

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e gestione delle imprese

Innovazione e sostenibilità nel settore delle Online Travel Agencies (OTA): il caso Agoda

Prof. Alfonsoluca Adinolfi

RELATORE

Anna Cucchiara Matr. 284871

CANDIDATO

Indice

Introduzione.....	1
Il modello <i>Open Innovation</i> e il concetto di sostenibilità applicati al settore delle <i>Online Travel Agencies</i>	3
1.1 Evoluzione del concetto di innovazione.....	3
1.1.1 Definizione di innovazione	3
1.1.2 <i>Open Innovation Model</i>	4
1.1.3 Limiti dell' <i>Open Innovation</i>	6
1.1.4 Meccanismi dell' <i>open innovation: outside-in e inside-out</i>	7
1.2 Sostenibilità.....	8
1.2.1 Evoluzione del concetto di sostenibilità.....	8
1.2.2 Sostenibilità nel settore turistico e i criteri GSTC.....	10
1.3 Il settore delle <i>Online Travel Agencies</i> (OTA)	13
1.3.1 Origine ed evoluzione del settore delle OTA	13
1.3.2 Modelli <i>agency</i> e <i>merchant</i> utilizzati dalle OTA	15
1.3.3 <i>Open Innovation</i> e sostenibilità: applicazioni al settore OTA.....	16
Analisi del settore delle <i>Online Travel Agencies</i>	18
2.1 Andamento del mercato delle OTA.....	18
2.2 Contesto competitivo in cui operano le OTA.....	21
2.2.1 Booking Holdings Inc.	21
2.2.2 Expedia Group.....	24
2.2.3 Airbnb	25
2.3 Modello delle cinque forze di Porter applicato al settore OTA.....	26
2.4 Analisi PESTEL riferito alle OTA	29
2.5 Impatto delle innovazioni digitali sulle performance delle OTA.....	32
Agoda: il <i>business model</i>, le innovazioni tecnologiche intraprese e le iniziative sostenibili attuate.....	34
3.1 Chi è Agoda.....	34
3.2 <i>Business model</i> di Agoda	35
3.2.1 Evoluzione del modello di <i>business</i>	39
3.3 Iniziative sostenibili adottate da Agoda	40
3.3.1 Iniziative ambientali di Agoda	41
3.3.2 Iniziative sociali di Agoda.....	42
3.4 Innovazioni tecnologiche introdotte da Agoda	43
3.4.1 <i>White-label technology</i>	43
3.4.2 <i>Content Enrichment Platform</i> e intelligenza artificiale.....	46

3.5	Funzione finanziaria di Agoda	47
3.6	<i>SWOT Analysis</i>	49
CONCLUSIONI		51
BIBLIOGRAFIA		53
SITOGRAFIA		55

Introduzione

L'obiettivo di questo lavoro è di esplorare l'evoluzione dell'*Open Innovation* e la sua applicazione nel settore del turismo digitale, con un'analisi teorica, di contesto e di caso. Il percorso intrapreso ha messo in luce come i principi dell'innovazione aperta, inizialmente sviluppati in ambito industriale, si siano progressivamente estesi anche a settori ad alta intensità di servizi e a forte componente tecnologica digitale, come quello delle Online Travel Agencies (OTA).

Queste ultime per aumentare la propria competitività sul mercato, sfruttando anche le potenzialità dell'intelligenza artificiale, stanno implementando le piattaforme online di proprietà con l'obiettivo di migliorare i servizi offerti ai clienti, fornire loro soluzioni personalizzate e innovative, ottimizzare i processi aziendali interni, aumentare l'efficienza e ridurre i costi interni, nonché sviluppare nuove idee di business.

Grazie alle strategie finora adottate, che vanno nella direzione di soddisfare il più possibile le esigenze e le richieste dei viaggiatori, le OTA hanno conquistato il dominio del mercato della programmazione e prenotazione dei viaggi. Dal periodo post COVID esse stanno registrando una costante e stabile crescita in termini di fatturato e utili.

Consapevoli del fatto che il turismo ha un importante impatto sull'ambiente, contribuendo in modo significativo alle emissioni di CO₂ dovute principalmente ai trasporti, alle strutture alberghiere e al consumo di energia, le OTA stanno adottando strategie che vanno nella direzione della sostenibilità ambientale, attraverso diverse offerte di modalità di viaggi, incentivando, da una parte, i fornitori di servizi che seguono pratiche ecosostenibili e, dall'altra, proponendo ai viaggiatori modalità di vacanze maggiormente rispettose dell'ambiente.

Il presente elaborato è strutturato in tre capitoli.

Nel Capitolo 1 viene approfondito il concetto di Open Innovation, a partire dalle definizioni e dai modelli elaborati da Chesbrough fino agli sviluppi più recenti, con particolare attenzione al ruolo delle tecnologie digitali, dell'intelligenza artificiale e dei nuovi ecosistemi collaborativi. Inoltre, viene analizzato il concetto di sostenibilità all'interno del settore, con particolare attenzione alle sfide ambientali e sociali. Il capitolo si conclude con un inquadramento generale del settore delle *Online Travel Agencies*, evidenziandone origine, evoluzione e applicazioni dei principi di innovazione aperta e di sostenibilità.

Il Capitolo 2 offre un'analisi del mercato delle OTA, delineando le principali caratteristiche, le dinamiche competitive tra i principali attori (Booking, Expedia, Airbnb) e l'impatto delle tecnologie digitali. Una sezione centrale del capitolo è dedicata allo studio del microambiente competitivo attraverso il modello delle cinque forze di Porter, utile per comprendere le strategie di posizionamento adottate dalle OTA. L'analisi si completa con un approfondimento macro-ambientale (PESTEL) volto ad individuare i principali fattori esterni che influenzano il settore.

Infine, il Capitolo 3 approfondisce il caso di Agoda, piattaforma appartenente al Gruppo Booking Holdings, considerata un esempio di innovazione e sostenibilità nel turismo digitale. La sezione analizza il modello di business dell'azienda, le iniziative ambientali e le principali tecnologie adottate. In particolare, nella sottosezione dedicata alla *White-label technology* è stata condotta un'intervista ad un ingegnere informatico del team di innovazione dell'azienda Agoda, al fine di approfondire le logiche di sviluppo interno e delle collaborazioni esterne. L'analisi di caso mostra come Agoda stia implementando concretamente approcci coerenti con i principi dell'Open Innovation e della sostenibilità.

Capitolo 1

Il modello *Open Innovation* e il concetto di sostenibilità applicati al settore delle *Online Travel Agencies*

1.1 Evoluzione del concetto di innovazione

1.1.1 Definizione di innovazione

L'innovazione è la chiave del progresso tecnologico. Non è facile trovare una definizione univoca del concetto di innovazione e tantomeno individuare un indicatore per misurarla. In bibliografia sono numerosi gli articoli di studiosi nei quali gli autori hanno formulato una definizione di innovazione. Tra queste, Thompson (1965) definisce l'innovazione come "la generazione, l'accettazione e l'implementazione di nuove idee, processi, prodotti o servizi".

L'innovazione può riguardare prodotti e/o processi e può essere incrementale, ovvero raggiunta attraverso piccoli e costanti miglioramenti, oppure radicale, l'importante è che apporti un beneficio alla società.

Nel caso delle aziende, l'innovazione deve essere finalizzata a migliorare la produttività, la competitività e il valore complessivo aziendale.

Fino alla fine degli anni '90 i modelli *closed innovation* erano quelli maggiormente utilizzati: il modello *technology push* molto utilizzato fino agli anni '50, il *pull model* in voga negli anni '60/'70 e il *coupling model* negli anni '80 in cui comincia a ricercarsi un equilibrio tra ricerca ed esigenze di mercato. Si tratta di modelli che seguivano un approccio al processo di innovazione aziendale che per generare nuove idee, tecnologie e prodotti si concentrava sull'uso e lo sviluppo di risorse interne all'azienda. In sostanza, l'azienda manteneva il controllo e la proprietà di tutto il processo di innovazione, dalla ricerca e sviluppo fino alla commercializzazione del prodotto, senza coinvolgere fonti esterne come partner, fornitori o istituti universitari. Ciò richiedeva importanti investimenti per la ricerca e lo sviluppo di processi e prodotti innovativi interni all'azienda.

Alla fine degli anni '90 i modelli di *closed innovation* hanno però cominciato a mostrare le loro criticità dovute all'assenza di riferimenti esterni all'azienda, riferimenti che avrebbero potuto essere importanti sia per le decisioni strategiche, sia per produrre innovazioni.

1.1.2 *Open Innovation Model*

Il concetto di innovazione si è evoluto nel 2003 con l'avvento dell'*open innovation model*. L'espansione tecnologica ha dato una forte spinta alle aziende nella direzione di apertura verso l'esterno. Si è compreso, infatti, che l'innovazione aveva bisogno di un nuovo modello di business per essere supportata. In questo contesto è stato sviluppato un approccio all'innovazione che si basa sulla collaborazione e la condivisione delle idee e delle risorse con fonti esterne all'azienda, come partner, fornitori, università, startup e persino clienti.

Questo nuovo approccio è stato introdotto da Henry Chesbrough nel suo libro "*Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*" (2003). L'*open innovation* si basa su flussi intenzionali di conoscenza in entrata e in uscita per accelerare l'innovazione interna e ampliare i mercati per l'uso esterno (Chesbrough, 2006), permettendo alle aziende di servirsi sia di risorse e competenze interne, che esterne. Si tratta, quindi, di un sistema dinamico in cui vengono incentivate collaborazioni con università, istituti di ricerca e start up. In sintesi, avendo compreso che occorre aprirsi all'esterno per progredire nel mercato, l'innovazione non è più concepita come una proprietà esclusivamente interna.

Le aziende possono decidere di acquisire tecnologie dall'esterno anziché svilupparle internamente e possono scegliere di condividere le proprie conoscenze con fonti esterne per ottenere un ritorno economico e/o per accedere a nuovi mercati. Allo stesso modo, un progetto di ricerca può iniziare all'interno dell'azienda e poi essere sviluppato esternamente, oppure può nascere al di fuori dell'azienda e successivamente essere integrato in un modello di business tradizionale.

Questo nuovo approccio si è sviluppato essenzialmente grazie alla rapida evoluzione delle tecnologie digitali.¹ Inoltre, l'innalzamento dei costi interni all'azienda per l'innovazione

¹ Intelligenza artificiale, Big Data, ecc. .

e la riduzione dei cicli di vita dei prodotti/servizi, favoriscono sempre più la diffusione dell'approccio dell'*open innovation*.

Un'innovazione mirata e ragionata permette una crescita sia microeconomica della singola impresa, sia macroeconomica, dando un beneficio anche all'ambiente esterno. Le fasi principali individuate da Chesbrough sono tre:

- 1) la ricerca di base che genera nuove scoperte tecnologiche;
- 2) la disseminazione: le nuove scoperte devono essere portate a conoscenza di quei soggetti che intravedono nell'innovazione un interesse allargato alla società;
- 3) l'assimilazione dell'innovazione: solo quando la maggioranza della popolazione usa le innovazioni la società beneficia dei vantaggi di queste novità.

Negli ultimi vent'anni, l'*Open Innovation* ha continuato ad ispirare eccellenti ricerche e intuizioni essendo un sistema di innovazione aperto e distribuito che ormai non riguarda un settore specifico dell'economia e un solo Paese ma è ampiamente diffuso nella gran parte dei Paesi. Non si tratta più di un concetto meramente accademico, e un esempio in tal senso è il primo "*Oxford Handbook of Open Innovation*" che riporta anche i contributi di alcuni dirigenti di aziende e la loro esperienza, raccogliendo teoria e approcci pratici che analizzano l'*Open Innovation* da diversi punti di vista. La seconda parte del Manuale approfondisce il ruolo della tecnologia e della proprietà intellettuale nella progettazione dell'apertura strategica dell'impresa attraverso decisioni interdipendenti legate all'architettura tecnologica e alla gestione della proprietà intellettuale (M. Holgersson, 2024).

In questa apertura strategica sta emergendo il ruolo dell'intelligenza artificiale (IA). Un caso emblematico è rappresentato da OpenAI che, in tempi brevissimi, ha rivoluzionato la diffusione dei modelli LLM² a partire dal lancio di ChatGPT nel novembre 2022. Pur non rendendo pubblico il proprio codice sorgente di cui è interamente proprietario e, quindi, non classificabile come *open* in senso stretto, l'azienda ha comunque adottato alcuni principi dell'*Open Innovation* stringendo, ad esempio, un'alleanza strategica con Microsoft. Ha permesso così ad altre organizzazioni di sviluppare applicazioni personalizzate a partire dalla propria tecnologia e ha aperto gratuitamente l'accesso al prodotto in fase iniziale, raccogliendo in sei mesi dati e osservazioni da oltre 100 milioni

² Large Language Model (categoria di modelli di fondazione addestrati su immense quantità di dati che li rendono in grado di comprendere e generare linguaggio naturale e altri tipi di contenuti per eseguire un'ampia gamma di attività).

di utenti, comprendendo meglio gli usi che gli stessi facevano della tecnologia e costruendo un processo di innovazione guidato dal mercato. (H. Chesbrough, 2024).

1.1.3 Limiti dell'*Open Innovation*

L'*open innovation* come concetto implica che le imprese non siano in grado di conoscere in anticipo i risultati degli investimenti e quindi la ricerca e lo sviluppo di questo modello producono inevitabilmente risultati inaspettati (Chesbrough, 2024). Questa idea si radica nella letteratura economica sugli *spillover*³, secondo cui la ricerca di base produce risultati che vanno oltre la capacità dell'impresa di trarne beneficio. Già nel 1959, l'economista Richard Nelson osservò come le aziende che finanziavano la ricerca avessero una limitata capacità di appropriarsi del valore dei risultati della ricerca. Kenneth Arrow, premio Nobel, ha osservato che il ritorno sociale di questi investimenti superava quello privato dell'impresa, auspicando interventi pubblici per stimolare ulteriormente la ricerca e lo sviluppo. A partire da queste considerazioni gli economisti Wes Cohen e Dan Levinthal hanno sottolineato l'importanza di investire nella ricerca interna per sviluppare la capacità di utilizzare le tecnologie esterne. Chesbrough (2024) ha messo in evidenza che questi studiosi non hanno indicato in che modo detti meccanismi permettano alle aziende di assorbire le conoscenze esterne.

Tuttavia, sebbene il paradigma dell'*Open Innovation* si sia diffuso in modo significativo, non è esente da limiti e fallimenti. Il caso di Quirky, startup fondata nel 2009 dall'imprenditore Ben Kaufman è rappresentativo. Pur avendo raccolto oltre 150 milioni di dollari in finanziamenti, fallì nel 2015. Il modello di *crowd-sourcing*⁴ adottato che prevedeva la selezione di idee da parte di inventori individuali, si rivelò insostenibile a causa dei costi nascosti nella valutazione di migliaia di proposte di bassa qualità. Questo esempio evidenzia che l'*Open Innovation* non garantisce di per sé il successo, e che la sua implementazione richiede un'attenta gestione strategica delle risorse e dei costi organizzativi.

³ In economia, fenomeno per cui un'attività economica volta a beneficiare un determinato settore produce effetti anche oltre tale ambito.

⁴ Tecnica che consiste nell'accogliere suggerimenti, idee, e prodotti attraverso il web, dall'inglese *crowd* (folla) e *(out)sourcing* (esternalizzazione).

1.1.4 Meccanismi dell'*open innovation: outside-in e inside-out*

I meccanismi dell'*open innovation* sono essenzialmente due: *outside-in* e *inside-out*.

Nel primo (anche detto *inbound open innovation*) il processo aziendale è molto influenzato da input esterni, come ad esempio avviene nel sopra citato *crowd-sourcing* che con questo meccanismo sfrutta l'enorme quantità di informazioni e il potenziale di internet. L'*inbound open* permette lo sfruttamento di innovazione generata esternamente, non solo da fornitori tradizionali, ma soprattutto da nuove fonti alternative, come startup, istituti di ricerca e università, consulenti e aziende non concorrenti.

Nel secondo (anche detto *outbound open innovation*) vengono invece rese disponibili all'ambiente esterno alcune conoscenze interne all'azienda. Si tratta di un processo che trasforma le innovazioni generate internamente in opportunità di business esterne attraverso, ad esempio, *licensing*⁵, *spin-off*⁶, vendita di brevetti e *joint venture* commerciali. In questo modo è possibile trasformare l'innovazione interna in fonte di diversificazione e creazione di nuove fonti di reddito; nel caso in cui l'innovazione non dovesse essere utile per il proprio modello di business è possibile che lo sia per un'altra azienda grazie alla circolazione di idee.

A differenza del primo questo secondo meccanismo è meno frequentemente adottato dalle imprese poiché implica la volontà di lasciare che alcune idee, non sfruttate o sottoutilizzate, escano dai confini aziendali per essere messe a disposizione di altre realtà interessate a valorizzarle. Tuttavia, tale approccio può rivelarsi strategico in quanto permette di individuare nuovi modelli di business e opportunità di mercato per tecnologie e conoscenze interne altrimenti non impiegate (H. Chesbrough, 2021).

⁵ Concessione da parte dell'autore o del detentore di un diritto ad altro soggetto perché la possa usare traendone dei benefici economici.

⁶ Trasformazione di un ramo di azienda in un'azienda a sé stante.

1.2 Sostenibilità

1.2.1 Evoluzione del concetto di sostenibilità

L'innovazione, come visto nel paragrafo precedente, è una componente fondamentale per le aziende, sia per mantenere una posizione competitiva rispetto ai competitor, sia per la loro crescita nel mercato.

