

TRANSFORMAREA DIGITALĂ ÎN TURISM: DE LA AGENȚII TRADIȚIONALE LA PLATFORME DIGITALE – CÂȘTIGĂTORI ȘI PIERZĂTORI

Digital Transformation in Tourism: From Traditional Agencies to Digital Platforms – Winners and Losers

Furduescu Erick Nicolae

Facultatea Business și Turism, anul 2
furduescuerick24@stud.ase.ro

Florea Rareș Gabriel

Facultatea Business și Turism, anul 2
florearares24@stud.ase.ro

Coordonatorul lucrării

Conferențiar univ.dr. Dina Răzvan

Rezumat: Lucrarea analizează modul în care transformarea digitală a reconfigurat intermedierea în turism, prin trecerea de la agențiile tradiționale la platformele digitale, și identifică principalii câștigători și pierzători ai acestei schimbări. Obiectivul cercetării este de a evidenția relația dintre digitalizare, dezvoltarea platformelor digitale, modele de afaceri și sistemele informaționale utilizate în turism. Metodologia se bazează pe o analiză calitativă a unor surse secundare multiple și combină analiza literaturii de specialitate cu analiza datelor secundare, a rapoartelor instituționale și a unor surse juridice relevante, precum și cu o comparație între modele de intermediere turistică. Datele Eurostat sunt utilizate pentru a evidenția extinderea rezervărilor intermediare prin platforme digitale în Uniunea Europeană, iar sursele instituționale și juridice permit interpretarea implicațiilor concurențiale ale acestei transformări. Rezultatele arată că avantajul competitiv s-a deplasat spre actorii care controlează infrastructura digitală, vizibilitatea ofertelor și datele generate de utilizatori. În același timp, cercetarea evidențiază faptul că pierzătorii nu sunt neapărat agențiile tradiționale în sine, ci modelele de afaceri rigide și insuficient adaptate la noul context tehnologic. De asemenea, lucrarea subliniază că digitalizarea aduce beneficii importante de eficiență și accesibilitate, dar poate genera și tensiuni concurențiale, așa cum arată cazul Booking.com.

Cuvinte cheie: transformare digitală; turism; platforme digitale; intermediere turistică; modele de afaceri

Abstract: This paper analyses how digital transformation has reconfigured intermediation in tourism, through the shift from traditional travel agencies to digital platforms, and identifies the main winners and losers of this change. The objective of the research is to highlight the relationship between digitalisation, platformisation, business models and information systems used in tourism. The methodology is based on a qualitative analysis of multiple secondary sources and combines literature analysis with the examination of secondary data, institutional reports, relevant legal sources and a comparative analysis of tourism intermediation models. Eurostat data are used to illustrate the expansion of platform-mediated bookings in the European Union, while institutional and legal sources support the interpretation of the competitive implications of this transformation. The findings show that competitive advantage has shifted towards actors that control digital infrastructure, offer visibility and user-generated

data. At the same time, the paper argues that the losers of digital transformation are not traditional agencies as such, but rigid business models that failed to adapt to the new technological context. The study also shows that digitalisation brings important gains in efficiency and accessibility, but may also generate competitive tensions, as illustrated by the Booking.com case.

Keywords: digital transformation; tourism; digital platforms; tourism intermediation; business models

Clasificare JEL: L83; O33; Z33.

Clasificare REL: 14F; 14G

1. Introducere

În ultimele decenii, industria turismului a fost profund influențată de extinderea tehnologiilor digitale, de dezvoltarea internetului și de apariția platformelor online de rezervare. Dacă în modelul tradițional procesul de informare, comparare și achiziție a serviciilor turistice era intermediat în mare măsură de agențiile de turism clasice, în prezent o parte tot mai importantă a acestor activități se desfășoară în mediul digital, prin intermediul agențiilor de turism online (Online Travel Agencies, OTAs) și al platformelor specializate. Literatura de specialitate arată că OTAs au un impact semnificativ și transformator asupra industriei turistice contemporane, influențând atât experiența turiștilor, cât și relațiile dintre furnizorii de servicii și intermediarii digitali (Zhou et al., 2024: pp. 1-2).

Digitalizarea în turism nu înseamnă doar transferul unor operațiuni în mediul online, ci și o schimbare mai amplă a modului în care este creată, distribuită și captată valoarea în industrie. În acest sens, transformarea digitală este asociată cu integrarea tehnologiilor digitale în activitatea organizațiilor, cu schimbarea proceselor interne și cu redefinirea modului de livrare a valorii către client (Santarsiero, Carlucci and Schiuma, 2024: p. 1). Totodată, studii recente arată că participarea firmelor turistice la platforme digitale și existența unei strategii de digitalizare pot influența pozitiv performanța acestora, în special prin dezvoltarea capacităților de marketing și inovare (Lyu et al., 2024: p. 1; Succurro, 2026: p. 1).

În același timp, digitalizarea nu trebuie interpretată simplist, ca și cum agențiile tradiționale ar fi fost complet lipsite de tehnologie. Acestea utilizează de mult timp sisteme globale de distribuție (Global Distribution Systems, GDS), care permit accesul la zboruri, hoteluri și alte servicii turistice într-un sistem integrat. Diferența esențială constă însă în faptul că noile platforme digitale controlează mai mult decât tranzacția în sine: ele controlează datele, vizibilitatea ofertelor, feedbackul utilizatorilor și, în multe cazuri, regulile de acces la piață.

Tema lucrării este relevantă atât din perspectivă academică, cât și din perspectivă practică. Din punct de vedere academic, aceasta permite analizarea relației dintre transformarea digitală, modelele de afaceri și sistemele informaționale utilizate în turism. Din punct de vedere practic, subiectul evidențiază modul în care unele firme au reușit să valorifice noile condiții tehnologice, în timp ce altele au devenit vulnerabile într-un mediu concurențial tot mai dominat de platforme și de logica digitală.

Scopul lucrării este de a analiza modul în care transformarea digitală a modificat intermedierea în turism, prin trecerea de la agențiile tradiționale la platformele digitale, precum și de a identifica principalii câștigători și pierzători ai acestei schimbări. În acest sens, cercetarea urmărește clarificarea conceptelor de digitalizare, transformare digitală și dezvoltarea platformelor digitale în turism, evidențierea rolului sistemelor informaționale în procesele de

intermediere și interpretarea modului în care controlul asupra datelor, automatizării și relației cu clientul a devenit o sursă importantă de avantaj competitiv.

Lucrarea pornește de la următoarele întrebări de cercetare: Cum a modificat digitalizarea structura intermedierii în turism? Ce avantaje au permis platformelor digitale să devină actori dominanți în raport cu modelele tradiționale? Pierzătorii transformării digitale sunt, în principal, agențiile de turism tradiționale sau modelele de afaceri care nu s-au adaptat la noul context tehnologic?

Din punct de vedere metodologic, cercetarea are la bază o analiză calitativă a unor surse secundare multiple, care combină analiza literaturii de specialitate cu analiza unor date secundare, rapoarte instituționale, surse juridice relevante și o comparație între modele de intermediere turistică. În acest cadru, sunt utilizate surse științifice recente, date statistice oficiale și documente instituționale pentru a evidenția atât dimensiunea conceptuală a fenomenului, cât și efectele sale concrete asupra pieței turistice.

2. Cadrul conceptual și literatura de specialitate

2.1. Digitalizare, transformare digitală și dezvoltarea platformelor digitale în turism

În literatura de specialitate, conceptele de digitalizare, transformare digitală și dezvoltarea platformelor digitale sunt apropiate, dar nu identice, iar delimitarea lor este importantă pentru înțelegerea schimbărilor din turism. În sens larg, digitalizarea se referă la adoptarea și utilizarea tehnologiilor digitale în activitatea organizațiilor, inclusiv în procesele operaționale, în relația cu clienții și în modul de furnizare a serviciilor. În turism, acest proces a însemnat trecerea de la interacțiuni predominant fizice și analogice la interacțiuni mediate de website-uri, aplicații mobile, baze de date, sisteme de rezervare și instrumente digitale de comunicare și promovare (OECD, 2020; Santarsiero, Carlucci and Schiuma, 2024: p. 4).

