaggio competitivo rispetto ad altri modelli di business.

Nonostante le molte caratteristiche comuni, non tutte le platforms nascono con gli stessi scopi e possiedono le identiche caratteristiche. John Hagel, co-presidente di Deloitte LLP’s Center for the Edge, individua 4 tipologie di piattaforme che stanno rivoluzionando il mondo del business che si differenziano tra loro dal ruolo e dalle finalità che perseguono: di aggregazione; sociali; di mobilitazione; per l’apprendimento.

È facile intuire, quindi, come le aziende piattaforma siano profondamente differenti da quelle tradizionali. I modelli di business delle aziende che offrono servizi tradizionali, anche detti lineari poiché

¹²⁰ <http://www.viralbeat.com/blog/comprendere-i-contenuti-del-viral-marketing-la-legge-di-metcalfe-e-leffetto-network-infografica/>

¹²¹ <https://www.innovationtactics.com/platform-business-model-complete-guide/>

si rivolgono ad un solo lato del mercato, sono caratterizzate da una creazione di valore unidirezionale. Il percorso del prodotto o del servizio dal produttore al consumatore è descritto abbastanza bene dalla tradizionale supply-chain lineare. Il valore è prodotto a monte e viene consumato a valle. Al contrario, le piattaforme facilitano lo scambio di valore. Si rivolgono a più gruppi di utenti che dipendono l'uno dall'altro in qualche modo e che si affidano alla piattaforma per riunirsi. La creazione di valore qui non è lineare, ma è reciproca e reticolare.

Le imprese lineari crescono generalmente aggiungendo capitale umano o beni materiali, o entrambi. Ma le risorse fisiche e gli impiegati non presentano forti scalabilità, in quanto i costi totali di queste società inizialmente diminuiranno (attraverso le economie di scala), per poi aumentare al raggiungimento di una certa base clienti, portando alla formazione della tipica curva ad U. Pertanto, più aumenteranno i clienti serviti, più è probabile che i “business lineari” non riusciranno a servirli in maniera efficiente. Invece, le *platforms* presentano scalabilità illimitate. Infatti, in un modello a piattaforma efficiente, a causa dei network effects e del basso costo marginale di produzione e distribuzione, le entrate superano le spese per qualsiasi volume di affari. Più il business cresce, più i costi di produzione e distribuzione tenderanno allo zero.

Visualizzando questo scenario, le imprese che adottano modelli di business tradizionali devono necessariamente reagire. Esistono alcune strategie che possono adottare per poter rimanere competitivi sul mercato. Secondo la Harvard Business School, le strategie possono essere di tre tipi ¹²²: *sviluppo interno*, che consiste sostanzialmente nel costruire piattaforme da zero; *acquisizioni*, che possono essere sia verticali che orizzontali; *partnership*, particolarmente consigliata per piccole e medie imprese per poter competere sul mercato globale.

Per comprendere come le *platforms* abbiano rivoluzionato il modus operandi di molti settori, occorre analizzare il processo di creazione di valore all'interno delle stesse, attraverso il platform business model canvas. Elemento principale, prima di tutto, è l'approccio. Infatti, tale modello si basa su una relazione “interaction-first”, in quanto l'interazione tra producer e consumer è il meccanismo principale della creazione e dello scambio di valore sulle piattaforme. Il platform business model canvas è costituito dai seguenti elementi: *il produttore*, che crea valore e produce offerta; *il consumatore*, che consuma valore e crea domanda; *la core value unit*, ossia l'unità minima di valore scambiata sulla piattaforma; *la valuta*, che è il fattore di scambio che il consumatore fornisce al produttore per incoraggiare l'interazione successiva; *il controllo dell'accesso*; *i filtri*, il meccanismo di personalizzazione per i consumatori; *l'acquisizione di valore e gli strumenti e le regole*, che abilitano tutte le interazioni all'interno della piattaforma.

È opportuno specificare che le *platforms* aiutano a vendere beni e servizi, ma non sono coloro che generano ciò che viene venduto. Aggiungono, però, ugualmente valore.

¹²² Harvard Business Review, The Platform Age, Luglio 2016

Ci sono varie tipologie di platforms che riescono ad aggiungere valore ad uno scambio: *le piattaforme di condivisione di asset*, aiutano il lato dell'offerta facendo aumentare la possibilità di utilizzo delle risorse degli utenti e supportano il lato della domanda, grazie a soluzioni più economiche o più adatte alle esigenze del consumatore; *le social, media e content platforms*, incentivano il lato dell'offerta non addebitando nulla ai propri utenti e sostengono il lato della domanda, in quanto grazie all'utilizzo delle piattaforme social sono in grado di raggiungere con più facilità il target prefissato; *le piattaforme che facilitano lo scambio di beni e servizi*, agiscono sull'offerta facilitando l'accesso alla piattaforma e concedendo la possibilità di vendere praticamente senza costi aggiuntivi il proprio prodotto ed agevolano la domanda in quanto consentono ai consumatori di acquistare comodamente, evitando il caos derivante dai negozi fisici.

Le piattaforme riuniscono il lato della domanda con quello dell'offerta. Ma nella maggior parte dei casi, gli sforzi per la creazione di valore sono più concentrati su un lato soltanto. Pertanto, sono diversi gli approcci possibili per creare una piattaforma competitiva e di successo: *creare una nuova rete di domanda; creare una nuova categoria di offerta; creare una rete di offerta incrementale e competitiva; cercare reti sottoservite; aggiungere un nuovo lato ad un business che ne serve soltanto uno.*

Si è spiegato come una piattaforma aggiunge valore ad uno scambio. Uno dei punti focali, però, riguarda la modalità di monetizzazione della partecipazione sulle platforms. Infatti, imporre un qualsiasi tipo di costo per gli utenti potrebbe essere l'inizio della fine per molte platforms. È dunque fondamentale studiare le varie modalità per poter monetizzare la presenza dei clienti all'interno di una piattaforma.

Secondo Parker, Val Alstyne, Choudary¹²³, possono essere adottate 4 tipologie di strategia differenti per monetizzare la presenza degli utenti sulla piattaforma: *addebitare una commissione sulle transazioni; applicare un costo all'accesso; applicare un costo per un accesso migliorato; applicare un costo per una migliore assistenza.*

D'altronde esistono altre forme per monetizzare, come *l'advertising* e la *vendita dei dati reperiti dagli utenti*. Il giusto mix tra le varie forme di monetizzazione, quindi, porta una platform ad avere successo sul mercato. Da sottolineare è che ogni piattaforma deve intuire dove potrebbe ottenere le maggiori revenues senza intaccare, però, ciò che la rende vincente: l'interazione continua e reiterata al suo interno.