Mentre in passato le aziende sviluppavano innovazione tecnologica ed industriale unicamente per aumentare la loro produttività, attualmente l'innovazione non può prescindere dal fatto che il processo produttivo non deve avere un impatto negativo sulla natura e sul benessere delle persone, ovvero deve necessariamente essere sostenibile.

L'attenzione mediatica e politica sull'argomento risale agli anni '70 quando ci si trovò di fronte al problema delle piogge acide in Europa e Nord America, nonostante non fosse direttamente collegato al cambiamento climatico.

L'ONU iniziò ad intervenire sul tema della sostenibilità nel 1972 durante la Conferenza di Stoccolma⁷. In questa occasione venne istituito l'UNEP⁸, autorità globale il cui obiettivo principale è quello di ispirare, informare e permettere ai Paesi e alle persone di migliorare la qualità della loro vita senza compromettere quella delle future generazioni.⁹ Il termine “sviluppo sostenibile” venne coniato per la prima volta nel documento “World Conservation Strategy –Living Resource Conservation for a Sustainable Development”¹⁰ nel 1980.

Il rilevamento nel 1986 del fenomeno del “buco dell'ozono” in Antartide determinò un'accelerazione delle politiche ambientali globali che portarono alla firma del Trattato internazionale di Montreal nel 1987 finalizzato alla riduzione della produzione e all'utilizzo delle sostanze che riducono lo strato di ozono. Nello stesso anno, nel Rapporto

⁷ Considerato il primo evento mondiale dedicato ad affrontare i problemi che incombevano sull'umanità e le problematiche ambientali.

⁸ United Nation Environmental Program. L'UNEP, inoltre, nel 2019 ha progettato una strategia per collaborare col settore privato per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità.

⁹ *“Our mission is to provide leadership and encourage partnership in caring for the environment by inspiring, informing, and enabling nations and peoples to improve their quality of life without compromising that of future generations”.*

¹⁰ Nato dalla collaborazione tra IUCN (International Union for Conservation of Nature and Natural Resources), UNEP e WWF.

*Our Common Future*¹¹, si fece riferimento a uno sviluppo che *soddisfi i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità di quelle future di rispondere ai loro* ¹².

Nella conferenza di Rio de Janeiro nel 1992 venne fatto un ulteriore passo avanti evidenziando che lo sviluppo non può limitarsi ai soli aspetti ambientali, ma deve affrontare anche questioni economiche e sociali. Nel corso della Conferenza venne anche sviluppata l'Agenda 21, programma che individua gli obiettivi dello sviluppo sostenibile e le azioni necessarie per raggiungerlo.

Nel 2002 si tenne il vertice mondiale sullo sviluppo sostenibile a Johannesburg, in Sudafrica, in cui è stata ampliata l'Agenda 21.

Durante il Summit della Terra di Rio del 2012 si stabilì di rinnovare gli impegni presi nel 2000¹³.

Tre anni dopo, a New York, i 193 Paesi membri delle Nazioni Unite decisero di adottare l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, programma d'azione che si pone 17 obiettivi (SDGs)¹⁴. Questi hanno contribuito a definire le pratiche gestionali della sostenibilità che hanno come denominatore comune l'attenzione alla dimensione ambientale, economica e sociale:

- a. la dimensione ambientale prende in considerazione, primariamente, l'integrità degli ecosistemi e la qualità dell'ambiente, inteso come un bene comune che rende possibile lo sviluppo degli esseri viventi;
- b. la dimensione economica riguarda la capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento della popolazione e richiede il perseguimento dell'efficienza economica attraverso un'attenta gestione delle risorse non rinnovabili (non solo naturali ma anche storiche, artistiche, culturali);

¹¹ Noto anche come Rapporto Brundtland, presentato alla Conferenza della Commissione mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo delle Nazioni Unite (Tokyo, 20 marzo 1987).

¹² "Our Common Future, Report of the World Commission on Environment and Development" Cap. I, Par. 3, Punto 27.

¹³ Nel 2000, 189 paesi hanno adottato la dichiarazione del millennio, impegnandosi ad eliminare la povertà estrema entro il 2015 con obiettivi concreti (obiettivi di sviluppo del millennio, MDGs).

¹⁴ *Sustainable Development Goals* (Obiettivi di Sviluppo Sostenibile).

- c. la dimensione sociale che richiama la capacità di garantire un benessere umano equamente distribuito¹⁵ che possa migliorare, ma non peggiorare (o, al massimo, peggiorare solo temporaneamente¹⁶).

Le tre dimensioni della sostenibilità – ambientale, economica e sociale – sono un riferimento importante. Tuttavia, come sottolineato da Beckerman (1994), è importante stabilire i criteri con cui queste dimensioni vengono bilanciate, per evitare che il concetto di sostenibilità resti vago.

1.2.2 Sostenibilità nel settore turistico e i criteri GSTC

Per quanto riguarda il settore turistico risulta di particolare interesse l'obiettivo 12 "Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo" dell'Agenda 2030, che mira alla promozione dell'efficienza delle risorse, dell'energia e delle infrastrutture sostenibili. L'Organizzazione Mondiale del Turismo¹⁷ nel 2018 ha pubblicato un rapporto in due volumi che affronta come può il turismo contribuire all'Agenda 2030. Il primo volume approfondisce i cinque pilastri definiti nel 2017 in occasione dell'Anno internazionale del turismo sostenibile:

1. Crescita economica sostenibile: il turismo rappresenta uno dei principali motori della crescita economica a livello globale, posizionandosi come il terzo settore per contributo al PIL mondiale. Per garantire che la crescita economica generata dal turismo sia realmente sostenibile, UNWTO individua alcune priorità strategiche, tra cui: valorizzare e gestire in modo efficiente l'espansione del turismo, investire in tecnologia e innovazione, monitorare costantemente tendenze e impatti del turismo e molto altro. Un elemento trasversale a tutte queste azioni è il coinvolgimento attivo delle comunità locali affinché i benefici economici siano distribuiti in modo equo per evitare squilibri a lungo termine.
2. Inclusività sociale, occupazione e riduzione della povertà: il turismo non è solo una componente centrale dell'economia globale, ma rappresenta anche uno strumento chiave per una crescita inclusiva. In quanto attività centrata sulle persone ha il

¹⁵ Ad esempio, per classi o per genere.

¹⁶David Pearce, citato in Wilfred Beckerman, *Sustainable Development: Is It a Useful Concept?*, *Environmental Values*, 3(3), 1994, in particolare p. 195.

¹⁷ UNWTO (United Nations World Tourism Organization).

potenziale di favorire l'inclusione sociale, in particolare per i gruppi vulnerabili. Tra le priorità di intervento individuate per raggiungere questi obiettivi, l'UNWTO evidenzia: la promozione di una maggiore inclusione sociale, con particolare attenzione al coinvolgimento di donne e giovani, il rafforzamento del lavoro dignitoso tramite attività di formazione e l'adozione di un approccio orientato alla crescita inclusiva nella lotta alla povertà, attraverso l'inserimento diretto delle fasce più vulnerabili nella catena del valore turistico.

3. Efficienza delle risorse, protezione ambientale e cambiamento climatico: l'attuale modello di sviluppo turistico si caratterizza per un intenso consumo di risorse, richiedendo un approccio innovativo alla gestione del rapporto tra turismo e ambiente. L'UNWTO ha identificato alcune priorità strategiche per rafforzare il ruolo del turismo nella tutela ambientale, tra cui: promuovere la protezione dell'ambiente pianificando con attenzione lo sviluppo turistico in aree ecologicamente sensibili, aumentare l'efficienza nell'uso delle risorse anche attraverso incentivi fiscali e sussidi per l'utilizzo di materiali *green*.
4. Valori culturali, diversità e patrimonio: il turismo rappresenta un'importante opportunità per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale mondiale. Per rafforzare il ruolo del turismo nella valorizzazione dei patrimoni culturali, l'UNWTO ha individuato alcune azioni prioritarie, tra cui la promozione del turismo culturale, monitorando la capacità di carico dei siti ai fini della salvaguardia del patrimonio coinvolgendo le comunità locali e incentivando le industrie culturali e creative usando, quindi, il turismo come veicolo di rigenerazione urbana e culturale.
5. Comprensione reciproca, pace e sicurezza: il turismo può diventare un agente di pace e giustizia sociale, favorendo lo scambio autentico tra culture e contribuendo alla stabilità dei territori. L'UNWTO identifica tre priorità d'azione fondamentali per valorizzare il contributo del turismo alla pace e alla sicurezza: promuovere una cultura della pace e della cittadinanza globale, incentivando interazioni significative tra ospiti e residenti, utilizzare il turismo come strumento di riconciliazione e rafforzare i meccanismi di sicurezza e gestione del rischio nel turismo, elaborando piani di prevenzione e risposta alle crisi.

Visto da questa prospettiva il turismo non è solo un settore economico ma un veicolo di costruzione di società più giuste, inclusive e resilienti.

In linea con queste priorità strategiche l'UNWTO ha promosso e sostenuto lo sviluppo di standard condivisi per la sostenibilità nel turismo, contribuendo alla nascita del *Global*

*Sustainable Tourism Council (GSTC)*¹⁸ con l'obiettivo di definire standard operativi per rendere concretamente sostenibile il settore turistico ed accreditare enti di certificazione indipendenti. Questi enti rilasciano valutazioni volontarie alle organizzazioni turistiche che dimostrano di operare in conformità con i criteri stabiliti dal GSTC.

Questi standard si fondano su quattro pilastri:

- a. gestione sostenibile (implementazione di un sistema di gestione sostenibile all'interno dell'azienda);
- b. sostenibilità socio-economica (contributo del turismo alle comunità locali);
- c. sostenibilità culturale (protezione dell'identità locale tramite la conservazione di siti storici e di interesse culturale);
- d. sostenibilità ambientale (per ridurre l'impatto del turismo sull'ambiente tramite la riduzione consumo di acqua e energia).

Detti criteri sono fondamentali per l'industria del turismo e sono organizzati in tre set distinti:

1. GSTC-I (per le aziende turistiche, come hotel e tour operator);
2. GSTC-D (per le destinazioni turistiche);
3. GSTC-M (per eventi, congressi e meeting).

All'inizio del 2025, questi criteri sono stati rivisti e aggiornati. Sono state infatti introdotte nuove stringenti linee guida per ottenere lo status di standard riconosciuto dal GSTC. Sono stati anche introdotti criteri specifici per i fornitori di servizi di ristorazione nel settore turistico.

¹⁸ Organizzazione internazionale fondata nel 2007 su iniziativa di UNWTO, UNEP, United Nations Foundation e Rainforest Alliance. Supportata dall'ONU per promuovere il turismo sostenibile.

1.3 Il settore delle *Online Travel Agencies* (OTA)

1.3.1 Origine ed evoluzione del settore delle OTA

Nel settore turistico, come evidenziato da Xiang et al. (2015) già negli anni Sessanta, i sistemi di prenotazione GDS¹⁹ e CRS²⁰, seguiti dalla deregolamentazione del settore aereo negli anni Settanta, hanno contribuito ad incrementare il volume dei viaggi aerei.

Lo sviluppo di internet a partire dalla metà degli anni novanta ha poi rappresentato un punto di svolta per il settore, permettendo di creare nuovi sistemi che collegano direttamente i consumatori con i GDS e CRS, riducendo le barriere all'ingresso del settore (Werthner e Klein, 1999). Infatti, l'emergere dell'eCommerce ha iniziato a trasformare il modello distributivo del turismo (Buhalis, 1998; O'Connor, 1999; Smith & Jenner, 1998). L'avvento di *internet* come mezzo di comunicazione universale, insieme al cambiamento nelle abitudini dei consumatori, aveva infatti già reso possibile la prenotazione autonoma del pacchetto turistico completo online (Werthner & Klein, 1999; O'Connor & Frew, 2000).

In questo contesto sono emerse le prime OTA: Expedia e Priceline (oggi Booking Holdings).

Le OTA sono nate principalmente con l'obiettivo di ampliare i canali di distribuzione degli hotel e aumentare le opportunità di business (Lv et al., 2020), diventando veri e propri intermediari centrali nella catena del valore del turismo.

Il modello delle OTA si fonda su un sistema di intermediazione tra domanda (viaggiatori) e offerta (fornitori di servizi).

Buhalis e Licata (2002) avevano previsto come la rivoluzione digitale avrebbe imposto una profonda modernizzazione dei canali di distribuzione turistica. Secondo gli autori, i sistemi tradizionali come i GDS e le agenzie fisiche dovevano evolversi o altrimenti avrebbero perso rilevanza a favore degli intermediari online (OTA) più agili e vicini al consumatore finale.

¹⁹ Global Distribution System (sistemi informatici centralizzati per la gestione della prenotazione di viaggi); rappresentano le prime soluzioni di distribuzione digitale del turismo, nate prima di internet per scopi interni e successivamente evolute in canali B2B.

²⁰ Central reservation system-strumento che consente di gestire in modo centralizzato le prenotazioni provenienti da diversi canali attraverso un'unica interfaccia, tutt'oggi utilizzato da piattaforme come Booking.com.

Per quanto riguarda le agenzie fisiche, ad oggi, hanno perso quote di mercato: secondo un'indagine condotta da BVA Doxa per l'Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo del Politecnico di Milano, nel 2022, il 59% dei viaggiatori italiani ha prenotato alloggi esclusivamente tramite canali online, mentre solo il 22% si è rivolto a un'agenzia di viaggio fisica per la prenotazione. Tuttavia, come osservato da Law et al. (2015), nonostante l'emergere di nuovi strumenti digitali e la crescente preferenza dei consumatori per i canali diretti, le agenzie di viaggio tradizionali non sono scomparse del tutto. In contesti specifici continuano a offrire un valore aggiunto a determinati segmenti di clientela, come ad esempio ai viaggiatori senior o corporate, che ricercano servizi personalizzati, pacchetti complessi o assistenza continua.

Parallelamente l'evoluzione del panorama distributivo turistico ha visto un progressivo tentativo di indebolimento del monopolio storico dei GDS. Come ricostruito da Vinod (2024) la deregolamentazione del settore nel 2004 ha permesso a nuovi modelli di distribuzione di tentare di scardinare l'egemonia dei principali GDS, risultando però spesso fallimentari. I principali GDS sono infatti riusciti a mantenere un ruolo abbastanza centrale adattandosi all'evoluzione digitale e rinnovando i propri sistemi per restare competitivi nel mercato globale.

Col tempo le piattaforme OTA hanno ampliato la propria offerta includendo diversi prodotti turistici oltre all'alloggio, come voli aerei e noleggio auto, cercando di proporre un servizio completo che consenta al cliente di concludere tutto l'acquisto su un'unica piattaforma (Ku & Fan, 2009).

Oggi le Online Travel Agencies (OTA) sono piattaforme digitali che permettono di pianificare e gestire viaggi confrontando hotel, appartamenti, escursioni, servizi di noleggio auto, trasferimenti e altri servizi turistici. Questi portali permettono di selezionare e acquistare servizi in base alle preferenze dei viaggiatori, semplificano i pagamenti e offrono supporto ai clienti prima, durante e dopo il viaggio. Le piattaforme devono adattarsi rapidamente ai cambiamenti dei gusti, dei comportamenti e delle aspettative in continua evoluzione dei clienti online. Pertanto le OTA devono adottare modelli di innovazione aperta per co-creare valore con fornitori, sviluppatori esterni e clienti. In questo contesto l'utilizzo dell'intelligenza artificiale risulta strategico per soddisfare le esigenze dei viaggiatori in quanto facilita processi di personalizzazione e sperimentazione.

Dal lato dell'offerta le OTA rappresentano un canale di distribuzione strategico per hotel, operatori turistici e altre strutture ricettive, consentendo loro di aumentare la visibilità online, approfondire le tendenze del mercato e raggiungere un pubblico molto più vasto rispetto ad un'agenzia fisica tradizionale. Tuttavia, come analizzato da Garcia, Dos Anjos e Dogan (2022), non sono mancate relazioni tra hotel e OTA spesso conflittuali e segnate da controversie legali, legate soprattutto a commissioni elevate e condizioni contrattuali stringenti (Anderson & Han, 2018; Hamilton et al., 2012; Haynes & Egan, 2015; McLeod et al., 2018). Emblematico è il caso di Columbus (Ohio), che nel 2006 vide l'intera offerta alberghiera esclusa dalle OTA per oltre quattro anni. Lo studio di McLeod et al. (2018) e Anderson & Han (2018) mostra come questa assenza abbia determinato un calo significativo dei tassi di occupazione, non solo nella città, ma anche nelle località limitrofe, sottolineando l'impatto sistemico che l'esclusione da queste piattaforme può generare.

Secondo Buhalis e Licata (2002), la digitalizzazione ha generato una rapida espansione di operatori digitali accompagnata da un'aspettativa diffusa di profitti elevati; la forte concorrenza e i costi di gestione di multi-piattaforma hanno però portato ad una rapida selezione naturale nel settore: molti piccoli attori sono stati assorbiti o hanno abbandonato il mercato.

Nel contesto attuale (2025) il settore delle OTA è altamente concentrato, infatti pochi grandi attori come Booking, Expedia e Airbnb dominano il mercato.

1.3.2 Modelli *agency* e *merchant* utilizzati dalle OTA

Esistono essenzialmente due modelli di *business* utilizzati dalle OTA:

- a. Il modello *merchant* è uno dei modelli di *business* più usato. In questo modello l'OTA acquista le camere dagli hotel ad un prezzo scontato e poi le rivende ai clienti ad un prezzo maggiore, guadagnando sulla differenza tra prezzo di acquisto e prezzo di vendita; si tratta di un modello particolarmente redditizio per le OTA, in grado di generare entrate comprese tra il 20% e il 40% del valore totale della prenotazione. Questo modello può basarsi su:
 - *consignment inventory*, in cui l'hotel mantiene la proprietà delle camere fino al momento della vendita;

- *risk inventory*, in cui è l'OTA ad assumersi il rischio di invenduto; in quest'ultimo caso le OTA negoziano il rilascio delle camere non vendute entro determinate scadenze precedenti alla data di *check-in*.