Transformarea digitală reprezintă o etapă mai profundă decât simpla digitalizare, deoarece nu presupune doar introducerea unor instrumente tehnologice, ci o schimbare mai amplă a modului în care organizațiile creează, livrează și captează valoare. În turism, aceasta este asociată cu integrarea tehnologiilor digitale în toate ariile de activitate, cu reconfigurarea proceselor interne și cu adaptarea ofertei la noile cerințe ale consumatorilor, precum accesul rapid la informații, personalizarea serviciilor și ușurința rezervării. În acest sens, transformarea digitală afectează nu doar instrumentele folosite de firme, ci și logica lor de funcționare, modelul de afaceri și raportul cu piața (Santarsiero, Carlucci and Schiuma, 2024: p. 2; Succurro, 2026: pp. 1-2).

Un concept distinct, dar strâns legat de cele de mai sus, este dezvoltarea platformelor digitale. Aceasta se referă la integrarea platformelor digitale în activitatea economică și la organizarea tranzacțiilor conform unei logici de piață cu două sau mai multe laturi, în care platforma mediază relația dintre utilizatori, furnizori și alți actori ai ecosistemului. Spre deosebire de digitalizare, care poate avea loc și în interiorul unei structuri tradiționale de piață, dezvoltarea platformelor digitale presupune apariția unor noi forme de intermediere și a unor noi mecanisme de creare și distribuție a valorii. În acest model, platforma nu facilitează doar tranzacția, ci controlează și accesul la informație, vizibilitatea ofertei, feedbackul utilizatorilor și, adesea, regulile de funcționare ale pieței (Capello, Ciappei and Lenzi, 2025: p. 2).

Aplicat în turism, acest proces a dus la deplasarea treptată a intermedierii de la agențiile tradiționale către agențiile de turism online și către platforme digitale dominante. Astfel, turistul nu mai depinde în aceeași măsură de contactul direct cu agentul de turism, ci interacționează tot mai mult cu interfețe digitale care permit compararea ofertelor, rezervarea rapidă, consultarea recenziilor și evaluarea alternativelor în timp real. Literatura recentă arată că platformele și agențiile de turism online au remodelat profund ecosistemul turistic, influențând atât comportamentul consumatorului, cât și strategiile furnizorilor de servicii turistice (Zhou et

al., 2024: pp. 3). Din această perspectivă, trecerea de la digitalizare la transformare digitală și apoi la dezvoltarea platformelor digitale reflectă o schimbare progresivă de la utilizarea tehnologiei ca instrument de sprijin la folosirea ei ca element central al intermedierei și al avantajului competitiv.

2.2. Modele de business în turism: agenții tradiționale, agenții de turism online și platforme digitale

Modelul de business descrie modul în care o organizație creează, livrează și captează valoare. În turism, transformarea digitală a modificat această logică nu doar prin introducerea unor noi tehnologii, ci și prin schimbarea poziției intermediarilor în raport cu turiștii și furnizorii de servicii. Literatura recentă arată că digitalizarea și inovarea modelului de afaceri sunt strâns legate, deoarece integrarea tehnologiilor digitale schimbă atât modul de funcționare al organizațiilor, cât și felul în care acestea răspund nevoilor clienților (Santarsiero, Carlucci and Schiuma, 2024: p. 1; Succurro, 2026: pp. 5-6).

În modelul tradițional, agenția de turism acționează ca intermediar între client și furnizorii de servicii turistice, precum hoteluri, companii aeriene sau touroperatorii. Valoarea oferită clientului constă, în principal, în consultanță, selecția ofertelor, asistență în rezervare și reducerea costurilor de căutare. Acest model este bazat într-o măsură mai mare pe interacțiune umană, pe relații comerciale directe și pe procese operaționale mai puțin scalabile decât cele digitale. În plus, în literatura privind transformarea digitală în turism se arată că multe firme mici și mijlocii din sector au întâmpinat dificultăți în a trece de la o digitalizare de bază la o transformare strategică mai amplă, tocmai din cauza constrângerilor de resurse, competențe și organizare (Perelygina et al., 2022; Succurro, 2026: pp. 2-3).

Apariția agențiilor de turism online (Online Travel Agencies, OTAs) a schimbat această logică, mutând intermedierea într-un mediu digital. OTAs facilitează căutarea, compararea și rezervarea serviciilor turistice prin website-uri și aplicații, oferind utilizatorului rapiditate, accesibilitate și autonomie mai mare în procesul decizional. Literatura de specialitate subliniază că OTAs au devenit actori cu impact transformator asupra industriei turistice, influențând atât experiența consumatorului, cât și relațiile dintre intermediari și furnizori. În același timp, acestea contribuie la intensificarea concurenței bazate pe preț și servicii și reprezintă canale importante pentru generarea vânzărilor și veniturilor în sectorul hotelier (Zhou et al., 2024: pp. 3-4).

Cu toate acestea, modelul OTA nu este identic cu cel al unei platforme digitale dominante. O platformă digitală operează într-o logică mai extinsă, în care nu doar intermediază tranzacția, ci organizează întregul ecosistem al interacțiunii dintre utilizatori și furnizori. Ea agregă oferta, stabilește regulile de vizibilitate, colectează și valorifică date, integrează recenzii și feedback și optimizează fluxurile de interacțiune la scară mare. Din acest motiv, dezvoltarea platformelor digitale trebuie înțeleasă ca o etapă distinctă, în care piața este organizată în jurul unei logici cu două sau mai multe laturi, iar platforma capătă o poziție centrală în distribuirea valorii și în controlul accesului la piață (Capello, Ciappei and Lenzi, 2025: pp. 2-3).

Literatura empirică recentă sugerează că participarea la platforme digitale poate genera beneficii importante pentru firmele mici și mijlocii din turism, în special prin dezvoltarea capacităților de marketing și inovare. În cazul unităților de tip bed and breakfast, atât intensitatea participării pe platforme, cât și diversitatea platformelor utilizate sunt asociate pozitiv cu performanța economică, efectul fiind mediat în special de capacitatea de marketing (Lyu et al., 2024: p. 2-3). În mod similar, studiul realizat de Succurro arată că atât adoptarea tehnologiilor digitale, cât și existența unei strategii de digitalizare au un efect pozitiv asupra performanței firmelor turistice mici și mijlocii, iar combinația dintre cele două produce cele mai favorabile rezultate (Succurro, 2026: pp. 1-3).

Prin urmare, în turism se poate observa o trecere de la un model tradițional, bazat pe intermediere umană și costuri operaționale mai ridicate, la modele digitale în care valoarea este creată prin acces rapid la informație, automatizare, vizibilitate online și utilizarea datelor. Această schimbare nu a eliminat complet actorii tradiționali, dar a modificat criteriile de competitivitate. Astfel, succesul nu mai depinde doar de accesul la ofertă, ci și de capacitatea de a integra tehnologia în modelul de business și de a controla relația digitală cu clientul, idee susținută atât de literatura privind OTAs, cât și de studiile recente despre transformarea digitală și inovarea modelului de afaceri în turism (Zhou et al., 2024: pp. 2-3; Santarsiero, Carlucci and Schiuma, 2024: p. 2).