Le aziende piattaforma, comunque, non presentano soltanto dei lati positivi, in quanto sono caratterizzate, come tutti gli altri modelli di business, da alcune problematiche comuni. Tra tutte, il tema della *tassazione nei vari Paesi* nel quale operano la platforms è l'argomento che preoccupa di più, specialmente osservando la disomogeneità delle legislazioni tra i diversi Stati. Ancora, il "*chicken-and-egg problem*" (il problema dell'uovo e della gallina), che rileva come i consumatori non parteciperanno a un mercato in cui non c'è nulla da consumare e i produttori non vorranno partecipare a un mercato

¹²³ Platform Revolution, G. Parker et al, 2016

senza consumatori; *la disintermediazione tra produttori e consumatori*; *il fallimento in un mercato winner-takes-all*, che caratterizza il mondo delle platform; *il disequilibrio tra apertura e chiusura nella piattaforma*; *il non coinvolgimento degli sviluppatori con incentivi*; *la conquista dell'intero surplus prodotto*; *la non conoscenza del mercato dove si opera*; *la ricerca della monetizzazione prima della formazione della community*; *un management con una bassa visione a lungo termine*.

3. LE PIATTAFORME DEL SETTORE TURISTICO – LE OTA

Le aziende piattaforma sono presenti anche all'interno del settore del turismo con le Online Travel Agencies. La nascita di Expedia (1996) e delle varie OTA è arrivata quando Internet stava iniziando a penetrare nella vita professionale e personale delle persone. Ma non si può imputare la nascita di questi attori ad un mero bisogno di cambiamento tecnologico. L'incredibile crescita delle OTA è stata anche stimolata dalla nascita di piattaforme "ancillari", che hanno aiutato gli users ad acquistare maggiore confidenza con il booking online e a creare fiducia nel consumatore, fondamentale per instaurare una relazione di lungo periodo.

Le OTAs sono divenute rapidamente la soluzione per gli hotel e le compagnie aeree che volevano ampliare la loro domanda senza eccessivi oneri economici. Dai primi anni 2000, dunque, le prenotazioni online hanno cominciato sempre più a diffondersi, fino a diventare parte integrante, se non addirittura principale, di ogni offerta di viaggi e hotel. Dal 2010 al 2016, si è passati dal 35.9% al 46.2% di prenotazioni online rispetto al totale, praticamente 1 su 2, per poi superare il 50% dal 2018 in avanti. L'impatto è stato dirompente, in quanto in poco più di 20 anni, le OTA hanno rivoluzionato il modo di viaggiare dei consumatori in primis ed il modo in cui gli operatori del settore si approcciano al mercato, in secundis.

Il mercato globale del turismo, oggi, è valutato circa 1.600 miliardi di dollari. La quota delle prenotazioni di viaggi online, nel 2017, si è attestata al 46% sul totale in Europa, al 47% in Usa, ed ha continuato a crescere anche nel 2018.

L'aspetto sicuramente più vincolante del settore, però, è il CAGR che non è altro che la crescita percentuale media da un anno all'altro. Questa misura arriva fino all'8,8% nel periodo tra il 2017 e il 2022, dimostrando che nonostante la grande crescita degli ultimi anni, ancora ci sono enormi margini di manovra nel settore delle prenotazioni online.

Il mercato dell'Online Travel Bookings è formato da tre macro-settori: quelle delle *prenotazioni dirette*, quello dei *metasearch* e quello delle *Online Travel Agencies*, sempre più in crescita e che in Europa sfiora il 70% delle prenotazioni totali online.¹²⁴ I siti di metaricerca o metasearch, tra i quali spiccano Trivago, Kayak e TripAdvisor, sono delle piattaforme di ricerca che raccolgono le informazioni relative ai prezzi e alle disponibilità delle strutture ricettive. Questo permette ai viaggiatori di confrontare tutte

¹²⁴ Hotelnet, Prenotazioni dirette vs OTA. I dati del 2018 e le tendenze per il futuro, 2018

le offerte presenti sui vari canali di vendita online. Molti utenti prediligono come canale di acquisto i metasearch perché hanno la possibilità di confrontare i prezzi, le condizioni e le disponibilità.

Il mercato delle OTAs, invece, è dominato da 2 attori principali, che incrementano le loro quote di mercato anno dopo anno: Expedia.Inc, leader del mercato USA, con revenues di 88 miliardi di dollari nel 2017 e Booking Holdings, dominante nel mercato europeo, con ricavi di 81 miliardi di dollari nel 2017. Queste due società, insieme, rappresentano il 64% delle revenues totali effettuate tramite OTA¹²⁵.

Sia le OTAs che i siti di metaricerca facilitano il processo di ricerca e selezione per i clienti e quindi ricoprono un ottimo ruolo nel percorso di acquisto del cliente; il 47% di coloro che prenotano sulle OTA, dichiarano che la caratteristica principale per la quale ricorrono alla modalità di booking online è la "facilità d'uso". Altro fattore di successo riguarda il budget a disposizione: le spese di marketing di Expedia sono arrivate a 4,37 miliardi di dollari nel 2016, mentre Booking Holdings, solo nel pay-per-click advertising, ha speso 3,5 miliardi di dollari nel 2016.¹²⁶

Volendo analizzare le motivazioni del successo delle OTA, è necessario distinguere tre diversi modelli di business utilizzati da tali società: *Advertising business model*, utilizzato per ottenere la maggior parte delle revenues da TripAdvisor; *Agency business model*, che caratterizza Booking Holdings; *Merchant business model*, utilizzato prevalentemente da Expedia.

Per comprendere come l'*Advertising business model* crea valore, si può identificare una prima fonte di revenue dal cosiddetto "Costo per clic" (CPC): annunci pubblicitari che portano ad una pagina di prenotazione per una determinata struttura attraverso l'inserzionista, che pagherà la piattaforma solo se l'utente cliccherà sul link e verrà condotto alla pagina desiderata. Altra parte dei ricavi arriva direttamente dalle transazioni generate attraverso prenotazioni dirette sulla piattaforma TripAdvisor. Le revenues sulle transazioni sono più preziose per TripAdvisor in quanto forniscono una commissione del 12% -15% sul prezzo di prenotazione che supera di gran lunga le entrate basate sui clic, anche se si generano, ovviamente, meno frequentemente di quest'ultime. Altre fonti di revenues arrivano dai classici banner pubblicitari, dove viene considerato il cosiddetto "costo per impression", in cui gli inserzionisti pagano ogni qualvolta un annuncio viene visualizzato, e dalla sottoscrizione di abbonamenti, che permettono una migliore esperienza all'utente.