Un'ulteriore fonte di ricavo per le OTA deriva dal fatto che il pagamento viene incassato al momento della prenotazione; questo consente all'OTA di utilizzare temporaneamente i fondi ricevuti (*float*) fino a quando il cliente non completa il soggiorno, momento in cui la tariffa netta concordata viene versata all'hotel (Vinod, B., 2022).

Un esempio di OTA che utilizza maggiormente il modello *merchant* è Agoda²¹.

- Nel modello *agency* l'OTA non compra le camere in anticipo, ma fa da intermediario tra hotel e cliente, guadagnando una commissione su ogni prenotazione. Un esempio di OTA che usa questo modello è Booking; il cliente prenota tramite la piattaforma e poi paga direttamente all'hotel.

Nel primo modello l'OTA è leader e stabilisce il prezzo finale. Nel secondo, l'OTA è un intermediario.

Nel modello *merchant* l'hotel decide se firmare un accordo con l'OTA a un prezzo all'ingrosso; se avvenuto l'accordo l'OTA decide se acquistare o meno le camere. In caso affermativo l'OTA acquista le camere e decide il prezzo finale per il consumatore.

Nell'*agency model* l'OTA decide di collaborare con l'hotel e propone una commissione; nel caso in cui l'accordo si conclude l'hotel mantiene il controllo del prezzo finale, in caso contrario l'hotel vende le camere solo tramite canali offline. In questo secondo caso l'OTA agisce da intermediario e non ha rischi di invenduto.

1.3.3 *Open Innovation* e sostenibilità: applicazioni al settore OTA

Un recente esempio significativo di applicazione dei principi dell'*Open Innovation* nel settore turistico digitale, approfondito nel terzo capitolo, è rappresentato dall'approccio seguito dal gruppo Booking Holdings attraverso Agoda. Quest'ultima ha sviluppato soluzioni *white label* che mettono a disposizione di partner esterni – come compagnie aeree, banche o portali locali – le proprie infrastrutture tecnologiche per la prenotazione di viaggi. In questo modo la tecnologia interna viene esternalizzata e adattata ai brand dei partner, ampliando la portata commerciale dei servizi offerti e valorizzando l'innovazione

²¹ Agenzia di viaggio online controllata dal gruppo Booking Holdings Inc.

al di fuori dei confini aziendali. Questo modello non solo genera nuove fonti di ricavo, ma dimostra come l'apertura selettiva delle competenze interne possa rafforzare l'ecosistema digitale in linea con la logica dell'*Open Innovation* delineata da Chesbrough (2024).

Circa la sostenibilità, nel novembre 2022 Booking Holdings ha annunciato l'estensione del suo programma *Travel Sustainable*²² ai marchi rilevanti del gruppo Booking Holdings. Si tratta di un programma rivolto alle strutture ricettive a livello aziendale.

Travel Sustainable fornisce informazioni sugli sforzi sulla sostenibilità intrapresi dalle strutture in tutto il mondo e offre ai viaggiatori una gamma di soggiorni sostenibili, indipendentemente dalla destinazione.

L'obiettivo del programma è quello di dare visibilità alle strutture ricettive che hanno compiuto progressi in un ampio spettro di iniziative di sostenibilità, da quelle in fase iniziale a quelle che hanno ottenuto uno dei marchi ecologici e certificazioni riconosciute attraverso impegni e investimenti. Avviato nel 2021, risultano più di 400.000 le strutture ricettive riconosciute a livello mondiale dal programma *Travel Sustainable*.

Le strutture riconosciute su Priceline, Agoda e KAYAK mostrano nei risultati di ricerca il *badge Travel Sustainable* con piattaforme che implementano anche un filtro aggiuntivo per aiutare i viaggiatori a prenotare sistemazioni più sostenibili. Il programma, esteso a tutti i brand, premia le strutture che si impegnano ad operare in modo più responsabile in termini di impatto sull'ambiente e sulle comunità locali, incoraggiando al contempo i partner a continuare a progredire verso l'obiettivo di una certificazione di terze parti.

²² Programma di Booking per identificare e premiare gli hotel che adottano pratiche rispettose per l'ambiente e la comunità locale. Viene assegnato un badge di sostenibilità agli hotel eseguono pratiche rispettose dell'ambiente.

Capitolo 2

Analisi del settore delle *Online Travel Agencies*

2.1 Andamento del mercato delle OTA

Il mercato delle OTA ha conosciuto un'importante espansione negli ultimi decenni, sia come fatturato, sia in termini di centralità nel processo decisionale dei viaggiatori. Secondo Xiang et al. (2015) la percentuale di utenti che hanno utilizzato agenzie di viaggio online, tra il 2007 e il 2012, è aumentata di circa il 9% su un campione di 9000 utenti (cfr. tabella 1).

Website Types	2007 (n = 2,436)	2008 (n = 2,166)	2009 (n = 2,014)	2010 (n = 1,159)	2011 (n = 1,032)	2012 (n = 1,041)	Change (2012 – 2007)
Online travel agencies	62.3	61.4	58.8	69.6	73.1	67.9	5.6

Tabella 1: Trend utilizzo agenzie di viaggio online 2007-2012

Fonte: Xiang, Z., Wang, D., O'Leary, J. T., & Fesenmaier, D. R. (2015). Adapting to the internet: trends in travelers' use of the web for trip planning. *Journal of travel research*, 54(4), 511-527.

Secondo i dati riferiti all'Europa (cfr. tabella 2), raccolti da parte dell'Associazione HOTREC dal 2013 al 2023 la quota di mercato delle Online Travel Agencies (OTA), per il settore alberghiero, è cresciuta dal 19,3% al 29,1%; su un campione di 2394 strutture alberghiere europee le OTA hanno rappresentato, infatti, quasi il 30% delle prenotazioni online. In parallelo i Global Distribution Systems (GDS) sono scesi dal 2,0% all'1,1%, evidenziando una perdita di rilevanza a favore delle OTA, che risultano oggi il canale predominante per la prenotazione online. I canali social pur in crescita mantengono invece quote molto contenute (0,6% nel 2023).

	Market Share 2023	Market Share 2021	Market Share 2019	Market Share 2018	Market Share 2017	Market Share 2015	Market Share 2013
Online Distribution Channels = Platforms	(n = 2394)	(n = 3124)	(n = 3044)	(n = 2166)	(n = 2593)	(n = 2188)	(n = 2221)
Online Booking Agency (OTA)	29.1	27.1	27.1	27.3	26.9	22.3	19.3
Global Distribution Systems (GDSs)	1.1	0.9	1.4	1.4	1.9	2.7	2.0
Social Media Channels	0.6	0.7	0.7	0.7	0.5	0.5	0.5

Tabella 2: Evoluzione delle quote di mercato dei canali di distribuzione online in Europa tra il 2013 e il 2023

Fonte: Turnšek, M., & Radivojević, V. (2025). Platformization in Tourism: Typology of Business Models, Evolution of Market Concentration and European Regulation Responses. *Platforms*, 3(1), 1.

Secondo uno studio di *Tourism Economics* (ottobre 2022) nel 2019 le OTA hanno fatto da intermediari per circa 1,2 miliardi di notti in Europa. Di queste, circa l'11% non si sarebbe verificato senza i benefit resi possibili da strumenti digitali quali aumento di scelta, trasparenza e fiducia. Le OTA non sono dunque solo in grado di soddisfare una domanda esistente, ma ne stimolano anche una nuova ampliando l'accesso al turismo. Oltre a facilitare la prenotazione di viaggi e stimolare nuova domanda, le OTA producono impatti significativi sull'economia: nel 2019 si stima che abbiano generato 566.000 posti di lavoro aggiuntivi e circa 33 miliardi di euro di PIL in Europa (Tourism Economics, 2022).

Per quanto riguarda l'Italia, si stima che le OTA nel 2022 abbiano portato alla prenotazione di 15 milioni di notti in più rispetto agli anni precedenti, 6,5 miliardi di euro di PIL aggiuntivo e 98.000 nuovi posti di lavoro. Le OTA hanno inoltre favorito una riduzione media delle tariffe alberghiere di circa 9 euro nella media UE, rendendo i viaggi più accessibili.

Due anni dopo il mercato turistico italiano ha registrato risultati eccezionali, con 458,4 milioni di notti trascorse nelle strutture ricettive, segnando un aumento del 2,5% rispetto al 2023; in particolare i turisti internazionali sono stati centrali in questa crescita, con oltre 250 milioni di notti, mentre il turismo domestico ha mostrato una flessione con un calo

degli arrivi del 7% circa. Questo trend evidenzia il ruolo sempre più centrale delle OTA nel canalizzare la domanda turistica internazionale, essendo le OTA il principale canale utilizzato da turisti non residenti per prenotare questo tipo di strutture (ISTAT, 2024). Secondo recenti ricerche di mercato²³ le OTA sono state valutate oltre 600 miliardi di dollari nel 2023 e ci si aspetta che crescano ancora (cfr. figura 2). I profitti hanno iniziato a risalire dopo essere scesi, a circa 200 miliardi, durante il periodo del COVID.

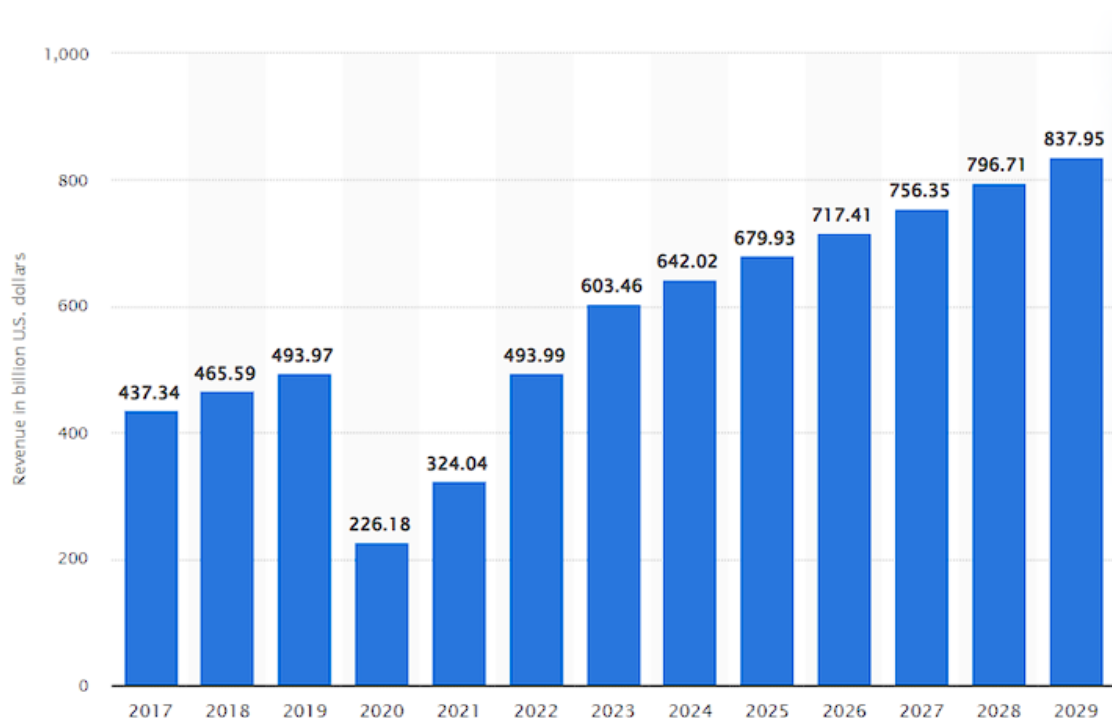


Figura 1: Andamento del mercato OTA e previsioni fino al 2029

Fonte: www.statista.com

Secondo un'analisi di mercato condotta da "Market Research Future", il settore dovrebbe raggiungere il valore di oltre 900 miliardi di dollari entro il 2032.

²³ <https://www.gminsights.com/industry-analysis/online-travel-market>
<https://www.verifiedmarketreports.com/it/product/online-travel-agency-ota-market/>

2.2 Contesto competitivo in cui operano le OTA

Tra i principali attori del settore OTA, in base alla fetta di mercato che detengono, troviamo: Airbnb, Booking Holding Inc., Trip Advisor Inc., Expedia, Skyscanner, Agoda, Trivago N.V, ma anche agenzie meno conosciute in Europa come GetGoing o MakeMyTrip. Tra questi, l'OTA più utilizzata al mondo risulta Booking.com.

Piattaforma OTA	Quota di mercato	Focus geografico
Booking Holdings (Agoda, parte di Booking Holdings, è significativamente presente nella regione del sud est asiatico)	Detiene circa il 40% della quota di mercato globale e fino al 75% in Europa. Nel 2024, il numero di prenotazioni avvenute tramite Booking è cresciuto del 10% rispetto al 2023	Globale
Expedia Group	La quota di mercato ammonta a circa il 36,3% nel mercato globale. Negli ultimi 30 anni, Expedia ha consolidato la sua posizione acquisendo diverse compagnie di viaggio (Vrbo, Trivago...) diventando la seconda OTA a livello di grandezza, subito dopo Booking Holdings.	Stati Uniti, Australia, Europa
Airbnb	Circa 40% del fatturato globale nel settore degli affitti a breve termine, in forte crescita rispetto al 28% nel 2019, come evidenziato dalla figura sottostante.	Globale

Tabella 3: confronto quote di mercato delle principali OTA

2.2.1 Booking Holdings Inc.

Booking Holdings Inc. è attualmente il leader globale nel settore delle Online Travel Agencies e controlla marchi come Booking.com, Agoda, Priceline e Kayak. Secondo i dati pubblicati nel report finanziario del primo trimestre 2025 l'azienda ha registrato una performance solida (cfr. Tabella 4):

- 46,7 miliardi di dollari di prenotazioni lorde (*gross bookings*), con una crescita del 7% rispetto allo stesso periodo del 2024;
- 319 milioni di camere prenotate (*room nights*), in aumento del 7% rispetto allo stesso periodo del 2024;

- 4,8 miliardi di dollari di ricavi, segnando un aumento dell'8% rispetto allo stesso periodo del 2024.

	Q1 2025	
	(#)	(Δ Y/Y)
Room Nights	319M	7%
Gross Bookings	\$46.7B	7%
Revenue	\$4.8B	8%
GAAP Net Income	\$0.3B	(57%)
GAAP EPS	\$10.07	(55%)
Adjusted EPS	\$24.81	22%
Adjusted EBITDA	\$1.1B	21%
Net Cash Provided By Operating Activities	\$3.3B	21%
Free Cash Flow	\$3.2B	23%

Tabella 4: Performance finanziaria di Booking Holdings Inc. nel primo trimestre 2025

Fonte: Booking Holdings Inc. *Q1 2025 Earnings Press Release*.

Nonostante il calo dell'utile netto, che nel primo trimestre 2025, rispetto al 2024, è passato da 776 a 333 milioni di dollari, l'azienda ha dimostrato una solida capacità di generare liquidità: il flusso di cassa libero²⁴ ha raggiunto 3,2 miliardi di dollari, in crescita del 23% rispetto al primo trimestre del 2024. Anche l'EBITDA rettificato²⁵, pari a 1,1 miliardi di dollari, mostra un incremento del 21%, evidenziando un buon livello di efficienza operativa.

Un altro elemento rilevante riguarda il modello di business adottato: nel primo trimestre del 2025 i ricavi derivanti dal modello *merchant* hanno raggiunto circa 2,9 miliardi di dollari, quasi il doppio rispetto a quelli generati dal modello *agency* (1,56 miliardi di dollari). Questo dato suggerisce che Booking stia puntando sempre di più sul modello *merchant* che consente al gruppo di gestire direttamente le transazioni e ottenere margini potenzialmente più elevati rispetto al modello *agency*.

Va tuttavia precisato che molte delle metriche finanziarie riportate, come il flusso di cassa libero e l'EBITDA rettificato, sono misure non-GAAP, quindi non conformi ai principi

²⁴ Liquidità disponibile per tutti i finanziatori dopo aver coperto le spese operative.

²⁵ Misura la redditività operativa al netto di elementi straordinari.

contabili generalmente accettati negli Stati Uniti. Tali indicatori sono comunque largamente utilizzati all'interno dell'azienda per valutare la performance operativa.

Nel 2024, Booking ha registrato (cfr. Tabella 5):

- 1,14 miliardi di camere prenotate (in crescita del 9% rispetto al 2023);
- 165,5 miliardi di dollari di prenotazioni lorde (in crescita del 10% rispetto al 2023);
- 23,7 miliardi di dollari di ricavi totali (in crescita dell'11% rispetto al 2023).