2.3. Sisteme informaționale în turism: GDS, CRS, platforme digitale și rolul datelor

Transformarea digitală din turism nu poate fi înțeleasă fără rolul sistemelor informaționale, deoarece acestea susțin circulația informației, coordonarea ofertelor și procesul efectiv de rezervare. În forma lor clasică, sistemele informaționale din turism au avut rolul de a conecta agențiile de turism cu furnizorii de servicii, în special companii aeriene, hoteluri și firme de rent a car. În literatura recentă, transformarea digitală este asociată nu doar cu adoptarea unor tehnologii noi, ci și cu integrarea acestora în procesele organizaționale și în modelul de afaceri, astfel încât sistemele informaționale devin infrastructura prin care firmele creează și livrează valoare (Santarsiero, Carlucci and Schiuma, 2024: p. 4; Succurro, 2026: pp. 6).

Un rol important în modelul tradițional l-au avut sistemele globale de distribuție (Global Distribution Systems, GDS). Acestea reprezintă rețele informatice care permit agențiilor de turism să acceseze într-un singur loc informații despre zboruri, tarife, disponibilitate, hoteluri și alte servicii conexe. Cu alte cuvinte, GDS-urile au digitalizat operațiunile agențiilor și au făcut posibilă rezervarea rapidă a unor servicii furnizate de actori diferiți, fără a elimina însă rolul intermediarului uman. În această categorie intră sisteme precum Amadeus, Sabre sau Travelport, care au susținut timp îndelungat infrastructura informațională a intermedierei turistice (Amadeus, no date; Zhou et al., 2024: pp. 6–7).

Alături de GDS, în turism au fost utilizate și sistemele centralizate de rezervare (Central Reservation Systems, CRS), care au permis gestionarea disponibilității și a rezervărilor, în special la nivelul lanțurilor hoteliere și al operatorilor mari. Dacă GDS-ul facilitează conectarea mai multor furnizori și distribuitori într-o rețea largă, CRS-ul este orientat mai mult spre administrarea internă și centralizată a inventarului unui anumit operator. În practică, aceste sisteme au contribuit la creșterea eficienței operaționale, însă nu au oferit agențiilor tradiționale controlul strategic asupra întregii relații digitale cu clientul. Diferența față de etapa actuală constă tocmai în faptul că platformele moderne nu folosesc sistemele informaționale doar pentru rezervare, ci pentru a controla întregul traseu digital al utilizatorului (Amadeus, n.d.; Zhou et al., 2024: pp. 6).

În cazul platformelor digitale și al agențiilor de turism online, sistemele informaționale au o funcție mai complexă. Ele nu doar înregistrează și procesează rezervări, ci agregă volume mari de informații, integrează conținut generat de utilizatori, gestionează rankingul ofertelor, personalizarea rezultatelor și feedbackul post achiziție. Din acest motiv, platforma digitală devine mai mult decât un canal de distribuție: ea devine un mecanism de coordonare a pieței. Literatura de specialitate arată că OTAs au remodelat profund ecosistemul turistic tocmai pentru că au combinat funcția de intermediere cu utilizarea intensă a datelor, cu vizibilitatea online și cu integrarea canalelor digitale de interacțiune (Zhou et al., 2024: pp. 6-7).

Rolul datelor este esențial în această nouă etapă. Datele despre căutări, preferințe, comportamente de rezervare, evaluări și recenzii permit platformelor să optimizeze recomandările, să personalizeze interfața și să influențeze decizia consumatorului. În acest sens, avantajul competitiv nu mai derivă doar din accesul la ofertă, ci și din capacitatea de a colecta,

organiza și valorifica datele la scară mare. Studiile recente arată că transformarea digitală și participarea la platforme pot îmbunătăți performanța firmelor turistice prin dezvoltarea capacităților de marketing, inovare și coordonare cu piața, ceea ce confirmă importanța informației și a datelor în noul model de business (Lyu et al., 2024: p. 6; Succurro, 2026: pp. 4-5).

Prin urmare, diferența dintre agențiile tradiționale și platformele digitale nu trebuie redusă la opoziția simplă dintre „offline” și „online”. Agențiile tradiționale au utilizat și ele sisteme informatice importante, precum GDS și CRS, însă platformele digitale au dus logica informațională mai departe, prin integrarea rezervării, vizibilității, recenziilor, automatizării și analizei datelor într-un singur ecosistem. Această trecere explică de ce controlul asupra infrastructurii digitale și asupra datelor a devenit una dintre principalele surse de putere competitivă în turismul contemporan (Zhou et al., 2024: pp. 5; Santarsiero, Carlucci and Schiuma, 2024: p. 6).

3. Metodologia cercetării

Prezenta lucrare utilizează o analiză calitativă bazată pe surse secundare multiple, adecvată unei teme care combină dimensiunea conceptuală a transformării digitale cu efectele sale concrete asupra intermedierei turistice. Cercetarea se bazează, în primul rând, pe analiza literaturii de specialitate, prin utilizarea unor articole științifice recente referitoare la digitalizare, transformare digitală, dezvoltarea platformelor digitale, modele de business și performanța firmelor turistice. În al doilea rând, lucrarea valorifică date secundare provenite din surse statistice și instituționale oficiale, în special Eurostat și OECD, pentru a evidenția tendințele recente ale intermedierei digitale în turism. În al treilea rând, cercetarea include o analiză comparativă cu rol ilustrativ și interpretativ, în care sunt puse în raport modelul tradițional de agenție, exemplul Thomas Cook și modelul platformei digitale dominante, reprezentat de Booking.com. Cele două cazuri au fost selectate deoarece ilustrează modele contrastante de intermediere turistică: Thomas Cook evidențiază vulnerabilitatea unui model tradițional insuficient adaptat schimbărilor digitale, în timp ce Booking.com reprezintă modelul unei platforme digitale dominante. Această opțiune metodologică este justificată de faptul că literatura recentă tratează transformarea digitală din turism atât ca proces organizațional și strategic, cât și ca factor care influențează performanța și competitivitatea firmelor.

Componenta empirică a cercetării nu are la bază date primare colectate prin chestionar sau interviu, ci analiza unor date secundare verificabile și a unor surse instituționale și juridice relevante. În acest sens, datele Eurostat privind nopțile rezervate prin platforme digitale sunt utilizate pentru a surprinde mutarea intermedierei turistice spre mediul online, iar documentele OECD oferă cadrul general pentru interpretarea acestei transformări la nivelul modelelor de business și al competențelor din sectorul turistic. În completare, speța Booking privind clauzele de paritate de preț este utilizată pentru a evidenția că digitalizarea nu generează doar eficiență și acces extins la piață, ci și tensiuni concurențiale și relații de dependență între platforme și furnizorii de servicii. Pentru a depăși nivelul descriptiv, lucrarea propune un cadru propriu de evaluare, construit în jurul a cinci criterii: controlul asupra datelor, gradul de automatizare, scalabilitatea modelului, dependența de rețeaua fizică de distribuție și puterea de negociere în raport cu furnizorii. Prin acest cadru, cercetarea urmărește să arate că diferența dintre câștigători și pierzători nu este explicată doar prin prezența tehnologiei, ci prin modul în care aceasta este integrată în modelul de afaceri și în controlul relației cu piața.

4. Analiza și rezultatele cercetării

4.1. Evoluția intermediarii digitale în turism

Evoluția intermediarii digitale în turism poate fi surprinsă cel mai clar prin datele oficiale referitoare la rezervările realizate prin platforme online. În Uniunea Europeană, aceste date arată că platformele digitale nu mai reprezintă un canal secundar de distribuție, ci un mecanism central al intermediarii turistice. Potrivit Eurostat, în anul 2024 s-au înregistrat 854,1 milioane de nopți petrecute în unități de cazare de scurtă durată rezervate prin platforme precum Airbnb, Booking, Expedia Group și TripAdvisor, ceea ce a reprezentat o creștere de 18,8% față de anul 2023, când au fost raportate 719,0 milioane de nopți (Eurostat, 2025). Indicatorul Eurostat exprimă nopți de cazare, nu tranzacții la nivel de firmă.