L'*agency business model*, utilizzato per l'ottenimento dei $\frac{3}{4}$ dei ricavi da Booking Holdings, utilizza lo stesso modello di guadagno della classica agenzia di viaggi: le commissioni. Queste ultime generano per i partner della piattaforma costi molto più elevati rispetto agli annunci Cost-Per-Clic, ma in questo caso vengono pagati soltanto a seguito di una prenotazione.

¹²⁵ <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Market-Overview-Sizing/U-S-Online-Travel-Overview-Seventeenth-Edition>

¹²⁶ Digitisation in travel and hospitality: Imperative for change, PACE, July 2017

Offrire camere d'albergo su commissione, dal punto di vista di Booking Holdings, ha il vantaggio di non possedere l'inventario e di non possedere alcun rischio di invenduto. Grazie a questo aspetto queste aziende si possono permettere di investire molto di più in advertising rispetto a qualsiasi singolo competitor. In sostanza, le società che adottano l'agency business model hanno migliori economie di scala nell'acquisizione dei propri clienti rispetto ai singoli hotel. Questo è uno dei motivi principali per cui il "modello di business di agenzia" ha ottime possibilità di avere successo in settori caratterizzati da un'offerta altamente frammentata.

Altro fattore caratterizzante Booking.com riguarda la value proposition applicata. In primis, la piattaforma ha contratti in essere molto stringenti con gli hotel presenti nella stessa. Come non citare, a puro titolo esemplificativo, la clausola "parity rate", che permette a Booking di applicare la tariffa più bassa presente sul mercato online ed offline.

Ulteriori vantaggi di questo modello di business sono: la grande quantità di offerta presente all'interno della piattaforma, l'infinità di contenuti ed immagini creati da altri utenti, la tecnologia utilizzata. La user experience, l'infrastruttura creata ed il continuo aggiornamento della stessa (ogni anno la piattaforma spende più di 100 milioni di dollari per migliorie), sono fattori critici di successo per Booking.com e per qualsiasi altra platform con lo stesso business model. L'agency business model si configura, dunque, come un vero platform business in quanto prevede di non possedere alcun immobile/struttura di proprietà, ma monetizza la presenza degli utenti all'interno della piattaforma stessa.

L'ultimo schema di business utilizzato, il *merchant business model*, è rappresentato da Expedia, che ottiene la maggior parte dei ricavi attraverso questo modello. La piattaforma, in questo caso, acquista camere d'albergo e poi le rivende ai viaggiatori. Il merchant ottiene le stanze a condizioni più economiche comprandole con grande anticipo ed in larghe quantità.

Le tempistiche del flusso di cassa sono diverse rispetto al modello di agenzia. Nel merchant business model, l'azienda deve sborsare i contanti in anticipo. In teoria, si prendono il rischio di non essere in grado di vendere tutto l'inventario acquistato. D'altra parte, anche in questo caso il potere crescente delle OTA ha modificato le condizioni di cancellazione e di pagamento anticipato, visto l'inserimento di una clausola di cancellazione gratuita 24h prima della prenotazione e il possibile pagamento anche dopo la fruizione del viaggio.

Le OTA sono riuscite a sfondare il mercato perché offrono vantaggi sia al lato dell'offerta che a quello della domanda. Dal punto di vista del consumatore, esistono quattro ragioni principali per utilizzare i servizi offerti da una OTA.

Per prima cosa, il processo di acquisto tramite Online Travel Agency consente un risparmio di costi e tempo.

Per di più, le agenzie di viaggio online offrono un'ampia possibilità di scelta, sia riguardo le destinazioni, che riguardo le sistemazioni.

Un altro vantaggio riguarda la possibilità per il consumatore di effettuare una scelta consapevole. Infatti le OTAs consentono di visualizzare una varietà di contenuti, come foto e video, in maniera tale da informare correttamente il viaggiatore.

Infine, il processo di acquisto tramite OTA consente di comparare i prezzi a disposizione, in maniera veloce ed efficiente, sia che si tratti di un singolo hotel o di un intero pacchetto vacanza.

Per quanto riguarda gli albergatori o chiunque venda servizi tramite OTA, invece, uno dei vantaggi principali è quello definito “Billboard Effect” o “Effetto Manifesto”. Esso consiste in un aumento delle prenotazioni dirette sul sito web della struttura a seguito della presenza della stessa sulle OTAs. In un documento di ricerca pubblicato nel 2009, Chris Anderson, ha stimato che i benefici derivanti dall'essere mostrati nei risultati delle ricerche di un'OTA potrebbero trasformarsi per gli hotel in un aumento delle vendite dirette tra l'8-15%¹²⁷. Ciò vuol dire che in molti casi, le commissioni corrisposte alle OTAs da parte delle strutture potrebbero anche essere considerati come spese di marketing per aumentare la “brand awareness”.

Altro vantaggio è quello di riuscire a raggiungere una base clienti inimmaginabile senza l'ausilio delle OTAs, che consente di aumentare le vendite e fare conoscere la struttura a molti più potenziali consumatori.

D'altra parte, esistono anche alcuni svantaggi per le strutture dall'utilizzo delle OTA. Per prima cosa, lo sforzo di marketing che effettuano le Online Travel Agencies porta ad un riconoscimento del brand della piattaforma e non dell'hotel presso il quale avviene la prenotazione. Altra criticità riguarda il possesso dei dati e delle abitudini dei clienti, in quanto in molti casi i contratti stipulati con le OTAs stabiliscono che gli hotel non possano raccogliere dati dei clienti che hanno prenotato direttamente con l'OTA.

Infine, con l'avanzata di Booking Holdings ed Expedia, le commissioni richieste dalle agenzie di viaggio online sono diventate sempre più ingenti. Si sono verificate diverse tensioni tra OTAs ed albergatori col passare degli anni. Le strutture presenti all'interno delle piattaforme di agenzie di viaggio online pretendevano una migliore redistribuzione dei profitti, ritenendosi coloro che avevano effettuato il più ingente investimento per costruire gli immobili e possedevano il rischio d'impresa. Il contenzioso maggiore è nato dalla clausola che permetteva alle OTAs di offrire le tariffe più convenienti sul mercato: la “parity rate”. Segnalata in alcuni Paesi, tra cui Francia, Germania ed Italia (legge Concorrenza 2017¹²⁸) tale vincolo è stato abolito. Negli Stati Uniti, invece, la “parity-rate” è stata confermata.