Statistical Data (Units Sold in millions and Gross Bookings and Total Revenues in billions) ⁽¹⁾										
(Unaudited)										
	1Q23	2Q23	3Q23	4Q23	1Q24	2Q24	3Q24	4Q24	FY 2023	FY 2024
Units Sold										
Room Nights	274	268	276	231	297	287	299	261	1,049	1,144
Year/Year Growth	38.3 %	8.8 %	14.9 %	9.2 %	8.5 %	7.1 %	8.1 %	13.2 %	17.1 %	9.1 %
Rental Car Days	19	20	20	15	21	22	23	17	74	83
Year/Year Growth	22.7 %	24.0 %	20.0 %	10.7 %	10.7 %	10.0 %	16.2 %	12.1 %	19.7 %	12.3 %
Airline Tickets	8	9	9	9	11	11	13	14	36	49
Year/Year Growth	73.3 %	58.3 %	56.6 %	45.8 %	33.1 %	27.7 %	38.7 %	52.3 %	57.6 %	38.1 %
Gross Bookings⁽²⁾										
Merchant	\$ 19.9	\$ 21.1	\$ 22.3	\$ 18.4	\$ 25.8	\$ 25.8	\$ 28.4	\$ 24.2	\$ 81.7	\$ 104.2
Year/Year Growth	81.0 %	39.9 %	53.5 %	38.7 %	29.3 %	22.3 %	27.3 %	31.7 %	51.7 %	27.5 %
Agency	\$ 19.5	\$ 18.6	\$ 17.5	\$ 13.3	\$ 17.8	\$ 15.6	\$ 15.1	\$ 12.9	\$ 68.9	\$ 61.4
Year/Year Growth (Decline)	19.7 %	(4.5)%	(0.4)%	(5.3)%	(8.9)%	(16.0)%	(14.0)%	(2.7)%	2.3 %	(10.9)%
Total Gross Bookings	\$ 39.4	\$ 39.7	\$ 39.8	\$ 31.7	\$ 43.5	\$ 41.4	\$ 43.4	\$ 37.2	\$ 150.6	\$ 165.6
Year/Year Growth	44.5 %	14.9 %	24.0 %	16.1 %	10.4 %	4.4 %	9.1 %	17.3 %	24.2 %	9.9 %
Constant-currency Basis	51 %	15 %	20 %	13 %	10 %	6 %	9 %	18 %	24 % ⁽³⁾	11 %
Total Revenues	\$ 3.8	\$ 5.5	\$ 7.3	\$ 4.8	\$ 4.4	\$ 5.9	\$ 8.0	\$ 5.5	\$ 21.4	\$ 23.7
Year/Year Growth	40.2 %	27.2 %	21.3 %	18.1 %	16.9 %	7.3 %	8.9 %	14.4 %	25.0 %	11.1 %
Constant-currency Basis	46 %	27 %	16 %	15 %	17 %	9 %	9 %	15 %	23 % ⁽³⁾	12 %

Tabella 5: Performance finanziaria di Booking Holdings Inc. nel 2023 e 2024

Fonte: Booking Holdings Inc. 2024 Earnings Press Release.

2.2.2 Expedia Group

Expedia Group è un altro dei principali attori globali nel settore delle Online Travel Agencies, che include marchi noti come Expedia, Vrbo, Trivago, Hotels.com e altri.

Nel corso del 2024 la società ha registrato una solida crescita operativa e finanziaria, sia nel segmento B2B, che nel B2C.

Secondo i dati finanziari pubblicati da Expedia, l'azienda ha chiuso l'anno 2024 con (cfr. Tabella 6):

- 383 milioni di camere di hotel prenotate (+9% rispetto al 2023);
- 110,9 miliardi di dollari di prenotazioni lorde (+7% rispetto al 2023);
- 13,7 miliardi di dollari di ricavi totali (+7% rispetto al 2023).

Un dato particolarmente rilevante è l'EBITDA rettificato, che ha raggiunto i 2,93 miliardi di dollari, in aumento del 9% rispetto all'anno precedente (2023).

Anche il flusso di cassa libero ha mostrato segnali positivi: 2,33 miliardi di dollari nel 2024, con un incremento del 26% rispetto al 2023. Questo risultato testimonia la capacità di Expedia di generare liquidità in maniera consistente a supporto di futuri investimenti strategici e del rafforzamento della propria posizione competitiva.

Financial Summary & Operating Metrics (In millions, except per share amounts) - Full Year 2024

Metric	Expedia Group, Inc.		
	2024	2023	Δ Y/Y
Booked room nights	383.9	350.9	9%
Gross bookings	\$110,921	\$104,079	7%
Revenue	\$13,691	\$12,839	7%
Operating income	\$1,319	\$1,033	28%
Net income attributable to Expedia Group common stockholders	\$1,234	\$797	55%
Diluted earnings per share	\$8.95	\$5.31	69%
Adjusted EBITDA*	\$2,934	\$2,680	9%
Adjusted EBIT*	\$1,646	\$1,460	13%
Adjusted net income*	\$1,622	\$1,418	14%
Adjusted EPS*	\$12.11	\$9.69	25%
Net cash provided by operating activities	\$3,085	\$2,690	15%
Free cash flow*	\$2,329	\$1,844	26%

Tabella 6: Risultati finanziari di Expedia nel 2023 e 2024

Fonte: Expedia Group Reports Fourth Quarter and Full Year 2024 Results

Nel rendiconto finanziario troviamo un aumento dell'utile netto, salito da 688 nel 2023 a 1.224 milioni di dollari nel 2024 (+78%), segno di una forte crescita della redditività operativa.

2.2.3 Airbnb

Airbnb, altro player del mercato OTA, ha registrato nel primo trimestre del 2025 (cfr. Tabella 7):

- 143 milioni di camere prenotate;
- 24,5 miliardi di dollari di prenotazioni lorde;
- 2,3 miliardi di dollari di ricavi (in aumento rispetto ai 2,1 miliardi del primo trimestre del 2024).

	2023				2024				2025
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
Nights and Experiences Booked	121.1M	115.1M	113.2M	98.8M	132.6M	125.1M	122.8M	111.0M	143.1M
Y/Y	19%	11%	14%	12%	9%	9%	8%	12%	8%
Gross Booking Value	\$20.4B	\$19.1B	\$18.3B	\$15.5B	\$22.9B	\$21.2B	\$20.1B	\$17.6B	\$24.5B
Y/Y	19%	13%	17%	15%	12%	11%	10%	13%	7%

Tabella 7: Risultati finanziari di Airbnb nel 2023, 2024 e primo trimestre del 2025

Fonte: Airbnb Q1 2025 financial results

Nel primo trimestre del 2025 l'utile netto dell'azienda è sceso a 154 milioni di dollari, rispetto ai 264 milioni del 2024, attribuibile a maggiori spese per i compensi azionari, all'incremento del personale e a svalutazioni di investimenti in società non quotate.

L'EBITDA rettificato si è attestato a 417 milioni di dollari, in lieve calo rispetto all'anno precedente, principalmente a causa di investimenti nello sviluppo di nuovi prodotti effettuati nel primo trimestre del 2025 e di eventi favorevoli nel primo trimestre del 2024 come Pasqua e il *Leap day*.²⁶

Per quanto riguarda la liquidità Airbnb ha registrato un flusso di cassa libero pari a 1,8 miliardi di dollari, poco in calo rispetto ai 1,9 miliardi del primo trimestre del 2024.

La presenza del 29 febbraio (Leap Day) ha comportato un giorno in più di attività economica nel primo trimestre del 2024, influenzando positivamente ricavi e prenotazioni e rendendo la crescita del 2025 leggermente sottostimata a parità di calendario²⁷.

²⁶ Giorno bisestile (29 febbraio 2024- ha introdotto un giorno in più di vendite).

²⁷ Il confronto tra i dati del primo trimestre del 2025 e quelli del 2024 va interpretato con cautela, in quanto il 2024 è stato un anno bisestile.

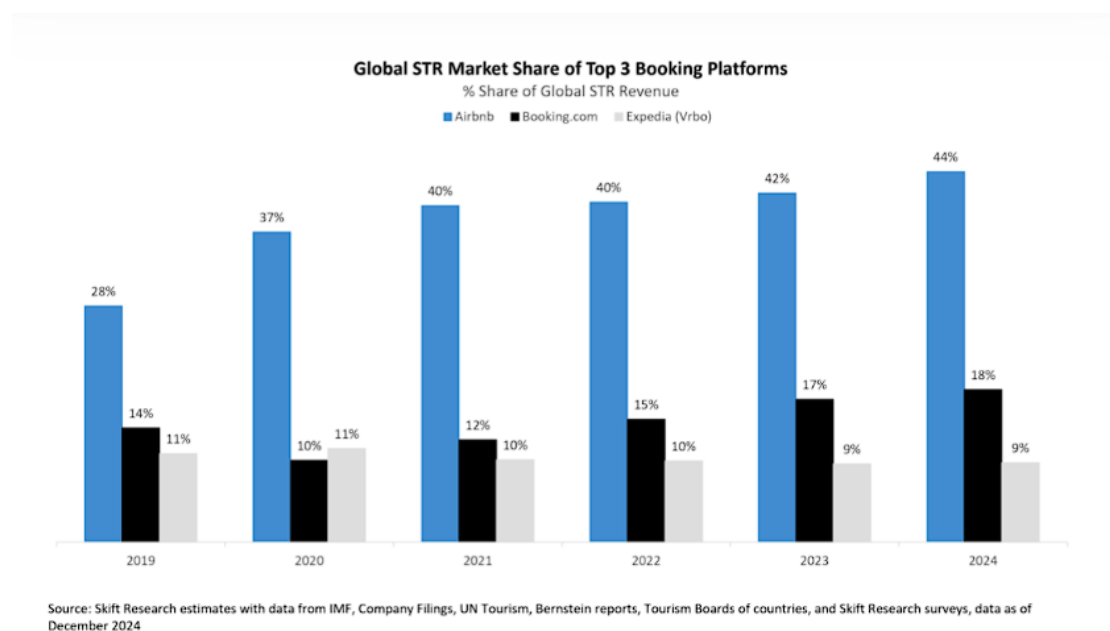


Figura 2: analisi delle quote di mercato globali nel settore degli affitti a breve termine²⁸ delle tre piattaforme più utilizzate.

Fonte: Skift (14 marzo 2025)

Come si può notare dalla figura 2, Airbnb domina nel segmento Short-Term Rent, aumentando costantemente la sua quota dal 2019 (28%) al 2024 (44%), confermandosi leader negli affitti a breve termine online.

2.3 Modello delle cinque forze di Porter applicato al settore OTA

Il modello delle cinque forze di Porter aiuta a comprendere le condizioni dell'ambiente competitivo del settore OTA, permettendo di fare un'analisi micro-ambientale del settore. Questo modello è stato introdotto per la prima volta da Michael Porter, professore di Harvard, all'interno dell'articolo pubblicato nel 1979 per la Harvard Business Review. Un settore è costituito da aziende che offrono prodotti simili, nel caso del settore OTA, come visto, la maggior parte della quota di mercato è in mano a poche agenzie, avendo come risultato un mercato molto concentrato.

Al centro del modello le imprese del settore sono viste come concorrenti in cerca di una posizione, influenzate da quattro forze esterne (minaccia di potenziali nuovi entranti,

²⁸ (STR-Short Term Rent).

prodotti sostitutivi, potere contrattuale di acquirenti e fornitori) che quando sono forti rendono la *performance* del settore debole.

Il modello di Porter può anche essere usato come punto di partenza per sviluppare una strategia aziendale: evidenzia come le pressioni non derivino solo dai concorrenti. Queste cinque forze determinano i profitti di un'industria, definendo in che modo il valore creato viene distribuito. Questo valore può essere eroso dalla concorrenza tra le aziende già all'interno del mercato, oppure dalle abilità contrattuali dei clienti e/o dei fornitori. La strategia aziendale può quindi consistere nella creazione di barriere contro queste pressioni esterne.

Per quanto riguarda il settore OTA:

- a. La minaccia dei potenziali entranti è moderata. Non è infatti difficile creare nuove OTA, ma è difficile, poi, competere nel mercato.

La pressione esercitata dai concorrenti dipende dalla probabilità della loro effettiva entrata nel settore, che dipende dal livello delle barriere in entrata. Queste barriere si suddividono in tre categorie:

1. Barriere istituzionali basse (non esistono particolari leggi che vietano l'ingresso di nuovi operatori);
2. Barriere strategiche elevate (comportamenti di coloro che sono all'interno del settore, volti a scoraggiare l'entrata di nuovi, come alleanze, acquisizioni, fusioni, sconti fedeltà per fidelizzare i clienti...): un esempio è l'acquisizione, nel 2007, di Agoda da parte di Priceline. Acquisizione che ha permesso a quest'ultima di espandersi nel mercato asiatico, con forte potenziale, in cui Agoda dominava;
3. Barriere strutturali elevate (economie di scala dei *top player*: ad esempio Booking Holding opera stringendo molti accordi commerciali, rendendo difficile ai nuovi la competizione sugli stessi volumi offrendo commissioni competitive agli hotel e conseguentemente un prezzo migliore al cliente finale).

Facendo una sintesi di questi fattori le barriere all'ingresso sono mediamente elevate; seppur appaiono basse nella fase di avvio, non essendo difficile creare una piattaforma poiché non servono grandi investimenti o particolari doti, tuttavia, una volta all'interno del settore diventa difficile competere con i *top player* e stringere accordi commerciali con i fornitori (che magari ne hanno con altre OTA consolidate e conosciute). Secondo recenti studi, oltre a queste difficoltà operative, i nuovi entranti nel mercato OTA devono affrontare significative barriere psicologiche del

consumatore, come ad esempio la percezione che l'uso delle OTA sia complesso (*usage constraints*), oppure la preoccupazione di dover condividere informazioni personali e finanziarie sensibili (*privacy and security concerns*), oppure, ancora, il timore di pagare prezzi più alti o essere vincolati da condizioni svantaggiose (*vulnerability barrier*). Queste barriere, identificate da Talwar et al. (2020), rendono più difficile non solo entrare tecnicamente nel mercato, ma anche guadagnare rapidamente la fiducia e la preferenza degli utenti finali. Nonostante questo lo studio evidenzia anche che i consumatori più consapevoli riescono in parte a superare queste resistenze, soprattutto quando percepiscono un chiaro vantaggio economico nell'uso delle OTA. In questo settore il successo non dipende solo dalla possibilità tecnica di entrare, ma soprattutto dalla capacità di costruire una reputazione solida, di comunicare in modo trasparente il valore aggiunto offerto e di rispondere alle aspettative di sicurezza dell'utente finale (Talwar et al., 2020).

- b. Il potere contrattuale dei fornitori è relativamente basso perché sono presenti una vasta gamma di fornitori, che per le OTA sono hotel, società di autonoleggio, etc.. Nonostante ultimamente le grandi catene alberghiere stiano tentando di limitare il potere delle OTA cercando di attirare direttamente i clienti, la stragrande maggioranza di piccoli e medi hotel sottostanno alle condizioni delle OTA. In ogni caso se uno di questi fornitori dovesse alzare i prezzi non sarebbe difficile rivolgersi ad altri. Ad ogni modo gli hotel guadagnano notorietà quando appaiono nelle piattaforme OTA, quindi resta comunque uno strumento conveniente per loro.
- c. Il potere contrattuale dei clienti viaggiatori è alto. Ci sono molte alternative tra cui poter scegliere all'interno di un settore ed è anche possibile confrontare i prezzi, oltre che filtrare la ricerca in base alle proprie esigenze. Per fare in modo che i clienti non si rivolgano direttamente ai siti ufficiali, oppure ad altre piattaforme, le OTA devono offrire un servizio sempre più personalizzato e investire sull'uso di strumenti come l'AI per attirare i clienti e facilitare l'uso delle piattaforme. Se a un cliente non sta bene un sito OTA può tranquillamente prenotare o trovarne un altro.
- d. La minaccia di prodotti sostituiti è moderata: è vero che potrebbe convenire prenotare direttamente dal sito dell'hotel, oppure rivolgersi ad altre piattaforme che non siano OTA, che potrebbero convenire dal punto di vista economico o di affidabilità, ma attualmente le piattaforme sono tra loro allineate. Nel momento in cui dovesse esserci una forte innovazione nel campo i *top player* del settore non avrebbero difficoltà ad adeguare le loro piattaforme.

- e. La minaccia dei concorrenti all'interno del settore è molto alta essendo molti i rivali, nonostante non sia facile conquistare una posizione dominante. Per conquistare una buona posizione nel settore bisogna investire molto in marketing e in pubblicità. Anche gli stessi hotel possono diventare da clienti a rivali delle OTA (Law et al., 2015), spingendo i clienti a prenotare tramite i loro siti.

5 forze di Porter	Intensità della forza		
	Bassa	Moderata	Alta
Minaccia potenziali entranti			
Potere contrattuale fornitori			
Potere contrattuale clienti			
Minaccia prodotti sostitutivi			
Minaccia concorrenti già all'interno del settore			

Tabella 8: Rappresentazione delle 5 forze di Porter

Dalla tabella 8 emerge che la competitività all'interno del settore è medio-alta ciò significa che le OTA devono aggiornarsi costantemente, adattarsi alle evoluzioni dei comportamenti dei clienti e puntare su strategie di differenziazione per restare competitive e per poter catturare la maggior fetta di clientela.

2.4 Analisi PESTEL riferito alle OTA

Per analizzare il macroambiente le aziende utilizzano spesso il modello PESTEL che permette di valutare sei fattori chiave:

1. Fattori politici: strettamente legati agli aspetti legali. I Governi sono responsabili delle modifiche normative che incidono sul settore turistico,²⁹ quali le norme sulla trasparenza e fruibilità delle piattaforme e sulle transazioni digitali che giocano un ruolo fondamentale nel modellare il contesto operativo delle OTA. Oltre alla componente normativa eventuali instabilità politiche o cambiamenti nei rapporti commerciali tra Stati rappresentano un rischio da monitorare. La chiusura delle frontiere e le politiche sanitarie nel 2020, ad esempio, hanno avuto un impatto devastante sul settore turistico; si è infatti registrato un calo del 74% negli arrivi turistici internazionali rispetto all'anno precedente con circa 1.300 miliardi di dollari

²⁹ Regolamentazione dei dati personali, trasparenza contrattuale, fiscalità...

di perdite nei ricavi da esportazioni legati al turismo internazionale (UNWTO, 2021)³⁰. Queste misure hanno colpito duramente anche le OTA che si sono ritrovate a fronteggiare un crollo della domanda e continue cancellazioni di viaggi.

