



GILLIAN TANS, CEO DI BOOKING.COM

VACANZE E HI-TECH  
LA REGINA  
DEI VIAGGI FAI DA TE  
ORA SFIDA AIRBNB

di Francesca Gambarini

21

# LA REGINA DEI VIAGGI FAI-DA-TE UN SOFTWARE PER SFIDARE AIRBNB

La ceo di [Booking.com](#) sta lavorando a una piattaforma che, grazie all'intelligenza artificiale, anticiperà i desideri degli utenti

E la nuova frontiera sarà la Cina

di **Francesca Gambarini**

L'intervista comincia con qualche minuto di ritardo. Non per colpa di Gillian Tans, la regina dei viaggi, come la chiamano, dato che guida il colosso delle [prenotazioni online Booking.com](#). C'era stato un fraintendimento sull'indirizzo. Cose

che possono capitare, ad Amsterdam, dove [Booking](#) ha ben 14 sedi.

Ci incontriamo in una delle più centrali, al 597 del canale Herengracht, dietro piazza Rembrandt. «Quando abbiamo iniziato eravamo piccoli — spiega Tans, 47 anni, completo nero sportivo, capelli raccolti e sneakers ai

pie di —, poi siamo talmente cresciuti che non esiste uno stabile che ci ospiti tutti». Così, la multinazionale del turismo digitale, che oggi offre 28 milioni di unità prenotabili in 130 mila destinazioni del mondo, ne sta realizzando uno di suo pugno, vicino alla stazione, su un'isola artificiale. «Avrà il rooftop

più grande di tutta la città», racconta Tans con il suo tono fermo e calmo, molto olandese, così dice il suo staff.

Per costruirlo, l'azienda ha firmato un accordo chiavi in mano di 270 milioni di euro: pronto nel 2021, misurerà 50 mila metri quadrati e sarà un campus dove studiare e sperimentare l'intelligenza artificiale applicata al turismo.

## Le acquisizioni recenti tra innovazione e tradizione: una startup di chatbot e un'agenzia di tour e attività

Come già accade nelle sedi di Tel Aviv — israeliana è anche la startup Evature, di recente acquisita — e Shanghai.

### Frontiere

Proprio la Cina occupa un posto speciale nei piani di Tans, che è appena entrata nel cda di CTrip, omologo di [Booking](#) sotto il cielo di Pechino e seconda agenzia digitale più grande del mondo, che nel 2016 ha acquisito il comparatore di voli Skyscanner. La casa madre di [Booking](#) ([Booking Holdings](#), che comprende anche il fratello asiatico Agoda, il comparatore Kayak, Open table per i ristoranti, Rentalcars per il noleggio, ndr) ha una quota di minoranza nel gruppo e Tans siederà vicino a un'altra donna ceo, Jane Jie Sun. «Dalla Cina c'è sempre da imparare. Su quel mercato ci siamo da tanti anni, siamo il brand che ha fatto viaggiare i cinesi in Occidente e approfondiremo la partnership. Jane Jie Sun è una donna tosta, che ha guadagnato un ruolo importante in una società competitiva come quella cinese», sottolinea la manager, che da anni è impegnata a sostenere la promozione dei talenti femminili nell'industria digitale con il programma *Women in tech*. «Abbiamo anche lanciato un percorso

con l'università di Oxford, per supportare gli studi scientifici delle donne. È una goccia nel mare, è vero, ma credo che ognuno debba fare la sua parte».

Lei, la sua parte la fa da 16 anni: era il 2002 quando entrò in [Booking](#), allora una semplice startup con un'idea geniale: far prenotare le vacanze sul web. Oggi è la punta di diamante di una holding da 12,7 miliardi di dollari di ricavi, di cui rappresenta la maggioranza e circa l'89% degli utili lordi.

Con Tans al comando, gli investimenti sono focalizzati sull'innovazione, alla ricerca della piattaforma perfetta. «Sogno un futuro dove il computer sa già dove vuoi andare, come ci vuoi andare, e per prenotare tutto il viaggio, dai trasporti alla camera, al museo, basterà un solo un clic. Ci vorrà tempo», dice Tans. Che durante l'incontro ripete come un manta tre concetti: senza attriti, intuitiva e conveniente, la sua «esperienza» di prenotazione ideale.

Essere l'Amazon del turismo, però, non sarà semplice: ci vuole molto di più a scegliere una vacanza che a comprare un libro. Anche online. «Vorrei liberare le persone dalla complessità della programmazione — riflette Tans —. I nostri utenti si fidano della tecnologia e noi daremo loro una piattaforma integrata basata sull'intelligenza artificiale che, stimiamo, toccherà il 50% dei nostri utenti nei prossimi tre anni». Oggi l'assistente di [Booking](#) è utilizzata dal 30% degli clienti e risponde in inglese al 60% delle domande.

### Partner o concorrenti

Se questo è il futuro, nel presente sono in molti a sgomitare per un posto al sole nel turismo 4.0. Sui giganti del tech ([Booking](#) paga le tasse in Olanda, la casa madre ha sede nel Delaware), l'Europa ha da tempo drizzato le orecchie. Con la legge Macron, prima in Francia, poi a cascata in altri Paesi, Italia compresa, è stata abolita la parità tariffaria tra l'offerta di strutture fisiche — che oggi per stare su [Booking](#) pagano una commissione tra il 15% e il 18% — e piattaforme. «Bisognerà valutare gli effetti sul lungo termine; quello che ci preme, però, è che le leg-

gi valgano ovunque, perché un eccesso di regolamentazione bloccherebbe sia l'innovazione che il business», riflette Tans, convinta che le agenzie tradizionali giochino ancora un ruolo importante nel settore: «I servizi che offre un agente di viaggio hanno un valore aggiunto e le ricerche dicono che si spende di più per l'esperienza che per i beni fisici — dice Tans —. Per questo abbiamo investito in Fare Harbor (acquisita per 50 milioni di dollari, ndr), agenzia che si occupa di prenotare tour e attività in loco».

Questo ponte con la vacanza «totale», prenotabile all'ultimo e da smartphone — il trend dei Millennials — secondo Tans porterà ancora più clienti alla piattaforma. Magari strappandoli ad [Airbnb](#), che dall'affitto di case tra privati ha di recente aperto anche agli hotel. Potenziali competitor sono poi Go-

## Ad Amsterdam, nel 2021, sarà pronto il nuovo campus costato 270 milioni «Avrà il rooftop più grande della città»

ogle e Facebook, mentre il concorrente numero uno, [Expedia](#), dal 2017 ha ampliato la partnership con Amazon Services, che, in sostanza, permette di attrarre più traffico sul portale di viaggi. «Abbiamo potenziato le strutture alternative (case e appartamenti, per esempio), che oggi sono 5,4 milioni e continueremo a espanderle — programma Tans, che non vuole trasformarsi in quella *community* che [Airbnb](#) dichiara di essere —. Noi puntiamo al miglior servizio per il cliente: su questo investiremo e spenderemo sempre».

Alla voce spese, certo, ci sono quei 4,1 miliardi di dollari (per tutto il gruppo, nel 2017) sotto la voce *performance advertising*. Si tratta per la gran parte del *pay per click* sui motori di ricerca

per generare traffico sul sito. Tanto, troppo? «Sono un sacco di soldi — dice sorridendo Tans —, ma puntare su canali che portano utenti e visibilità è prioritario, ne vediamo il ritorno». Google un partner e non un concorrente? «Certamente ha contribuito a far diventare [Booking](#) ciò che è oggi. Per esempio aiutandoci a capire le intenzioni di viaggio», spiega Tans, che ammette di aver lei stessa «googlato» alla ricerca di informazioni per un viaggio in Africa. «Non è stato facile!», scherza la manager, che ama viaggiare con i suoi tre bambini di 14, 11 e 8 anni. «Ho una vita *busy* — impegnata, così dice —, ma cerco di bilanciare le energie perché se non ho forze per loro, significa che qualcosa non va. Mia figlia da piccola descriveva così il mio lavoro: “Mamma gira per il mondo, mette gli hotel su [Booking](#), noi li prenotiamo e andiamo in vacanza”». Alla fine, come è certa Tans, è un clic che fa il viaggio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



#### ● Numeri e quote

[Booking.com](#) fa parte di [Booking Holdings](#) (ex Priceline), in Borsa vale 100 miliardi. La sussidiaria olandese impiega oltre 17 mila dipendenti; 8 mila nel customer department, il 50% donne, 32 anni l'età media. Tra i manager che riportano a Gillian Tans c'è Andrea D'Amico, in azienda dal 2003 e da poco promosso al ruolo di vice presidente e managing director dell'area Emea

1970

Le origini  
e la formazione

Gillian Tans nasce in Olanda, in Batavia, zona agricola sui fiumi Reno e Mosa. Studia hotel management alla Middelburg School. Fin da ragazza viaggia per l'Europa



1993

Debutto  
americano

Il primo lavoro lo trova negli Stati Uniti, alla Hershey Entertainment and Resorts in Pennsylvania, dove diventa manager e apre un ristorante. Gillian parla 4 lingue: inglese, francese, tedesco e olandese



1998

La costruzione  
di un futuro

Quattro gli anni spesi da Tans alla catena internazionale di hotel Golden Tulip, come product manager e direttore delle vendite



2002

L'età  
dei pionieri

Dopo un'esperienza nel gruppo Intercontinental Hotel, entra in [Booking](#), all'epoca una startup, fondata nel 1996, con una piccola sede ad Amsterdam



2016

Nell'olimpio  
dei tech-ceo

Dopo aver ricoperto il ruolo di presidente e chief operating officer dal 2011, Tans viene promossa a ceo del gruppo. Nello stesso anno è la manager più pagata del turismo online: 17 milioni di dollari



2018

Strategie  
e mentoring

[Booking](#) dichiara oltre 5 milioni di alloggi alternativi (case e appartamenti). Tans lancia il programma «Women in Tech»