¹²⁷ C. Anderson, Search, OTAs, and Online Booking: An Expanded Analysis of the Billboard Effect, 2009

¹²⁸ A. Gagliardi, V. Nuti, Concorrenza, la riforma è legge. Rc auto, assicurazioni, energia, notai e avvocati: ecco che cosa cambia, 2017

Le OTA e le altre platforms turistiche, comunque, non hanno ancora sfruttato l'immenso potenziale di cui dispongono. Secondo un articolo del World Economic Forum, la digital transformation all'interno del settore del turismo potrebbe potenzialmente sbloccare circa 1 trilione di dollari di valore per l'industria al 2025 ¹²⁹.

In particolare, le aree che saranno influenzate dal maggiore sviluppo delle OTAs saranno principalmente: *il miglioramento dell'esperienza di viaggio*, attraverso l'efficientamento del processo d'acquisto e la possibilità di effettuare qualsiasi operazione con ogni device *e l'attivazione dell'ecosistema di viaggio*, attraverso la creazione di nuova domanda trainata dalle OTA e i costi inferiori dovuti alla competizione globale.

Altro trend che sembra svilupparsi è la possibile riduzione fino a 780.000 lavori tradizionali nell'industria del turismo attuale, dovuta all'automazione e all'efficientamento della produttività. Tale riduzione, però, dovrebbe allo stesso tempo essere parzialmente compensata dalla nuova domanda di servizi creati dalle Online Travel Agencies, guidando la crescita del lavoro lungo tutta la catena del valore.

Altro fenomeno che sembra verificarsi già in questi anni e che completerà il suo processo in futuro è la convergenza sempre più evidente tra OTAs e società di metasearch. La diluizione dei confini porterà alla nascita di Online Travel Retailers (OTR), ossia rivenditori di viaggi online. Da questo processo di trasformazione si presume che le OTAs, avendo maggiori possibilità di investimento, siano in grado di uscirne ancor più rafforzate.

Un ultimo importante trend nel futuro delle OTAs riguarda il potenziale ingresso di nuovi entranti nel settore: Google, Facebook, Amazon, ma in particolare Airbnb, che sembra intenzionata ad invadere il mercato e competere con le due principali OTA.

4. AIRBNB: POSSIBILE INNOVATORE DEL MERCATO

Airbnb, nata a San Francisco nel 2008 da un'idea di tre ragazzi Brian Chesky, Nathan Blecharczyk, Joe Gebbia, in soli 10 anni è diventata un player dominante nel mercato delle prenotazioni. I finanziamenti ricevuti in diversi round da Airbnb, a fine 2018, ammontano a circa 3 miliardi di dollari. Il modello di business è basato su un'idea abbastanza semplice: Airbnb mette a disposizione la piattaforma che funge da punto di incontro fra host e ospite e alla fine tiene per sé una percentuale sulla transazione finale. Negli anni, però, la piattaforma si è sviluppata molto, diventando via via uno spazio per la community dove si coltiva il rapporto fra host e viaggiatori. La vera forza di Airbnb è stata quella di focalizzarsi proprio sulla community, supportandola con un servizio sempre più evoluto: dai pagamenti sicuri allo spazio per le recensioni. Negli ultimi anni, poi, con un modello di business ormai consolidato, i vertici hanno deciso di innovare ancora, puntando su nuove categorie di offerte, abitazioni di lusso e un servizio plus per certificare le abitazioni. Il primo grande tentativo di espansione di Airbnb è Experiences, il suo

¹²⁹ Digital Transformation Initiative – Aviation, Travel and Tourism Industry, World Economic Forum, 2016

primo approccio al mercato delle visite guidate, che già nel 2018 ha visto una crescita esponenziale, e sembra seguire questo trend anche negli anni a seguire.

Oggi, Airbnb è un colosso da 38 miliardi di dollari di valutazione. E in questi primi dieci anni di attività gli host hanno incassato 41 miliardi di dollari grazie a 300 milioni di ospiti e 4,5 milioni di alloggi in 81.000 città. Nel 2017, ha fatturato 2,67 miliardi di dollari, con un profitto operativo di quasi 100 milioni di dollari.¹³⁰ I driver che spingono un utente a prenotazione con Airbnb sono principalmente la prospettiva di vivere un'esperienza come una persona del luogo e la convenienza rispetto all'offerta turistica tradizionale.

In Italia, si sono registrati 7.850.000 arrivi nel 2017 con Airbnb, con persone provenienti da oltre 150 Paesi. In media, gli host hanno guadagnato circa 2.284 euro, condividendo la propria casa in media 25 giorni. Sono invece 3.247.000 gli italiani che hanno scelto Airbnb per visitare altre destinazioni.¹³¹ Grazie a questi numeri, l'Italia rappresenta il terzo mercato mondiale per la piattaforma. Le prime 5 città più utilizzate dai visitatori sono, in ordine: Roma, Milano, Firenze, Venezia e Napoli.

Il successo che è riuscito ad ottenere Airbnb in poco più di 10 anni, è dovuto ad una serie di fattori e congetture favorevoli, ma anche ad un business model vincente. La crescita di Airbnb è in buona parte attribuibile alla crescita del mercato del turismo negli ultimi anni e ai network effects positivi. Per raggiungere questi ultimi è stata fatta una distinzione tra domanda e offerta, in quanto la prima risulta molto più vasta rispetto alla seconda. È proprio per questa ragione che Airbnb applica una commissione diversa per host e viaggiatori, che si aggira tra il 5% e il 15% per chi viaggia, mentre è tra il 3% e il 5% per gli host.

Il vantaggio competitivo di Airbnb si è materializzato quando la piattaforma è riuscita a formulare una value proposition interessante sia per gli hosts che per i viaggiatori. La proposta di valore per gli hosts spazia dalla generazione di un reddito aggiuntivo, alla facilità delle transazioni. Quella per gli ospiti va dalla maggior convenienza all'ampia scelta di alloggi presenti sulla piattaforma. La value proposition per entrambe le parti invece riguarda gli standard di ospitalità consigliati da Airbnb e l'affidabilità della piattaforma stessa.

Partendo dalle potenzialità dell'effetto network, quindi, i tre fondatori di Airbnb hanno ideato strategie per differenziarsi dai concorrenti già esistenti, puntando sul servizio offerto al consumatore, investendo nell'infrastruttura e migliorando l'interazione fra gli utenti, riuscendo a sfondare in un mercato dove già erano presenti alcune società che offrivano lo stesso servizio.