2. Fattori economici: l'andamento dell'economia a livello locale, nazionale, internazionale e globale può avere ricadute importanti sulle OTA. In particolare le fasi di recessione tendono a ridurre la propensione al consumo dei cittadini, influenzando negativamente la domanda di viaggi. La crisi economica del 2008 e la pandemia del 2020 sono due esempi significativi: in entrambi i casi il settore turistico ha subito forti contrazioni. In tempi di difficoltà economica i viaggi sono una spesa non essenziale e dunque sacrificabile.
3. Fattori sociali: i cambiamenti sociali influenzano le esigenze dei clienti. Ad esempio, le OTA si sono sviluppate grazie al crescente utilizzo di internet e alle nuove generazioni che usano quotidianamente queste piattaforme. Attualmente, il canale più efficace per raggiungere i più giovani, utenti che utilizzano maggiormente queste piattaforme, è rappresentato dai social media. Secondo un'analisi di Paraty Tech (2024) piattaforme come Instagram e TikTok sono i principali canali attraverso cui i giovani cercano ispirazione per le vacanze, il 70% dichiara di scegliere la destinazione in base a contenuti visivi come immagini e video riguardanti le destinazioni, mentre il 40% ha prenotato un viaggio consigliato da un influencer; i giovani assegnano grande valore all'autenticità dei contenuti e alle recensioni di altri utenti, ritenendole più affidabili della pubblicità tradizionale.
4. Fattori tecnologici: l'uso dell'AI per supportare il cliente è in continua evoluzione; quasi tutte le OTA utilizzano il servizio di *chatbox* per il supporto immediato del cliente, ma stanno anche integrando sistemi di intelligenza artificiale più articolati. Un esempio emblematico è *Penny*, l'assistente virtuale di Priceline³¹, approfondito nel paragrafo successivo. Come approfondito nel terzo capitolo, queste tecnologie non si limitano all'assistenza automatizzata, ma si estendono anche a modelli di *business* innovativi come il sistema *white-label* di Agoda, che consente a partner esterni di integrare le funzionalità della piattaforma di prenotazione viaggi sfruttando l'infrastruttura di Agoda.

³⁰ Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite.

³¹ Appartenente al gruppo Booking Holdings.

5. Fattori etici/ambientali: i fattori ambientali stanno assumendo sempre più importanza. Sempre più utenti cercano soluzioni di viaggio a basso impatto ambientale, preferendo alloggi certificati e informazioni chiare sull'impronta ecologica del proprio viaggio. In risposta a questo *trend* le OTA stanno collaborando con enti certificatori (come GSTC), comunicando il proprio impegno attraverso etichette verdi³² e partnership con organizzazioni internazionali³³.
6. Fattori legali: le OTA devono rispettare una pluralità di normative nazionali e internazionali che regolano aspetti fondamentali come la protezione dei dati personali, la trasparenza contrattuale, la correttezza delle informazioni e i diritti dei consumatori; in ambito europeo, ad esempio, il GDPR³⁴ impone alle OTA l'obbligo di trattare i dati dei clienti in modo trasparente e sicuro; anche le OTA non europee devono conformarsi al GDPR quando operano nel mercato europeo. Anche altri Paesi hanno introdotto normative specifiche: negli Stati Uniti, ad esempio, il CCPA³⁵ regola l'uso e la condivisione dei dati personali e si applica a qualsiasi azienda che soddisfi almeno uno dei seguenti requisiti: un fatturato lordo annuale superiore a 25 milioni di dollari, l'acquisto, ricezione o vendita dei dati personali di almeno 100.000 consumatori e il ricavo di almeno il 50% del fatturato annuo dalla vendita di dati personali. In Cina, la PIPL (2021)³⁶ impone standard rigorosi simili al GDPR europeo. Questa frammentazione normativa rende di fondamentale importanza per le OTA di grandi dimensioni come Booking e Expedia, una gestione legale attenta e aggiornata.

³² Ad esempio, il programma Travel Sustainable di Booking.

³³ Ad esempio, la collaborazione tra Agoda e WWF, di cui si parlerà nel terzo capitolo.

³⁴ (Regolamento 2016/679) – Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati. Valido in Europa.

³⁵ California Consumer Privacy Act.

³⁶ Personal Information Protection Law. Entrata in vigore nel 2021.

2.5 Impatto delle innovazioni digitali sulle performance delle OTA

Secondo un'analisi interna condotta da Priceline, società interamente controllata da Booking Holdings, i clienti dedicano in media circa 16 ore per ricercare e prenotare un viaggio, una tempistica che evidenzia la crescente complessità del processo decisionale. Detti tempi lunghi hanno determinato un aumento dell'interesse verso soluzioni che utilizzano l'intelligenza artificiale, in grado di semplificare e velocizzare l'esperienza dell'utente. Oltre la metà dei viaggiatori si dichiara propensa all'uso di strumenti di intelligenza artificiale per ridurre i tempi di ricerca, e tra coloro che conoscono l'AI generativa il 73% ne riconosce il potenziale nella pianificazione dei viaggi. In risposta a questi trend, nel febbraio 2024, Priceline ha aggiornato la propria piattaforma *Trip Intelligence* introducendo nuove funzionalità, tra cui una versione avanzata dell'assistente virtuale *Penny*³⁷. Secondo i dati aziendali l'utilizzo di *Penny* ha comportato un risparmio medio di dieci minuti per viaggio rispetto all'assistenza clienti tradizionale, evidenziando l'importanza strategica delle tecnologie intelligenti nel mercato delle OTA (Booking Holdings, 2024).

Un'ulteriore conferma dell'importanza dell'innovazione nel settore delle OTA proviene dallo studio di Raad, Sharma e Nicolau (2023), che analizza l'effetto delle innovazioni sulle performance delle piattaforme digitali operanti in mercati bilaterali³⁸. Le OTA, infatti, fungono da intermediari tra due classi distinte di utenti³⁹ e la loro capacità competitiva dipende dalla gestione efficace di queste relazioni e dagli scambi tra queste. I risultati dell'analisi empirica condotta dagli autori mostrano che le innovazioni, che migliorano l'interazione tra produttori e consumatori (come nel caso dell'IA applicata alla prenotazione), hanno un impatto positivo maggiore rispetto ad altre tipologie di innovazione. In particolare l'introduzione di nuove funzionalità da parte delle OTA genera una reazione positiva nel mercato azionario, pari a un incremento medio

³⁷ Dà consigli sulle destinazioni, le offerte migliori. Basato sulla GenAi.

³⁸ Piattaforme che collegano due classi distinte di aziende/clienti

³⁹ Consumatori (viaggiatori) e produttori (strutture alberghiere, compagnie aeree e di autonoleggio).

dell'1,05% nel giorno dell'annuncio. Questi risultati evidenziano come, in un contesto fortemente competitivo e dinamico, l'adozione di innovazioni strategiche rappresenti un fattore cruciale per la sopravvivenza e la crescita degli intermediari digitali nel turismo.

Capitolo 3

Agoda: il *business model*, le innovazioni tecnologiche intraprese e le iniziative sostenibili attuate

3.1 Chi è Agoda

Agoda è una piattaforma di viaggi digitale. Ha sede a Singapore e fa parte di Booking Holdings (Nasdaq: BKNG). Ha più di 7000 dipendenti in 27 mercati.

Agoda ha una rete globale di 4,7 milioni di hotel e case vacanze in tutto il mondo; offre ai clienti voli, trasferimenti aeroportuali e altri servizi. Il sito Agoda.com e l'app Agoda sono disponibili in 39 lingue.

La storia della società ha inizio nel 1997 quando Michael Kenny, originario di Long Island e laureato in economia e commercio al Lafayette college in Pennsylvania, dopo un'esperienza nel settore del turismo, intuì le potenzialità di internet per i servizi che propongono viaggi e lanciò PlanetHoliday.com, uno dei primi siti a offrire prenotazioni alberghiere online, consentendo ai clienti di usare direttamente la propria carta di credito. A causa del continuo aumento della concorrenza e della nascita di nuovi siti che offrivano i medesimi servizi, nel 2000 Kenny rinnovò la piattaforma introducendo novità, come ad esempio strumenti di pubblicità *pay-per-click* e *chat online* dal vivo.

Successivamente nel 2003 lo stesso Kenny lanciò la piattaforma PrecisionReservations.com (sito web che vende tramite partner commerciali affiliati); nello stesso anno inglobò PlanetHoliday e PrecisionReservations nella Agoda Company Pte. Ltd., che Kenny fondò con l'amico e specialista delle operazioni di internet Robert Rosestein, entrato come COO (*chief operating officer*).

Nel 2007 Agoda è stata acquisita da Priceline.com (oggi Booking Holdings Inc.) mantenendo il proprio team di gestione che in modo indipendente ha continuato a gestire le operazioni di Agoda come parte dell'attività internazionale di Priceline.com.

Il 21 febbraio 2018 il gruppo Priceline Inc. (NASDAQ: PCLN) ha annunciato il cambio del nome in Booking Holdings Inc., mantenendo la centralità del marchio Booking, con più di 1,5 milioni di strutture e che registra in media oltre un milione di prenotazioni al giorno.

Ad oggi fanno parte di Booking Holdings diversi siti tra cui Booking.com, Agoda, Kayak, Rentalcars.com.

3.2 *Business model* di Agoda

Il modello di business descrive come l'azienda crea, distribuisce e cattura valore (Osterwalder & Pigneur, 2010) ed è costituito da una serie di elementi che permettono di creare valore e far evolvere l'azienda.

La società Agoda utilizza un modello ibrido:

- eroga direttamente servizi nel mercato al cliente finale (B2C)⁴⁰;
- svolge attività in cui i clienti sono altre imprese collaborando e supportando aziende e partner commerciali (B2B)⁴¹ includendo soluzioni tecnologiche di white-label (piattaforma modulare per supportare partner B2B, consentendo di avere un sito web con funzionalità personalizzate, pur usando l'infrastruttura tecnologica di Agoda).

Il modello proposto da Osterwalder permette di visualizzare il modello di business di un'azienda e può essere scomposto in nove elementi; i primi quattro delineano il sistema valore creato dall'impresa a favore dei clienti. I successivi tre elementi, ovvero risorse, attività e partner chiave sono condizioni fondamentali per implementare il sistema di valore. Gli ultimi due elementi descrivono come l'azienda esternalizza il valore economico della proposta di valore; la proposta di profittabilità riguarda infatti la struttura dei costi e i ricavi generati:

1. Proposta di valore: il modello di Agoda si fonda su un dualismo nella creazione di valore: da un lato offre ai viaggiatori la possibilità di trovare alloggi e servizi in linea con le proprie esigenze a prezzi competitivi; dall'altro consente alle strutture partner di aumentare la propria visibilità, attrarre nuovi clienti e ottimizzare le performance aziendali.
2. Segmenti di clientela: l'azienda serve sia il segmento B2C (viaggiatori leisure e business) sia quello B2C (proprietari e gestori di hotel, case vacanze, appartamenti, agenzie partner).

⁴⁰ Business-to-consumer.

⁴¹ Business-to-business

3. Canali distributivi: Agoda raggiunge i segmenti di clientela tramite diversi canali digitali. I principali sono il sito web Agoda.com e l'applicazione, disponibili in 39 lingue; a questi canali si affiancano un mix di strategie pubblicitarie come email personalizzate, sponsorizzazioni su social network e notifiche *push* tramite l'applicazione di Agoda.
4. Relazione con i clienti: Agoda adotta strategie differenziate, B2B e B2C, nella gestione delle relazioni con i clienti facendo anche leva su strumenti trasversali come il programma Agoda VIP che genera valore per entrambe le categorie. Per i viaggiatori (B2C), Agoda offre assistenza 24/7 tramite chat, la possibilità di prenotare con cancellazione gratuita e pagamento posticipato, oltre a strategie di fidelizzazione del cliente come coupon e "Agoda VIP", programma a livelli (*bronze, silver, gold e platinum*) che consente agli utenti di avere sconti e offerte riservate in base al livello di appartenenza; dal lato B2B, l'azienda ha lanciato diverse promozioni, tra cui "Agoda Growth program" grazie al quale le strutture ricevono un badge distintivo di partner preferito beneficiando di una posizione migliore nei risultati di ricerca, permettendo agli *host* di aumentare la visibilità con strumenti di marketing dedicato e offrendo servizi come l'ottimizzazione dei contenuti (foto, prezzi), le promozioni basate sulla domanda o stagionalità e supporto da parte di un team dedicato.
5. Partner chiave: Agoda collabora con agenti esterni per migliorare il servizio offerto: da proprietari e gestori di hotel, b&b e appartamenti fino a piattaforme di pagamento integrate come mastercard, visa, bonifici bancari e sistemi alternativi come UnionPay. Un esempio recente è la collaborazione avviata a gennaio 2025 con Visa WorldWide Japan per promuovere l'esperienza di viaggio dei viaggiatori giapponesi. Dal punto di vista istituzionale, Agoda collabora con organizzazioni come il Global Sustainable Tourism Council per promuovere standard di sostenibilità nel settore alberghiero e con ONG internazionali come il WWF; infine, il gruppo madre Booking Holdings fornisce strategie a livello di gruppo e supporta Agoda nello sviluppo tecnologico.
6. Risorse chiave: queste permettono all'azienda di operare con successo e avere un vantaggio competitivo. Le risorse intellettuali includono il marchio Agoda, parte di Booking Holdings, riconosciuto a livello globale, e la piattaforma tecnologica integrata con un sito web e un'applicazione che comunicano e facilitano le

prenotazioni online. La dipendenza da Booking Holdings permette anche ad Agoda di beneficiare di risorse finanziarie solide e investire in innovazioni tecnologiche.

7. Attività chiave: le azioni che Agoda compie per raggiungere i suoi obiettivi ed erogare servizi efficacemente sono vaste. Tra le principali attività si annoverano: sviluppo e manutenzione del sito e dell'app mobile per integrare nuove funzionalità per personalizzare e migliorare l'esperienza del cliente, assistenza clienti durante il processo di prenotazione, attività di gestione e acquisizione di nuovi partner attraverso strumenti di marketing e innovazione tecnologica grazie soluzioni White-label e partnership strategiche che permettono di ampliare il modello B2B offrendo l'infrastruttura tecnologica di Agoda sotto altri brand.

8. Struttura dei costi: Agoda è parte del gruppo Booking Holdings. I maggiori costi che l'azienda sostiene per rimanere competitiva sono relativi alle campagne di marketing, all'acquisizione di clienti, agli investimenti tecnologici ed alle risorse umane.

I costi fissi sono relativi a spese per risorse umane: con oltre 7000 dipendenti in 27 mercati globali i costi relativi a stipendi e formazione sono significativi; alle spese per gli uffici e infrastrutture: Agoda ha più di 50 sedi operative globali comprese grandi città come Bangkok, Tokyo e Singapore, ciò comporta alti costi immobiliari e la costante manutenzione della piattaforma digitale.

I maggiori costi variabili che sostiene Agoda per rimanere competitiva riguardano soprattutto il marketing, in particolare la pubblicità online, il supporto clienti e i costi di transazione necessari a garantire la sicurezza delle operazioni e la riservatezza dei dati personali. A questi si aggiungono i costi relativi allo sviluppo e alla manutenzione tecnologica, con un uso sempre più rilevante dell'intelligenza artificiale per migliorare l'esperienza dell'utente e personalizzare le ricerche, mantenendo comunque un approccio centrato sull'uomo.

9. Ricavi totali: secondo i dati riportati da Nasdaq (2024), i ricavi totali del gruppo Booking Holdings sono stati pari a circa 21 miliardi di dollari nel 2024. Una previsione pubblicata da Forbes (2025) stima che i ricavi possano salire a 26 miliardi di dollari nel 2025. Per quanto riguarda Agoda, Secondo una ricerca di Nexea, la piattaforma avrebbe generato circa 2 miliardi di dollari di ricavi annuali nel periodo 2023-2024.

I principali ricavi di Agoda provengono dalle commissioni sulle prenotazioni, che variano tra il 15% e il 20% per ciascuna prenotazione, a seconda del Paese e delle caratteristiche della struttura ricettiva. Inoltre, Agoda offre agli affiliati un sistema di

commissioni progressivo: 4% per meno di 50 prenotazioni mensili, 5% per più di 299 prenotazioni mensili.

Tra le fonti di ricavo secondarie, ma comunque rilevanti, si includono:

- servizi accessori, come voli, noleggio auto e attività locali;
- sponsorizzazioni e pubblicità, ad esempio pacchetti promozionali che consentono di ottenere visibilità premium a pagamento;
- servizi premium per abbonati, che offrono sconti e vantaggi esclusivi, incentivando la fidelizzazione dei clienti e generando ricavi ricorrenti;
- annunci pubblicitari di terze parti sulla piattaforma (posizionamenti sponsorizzati sul sito e sull'applicazione mobile).