Datele oficiale arată și faptul că această creștere nu a fost un fenomen izolat. Eurostat precizează că aproape toate lunile anului 2024 au înregistrat valori mai mari decât lunile corespunzătoare din 2023, singura excepție fiind aprilie, diferența fiind explicată în mare parte prin efectul calendaristic al sărbătorilor pascale, care în 2024 au căzut în martie, iar în 2023 în aprilie. Cele mai mari creșteri relative din 2024 au fost observate în martie (+48,0%), mai (+31,7%), august (+21,6%) și noiembrie (+21,5%), ceea ce confirmă caracterul amplu și constant al expansiunii intermediarii digitale în turismul european (Eurostat, 2025).

Pentru a evidenția mai clar dimensiunea și dinamica recentă a fenomenului, principalele date Eurostat sunt sintetizate în Tabelul 1.

**Evoluția recentă a rezervărilor intermediare prin platforme digitale
în Uniunea Europeană**

Tabel 1

Indicator	Valoare
Nopți rezervate prin platforme digitale în 2023	719,0 milioane
Nopți rezervate prin platforme digitale în 2024	854,1 milioane
Creștere 2024 față de 2023	18,8%
Cea mai mare creștere lunară în 2024 față de 2023	martie: +48,0%
Alte creșteri lunare semnificative în 2024	mai: +31,7%; august: +21,6%; noiembrie: +21,5%
Excepția din 2024	aprilie, influențată de efectul calendaristic al Paștelui
Nopți rezervate prin platforme digitale în T3 2025	398,1 milioane
Creștere T3 2025 față de T3 2024	8,7%

Sursa: prelucrare proprie pe baza datelor Eurostat (2025; 2026)

Datele sintetizate în Tabelul 1 evidențiază două aspecte importante. În primul rând, anul 2024 a reprezentat un nivel record al rezervărilor intermediare prin platforme digitale în Uniunea Europeană, ceea ce confirmă consolidarea intermediarii online ca element structural al pieței turistice. În al doilea rând, creșterea nu a fost limitată la o singură perioadă a anului, ci s-a manifestat în mod repetat de-a lungul mai multor luni, ceea ce sugerează o mutare stabilă a comportamentului de rezervare către mediul digital (Eurostat, 2025). Pentru trimestrul al treilea (T3) din 2025, Eurostat a raportat 398,1 milioane de nopți rezervate prin platforme online în Uniunea Europeană, cu 8,7% mai mult decât în aceeași perioadă din 2024 (Eurostat, 2026).

4.2. Rolul sistemelor informaționale în intermedierea turistică

Mutarea intermediarii turistice spre mediul digital nu poate fi înțeleasă doar prin creșterea rezervărilor online, ci și prin rolul sistemelor informaționale care au făcut posibilă această transformare. În turism, aceste sisteme au susținut circulația informației, coordonarea ofertelor și procesul efectiv de rezervare, iar literatura recentă arată că transformarea digitală presupune integrarea tehnologiilor digitale în procesele organizaționale și în modelul de afaceri, astfel

încât infrastructura informațională devine parte esențială a modului în care firmele creează și livrează valoare (Santarsiero, Carlucci and Schiuma, 2024: p. 1; Succurro, 2026: pp. 3).

În modelul tradițional, un rol central l-au avut sistemele globale de distribuție (Global Distribution Systems, GDS). Acestea permit agențiilor de turism să acceseze într-un singur punct informații despre zboruri, hoteluri, disponibilitate, tarife și alte servicii conexe. Prin sisteme precum Amadeus, Sabre sau Travelport, agențiile au putut digitaliza o parte importantă a activității lor, reducând timpul de căutare și facilitând rezervarea rapidă a unor servicii furnizate de actori diferiți. În acest sens, GDS-urile pot fi înțelese ca o formă timpurie de digitalizare operațională a intermedierei turistice, fără a elimina însă rolul intermediarului uman (Amadeus, n.d.).

Alături de GDS, în turism au fost utilizate și sisteme de rezervare centralizată, în special la nivelul lanțurilor hoteliere și al operatorilor mari. Aceste sisteme au contribuit la administrarea disponibilității și a rezervărilor și au îmbunătățit eficiența operațională, însă nu au oferit agențiilor tradiționale control strategic asupra întregii relații digitale cu clientul. Diferența față de etapa actuală constă în faptul că platformele moderne nu folosesc infrastructura informațională doar pentru rezervare, ci pentru a organiza întregul traseu digital al utilizatorului, de la căutare la evaluare post achiziție (Amadeus, n.d.; Zhou et al., 2024: pp. 7).

În cazul agențiilor de turism online (Online Travel Agencies, OTAs) și al platformelor digitale, sistemele informaționale au o funcție mult mai complexă. Ele nu doar procesează rezervări, ci agregă volume mari de informații, integrează conținut generat de utilizatori și influențează decizia de cumpărare prin interactivitate, calitatea site-ului, recenzii, evaluări și experiența online a clientului. Analiza literaturii despre OTAs arată că factori precum satisfacția, încrederea, atitudinea, recenziile și percepția asupra calității serviciului influențează deciziile de rezervare, iar calitatea website-ului și interacțiunea online contribuie direct la poziționarea agențiilor digitale în piață (Zhou et al., 2024: pp. 11-12).

Rolul datelor este esențial în această nouă etapă. Datele despre căutări, preferințe, comportamente de rezervare, evaluări și recenzii permit platformelor să optimizeze recomandările, să personalizeze interfața și să influențeze decizia consumatorului. În acest sens, avantajul competitiv nu mai derivă doar din accesul la ofertă, ci și din capacitatea de a colecta, organiza și valorifica datele la scară mare. Literatura empirică recentă sugerează că participarea pe platforme digitale îmbunătățește performanța firmelor turistice mai ales prin consolidarea capacităților de marketing, iar intensitatea și diversitatea participării pe platforme influențează nivelul avantajului competitiv al întreprinderilor mici din turism (Lyu et al., 2024: p. 3; Lyu et al., 2024: p. 8).

Prin urmare, diferența dintre agențiile tradiționale și platformele digitale nu trebuie redusă la opoziția simplă dintre offline și online. Agențiile tradiționale au utilizat și ele sisteme informatice importante, însă platformele digitale au dus logica informațională mai departe, prin integrarea rezervării, vizibilității, recenziilor, automatizării și analizei datelor într-un singur ecosistem. Literatura recentă despre transformarea digitală în turism arată că această trecere este legată de apariția unor ecosisteme digitale de business, de rolul piețelor virtuale și al OTAs și de presiunea exercitată asupra organizațiilor care nu reușesc să își adapteze modelul de afaceri la noile condiții tehnologice (Santarsiero, Carlucci and Schiuma, 2024: pp. 3-4; Zhou et al., 2024: pp. 3).

4.3. Platformele digitale și transformarea modelului de intermediere

Platformele digitale au schimbat modelul de intermediere în turism prin mutarea centrului de greutate de la simpla rezervare la controlul întregii interacțiuni dintre utilizator și ofertă. Dacă în modelul tradițional agenția avea rolul principal de a căuta și combina servicii pentru client, în modelul platformei digitale intermediarul organizează piața însăși, deoarece agregă

oferta, stabilește regulile de vizibilitate, gestionează feedbackul și captează date despre comportamentul utilizatorilor. Literatura recentă arată că turismul a trecut de la o etapă de digitizare a ofertelor la consolidarea unor ecosisteme digitale de business, marcate de apariția piețelor virtuale și a agențiilor de turism online (Online Travel Agencies, OTAs), iar această transformare a creat oportunități noi pentru produse, servicii și modele de afaceri (Santarsiero, Carlucci and Schiuma, 2024: pp. 3-4).