Nel futuro di Airbnb potrebbe esserci un ingresso all'interno del mercato delle OTA. Infatti, i confini tra la sistemazione privata e quella alberghiera si stanno sempre più assottigliando. Uno studio rileva che i

¹³⁰ O. Zaleski, Inside Airbnb's Battle to Stay Private, 2018

¹³¹ Web In Travel Magazine, Airbnb in Italia: nel 2017 quasi 8 milioni di arrivi in Italia, in testa Roma, Firenze e Milano, 2018

fattori chiave per la prenotazione di un utente Airbnb sono gli stessi di quelli degli albergatori: prezzo e ubicazione, seguiti immediatamente dall'incontrare persone del posto e sperimentare la cultura locale.

Airbnb, dunque, sta portando avanti importanti cambiamenti, come l'integrazione degli hotel e dei Bed-and-Breakfast nella propria offerta tramite strumenti di gestione delle proprietà di terze parti come Siteminder e ThinkReservation e la creazione di "Airbnb plus", nel quale è inserita una serie di abitazioni che devono possedere determinate caratteristiche per garantire determinati criteri di qualità standardizzati e simili al settore alberghiero tradizionale. Non da meno è l'introduzione di un programma di fidelizzazione per i cosiddetti "Superguests", mutuati dai tradizionali concetti di ospitalità, nonché il progetto Backyard, che prevede la costruzione di moduli abitativi inseriti nei giardini di case già esistenti o in terreni che Airbnb acquirerà a partire dai prossimi anni.

Airbnb, dal canto suo, ha l'enorme vantaggio di possedere contenuti esclusivi di home sharing, un'appassionata community di viaggi e un'applicazione one-stop che offre case, esperienze e ristoranti. Dal lato dei fornitori, la struttura delle commissioni di Airbnb (dal 3% al 5%) potrebbe rendere tale piattaforma maggiormente attraente rispetto alle OTA tradizionali che percepiscono in media dal 15% al 30%. Questo potrebbe permettere ai proprietari di hotel di risparmiare qualche risorsa e di investire maggiormente sulla struttura o sulla formazione del personale, creando così un circolo virtuoso.

Anche il servizio clienti è un problema comune delle OTA. Infatti, più della metà degli hotel si ritengono insoddisfatti dal Customer Service offerto. Questo dimostra quanto può essere impegnativo servire gli operatori più piccoli e, per avere successo, Airbnb dovrà davvero intensificare il customer service e soddisfare le richieste di assistenza degli host.

Airbnb, dunque, possiede grandi margini di manovra per poter accaparrarsi quote di mercato delle OTA, puntando su commissioni più basse e un miglior customer service, e sembra avere tutta l'intenzione di essere il player di riferimento per il turismo online nei prossimi anni, OTA permettendo.

L'ultimo trentennio nel settore del travel ha fornito spunti particolarmente interessanti. La richiesta di immediatezza e funzionalità online ha forgiato un settore completamente nuovo, con l'avvento delle OTA. Il desiderio di un'informazione imparziale e di un parere esperto ha guidato il successo di TripAdvisor. La possibilità di intraprendere viaggi a costi più contenuti ed immergersi nella cultura del Paese visitato, hanno spinto l'espansione di Airbnb. Tutte queste invenzioni sono nate dalla necessità del consumatore, non opportunamente soddisfatte dalle imprese presenti nel settore in quegli anni.

Il viaggio incentrato sul cliente è la prossima grande esigenza del settore, e questi sono gli anni in cui hotel e imprese incumbent in generale possono cogliere questa opportunità. Infatti, se c'è qualcosa da imparare negli ultimi 25 anni di tecnologia nel settore del turismo, è che se le imprese presenti nella industry non lo fanno, lo farà qualcun altro.

7. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Rhodium Group & Metrics (Mercator Institute for China Studies). (2015). *Preparing for a new era of Chinese capital*.
- World Tourism Organization (UNWTO),. (2017). *Sustained Growth in International Tourism Despite Challenges*.
- (UKCES), U. C. (2015). *Employer Skills Survey 2015*. Tratto da <https://www.gov.uk/government/publications/ukces-employer-skills-survey-2015-uk-report>
- Ahler, P. (2018). *To Airbnb or Not to Airbnb - A Question for Hotels*.
- Airbnb. (2017). *Airbnb Fast Facts*.
- al, G. P. (2016). *Platform Revolution*.
- al., P. P. (2016). *Nuovi modelli di business e tecnologie digitali: il ruolo delle Telco da piattaforma abilitante a player strategico nella Fabbrica 4.0*.
- Alex Moazed. (s.d.). <https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/>. Tratto da <https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/>
- Amadeus. (2016). *Online Travel 2020: Evolve, Expand or Expire*.
- Anderson, C. (2009). *Search, OTAs, and Online Booking: An Expanded Analysis of the Billboard Effect*.
- Andrea Gagliardi, V. N. (s.d.). *Concorrenza, la riforma è legge. Rc auto, assicurazioni, energia, notai e avvocati: ecco che cosa cambia*. Tratto da <https://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-08-02/booking-ok-norma-pro-albergatori-105900.shtml?uuid=AES5fd7B&nml=2707>
- Batchelor, P. (2013). *Understanding Network Effects*.
- Bolassa, S. (2018). *I 7 no ad Airbnb*. Tratto da <http://www.rentorshare.net/i-7-no-a-airbnb/>
- Booking Holdings Inc. (2017). *Annual Report 2017*.
- Carson, B. (2018). *Airbnb ha una valutazione stellare, ecco il piano per meritarsela anche in futuro*. Tratto da <https://forbes.it/2018/10/12/airbnb-unicorn-valutazione-piano-strategia/>
- Choudary, S. P. (2015). *Platform Scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment*.
- Comstock, J. (2018). *Walgreens launches 'Find Care Now,' a digital platform for connecting customers to healthcare providers*. Tratto da