Di seguito una ricostruzione grafica del business model di Agoda:

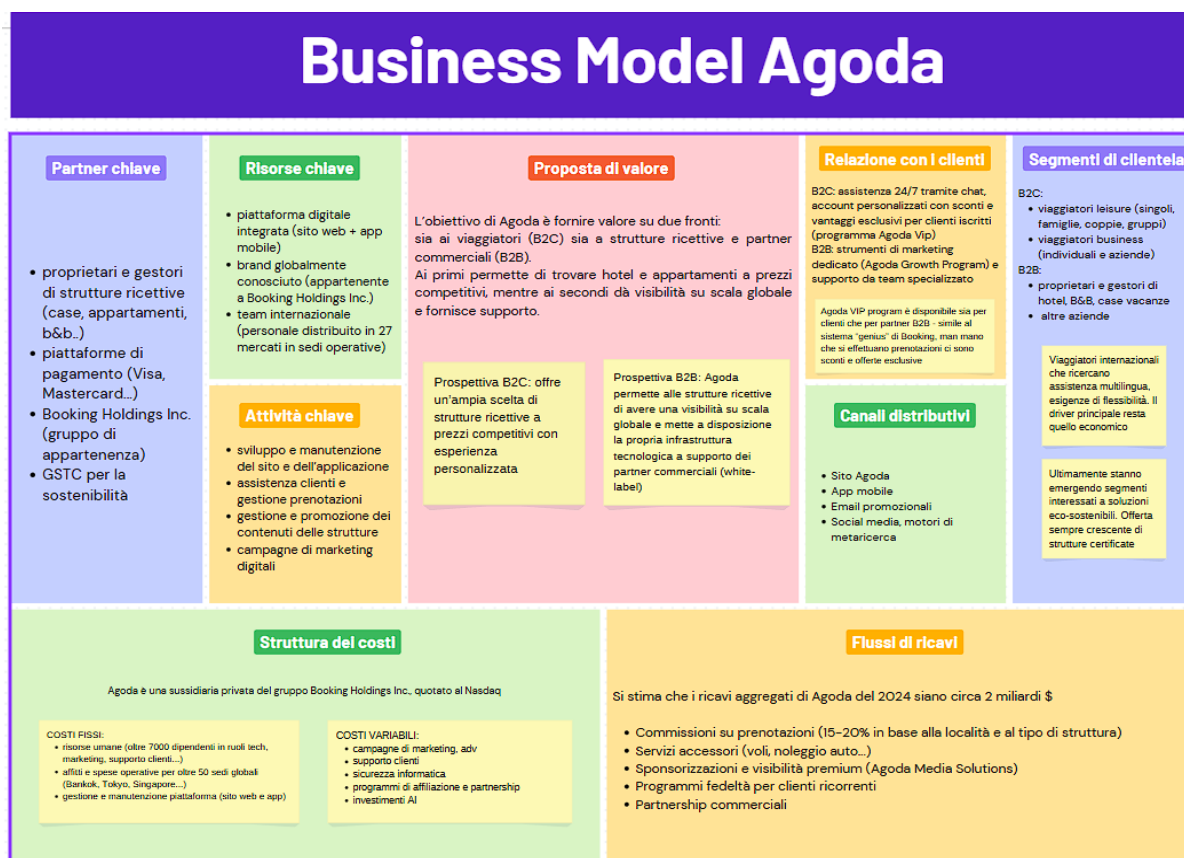


Figura 3: Ricostruzione su Canva del Business Model di Agoda⁴²

⁴²https://www.canva.com/design/DAGijPE93pU/kCPKSgkCKqFgYDuEprGhgA/edit?utm_content=DAGijPE93pU&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

3.2.1 Evoluzione del modello di *business*

Come già evidenziato in precedenza, le esigenze di mercato cambiano continuamente ed è perciò importante adattare il *business model* a questi mutamenti, è indispensabile quindi un apprendimento continuo per non rimanere indietro rispetto ai rivali e conservare oppure raggiungere un vantaggio competitivo.

In quest'ottica, il modello proposto da Osterwalder, già analizzato nel paragrafo precedente, sebbene sia uno degli strumenti più utilizzati per comprendere come l'azienda genera valore, non integra esplicitamente gli aspetti legati alla sostenibilità sociale e ambientale.

Negli ultimi anni questa limitazione ha portato allo sviluppo di nuovi approcci più evoluti, come i Modelli di Business Sostenibili⁴³(SBM), che estendono il focus dal solo valore economico verso una concezione più inclusiva e ampia.

Il concetto di “valore”, centrale nel *business model*, può assumere diverse accezioni nella letteratura: è stato associato alla realizzazione di un valore prettamente economico (Chesbrough&Rosenbloom, 2002), alla fornitura di “valore” per il cliente (Magretta, 2002), al concetto di valore di scambio di Adam Smith, pilastro del pensiero economico che prevale ancora in gran parte nella pratica aziendale, che dà valore ad un bene in relazione alla capacità che ha di essere scambiato sul mercato con altri beni o con moneta; con il concetto di “valore condiviso” (Porter & Kramer, 2011), si arriva all'idea di generare valore economico in modo che sia utile anche alla società, connettendo il successo dell'azienda al progresso sociale, fino ad arrivare al concetto di “valore sostenibile” che incorpora le dimensioni economica, ambientale e sociale simultaneamente considerando i bisogni di tutti gli stakeholders piuttosto che dare priorità agli azionisti.

Innovare i modelli di business significa superare la logica puramente economico-finanziaria, includendo l'ambiente naturale, che influenza ed è influenzato dall'ambiente sociale ed economico, e la società come stakeholder principali. Questo approccio, alla base dei modelli di business sostenibili, riconosce che l'impresa non è separata dal contesto in cui opera. I SBM cercano dunque di bilanciare la creazione di profitto con i benefici ambientali e sociali di lungo termine.

⁴³ Sustainable Business Model (SBM).

Una delle principali sfide di questi nuovi modelli di business risiede proprio nel bilanciamento delle tre dimensioni della sostenibilità (ambientale, sociale ed economica). Affinché questo avvenga, ciascuno di questi tre sottoinsiemi deve essere sano (Faber et al., 2005); la sostenibilità si riferisce quindi ad una condizione continua e sistematica, non alla somma di interventi isolati e sconnessi (Evans et Al., 2017, riprendendo Ehrenfeld e Hoffman, 2013).

Di seguito come potrebbe essere rappresentato il modello di business sostenibile di Agoda.



Figura 4: SBM di Agoda⁴⁴

3.3 Iniziative sostenibili adottate da Agoda

Negli ultimi anni Agoda ha avviato una serie di iniziative in ambito sociale e ambientale, in linea con una visione di lungo termine orientata verso la sostenibilità. Questi progetti riflettono come l'azienda si stia impegnando a virare verso il modello di business sostenibile di cui sopra.

⁴⁴ https://www.canva.com/design/DAGjZ0ZPI2A/4TIplXGpV22_na_pr04J2A/edit

3.3.1 Iniziative ambientali di Agoda

Per quanto riguarda le azioni ambientali, Agoda ha avviato progetti di pulizia ambientale. Nel 2021 ha collaborato con l'organizzazione no-profit *TerraCycle Foundation* per pulire il canale Lat Phrao. I volontari hanno raccolto 667 kg di rifiuti di plastica, contribuendo alla salvaguardia dell'ecosistema fluviale.

L'anno successivo 2022 Agoda ha collaborato con l'amministrazione della città di Bangkok per migliorare l'infrastruttura green della città. Con l'iniziativa "Urban Tree Planting" Agoda si è impegnata a donare 10000 alberi per supportare il progetto di espandere le aree verdi thailandesi con l'obiettivo di piantare un milione di alberi entro quattro anni per accelerare il turismo sostenibile. Per lanciare l'iniziativa, Chadchart Sittipunt, governatore di Bangkok e Omri Morgenshtern, CEO di Agoda hanno piantato simbolicamente i primi alberi presso il parco Phutthamonthon Sai 2, nella parte Occidentale di Bangkok affiancati da numerosi volontari di Agoda, dirigenti e funzionari del parco.

Sempre nel 2022 Agoda ha lanciato per la prima volta il Programma *Eco Deal* in collaborazione con WWF-Singapore per migliorare gli habitat marini. Il programma è stato inizialmente lanciato con strutture in cinque paesi: Australia, Indonesia, Malesia, Filippine e Singapore. Le strutture aderenti potevano offrire ai viaggiatori uno sconto sulle prenotazioni fino al 15% contribuendo con un impegno complessivo da parte di Agoda di 1.500.000 \$. Le iniziative per la sostenibilità sono proseguite nel 2023 estendendo la collaborazione con altri Paesi come Tailandia, Vietnam, Cambogia e India e donando un dollaro al WWF a sostegno di programmi ambientali per ogni prenotazione effettuata presso le strutture aderenti, fissando un impegno minimo di 1.600.000 \$.

Nel 2024, Agoda ha annunciato durante il forum del turismo dell'ASEAN⁴⁵ la terza edizione del programma Eco Deals, dal 3 marzo fino al 3 dicembre 2024, aumentando la donazione al WWF di Singapore fino ad un milione di dollari e continuando a donare un dollaro per ogni prenotazione effettuata tramite le strutture partecipanti all'iniziativa fino ad arrivare al lancio del quarto EcoDeal nel 2025, ampliando la donazione fino a 1,5 milioni di dollari. A partire dal 20 gennaio 2025 fino al 19 dicembre 2025 Agoda continuerà a donare 1 dollaro per ogni prenotazione non cancellata generata tramite l'iniziativa fino ad un massimo di 1.500.000 \$.

⁴⁵ Associazione delle Nazioni del Sud-est asiatico.

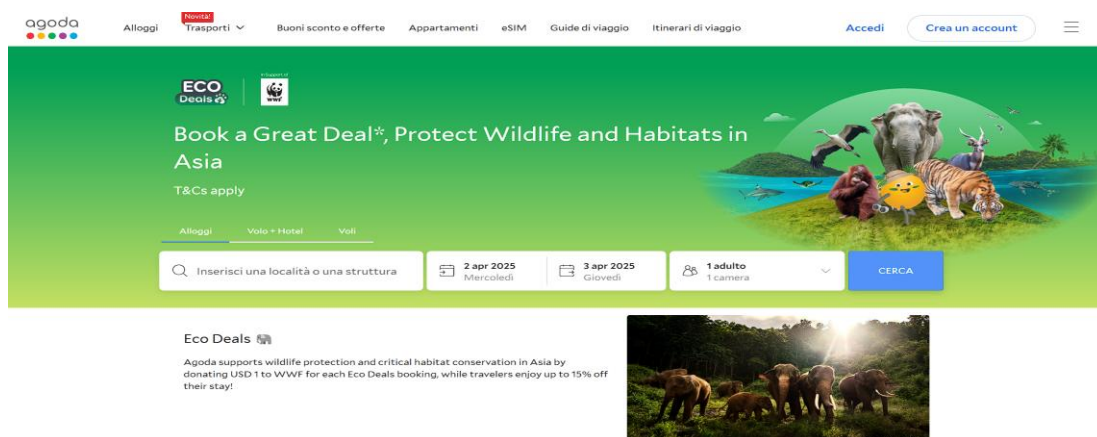


Figura 5: Pagina di Agoda dedicata all'iniziativa Eco Deal

Fonte: www.agoda.com

3.3.2 Iniziative sociali di Agoda

Dal punto di vista sociale Agoda ha investito in programmi di formazione rivolti agli albergatori per migliorare le competenze per quanto concerne la sostenibilità.

Agoda è diventata la prima agenzia di viaggio online a offrire nel 2022 programmi di formazione sulla sostenibilità agli hotel partner in collaborazione con il Global Sustainable Tourism Council (GSTC) e successivamente anche con USAID (Agenzia degli Stati Uniti per lo Sviluppo Internazionale). La collaborazione con GSTC è iniziata per riunire piccoli gruppi di albergatori, poi con USAID è stata ampliata anche al sud est asiatico.

Singapore Tourism Board (STB) e Singapore Hotel Association (SHA) hanno lanciato la Hotel Sustainability road map, che definisce obiettivi di sostenibilità chiari per gli hotel ; uno tra questi è di arrivare ad avere almeno al 60% delle camere di hotel a Singapore con una certificazione di sostenibilità alberghiera riconosciuta a livello internazionale entro il 2025. A sostegno di ciò Agoda ha sviluppato un programma di formazione flessibile costituito da quattro sessioni di 90 minuti in quattro settimane (dal 6 ottobre al 3 novembre 2022).

Nel 2024 la formazione si è tenuta a Bali per fornire agli albergatori competenze per attuare pratiche sostenibili in linea con i criteri GSTC. La formazione ha riunito 55 partecipanti rendendola la più grande formazione sulla sostenibilità alberghiera organizzata in Indonesia. Il corso ha dato le competenze necessarie per attuare pratiche

turistiche sostenibili in linea con i criteri GSTC, standard globali per la sostenibilità nei viaggi e nel turismo. Sempre nel 2024 sono state svolte altre sessioni di formazione in 5 sedi in 7 mesi (Jaipur in India, Bali in Indonesia, Colombo in Sri Lanka, Kathmandu in Nepal).

3.4 Innovazioni tecnologiche introdotte da Agoda

Agoda ha integrato nel proprio modello molte innovazioni tecnologiche nel corso degli anni che le hanno permesso di rimanere competitiva all'interno del mercato delle OTA. Di seguito si descrivono quelle più significative.

3.4.1 *White-label technology*

La strategia white-label viene comunemente impiegata da diverse aziende per fornire prodotti o servizi sotto il marchio di una compagnia, mentre le componenti o le soluzioni sono forniti da un'entità diversa. Questo permette alle aziende di espandere la loro offerta più velocemente senza il bisogno di elaborare internamente quelle competenze.

E' utilizzato da industrie in moltissimi settori, dalla vendita al dettaglio alla fintech, sanità ecc. (cliniche usano piattaforme telemedicina per offrire consulti virtuali sotto il proprio marchio) I vantaggi sono l'efficienza di costi (le soluzioni white label permettono ai brand di offrire prodotti o servizi senza affrontare gli investimenti e i costi associati alla produzione interna), il time-to-market (riduce il tempo di entrata all'interno del mercato, evitando processi lunghi legati alla produzione), la riduzione del rischio (usando prodotti white label già conosciuti i vari brand evitano di rischi come: investimenti finanziari, accettazione da parte del mercato, guasti tecnologici....).

Nel caso di Agoda la tecnologia white label permette ai partner mantenere il proprio brand usando però l'infrastruttura di Agoda.

Al riguardo ho intervistato Thammarith Likittheerameth,⁴⁶ ingegnere presso Agoda che ha pubblicato un report sul *white labelling* sviluppato da Agoda, al quale ho rivolto le seguenti domande:

⁴⁶ <https://medium.com/@thammarith>

D1. Consentendo ai partner di costruire sulla struttura tecnologica di Agoda tramite il *white labeling*, avete osservato idee, casi d'uso o miglioramenti tecnici inaspettati che non sarebbero emersi internamente?

R1. *Sì, ad esempio in una delle versioni white-label, sulla homepage c'è una mappa del Giappone, come si vede nel primo articolo. Funzionalità di questo tipo sono localizzate e nascono dai partner locali.*

D2. Nell'articolo vengono menzionati i limiti del fare affidamento esclusivamente su servizi white label e la decisione di introdurre un sistema di gestione del comportamento per una maggiore flessibilità lato cliente. Come avete bilanciato la coerenza architetturale con il bisogno di adattabilità del front-end?

R2. *La regola generale è: se una funzione si basa su più servizi, dovrebbe essere centralizzata (es. se una WL abilita o meno la prenotazione voli). Se invece è specifica solo per quel sistema (es. se mostrare o meno una lingua), allora è una funzione client-side. In caso di dubbio, si può partire da una funzione locale e poi eventualmente centralizzarla.*

D3. Che tipo di collaborazione o input arriva dai partner white label? Le loro richieste portano mai a cambiamenti o miglioramenti nel sistema centrale?

R3. *Non posso rispondere con certezza, è oltre le mie competenze. Un esempio possibile: se un partner ha una funzione essenziale come il collegamento ai propri sistemi (es. punti fedeltà), allora diventa un cambiamento significativo.*

D4. Secondo lei, quali sono i principali vantaggi per Agoda nell'aprire il proprio codice e la propria infrastruttura core ai partner?

R4. *Se dovessi rispondere io, direi che questo approccio permette di aggiungere più funzionalità, migliorare la comprensione degli utenti e accorciare i tempi di ingresso in nuovi mercati.*

D5. Come garantisce Agoda la protezione della proprietà intellettuale e la sicurezza nel condividere il codice con più partner?

R5. *Non condividiamo il codice. Raccogliamo i requisiti, negoziamo e siamo noi a implementare i cambiamenti. Loro sono più simili a project manager o product owner, e noi agiamo come una software house per loro.*

D6. Pensa che il *white labeling* diventerà una parte più rilevante nella strategia di open innovation di Agoda in futuro?

R6. *Possibile, ma non posso rispondere con certezza: potrebbe essere una questione legata alla strategia aziendale.*

D7. Ci sono altri ambiti in cui Agoda sta utilizzando o pianifica di utilizzare un approccio simile?

R7. *Direi che Agoda continuerà a migliorare i sistemi white label per future prospettive e opportunità. La maggior parte sono white-label aware di default. Le altre tecniche che gli interessano sono LLM. Nella pagina dell'hotel c'è la funzione ask me anything che usa Chat Gpt.*

Agoda adotta un modello di open innovation “controllato” in cui i partner non accedono direttamente al codice sorgente, ma collaborano strettamente nella definizione dei requisiti. Agoda offre dunque personalizzazioni su misura senza cedere il controllo della piattaforma.

Le implementazioni white label hanno portato idee nuove che non sarebbero emerse internamente, come la mappa del Giappone sulla homepage. Questo mostra come la collaborazione con partner locali possa favorire innovazione, valorizzando le conoscenze specifiche dei mercati.

Agoda ha stabilito un principio architetturale chiaro per bilanciare flessibilità e coerenza: le funzioni che coinvolgono più sistemi sono centralizzate, mentre le funzioni specifiche al front-end, sono locali; questa regola aiuta a scalare le personalizzazioni evitando frammentazioni.

L'apertura della piattaforma, anche se parziale, permette ad Agoda di:

- espandersi più rapidamente in nuovi mercati;
- adattarsi alle esigenze locali;
- migliorare la *customer experience*.