În acest context, platforma digitală nu mai acționează doar ca un canal de distribuție, ci ca un coordonator al relației dintre cerere și ofertă. Analiza literaturii despre OTAs arată că factorii care influențează alegerea și rezervarea prin aceste platforme includ calitatea website-ului, experiența online a clientului, încrederea, atitudinea, recenziile și percepția asupra serviciului. Cu alte cuvinte, avantajul platformei nu rezultă doar din posibilitatea de a rezerva online, ci și din capacitatea de a organiza experiența decizională a utilizatorului și de a transforma interacțiunea digitală într-o sursă de valoare economică (Zhou et al., 2024: pp. 11-12).

Un element central al acestui model este rolul conținutului generat de utilizatori. Recenziile, ratingurile, imaginile, comparațiile de preț și ordonarea ofertelor influențează vizibilitatea și credibilitatea produselor turistice (Cuomo et al., 2021). Astfel, platforma devine un spațiu în care informația, reputația și tranzacția sunt integrate într-un singur flux. În această logică, platformele câștigă putere deoarece controlează atât accesul la client, cât și mediul în care se formează percepția acestuia asupra calității și oportunității ofertei. Tocmai de aceea, literatura subliniază că agențiile de turism online au avut un impact transformator asupra industriei, afectând simultan experiența turistului și poziția competitivă a furnizorilor și intermediarilor tradiționali (Zhou et al., 2024: pp. 1-2).

Transformarea modelului de intermediere este vizibilă și la nivelul firmelor mici din turism. Cercetarea empirică arată că participarea pe platforme digitale poate îmbunătăți performanța acestora, însă beneficiile nu sunt distribuite uniform. În cazul unităților de tip bed and breakfast, intensitatea participării și diversitatea platformelor utilizate influențează oportunitățile de învățare organizațională și nivelul avantajului competitiv, iar rezultatele cele mai clare apar prin dezvoltarea capacității de marketing (Lyu et al., 2024: p. 3; Lyu et al., 2024: p. 8). Aceasta sugerează că platformele nu oferă doar acces la piață, ci și un cadru prin care firmele își pot consolida anumite capabilități competitive, în special cele legate de promovare și vizibilitate.

Totuși, această transformare nu înseamnă că toate platformele funcționează identic sau că toate firmele beneficiază în aceeași măsură de participarea la ele. Unele cercetări arată că platformele de social media pot crește mai puternic expunerea și vizibilitatea unei afaceri, în timp ce OTAs rămân mai eficiente în etapa finală a rezervării, datorită garanțiilor de serviciu și suportului oferit utilizatorului. În acest sens, modelul actual de intermediere digitală este unul hibrid, în care diferite tipuri de platforme contribuie în etape distincte ale procesului de decizie și achiziție (Lyu et al., 2024: p. 8).

Prin urmare, transformarea modelului de intermediere în turism nu constă doar în trecerea de la contactul fizic la rezervarea online, ci într-o schimbare mai profundă a locului în care se creează și se controlează valoarea. Platformele digitale au reușit să devină actori dominanți pentru că nu intermediază doar tranzacții, ci gestionează simultan informația, reputația, vizibilitatea și accesul la client. În consecință, avantajul competitiv s-a deplasat de la simpla capacitate de a accesa oferta turistică spre capacitatea de a controla infrastructura digitală și logica pieței.

4.4. Analiza comparativă a modelelor de intermediere

Analiza comparativă a modelelor de intermediere evidențiază faptul că diferența dintre agenția tradițională și platforma digitală nu constă doar în canalul prin care este realizată rezervarea, ci în modul în care este organizată relația dintre informație, client, furnizor și

captarea valorii. Agenția tradițională se bazează în principal pe consultanță, interacțiune umană, acces la sisteme externe de rezervare și o rețea fizică sau semi fizică de distribuție. În schimb, platforma digitală integrează într-un singur ecosistem căutarea, compararea ofertelor, rezervarea, recenziile, vizibilitatea și colectarea datelor, ceea ce îi permite să exercite un control mai mare asupra întregului proces de intermediere (Zhou et al., 2024: pp. 1-2; Santarsiero, Carlucci and Schiuma, 2024: pp. 3-4).

În cazul agenției tradiționale, avantajele principale rămân consultanța personalizată, sprijinul în alegerea ofertelor și capacitatea de a răspunde unor nevoi mai complexe ale clientului. Totuși, acest model este mai dependent de resursa umană, de costuri operaționale mai ridicate și de o scalabilitate redusă. În plus, deși agențiile tradiționale utilizează sisteme informatice precum GDS, ele nu controlează în mod direct infrastructura digitală prin care se formează vizibilitatea ofertelor și interacțiunea cu utilizatorul final (Amadeus, n.d.; Succurro, 2026: pp. 1-3).

Platformele digitale, în schimb, beneficiază de avantaje structurale mai puternice. Ele operează la scară mare, automatizează procese, valorifică datele colectate de la utilizatori și influențează decizia de cumpărare prin ranking, review-uri și mecanisme de personalizare. Literatura recentă arată că participarea pe platforme poate îmbunătăți performanța firmelor turistice, în special prin dezvoltarea capacităților de marketing și inovare, ceea ce confirmă faptul că avantajul competitiv nu mai este legat doar de accesul la ofertă, ci de controlul asupra mediului digital în care aceasta este prezentată și cumpărată (Lyu et al., 2024: p. 1; Lyu et al., 2024: p. 8).

Pentru a evidenția mai clar aceste diferențe, analiza nu trebuie limitată la opoziția simplă dintre agenția tradițională și platforma digitală. Mai relevant este modul în care fiecare model controlează elementele esențiale ale intermedierei turistice: datele, automatizarea, scalabilitatea, relația cu clientul, dependența de rețeaua fizică și puterea de negociere față de furnizori. Din această perspectivă, comparația dintre agenția tradițională, Thomas Cook și Booking.com permite observarea trecerii de la un model bazat pe consultanță și prezență fizică la un model digital în care valoarea este creată prin infrastructură tehnologică, vizibilitate online și controlul fluxurilor de informație. Astfel, Tabelul 2 sintetizează principalele criterii prin care pot fi comparate modelul tradițional de agenție, cazul Thomas Cook, utilizat ca exemplu ilustrativ de vulnerabilitate a unui model insuficient adaptat, și Booking.com, ca exemplu de platformă digitală dominantă.

Comparația dintre modelul tradițional de agenție, Thomas Cook și Booking.com

Tabel 2

Criteriu	Agenzie tradițională	Thomas Cook	Booking.com
Controlul asupra datelor	Redus sau mediu, bazat mai ales pe informații de rezervare și relații directe cu clienții	Limitat în raport cu noile platforme digitale	Ridicat, bazat pe colectarea și valorificarea datelor despre căutări, rezervări, preferințe și recenzii
Gradul de automatizare	Parțial, dependent de sisteme externe și de intervenția agentului	Mai redus decât în cazul platformelor digitale	Ridicat, cu procese integrate de căutare, comparare, rezervare și evaluare
Scalabilitatea modelului	Relativ redusă, din cauza dependenței de personal și costuri fixe	Afectată de rigiditatea modelului și de costurile mari	Foarte ridicată, datorită infrastructurii digitale și accesului global
Dependența de rețeaua fizică	Ridicată sau moderată	Ridicată, asociată cu un model tradițional costisitor	Scăzută
Puterea de negociere față de furnizori	Limitată sau variabilă	Slăbită în contextul concurenței digitale și al presiunii financiare	Ridicată, datorită poziției dominante în intermediere și accesului la trafic

Criteriu	Agenzie tradițională	Thomas Cook	Booking.com
Relația cu clientul	Personalizată, dar mai puțin scalabilă	Intermediere tradițională, mai puțin adaptată la noul comportament digital	Direct mediată digital, susținută de recenzii, ranking și vizibilitate online
Rezultat general	Funcțional pentru segmente specifice, dar vulnerabil în competiția digitală	Exemplu de model vulnerabil și insuficient adaptat	Exemplu de platformă dominantă și model digital competitiv

Sursa: prelucrare proprie pe baza literaturii de specialitate și a surselor instituționale analizate (Zhou et al., 2024; Succurro, 2026; Reuters, 2019; CURIA, 2024)

Tabelul 2 arată că agenția tradițională și platforma digitală nu concurează doar prin preț sau prin accesul la ofertă, ci prin arhitecturi complet diferite de creare și captare a valorii. Modelul tradițional rămâne relevant acolo unde consultanța și relația directă cu clientul sunt apreciate, însă platformele digitale sunt avantajate prin capacitatea lor de a integra informația, reputația, automatizarea și accesul la o masă mare de utilizatori. În acest sens, digitalizarea nu a eliminat complet intermedierea clasică, dar a mutat avantajul competitiv către actorii care controlează infrastructura digitală și fluxurile de informație (Zhou et al., 2024: pp. 11-12; Lyu et al., 2024: p. 8).