- <https://www.mobihealthnews.com/content/walgreens-launches-find-care-now-digital-platform-connecting-customers-healthcare-providers>
- Confindustria, A. (2017). *Turismo rapporti 24*. Tratto da <https://www.astoi.com/press/ilsole24ore-i-tour-operator-cambiano-pelle-id-2829.html>
- Confindustria, A. (s.d.). <https://www.astoi.com/press/ilsole24ore-i-tour-operator-cambiano-pelle-id-2829.html>. Tratto da <https://www.astoi.com/press/ilsole24ore-i-tour-operator-cambiano-pelle-id-2829.html>
- Council, World Travel & Tourism. (2017). *Travel & Tourism Economic Impact 2017 World Report*.
- David Binder Research. (2018). *Boutique Hotel Research*.
- Dominici, L. (2017). *I tour operator cambiano pelle*. Tratto da <https://www.ilsole24ore.com:https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-03-22/i-tour-operator-cambiano-pelle-113756.shtml?uuid=AEpiJ9j>
- Dshultz. (2016). *Internet of Commercial Buildings: Changes at Johnson Controls*. Tratto da <https://rctom.hbs.org/submission/internet-of-commercial-buildings-changes-at-johnson-controls/>
- Duggan, W. (2018). *Online Travel Is a Huge Opportunity for Amazon*. Tratto da <https://money.usnews.com/investing/stock-market-news/articles/2018-03-12/amazon-com-inc-amzn-stock>
- Eisen, D. (2018). *Could Airbnb and Amazon drive OTAs out of business?* Tratto da <https://www.hotelmanagement.net/operate/could-airbnb-and-amazon-drive-otas-out-business>
- Expedia Inc. (s.d.). *Annual Report 2017*.
- Facconti, J. (s.d.). <https://www.lavoce.be/index.php/italyissima/10730-turismo-digitale-in-italia-tra-criticita-e-fasi-di-sviluppo-per-il-futuro>. Tratto da <https://www.lavoce.be/index.php/italyissima/10730-turismo-digitale-in-italia-tra-criticita-e-fasi-di-sviluppo-per-il-futuro>
- Foley, S. (2011). *Bought for 580m, sold for 35m. Murdoch cuts his Myspace losses*. Tratto da <https://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/bought-for-580m-sold-for-35m-murdoch-cuts-his-myspace-losses-2304660.html>
- Forbes. (s.d.). <https://www.forbes.com/sites/katetaylor/2013/08/23/why-millennials-are-ending-the-9-to-5/>. Tratto da <https://www.forbes.com/sites/katetaylor/2013/08/23/why-millennials-are-ending-the-9-to-5/>: <https://www.forbes.com/sites/katetaylor/2013/08/23/why-millennials-are-ending-the-9-to-5/>

- FutureBrand. (2015). Country Brand Index .
- Gallagher, L. (2017). *Airbnb - Come tre laureati hanno sconvolto l'industria alberghiera, facendo tanti soldi (e procurandosi altrettanti nemici)*.
- Gallagher, L. (2017). *Airbnb - Come tre laureati hanno sconvolto l'industria alberghiera, facendo tanti soldi (e procurandosi altrettanti nemici)*.
- Gelman, A. (2018). *Direct Booking vs. OTA*. Tratto da <https://medium.com/aqua-intelligence/direct-booking-vs-ota-2e1cf0b63660>
- Google. (2013). *The 2013 Traveler, Eurobarometer*.
- Google. (2014). *The 2014 Traveler's Road to Decisions*.
- Google Travel. (2014, Giugno). https://storage.googleapis.com/think/docs/2014-travelers-road-to-decision_research_studies.pdf. Tratto da https://storage.googleapis.com/think/docs/2014-travelers-road-to-decision_research_studies.pdf:
https://storage.googleapis.com/think/docs/2014-travelers-road-to-decision_research_studies.pdf
- Google, A. i. (2017). *Opportunità digitali: crescita e occupazione*.
- Grant Thornton. (2016). *Business model innovation: hotels' roadmap to 2020*.
- Hagel, J. (2015). *The power of platforms*. Deloitte University Press.
- Hagiu, A. (2007). *Multi-Sided Platforms: From Microfoundations to Design and Expansion Strategies*.
- Harvard Business Review. (2016, Luglio). *The Platform Age*.
- Hospitality.mu. (2018). *Airbnb vs Booking: who will win the online accomodation battle?*
- Hotelnet. (2018). *Prenotazioni dirette vs OTA. I dati del 2018 e le tendenze per il futuro*. Tratto da <https://hotel-net.it/prenotazione-dirette-vs-ota-dati-2018/>
- <http://digitalintensity.com/why-a-platform-strategy/>. (s.d.). <http://digitalintensity.com/why-a-platform-strategy/>. Tratto da <http://digitalintensity.com/why-a-platform-strategy/>
- <http://representasianews.com/20-years-of-otas-how-they-transformed-the-hotel-industry/>. (s.d.).
<http://representasianews.com/20-years-of-otas-how-they-transformed-the-hotel-industry/>.
Tratto da <http://representasianews.com/20-years-of-otas-how-they-transformed-the-hotel-industry/>
- <http://www.china-briefing.com/news/china-outbound-tourism-market-wholly-foreign-ownership/>. (2018, Novembre). <http://www.china-briefing.com/news/china-outbound-tourism-market-wholly-foreign-ownership/>. Tratto da <http://www.china-briefing.com/news/china-outbound-tourism-market-wholly-foreign-ownership/>

<http://www.francescoficetola.it/2012/08/01/la-legge-di-metcalfe-e-i-nostri-amici-sui-social-network/>. (s.d.). <http://www.francescoficetola.it/2012/08/01/la-legge-di-metcalfe-e-i-nostri-amici-sui-social-network/>. Tratto da <http://www.francescoficetola.it/2012/08/01/la-legge-di-metcalfe-e-i-nostri-amici-sui-social-network/>

<http://www.museoscienza.org/news/everestvr/>. (s.d.). <http://www.museoscienza.org/news/everestvr/>. Tratto da <http://www.museoscienza.org/news/everestvr/>: <http://www.museoscienza.org/news/everestvr/>

<http://www.travelandtourworld.com/news/article/technology-and-otas-have-impacted-the-hospitality-industry/>. (s.d.). <http://www.travelandtourworld.com/news/article/technology-and-otas-have-impacted-the-hospitality-industry/>. Tratto da <http://www.travelandtourworld.com/news/article/technology-and-otas-have-impacted-the-hospitality-industry/>

<http://www.viralbeat.com/blog/comprendere-i-contenuti-del-viral-marketing-la-legge-di-metcalfe-e-leffetto-network-infografica/>. (s.d.). <http://www.viralbeat.com/blog/comprendere-i-contenuti-del-viral-marketing-la-legge-di-metcalfe-e-leffetto-network-infografica/>. Tratto da <http://www.viralbeat.com/blog/comprendere-i-contenuti-del-viral-marketing-la-legge-di-metcalfe-e-leffetto-network-infografica/>

<https://adage.com/article/cmo-strategy/expedia-priceline-battle-digital-duopoly-airbnb/312769/>. (s.d.). <https://adage.com/article/cmo-strategy/expedia-priceline-battle-digital-duopoly-airbnb/312769/>. Tratto da <https://adage.com/article/cmo-strategy/expedia-priceline-battle-digital-duopoly-airbnb/312769/>