Anche in un contesto *open*, Agoda non sacrifica la sicurezza: non c'è condivisione diretta del codice, e il controllo resta interno. Questo permette di innovare senza esporsi a rischi critici.

Tra le soluzioni *white-label* sviluppate da Agoda è interessante *Rocket Travel*.

Rocket Travel è stata lanciata nel 2013 come *rocketmiles.com* per permettere ai viaggiatori frequenti di guadagnare punti da una vasta gamma di programmi fedeltà quando vengono prenotate le stanze (focus iniziale su offerta di prenotazioni di hotel e punti fedeltà).

Nel 2015 il gruppo Priceline ha acquisito *rocketmiles.com* per le sue competenze in *white label* incentrato sulla fidelizzazione fino al 2022, nel corso del quale viene lanciato *Rocket Travel by Agoda* (unendo servizi B2B di *Rocket travel* e Agoda per partnership strategiche).

Oggi Agoda continua a costruire siti di viaggio personalizzati per i partner e a offrire strategie per massimizzare le ricompense, offrire valore e costruire la fedeltà dei clienti.

3.4.2 *Content Enrichment Platform* e intelligenza artificiale

Un'altra innovazione importante riguarda l'uso dell'intelligenza artificiale per la gestione dei contenuti visivi.

Agoda ha sviluppato una piattaforma per migliorare la qualità e la gestione delle oltre 450 milioni di immagini presenti sulla piattaforma. Ciò in quanto nella piattaforma venivano caricate continuamente foto di hotel, relative a recensioni e molto altro: molte di queste risultavano però duplicate o sfocate.

Un primo tentativo è stato quello di elaborare le immagini su Apache Spark⁴⁷, che dopo aver analizzato le immagini le passava ai modelli di machine learning per riconoscere i duplicati o le foto con bassa qualità ed estrarre i tag (preferenze tipo camera doppia, vista mare etc.). Questo sistema portava però a problemi di frammentazione dei dati, tra cui ritardi nella replicazione (quando viene copiato su più server, può volerci del tempo prima che appaia su tutte le piattaforme) e latenza di archiviazione (tempo che passa tra aprire l'immagine e il momento in cui è effettivamente disponibile); per far fronte a questi

⁴⁷ Motore di trattamento dei dati open source per gestire set di dati su larga scala.

problemi è stata progettata una “*content enrichment platform*”, cioè una piattaforma per l’arricchimento dei contenuti per ridurre i tempi di replica dei dati, ridurre lo sforzo di sviluppo delle nuove immagini, integrare nuovi modelli di machine learning.

Si tratta di una soluzione monorepo⁴⁸ organizzata in sezioni riutilizzabili.

Questo nuovo sistema ha permesso di ridurre i tempi di elaborazione e perciò ridurre i costi. Adesso per elaborare le immagini si impiegano solo 7 giorni rispetto ai 32 precedenti e aggiungere un nuovo job⁴⁹ richiede solo 3 giorni grazie al nuovo codice modulare con struttura riutilizzabile. Ciò rende Agoda più efficiente e flessibile.

3.5 Funzione finanziaria di Agoda

La funzione finanziaria è costituita da attività che permettono il soddisfacimento del fabbisogno finanziario dell’impresa. Serve per garantire che l’azienda abbia le risorse per compiere le operazioni strategiche e quotidiane. Si riferisce alla pianificazione, sviluppo e controllo della struttura del capitale di un’impresa con l’obiettivo di aumentare il valore e il profitto dell’azienda attraverso decisioni ottimali in materia di investimenti, finanziamenti e dividendi.

Si occupa di:

- reperire risorse finanziarie (tramite fondi sul mercato dei capitali le aziende devono sostenere le operazioni aziendali e i costi);
- gestire le risorse finanziarie (ottimizzandole, gestendo il rapporto tra capitale proprio e capitale di terzi, gestire la tesoreria aziendale);
- supportare le decisioni alle aree aziendali;
- controllare i flussi finanziari (ottimizzare e monitorare la gestione dei flussi finanziari);
- valutare le strategie aziendali.

La funzione finanziaria si è evoluta soprattutto grazie alle nuove tecnologie: nella Fintech viene integrata la tecnologia con i prodotti finanziari per migliorare l’uso dei servizi. L’innovazione riguarda: la digitalizzazione (piattaforme online per trasformare i processi tradizionali), l’automazione dei vari processi (intelligenza artificiale), l’accessibilità ai

⁴⁸ Un’unica piattaforma dove tutte le componenti sono depositate in un unico spazio.

⁴⁹ Singola attività all’interno di una pipeline.

servizi più facile e efficiente e l'ottimizzazione dei processi (efficienza operativa). La Fintech permette di migliorare l'esperienza del cliente (servizi personalizzati, accesso ai servizi finanziari), aumentare la competitività (stimola l'innovazione e il miglioramento dei servizi), incentivare la collaborazione (tra istituzioni finanziarie tradizionali e nuove startup), utilizzare l'automazione, l'intelligenza artificiale, la digitalizzazione dei processi di pagamento.

Un esempio di Fintech in Agoda è la funzione “*price freeze*”: gli utenti di Agoda possono cliccare sul pulsante blocca il prezzo e seguire il processo di prenotazione per pagare il deposito e mantenere il prezzo bloccato; si può anche decidere di scegliere la configurazione del letto. In questo modo i consumatori non pagheranno più del prezzo concordato e risparmieranno se il prezzo dell'alloggio scende. Se non completano la prenotazione durante il periodo di blocco del prezzo, perdono solo il deposito iniziale.

È un servizio di pagamento avanzato che permette di bloccare il prezzo di una struttura versando un deposito. Riduce l'incertezza legata alla volatilità dei prezzi, migliora la qualità e l'efficienza operativa finanziaria (il sistema blocca un determinato prezzo e poi adegua se scende / resta uguale).

La finanza aziendale si fonda su 3 principi cardine:

- a. principio di investimento (sottolinea l'importanza di investire i fondi nelle giuste opzioni, monitorando il rischio ed il rendimento); Agoda: investe continuamente nei contenuti che propone per migliorare l'esperienza degli utenti, usando intelligenza artificiale e big data;
- b. principio di finanziamento (bisogna scegliere i metodi di finanziamento adeguati a massimizzare il profitto). Agoda facendo parte del gruppo Booking Holdings beneficia delle strategie definite dal gruppo che sono:
 - emissione di obbligazioni: a maggio 2023 Booking Holdings ha emesso obbligazioni internazionali per un totale di 500 milioni di euro a un tasso d'interesse del 3,625% con scadenza a novembre 2028;
 - riacquisto azioni proprie (buyback): il Consiglio di amministrazione di Booking ha approvato un nuovo programma di riacquisto di azioni proprie nel 2025 di 20 miliardi di dollari oltre ai quasi 8 miliardi rimanenti alla fine del 2024⁵⁰; questa è una buona forma di gestione del capitale proprio per gli azionisti ⁵⁰;

⁵⁰ L'azienda riacquista azioni e quindi diminuisce il numero totale di azioni in circolazione. L'utile netto dell'azienda resta lo stesso ma viene diviso su un numero minore di azioni. Un aumento dell'EPS fa crescere spesso il prezzo del titolo e attrae investitori.

- c. principio dei dividendi (determina se gli utili devono essere distribuiti o reinvestiti).

3.6 *SWOT Analysis*

L'analisi SWOT è uno strumento di gestione strategico usato per analizzare congiuntamente i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce a cui un'azienda deve far fronte.

Nel caso di Agoda:

- Punti di forza (Strengths): tra i principali punti di forza si evidenzia un'infrastruttura tecnologica all'avanguardia, come visto nei paragrafi precedenti con la tecnologia white-label, che implica l'integrazione di soluzioni di intelligenza artificiale e machine learning per migliorare l'efficienza operativa; secondo Nexea (2024) l'adozione di sistemi di personalizzazione basati su AI ha consentito ad Agoda di aumentare i tassi di conversione del 15%, migliorando significativamente la soddisfazione dei clienti. Altro punto di forza è la forte riconoscibilità del brand a livello mondiale, in particolare nella regione asiatica, anche grazie all'appartenenza al gruppo "Booking Holdings". Secondo il CEO di Booking Holdings, Glenn Fogel, Agoda e Booking sono state tra le cinque applicazioni più scaricate in Asia nel 2023 (Booking Holdings Inc., 2024)
- Punti di debolezza (Weaknesses): l'appartenenza al gruppo "Booking Holdings" può anche essere vista come un punto di debolezza; Booking è infatti un concorrente diretto e più conosciuto rispetto ad Agoda, soprattutto in Europa;
La politica riguardante la sostenibilità non è sempre trasparente o vincolante: Agoda promuove iniziative come il programma "Eco Deal" ma dichiara la possibilità di interrompere in qualsiasi momento, a propria discrezione, tale campagna (Agoda, 2024); inoltre, Agoda non rientra tra le OTA con certificazioni di sostenibilità obbligatorie per i partner.
- Opportunità (opportunities): una delle maggiori opportunità per Agoda potrebbe essere l'espansione in nuovi mercati emergenti come ad esempio in America Centrale, a Cuba, in cui l'unico attuale concorrente è Airbnb. Anche la crescente domanda per viaggi sostenibili da parte dei consumatori è una grande opportunità per Agoda, che già stringe collaborazioni con diversi enti in questo senso. Secondo il

Sustainable Travel Report di Booking.com (2023), l'80% dei viaggiatori globali considera importante viaggiare in modo più sostenibile.

- Minacce (Threats): le minacce maggiori sono sicuramente l'elevata competizione, nel settore, di altre OTA e i rischi legati alla protezione dei dati dei consumatori; nonostante Agoda abbia adottato varie misure per proteggere i dati dei clienti, come ad esempio il programma "Bug Bounty" per identificare le vulnerabilità del sistema di sicurezza invitando hacker etici a collaborare, permangono preoccupazioni riguardo alla condivisione di dati personali con partner terzi; recentemente, un caso avvenuto in Vietnam ha messo in evidenza queste criticità: un cliente ha denunciato che, a seguito di una prenotazione avvenuta su Agoda, il personale dell'hotel aveva accesso ai dati della sua carta di credito, compreso il codice CVC (VNEExpresso International, 2024). Un'altra minaccia è il fenomeno sempre più crescente della disintermediazione da parte degli hotel: gli hotel incentivano infatti la prenotazione diretta tramite i propri siti per limitare la propria dipendenza da OTA.

CONCLUSIONI

L'analisi svolta ha mostrato come l'innovazione aperta non sia più un'opzione, ma una strategia competitiva necessaria per affrontare ambienti complessi e dinamici, quali sono quelli in cui operano le OTA, aziende chiamate a conquistare e a mantenere importanti fette del mercato delle prenotazioni online di viaggi.

L'indagine ha messo in luce la crescente centralità delle piattaforme digitali nella distribuzione turistica, il consolidamento del mercato attorno a pochi grandi operatori globali e l'emergere di nuove tecnologie, come i sistemi basati sull'intelligenza artificiale, in grado di semplificare, aiutare ed accelerare i viaggiatori nella pianificazione e prenotazione dei loro viaggi.

Il successo delle piattaforme dipende, tuttavia, non solo dalla capacità delle OTA di mettere in contatto i potenziali acquirenti (i clienti viaggiatori) con i prestatori di servizi (strutture alberghiere, società di trasporto, ecc.), ma anche dal valore aggiunto che le OTA sono grado di apportare. Per chi fornisce servizi nel settore del turismo, avere un buon posizionamento online è un fattore importante per il successo finanziario. In questo le più importanti OTA sono in grado di aiutare i prestatori di servizi turistici a migliorare la loro presenza online, contribuendo a migliorare quindi il loro fatturato.

Nell'esaminare il caso di Agoda è emerso come questa società del Gruppo Booking Holdings abbia integrato logiche di Open Innovation attraverso strategie di *white labeling* "controllato", in cui i partner non accedono direttamente al codice sorgente, ma collaborano strettamente nella definizione dei requisiti di cui necessitano.

Agoda offre dunque personalizzazioni su misura senza cedere il controllo della piattaforma di proprietà. In questo modo svolge una funzione di esecutore di servizi informatici per conto di altri soggetti del settore – cioè come una sorta di software house – e, allo stesso tempo, acquisisce da detti soggetti dati ed informazioni che sono utili per implementare la propria *suite* informatica.

In tal senso, Agoda dimostra capacità non solo di adattarsi al cambiamento, ma anche di guidarlo, investendo in tecnologie e modelli organizzativi aperti, flessibili e orientati al lungo termine.

Inoltre, aderendo al programma Travel Sustainable del Gruppo Booking Holdings e alle numerose iniziative in collaborazione con GSTC, Agoda ha introdotto funzioni aggiuntive per aiutare i viaggiatori a prenotare sistemazioni più sostenibili; il programma premia le strutture che si impegnano per operare in modo più responsabile in termini di

impatto sull'ambiente e sulle comunità locali. In questo modo Agoda sta incoraggiando le strutture alberghiere a continuare a progredire verso l'obiettivo di acquisire da soggetti terzi una certificazione che accerti il soddisfacimento di requisiti di sostenibilità ambientale. In tal senso Agoda ha anche organizzato, e sta continuando ad organizzare, corsi di formazione sul tema della sostenibilità da parte del personale di strutture alberghiere.

In conclusione, si conferma che il paradigma dell'Open Innovation rappresenta un vantaggio competitivo strategico anche nel settore turistico, contribuendo alla creazione di valore economico, sociale e ambientale.

Tuttavia, resta aperta la sfida di integrare in modo sistemico la sostenibilità all'interno dei modelli di *business* delle OTA, affinché l'innovazione sia realmente inclusiva, responsabile e duratura.

BIBLIOGRAFIA

Beckerman, W. (1994). Sustainable development: Is it a useful concept? *Environmental Values*, 3(3), 191–209.

Buhalis, D., & Licata, M. C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism management*, 23(3), 207–220
Chesbrough, H. (2024). Open Innovation: Accomplishments and Prospects for the Next 20 Years. *California Management Review*, 67(1), 164–180.

Chesbrough, H. (2006), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. W. (2021). *Il futuro della open innovation: Creare valore dall'innovazione aperta nell'era della tecnologia esponenziale*. Luiss University Press.

Chesbrough, H., Radziwon, A., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2024). *The Oxford handbook of open innovation*. Oxford University Press.

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business strategy and the environment*, 26(5), 597–608.

Fontana, F., & Caroli, M. (2017). *Economia e gestione delle imprese* (5ª ed.). McGraw-Hill Education.

Furlotti, K., & Balluchi, F. (2022). *La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e accountability-terza edizione* (Vol. 1, pp. 1-369). Ghiappichelli.

Garcia, G., Dos Anjos, S., & Doğan, S. (2022). Online travel agencies and their role in the tourism industry. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 10(3), 361–386.

Goworek, H. (2015). *Retail marketing management: Principles and practice*. Pearson Education.

Law, R., Leung, R., Lo, A., Leung, D., & Fong, L. H. N. (2015). Distribution channel in hospitality and tourism: Revisiting disintermediation from the perspectives of hotels and travel agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 431–452.

McNeill, J. R., & Engelke, P. (2016). *The great acceleration: An environmental history of the Anthropocene since 1945*. Harvard University Press. (Cap 2. “Climate Science meets climate politics”).

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.

Porter, M. E. & Kramer, MR (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.

Raad, J., Sharma, A., & Nicolau, J. L. (2023). Performance effects of innovation in two-sided markets: The paradigmatic case of OTAs. *Tourism management*, 94, 104637.

Talwar, S., Dhir, A., Kaur, P., & Mäntymäki, M. (2020). Barriers toward purchasing from online travel agencies: An innovation resistance theory perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102593.

Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative science quarterly*, 1-20.

Turnšek, M., & Radivojević, V. (2025). Platformization in Tourism: Typology of Business Models, Evolution of Market Concentration and European Regulation Responses. *Platforms*, 3(1), 1.

Vinod, B. (2022). The Travel Agency Perspective of Revenue Management. In *Revenue Management in the Lodging Industry: Origins to the Last Frontier* (pp. 255-278). Cham: Springer International Publishing.

Vinod, B. (2024). GDS: The Internet, New Channels and Transparency (1996–2011). In *Mastering the Travel Intermediaries: Origins and Future of Global Distribution Systems, Travel Management Companies, and Online Travel Agencies* (pp. 119-149). Cham: Springer Nature Switzerland.

World Conservation Strategy – Living Resource Conservation for a Sustainable Development, IUCN-UNEP-WWF.

World Tourism Organization. (2018). *Tourism for Development – Volume I: Key Areas for Action*. UNWTO (pp 14-18).

Xiang, Z., Wang, D., O’Leary, J. T., & Fesenmaier, D. R. (2015). Adapting to the internet: trends in travelers’ use of the web for trip planning. *Journal of travel research*, 54(4), 511-527.