Cazul Thomas Cook are un rol ilustrativ în această comparație. Compania a avut un rol istoric major în dezvoltarea turismului organizat, fiind considerată unul dintre pionierii turismului de masă, însă colapsul din 2019 a fost asociat cu un cumul de factori precum datoriile numeroase, dificultățile de restructurare, costurile mari și presiunea exercitată de concurența online mai flexibilă și mai bine adaptată la noul context al pieței. Din acest motiv, Thomas Cook poate fi folosit în lucrare nu ca dovadă că agențiile tradiționale sunt condamnate în mod inevitabil, ci ca exemplu al vulnerabilității unui model de afaceri insuficient adaptat la transformarea digitală (Britannica, n.d.; Reuters, 2019).

În opoziție, Booking.com ilustrează modul în care o platformă digitală poate deveni actor dominant prin controlul simultan al vizibilității, al accesului la client și al regulilor de intermediere. Totuși, această poziție dominantă nu este lipsită de controverse. Speța privind clauzele de paritate de preț arată că avantajul platformei poate genera și tensiuni concurențiale, în condițiile în care hotelurile pot deveni dependente de accesul oferit de aceasta și pot pierde libertatea de a-și gestiona independent politica de preț pe propriile canale (CURIA, 2024).

Prin urmare, analiza comparativă susține ideea centrală a lucrării: câștigătorii transformării digitale în turism nu sunt doar firmele care folosesc tehnologie, ci acelea care reușesc să o integreze strategic în modelul de afaceri și să controleze relația digitală cu piața. În același timp, pierzătorii nu sunt neapărat agențiile de turism în sine, ci modelele rigide, costisitoare și insuficient adaptate la noile mecanisme de intermediere digitală.

5. Discuții: câștigători, pierzători și limitele digitalizării

5.1. Câștigătorii transformării digitale în turism

Analiza realizată în capitolele anterioare sugerează că principalii câștigători ai transformării digitale în turism nu sunt pur și simplu firmele care „folosesc tehnologie”, ci actorii care au reușit să controleze infrastructura digitală a intermedierei. Mai exact, avantajul competitiv s-a deplasat către organizațiile care controlează simultan accesul la client, vizibilitatea ofertelor și datele generate de procesul de căutare, comparare și rezervare. În acest sens, transformarea digitală nu a produs doar o modernizare a distribuției turistice, ci o redistribuire a puterii economice în favoarea actorilor capabili să organizeze piața prin platforme digitale (Zhou et al., 2024; OECD, 2020).

Primul tip de câștigător este reprezentat de platformele digitale dominante și de agențiile de turism online, precum Booking.com, Expedia sau Airbnb, care au reușit să transforme intermedierea într-un ecosistem digital integrat. Aceste organizații nu oferă doar posibilitatea rezervării online, ci gestionează întregul proces decizional al utilizatorului: agregă oferta, ordonează rezultatele, integrează recenzii și ratinguri, colectează date comportamentale și influențează alegerea finală prin mecanisme de vizibilitate și recomandare. Tocmai această capacitate de a controla simultan informația, reputația și tranzacția explică de ce platformele au devenit actorii cei mai puternici ai noii arhitecturi turistice (Zhou et al., 2024; CURIA, 2024).

Al doilea tip de câștigător este format din furnizorii de servicii turistice care au reușit să se adapteze inteligent la logica platformelor. Aici intră hoteluri, unități independente de cazare și alte afaceri turistice care au folosit platformele nu doar ca simplu canal de distribuție, ci ca instrument pentru creșterea vizibilității, consolidarea reputației și dezvoltarea unor capacități proprii de marketing. Cercetările empirice arată că participarea pe platforme digitale poate îmbunătăți rezultatele economice ale firmelor turistice, mai ales atunci când aceasta este însoțită de dezvoltarea capacităților de marketing și inovare și de o strategie coerentă de digitalizare. Cu alte cuvinte, câștigătorii nu sunt toți participanții la platforme, ci aceia care reușesc să transforme participarea digitală în învățare organizațională și avantaj competitiv (Lyu et al., 2024; Succurro, 2026).

Al treilea tip de câștigător este reprezentat de actorii care beneficiază indirect de extinderea piețelor digitale, adică acele organizații care pot intra mai ușor în contact cu cererea europeană și internațională prin intermediul platformelor. În acest sens, digitalizarea a redus anumite bariere de intrare și a permis unor întreprinderi mai mici să obțină acces la piețe și clienți care, în modelul tradițional, erau mai greu de atins. Totuși, avantajul lor rămâne dependent de poziția ocupată în ecosistemul digital și de capacitatea de a evita o relație de dependență totală față de platformele dominante. Literatura despre utilizarea platformelor digitale colaborative în Europa arată că expansiunea acestora a creat oportunități reale, dar și noi asimetrii între actorii care controlează piața și cei care doar participă la ea (Mendieta-Aragón, Rodríguez-Fernández and Navío-Marco, 2025).

Rezultatele statistice confirmă această interpretare. Creșterea la 854,1 milioane de nopți rezervate prin platforme în Uniunea Europeană în 2024, urmată de continuarea creșterii în 2025, arată că intermedierea digitală a devenit un mecanism dominant, iar succesul este concentrat în jurul actorilor care controlează infrastructura digitală a pieței. Din această perspectivă, adevărații câștigători ai transformării digitale nu sunt doar companiile „mai moderne”, ci acei actori care au reușit să transforme tehnologia într-un mecanism de guvernare a relației dintre client, ofertă și informație (Eurostat, 2025; Eurostat, 2026).

5.2. Pierzătorii și vulnerabilitățile modelului tradițional

Analiza realizată sugerează că pierzătorii transformării digitale în turism nu trebuie identificați automat cu toate agențiile tradiționale, ci mai ales cu acele modele de afaceri care nu au reușit să se adapteze la noua logică a intermedierei digitale. Cu alte cuvinte, vulnerabilitatea nu a fost determinată exclusiv de apartenența la modelul clasic de agenție, ci de incapacitatea unor organizații de a integra tehnologia în arhitectura propriului model de business, de a reduce rigiditatea operațională și de a răspunde rapid la schimbarea comportamentului consumatorului (Succurro, 2026; Santarsiero, Carlucci and Schiuma, 2024).

Primul tip de vulnerabilitate este legat de dependența de intermedierea umană și de costurile fixe ridicate. Modelul tradițional presupune consultanță personalizată, prezență fizică sau semi fizică, personal specializat și o structură operațională mai puțin scalabilă. Într-o piață în care turistul caută rapiditate, autonomie, comparație instantanee și acces permanent la informație, acest model devine mai puțin competitiv, mai ales atunci când nu este dublat de o

infrastructură digitală puternică. În acest sens, transformarea digitală a penalizat nu tradiția în sine, ci costul mare al rigidității organizaționale.

Al doilea tip de vulnerabilitate este legat de pierderea controlului asupra relației cu clientul. Agențiile tradiționale au continuat să utilizeze sisteme informatice importante, precum sistemele globale de distribuție (Global Distribution Systems, GDS), însă acestea le ofereau în principal acces la inventar și la rezervare, nu și controlul asupra vizibilității, reputației digitale și datelor comportamentale ale utilizatorilor. În noul model, actorii care nu controlează interfața digitală și informația despre client ajung să depindă de platformele dominante pentru trafic, expunere și conversie. Astfel, vulnerabilitatea modelului tradițional derivă și din faptul că acesta operează cu infrastructură digitală utilă operațional, dar insuficientă strategic (Amadeus, n.d.; Zhou et al., 2024).

Un exemplu ilustrativ este Thomas Cook, companie care a avut un rol istoric major în dezvoltarea turismului organizat și a turismului de masă, dar care a devenit, în timp, vulnerabilă într-un context marcat de concurență online mai flexibilă, costuri ridicate și dificultăți de restructurare. Sursele istorice subliniază importanța companiei în nașterea turismului modern, în timp ce explicațiile privind colapsul din 2019 indică un cumul de factori: datorii mari, presiuni financiare, schimbarea comportamentului consumatorilor și competiția exercitată de noii intermediari digitali (Britannica, n.d.; Reuters, 2019). Thomas Cook este relevant în această lucrare nu ca dovadă că toate agențiile tradiționale sunt condamnate la eșec, ci ca exemplu al modului în care un model puternic în trecut poate deveni vulnerabil atunci când nu se adaptează suficient de repede la o piață reconfigurată digital.

Un al treilea tip de vulnerabilitate este legat de dependența pasivă de platforme. Nu doar actorii complet tradiționali pot deveni pierzători, ci și acele firme care intră pe platforme fără să își dezvolte capabilități proprii. Literatura empirică arată că participarea pe platforme poate îmbunătăți performanța firmelor turistice, însă acest avantaj apare mai ales atunci când participarea este transformată în capacitate de marketing, inovare și învățare organizațională. În lipsa acestei transformări, firma poate obține acces la piață, dar rămâne vulnerabilă, deoarece succesul ei depinde aproape exclusiv de regulile impuse de platformă și de vizibilitatea acordată de aceasta (Lyu et al., 2024). Cu alte cuvinte, un actor poate fi „prezent digital”, dar totuși pierzător strategic.

Din această perspectivă, unul dintre rezultatele importante ale lucrării este că transformarea digitală a produs în turism nu doar o împărțire între „vechi” și „nou”, ci o separare între modele adaptive și modele rigide. Pierzătorii nu sunt neapărat organizațiile tradiționale ca tip, ci actorii care nu au reușit să combine tehnologia, flexibilitatea organizațională și re poziționarea strategică. Astfel, vulnerabilitatea modelului tradițional nu trebuie interpretată ca efect inevitabil al modernizării tehnologice, ci ca rezultat al unei adaptări insuficiente la noua structură a pieței digitale (Succurro, 2026; Reuters, 2019).

5.3. Limitele digitalizării și tensiunile concurențiale: cazul Booking

Cazul Booking.com este relevant pentru analiza limitelor digitalizării în turism deoarece arată că platformele digitale nu generează doar eficiență, acces extins la piață și reducerea costurilor de căutare, ci și tensiuni concurențiale și relații de dependență între platforme și furnizorii de servicii. Problema a apărut în legătură cu clauzele de paritate de preț utilizate de Booking.com în contractele cu unitățile de cazare. Prin aceste clauze, hotelurile erau restrânse în a oferi pe propriile canale online prețuri sau condiții mai avantajoase decât cele afișate pe platformă. Astfel, hotelurile puteau ajunge în situația de a depinde de Booking pentru vizibilitate și acces la client, fără a avea libertatea deplină de a concura prin propriile canale digitale (CURIA, 2024).

Litigiul care a ajuns la Curtea de Justiție a Uniunii Europene a pornit din Germania. Booking.com a contestat în instanță decizia autorității germane de concurență, Bundeskartellamt, care considerase că așa numitele clauze de paritate „înguste” folosite de platformă sunt incompatibile cu regulile de concurență. Cauza a ajuns la Curtea Federală de Justiție din Germania, care a adresat întrebări preliminare Curții de Justiție a Uniunii Europene pentru a clarifica dacă aceste clauze pot fi considerate restricții auxiliare, adică restricții indispensabile pentru funcționarea legitimă a platformei (CURIA, 2024).

Din punctul de vedere al Booking, asemenea clauze aveau rolul de a proteja modelul de business al platformei. Argumentul era că platforma investește în atragerea traficului, în interfața digitală și în procesul de căutare și rezervare, iar fără aceste clauze hotelurile ar putea beneficia de expunerea oferită de Booking, dar ar putea redirecționa clientul către propriul site la un preț mai mic. Totuși, tocmai această logică a evidențiat una dintre limitele digitalizării: platforma nu mai acționează doar ca intermediar neutru, ci ca actor capabil să influențeze regulile comerciale ale celorlalți participanți la piață (CURIA, 2024).

Rezultatul hotărârii din 19 septembrie 2024 a fost nefavorabil pentru argumentația Booking. Curtea de Justiție a Uniunii Europene a decis că nici clauzele de paritate largă, nici cele înguste utilizate de Booking.com nu pot fi considerate, în principiu, restricții auxiliare indispensabile funcționării platformei. Cu alte cuvinte, Curtea a arătat că aceste clauze nu ies automat de sub incidența articolului 101 alineatul (1) din Tratatul privind Funcționarea Uniunii Europene și nu pot fi tratate ca fiind necesare prin natura lor modelului de afaceri al Booking. Curtea a precizat că serviciile oferite de platformă pot produce efecte pozitive sau neutre asupra concurenței, dar acest lucru nu demonstrează că asemenea clauze sunt indispensabile (CURIA, 2024).

Este important de precizat că hotărârea nu a însemnat că toate aceste clauze au fost declarate automat ilegale în orice situație, ci că ele trebuie analizate riguros în cadrul regulilor de concurență și nu beneficiază de o justificare automată ca restricții auxiliare. Din acest motiv, hotărârea a întărit poziția autorităților și instanțelor naționale care priveau deja critic astfel de clauze, în special în Germania, unde autoritatea de concurență intervenise deja împotriva Booking (CURIA, 2024).

Relevanța cazului pentru prezenta lucrare este majoră. Speța Booking arată că digitalizarea și dezvoltarea platformelor digitale produc beneficii importante, dar și noi forme de asimetrie de putere. Platformele devin infrastructuri esențiale pentru accesul la client, iar furnizorii de servicii turistice pot ajunge dependenți de acestea pentru vizibilitate, trafic și conversie. În aceste condiții, eficiența intermediarii digitale poate fi însoțită de limitarea autonomiei comerciale a hotelurilor și de tensionarea raportului dintre interesul platformei și interesul furnizorului. Cazul demonstrează astfel că una dintre limitele digitalizării nu constă în tehnologie în sine, ci în posibilitatea ca infrastructura digitală să fie folosită pentru consolidarea poziției unor intermediari dominanți în piață (CURIA, 2024; Mendieta-Aragón, Rodríguez-Fernández and Navío-Marco, 2025).

6. Concluzii

Prezenta lucrare a urmărit să analizeze modul în care transformarea digitală a modificat intermedierea în turism, prin trecerea de la agențiile tradiționale la platformele digitale, precum și să identifice principalii câștigători și pierzători ai acestei schimbări. Rezultatele cercetării arată că digitalizarea nu a însemnat doar transferul unor operațiuni în mediul online, ci o schimbare mai profundă a modului în care este creată, distribuită și captată valoarea în industria turistică. Intermedierea s-a deplasat treptat către actorii care controlează infrastructura digitală, vizibilitatea ofertelor și datele generate de interacțiunea cu utilizatorii, iar această mutare a schimbat raporturile de putere dintre platforme, agenții și furnizorii de servicii turistice (Zhou et al., 2024; OECD, 2020; Eurostat, 2025).

Analiza realizată susține ideea că principalii câștigători ai transformării digitale sunt platformele și agențiile de turism online care au reușit să integreze într-un singur ecosistem accesul la ofertă, procesul de rezervare, recenziile, rankingul și valorificarea datelor. În același timp, cercetarea arată că beneficiile digitalizării nu se limitează la aceste platforme, ci pot fi valorificate și de furnizorii de servicii turistice care reușesc să utilizeze participarea pe platforme pentru a-și consolida capacitățile de marketing, inovare și adaptare strategică. Astfel, succesul în turismul digital nu depinde doar de prezența tehnologiei, ci de capacitatea de a o integra coerent în modelul de afaceri și în relația cu piața (Lyu et al., 2024; Succurro, 2026).

În ceea ce privește pierzătorii, lucrarea arată că aceștia nu trebuie identificați automat cu toate agențiile tradiționale, ci mai ales cu modelele de afaceri rigide, costisitoare și insuficient adaptate la noul context tehnologic. Cazul Thomas Cook este ilustrativ în acest sens, deoarece evidențiază vulnerabilitatea unui model istoric important, dar incapabil să răspundă suficient de rapid unei piețe reconfigurate de concurența digitală, de schimbarea comportamentului consumatorilor și de presiunile financiare. Din această perspectivă, transformarea digitală nu a produs o simplă opoziție între „vechi” și „nou”, ci o separare mai clară între modele adaptive și modele rigide (Britannica, n.d.; Reuters, 2019; Succurro, 2026).

Lucrarea a evidențiat și faptul că digitalizarea are limite și poate genera tensiuni concurențiale. Speța Booking privind clauzele de paritate de preț arată că platformele digitale nu produc doar eficiență și accesibilitate, ci pot consolida și poziții de putere care afectează autonomia comercială a hotelurilor și raportul de forțe dintre participanții la piață. Astfel, una dintre concluziile importante ale cercetării este că digitalizarea în turism nu trebuie evaluată exclusiv în termeni pozitivi, ci și în raport cu efectele sale asupra concurenței, dependenței economice și distribuției valorii în cadrul ecosistemului digital (CURIA, 2024; Mendieta-Aragón, Rodríguez-Fernández and Navío-Marco, 2025).

Cercetarea prezintă anumite limite care trebuie avute în vedere în interpretarea rezultatelor. Analiza comparativă are un caracter ilustrativ și se bazează pe două cazuri relevante, Thomas Cook și Booking.com, fără a include un eșantion extins de organizații din industria turismului. De asemenea, sursele statistice și juridice utilizate sunt centrate în principal asupra contextului Uniunii Europene, astfel încât concluziile trebuie interpretate cu prudență și nu pot fi generalizate automat la nivel global. În plus, studiul se bazează exclusiv pe surse secundare și nu include colectarea unor date primare, aspect care limitează surprinderea directă a perspectivelor actorilor implicați în intermedierea turistică.

Lucrarea oferă o perspectivă integrată asupra modului în care transformarea digitală a reconfigurat intermedierea în turism, prin combinarea literaturii de specialitate cu date statistice oficiale, surse instituționale și exemple relevante din practică. În același timp, tema rămâne deschisă unor dezvoltări viitoare, în special prin cercetări comparative la nivel național sau regional și prin analize mai detaliate privind impactul platformelor digitale asupra agențiilor de turism, hotelurilor și mecanismelor de vizibilitate online. Astfel de direcții ar putea completa și aprofunda concluziile prezentei lucrări, în special în ceea ce privește relația dintre algoritmi, putere de piață și competitivitate în turismul contemporan.

Mulțumiri

Autorii adresează mulțumiri domnului profesor Dina Răzvan, coordonatorul acestei lucrări, pentru sprijinul acordat pe parcursul elaborării cercetării, pentru observațiile formulate și pentru îndrumarea oferită în conturarea direcției de analiză.

Bibliografie

1. Amadeus, n.d. *What is a Global Distribution System?* [online] Disponibil la: <https://amadeus.com/en/travel-glossary/gds> (Accesat la: 12 martie 2026).
2. Encyclopaedia Britannica, n.d. *Thomas Cook*. [online] Disponibil la: <https://www.britannica.com/money/Thomas-Cook> (Accesat la: 14 martie 2026).
3. Capello, R., Ciappei, S. and Lenzi, C. (2025) 'Digitalisation, platformisation and the transformations of local labour markets', *Papers in Regional Science*, 104(4), article 100103. Disponibil la: <https://doi.org/10.1016/j.pirs.2025.100103>.
4. Court of Justice of the European Union, 2024. *Online accommodation reservation platforms: price parity clauses cannot, in principle, be classified as 'ancillary restraints' for the purposes of EU competition law*. [pdf] Press Release No. 145/24, 19 September. Disponibil la: <https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2024-09/cp240145en.pdf> (Accesat 18 martie 2026).
5. Cuomo, M.T., Tortora, D., Foroudi, P., Giordano, A., Festa, G. and Metallo, G. (2021) 'Digital transformation and tourist experience co-design: big social data for planning cultural tourism', *Technological Forecasting and Social Change*, 162, article 120345. Disponibil la: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120345>.
6. Eurostat, 2025. *New records set by online booking platforms in 2024*. [online] Disponibil la: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250402-1> (Accesat la: 20 martie 2026).
7. Eurostat, 2026. *Tourism bookings via platforms grew in summer of 2025*. [online] Disponibil la: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260108-1> (Accesat la: 21 martie 2026).
8. Lyu, J., Huang, H., Mao, Z., Zhang, X. and Li, H. (2024) 'Investigating the effects of digital platform participation on B&B performance: an organizational learning perspective', *International Journal of Hospitality Management*, 121, article 103806. Disponibil la: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103806>.
9. Mendieta-Aragón, A., Rodríguez-Fernández, L. and Navío-Marco, J. (2025) 'Tourism usage of digital collaborative economy platforms in Europe: situation, behaviours, and implications for the digital policies', *Telecommunications Policy*, 49(1), article 102874. Disponibil la: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2024.102874>.
10. OECD (2020) *OECD tourism trends and policies 2020*. OECD Publishing. Disponibil la: <https://doi.org/10.1787/6b47b985-en>.
11. Perelygina, M., Kucukusta, D. and Law, R. (2022) 'Digital business model configurations in the travel industry', *Tourism Management*, 88, article 104408. Disponibil la: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104408>.
12. Reuters (2019) 'Explainer: Thomas Cook collapses: what next and why?', *Reuters*, 22 September. Disponibil la: <https://www.reuters.com/article/markets/thomas-cook-collapses-what-next-and-why-idUSL5N26E04T/> (Accesat la: 16 martie 2026).
13. Santarsiero, F., Carlucci, D. and Schiuma, G. (2024) 'Driving digital transformation and business model innovation in tourism through innovation labs: an empirical study', *Journal of Engineering and Technology Management*, 74, article 101841. Disponibil la: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101841>.
14. Succurro, M. (2026) 'Digital transformation in tourism SMEs: a strategic imperative in the evolving business landscape', *Journal of Industrial and Business Economics*. Disponibil la: <https://doi.org/10.1007/s40812-026-00395-2>
15. Zhou, Q., Shankar, A., Dixit, A., Bhatia, M. and Mehrotra, A. (2024) 'Current dynamics and future growth of online travel agencies', *Journal of Global Information Management*, 32(1), pp. 1–28. Disponibil la: <https://doi.org/10.4018/JGIM.341797>.