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/grand-coalition-digital-jobs>. (s.d.). <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/grand-coalition-digital-jobs>. Tratto da <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/grand-coalition-digital-jobs>

https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/vat/digital-single-market-modernising-vat-cross-border-ecommerce_en. (s.d.). https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/vat/digital-single-market-modernising-vat-cross-border-ecommerce_en. Tratto da https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/vat/digital-single-market-modernising-vat-cross-border-ecommerce_en

<https://italiavola.com/2018/04/18/airbnb-verso-8-milioni-di-arrivi-in-italia/>. (s.d.). <https://italiavola.com/2018/04/18/airbnb-verso-8-milioni-di-arrivi-in-italia/>. Tratto da <https://italiavola.com/2018/04/18/airbnb-verso-8-milioni-di-arrivi-in-italia/>

https://partnerhelp.booking.com/hc/en-gb?utm_source=partnersupport_booking_com_meta_tag_redirect. (s.d.).

https://partnerhelp.booking.com/hc/en-gb?utm_source=partnersupport_booking_com_meta_tag_redirect. Tratto da https://partnerhelp.booking.com/hc/en-gb?utm_source=partnersupport_booking_com_meta_tag_redirect

<https://quifinanza.it/green/nuove-case-airbnb/243496/>. (s.d.). <https://quifinanza.it/green/nuove-case-airbnb/243496/>. Tratto da <https://quifinanza.it/green/nuove-case-airbnb/243496/>

<https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2018/12/19/airbnb-allagenzia-entrate--daremo-i-dati-su-chi-affitta26.html>. (s.d.). <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2018/12/19/airbnb-allagenzia-entrate--daremo-i-dati-su-chi-affitta26.html>. Tratto da <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2018/12/19/airbnb-allagenzia-entrate--daremo-i-dati-su-chi-affitta26.html>

<https://www.airbnb.it/help/article/125/how-is-the-price-determined-for-my-reservation>. (s.d.). <https://www.airbnb.it/help/article/125/how-is-the-price-determined-for-my-reservation>. Tratto da <https://www.airbnb.it/help/article/125/how-is-the-price-determined-for-my-reservation>

<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/cagr-259.htm>. (s.d.). <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/cagr-259.htm>. Tratto da <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/cagr-259.htm>

<https://www.businessinsider.com/airbnb-profit-revenue-2018-2?IR=T>. (s.d.). Tratto da <https://www.businessinsider.com/airbnb-profit-revenue-2018-2?IR=T>

<https://www.facebook.com/business/learn/facebook-create-ad-dynamic-ads-travel>. (s.d.). <https://www.facebook.com/business/learn/facebook-create-ad-dynamic-ads-travel>. Tratto da <https://www.facebook.com/business/learn/facebook-create-ad-dynamic-ads-travel>

https://www.hosteltur.com/125343_jornada-re-think-hotel-costa-blanca.html. (s.d.). https://www.hosteltur.com/125343_jornada-re-think-hotel-costa-blanca.html. Tratto da https://www.hosteltur.com/125343_jornada-re-think-hotel-costa-blanca.html: https://www.hosteltur.com/125343_jornada-re-think-hotel-costa-blanca.html

<https://www.ibm.com/cloud/watson-assistant/>. (s.d.). <https://www.ibm.com/cloud/watson-assistant/>. Tratto da <https://www.ibm.com/cloud/watson-assistant/>: <https://www.ibm.com/cloud/watson-assistant/>

<https://www.innovationtactics.com/platform-business-model-complete-guide/>. (s.d.). <https://www.innovationtactics.com/platform-business-model-complete-guide/>. Tratto da <https://www.innovationtactics.com/platform-business-model-complete-guide/>

<https://www.johnsoncontrols.com/about-us/our-company>. (s.d.).
https://www.johnsoncontrols.com/about-us/our-company. Tratto da
<https://www.johnsoncontrols.com/about-us/our-company>

<https://www.pcgamer.com/league-of-legends-has-made-almost-1-billion-in-microtransactions/>. (s.d.).
https://www.pcgamer.com/league-of-legends-has-made-almost-1-billion-in-microtransactions/.
Tratto da <https://www.pcgamer.com/league-of-legends-has-made-almost-1-billion-in-microtransactions/>

<https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Market-Overview-Sizing/U-S-Online-Travel-Overview-Seventeenth-Edition>. (s.d.). *https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Market-Overview-Sizing/U-S-Online-Travel-Overview-Seventeenth-Edition*. Tratto da <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Market-Overview-Sizing/U-S-Online-Travel-Overview-Seventeenth-Edition>

https://www.statista.com/statistics/339845/company-value-and-equity-funding-of-airbnb/. (s.d.). Tratto da <https://www.statista.com/statistics/339845/company-value-and-equity-funding-of-airbnb/>

https://www.webitmag.it/airbnb-italia-nel-2017-quasi-8-milioni-di-arrivi-italia-testa-roma-firenze-e-milano_135690/. (s.d.). Tratto da https://www.webitmag.it/airbnb-italia-nel-2017-quasi-8-milioni-di-arrivi-italia-testa-roma-firenze-e-milano_135690/

https://www.webitmag.it/il-gruppo-priceline-cambia-nome-ora-si-chiama-booking-holdings_134469/. (s.d.). *https://www.webitmag.it/il-gruppo-priceline-cambia-nome-ora-si-chiama-booking-holdings_134469/*. Tratto da https://www.webitmag.it/il-gruppo-priceline-cambia-nome-ora-si-chiama-booking-holdings_134469/

<https://www.ycombinator.com/>. (s.d.). *https://www.ycombinator.com/*. Tratto da <https://www.ycombinator.com/>

https://www.youtube.com/watch?v=UweHz6gNSXw&index=4&t=0s&list=PLHWIVF3v3sWBo9lpY_gJzFMSXg6sfdH7K. (s.d.).
https://www.youtube.com/watch?v=UweHz6gNSXw&index=4&t=0s&list=PLHWIVF3v3sWBo9lpY_gJzFMSXg6sfdH7K. Tratto da
https://www.youtube.com/watch?v=UweHz6gNSXw&index=4&t=0s&list=PLHWIVF3v3sWBo9lpY_gJzFMSXg6sfdH7K

Italia, M. d. (2017). *Piano strategico di sviluppo del turismo*.

Jenkins, H. (2007). *Cultura Convergente*. Apogeo Education.

Johnson, N. L. (2016). *Monopolies of the 21st Century*. (Y. Finance, Intervistatore)

- KLM. (2018). <https://social.klm.com/flightinfo/messenger/>. Tratto da <https://social.klm.com/flightinfo/messenger/>: <https://social.klm.com/flightinfo/messenger/>
- Mamiit, A. (2014). *Daimler acquires RideScout and MyTaxi, steps on the pedal of ride sharing*. Tratto da <https://www.techtimes.com/articles/14820/20140904/daimler-acquires-ridescout-and-mytaxi-steps-on-the-pedal-of-ride-sharing.htm>
- Manente, M. (2016). Pietrarsa.
- McKinsey. (2013). *Mapping China's Middle Class*.
- MMGY. (2017). *Portrait of American Travellers*. Tratto da <https://www.mmgy.com/services/research-data/portrait-of-american-travelers/>
- Mymarketing.net. (2017, Febbraio 10). *Mymarketing.net*. Tratto da Mymarketing.net: <https://www.mymarketing.net/market/levoluzione-tecnologica-del-turismo/>
- Nakum, V. (2018). *Business Caravan: Expansion of OpenTable, Features & More*. Tratto da <https://www.trootech.com/business-caravan-expansion-of-opentable-features-and-more/>
- Oakley, D. (2018). *What is the Facebook Business Model?* Tratto da <https://www.denis-oakley.com/what-is-the-facebook-business-model/>
- ONT, O. N.-R. (2018). *Turismo in cifre n.1-2018*. Tratto da http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/focus/focus/Turismo_in_cifre_1_2018?category=documenti/ricerche_ONT&sezione=focus
- PACE . (2017). *Dimensions independent research* .
- PACE Dimension. (2017). *Digitisation in travel and hospitality: Imperative for change*.
- Pasquarelli, A. (2018). *Overbooked: Expedia and Priceline battle the digital duopoly*. Tratto da <https://adage.com/article/cmo-strategy/expedia-priceline-battle-digital-duopoly-airbnb/312769/>
- Peroglio, C. (2018, Luglio). *Agenzie di viaggi e T.O., Tutti i numeri dell'Italia*. Tratto da https://www.ttgitalia.com/stories/agenzie_viaggi/144850_agenzie_di_viaggi_e_to_tutti_i_numeri_dellitalia/: https://www.ttgitalia.com/stories/agenzie_viaggi/144850_agenzie_di_viaggi_e_to_tutti_i_numeri_dellitalia/
- PhocusWire. (2018). *Airbnb pounces with ads against OTA commissions and a survey showing dissatisfaction among smaller hoteliers*. Tratto da <https://www.phocuswire.com/Airbnb-pounces-with-ads-against-OTA-commissions-and-a-survey-showing-dissatisfaction-among-smaller-hoteliers>

- Phocuswright . (2016). *Channel surfing: where customers shop for travel online*.
- StayNTouch. (2018). *The Evolution Of Online Travel Distribution & Its Impact On Hotels*. Tratto da <http://www.stayntouch.com/blog/the-evolution-of-online-travel-distribution-its-impact-on-hotels/>
- Stipanuk, D. (1993, Agosto). Tourism and Technology. Interactions and Implications. *Tourism Management*.
- Sydeek, R. M. (2017). *eBay Business Model | How Does eBay Make Money?* Tratto da <https://www.feedough.com/ebay-business-model/>
- Tassi, P. (2014). *Riot's 'League of Legends' Reveals Astonishing 27 Million Daily Players, 67 Million Monthly*. Tratto da <https://www.forbes.com/sites/insertcoin/2014/01/27/riots-league-of-legends-reveals-astonishing-27-million-daily-players-67-million-monthly/#66d0c0486d39>
- TD Lab. (2014). *Piano strategico per la definizione del turismo italiano*.
- TridAdvisor.com. (2015, Giugno 30). *Investor relation 2015*. Tratto da <http://ir.tripadvisor.com/news-releases/news-release-details/tripadvisor-study-reveals-42-travelers-worldwide-use-smartphones>: <http://ir.tripadvisor.com/news-releases/news-release-details/tripadvisor-study-reveals-42-travelers-worldwide-use-smartphones>
- Uenlue, M. (2017). *Business Model Canvas Airbnb*. Tratto da <https://www.innovationtactics.com/business-model-canvas-airbnb/#PBM-Airbnb-revenue-model>
- United Nations World Tourism Organization. (2007, . .). <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryenrev.pdf>. Tratto da cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryenrev.pdf: <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryenrev.pdf>
- UNWTO. (2013). *Preferences of European towards tourism*. AM Report,.
- V. Calzati, P. D. (2012, Dicembre). *Le strategie per una valorizzazione sostenibile nel territorio*. Franco Angeli.
- Vidal, B. (2018, Agosto 03). *Turismo e Tecnologia: come il digital sta rivoluzionando il settore turistico*. Tratto da <https://www.wearemarketing.com>: <https://www.wearemarketing.com/it/blog/turismo-e-tecnologia-come-il-digital-sta-rivoluzionando-il-settore-turistico.html>
- Warren-Gash, C. (2013). *The Expedia Myth*. Tratto da <https://www.forbes.com/sites/christopherwarrengash/2013/08/02/the-expedia-myth->

2/#385a7d8a1886: <https://www.forbes.com/sites/christopherwarrengash/2013/08/02/the-expedia-myth-2/#385a7d8a1886>

Web in Travel Magazine. (2018). *Airbnb in Italia: nel 2017 quasi 8 milioni di arrivi in Italia, in testa Roma, Firenze e Milano*. Tratto da https://www.webitmag.it/airbnb-italia-nel-2017-quasi-8-milioni-di-arrivi-italia-testa-roma-firenze-e-milano_135690/

WEB.pdf, h. (s.d.).

http://digital.di.dk/SiteCollectionDocuments/Publikationer/DI%20ITEK%20A%CC%8Arsberetning%202015_ WEB.pdf. Tratto da http://digital.di.dk/SiteCollectionDocuments/Publikationer/DI%20ITEK%20A%CC%8Arsberetning%202015_ WEB.pdf

World Economic Forum. (2017). *Accenture DTI Aviation Travel and Tourism Industry White Paper*.

World Economic Forum. (2017). *Digital Borders, Enabling a secure, seamless and personalized journey*.

World Tourism Organization (UNWTO). (2017). *Sustained Growth in International Tourism Despite Challenges [Press release]*.

World Travel & Tourism Council, E. I.-/. (s.d.). *World Travel & Tourism Council, Economic Impact Research: New League Summary, 2016*, <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/2016%20documents/newleaguetalesummary156.pdf>. Tratto da World Travel & Tourism Council, *Economic Impact Research: New League Summary, 2016*, <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/2016%20documents/newleaguetalesummary156.pdf>.

Zaleski, O. (2018). *Inside Airbnb's Battle to Stay Private*. Tratto da <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-02-06/inside-airbnb-s-battle-to-stay-private>