SITOGRAFIA

Agoda. *About Agoda*. Accessibile da: <https://www.agoda.com/it-it/info/about-agoda.html>

Agoda. *Agoda celebrates ten years*. Accessibile da: <https://www.agoda.com/it-it/info/agoda-news-celebratestenyears.html>

Agoda. (2020). *Agoda joins GSTC*. Accessibile da: <https://www.agoda.com/press/agoda-joins-gstc/>

Agoda. (2021). *MyPledge: Waterway cleaning in Bangkok*. Accessibile da: <https://www.agoda.com/press/mypledge-waterway-cleaning-in-bangkok/>

Agoda. (2022). *Agoda and WWF Singapore announce partnership for marine habitat restoration*. Accessibile da: <https://www.agoda.com/press/agoda-and-wwf-singapore-announce-partnership-for-marine-habitat-restoration/>

Agoda. (2022). *Agoda announces a new Price Freeze function, allowing customers to hold prices before buying*. Accessibile da: <https://www.agoda.com/press/agoda-announces-a-new-price-freeze-function-allowing-customers-to-hold-prices-before-buying/>

Agoda. (2022). *Agoda partners with the Global Sustainable Tourism Council to accelerate sustainability transformation in the travel industry*. Accessibile da: <https://www.agoda.com/press/agoda-partners-with-the-global-sustainable-tourism-council-to-accelerate-sustainability-transformation-in-the-travel-industry/>

Agoda. (2023). *Agoda expands partnership with WWF to support wildlife conservation across Asia*. Accessibile da: <https://www.agoda.com/press/agoda-expands-partnership-with-wwf-to-support-wildlife-conservation-across-asia/>

Agoda. (2023). *White label solution: Differentiators that help you stay ahead of the curve*. Accessibile da: <https://www.agoda.com/press/white-label-solution-differentiators-that-help-you-stay-ahead-of-the-curve/>

Agoda. (2024). *Agoda announces launch of its third edition Eco Deals program at the ASEAN Tourism Forum, expands partnership with WWF and pledges USD 1 million for wildlife conservation*. Accessibile da: <https://www.agoda.com/press/agoda-announces-launch-of-its-third-edition-eco-deals-program-at-the-asean-tourism-forum-expands-partnership-with-wwf-and-pledges-usd-1-million-for-wildlife-conservation/>

Agoda Careers. (2024). *Digital transformation in travel: How Agoda is shaping the future*. Accessibile da: <https://careersatagoda.com/blog/tech/digital-transformation-in-travel-how-agoda-is-shaping-the-future/>

Agoda Careers. (2024). *Agoda's human-centered approach to AI*. Accessibile da: <https://careersatagoda.com/blog/tech/agodas-human-centered-approach-to-ai/>

Agoda Careers. *Locations*. Accessibile da: <https://careersatagoda.com/locations/>

Agoda Engineering. (2022). *Building and scaling different travel websites with one codebase*. Medium. Accessibile da: <https://medium.com/agoda-engineering/building-and-scaling-different-travel-websites-with-one-codebase-fc6f0202c2e1>

Agoda Engineering. (2022). *Building and scaling different travel websites with one codebase*. Medium. Accessibile da: <https://medium.com/agoda-engineering/building-and-scaling-different-travel-websites-with-one-codebase-fc6f0202c2e1>

Agoda Engineering. (2025). *How Agoda works with hackers to strengthen its security*. Medium. Accessibile da: <https://medium.com/agoda-engineering/how-agoda-works-with-hackers-to-strengthen-its-security-2e4129299b8b>

Agoda Engineering. (2025). *Inside Agoda's content enrichment platform: Managing 450M+ property images*. Medium. Accessibile da: <https://medium.com/agoda-engineering/inside-agodas-content-enrichment-platform-managing-450m-property-images-516bf4bee165>

Agoda Partners. *Homepage*. Accessibile da: <https://partners.agoda.com/>

Agoda Partner Hub. *Agoda Media Solutions*. Accessibile da: <https://partnerhub.agoda.com/agoda-media-solutions/>

Agoda Partner Hub. *Agoda Growth Program*. <https://partnerhub.agoda.com/hotel-solutions/agoda-growth-program/>

Agoda Partner Hub. *Agoda VIP: What is Agoda VIP?* Accessibile da: <https://partnerhub.agoda.com/what-is-agoda-vip/>

Agoda Partner Hub. (2024). *What is an OTA?* Accessibile da: <https://partnerhub.agoda.com/what-is-an-ota/>

Agoda Partner Hub. (2024). *What commission do I pay to Agoda?* Accessibile da: <https://partnerhub.agoda.com/what-commission-do-i-pay-to-agoda/>

Agoda Partner Hub. (2025). *What are the different payment methods and how do they work?* Accessibile da: <https://partnerhub.agoda.com/what-are-the-different-payment-methods-and-how-do-they-work/>

Airbnb. (2025). *Airbnb announces first quarter 2025 results*. Accessibile da: <https://investors.airbnb.com/press-releases/news-details/2025/Airbnb-Announces-First-Quarter-2025-Results/default.aspx>

Bangkok Post. (2023). *Agoda Price Freeze locks rates*. Accessibile da: <https://www.bangkokpost.com/life/social-and-lifestyle/2479974/agoda-price-freeze-locks-rates>

Booking.com. (2023). *How we travel: a look at sustainable travel habits*. Accessibile da: <https://www.booking.com/articles/sustainable-travel-habits.et.html>

Booking.com. *Climate action*. Accessibile da: <https://sustainability.booking.com/climate-action>

Booking Holdings. (2018). *The Priceline Group Inc. (NASDAQ: PCLN) announces name change to Booking Holdings Inc.* Accessibile da: <https://ir.bookingholdings.com/news/news-details/2018/The-Priceline-Group-Inc.-NASDAQ-PCLN-Announces-Name-Change-to-Booking-Holdings-Inc.-02-21-2018/default.aspx>

Booking Holdings. (2024). *Priceline debuts new AI-powered Trip Intelligence features to save consumers time and money.* Accessibile da: <https://ir.bookingholdings.com/news/news-details/2024/Priceline-Debuts-New-AI-Powered-Trip-Intelligence-Features-To-Save-Consumers-Time-and-Money/default.aspx>

Booking Holdings Inc. (2024). *CEO and CFO Prepared Remarks for Q4 2023 Results.* Accessibile da: https://s201.q4cdn.com/865305287/files/doc_financials/2023/q4/Q4-23-Prepared-Remarks-for-Website.pdf

Booking Holdings Inc. (2025). *Q1 2025 Earnings Press Release.* Accessibile da: <https://www.bookingholdings.com>

Cbonds. (2023). *Booking Holdings issues 3.625% EUR bonds due 2028.* Accessibile da: <https://cbonds.com/news/2306808/?utm>

Cognitive Market Research. (2025). *Online travel agency (OTA) market report.* Accessibile da: <https://www.cognitivemarketresearch.com/online-travel-agency-ota-market-report>

EconomyUp. Accessibile da: *Homepage.* Accessibile da: <https://www.economyup.it/>

Edicola Italiana. (2025). *Disintermediazione dalle OTA: che cos'è e come funziona.* Accessibile da: <https://www.edicolaitaliana.it/disintermediazione-dalle-ota-che-cose-e-come-funziona/>

Envision Digital. (2024). *Come incassano le OTA: differenze tra il modello Merchant e il modello Agenzia.* Accessibile da: <https://www.envisiondigital.it/magazine/come-incassano-le-ota-differenze-tra-il-modello-merchant-e-il-modello-agenzia/>

Eur-Lex. (2016). *Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 (GDPR).* Accessibile da: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02016R0679-20160504>

European Union. (2018). *The Amsterdam Treaty.* Accessibile da: <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/the-amsterdam-treaty.html>

European Union. *Sustainable development.* Accessibile da: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:sustainable_development
Fondazione Ricerca & Imprenditorialità. (s.d.). *Closed e open innovation.* Accessibile da: <https://fondazioneri.it/closed-e-open-innovation/>

Expedia Group. (2024). *Quarterly results.* Accessibile da: <https://www.expediagroup.com/investors/financial-information/quarterly-results/default.aspx>

Fairjungle. (2023). *Online Travel Agency*. Accessibile da: <https://www.fairjungle.com/business-travel-glossary/online-travel-agency>

Forbes. (2025). *What's happening with Booking Holdings' stock?* Accessibile da: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2025/02/25/whats-happening-with-booking-holdings-stock/>

Global Sustainable Tourism Council (GSTC). *Homepage*. Accessibile da: <https://www.gstcouncil.org/>

Global Sustainable Tourism Council (GSTC). (2024). *GSTC Hotel Sustainability Training: Agoda, USAID & Bali*. Accessibile da: <https://www.gstcouncil.org/gstc-hotel-sustainability-training-agoda-usaid-bali/>
<https://careersatagoda.com/blog/leading-the-charge-agodas-commitment-to-sustainable-travel/>

Global Sustainable Tourism Council (GSTC). (2022). *Accreditation, Certification, and Recognition*. Accessibile da: <https://www.gstcouncil.org/certification/accreditation-certification-recognition/>

Global Sustainable Tourism Council (GSTC). (2024.). *Terms of Reference: GSTC-I Revision*. Accessibile da: <https://staging.gstcouncil.org/wp-content/uploads/GSTC-I-revision-Terms-of-Reference.pdf>

Global Sustainable Tourism Council (GSTC). (2025). *Updates: GSTC Hotel Criteria and GSTC-TO Criteria Revision*. Accessibile da: <https://www.gstcouncil.org/updates-gstc-hotel-criteria-and-gstc-to-criteria-revision/>

Harvard Business Review. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Accessibile da: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

Hotel Tech Report. (2025). *Intelligenza artificiale nel settore dell'ospitalità*. Accessibile da: <https://hoteltechreport.com/it/news/ai-in-hospitality>

IBM. (2023). *Large language models*. Accessibile da: <https://www.ibm.com/it-it/think/topics/large-language-models>

IBM. *Open innovation: Reimagining innovation for the modern enterprise. IBM Institute for Business Value*. Accessibile da: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/open-innovation>

IBM. *Apache Spark*. Accessibile da: <https://www.ibm.com/it-it/topics/apache-spark>

Intesa Sanpaolo Innovation Center. (2024). *Open Innovation: cos'è e vantaggi per le imprese in Italia*. Accessibile da: <https://www.intesasanpaoloinnovationcenter.com/it/news-ed-eventi/news/2024/11/open-innovation-cosa-e-vantaggi-imprese-punto-in-italia/>

Intesa Sanpaolo Innovation Center. (2024). *Open innovation: cos'è, vantaggi per le imprese e il punto in Italia*. Accessibile da:

<https://www.intesasanpaoloinnovationcenter.com/en/news-and-events/news/2024/11/open-innovation-cosa-e-vantaggi-imprese-punto-in-italia/>

Investopedia. (2024). *Booking Holdings stock rises on strong Q4, dividend hike, \$20B buyback plan*. Accessibile da: <https://www.investopedia.com/booking-holdings-stock-rises-on-strong-q4-dividend-hike-usd20b-buyback-plan-11683612>

Jackiem. (2023). *The Agoda Price Freeze Guarantee? More like a Price Fleece Guarantee*. Medium. Accessibile da: <https://jackiem.medium.com/the-agoda-price-freeze-guarantee-more-like-a-price-fleece-guarantee-159b2a96976>

Latterly. (2024). *Agoda marketing strategy*. Accessibile da: <https://www.latterly.org/agoda-marketing-strategy/>

Magellan Financial Group. (2024). *Stock story: Booking Holdings*. Accessibile da: <https://us.mfgam.com.au/year-inreview-2024/responsible-investing/stock-story-booking-holdings/>

Market Research Future. (2019). *Online travel market research report – Forecast to 2030*. Accessibile da: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/online-travel-market-5182>

Mastercard. (2023). *Mastercard and Agoda expand partnership to drive innovation and efficiency in B2B payments for the travel industry*. Accessibile da: <https://www.mastercard.com/news/ap/en/newsroom/press-releases/en/2023/mastercard-and-agoda-expand-partnership-to-drive-innovation-and-efficiency-in-b2b-payments-for-the-travel-industry/>

Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE). (2023). *COP 21 – L'accordo di Parigi*. Accessibile da: <https://www.mase.gov.it/pagina/cop-21-laccordo-di-parigi>

Monorepo.tools. (2025). *What is a monorepo?* Accessibile da: <https://monorepo.tools/#what-is-a-monorepo>

Nasdaq. *Booking Holdings Inc. (BKNG)*. Accessibile da: <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/bkng>

Priceline. *Press room*. Accessibile da: <https://press.priceline.com/>

Priceline.com. (2007). *Priceline.com acquires Agoda Company*. Accessibile da: <https://topnews.in/priceline-com-acquires-agoda-company-25786>

Nasdaq. (2025). *Booking Holdings Inc. (BKNG)*. Accessibile da: <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/bkng>

Nexea. (2024). *Agoda business model in 2024: An in-depth analysis*. Accessibile da: <https://www.nexea.co/agoda-business-model-in-2024-an-in-depth-analysis/>

Office of the Attorney General of California. (2024). *California Consumer Privacy Act (CCPA)*. Accessibile da: <https://www.oag.ca.gov/privacy/ccpa>

Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano. (2023). *Il turismo in Italia cresce grazie all'online: +20% il mercato nel 2023*. Accessibile da: <https://www.osservatori.net/comunicato/travel-innovation/turismo-italia-crescita-online/>

Paraty Tech. (2024). *How does Generation Z use social media to choose their vacations?*. Accessibile da: <https://www.paratytech.com/en/news/social-media-and-generation-z-keys-to-attracting-new-travelers.html>

Rest of World. (2022). *How Airbnb took over Cuba's struggling tourism industry*. Accessibile da: <https://restofworld.org/2022/airbnb-cuba-tourism-industry/>

Reuters. (2007). *Priceline.com acquires Asian online hotel reservation service Co. Agoda*. Accessibile da: <https://www.reuters.com/article/world/pricelinecom-acquires-asian-online-hotel-reservation-service-co-agoda-idUSIN20071108160105PCLN/>

Rocket Travel. *About us*. Accessibile da: <https://www.rockettravel.com/about-us/main>

Rocket Travel. (2024.). *Agoda and Visa Japan Announce Campaign for International Travel*. Accessibile da: <https://www.rockettravel.com/blog-articles/agoda-visa>

Rocket Travel. (2025). *White label solutions*. Accessibile da: <https://www.rockettravel.com/solutions/whitelabel>

Skift. (2025, March 14). *Short-term rentals: Airbnb's dominance and Booking's gains in 1 chart*. Accessibile da: <https://skift.com/2025/03/14/short-term-rentals-airbnbs-dominance-and-bookings-gains-in-1-chart/>

Statista. (2024). *Booking Holdings: bookings by segment*. Accessibile da: <https://www.statista.com/statistics/225471/booking-holdings-bookings-by-segment/>

Statista. (2025). *Online travel agent (OTA) market size worldwide from 2019 to 2028*. Accessibile da: <https://www.statista.com/statistics/1179020/online-travel-agent-market-size-worldwide/>

Tourism Economics. (2022). *The Economic Impact of Online Travel Agencies in Europe: 2019–2021*. Oxford Economics. Accessibile da: https://www.oxfordeconomics.com/wp-content/uploads/2023/08/The-Economic-Impact-of-Online-Travel-Agencies-in-Europe-2019-2021_updated.pdf

Treccani. (n.d.). *Spillover*. Accessibile da: <https://www.treccani.it/vocabolario/spillover/>

Treccani. (n.d.). *Crowdsourcing (Neologismi)*. Accessibile da: https://www.treccani.it/vocabolario/crowdsourcing_%28Neologismi%29/

TTR Weekly. (2022). *Agoda plants trees to green Bangkok*. Accessibile da: <https://www.ttrweekly.com/site/2022/12/agoda-plants-trees-to-green-bangkok/>

Ufficio federale dello sviluppo territoriale (ARE). 1992: *Conferenza delle Nazioni Unite su ambiente e sviluppo (Vertice della Terra)*. Accessibile da: <https://www.are.admin.ch/are/it/home/sviluppo-sostenibile/politica->

[sostenibilita/agenda2030/onu- -le-pietre-miliari-dello-sviluppo-sostenibile/1992--conferenza-delle-nazioni-unite-su-ambiente-e-sviluppo--ver.html](#)

UNEP – United Nations Environment Programme. (2024.). *Private sector engagement*. Accessibile da: <https://www.unep.org/about-un-environment/private-sector-engagement>
United Nations. *Goal 12: Responsible consumption and production*. Accessibile da: <https://www.globalgoals.org/goals/12-responsible-consumption-and-production/>

United Nations. *Sustainable Development Goals*. Accessibile da: <https://sdgs.un.org/goals>

United Nations. *United Nations Conference on the Human Environment (Stockholm 1972)*. Accessibile da: <https://www.un.org/en/conferences/environment/stockholm1972>

United Nations. *Rio+20: The Future We Want*. Accessibile da: <https://sustainabledevelopment.un.org/rio20.html>

United Nations Environment Programme (UNEP). *About us*. Accessibile da: <https://www.unep.org/who-we-are/about-us>

United Nations Environment Programme (UNEP). *Funding and partnerships*. Accessibile da: <https://www.unep.org/about-un-environment-programme/funding-and-partnerships>

United Nations Environment Programme (UNEP). (2020). *Strategy for private sector engagement*. Accessibile da: <https://www.unep.org/resources/factsheet/strategy-private-sector-engagement>

UNRIC – United Nations Regional Information Centre. (2025). *Agenda 2030*. Accessibile da: <http://www.unric.org/it/agenda-2030>

UNWTO. (2020, May 7). *COVID-19: International tourist numbers could fall 60–80% in 2020*. World Tourism Organization. Accessibile da: <https://www.unwto.org/news/covid-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020>

Verified Market Reports. (2025). *Online travel agency (OTA) market*. Accessibile da: <https://www.verifiedmarketreports.com/it/product/online-travel-agency-ota-market/>

Vietnam Investment Review (VIR). (2025). *Public warned to be wary with online booking forms*. Accessibile da: <https://vir.com.vn/public-warned-to-be-wary-with-online-booking-forms-114288.html>

WallStreetMojo. *Corporate finance*. Accessibile da: <https://www.wallstreetmojo.com/corporate-finance/>

WEX Inc. (2025). *Merchant vs. agency model in travel payments*. Accessibile da: <https://www.wexinc.com/resources/blog/merchant-vs-agency-model-travel-payments/>

World Tourism Organization. (2021). *2020: Worst year in tourism history with 1 billion fewer international arrivals*. UNWTO. Accessibile da:
<https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals>