



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Sviluppo interculturale dei sistemi turistici
(ordinamento ex D.M. 270/2004)

Tesi di Laurea

**L'implementazione della piattaforma
H-Benchmark per l'analisi della
performance alberghiera**

Relatore

Ch. Prof. Andrea Ellero

Laureanda

Rosarianna Candido
Matricola 868021

Anno Accademico

2018 / 2019

Indice

Ringraziamenti.....	I
Introduzione.....	1

CAPITOLO I

Property Management System

1.1 Lo strumento gestionale più importante di un hotel: il PMS.....	2
1.1.1 Le funzionalità del PMS.....	3
1.1.2 <i>Server</i> o <i>cloud</i> ? Le due tipologie di PMS.....	6
1.1.3 I fornitori di PMS presenti sul mercato.....	8
1.2 Opera: un esempio di PMS e delle sue componenti RMS.....	10

CAPITOLO II

Revenue Management System

2.1 Dal <i>Revenue Management</i> al <i>Revenue Management System</i> (RMS).....	13
2.1.2 Le caratteristiche del RMS.....	15
2.2 Le fasi operative del RMS.....	17
2.2.1 Segmentazione della domanda turistica.....	18
2.2.2 Il <i>Benchmarking</i> alberghiero e i suoi indicatori principali.....	20
2.2.3 <i>Forecasting</i> alberghiero.....	25
2.2.4 <i>Overbooking</i> alberghiero.....	26
2.3 I <i>Travel metasearch engines</i> come strumento di monitoraggio della <i>performance</i> aziendale	29
2.3.1 La nascita e l'evoluzione dei <i>metasearch</i>	29
2.3.2 Il rapporto <i>metasearch</i> – cliente.....	31
2.3.3 Il rapporto <i>metasearch</i> - hotel: opportunità o minaccia?.....	33
2.3.4 Gli indicatori di <i>benchmarking</i> nella valutazione online dei <i>metasearch</i>	35

CAPITOLO III

L'azienda H-BENCHMARK e il suo prodotto

3.1 Uno sguardo al passato, uno al futuro: H-Benchmark, <i>Hospitality Data Intelligence</i>	37
3.1.1 Credenziali.....	39
3.1.2 Il suo funzionamento.....	40
3.1.3 H-Benchmark per gli operatori turistici.....	43
3.1.4 H-Benchmark per le destinazioni turistiche.....	44
3.1.5 Ulteriori indicatori per un'accurata previsione.....	45

CAPITOLO IV

Analisi della domanda e dell'offerta turistica di Riva del Garda e di Milano

4.1 La città di Riva del Garda.....	47
4.1.1 La domanda turistica del Garda Trentino e di Riva del Garda.....	48
4.1.2 L'offerta ricettiva del Garda Trentino e di Riva del Garda.....	55
4.2 La città di Milano.....	57
4.2.1 La domanda turistica della Lombardia e di Milano.....	57
4.2.2 L'offerta ricettiva della Lombardia e di Milano.....	61
4.3 Riva del Garda e Milano a confronto.....	62

CAPITOLO V

Analisi della *performance* delle strutture alberghiere di Riva del Garda e Milano: utilizzo della piattaforma H-Benchmark e proposta di un nuovo indicatore

5.1 <i>Benchmarking</i> nella struttura di Riva del Garda.....	66
5.1.1 <i>Benchmarking</i> sul passato.....	66
5.1.2 <i>Benchmarking</i> sui dati relativi all'occupazione futura.....	69
5.2 <i>Benchmarking</i> nella struttura di Milano.....	72
5.2.1 <i>Benchmarking</i> sul passato.....	73
5.2.2 <i>Benchmarking</i> sui dati relativi all'occupazione futura.....	74
5.3 Modi diversi di confrontare l'occupazione e l'ADR.....	77

5.4 Osservazioni conclusive sull'utilizzo della piattaforma H-Benchmark nelle strutture alberghiere considerate.....	80
5.5 Una proposta di indicatore sintetico per H-Benchmark.....	82
5.5.1 Utilizzo del nuovo indicatore.....	83
Conclusioni.....	87
Bibliografia.....	89
Appendice	97

Ringraziamenti

Con la stesura di questa tesi si conclude il mio percorso universitario. Pertanto mi sembra opportuno e doveroso porgere dei ringraziamenti a coloro che hanno contribuito a rendere possibile tutto ciò.

Un sincero ringraziamento va al mio relatore Andrea Ellero, docente presso l'università Ca' Foscari, che, durante la stesura del presente elaborato, ha ricoperto un ruolo fondamentale, in quanto mi ha supportato e guidato con assidua disponibilità e con grande pazienza. Grazie al suo corso di *Revenue Management* mi ha fatto scoprire una materia a me del tutto nuova, ma che con la sua professionalità l'ha resa stimolante, tanto da farmene appassionare.

Un doveroso ringraziamento va inoltre al *team* dell'azienda H-Benchmark, in particolare al sig. Francesco Traverso, che mi ha reso partecipe del *team* sin dal primo giorno. Un grazie alla possibilità offertami di poter parlare della piattaforma in piena libertà e senza costrizione alcuna, ma soprattutto un grazie alla sua generosa disponibilità mostratami ogni qual volta avevo dei dubbi o delle domande da porgli, semplificando il mio lavoro di ricerca.

Rosarianna

Introduzione

In ambito turistico, l'avvento di Internet ha facilitato non solo la comunicazione tra i principali intermediari e i propri clienti consentendo di espandere la propria offerta anche a mercati situati geograficamente molto lontani, ma ha permesso anche alle singole strutture alberghiere di essere in grado di monitorare giornalmente la propria *performance* aziendale ponendola a confronto con quella dei concorrenti presenti sul mercato. Grazie all'utilizzo di opportuni *software* è anche possibile ottenere un valido supporto nella fase di definizione delle politiche di *pricing* e di gestione della capacità.

L'oggetto di studio della presente tesi è il monitoraggio della *performance* alberghiera, in particolare effettuate tramite un *software* prodotto dalla società H-Benchmark. Il *software* è stato testato considerando i dati relativi alla *performance* di due strutture alberghiere, una a Riva del Garda e una a Milano, indagando come gli indicatori forniti possono essere utilizzati sia in fase consuntiva, che in termini previsionali.

Nella prima parte dell'elaborato, in particolar modo nei capp. I e II, ci si concentra sulle caratteristiche dei *Property Management Systems* (PMS), che nel settore alberghiero costituiscono lo strumento gestionale più importante di un hotel. In particolare, ci si sofferma sulle peculiarità del *Revenue Management System* (RMS), che di tali *software* costituisce la componente dedicata alle attività di *Revenue Management*.

Nel terzo capitolo, vengono presentate l'azienda H-Benchmark e il funzionamento del suo prodotto pensato per il monitoraggio della *performance* di strutture alberghiere.

Successivamente, nel quarto capitolo, sono esaminate la domanda e l'offerta turistica delle destinazioni nelle quali si trovano le strutture alberghiere prese in esame, ossia Riva del Garda e Milano. Esse sono ovviamente contesti molto differenti dal punto di vista dell'offerta turistica.

Nel capitolo conclusivo vengono analizzate infine le due strutture alberghiere tramite il *software* H-Benchmark. L'attenzione viene posta nel comprendere come l'implementazione del *software* possa costituire un valido aiuto per le scelte tattiche e strategiche dell'albergatore.

L'analisi dei dati forniti dal *software* ha inoltre portato alla proposta di un indicatore sintetico, che si ispira al ben noto RevPAR, costruito con l'obiettivo di individuare i casi in cui la politica di prezzo sia in contrasto con le previsioni sullo stato di occupazione dell'albergo.

CAPITOLO I

Property Management System

L'argomento principale del presente capitolo è il *Property Management System* (PMS), o sistema gestionale alberghiero, una tipologia di *software* progettata per agevolare i proprietari e i loro dipendenti nella gestione quotidiana delle strutture alberghiere.

Nell'ultimo decennio lo sviluppo delle *Internet Technologies* nel settore alberghiero hanno permesso al personale di semplificare e svolgere più rapidamente le loro attività amministrative, riducendo al contempo i costi mediante l'automazione di un gran numero di processi e migliorando le strategie di *Revenue Management*. Quest'ultimo aspetto è reso possibile grazie all'interfaccia tra il PMS e il *Revenue Management System* (cfr. Capitolo II), ossia un *software* che estrapola i dati dal PMS della struttura alberghiera, che a sua volta funge da banca dati, al fine di eseguire in tempo reale un'analisi dello stato di salute della struttura, della domanda e del mercato. Ciò consente di prendere le giuste decisioni strategiche e tattiche per massimizzare la quantità delle entrate generate.

In altre parole un PMS deve offrire un supporto nel semplificare i processi, ridurre i costi, aumentare le entrate, migliorare l'esperienza dei clienti e offrire un vantaggio competitivo rispetto al mercato.

1.1 Lo strumento gestionale più importante di un hotel: il PMS

Per molti alberghi la chiave tecnologica principale è il *Property Management System* (PMS), ossia “un insieme di programmi applicativi che si relazionano direttamente alle attività di *front office* e *back office*, come: *revenue management*, la gestione delle prenotazioni, l'assegnazione delle camere e delle tariffe, la gestione del *check-in* e del *check-out*, la gestione dello stato delle camere e la fatturazione dei clienti” (Kasavana e Cahill, 2003). Dunque, il PMS raccoglie una notevole quantità di dati che possono essere utilizzati per migliorare il processo decisionale operativo, tattico e strategico.

L'aspetto cruciale di un albergo è proprio quello di conoscere i suoi clienti. In questo caso il PMS diventa fondamentale, proprio perché non è altro che un'infrastruttura di dati

centrale dell'albergo, che raccoglie e gestisce i dati dei clienti mediante le loro prenotazioni, le loro anagrafiche, il loro soggiorno, il fatturato generato. Grazie a ciò, il *data management*, o gestione dei dati, viene generalmente definito dagli operatori del settore come l'elemento fondamentale della gestione delle strutture alberghiere, poiché comporta l'ottimizzazione delle attività di relazione con il cliente.

Alcuni studiosi affermano che il PMS, grazie alle sue funzionalità, sia la più importante applicazione IT nel settore alberghiero, seguito dal CRS (*Central Reservation System*). Sebbene oggi tutti gli alberghi posseggano un PMS, le sue funzionalità e le capacità di incrociare i dati di questi *software* non sono del tutto utilizzate in maniera tale da massimizzarne i benefici. La motivazione può dipendere da due fattori, ossia: il primo fattore riguarda gli elevati investimenti che questi strumenti richiedono, circa il 19% del *budget* complessivo di una struttura alberghiera viene impiegata per implementare le funzionalità di questi sistemi. Il secondo fattore è dovuto dalla mancanza di formazione del personale per l'utilizzo del sistema per quanto riguarda l'inserimento e l'interpretazione dei risultati. Senza di essa è difficile poter sfruttare i dati posti all'interno del PMS, proprio perché i dati posti in questi sistemi sono troppo tecnici e solamente le persone specializzate possono utilizzarli e capirli.

Oltre a ciò, come vedremo successivamente, molti alberghi non sono in grado di sfruttare a pieno le funzionalità dei PMS. La maggior parte degli operatori, infatti, non è a conoscenza delle grandi potenzialità che l'utilizzo completo di questi dati potrebbe apportare, come ad esempio miglioramenti in termini di *revenue* e di occupazione. Quindi gli operatori tendono ad utilizzare pratiche di routine, frammentate e imprecise (Pucciani e Murphy, 2011).

1.1.1 Le funzionalità del PMS

Prima di andare ad analizzare le funzionalità del PMS è opportuno in primo luogo definire la struttura di un hotel. Esso è costituito da una struttura funzionale perlopiù gerarchica. I principali reparti di un albergo, che offre un servizio completo, sono così composti: Camere (*Front Desk, Housekeeping*, sicurezza e manutenzione), *Food & Beverage* (ristorante, servizio in camera, *catering*), *Sales & Marketing*, Risorse Umane (assunzione dei dipendenti, formazione, libro paga) e Contabilità (controllo di gestione finanziaria, gestione

degli acquisti/inventario, revisione) (figura 1.1).

Tutti questi reparti vengono gestiti dal PMS, grazie alle varie applicazioni di *hardware* e *software* utilizzati per gestire le varie aree di *management*. Il PMS è dunque una componente essenziale, in quanto facilita il flusso di informazioni attraverso i reparti e consente agli operatori di poter monitorare giornalmente tutte le attività. Oltre a ciò, tra le componenti di base, come qualsiasi altra area di *business*, il sistema offre all'albergatore la possibilità di poter ottenere dei *report* statistici, al fine di poter monitorare giornalmente le *performance* aziendali, valutare le prestazioni dell'hotel nel passato e pianificare le proprie strategie per il futuro e di poter identificare e gestire eventuali problemi, come l'*overbooking*. Di conseguenza ciò offre dei suggerimenti per le scelte operative e per attuare in modo ottimale le tattiche di *Revenue Management*, al fine di aumentare l'occupazione e il fatturato. Quindi il PMS è come se fosse una rete che accorpa i singoli reparti con le applicazioni *software* (Pucciani e Murphy, 2011).

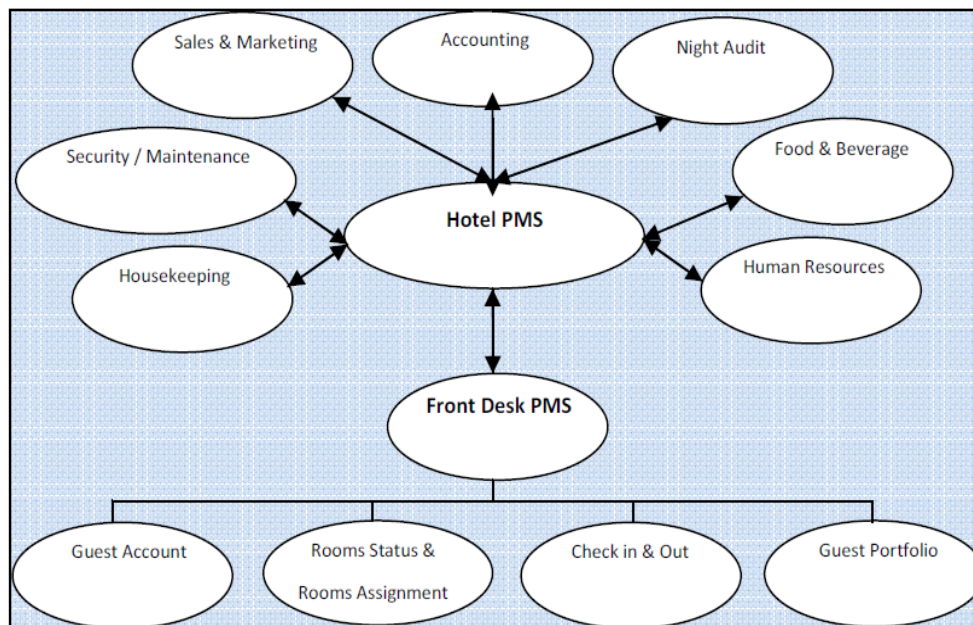


Figura 1.1: Struttura generale di un tipico PMS (Pucciani e Murphy, 2011)

Però, come accennato precedentemente, non tutti gli operatori sono in grado di saper sfruttare al meglio tutte le funzionalità del PMS. Osservando la figura 1.2, si nota come vi sia un sottoutilizzo delle funzionalità del sistema. Infatti, la maggior parte degli operatori utilizza il PMS perlopiù per le funzionalità legate al Front office (ad esempio per l'assegnazione delle camere), che ha accesso a tutti i dati dei reparti, seguita dal reparto Contabile. Viceversa, le funzionalità del PMS sono utilizzate in misura minore nei reparti di Risorse Umane e di *Food*

& Beverage. Dunque, le funzionalità del PMS raggiungono livelli di apprezzamento più alti nei reparti dove vengono utilizzati maggiormente.

Invece, per quanto riguarda la percentuale della conoscenza degli albergatori sull'utilizzo delle funzionalità del PMS in tutti i settori, osservando la figura 1.3 si nota come la curva sia crescente in quei settori dove vi è un minor utilizzo del sistema. Questo probabilmente dipende dalla mancanza di formazione, o potrebbe dipendere dalla mancanza di accesso ad altri dati/funzionalità degli altri settori, o ancora dalla complessità percepita di estrapolare i dati. Tutte queste mancanze vanno ad incidere in modo negativo anche in termini di condivisione dei dati tra i reparti e di conseguenza limitano la possibilità di poter generare *report* statistici dettagliati, i quali sono fondamentali per fornire supporto sia alle scelte operative, che a quelle di RM.

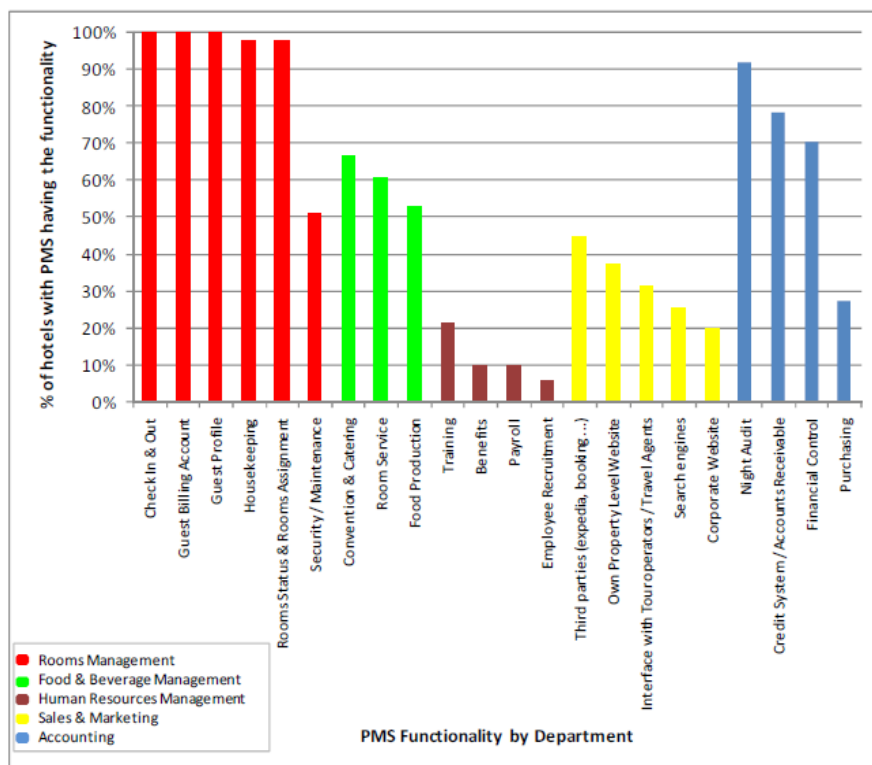


Figura 1.2: Funzionalità del PMS nei singoli reparti (Pucciani e Murphy, 2011)

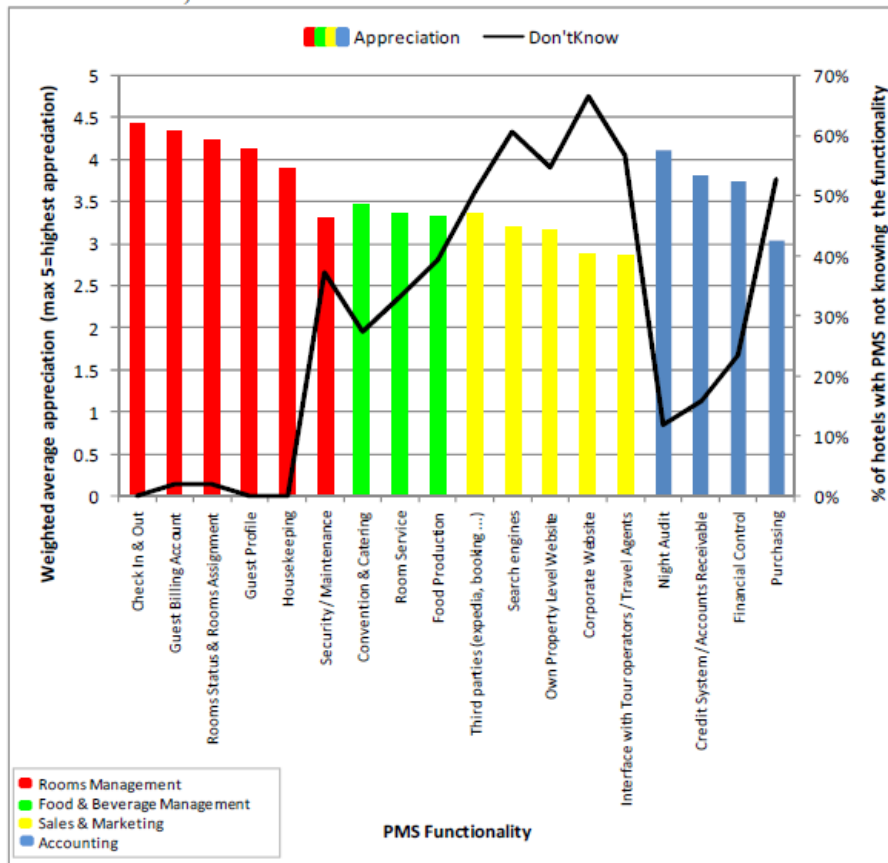


Figura 1.3: Grado di apprezzamento e percentuale della non conoscenza di tutte le funzionalità del PMS (Pucciani e Murphy, 2011)

1.1.2 *Server o cloud?* Le due tipologie di PMS

Le tecnologie nel settore dell'ospitalità si sviluppano costantemente offrendo nuove funzioni e moduli per ottimizzare le operazioni quotidiane. Lo scopo principale dei PMS è quello di abbattere i costi di investimento in *hardware* e *software* e dei costi del personale impiegato. Esistono due tipologie di PMS, ossia: *software* installato, o basato su *server*; e *software* online, o basato su *cloud*.

Il *software* installato, o basato su *server*, richiede l'installazione del programma sul computer fisicamente localizzato all'interno della struttura alberghiera. I dati poi vengono archiviati nel *database* del *server* centrale. Queste tipologie di PMS richiedono in genere un team IT per la loro implementazione, manutenzione e aggiornamento. Ciò significa che si può accedere ai dati solamente dalla propria postazione in ufficio.

Il *software* online, o basato su *cloud*: questo sistema, a differenza del primo, non

richiede nessuna installazione. È sufficiente accedere al programma dal proprio *browser*. I dati a loro volta vengono archiviati in *cloud* così in questo modo vi è la possibilità di accedervi da qualsiasi dispositivo e da qualsiasi luogo in tempo reale, purché si disponga di una connessione internet (Propertytime.com, 2019a). Dunque i software basati su *cloud*, rispetto a quelli basati su *server*, offrono maggiori vantaggi, come: costi ridotti, poiché non vi è la necessità di pagare le spese di manutenzione, *backup* e *upgrade* automatici, maggiore accessibilità e maggiore efficienza e sicurezza, in quanto, se con il *software* tradizionale basato su *server* vi è il rischio che i dati siano vulnerabili a furti, virus, interruzione di corrente o problemi fisici del computer, quando i dati sono archiviati nel *cloud*, vengono crittografati e archiviati in più livelli di sicurezza, come i *gateway* di autenticazione, protocolli di sicurezza aggiuntivi, al fine di ridurre al minimo il rischio di violazione dei dati ad altri soggetti esterni dal team dell'albergo. Inoltre, gli utenti del *software* pagano una quota di abbonamento a seconda del numero di camere che l'hotel possiede e per i moduli che utilizzano.

Quindi la tecnologia dei PMS si è evoluta nel corso degli anni offrendo maggiori integrazioni con altri servizi che vanno oltre la *reception*. Ad esempio il *software* basato su *cloud* si integra meglio con i sistemi di terze parti, come OTA e GDS, e con le tecnologie più emergenti, come i *feedback* sul post-soggiorno rilasciati dai clienti sui *social media*, al fine di migliorare l'efficienza operativa ed offrire esperienze eccezionali agli ospiti (Propertytime.com, 2019b). Dunque il *software* basato su *cloud* combina più elementi di lavoro in un unico sistema e facilita l'integrazione con il *Channel Manager* e il *Booking Engine* per la gestione della capacità e dei prezzi sui canali OTA e delle prenotazioni dirette sul sito della struttura (figura 1.4).

In aggiunta, tra gli altri aspetti fondamentali dei PMS più tecnologici, vi è la funzionalità per gestire in forma avanzata il settore *housekeeping*, in quanto la governante, mediante l'utilizzo di strumenti tecnologici, come ad esempio *tablet* o *smartphone*, può aggiornare e di conseguenza comunicare in tempo reale informazioni inerenti lo stato delle camere, oppure eventuali esigenze di manutenzione degli ambienti.

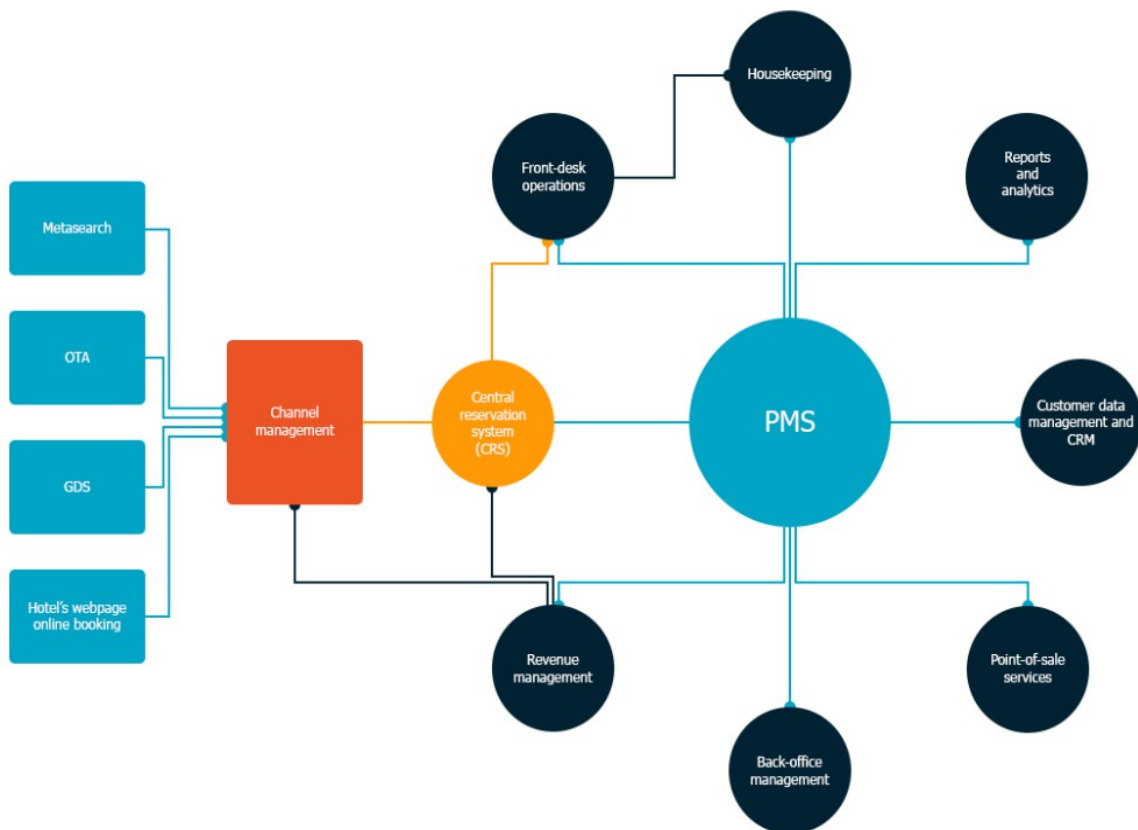


Figura 1.4: Struttura generale del PMS nei diversi reparti e interfaccia con il CRS e il *Channel Manager* (Altexsoft, www.altexsoft.com)

Quando si sceglie un PMS è sempre opportuno informarsi e considerare diversi aspetti prima di procedere all'acquisto, come ad esempio la dimensione della propria struttura, oppure la capacità di potersi integrare con i servizi di terze parti. Ad esempio se un hotel dispone già di un proprio CRS (*Central Reservation System*, piattaforma di prenotazione) o utilizza altri *software* è fondamentale che il PMS selezionato sia in grado di poter interagire con questi ultimi, in quanto, se mal configurato, il PMS comporterebbe degli svantaggi e di conseguenza ci si troverebbe di fronte ad un sistema del tutto differente da quello descritto precedentemente.

1.1.3 I fornitori di PMS presenti sul mercato

Sul mercato sono presenti molti fornitori di PMS, che forniscono diverse soluzioni, con innumerevoli funzionalità, in base alle esigenze degli alberghi.

Per avere un'idea dal punto di vista numerico riprendiamo le analisi effettuate dai siti

Capterra e JazdHotels nel 2010. I fornitori di PMS stimati da Capterra erano 201, mentre quelli stimati da JazdHotels ne erano 27 in più, per un totale di 228 *software*. Però è difficile poter dichiarare esattamente quanti PMS oggi giorno siano presenti sul mercato, in quanto vi è una forte concorrenza e questo è dovuto al fatto che i PMS offrono una vasta gamma di funzionalità in comune tra loro.

I molteplici PMS presenti nel mercato sono ideati per potersi adattare a qualsiasi dimensione delle strutture, dalle PMI alle catene alberghiere. Più grande è la dimensione dell'hotel, maggiori sono le funzionalità che il PMS offrirà e di conseguenza più alto sarà il valore del RevPAR che verrà registrato. Solitamente le catene alberghiere dispongono di PMS con maggiori funzionalità rispetto alle PMI.

In aggiunta, la maggior parte dei *software* PMS, vale a dire il 70%, utilizza il sistema operativo Windows e/o sono disponibili su base web. A tal proposito, uno studio condotto da Daghfous e Barkhi (2009) mostra che Windows sia il sistema operativo più utilizzato negli alberghi a quattro e cinque stelle. In aggiunta a ciò, secondo Pucciani e Murphy (2011), il fornitore di PMS più utilizzato in tutto il mondo è Micros.

Riassumendo, possiamo affermare che il PMS è un *software* di rilevante importanza all'interno di un albergo, in quanto permette di avere sotto controllo tutte le attività delle aree di *management*. Oltre a ciò, lo sviluppo delle ICT nel settore turistico e la loro implementazione nei PMS ha permesso di facilitare la gestione delle attività dei singoli settori e inoltre, grazie alla sua funzionalità di archiviare i dati, costituendo così uno storico, è un valido aiuto soprattutto per quanto riguarda l'analisi previsionale, che per l'appunto si basa sulle prenotazioni attuali, *no-show*, *walk-in* e cancellazioni. Inoltre, grazie alla funzionalità di generare *report* statistici, permette di controllare periodicamente l'andamento della *performance* aziendale e di conseguenza, grazie anche agli indicatori di occupazione e fatturato, consente di poter attuare ottime pratiche di *revenue management*, come l'ottimizzazione delle tariffe, oppure la gestione dell'*overbooking*.

È necessario che il PMS si integri con il CRM, poiché è proprio grazie ad esso che il PMS raccoglie ed organizza i dati degli ospiti per poter restare in contatto con loro sia durante, che dopo il soggiorno, al fine di creare una buona immagine del *brand* nella loro mente. Infatti, questo modulo aiuta gli albergatori ad organizzare strategie di *marketing* e promozione, basti pensare ai programmi di fidelizzazione. Essi sono di rilevante importanza, in particolar modo per le catene alberghiere e per i resort, in quanto consentono di

personalizzare l'esperienza del cliente. Ad esempio la catena Marriott a gennaio del 2019 ha introdotto il nuovo programma fedeltà Marriott Bonvoy, accorpando i precedenti programmi di fedeltà Marriott Rewards, The Ritz-Carlton Rewards e Stardwood Preferred Guest. Questo programma fedeltà prevede sei differenti livelli (*Member*, *Gold*, *Platinum*, *Titanium*, *Ambassador* ed *Elite*) ognuno dei quali richiede un numero minimo di soggiorni durante l'anno per poter mantenere o aumentare il livello. Di conseguenza in base alle notti trascorse i clienti accumuleranno sulla loro carta fedeltà dei punti, al fine di poter ricevere una serie di vantaggi durante i loro soggiorni (Marriott, 2019).

In conclusione, il PMS grazie all'interfaccia con il *Channel Manager*, il quale è un singolo *software* che permette di controllare e distribuire l'inventario contemporaneamente su diversi siti web, ad esempio OTA, GDS, *metasearch*, facilita la vendita delle camere e la transazione delle prenotazioni per quanto riguarda l'albergatore e allo stesso tempo aiuta i clienti nella scelta della loro prenotazione, fornendo loro informazioni reali sui prezzi e sulle disponibilità effettive.

Tutte queste funzionalità sono fondamentali in quanto eliminano il lavoro manuale, grazie agli aggiornamenti in tempo reale della disponibilità e dei prezzi da parte del PMS, eliminano gli errori umani, come l'*overbooking*, e di conseguenza permettono di massimizzare le entrate.

1.2 Opera: un esempio di PMS e delle sue componenti RMS

In questa seconda parte del capitolo andremo ad analizzare come esempio illustrativo dei PMS il gestionale Opera, uno tra i più diffusi ed utilizzati nel mondo, al fine di comprendere in modo concreto il suo funzionamento mediante la descrizione di alcune peculiarità, che gli consentono di potersi contraddistinguere dagli altri innumerevoli *software* presenti sul mercato.

Come accennato, Opera è il PMS più venduto ed utilizzato dagli alberghi in tutto il mondo, in quanto è stato progettato per poter soddisfare le esigenze delle strutture alberghiere di qualsiasi dimensione o catena alberghiera. Esso è un *software* dotato del modulo *multi-property*, ossia permette la configurazione di un numero illimitato di aziende all'interno di un unico *database* Oracle centralizzato. Grazie a ciò, gli operatori delle aziende configurate

possono accedere alle informazioni inserite nel programma e soprattutto possono semplificare e velocizzare la gestione del Front-office. Gli operatori attraverso questo modulo possono inoltre consultare la disponibilità delle camere degli altri alberghi in tempo reale. Questa funzione è utile soprattutto quando l'albergo ha la necessità di reindirizzare la prenotazione ad un altro hotel della catena in caso di *overbooking* o in assenza di camere libere. Per questo motivo Opera è un *software* adatto maggiormente alle catene alberghiere, piuttosto che alle singole strutture. Inoltre, il *software* è personalizzabile a seconda delle esigenze di ogni singola struttura (Oracle, 2019).

Oltre alle tradizionali funzionalità di gestione delle attività di Front-office, come le prenotazioni, le operazioni di *check-in* e *check-out*, l'assegnazione delle camere, la fatturazione e così via, il gestionale Opera include altre 4 funzioni essenziali:

3. Profili degli ospiti personalizzati: Opera consente al personale di ottenere informazioni complete e accurate sugli ospiti mediante la creazione dei profili. Questi ultimi contengono dati demografici, statistici e storici per singoli ospiti, aziende, agenzie di viaggio ecc..., al fine di ottimizzare per ognuno di loro le strategie di marketing e di conseguenza garantirgli una migliore esperienza di soggiorno. Questa funzionalità consente di aggiungere una foto degli ospiti al loro profilo, in modo tale da conoscere la loro identità e le loro preferenze ancor prima che arrivino in hotel;
4. Gestione avanzata delle tariffe: gli strumenti di gestione delle tariffe orientano il personale verso l'*up-selling* e il *cross-selling*, al fine di aumentare i ricavi ottimizzando i livelli di inventario e la disponibilità delle tariffe. Oltre a ciò, offre la possibilità di migliorare l'ADR grazie al controllo sistematico degli orari delle tariffe. Questo sistema consente di eseguire automaticamente le strategie create dal personale senza un intervento manuale costante;
5. Gestione intelligente degli alloggi: un'efficace gestione delle camere è il segno distintivo di un hotel. La funzione *PMS Rooms Management* assicura un migliore servizio di *housekeeping* mediante aggiornamenti istantanei sullo stato delle camere, in modo tale da garantire che le camere siano sempre pulite e in perfette condizioni;
6. Mobile: Opera offre una versione completamente mobile del suo *software* chiamata *Opera Mobile Cloud Service*. Il personale può accedere alle seguenti informazioni tramite qualsiasi dispositivo smartphone o tablet: check-in/check-out, gestione delle prenotazioni, stato delle camere, manutenzione delle camere, messaggistica istantanea

con i clienti. Ciò consente di ridurre i tempi di attesa e una maggiore soddisfazione da parte del cliente (Hotel Tech Report, 2019).

CAPITOLO II

Revenue Management System

Il *Revenue Management System* (RMS), grazie alla sua capacità di attingere informazioni sia da fonti interne, mediante l'interfaccia con il PMS della struttura, sia da fonti esterne, come ad esempio l'andamento delle tariffe dei *competitor*, è in grado di suggerire la migliore strategia tariffaria per vendere più camere a tariffe ottimali. Dunque, mentre il PMS si occupa in generale di tutta la gestione interna dell'hotel, il RMS si occupa principalmente della gestione del prezzo.

Nei paragrafi che seguono viene analizzato il percorso che ha comportato la semplificazione e l'automazione degli strumenti utilizzati dal *Revenue Manager* per poter svolgere le proprie attività di *revenue management* in albergo, al fine di ottimizzare i profitti.

La parte conclusiva del capitolo si concentra invece sull'analisi del funzionamento dei *Travel metasearch engines*, che possono essere considerati come un'alternativa ai RMS, per quanto riguarda il monitoraggio della propria *performance* aziendale rispetto a quella dei *competitor* riconosciuti nel mercato come *best practice*. Questo è reso possibile grazie alla possibilità offerta ai clienti di valutare un prodotto o servizio fornito dalla struttura sia mediante degli indicatori, ossia i filtri, sia mediante la possibilità di rilasciare recensioni. Questo aspetto è rilevante, poiché consente agli albergatori di esaminare la percezione della qualità del servizio offerto, che è determinante per la soddisfazione del cliente, per apportare eventuali miglioramenti e di conseguenza aumentare il fatturato.

2.1 Dal *Revenue Management* al *Revenue Management System* (RMS)

L'utilizzo del termine *Revenue Management* è successivo a quello di *Yield Management* (YM), che può essere considerato sostanzialmente un suo sinonimo. Nel corso degli anni diverse sono state le definizioni attribuite dagli studiosi al termine YM. Ad esempio Belobaba (1987), riferendosi al settore aereo, definisce il termine *yield* come una coesione di due strategie distinte: il controllo della gestione dei posti e i prezzi.

Questa pratica si è diffusa a partire dai primi anni 70' e in particolar modo nel 1978 a

seguito della legge federale americana (*Airline Deregulation Act*), che liberalizzava il settore aereo negli Stati Uniti dal controllo federale sulle tariffe, sulle rotte e dall'ingresso di nuove compagnie aeree (Wikipedia.org, 2020b). Da questo momento in poi, grazie anche agli studi di Littlewood (1972) successivamente ripresi da altri studiosi tra cui Belobaba (1989), le compagnie aeree iniziarono ad adottare la differenziazione di prezzo dei posti tenendo conto della sensibilità dei passeggeri alla variazione di prezzo. Dunque l'obiettivo dello *Yield Management* era quello di massimizzare i profitti vendendo il posto giusto, al giusto consumatore, al momento giusto (Weatherford, 1998).

Agli inizi degli anni 80' lo YM iniziò ad espandersi anche in altre aree, come nel settore alberghiero, cambiando il nome in *Revenue Management*. Esso implementa e integra lo *Yield Management* aggiungendo la previsione dei livelli di occupazione. Marriott, ad esempio, è stato definito il leader dell'attuazione delle pratiche di *Revenue Management*. Infatti, grazie a queste tecniche, nel 1991 ha incrementato il suo fatturato da 25 a 35 milioni di dollari. Oltre a ciò, Marriott ha definito la “categoria dei clienti” come la combinazione di due attributi, ossia prezzo e non prezzo, quest'ultimo inteso come prodotti e servizi offerti dalla struttura, che i clienti prendono in considerazione per scegliere l'albergo presso cui soggiornare (Baker e Collier, 1999).

L'obiettivo del RM è quello di massimizzare i profitti aziendali, in quanto gli hotel devono far fronte principalmente ai costi fissi e vendono prodotti deperibili. Per far sì che le tattiche di RM risultino efficienti, secondo gli studiosi Weatherford e Bodily (1992) e Kimes (2000), è necessario che i servizi e i prodotti offerti presentino alcune caratteristiche essenziali:

- capacità fissa,
- la possibilità di segmentare il mercato in base alla sensibilità del prezzo,
- domanda variabile nel corso del tempo,
- bene deperibile.

A partire dagli anni 80' e a seguire nel corso degli anni, l'avvento delle nuove tecnologie, come internet e l'espansione del *Business Intelligence* nel settore dell'ospitalità, hanno semplificato l'attuazione delle tecniche di *Revenue Management*. Ciò ha dato origine al *Revenue Management System*, un *software* che consente agli albergatori di avere in tempo reale un'analisi della domanda e del mercato, al fine di prendere decisioni più informate per

attuare la migliore strategia di vendita per aumentare le entrate e per semplificare i processi di prenotazione grazie all'interfaccia con il *Channel Manager*, che, come anticipato, ha il compito di pubblicare il prezzo stabilito dagli albergatori su tutti i canali di distribuzione con cui è collegato (ad esempio Booking, OTA, GDS e così via). Tutto ciò è reso possibile, in quanto questi *software* utilizzano degli algoritmi e una grande quantità di dati storici e/o attuali della struttura alberghiera (alcuni di essi estrapolano dati anche da fonti esterne per reperire informazioni sui *competitor*) che permettono di avere sia per avere un quadro generale della *performance* aziendale grazie ai KPI (*Key Performance Index*), come occupazione, ADR (prezzo medio) e RevPAR (*Revenue per available room*), sia per avere delle previsioni sull'occupazione futura, al fine di poter apportare in anticipo eventuali modifiche per massimizzare la *revenue* (Revfine.com, 2020a).

Secondo Baker e Collier (2003) il RMS è caratterizzato da due prospettive, ossia strategica e tattica. La prospettiva strategica prevede la creazione di classi tariffarie che inducano i consumatori a prediligere un servizio rispetto ad un altro. La prospettiva tattica, invece, riguarda il rendere disponibili per un certo periodo di tempo delle camere ad un prezzo specifico. Ad esempio, durante i periodi caratterizzati da alti picchi di domanda le classi tariffarie alte vengono lasciate aperte, mentre le classi tariffarie basse vengono chiuse.

Quindi, facendo un riassunto delle proprietà principali di un RMS, possiamo affermare che è costituito da metodi dinamici per prevedere la domanda, consente di distribuire i beni deperibili in base alle classi tariffarie applicando di conseguenza un prezzo diverso e inoltre permette di capire quando attuare l'*overbooking* e con quale prezzo.

2.1.2 Le caratteristiche del RMS

Come accennato precedentemente, lo sviluppo delle nuove tecnologie nel settore alberghiero hanno comportato un aiuto fondamentale soprattutto per quanto riguarda lo sviluppo delle tecniche di *Revenue Management* in formato elettronico. Per far sì che un RMS dia risultati efficienti è necessario che sia integrato ottimamente agli altri sistemi tecnologici della struttura alberghiera, in particolar modo al PMS e al *Channel Manager*.

Oltre a ciò, è necessaria la formazione del personale, poiché attuare le tattiche di RM

richiede anche una strategia di *marketing*. Dunque il problema non è tanto se accettare o meno i suggerimenti da parte del RMS, piuttosto il personale deve essere in grado di capire quando e come utilizzare questi suggerimenti in modo intelligente, senza che le decisioni vengano prese in maniera casuale (Queenan et al., 2011).

Di seguito riportiamo alcune delle principali caratteristiche che un RMS dovrebbe avere:

- *Forecasting Management* (gestione delle previsioni),
- *Pricing System* (sistema dei prezzi),
- *Key Performance Index* (KPI, indicatori principali),
- *Reporting*,
- *Competitor information* (informazioni sulla concorrenza),
- *Channel Management* (gestione dei canali),
- Facilità d'uso.

Uno degli aspetti fondamentali tra le caratteristiche di un RMS è proprio quello di essere in grado di fare una previsione della domanda futura. Ciò è reso possibile, in quanto, come descritto precedentemente, il RMS interfacciandosi con il PMS della struttura estrapola sia dati storici, che recenti. Oltre a ciò, grazie all'extrapolazione di questi dati, il sistema è in grado di proporre delle tariffe ideali per la vendita delle camere calcolate in base alla segmentazione della domanda, che verrà esaminata in modo più approfondito nel paragrafo seguente.

Un'altra funzione importante è che il sistema permetta di monitorare i principali indicatori, ossia tasso di occupazione, prezzo medio (ADR) e RevPAR, in quanto ciò consente agli utenti di poter osservare sia lo stato di salute della struttura, sia i dati riguardanti le prestazioni dei mesi precedenti, o addirittura degli anni precedenti. Tutti questi dati possono essere analizzati anche mediante l'uso di grafici ed eventualmente possono essere salvati come *report*, in modo tale da poterli esaminare con gli altri dipartimenti della struttura e facilitare l'identificazione di tendenze significative, siano esse positive, o negative.

Altro aspetto rilevante delle funzionalità del RMS è quello di essere in grado di offrire informazioni sulla concorrenza. Questa opzione è fondamentale proprio perché consente agli utenti di analizzare le tariffe adottate dai concorrenti presenti nello stesso territorio o facenti parte della medesima categoria e di conseguenza l'albergatore è in grado di adottare un

approccio più strategico per la determinazione dei propri prezzi.

Inoltre, come anticipato precedentemente, è opportuno che il RMS si interfacci anche con i canali di distribuzione. Le informazioni estrapolate da questi ultimi sono utili, poiché consentono di essere in grado di monitorare la disponibilità e le tariffe delle camere presenti sui singoli canali, permettendo così di gestire la disponibilità per ogni canale, oppure questa funzione permette di capire se un canale apporta maggiore profitto rispetto ad un altro. Naturalmente per far sì che l'utente sia in grado di poter cogliere tutte le funzionalità del RMS è necessario che il *software* sia di facile utilizzo per tutti i dipendenti della struttura e accessibile a tutti i reparti (Revfine.com, 2020a) e (Revfine.com, 2020b).

2.2 Le fasi operative del RMS

Come affermato già in precedenza, solitamente il motivo principale per cui un albergatore dovrebbe decidere di implementare un RMS è quello di massimizzare la *revenue*. Questo unico motivo può non assicurare al 100% l'albergatore nella sua scelta di dover implementare il RMS, poiché stando a questa unica affermazione non fornisce delle sicurezze sulla sua funzionalità.

A tal proposito, riprendiamo l'osservazione degli studiosi O'Neill e Carlback (2011). Essi sostengono che il maggior successo dell'implementazione di un RMS solitamente si manifesta nel mantenimento di un tasso di occupazione accettabile, soprattutto nei periodi di bassa stagione. Questa tesi è stata affermata anche dallo studioso Ortega (2013), che in aggiunta, sostiene che il RMS sia una strategia che influenza le scelte dei consumatori attraverso la creazione di differenti prezzi per differenti servizi. Dunque, di fondamentale importanza è il concetto di discriminazione dei prezzi in base ai clienti. Questo è dovuto al fatto che il mercato alberghiero è caratterizzato da una domanda eterogenea, ossia distinto in due macro-segmenti: *business* e *leisure*, ad ognuno dei quali è proposto un prezzo differente. Il RMS suggerisce anche pratiche di promozione, come ad esempio l'*up-selling* e il *cross-selling*, al fine di massimizzare i profitti ed esaurire il più possibile la capacità di un hotel.

Il RMS è quindi un sistema che supporta e semplifica l'attività del *Revenue Manager* mediante una serie di strumenti operativi, come: la segmentazione del mercato, il *forecasting*, l'*overbooking* e il *benchmarking* alberghiero. Queste pratiche le analizzeremo singolarmente

di seguito.

2.2.1 Segmentazione della domanda turistica

La segmentazione è uno dei concetti chiave del *marketing*. Bennett (1995) definisce la segmentazione del mercato come il “processo di suddivisione del mercato in distinti sottoinsiemi di clienti, che hanno un medesimo comportamento o hanno esigenze simili”. L'idea base del concetto di segmentazione è che i consumatori presentino caratteristiche di omogeneità al loro interno per un determinato comportamento e potere d'acquisto e inoltre caratteristiche di eterogeneità tra i vari segmenti, in modo tale da poter essere serviti con strategie e prodotti differenti. Dunque l'obiettivo principale del processo di segmentazione è offrire vantaggi competitivi rispetto alla concorrenza mediante la proposta di un'offerta differente per ogni singolo segmento di consumatori.

Oltre a ciò, questo processo si fonda sull'utilizzo di alcune variabili che costituiscono gli elementi discriminanti dei differenti segmenti. Per far sì che la segmentazione comporti risultati concreti è necessario che vengano rispettati alcuni criteri, come: significatività, accessibilità e differenziazione del segmento.

Per quanto riguarda le variabili, che permettono la definizione e l'individuazione dei segmenti, è necessario che siano misurabili, ossia ad ogni segmento sia possibile assegnare un valore in un'unità di misura definita in modo esplicito.

Per quanto riguarda i segmenti, invece, il primo criterio da rispettare è la significatività, ovvero i segmenti individuati devono essere in grado di garantire un buon ritorno economico all'azienda. Il secondo criterio è l'accessibilità. Ciò significa che questi segmenti devono essere effettivamente raggiungibili dall'azienda. In particolar modo, la necessità di questo criterio deriva dal fatto che se un'azienda cerca di servire un segmento del mercato che non corrisponde alle caratteristiche del prodotto che sta offrendo, questo non farà altro che generare delle perdite, poiché non vi sarà alcun ritorno economico. Infine, l'ultimo criterio è la differenziazione del segmento, ossia i segmenti sono concettualmente distinguibili e rispondono in modo diverso ai diversi elementi del Marketing Mix (Pesonen, 2013).

Come accennato precedentemente, la segmentazione è un processo che si basa sull'utilizzo delle variabili. A tal proposito, è possibile individuare le diverse tipologie di

variabili che vengono prese in considerazione quando si fa riferimento alla segmentazione della domanda in ambito turistico. Esse si distinguono in (Casarin, 2007):

- variabili che definiscono lo scopo del viaggio, individuano la specifica motivazione che spinge al viaggio;
- variabili geografiche, descrivono la provenienza geografica dei turisti;
- variabili demografiche, individuano elementi come età, sesso, titolo di studio;
- variabili socio-economiche, descrivono caratteristiche sociali ed economiche dei soggetti che costituiscono i segmenti (ad esempio il reddito, la WTP);
- variabili psicografiche, relative agli stili di vita e alla classe sociale dei consumatori;
- variabili comportamentistiche, fanno riferimento al comportamento degli individui nei confronti di un prodotto specifico, prendendo informazioni sulla frequenza d'uso del prodotto o sulla fedeltà alla marca;
- variabili “*benefit-segmentation*”, cercano di sintetizzare i benefici che i consumatori ricercano nei prodotti acquistati.

Tra tutte queste variabili quella che più interessa al RM è la variabile socio-economica e in particolar modo la *willingness-to-pay* dei consumatori. Infatti, come accennato precedentemente, in ambito turistico si distinguono due macro-segmenti, ossia: *business* e *leisure*.

Questi due segmenti si differenziano principalmente per tre caratteristiche, in particolar modo: la data di prenotazione, la *willingness-to-pay* e le esigenze durante la vacanza. I clienti *leisure* tendono a prenotare con largo anticipo a differenza dei clienti *business*, che viaggiando per motivi lavorativi, prenotano solitamente a ridosso della data. Inoltre, i clienti *leisure* sono sensibili alla variazione del prezzo e hanno una propensione alla spesa minore rispetto ai clienti *business*. Oltre a ciò, durante il loro soggiorno i due segmenti mostrano esigenze diverse, ad esempio i clienti *leisure* ricercano perlopiù spazi ricreativi, di intrattenimento, di svago, invece i clienti *business* necessitano di spazi prettamente lavorativi, come ad esempio una sala congressi, una connessione ad internet e così via. A questi segmenti se ne potrebbero aggiungere altri, come coloro che viaggiano da soli, in famiglia o in gruppo.

A seguito della segmentazione, l'azienda dovrà decidere quali e quanti *target* a cui vendere il proprio prodotto/servizio attuando la giusta politica di *marketing*. A questo punto vi sono quattro possibili strategie di *marketing* (Moutinho, 2000):

- *marketing* indifferenziato (di massa): l'azienda offre un prodotto rivolto a tutto il mercato;
- *marketing* concentrato (di nicchia): politica incentrata su un unico segmento di mercato;
- *marketing* differenziato (segmentato): l'azienda sceglie più di un *target* e progetta diverse offerte per ognuno di loro;
- *micromarketing* (micro-segmenti singoli): si ha quando il mercato è talmente differenziato che l'azienda cerca di produrre un prodotto che soddisfi le esigenze di ogni segmento con un apposito *marketing mix*.

Dunque, la segmentazione è un processo necessario in ambito alberghiero, in quanto consente al *Revenue Manager* di poter studiare in maniera approfondita la domanda e di conseguenza è in grado di suddividere i clienti in segmenti, ai quali corrispondono prezzi differenti.

2.2.2 Il *Benchmarking* alberghiero e i suoi indicatori principali

La prima azienda che introdusse il *Benchmarking* fu la Xerox Corporation nel 1979 per volontà di Robert Camp con l'intento di migliorare le *performance* dell'azienda. Successivamente, tra la fine degli anni 80' e gli inizi degli anni 90', il *Benchmarking* iniziò a diffondersi presso le grandi società americane e in tutto il mondo (Andersen e Pettersen, 1995).

R. Camp (1992) definisce il *Benchmarking* come “un processo continuo di misurazione di prodotti, servizi e prassi aziendali mediante il confronto con i concorrenti più forti, o con le imprese riconosciute *leader* nei vari settori di mercato”.

A seguito della diffusione del processo di *Benchmarking* di Camp, alcune compagnie hanno ideato un proprio processo di *Benchmarking*. Gli studiosi Andersen e Pettersen (1995) prendendo spunto da settanta processi hanno creato un unico schema chiamato *Benchmarking wheel*, in quanto, analizzando le varie definizioni del termine *Benchmarking* presenti in letteratura, esso è sempre descritto come un “processo continuo”. Il *Benchmarking wheel* si basa su cinque fasi essenziali (figura 2.1):

1. PLAN (pianificazione): questa fase racchiude tutte le attività principali per identificare l'oggetto del confronto, identificare i processi che si vogliono mantenere monitorati, creare il *benchmarking team*, proporre ipotetici indicatori di *performance* e scegliere tra questi quelli più idonei con gli obiettivi proposti per il processo;
2. SEARCH (ricerca): trovare le aziende con le migliori prestazioni;
3. OBSERVE (osservazione): in questa fase si misurano le *performance* aziendali e si raccolgono i dati;
4. ANALYZE (controllo): la fase di controllo è fondamentale, poiché consiste in un'analisi comparativa delle prestazioni della propria azienda e quella concorrente. Ciò permette di individuare se esistono dei GAP positivi o negativi all'interno della propria azienda prima di proseguire con il confronto con i *competitor*;
5. ADAPT (azione): è la fase operativa in cui, sulla base dei GAP, si identificano i nuovi obiettivi e le azioni operative per attuare il cambiamento. Una volta realizzato il piano d'azione è opportuno seguire in modo meticoloso la sua realizzazione monitorando periodicamente i risultati conseguiti e controllando l'andamento delle azioni di cambiamento attraverso opportuni indicatori di *performance* (Bhutta e Huq, 1999).

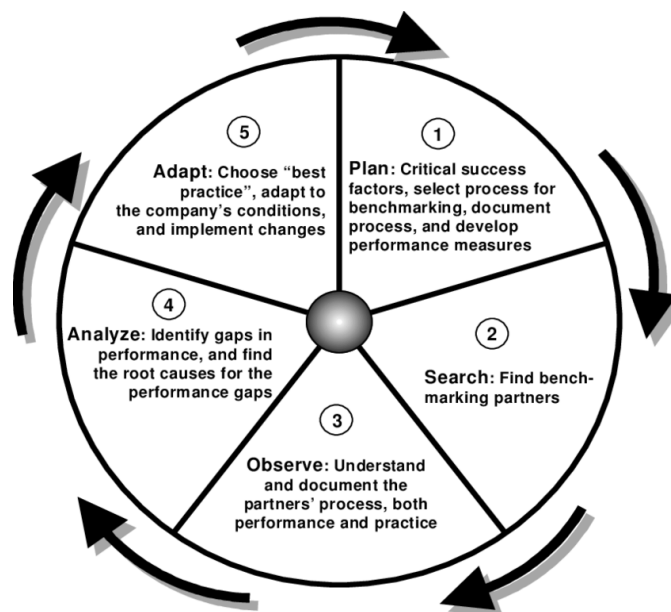


Figura 2.1: *The benchmarking wheel* (Andersen e Pettersen, 1995)

Dunque l'obiettivo principale del *Benchmarking* è quello di identificare le aree migliorabili, grazie al confronto con le aziende *leader* del mercato, con l'intento di apportare

un cambiamento.

Oltre a ciò, in base all'oggetto di studio, si distinguono quattro tipologie di *Benchmarking*: interno, competitivo o strategico, funzionale e generico.

Si parla di *Benchmarking* interno quando il confronto avviene tra unità operative all'interno della stessa azienda. Il *Benchmarking* competitivo o strategico, poiché consiste nel confrontare le *performance* della propria azienda con quelle dei concorrenti operanti nel medesimo settore e ritenuti nel mercato *best-in-class*. Un problema che si potrebbe riscontrare impiegando questa tipologia di *benchmarking* è l'accessibilità e la riservatezza dell'informazione. Questo è dovuto al fatto che solitamente i concorrenti considerano un pericolo fornire l'accesso ai propri dati. Al contrario vi è un vantaggio quando tutte le aziende sono disposte a condividere i propri dati in cambio dell'accesso alle informazioni delle altre aziende, divulgate in forma anonima, attraverso cui tutti possono trarne beneficio introducendo cambiamenti nella propria azienda e restando al passo nel mercato senza perdere la propria posizione acquisita.

Il *Benchmarking* funzionale analizza precise attività aziendali all'interno di determinati settori funzionali (ad esempio *marketing*, *customer satisfaction*, gestione risorse umane). Invece il *Benchmarking* generico riguarda il confronto dei propri processi con i processi di qualsiasi impresa considerata la migliore sul mercato. L'obiettivo è quello di essere in grado di comprendere correttamente il processo adottato da queste imprese e poi applicarle nella propria azienda (Andersen e Pattersen, 1995).

Dunque il *Benchmarking* è una tecnica di analisi economica con la quale è possibile conoscere e valutare le strategie dei propri concorrenti. In particolar modo in ambito alberghiero permette di conoscere tariffe e condizioni di vendita dei *competitor*. Questa tecnica, unita al *Revenue Management*, consente una valutazione attenta e precisa del *trend* di mercato aiutando l'albergatore nella scelta della tariffa giusta.

Come accennato precedentemente, per attuare il cambiamento in azienda è necessario monitorare periodicamente i risultati conseguiti e controllare l'andamento delle azioni attraverso l'utilizzo degli indicatori di *performance*. Nel contesto alberghiero esistono tre categorie di indicatori, ossia: indicatori di occupazione e fatturato, indicatori di costo e indicatori di mercato. Questi indicatori, in particolar modo quelli di occupazione e fatturato insieme a quelli di mercato saranno oggetto di studio in questa tesi (cfr. Capitolo V). Oltre a ciò, per quanto riguarda gli indicatori di mercato verranno analizzati riportando gli acronimi

utilizzati dall'azienda H-Benchmark e cioè: il Tasso di penetrazione con l'acronimo MPI e il *RevPar Index* con l'acronimo RGI.

Andiamo adesso ad analizzare in maniera approfondita le singole categorie di indicatori. Per quanto riguarda gli indicatori di occupazione e fatturato, che sono quelli maggiormente utilizzati nel settore alberghiero, vengono utilizzati per capire quanto si è distanti dalla massima occupazione e a quale prezzo si sta vendendo. Gli indici sono i seguenti (Ravenna e Pandolfi, 2010):

- **Tasso di occupazione** (*Occupancy*), è il rapporto in percentuale tra le camere disponibili (capacità) in un determinato arco temporale e quelle vendute nello stesso periodo. La formula è la seguente:

$$Occupancy = \frac{\text{camere occupate}}{\text{capacità}}$$

- **Ricavo medio per camera venduta** (ADR), misura il prezzo medio di vendita di una camera in un determinato periodo di tempo. Questo indice però non può essere preso in considerazione come unico parametro, in quanto non prende in esame le camere rimaste invendute, quindi rappresenta un dato incompleto. La sua formula è:

$$ADR = \frac{\text{ricavi camere}}{\text{camere vendute}}$$

- **RevPAR** (*Revenue Per Available Room*), questo indice è spesso considerato il più importante e il più affidabile, poiché, essendo il riassunto degli indici precedenti, rappresenta lo stato di salute dell'hotel. Esso è il ricavo ottenuto ripartito su tutte le camere disponibili dell'hotel (sia quelle occupate, sia quelle libere). Possiamo calcolare questo indicatore con due formule differenti. La prima formula è:

$$RevPAR = \frac{\text{ricavi camere}}{\text{capacità}}$$

La seconda formula, che si ottiene utilizzando le definizioni di ADR e *Occupancy*, è:

$$RevPAR = ADR * Occupancy$$

Oltre agli indicatori di occupazione e fatturato, vi sono anche gli indicatori di costo. All'interno di un'azienda, generalmente, si sostengono sia costi fissi, che variabili (CVar totali). È fondamentale che l'incidenza di questi costi venga monitorata dagli indicatori di

costo, al fine di avere un quadro generale sui costi sostenuti e sui ricavi. Questa categoria è composta soltanto da un indice, ossia il CostPar (Costo Per camera disponibile), che prende in esame tutti i costi sostenuti dall'azienda. La formula per calcolarlo è:

$$\text{CostPar} = \text{costo fisso unitario} + \frac{\text{CVar totali}}{\text{capacità}}$$

Questo indicatore fornisce importanti informazioni, poiché, se per la vendita è necessario che il prezzo sia maggiore dei costi marginali, è anche vero che nel medio-lungo periodo per la sostenibilità economica dell'albergo è necessario che il ricavo totale (RevPAR) si mantenga superiore al costo totale (CostPar).

Infine, vi sono gli indicatori di mercato. Essi sono fondamentali, perché consentono di porre a confronto la propria *performance* aziendale rispetto al *competitive set* (cs), ovvero alle strutture concorrenti, e di conseguenza valutare la propria *performance*. Gli indici più utilizzati sono (Ravenna e Pandolfi, 2010):

- **Fair market share**, misurare la quota di mercato che si otterrebbe vendendo un numero di camere proporzionale al rapporto tra tutte le camere di cui dispone la propria struttura e le camere offerte dal *competitive set* (inclusa la struttura stessa):

$$\text{Fair market share} = \frac{\text{capacità}}{\text{capacità del cs}}$$

- **Actual Market share**, calcola la reale quota di mercato raggiunta:

$$\text{Actual Market share} = \frac{\text{camere occupate}}{\text{camere occupate del cs}}$$

- **Tasso di penetrazione**, serve a misurare la propria occupazione rispetto ai livelli medi di occupazione del *competitive set*. Dunque questo strumento consente all'albergatore di capire qual è la sua posizione nel mercato e quali sono le sue prestazioni rispetto ai concorrenti. La formula per poterlo calcolare è la seguente:

$$\text{Tasso di penetrazione} = \frac{\text{Actual market share}}{\text{Fair market share}}$$

Se il tasso di penetrazione è maggiore di 1 significa che l'azienda sta andando bene rispetto al mercato; se è minore di 1, significa che l'azienda ha una *performance* inferiore rispetto alla

propria quota di mercato “*fair*”.

- **RevPAR Index**, è ottenuto dal rapporto tra il RevPAR della struttura e il RevPAR medio del *competitive set* (*Fair RevPAR*):

$$RevPAR Index = \frac{RevPAR}{Fair RevPAR}$$

- **CostPar Index**, è ottenuto dal rapporto tra il CostPar della struttura e il CostPar medio del *competitive set* (*Fair CostPar*):

$$CostPar Index = \frac{CostPar}{Fair CostPar}$$

2.2.3 *Forecasting* alberghiero

Come accennato precedentemente, tra i requisiti fondamentali che un RMS dovrebbe possedere per garantire la buona attuazione delle politiche di *Revenue Management*, vi è la raccolta dei dati, che permettono di creare uno storico nel corso degli anni dei dati relativi alla struttura alberghiera. Questi dati fanno riferimento agli arrivi, alle cancellazioni, ai *no-show*, ai *walk-in*. Però è anche vero che non sempre è facile ottenere dati completi per avere uno storico dettagliato. Ciò dipende dai dati relativi ai *denial*, ossia i rifiuti ricevuti da parte dei clienti a causa delle tariffe elevate che comportano la mancata prenotazione e il non acquisto delle camere, e ai *regret*, ossia rifiuti dell'hotel per le prenotazioni dei clienti dovuti a causa della saturazione delle camere. Questi dati sono importanti, poiché consentono di poter calcolare la domanda *unconstrained*, cioè la domanda non condizionata dal vincolo di capacità.

Tutti questi dati storici vengono utilizzati per stimare l'andamento futuro della domanda turistica, nonché il *forecasting*, un insieme di tecniche previsionali, che influenzano le decisioni del *Revenue Manager* in termini di *overbooking*, prezzi e gestione della capacità (Kao et al., 2007).

Il processo di *forecasting* suggerito da Weatherford e Kimes (2003) si compone di cinque fasi. La prima fase riguarda il “trattamento degli *outlier*”. Questo termine indica un'anomalia del dato rispetto al resto del *database*, o meglio, se si volesse utilizzare un altro

termine indica un evento straordinario, come ad esempio una festività, una manifestazione, un festival, una fiera, in cui la struttura alberghiera registra un picco particolare della domanda. Dunque in questa fase trattare gli *outlier* significa sostituirli nello storico con delle medie mobili, per rendere una serie pulita da questi eventi speciali, che possono non avere cadenza annuale, o possono avere luogo in giorni differenti nel corso degli anni.

La seconda fase del processo riguarda la “destagionalizzazione”, cioè alla serie storica vengono applicati dei coefficienti di destagionalizzazione, al fine di restituire una nuova serie pulita priva di *outlier* e degli effetti della stagionalità turistica.

A questo punto si passa alla terza fase, che riguarda “l'applicazione di un modello di *forecast*”. Esistono differenti modelli previsionali, ma prenderemo in considerazione soltanto gli *Historical Forecasting models* e gli *Advanced Booking models*. Mentre i primi modelli si basano sui dati della serie storica, quindi richiedono la fase di destagionalizzazione, i secondi si basano sulle prenotazioni e quindi, a differenza del primo modello, non necessitano di dati destagionalizzati.

Nel caso si applichi uno degli *Historical Forecasting models*, per portare a compimento il processo di *forecasting* sono necessarie altre due fasi, cioè la “ristagionalizzazione” e la “considerazione degli *outlier* futuri”, al fine di ottenere un'adeguata previsione degli eventi che indicativamente si manifesteranno nell'anno successivo. Un esempio di questo caso verrà esaminato nel Capitolo V, in particolare quando prenderemo in esame il giorno dell'Immacolata (cfr. figure 5.12, 5.13 e 5.14).

Nella parte iniziale di questo paragrafo si è accennato al fatto che durante il processo di *forecasting* è opportuno che gli *outlier* vengano trattati, in quanto se venissero inclusi durante l'elaborazione questo comporterebbe delle distorsioni nei risultati. Per questo è fondamentale ricorrere all'utilizzo di alcuni dei modelli sopra citati per individuarli, al fine di ottenere previsioni con un margine di errore il più basso possibile. Gli errori principali che generalmente si calcolano sono: l'errore medio assoluto (MAE) e l'errore medio assoluto percentuale (MAPE) (Ravenna e Pandolfi, 2010).

2.2.4 *Overbooking* alberghiero

L'*overbooking* è una tecnica che consiste nell'accettare un numero maggiore di

prenotazioni rispetto alla capacità massima, avendo prima definito, tramite ricerche statistiche, il limite delle prenotazioni. Questa pratica inizialmente è stata attuata dalle compagnie aeree e poi si è diffusa negli altri settori tra cui nel settore alberghiero. Lo scopo dell'*overbooking* è quello di aumentare il volume delle vendite superando volontariamente il limite delle prenotazioni per un determinato giorno imposto dalla capacità fisica di un albergo, al fine di compensare le perdite di fatturato causate dai clienti che decidono di cancellare all'ultimo momento la loro prenotazione, oppure non si presentano (*no-show*). Ciò comporta camere rimaste invendute che non possono essere più vendute, in quanto, essendo le camere beni deperibili non sono immagazzinabili e dunque se non vendute sono perse per sempre (Talluri e Van Ryzin, 2006).

Per poter attuare questa pratica è necessario che vi sia uno studio approfondito delle serie storiche, in particolar modo delle cancellazioni e dei *no-show* prendendo in esame le medesime date del passato, riuscendo così a stabilire un certo numero di prenotazioni che superano il vincolo di capacità. A tal proposito, osserviamo la figura 2.2. La curva posta in alto "*overbooking limit*", indica il limite di *overbooking* nel tempo, ossia la soglia del numero massimo di prenotazioni da accettare. Invece la retta tratteggiata "C", indica il vincolo di capacità della struttura.

In aggiunta, vi sono altre due curve di colore più scuro e precisamente: le prenotazioni con la tecnica di *overbooking* e le prenotazioni senza la tecnica di *overbooking*. Notiamo che in entrambe le curve all'inizio hanno un andamento ascendente, mentre poi hanno un andamento decrescente. Ciò accade perché generalmente la possibilità di cancellazione diminuisce sempre più quando ci si avvicina alla data di arrivo.

Per quanto riguarda la curva delle prenotazioni con la tecnica di *overbooking* indica che, attuando una politica di *overbooking*, le prenotazioni superano il vincolo della capacità della struttura fino al limite di *overbooking*, oltre al quale non è possibile accettare nuove prenotazioni. Invece, per quanto riguarda la curva delle prenotazioni senza la tecnica di *overbooking* mostra che, raggiunta la capacità massima, non si accettano ulteriori prenotazioni e quindi per il giorno stabilito si rischia di avere un'occupazione minore, a differenza delle prenotazioni con la tecnica di *overbooking*, dovuto a causa delle cancellazioni e dei *no-show* (Talluri e Van Ryzin, 2006).

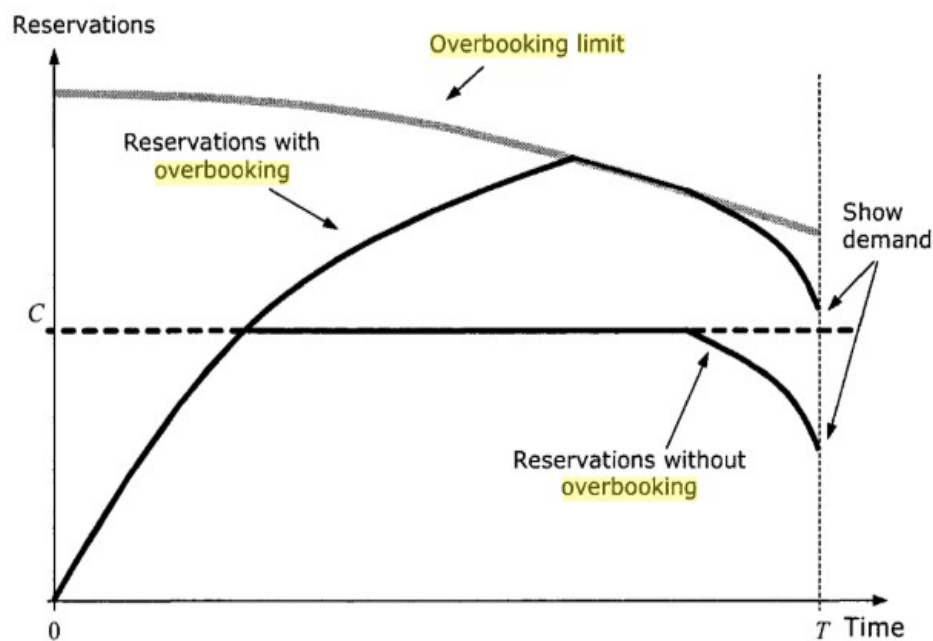


Figura 2.2: Illustrazione del limite di *overbooking* e delle prenotazioni nel corso del tempo (Talluri e Van Ryzin, 2006)

Come intuito, gli elementi principali su cui si basa la pratica di *overbooking* sono tre, ossia: le prenotazioni, le cancellazioni e i *no-show*. L'obiettivo è quindi quello di trovare un livello di *overbooking* ottimale per massimizzare i ricavi e ridurre al minimo il rischio di negato servizio (Kao et al., 2007). Qualora non si riesca a gestire questa pratica, si potrebbe incorre ad effetti negativi. In particolar modo vi è il rischio dell'*oversale*, ossia l'impossibilità da parte dell'albergo di fornire l'alloggio ai clienti che hanno prenotato. Ciò comporterà a sua volta ulteriori problemi all'hotel, come ad esempio il danno di immagine, il passaparola negativo, la perdita dei clienti fidelizzati e una serie di conseguenze legali. Nel caso in cui si verifichi questa situazione l'albergatore dovrà trovare una sistemazione di alloggio alternativa di livello pari, o superiore. Nel caso sia stata versata una caparra, l'albergatore dovrà risarcire il cliente con il doppio della somma versata. Oltre a ciò, il cliente può chiedere un risarcimento per danno da vacanza rovinata, che consiste nel disagio da parte del cliente a seguito del mancato godimento della vacanza programmata (Santagata, 2018).

Per evitare che ciò accada o comunque per limitare i danni sopra elencati, si possono prendere alcune precauzioni, come ad esempio prevedere per tempo le strategie di *refund* ed evitare di ricorrere all'utilizzo del meccanismo *First Come First Served* (FCFS), in quanto gli ultimi clienti (*business*) arrivano dopo rispetto ai primi (*leisure*).

2.3 I Travel metasearch engines come strumento di monitoraggio della performance aziendale

Nel presente paragrafo, come accennato nella premessa del presente capitolo, esamineremo i *Travel metasearch engines*, che possono essere considerati come un'alternativa ai RMS, in quanto, anche se i *metasearch* forniscono strumenti e modalità differenti dai RMS, come ad esempio permettono ai clienti di poter valutare un prodotto o servizio mediante l'utilizzo dei filtri (come prezzo, posizione, la visibilità ottenuta), o con le recensioni, consentono agli albergatori di monitorare la propria *performance* aziendale rispetto a quella dei *competitor*, per esaminare la percezione della qualità del servizio offerto, che è determinante per la soddisfazione del cliente.

Come vedremo le recensioni online rilasciate dai clienti, chiamate eWOM (*electronic word-of-mouth*), sono di rilevante importanza per una struttura alberghiera, sia perché permettono agli albergatori di comprendere maggiormente le aspettative e le esigenze dei clienti suggerendogli di migliorare i loro prodotti e servizi, sia per l'aspetto finanziario di un hotel, proprio perché oggi giorno sempre più consumatori prenotano le camere e postano i loro commenti della loro esperienza di soggiorno online. Di conseguenza ciò influenza la decisione dei futuri consumatori, che basano le loro decisioni sull'acquisto di un determinato prodotto o servizio sulle recensioni rilasciate da altri consumatori (Xu et al, 2019).

2.3.1 La nascita e l'evoluzione dei *metasearch*

L'avvento di Internet e lo sviluppo delle ICT (*Information and Communication Technologies*) hanno apportato cambiamenti rivoluzionari nel settore del turismo e dell'ospitalità, in quanto hanno facilitato sia l'automazione dei processi aziendali all'interno dell'azienda, sia la distribuzione dei prodotti e servizi turistici con l'esterno. Basti pensare alle agenzie di viaggio che, a partire dagli anni 2000, hanno istituito sistemi e reti interorganizzative basate su Internet, al fine di migliorare la comunicazione con i loro clienti, raggiungendo anche coloro che sono situati geograficamente molto lontani. Da questo momento in poi si inizia a parlare di piattaforme OTA (*Online Travel Agents*) e *metasearch engines* (motori di ricerca).

Il *Travel metasearch engine* è un motore di ricerca in grado di aggregare e comparare in un'unica piattaforma tutte le informazioni, tariffe, servizi, offerte e recensioni rilasciate dai clienti derivanti da altri motori di ricerca e siti web, come ad esempio le OTA, o il sito dell'hotel. Generalmente il metamotores non è un canale di prenotazione, ma solamente una piattaforma attraverso cui l'utente è in grado di trovare l'hotel e l'offerta ideale concentrandosi su un unico sito, senza la necessità di doverne consultare diversi contemporaneamente (Januszewska et al., 2011). Adesso alcuni metamotori come TripAdvisor e Google si stanno trasformando in canali di distribuzione, in quanto stanno implementando le funzioni di prenotazione istantanea e pagamento simili alle OTA.

Oltre a ciò, il *metasearch*, a differenza delle OTA, non applica costi di commissione agli hotel, ma la modalità di pagamento su cui si basano sono: la campagna CPC (*cost per click*), o PPC (*pay per click*), ossia paga per un click introdotta da Google, il CPI (*cost per impression*, costo per impressione) e CPA (*cost per acquisition*, costo per acquisizione).

Per quanto riguarda il CPC il costo del singolo click è stabilito da un'asta virtuale dove tutti i partecipanti condizionano il costo del singolo click in base a quanto sono disposti a pagare per la posizione/visibilità che intendono occupare nella pagina dei risultati. Il CPC da parte dell'inserzionista avviene soltanto se l'utente clicca sull'annuncio, dopodiché l'utente verrà indirizzato direttamente al sito ufficiale dell'hotel per completare la transazione. Questa tipologia di pubblicità svolge un ruolo importante nella strategia di marketing online, in quanto permette di promuovere i siti web in una posizione elevata rispetto agli altri (EveMilano, 2019). Però è anche vero che gli hotel devono assicurarsi che la tariffa che stanno pagando per il click valga effettivamente le entrate generate dall'annuncio.

I principali metamotori presenti sul mercato sono Trivago, TripAdvisor e Google Hotel Ads. Quest'ultimo è il leader tra i *metasearch* sul mercato. Infatti, a partire dal 2017 è quello con la crescita più forte, in quanto Google migliora costantemente il suo prodotto. Un esempio è dato dall'aver integrato le tariffe delle strutture ricettive nei risultati di ricerca e nelle mappe di Google. Così facendo gli utenti finiscono per utilizzare Google Hotel Ads senza rendersene conto (Mirai, 2019).

Inoltre, grazie alla rapida espansione di questi canali, alcune OTA hanno deciso di investire in questi nuovi strumenti, in particolare Kayak è stata acquistata da Priceline.com nel 2013, che a sua volta è entrata a far parte della società Booking Holdings nel 2018, e Trivago appartiene al gruppo Expedia.

I metamotori, però, non sono un vantaggio soltanto per i viaggiatori, ma lo sono soprattutto per gli albergatori sia dal punto di vista dell'analisi della concorrenza, sia per migliorare la propria *performance* aziendale. A tal proposito, è opportuno partire dalla definizione di *competitor*, che nel corso del tempo è cambiata totalmente e questo è dovuto all'avvento di Internet e delle nuove metodologie di analisi della concorrenza, che hanno mutato le modalità utilizzate finora per identificare i *competitor* e strutturare il *competitive set*. Nel mercato turistico online questo accade per il semplice fatto che in qualsiasi momento chiunque può essere un *competitor* e può interferire nelle attività di un'altra azienda, magari con un'offerta migliore, deviando il comportamento d'acquisto dell'utente.

2.3.2 Il rapporto *metasearch* – cliente

La continua evoluzione ed espansione dei metamotori sta influenzando sempre più il processo di prenotazione da parte degli utenti, proprio perché i metamotori forniscono al potenziale cliente informazioni aggiornate su prodotti di viaggio (biglietti aerei, noleggio auto) e hotel in un'unica piattaforma, senza che gli utenti siano costretti a consultare diversi siti web e di conseguenza essere distratti dal loro processo di acquisto. Il viaggiatore 2.0 tende ad utilizzare i *metasearch* come mezzo primario grazie alla varietà delle offerte, alla comparazione dei prezzi effettuata in maniera rapida e alla loro facilità d'uso. In questo modo l'utente risparmia tempo nella sua ricerca (Januszewska et al., 2011).

Oggi il 66% dei viaggiatori afferma di essere disposto a cercare le offerte sui metamotori prima di prenotare. Questo dipende fondamentalmente da due motivazioni. La prima è che, grazie alla comparazione dei prezzi in tempo reale, la maggior parte dei consumatori, essendo sensibili al prezzo, basano la loro *willingness to pay* (disponibilità a pagare) sul fattore qualità-prezzo e non soltanto sulla ricerca del prezzo più basso. La seconda motivazione, invece, dipende dal fatto che il vantaggio offerto dai metamotori è quello di aiutare l'utente nella sua scelta nel più breve tempo possibile. Ma non solo la scelta del viaggiatore fa affidamento soprattutto alle informazioni fornite dal motore di ricerca (come ad esempio la descrizione della *location*), alle valutazioni dei servizi e/o prodotti offerti dalle strutture alberghiere e dalle recensioni rilasciate dai clienti che hanno soggiornato presso la struttura ricettiva (Chen et al., 2016).

A tal proposito, l'avvento di Internet ha modificato anche il tradizionale processo d'acquisto dei consumatori introducendo una nuova forma di comunicazione web, ossia l'eWOM (*electronic word-of-mouth*), il passaparola online caratterizzato dalle recensioni rilasciate dai consumatori su un determinato prodotto/servizio. Dunque, le valutazioni insieme alle recensioni rilasciate dagli ospiti rappresentano l'aspetto decisionale su cui i consumatori basano il loro processo d'acquisto.

Stern (1994) sottolinea il fatto che la WOM si distingue dalla pubblicità, poiché il passaparola non è influenzato e pagato dall'azienda. Questo non fa altro che aumentare la percezione della credibilità da parte dei consumatori. Però è anche vero che questa tipologia di “messaggistica” possa creare problemi con la credibilità della recensione, proprio perché la fonte del messaggio è sconosciuta. Infatti, delle volte è possibile trovare false recensioni (positive o negative) pubblicate o dall'azienda stessa per migliorare la propria reputazione, o dai concorrenti al fine di danneggiare la reputazione di un concorrente. Per questo motivo alcuni intermediari di viaggio online, per accertare l'identità dell'utente che ha rilasciato la recensione, richiedono di fornire informazioni personali di identificazione, come nome, residenza, sesso e data della visita/soggiorno (Mauri e Minazzi, 2013). Ad esempio Booking.com permette di rilasciare una recensione soltanto ai clienti che hanno soggiornato realmente nella struttura alberghiera.

Concentrandoci nel caso del settore turistico, la convinzione di fondo è che i consumatori basano la loro decisione di acquisto facendo affidamento sui giudizi rilasciati dagli altri clienti per accertarsi della qualità dei prodotti e dei servizi offerti dall'hotel. I viaggiatori cercano informazioni dettagliate e attendibili per ridurre il loro livello di incertezza nel loro processo di acquisto, in quanto è difficile poter stimare la qualità dei prodotti prima del loro acquisto. Quindi le recensioni online sono fondamentali nella fase della pianificazione del viaggio, soprattutto quando si sceglie l'alloggio, al fine di evitare anche luoghi non piacevoli. Grazie a questa condivisione di informazioni ed esperienze personali rese pubbliche a livello globale i viaggiatori possono facilitare il loro processo d'acquisto (Park e Nicolau, 2015).

2.3.3 Il rapporto *metasearch* - hotel: opportunità o minaccia?

Come accennato, la prenotazione online non avvantaggia soltanto i clienti, ma aumenta anche i profitti delle imprese, che offrono pacchetti turistici, come ad esempio le compagnie aeree, gli hotel e altre compagnie. Per quanto riguarda gli hotel, i *metasearch* possono essere considerati degli ibridi, proprio perché si trovano a metà strada tra il modello di prenotazione diretta, attraverso cui il cliente prenota direttamente sul sito dell'albergo, e il modello di prenotazione indiretta, dove il cliente prenota mediante un intermediario, ad esempio un portale OTA (figura 2.3).

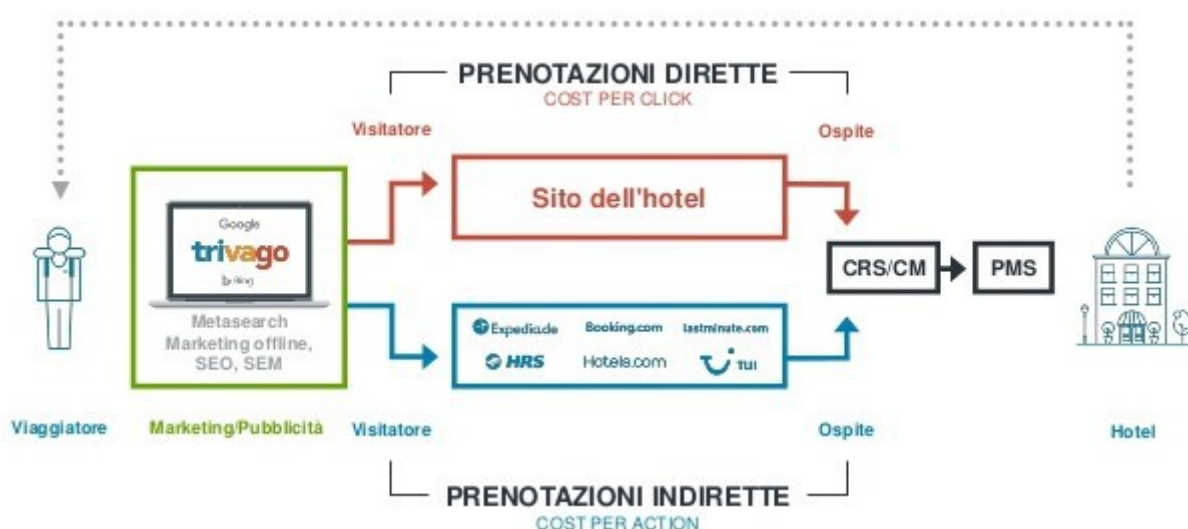


Figura 2.3: Esempio del funzionamento del *metasearch* trivago come canale diretto e canale indiretto (slideshare.net, 2020)

I *metasearch* non sono un semplice canale distributivo, ma sono uno strumento che richiede il monitoraggio giornaliero per la gestione dei prezzi, delle disponibilità, delle offerte, del controllo del *budget* speso su base giornaliera o settimanale e una verifica della *parity rate* (prezzi uniformi nei diversi canali di distribuzione). Oltre a ciò, alcuni metamotori consentono di monitorare le proprie tariffe con quelle dei concorrenti su base giornaliera o settimanale e di calcolare il ROI (*Return On Investment*). Ad esempio Trivago con il suo trivago Hotel Manager, mediante degli strumenti, consente agli albergatori di monitorare l'andamento delle prenotazioni, delle visualizzazioni e dei click ottenuti, offrendo anche la possibilità di fare un *forecast* delle prenotazioni potenziali basandosi su questi dati. Inoltre, consente di confrontare in un unico grafico le tariffe della propria struttura con quelle dei

concorrenti a livello giornaliero, o settimanale, al fine di poter attuare una giusta strategia di prezzo dinamico.

Un recente studio di Anderson (2012) ha rilevato che un aumento del punteggio generato dagli utenti può aumentare le prestazioni dell'hotel (indice di occupazione e RevPar). L'utilizzo dei metamotori, dunque, deve essere intesa come una parte aggiuntiva alla propria strategia di *revenue*, in quanto grazie a queste possibilità offerte gli albergatori sono in grado di attuare strategie di prezzo dinamico.

Il prezzo dinamico non è solo uno strumento utile per attirare i clienti sensibili al prezzo, ma può aumentare in modo efficace le entrate di un albergo. Probabilmente in ambito turistico la migliore strategia è la tecnica dell'asta inversa usata da Priceline.com. Questa tipologia di asta consente al consumatore di dichiarare la sua *willingness-to-pay* per un bene/servizio. Attraverso questo processo di negoziazione tra il venditore e l'acquirente si completa la vendita con un prezzo concordato. In questo modo le OTA sono in grado di regolare istantaneamente i prezzi in base a ciò che un utente è disposto a pagare. Dal momento che le camere di un hotel sono prodotti deperibili, le OTA devono prendere in considerazione la durata di vita di un prodotto e adottare strategie di prezzo innovative che massimizzino la *revenue* (Chen et al., 2016).

Tuttavia, per far sì che la presenza dell'hotel sui metamotori risulti efficiente è necessario che installi un *booking engine* (sistema di prenotazione online), il quale per potersi interfacciare e trasferire i dati dovrà essere compatibile e ben integrato con i metamotori. Soltanto in questo modo il cliente potrà avere accesso a tutte le informazioni necessarie sull'hotel, consultare le varie tariffe e la disponibilità delle camere in tempo reale. Oltre a ciò, è necessario che l'hotel disponga di un sito web responsabile ed accessibile (Turismo & Consigli, 2014).

Come descritto precedentemente, i metamotori rappresentano un'opportunità molto vantaggiosa per gli hotel sia dal punto di vista pubblicitario, in quanto possono accrescere la loro visibilità online, sia per quanto riguarda il loro profitto. Infatti il metamatore offre agli albergatori maggiori opportunità di competere con le più grandi OTA e di conseguenza ottenere più prenotazioni dirette, al fine di abbattere la disintermediazione. In questo modo per l'hotel risulterà più facile acquisire e fidelizzare nuovi potenziali clienti.

Se da un lato i metamotori tra i loro vantaggi offrono la possibilità agli albergatori di attirare un nuovo segmento di mercato e aumentare la visibilità nel mercato turistico, dall'altro

lato vi sono degli svantaggi, ad esempio la probabilità che i clienti perlopiù sensibili alla variazione del prezzo prenotino dai concorrenti a causa di un prezzo più basso (Christodoulidou et al., 2009).

2.3.4 Gli indicatori di *benchmarking* nella valutazione online dei *metasearch*

A seguito dell'analisi delle caratteristiche dei metamotori, in questa ultima parte andremo ad analizzare gli indicatori dei *metasearch*, nonché i filtri, che, grazie alla possibilità offerta ai clienti di esprimere la propria valutazione su un determinato prodotto o servizio offerto dalla struttura ricettiva in cui hanno soggiornato, possono aiutare le aziende ad analizzare la loro *performance* rispetto a quella dei *competitor* riconosciuti nel mercato come *best practice*.

Al fine di capire concretamente come i *metasearch* possano aiutare un'azienda a capire quale sia il loro posizionamento nel mercato rispetto ai *competitor* e quali strategie adottare per risultare *best-in-class*, di seguito riprendiamo le cinque fasi del *Benchmarking wheel* individuate da Andersen e Pettersen (1995), descritte precedentemente, e andiamo ad analizzarle nel caso dei *metaserach*:

1. PLAN: Identificare le criticità mediante gli indicatori interessanti: pulizia, posizione, staff, comfort, rapporto qualità-prezzo, servizi, WiFi;
2. SEARCH: Identificare aziende con processi simili e *leader* del mercato;
3. OBSERVE: Analizzare l'azienda: calcolare i punteggi degli indicatori attribuiti dai clienti;
4. ANALYZE: “Visitare” le aziende *best practice*: ad esempio leggendo le recensioni rilasciate dai clienti, oppure guardando le foto caricate sul sito web del *competitor*;
5. ADAPT: Implementare nuove pratiche o migliorarle e monitorare i risultati.

L'utilizzo dei *metasearch* sotto questo punto di vista risulta essere importante, in quanto l'albergatore può confrontare i punteggi attribuiti dai clienti sui vari servizi offerti dalla propria struttura con quelli attribuiti ai *competitor*. In questo modo egli potrà modificare le eventuali criticità e di conseguenza implementare nuove pratiche, al fine di potersi

posizionare anch'esso tra i *competitor* ritenuti *best-in-class*.

Ad esempio nel caso di trivago lo strumento utilizzato per raccogliere le valutazioni è il trivago Rating Index (tRI), un indice che permette di confrontare tutte le tipologie di alloggio su un unico livello. Grazie all'utilizzo di un particolare algoritmo, l'indice è in grado di aggregare le recensioni rilasciate dai clienti su diverse fonti di valutazioni online affidabili, dopo di che tutte queste valutazioni vengono elaborate dal tRI. L'obiettivo è quello di integrare più fonti possibili affinché il punteggio assegnato a ciascun hotel sia il più rappresentativo possibile. La trasmissione dei dati dalle diverse fonti di valutazioni al tRI avviene in tempo reale e ciò rappresenta un grande vantaggio, poiché permette all'indice di essere costantemente aggiornato garantendo dati precisi e affidabili. Quindi non è solamente la media di recensioni numeriche.

Inoltre, per far sì che il tRI calcoli il punteggio di un hotel è necessario che quest'ultimo possieda almeno 5 valutazioni dei clienti relative ai servizi offerti della struttura. Dopo di che le differenti scale di valutazione sono convertite nel punteggio di trivago, che si basa su una scala di 10 punti (0 Accettabile, 7.0 Discreto, 7.5 Buono, 8.0 Molto Buono, 8.5 Eccellente) (Company.trivago.com, 2019).

CAPITOLO III

L'azienda H-BENCHMARK e il suo prodotto

Nel presente capitolo verranno illustrate l'azienda H-Benchmark e le peculiarità del suo prodotto. H-Benchmark deve il suo nome al principale servizio che offre agli albergatori, ossia il *benchmarking*, un “processo sistematico e continuo per valutare i processi e i servizi dei concorrenti riconosciuti nel mercato come imprese *leader*, allo scopo di identificare le *best practice* per adattarli in maniera intelligente alla propria impresa e migliorare la propria *performance*” (Cross e Iqbal, 1995), mediante l'uso di indicatori di *performance*, quali: indicatori di occupazione e fatturato, indicatori di mercato, indicatori di costo ed ulteriori KPI (*Key Performance Indicators*).

3.1 Uno sguardo al passato, uno al futuro: H-Benchmark, *Hospitality Data Intelligence*

L'azienda H-Benchmark Srl è stata fondata nel 2016, con sede principale ad Altavilla Vicentina (VI), grazie alla cooperazione tra il Team Tech R&D della Holding Develon Srl e dell'amministratore delegato e Co-Founder Francesco Traverso.

In aggiunta, la Holding Develon Srl dal 2014 è supportata da Veneto Sviluppo Spa (finanziaria della Regione del Veneto), al fine di favorire lo sviluppo e la crescita delle aziende del territorio, mettendo a disposizione un diversificato set di strumenti finanziari e innovativi (Figura 3.1) (H-Benchmark, 2018).



Figura 3.1: Loghi degli enti Veneto Sviluppo Spa, Develon Srl, H-Benchmark (H-Benchmark, 2018)

Il titolo scelto per questo paragrafo è lo slogan adottato dall'azienda H-Benchmark. Abbiamo deciso di utilizzarlo, poiché riassume perfettamente tutte le peculiarità della piattaforma che andremo ad analizzare di seguito.

H-Benchmark è una piattaforma collaborativa *web-based* di *Hospitality Data Intelligence*, ossia permette l'acquisizione, l'aggregazione e l'analisi comparativa di una serie di indicatori di *performance* (cfr. Capitolo II) sia per avere un'analisi dello stato di salute della propria struttura alberghiera, sia per sviluppare il previsionale, ottenuto grazie al dato consolidato. Oltre a ciò, la piattaforma consente di potersi confrontare con i *competitor* presenti nel proprio territorio. In particolare i dati forniti quotidianamente dalla piattaforma sono presentati sia in chiave storica, che previsionale nel lungo e nel breve periodo.

Inoltre, la piattaforma è rivolta sia agli operatori del settore dell'ospitalità, quali Hotel, villaggi, campeggi, sia alle destinazioni turistiche, quali associazioni, uffici turismo ed enti (figura 3.2).



Figura 3.2: Esempio del funzionamento e dell'interfaccia della piattaforma H-Benchmark con i futuri clienti (H-Benchmark, 2018)

Le strutture che aderiscono al servizio possono confrontare la propria *performance* aziendale con la media anonima di altre strutture della stessa destinazione o di pari categoria. Per creare un *competitive set* è necessario che aderiscano al servizio almeno cinque strutture presenti nel territorio e per far sì che il dato sia rappresentativo bisognerà analizzarlo in base alla zona o al campione da esaminare, in quanto quest'ultimo è variabile. Solitamente il 20% del dato risulta essere rappresentativo.

Inoltre, la visualizzazione dei dati elaborati tramite grafici permette ai clienti di determinare le strategie di posizionamento della propria struttura confrontandola in forma aggregata con quelle del gruppo prescelto di *competitor*, o con il territorio, nella totale

riservatezza del dato aziendale.

3.1.1 Credenziali

H-Benchmark è una piattaforma di facile utilizzo ed intuitiva. Essa è accessibile esclusivamente via Internet tramite l'indirizzo <https://portal.hbenchmark.it/>, oppure mediante il sito <https://www.hbenchmark.it/it/> cliccando sul pulsante “Accedi” posto in alto a destra.

Per accedere alla piattaforma il team di H-Benchmark fornisce ai propri clienti una e-mail e una password personale da inserire nella pagina di accesso (Figura 3.3). Inoltre, la piattaforma si basa sull'utilizzo della tecnologia *cloud computing* (in italiano nuvola informatica)¹, in quanto è accessibile ed usabile da qualsiasi pc connesso ad internet.

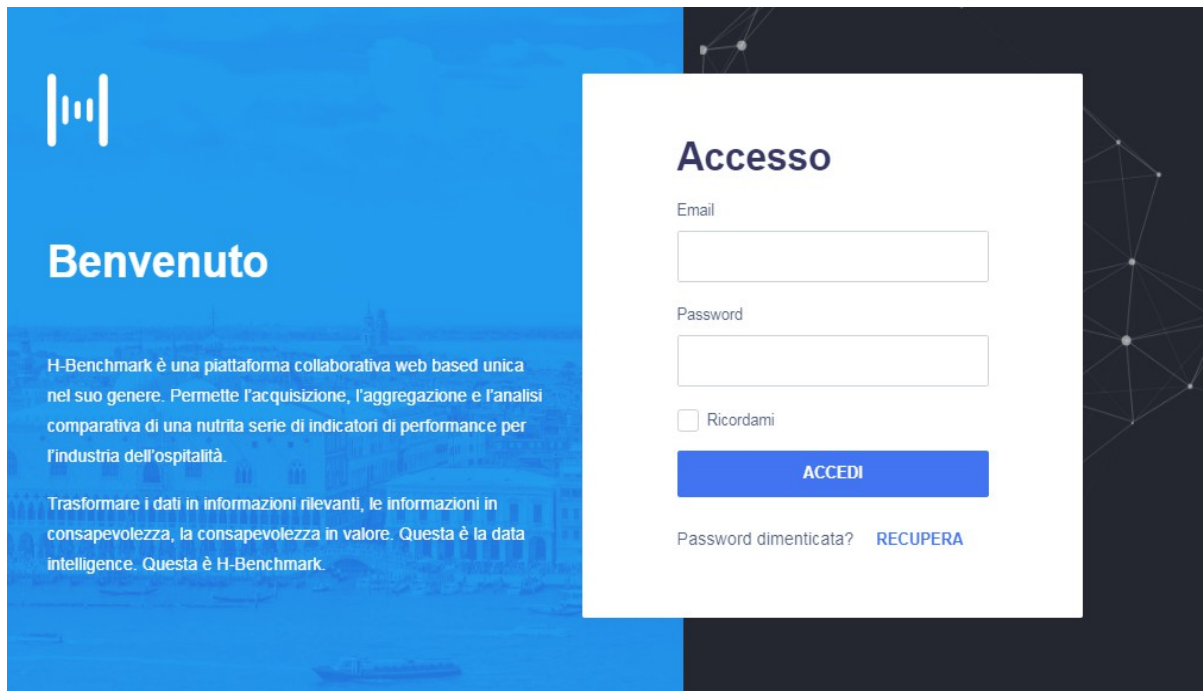


Figura 3.3: Pagina di accesso al sito H-Benchmark (H-Benchmark, 2018)

¹ Un insieme di tecnologie che permettono, generalmente sotto forma di un servizio offerto da un *service provider* (fornitore) ad un cliente finale, di elaborare, archiviare e memorizzare dati, grazie all'utilizzo di risorse *hardware* e *software* distribuite e visualizzate in rete (Wikipedia.org, 2019a).

3.1.2 Il suo funzionamento

Oltre a ciò, la piattaforma H-Benchmark consente di ottenere ed analizzare i dati in tempo reale grazie all'interfaccia con i PMS (*Property Management System*) delle strutture alberghiere, fornendo così previsioni attendibili (figura 3.4). Una volta che avviene l'interfaccia tra il PMS utilizzato dalla struttura e la piattaforma H-Benchmark, quest'ultima estrae automaticamente dal PMS una banca dati degli ultimi due anni, i quali contengono dati riguardanti le prenotazioni, l'occupazione, il prezzo medio e la *revenue* generata dalla struttura. Dopo di che, una volta al giorno, vengono trasmessi i dati degli ultimi quindici giorni, in quanto si consolida il dato storico e di conseguenza permette di formulare anche il previsionale.

In particolare, la piattaforma, grazie a questi dati aggiornati e attendibili, permette al cliente di monitorare giorno per giorno lo stato di salute della struttura, o delle destinazioni turistiche. Oltre a ciò, consente di confrontare la propria *performance* aziendale rispetto a quella dei *competitor*. In questo modo il cliente potrà trarre preziosi suggerimenti su come migliorare la propria impresa ed apportare variazioni *online* necessarie per l'ottimizzazione dei propri ricavi.

Naturalmente, l'albergatore mantiene la segretezza dei propri dati visto che non è possibile risalire al dato aziendale del gruppo di confronto. Grazie alla *partnership* con i PMS è ridotto al minimo l'onere per l'albergatore ed è massimizzato il vantaggio che può produrre l'analisi dei dati (H-Benchmark, 2018).

I gestionali integrati



Figura 3.4: Elenco dei PMS integrati con la piattaforma H-Benchmark (H-Benchmark, 2018)

Come accennato precedentemente, la piattaforma consente di elaborare tutti gli indicatori che misurano e valutano l'andamento della propria *performance* aziendale rispetto a quella dei *competitor*, grazie alla possibilità offerta di creare gruppi di confronto, i cosiddetti *competitive set*, per ottenere visioni degli andamenti delle altre strutture presenti nel territorio.

A tal proposito, è opportuno sottolineare il fatto che i dati dei *competitor* fanno riferimento soltanto a coloro che hanno aderito al servizio della piattaforma e quindi il numero delle strutture selezionate come *competitor* non possono essere intese come dato totale di tutte le strutture alberghiere presenti nel proprio territorio.

Il cliente, dopo aver effettuato l'accesso alla piattaforma (figura 3.3), potrà vedere immediatamente sulla *dashboard* l'andamento della propria *performance* aziendale. Inoltre, il cliente può personalizzare la *dashboard* con le informazioni che più preferisce. Infatti, la piattaforma offre diversi strumenti per visualizzare i dati. Basterà scegliere il grafico che meglio si addice al proprio oggetto di analisi. In particolare, la piattaforma consente di scegliere tra due tipologie di “statistiche”, ossia: la “Statistica classica”, con essa vi è la possibilità di misurare qualsiasi indicatore disponibile in piattaforma, e la “Statistica SPIT” (SAME POINT IN TIME), ossia è un nuovo tipo di statistica, che consente di confrontare il dato calcolato al momento presente con il dato così come si presentava in uno specifico momento del passato. Le peculiarità di quest'ultima statistica la analizzeremo in modo più approfondito nel Capitolo V.

Dunque, una volta selezionata la tipologia di statistica, si accede nella sezione per creare un nuovo grafico. Per ottenere il grafico finale basterà seguire le analisi preimpostate, quali: grafico, gruppi, indicatori e periodo (figura 3.5). Per quanto riguarda il grafico, la piattaforma offre la possibilità di scegliere tra diverse tipologie di grafico da un'ampia libreria, come ad esempio l'istogramma, il grafico lineare, la tabella. Dopo di che il cliente dovrà decidere se analizzare soltanto la propria *performance* aziendale, oppure dovrà scegliere i gruppi con cui voler confrontare il proprio andamento (*competitor*, territorio, zona). In aggiunta, dovrà scegliere gli indicatori di *performance* (occupazione, ricavo, ospiti)² ed infine il periodo (preimpostato o manuale).

2 Questi ultimi a loro volta possono essere calcolati in modo più analitico in base: al trattamento (pensione completa, mezza pensione, B&B, solo camera), al canale (diretto, OTA, GDS, altri canali), al mercato (*retail*, gruppi *business*, gruppi *leisure*, negoziati, *wholesale* e altri mercati) e alla nazionalità (in percentuale, singola nazione).

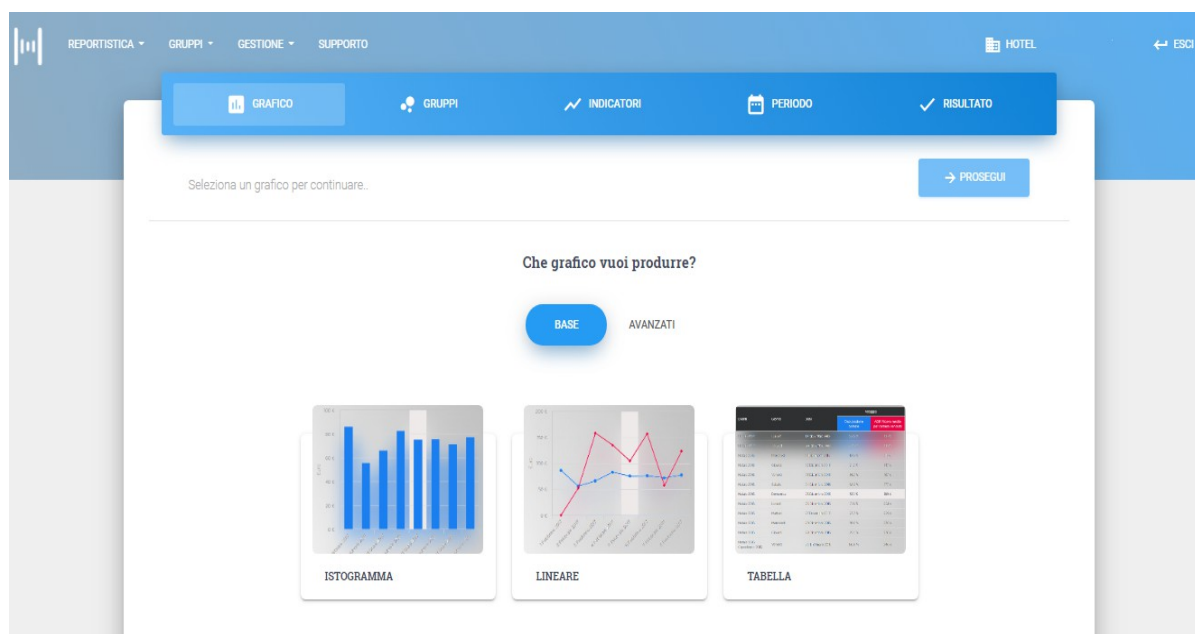


Figura 3.5: Esempio della sezione per creare un nuovo grafico

Nella voce “Risultato” la piattaforma mostrerà il grafico completo in base alle opzioni prescelte, offrendo la possibilità di personalizzarlo ulteriormente inserendo ad esempio le etichette valori (come le percentuali e i prezzi), gli eventi, o il meteo. La possibilità offerta dalla piattaforma di poter individuare il periodo in cui si è tenuto un evento è fondamentale, in quanto, soprattutto nel caso di eventi significativi, come ad esempio eventi fieristici e culturali, possono modificare gli andamenti della domanda. Ciò consente di formulare previsioni attendibili e di conseguenza stabilire il prezzo giusto al segmento giusto.

La piattaforma offre anche la facoltà di scegliere quali linee di variabili visualizzare, ad esempio: se si volesse confrontare la propria occupazione con quella del proprio territorio/zona/*competitor* nell'anno corrente rispetto all'anno precedente, oppure se si volesse analizzare soltanto la propria *performance* aziendale nell'anno corrente rispetto all'anno precedente è possibile analizzarlo a livello giornaliero, settimanale, mensile e annuale. A questo punto per salvare la statistica e inserirla nella *dashboard* bisognerà rinominarla e salvarla. Oltre a ciò, vi è la possibilità di esportare il grafico come immagine o come pdf. Invece se si è scelta la modalità tabella, quest'ultima verrà esportata su file .csv.

Oltre a ciò, H-Benchmark come altre piattaforme di *Business Intelligence* presenta l'interessante vantaggio di essere utilizzate anche da persone prive di conoscenze tecniche. Ciò avviene grazie all'utilizzo di cruscotti aziendali e indicatori di *performance* di facile comprensione, con diagrammi e grafici, per consentire anche a chi non possiede conoscenze

di analisi dei dati di avere un'immagine istantanea di ogni tipo di attività in pochi secondi. Inoltre, la *dashboard* è una funzionalità fondamentale delle piattaforme di *Business Intelligence*, poiché è stata sviluppata per essere intuita dai soggetti decisori.

Un aspetto di rilevante importanza è che la piattaforma fornisce una sezione dedicata ai *report*, anch'essi esportabili, i quali forniscono dati giornalieri e storici relativi alla *performance* aziendale. Nel caso in cui i clienti necessitino di *report* specifici, il team di H-Benchmark offre anche la possibilità di svilupparli e concordarli insieme per fornire tutte le informazioni necessarie.

3.1.3 H-Benchmark per gli operatori turistici

Come accennato precedentemente, la piattaforma consente agli albergatori di operare con consapevolezza nel mercato del settore alberghiero acquisendo e valutando in tempo reale gli indicatori di *performance* e di confronto, per formulare il prezzo giusto al momento giusto.

Dunque, la piattaforma consente di posizionare i prezzi in funzione della pressione della domanda presente in ogni stagione (alta e/o bassa) sul proprio territorio, intercettare le date di eventi futuri che hanno maggior richiesta ed ottimizzare di conseguenza la propria offerta, comprendere se il problema della scarsa occupazione dipende dalla propria offerta piuttosto che dalla mancanza di domanda, ritardare il più possibile la decisione di abbassare il prezzo e infine comprendere le dinamiche stagionali della domanda e l'impatto che gli eventi avranno.

Oltre a ciò, H-Benchmark permette agli operatori di analizzare la *performance* dei propri canali di acquisizione delle prenotazioni web comparandola con quella dei *competitor*. Di conseguenza l'operatore sarà in grado di ridurre progressivamente la propria dipendenza dalle OTA, quale canale principale di acquisizione delle prenotazioni, comparare la *performance* dei sistemi di prenotazione alternativi utilizzati dai *competitor*, ottimizzare i canali di vendita privilegiando quelli a maggior redditività ed i canali di prenotazione diretta (H-Benchmark, 2018).

3.1.4 H-Benchmark per le destinazioni turistiche

Enti e istituzioni grazie ad H-Benchmark possono costruire un vero e proprio Osservatorio turistico della destinazione. Questo è reso possibile, in quanto la piattaforma aggrega i dati in forma anonima di tutte le strutture alberghiere aderenti al servizio. Grazie a ciò è in grado di poter pubblicare in tempo reale i dati sui *trend* turistici e fornire previsioni ed informazioni strategiche per promuovere la destinazione. Inoltre, consente al territorio di conoscere in tempo reale il tasso di occupazione e il valore economico della presenza turistica sul territorio, evidenziando le dinamiche positive e negative. Le analisi effettuate dalla piattaforma permettono di misurare con oggettività la crescita economica di una destinazione, di tenere costantemente sott'occhio lo stato di salute di una destinazione, suggerendo agli operatori turistici azioni, che aumentino l'attrattività della destinazione nell'ottica di attirare nuovi investimenti e valorizzare economicamente le *performance*.

Per aumentare l'attrattività della destinazione una delle chiavi di strategia di destagionalizzazione è proprio la pianificazione degli eventi. H-Benchmark permette di vedere quali periodi in calendario necessitino di una pianificazione per garantire una maggiore affluenza turistica. Ciò è reso possibile grazie ai dati storici e previsionali, che permettono di pianificare, con maggiore certezza, eventi nei momenti di calo dell'attrattività turistica e di organizzare azioni di comunicazione per estendere la visibilità della destinazione nei periodi di bassa affluenza.

In aggiunta, i dati dell'osservatorio della destinazione turistica, storici e previsionali, forniti da H-Benchmark sono messi a disposizione anche per avvalorare comunicati stampa ed interviste, al fine di raccontare le dinamiche della destinazione con precisi riferimenti a numeri e statistiche, anticipare alla stampa le tendenze di una stagione o l'impatto di un evento basandosi su parametri quantitativi e qualitativi, contribuendo così ad ottimizzare le strategie commerciali (H-Benchmark, 2018).

3.1.5 Ulteriori indicatori per un'accurata previsione

Come accennato precedentemente, la piattaforma H-Benchmark non solo consente di calcolare la situazione storica, attuale e previsionale delle strutture alberghiere mediante

l'utilizzo degli indicatori di *performance* e di altri KPI, ma offre agli utenti la possibilità di ottenere ulteriori dati filtrati per nazionalità, canale di prenotazione e mercato.

Per quanto riguarda la nazionalità del mercato, la piattaforma offre soprattutto agli Enti del territorio la possibilità di poter misurare il tasso di occupazione in base alla nazionalità mettendoli in relazione con il prezzo medio per nazionalità. Questo consente di cogliere anticipatamente le dinamiche dei flussi turistici, fornire linee guida al territorio per le strategie di promozione verso i mercati esteri e misurare il ritorno degli investimenti in promozione della destinazione. Inoltre, questo strumento permette di calcolare se una nazionalità cresce o meno in una determinata destinazione nell'anno attuale rispetto all'anno precedente (figura 3.6).

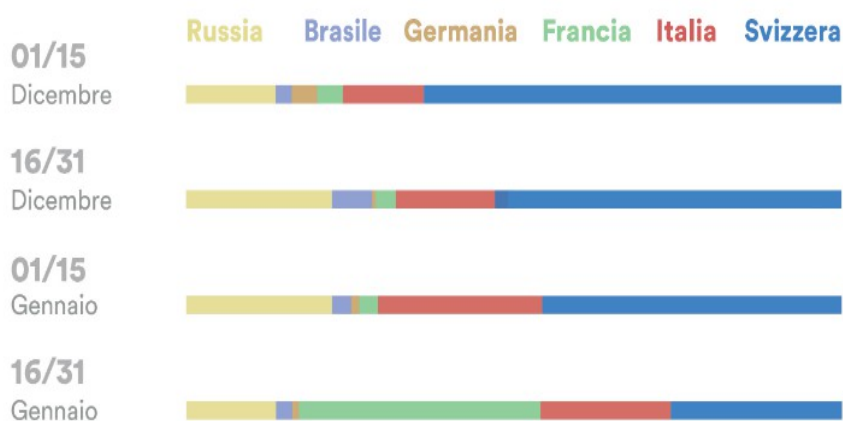


Figura 3.6: Flussi di occupazione in base alla nazionalità (H-Benchmark, 2018)

Per quanto riguarda il canale di prenotazione, questo strumento permette di capire quale sia il canale mediante cui i clienti preferiscono prenotare. Oltre a ciò, questa informazione permette all'albergatore di avere un metro di paragone se il sito dell'albergo sia efficiente rispetto agli altri canali. In aggiunta, l'albergatore può avere un'idea in termini percentuali di come sia composto il suo mercato, di quale sia il previsionale dei prezzi medi stabiliti per il proprio mercato e quale sia il previsionale dei prezzi medi della propria struttura rispetto al *competitive set*, in modo tale da sapere se si è allineati o meno al mercato. Tutte queste tipologie di analisi sono rese possibili, in quanto sono dati aggregati della *marketing intelligence*.

L'analisi previsionale di H-Benchmark è resa ancora più preziosa dall'inserimento di variabili esterne come il meteo, poiché consente di modellare le strategie di promozione degli

eventi e della destinazione in base ai dati relativi allo storico e al previsionale. Inoltre, determinare il calcolo statistico con il meteo influisce su arrivi, partenze e cancellazioni dei turisti *leisure* e fornire linee guida per fronteggiare con consapevolezza il rischio connesso ai comportamenti posti in essere dalle varie nazionalità (figura 3.7).

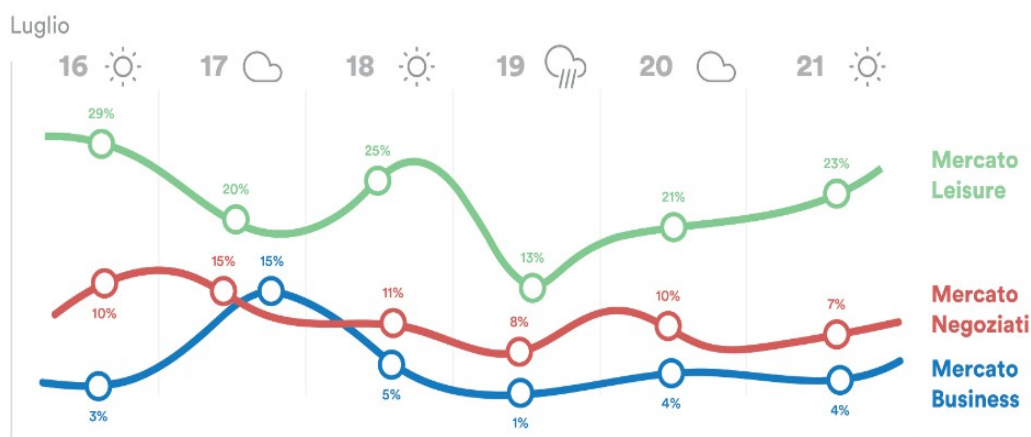


Figura 3.7: Ulteriori analisi previsionali grazie alle variabili esterne del meteo (H-Benchmark, 2018)

Riassumendo, l'utilizzo di questa piattaforma permette al cliente di avere con anticipo un'idea di quello che sarà il previsionale dell'occupazione, dell'ADR e del RevPAR sia nel breve, che nel lungo periodo. Oltre a ciò, consente di monitorare giorno per giorno lo stato di salute della struttura e di poter confrontare in tempo reale la *performance* della propria struttura con quella dei *competitor*.

Dunque, la piattaforma, come i RMS (*Revenue Management Systems*) (cfr. Capitolo II), consente agli albergatori di avere in tempo reale un'analisi della domanda e del mercato per prendere decisioni più informate per attuare le giuste scelte tattiche e strategiche del *revenue management*.

Tutte le caratteristiche descritte risulteranno più chiare nel Capitolo V, nel quale verranno analizzate le *performance* aziendali delle due strutture alberghiere localizzate una a Riva del Garda e una a Milano tramite l'utilizzo della piattaforma H-Benchmark, al fine di capire in quali aspetti l'implementazione della piattaforma può andare ad incidere, in che modo e con quale significatività sulla performance aziendale. Quindi, per comprendere il suo funzionamento utilizzeremo la piattaforma soltanto nel contesto delle strutture alberghiere.

CAPITOLO IV

Analisi della domanda e dell'offerta turistica di Riva del Garda e di Milano

Nel presente capitolo sono esaminate l'offerta turistica di Riva del Garda e di Milano, che risultano essere molto differenti dal punto di vista turistico. È proprio per questo che l'analisi dei dati turistici per queste due destinazioni offre molti spunti di analisi. L'offerta di Riva del Garda, infatti, è incentrata su un'attrattività turistica di tipo montano e lacuale, offrendo ai turisti una duplice alternativa, dalla pratica di intense attività sportive al *wellness*. Dunque la tipologia di turismo in questa zona è di tipo *leisure*.

Viceversa Milano attira prettamente un turismo legato al *business*, ma allo stesso tempo accoglie anche turisti *leisure*. Ciò è dovuto al fatto che durante tutto l'anno la città ospita molteplici eventi, dal salone del mobile alla settimana della moda. Grazie al suo patrimonio artistico e culturale rientra tra le più grandi città metropolitane d'Europa più visitate a livello mondiale.

L'analisi della domanda e dell'offerta turistica di queste due destinazioni sono di rilevante importanza, in quanto ci permettono di avere un quadro generale delle due realtà alberghiere localizzate ciascuna in una delle due destinazioni, che andremo ad analizzare successivamente nel Capitolo V tramite l'implementazione del *software* H-Benchmark.

4.1 La città di Riva del Garda

Sulla sponda nord del Lago di Garda, a 50 km da Trento, sorge Riva del Garda, definita la perla del Garda Trentino. È un comune italiano di 17.505 abitanti (Tuttitalia, 2019) della provincia autonoma di Trento e fa parte della comunità Alto Garda e Ledro.

Il clima semi-mediterraneo presente in questo territorio è un fattore di rilevante importanza, in quanto permette di offrire diverse esperienze da poter sperimentare in qualsiasi stagione. Ad esempio, per quanto riguarda lo sport, tra le discipline legate all'acqua, vi sono la vela, il *windsurf*, *canyoning* (torrentismo) e canottaggio. Mentre tra le discipline di terra, vi sono *mountain bike*, *climbing*, *trekking*, vie ferrate, ciclismo, parapendio.

Oltre a ciò il territorio offre anche la possibilità di poter dedicare il proprio tempo ad attività di tipo culturale, visite naturalistiche, beneficiare di trattamenti benessere e/o termali, o ancora la possibilità di poter conoscere i prodotti locali mediante proposte di carattere enogastronomico. È proprio grazie a questo aspetto che la voce più importante dell'economia di Riva del Garda sia il turismo. In aggiunta, tra gli eventi più importanti, nel mese di maggio vi è il Bike Festival, la più grande fiera europea, mentre tra luglio e agosto si svolge il Musica Riva Festival (Trentino, 2019).

4.1.1 La domanda turistica del Garda Trentino e di Riva del Garda

Prima di andare ad analizzare i dati statistici del Garda Trentino è opportuno spiegare il motivo per cui si è scelto di analizzare il comune di Riva del Garda rispetto agli altri comuni presenti nel territorio. Come si nota dalla figura 4.1, il fenomeno turistico nel Garda Trentino non risulta distribuito in modo omogeneo, ma tende a concentrarsi perlopiù a Riva del Garda (49,4%), che accoglie quasi la metà del movimento complessivo, seguito da Nago-Torbole, il quale raccoglie il 22,7% del movimento.

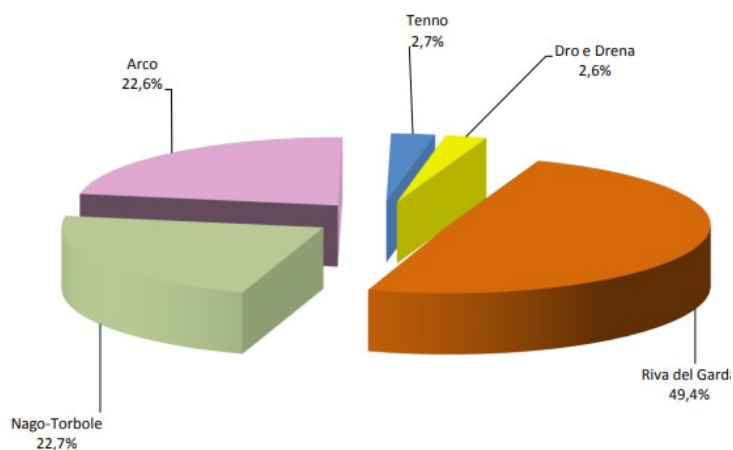


Figura 4.1: Totale delle presenze nel 2018 ripartite tra i comuni del Garda Trentino (Garda Trentino S.p.a., 2019)

Facendo riferimento ai dati più recenti del Garda Trentino nel corso del 2018, rispetto al 2017 (dati forniti da Garda Trentino S.p.a., gardatrentino.it, 2019), il movimento dei flussi turistici nel totale complessivo ha segnato un aumento dell'1% in termini di arrivi (878.308) ed una diminuzione dell'1,1% (3.523.489) (tabella 4.1).

MESI	MOVIMENTO ALBERGHIERO				MOVIMENTO EXTRALBERGHIERO				MOVIMENTO TOTALE			
	ARRIVI		PRESENZE		ARRIVI		PRESENZE		ARRIVI		PRESENZE	
	italiani	stranieri	italiani	stranieri	italiani	stranieri	italiani	stranieri	italiani	stranieri	italiani	stranieri
gennaio	7.691	7.139	17.779	23.797	1.848	1.518	9.950	6.952	9.539	8.657	27.729	30.749
febbraio	7.789	3.114	14.485	7.336	984	380	3.935	1.935	8.773	3.494	18.420	9.271
marzo	9.360	22.084	16.869	73.784	2.507	10.289	7.073	41.171	11.867	32.373	23.942	114.955
aprile	16.675	37.204	30.180	131.613	7.686	16.996	23.976	73.193	24.361	54.200	54.156	204.806
maggio	12.101	54.370	21.711	200.546	5.528	35.115	17.222	155.000	17.629	89.485	38.933	355.546
giugno	13.634	54.440	27.110	212.768	9.696	28.064	33.504	133.203	23.330	82.504	60.614	345.971
luglio	13.884	67.381	33.216	285.509	11.037	43.637	72.613	269.432	24.921	111.018	105.829	554.941
agosto	25.704	57.266	76.404	252.866	16.261	39.127	113.448	259.584	41.965	96.393	189.852	512.450
settembre	13.736	60.515	28.311	235.380	8.124	32.777	49.577	160.546	21.860	93.292	77.888	395.926
ottobre	11.902	37.942	25.955	150.346	3.549	14.609	11.025	73.752	15.451	52.551	36.980	224.098
novembre	11.157	7.895	19.177	26.807	2.213	1.521	6.559	8.934	13.370	9.416	25.736	35.741
dicembre	17.525	6.222	33.162	20.394	6.664	1.448	18.660	6.740	24.189	7.670	51.822	27.134
TOTALE	161.158	415.572	344.359	1.621.146	76.097	225.481	367.542	1.190.442	237.255	641.053	711.901	2.811.588
		576.730		1.965.505		301.578		1.557.984		878.308		3.523.489

VARIAZIONI PERCENTUALI 2017/2018:

TOT. '17	148.260	426.232	329.083	1.676.431	68.881	225.869	355.848	1.199.922	217.141	652.101	684.931	2.876.353
		574.492		2.005.514		294.750		1.555.770		869.242		3.561.284
VAR. %	8,7%	-2,5%	4,6%	-3,3%	10,5%	-0,2%	3,3%	-0,8%	9,3%	-1,7%	3,9%	-2,3%
		0,4%		-2,0%		2,3%		0,1%		1,0%		-1,1%

Tabella 4.1: Movimento dei flussi turistici nelle strutture ricettive del Garda Trentino nel 2018 (Garda Trentino S.p.a., 2019)

Invece per quanto riguarda l'andamento del movimento turistico di Riva del Garda, nel corso del 2018, rispetto al 2017, nel totale complessivo ha segnato un aumento del 2,2% in termini di arrivi (444.610) ed una diminuzione dello 0,6% in termini di presenze (1.741.852) (tabella 4.2).

MESI	MOVIMENTO ALBERGHIERO				MOVIMENTO EXTRALBERGHIERO				MOVIMENTO TOTALE			
	ARRIVI		PRESENZE		ARRIVI		PRESENZE		ARRIVI		PRESENZE	
	italiani	stranieri	italiani	stranieri	italiani	stranieri	italiani	stranieri	italiani	stranieri	italiani	stranieri
gennaio	5.740	4.624	13.062	16.313	872	841	4.321	3.976	6.612	5.465	17.383	20.289
febbraio	6.084	1.933	11.142	4.780	397	139	1.633	879	6.481	2.072	12.775	5.659
marzo	6.289	12.608	11.047	43.612	991	2.703	2.812	12.119	7.280	15.311	13.859	55.731
aprile	10.977	21.312	19.707	78.117	3.061	4.776	11.929	20.314	14.038	26.088	31.636	98.431
maggio	6.964	30.974	12.224	120.560	2.315	10.406	8.983	45.197	9.279	41.380	21.207	165.757
giugno	7.810	31.707	15.532	126.879	3.188	8.771	13.175	41.220	10.998	40.478	28.707	168.099
luglio	7.901	39.196	18.874	169.777	4.051	14.183	33.807	87.476	11.952	53.379	52.681	257.253
agosto	14.485	32.761	44.053	151.513	6.637	11.652	54.618	76.592	21.122	44.413	98.671	228.105
settembre	8.579	35.118	18.416	141.980	3.480	10.308	31.616	53.414	12.059	45.426	50.032	195.394
ottobre	8.603	22.446	18.387	92.570	1.727	4.040	5.144	20.018	10.330	26.486	23.531	112.588
novembre	8.240	5.492	13.697	18.854	920	594	2.646	2.896	9.160	6.086	16.343	21.750
dicembre	11.428	4.178	21.930	14.945	2.548	561	6.900	2.196	13.976	4.739	28.830	17.141
TOTALE	103.100	242.349	218.071	979.900	30.187	68.974	177.584	366.297	133.287	311.323	395.655	1.346.197
		345.449		1.197.971		99.161		543.881		444.610		1.741.852

VARIAZIONI PERCENTUALI 2017/2018:

TOT. '17	94.798	244.578	209.339	1.003.778	27.285	68.580	172.284	366.580	122.083	313.158	381.623	1.370.358
		339.376		1.213.117		95.865		538.864		435.241		1.751.981
VAR. %	8,8%	-0,9%	4,2%	-2,4%	10,6%	0,6%	3,1%	-0,1%	9,2%	-0,6%	3,7%	-1,8%
		1,8%		-1,2%		3,4%		0,9%		2,2%		-0,6%

Tabella 4.2: Movimento dei flussi turistici nelle strutture ricettive di Riva del Garda nel 2018 (Garda Trentino S.p.a., 2019)

Ponendo un confronto tra il Garda Trentino e Riva del Garda notiamo che in entrambe la situazione è la medesima, ossia un aumento negli arrivi e un calo nelle presenze. Questo significa che la durata media di permanenza dei turisti per singolo viaggio si sta riducendo. Una prima ipotesi della diminuzione delle presenze molto probabilmente è dovuta alla maggiore frequenza degli spostamenti dei turisti verso altre città turistiche situate nelle zone vicine dell'Alto Garda, come ad esempio Venezia, Verona e Milano. Di conseguenza i turisti modificano anche la loro tipologia di vacanza (mare o montagna, città d'arte o aree naturalistiche).

Una seconda ipotesi potrebbe far riferimento ad esempio al modello proposto da Butler (1980), che esamina il ciclo di vita di una destinazione turistica. Egli parte dal presupposto che il territorio sia una risorsa non rinnovabile e dunque consumabile come qualsiasi prodotto presente nel mercato. Individua sei fasi che una destinazione turistica attraversa, ossia: esplorazione, coinvolgimento, sviluppo, consolidamento, stagnazione, ringiovanimento o declino (figura 4.2).

Prendendo in esame questo modello analizziamo la situazione del Garda Trentino e di Riva del Garda. Esse si possono collocare tra la fase di sviluppo e consolidamento, caratterizzato dal cosiddetto turismo di massa. Quindi il calo delle presenze nel territorio gardesano potrebbe dipendere dal sovraffollamento turistico perlopiù dei mesi estivi. Inoltre, è importante sottolineare il fatto che se la domanda turistica non venisse gestita correttamente dal territorio gardesano, quest'ultima entrerebbe nella fase di consolidamento, nonché la zona critica per la *carrying capacity*, in cui iniziano a comparire i primi sintomi degenerativi riguardanti l'ambiente, la società e l'economia.

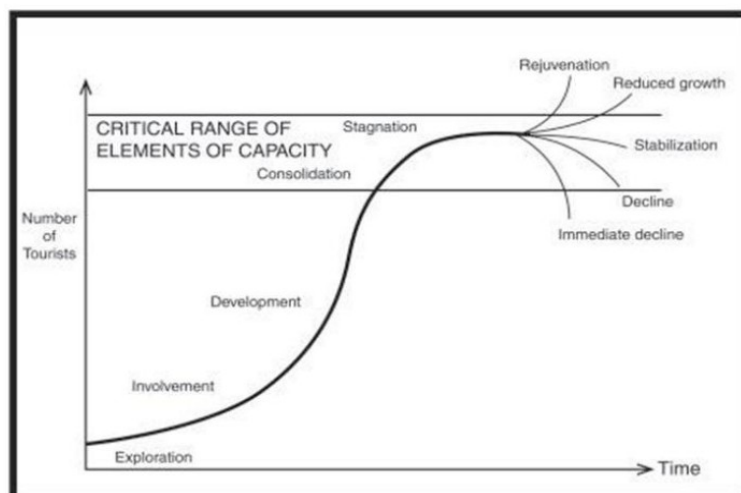


Figura 4.2: Il ciclo di vita di una destinazione turistica (Butler, 2006)

Per quel che riguarda la tipologia di alloggio prescelto dai turisti (italiani e stranieri) nel Garda Trentino e a Riva del Garda nel 2018 è decisamente in mano alle strutture alberghiere, anche se le strutture extralberghiere costituiscono una percentuale importante (figura 4.3). Infatti, il settore alberghiero, sia nel Garda Trentino, che a Riva del Garda nel 2018, rispetto al 2017, è cresciuto soltanto negli arrivi, presentando un calo nelle presenze. Al contrario il settore extralberghiero ha registrato una crescita costante sia negli arrivi, che nelle presenze.

Una motivazione di questo fenomeno potrebbe dipendere dalla scelta della struttura ricettiva presso cui il turista decide di trascorrere la propria vacanza e quindi di conseguenza molto dipende dalla sua WTP (*willingness to pay*). Infatti, come vedremo di seguito, la sua spesa media giornaliera varierà se deciderà di pernottare presso un albergo, o ad esempio in campeggio.

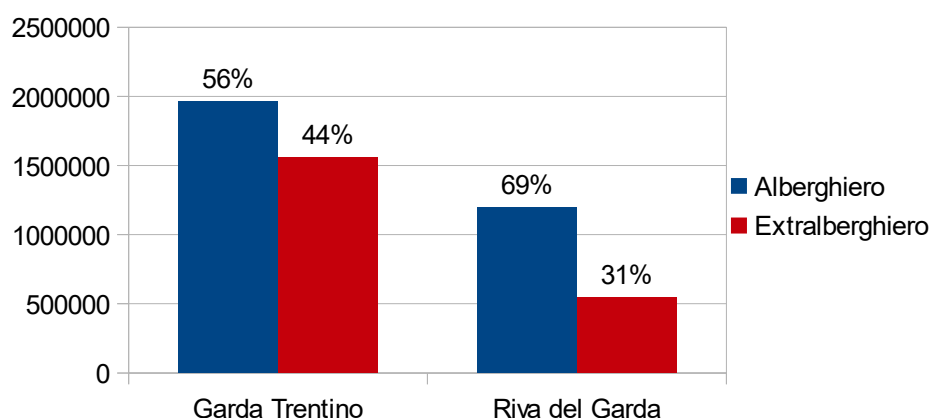


Figura 4.3: Confronto delle presenze dei turisti nelle strutture ricettive nel Garda Trentino e Riva del Garda nel 2018 (dati elaborati da gardatrentino.it, 2019)

Oltre a ciò, per quanto riguarda l'andamento dei flussi turistici nel 2018 i turisti italiani hanno registrato un aumento del +9,3% negli arrivi e del 3,9% nelle presenze. Invece i turisti stranieri hanno registrato un calo dell'1,7% negli arrivi e del 2,3% nelle presenze seppur rappresentino la maggioranza (figure 4.4 e 4.5).

L'elevata attrattività di Riva del Garda e del Garda Trentino dipende anche dalla sua posizione facilmente raggiungibile grazie all'adiacenza sia degli aeroporti del Nord Est (Verona, Milano e Venezia), sia per gli assi di comunicazione autostradale e ferroviaria. Inoltre, il Lago di Garda rappresenta il primo lago italiano che i turisti nord europei, in particolar modo i tedeschi, incontrano quando attraversano le Alpi. Infatti, per quanto riguarda la nazionalità della percentuale straniera, la Germania si posiziona al primo posto con

1.673.634 presenze. A seguire le postazioni inferiori registrano un divario significativo, la Polonia con 535.926 presenze, il Regno Unito con 368.401 presenze e la Repubblica Ceca con 353.471 presenze.

Invece, per quanto concerne la percentuale italiana, al primo posto si posiziona la Lombardia con 1.812.827 presenze, al secondo posto l'Emilia-Romagna con 1.259.900 presenze e al terzo posto il Lazio con 1.037.166 presenze e il Veneto con 1.035.191 presenze (Ispat, 2019a).

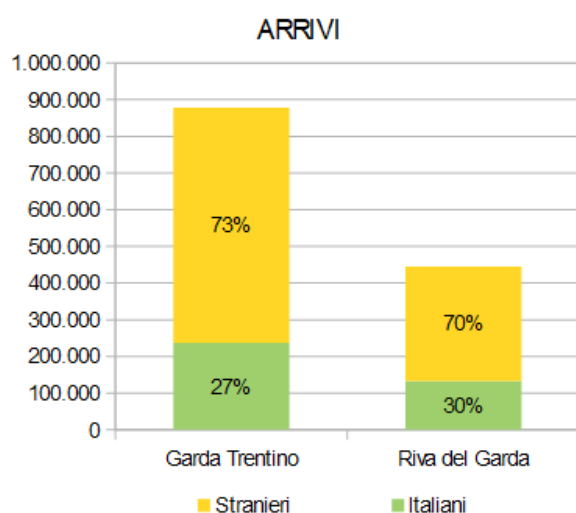


Figura 4.4: Percentuale degli arrivi dei turisti nel Garda Trentino e Riva del Garda nel 2018 (dati elaborati da gardatrentino.it, 2019)

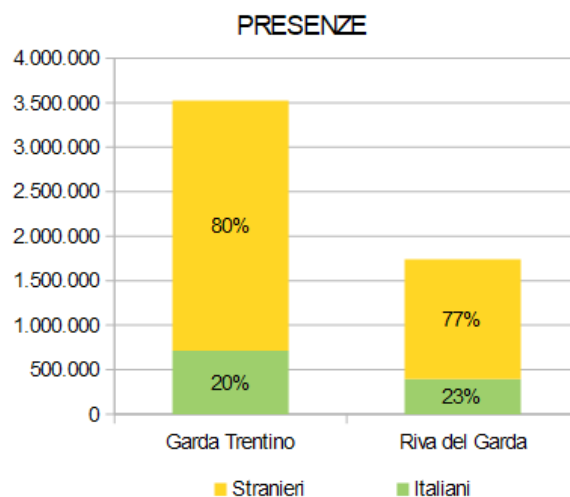


Figura 4.5: Percentuale delle presenze dei turisti nel Garda Trentino e Riva del Garda nel 2018 (dati elaborati da gardatrentino.it, 2019)

Per poter calcolare la spesa media giornaliera di un turista, oltre alla tipologia di pernottamento, bisogna prendere in considerazione alcuni fattori, come: la permanenza media, la composizione del nucleo turistico (se viaggia da solo, in coppia, o in famiglia) e la stagionalità. Prima di procedere con l'analisi di questi fattori è opportuno partire dalla distinzione della permanenza media dei turisti presso le strutture ricettive del Garda Trentino e di Riva del Garda. Nelle strutture alberghiere la permanenza media è di circa 3,4 notti, invece nel comparto extralberghiero è di circa 4,6 notti. Se prendiamo in considerazione anche gli esercizi complementari la permanenza media è ben superiore rispetto alle strutture alberghiere. Negli alloggi privati la permanenza media è di 5,5 notti, mentre nelle seconde case è di 9,4 notti.

Come accennato precedentemente, la scelta della tipologia di pernottamento varia se il turista decide di alloggiare presso una struttura alberghiera o extralberghiera. Nel comparto

alberghiero il costo del pernottamento cambia in base alla categoria della struttura, ossia: per le strutture fino a 3 stelle il costo è circa di 54 euro al giorno, mentre per le strutture di categoria superiore (3s, 4, 4s e 5 stelle) il costo è di circa 76 euro al giorno (Ispat, 2019b).

Prendendo in considerazione i dati della tabella 4.3 si nota come la spesa del turista che decide di pernottare presso una struttura alberghiera sia nettamente superiore, rispetto a coloro che pernottano nella struttura extralberghiera. In particolare i turisti stranieri spendono in misura maggiore sia nel comparto alberghiero, in media 163 euro al giorno, sia nella struttura extralberghiera, circa 118 euro al giorno. Viceversa il turista italiano spende in media circa 131 euro al giorno se pernotta presso una struttura alberghiera e circa 104 euro nella struttura extralberghiera.

Un altro fattore da considerare nella variazione della spesa media giornaliera per quanto riguarda la scelta della tipologia di pernottamento è la spesa destinata alla ristorazione. Quest'ultima può dipendere dalla diversa offerta di servizio proposta dalle strutture extralberghiere, le quali generalmente non comprendono il trattamento di mezza pensione o pensione completa previste invece nell'offerta delle strutture alberghiere. A tal proposito, nella tabella 4.3, si nota che la voce ristorazione e alimentari, dopo il pernottamento, è quella più alta rispetto alle altre voci, in quanto i turisti riservano una fetta importante del loro *budget* giornaliero per l'offerta enogastronomica, che ormai è considerata un fattore di attrazione turistica. Di conseguenza il turista tenderà a spendere meno per la ristorazione nella struttura alberghiera.

(valori in euro)

Macro funzione di spesa	Alberghiero			Extralberghiero		
	Italiani	Stranieri		Italiani	Stranieri	
		Area germanica	Altri Stati		Area germanica	Altri Stati
Totale	130,7	149,2	177,0	103,8	107,4	128,8
Pernottamento	60,9	64,7	70,8	27,9	28,8	38,2
Ristorazione e alimentari	31,6	51,0	60,9	47,6	58,1	56,6
Sport	21,6	12,4	31,9	11,7	5,0	25,4
Altre spese	16,7	21,1	13,3	16,6	15,5	8,6
Totale senza pernottamento	69,9	84,5	106,1	75,9	78,6	90,6

Tabella 4.3: Spesa media giornaliera per provenienza dei turisti nelle strutture ricettive del Garda Trentino nel 2018 (Ispat, 2019)

La spesa media giornaliera sostenuta dai turisti si contraddistingue anche dalla composizione del nucleo turistico, ossia: famiglie con minori, over 65, giovani (18-35 anni), adulti (36-60 anni) e nuclei misti. I gruppi che tendono a spendere di più in vacanza sono gli

adulti (164 euro) seguiti dai giovani (157 euro). Al contrario, le famiglie con minori spendono in misura minore, circa 114 euro al giorno. Generalmente i turisti destinano la maggior parte del loro *budget* giornaliero per il pernottamento, la ristorazione e lo sport (tabella 4.4).

Come accennato precedentemente, per quanto riguarda il pernottamento e la ristorazione, le famiglie nella loro spesa media giornaliera tendono a spendere di meno, poiché molto probabilmente decidono di soggiornare presso le strutture extralberghiere, come ad esempio il campeggio o le case e appartamenti per vacanze. Invece, per quanto riguarda lo sport, la spesa si differenzia in base alla tipologia di vacanza che il turista intende svolgere. Il turismo della terza età sceglie il Garda Trentino come località per trascorrere le proprie vacanze soprattutto nei periodi di bassa stagione, in quanto ricercano riposo e relax. Viceversa, le famiglie e i giovani sono più propense a trascorrere le vacanze nel periodo estivo grazie alle diverse attività offerte dal territorio.

A questa suddivisione per nuclei se ne potrebbe aggiungere un altro, ossia quella composta dall'escursionista la cui spesa media giornaliera è circa di 24 euro. Quest'ultimo tende a spendere di meno, poiché alloggia presso la propria casa di abitazione.

Il Garda Trentino, dunque, grazie al clima semi-mediterraneo e di conseguenza alla sua duplice offerta turistica (montano e lacuale), permette di soddisfare le necessità dei diversi *target* di domanda.

<i>(valori in euro)</i>					
Macro funzione di spesa	Famiglie con minori	Solo over 65 anni	Solo giovani 18-35 anni	Solo adulti 36-60 anni	Nuclei misti
Totale	113,5	138,1	157,2	164,1	142,6
Pernottamento	49,4	67,4	58,6	62,1	59,5
Ristorazione e alimentari	29,7	43,1	55,0	58,5	44,8
Sport	23,4	11,4	24,2	18,9	23,4
Altre spese	11,1	16,1	19,4	24,6	15,0
Totale senza pernottamento	64,1	70,7	98,6	102	83,2

Tabella 4.3: Spesa media giornaliera per nucleo turistico nel Garda Trentino nel 2018 (Ispat, 2019)

Un altro segmento importante del turismo gardesano è quello *business*, legato agli affari, alle esposizioni fieristiche (Expo Riva Hotel e Expo Riva Schuh) e ai congressi. Questo tipo di turismo si concentra solitamente nel periodo tardo autunnale ed invernale (novembre-febbraio), ma comunque si dirama in modo costante durante l'anno, garantendo alle strutture ricettive la continuità del *business* (Provincia Autonoma di Trento, 2010).

Analizzando l'incidenza degli arrivi turistici degli italiani e degli stranieri nel Garda Trentino e a Riva del Garda nel 2018 dal punto di vista della stagionalità, nelle figure 4.6 e 4.7, si nota che, per quanto riguarda gli stranieri il periodo in cui si registra un andamento positivo comprende il periodo primaverile - autunnale, con un picco positivo nel mese di luglio. Mentre per quanto riguarda gli italiani registrano un andamento quasi del tutto costante durante l'anno. In particolare registrano un picco positivo nel mese di agosto e un leggero calo nei mesi di gennaio e febbraio.

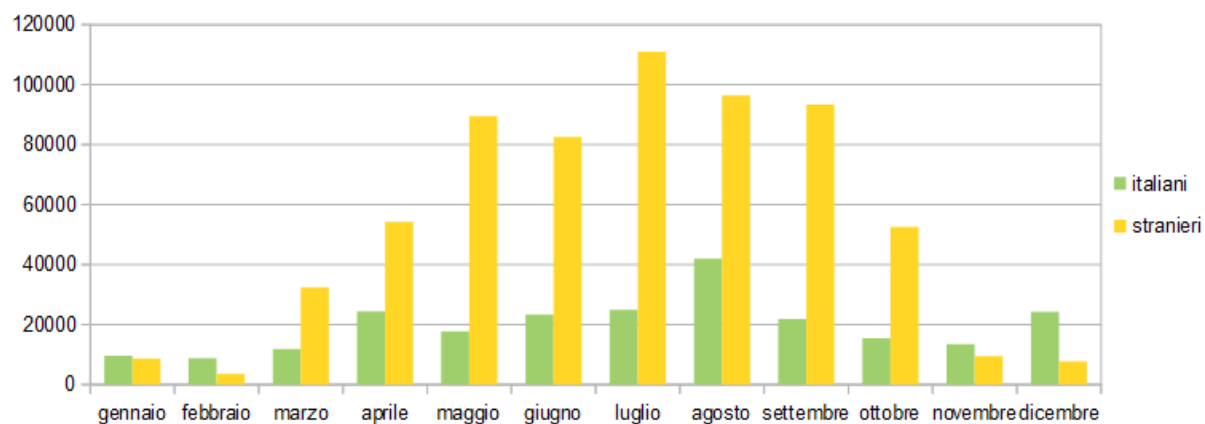


Figura 4.6: Incidenza degli arrivi turistici degli italiani e stranieri nel Garda Trentino nel 2018 (dati elaborati da gardatrentino.it, 2019)

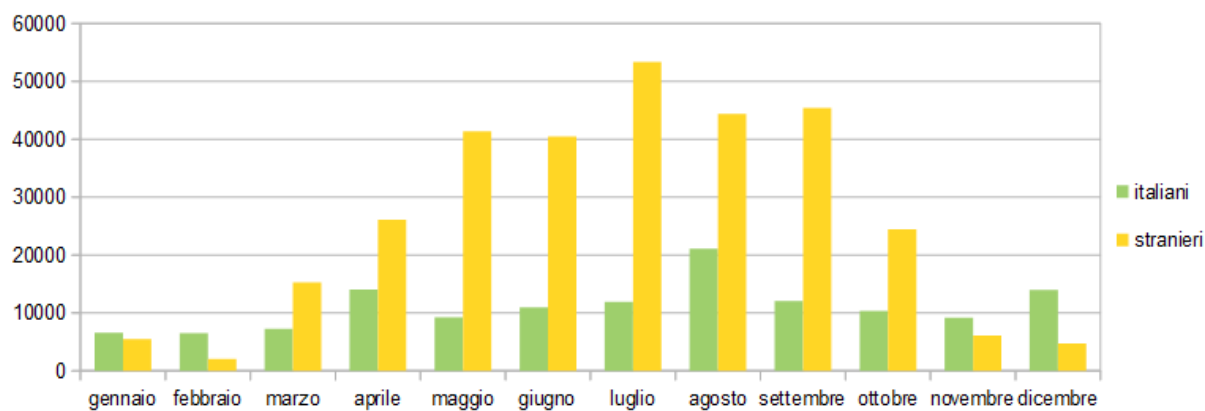


Figura 4.7: Incidenza degli arrivi turistici degli italiani e stranieri a Riva del Garda nel 2018 (dati elaborati da gardatrentino.it, 2019)

4.1.2 L'offerta ricettiva del Garda Trentino e di Riva del Garda

L'offerta ricettiva del Garda Trentino si suddivide in strutture alberghiere, strutture extralberghiere ed esercizi complementari (alloggi privati per uso turistico e seconde case).

Nel Garda Trentino nel 2018, rispetto al 2017, le strutture ricettive sono aumentate di 16 unità, con un aumento di 32.165 posti letto. Di questo totale complessivo le strutture ricettive che hanno mostrato maggiore aumento sono quelle extralberghiere con un incremento di 23 unità (281 strutture) e gli esercizi complementari con un aumento di 139 unità (2068 strutture), che detengono il maggior numero di strutture (tabelle 4.5 e 4.6). In particolar modo tra queste ultime, le seconde case sono quelle ad aver maggior rilievo dal punto di vista del numero di strutture. Inoltre, gli esercizi complementari rappresentano il 82% dell'offerta ricettiva, seguite dalle strutture extralberghiere (11%) e alberghiere (6%).

Per quanto riguarda il numero di posti letto, invece, è il comparto alberghiero a possederne in quantità maggiore.

Il tasso di occupazione dei posti letto nelle strutture alberghiere ha registrato ottimi risultati negli alberghi a 4 e 5 stelle, (60,7%), seguiti dalle strutture a 3 stelle (42%), a 2 stelle (29%) e a 1 stella (26%). Seppure i turisti del Garda Trentino decidono di soggiornare perlopiù presso le strutture alberghiere, coloro che optano per le strutture extralberghiere scelgono di alloggiare nei campeggi e nei C.A.V.

Comune	1 stella		2 stelle		3 stelle		4 stelle		5 stelle		Totale	
	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti
Arco	4	117	1	56	14	961	1	157	-	-	20	1.291
Drena	-	-	1	37	-	-	-	-	-	-	1	37
Dro	1	20	2	71	3	220	-	-	-	-	6	311
Nago-Torbole	2	82	10	364	33	1.884	7	839	-	-	52	3.169
Riva del Garda	10	233	9	327	34	2.465	21	3.183	1	81	75	6.289
Tenno	1	19	1	20	5	233	-	-	-	-	7	272
Totale	18	471	24	875	89	5.763	29	4.179	1	81	161	11.369

Tabella 4.4: Consistenza ricettiva strutture alberghiere nel Garda Trentino nel 2018 (Ispat, 2019c)

Comune	Affittacamere, C.A.V. e Bed & Breakfast		Campeggi, agritur, agricampeggi ed esercizi rurali		Altri esercizi		Totale		Alloggi privati		Seconde case	
	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti
Arco	69	953	33	4.254	4	768	106	5.975	216	834	228	793
Drena	3	36	2	148	-	-	5	184	5	26	27	116
Dro	13	127	7	656	-	-	20	783	23	97	46	196
Nago-Torbole	30	869	7	1.055	-	-	37	1.924	168	683	164	666
Riva del Garda	84	2.393	12	1.113	2	150	98	3.656	336	1.318	501	2.021
Tenno	11	180	4	278	-	-	15	458	69	318	285	1.266
Totale	210	4.558	65	7.504	6	918	281	12.980	817	3.276	1.251	5.058

Tabella 4.5: Consistenza ricettiva strutture extralberghiere nel Garda Trentino nel 2018 (Ispat, 2019c)

4.2 La città di Milano

Milano è un comune italiano di 1.395.274 abitanti (Comune di Milano, 2019) capoluogo della regione Lombardia. La maggior parte del patrimonio artistico-architettonico di Milano è situato nel suo centro storico, che racchiude i lasciti dei diversi periodi storici, i quali hanno segnato lo sviluppo urbanistico della città e dei suoi monumenti più rappresentativi. Il monumento emblematico è il Duomo di Milano. Di rilevante importanza sono anche il Castello Sforzesco e il Teatro alla Scala, nonché uno dei teatri più rinomati al mondo. È una città ricca di musei, gallerie d'arte, tra cui la Pinacoteca di Brera e Ambrosiana, e siti archeologici dell'epoca romana.

Oggi Milano è una delle più grandi città metropolitane d'Europa, in quanto detiene i maggiori centri universitari, editoriali, radiofonici e televisivi. Inoltre ospita eventi di rilievo mondiale, come la Fiera di Milano, il Salone Internazionale del Mobile, la Settimana della Moda, la Borsa internazionale del turismo.

Di seguito andremo ad analizzare la domanda turistica della regione Lombardia e di Milano, prendendo in esame il periodo 2015 - 2017, in quanto i dati forniti dal Comune di Milano, sisi.comune.milano.it (2019), e da ASR Lombardia, asr-lombardia.it (2019), al momento dell'analisi dei dati della domanda e dell'offerta turistica della Lombardia e di Milano come ultimo aggiornamento riportavano i dati risalenti all'anno 2017.

4.2.1 La domanda turistica della Lombardia e di Milano

Facendo riferimento ai dati più recenti nel territorio lombardo nel 2017, rispetto al 2015, (dati forniti da ASR Lombardia, asr-lombardia.it, 2019, e da SISI Comune di Milano, sisi.comune.milano.it (2019) il movimento dei flussi turistici nel totale complessivo ha segnato un aumento del 5,9% in termini di arrivi (16.557.728) e del 4% in termini di presenze (39.385.960) (tabella 4.7).

MOVIMENTO ALBERGHIERO				MOVIMENTO EXTRALBERGHIERO				MOVIMENTO TOTALE			
ARRIVI		PRESENZE		ARRIVI		PRESENZE		ARRIVI		PRESENZE	
Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri
6281752	7662472	11398438	17648192	1082715	1530789	4013004	6326326	7364467	9193261	15411442	23974518
13944224		29046630		2613504		10339330		16557728		39385960	

Tabella 4.6: Movimento dei flussi turistici in Lombardia nel 2017 (dati elaborati da sisi.comune.milano.it, 2019)

Per quanto riguarda l'andamento del movimento turistico di Milano, invece, nel corso del 2017, rispetto al 2015, nel totale complessivo ha segnato un aumento del 2,2% in termini di arrivi (7.552.241) ed una diminuzione del -2,4% in termini di presenze (15.468.199) (tabella 4.8).

MOVIMENTO ALBERGHIERO				MOVIMENTO EXTRALBERGHIERO				MOVIMENTO TOTALE			
ARRIVI		PRESENZE		ARRIVI		PRESENZE		ARRIVI		PRESENZE	
Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri
1.791.763	3.261.326	3.125.740	6.962.962	137.686	319.425	862.449	800.682	1929449	3580751	3988189	7763644
5053089		10088702		457111		1663131		5510200		11751833	

Tabella 4.7: Movimento dei flussi turistici a Milano nel 2017 (dati elaborati da sisi.comune.milano.it, 2019)

Ponendo un confronto tra il territorio lombardo e la città di Milano nel 2017, rispetto, al 2015, notiamo che la Lombardia ha registrato un aumento sia negli arrivi, che nelle presenze. Al contrario, Milano ha registrato un aumento negli arrivi e un calo nelle presenze, come nel caso del Garda Trentino e di Riva del Garda.

Essendo le destinazioni in questione in una situazione di calo è necessario che l'offerta turistica sia costantemente migliorata e innovata, partendo dai bisogni dei turisti, i quali tendono a diversificare sempre di più le loro tipologie di vacanze. Dunque le destinazioni devono cercare di promuovere le offerte turistiche partendo dalla riqualificazione e dall'ottimizzazione delle imprese, poiché il turismo in queste località rappresenta un *driver* fondamentale in grado di migliorare l'attrattiva dell'intero territorio, al fine di creare un indotto in termini di visibilità anche per gli altri settori dell'economia.

Per quel che riguarda la tipologia di alloggio prescelto dai turisti (italiani e stranieri) in Lombardia e a Milano nel 2017, come nel Garda Trentino e Riva del Garda, è decisamente in mano alle strutture alberghiere (figura 4.8). Sebbene il settore alberghiero nel 2017, rispetto al 2015, sia cresciuto negli arrivi (+2%) presentando un calo nelle presenze (-1,5%), il settore

extralberghiero, invece, è in costante crescita. Infatti è aumentato del 32,5% negli arrivi e del 23,4% nelle presenze (sisi.comune.milano.it, 2019).

Come accennato precedentemente nel caso di Riva del Garda e del Garda Trentino, questo fenomeno potrebbe dipendere dalla scelta della struttura ricettiva presso cui il turista decide di trascorrere la propria vacanza e quindi di conseguenza molto dipende dalla sua WTP (*willingness to pay*). Ciò va ad incidere notevolmente anche la permanenza media dei turisti presso le strutture ricettive. Infatti, la permanenza media negli esercizi alberghieri si attesta nel complesso di 2 notti, mentre negli extralberghieri è di 3,7 notti.

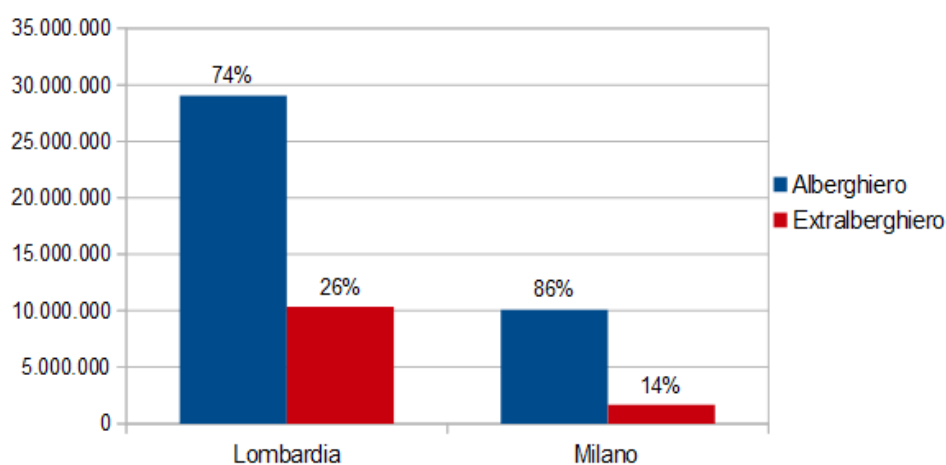


Figura 4.8: Confronto delle presenze dei turisti nelle strutture ricettive in Lombardia e a Milano nel 2017 (dati elaborati da sisi.comune.milano.it, 2019)

Oltre a ciò, per quanto riguarda l'andamento dei flussi turistici nel 2017 i turisti stranieri hanno registrato un aumento del 12,45% negli arrivi e dell'8,15% nelle presenze. Invece i turisti italiani hanno registrato un enorme calo dell'11% negli arrivi e dell'8,6% nelle presenze.

Dunque i turisti stranieri rappresentano in media più del 60% del flusso turistico (figure 4.9 e 4.10). Analizzando la nazionalità della percentuale straniera, gli Stati Uniti si posizionano al primo posto, seguiti dalla Germania, Francia, Cina e il Regno Unito. Invece, per quanto riguarda la nazionalità della percentuale italiana, al primo posto si posiziona il Lazio, seguito dalla Campania, Sicilia, Puglia e Veneto (asr-lombardia.it, 2019).

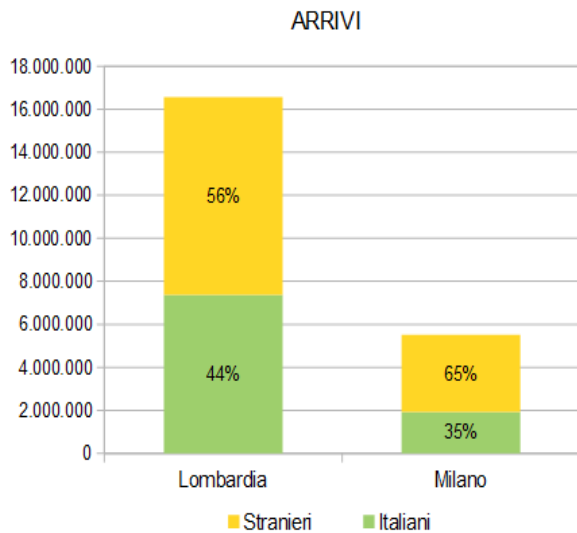


Figura 4.9: Percentuale degli arrivi dei turisti in Lombardia e a Milano nel 2017 (dati elaborati da sisi.comune.milano.it, 2019)

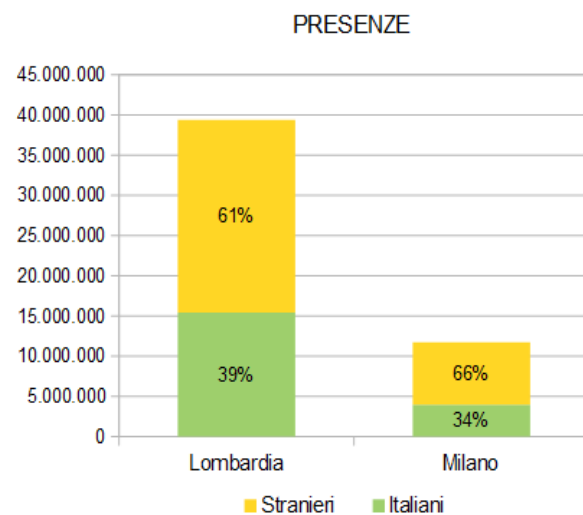


Figura 4.10: Percentuale delle presenze dei turisti in Lombardia e a Milano nel 2017 (dati elaborati da sisi.comune.milano.it, 2019)

Analizzando l'incidenza degli arrivi turistici degli italiani e degli stranieri nella città di Milano nel 2017, nella figura 4.11 si nota che sia i turisti italiani, sia gli stranieri mostrano un andamento quasi costante in tutti i mesi dell'anno. In particolar modo i turisti stranieri registrano un picco positivo nei mesi di aprile e luglio, invece gli italiani registrano un picco negativo nel mese di agosto.

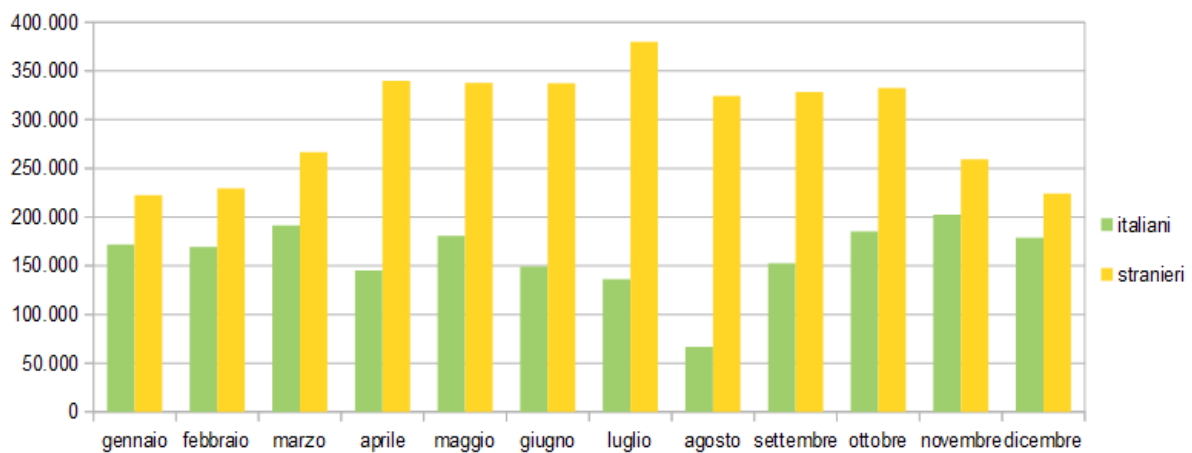


Figura 4.11: Incidenza degli arrivi turistici degli italiani e degli stranieri a Milano nel 2017 (dati elaborati da sisi.comune.milano.it, 2019)

Nello studio di una destinazione turistica è basilare considerare anche la spesa media giornaliera. A Milano nel 2018 si è registrata una spesa media di 155 dollari (circa 138,8 euro). Di questa somma i turisti ne destinano una parte cospicua al pernottamento (36,7%). Segue lo shopping (24,8%) e infine la ristorazione (22,2%). Per quanto riguarda lo shopping

assume un ruolo fondamentale per l'attrattività di Milano.

Il turismo *leisure*, infatti, ricopre il 77% dell'attrattività turistica. Questo segmento è composto dai visitatori più giovani, tra i 19 e i 30 anni, i quali sono in costante crescita. Infatti, nel 2018 sono stati più di 2 milioni. Seguono le famiglie con oltre 3,4 milioni di presenze e i gruppi, che decidono di visitare Milano per godersi il suo patrimonio artistico e culturale. Il restante 23% dell'attrattività turistica riguarda il turismo *business*. Questo segmento comprende la fascia di età tra i 31 e 45 anni e nel 2018 ha registrato circa 3,2 milioni di presenze (Mi-Tomorrow, 2019).

4.2.2 L'offerta ricettiva della Lombardia e di Milano

L'offerta ricettiva della Lombardia e di Milano è variegata. Per quanto riguarda la città di Milano nel 2017, rispetto al 2015, le strutture ricettive sono aumentate di 825 unità (96.924 posti letto) (tabella 4.9). Di questo totale complessivo le strutture extralberghiere hanno registrato un notevole aumento di 824 unità, rappresentando il 73% dell'offerta ricettiva.

Per quanto riguarda il comparto alberghiero, invece, seppure abbia subito un leggero calo dal punto di vista del numero delle strutture, detiene comunque più posti letto rispetto al comparto extralberghiero.

A seguito dell'Expo la ricettività alberghiera milanese è stata sottoposta ad un processo di riqualificazione. Le strutture di minor qualità, quali 1 e 2 stelle, hanno subito un leggero calo, viceversa le strutture di maggiore qualità sono aumentate. Nello stesso momento il processo di riqualificazione ha interessato anche le ricettività extralberghiere, in modo specifico gli alloggi per vacanze. Infatti, queste ultime sono aumentate di 772 unità costituendo il 68% dell'offerta ricettiva (asr-lombardia.it, 2019).

	2017		2016		2015	
	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti
Esercizi alberghieri						
5 stelle e 5 stelle lusso	24	6603	23	5051	22	4766
4 stelle	220	43100	223	44645	219	44242
3 stelle	207	16000	210	16210	207	16116
2 stelle	86	2315	87	2524	86	2508
1 stella	82	1896	82	1892	82	1896
Residenze turistico alberghiere	58	6506	60	6534	60	6600
TOTALE	677	76.420	685	76.856	676	76.128
Esercizi complementari						
Campeggi e villaggi turistici	1	948	1	948	1	1116
Alloggi in affitto	1.191	12356	797	9638	419	5312
Ostelli per la gioventù	26	1663	27	1764	22	1.515
bed and breakfast	492	2196	492	2260	446	1922
Case per ferie	53	3341	50	3389	51	3513
TOTALE	1.763	20.504	1.367	17999	939	13.378
TOTALE ESERCIZI RICETTIVI	2.440	96.924	2.052	94.855	1.615	89.506

Tabella 4.8: Consistenza ricettiva nelle strutture di Milano dal 2015 al 2017 (dati elaborati da asr-lombardia.it, 2019)

Per quanto riguarda la consistenza ricettiva della regione Lombardia, anche in questo caso, nel 2017, rispetto al 2015, le strutture ricettive hanno registrato un notevole aumento di 3.693 unità (383.749 posti letto) (tabella 4.10).

Di questo totale complessivo, come per Milano, le strutture extralberghiere hanno registrato un elevato aumento di 3.733 unità, rappresentando il 77% dell'offerta ricettiva. Per quanto riguarda il comparto alberghiero, invece, anche se in misura minore, detiene più posti letto rispetto al comparto extralberghiero.

	2017		2016		2015	
	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti
Esercizi alberghieri	2851	193603	2867	193263	2891	194336
Esercizi complementari	9374	190146	7259	176170	5641	162527
TOTALE ESERCIZI RICETTIVI	12.225	383749	10.126	369433	8532	356863

Tabella 4.9: Consistenza ricettiva nelle strutture della Lombardia dal 2015 al 2017 (dati elaborati da asr-lombardia.it, 2019)

4.3 Riva del Garda e Milano a confronto

Secondo quanto esposto nei paragrafi precedenti, di seguito sono riassunte le principali caratteristiche delle due destinazioni prese in esame, al fine di avere una visione completa della domanda turistica che le contraddistingue. Nonostante siano differenti su alcuni aspetti l'unico tratto che gli fa da cerniera dal punto di vista territoriale è il Lago di

Garda.

Una prima distinzione che è possibile fare tra le due destinazioni riguarda soprattutto la tipologia di turismo. Riva del Garda è per la maggior parte *leisure* e ciò è dovuto dalla presenza di un clima semi-mediterraneo, che consente di poter svolgere in qualsiasi periodo dell'anno molteplici attività che vanno dallo sport al relax. In misura minore vi è anche il turismo *business*. Per quanto riguarda Milano, invece, a differenza di Riva del Garda accoglie quasi in modo paritario sia il turismo *business* legato agli affari, alle esposizioni fieristiche e ai congressi, sia il turismo *leisure*, caratterizzato soprattutto per lo *shopping*, anche se il turismo *leisure* ricopre una percentuale più elevata del flusso turistico.

Il turista tipico di Riva del Garda soggiorna solitamente presso le strutture alberghiere con una permanenza media di 3,4 notti. Sebbene queste ultime siano maggiormente preferite dai turisti, le strutture extralberghiere insieme agli esercizi complementari nel 2018 hanno registrato un aumento del numero di unità delle strutture. Infatti, gli esercizi complementari nel territorio rappresentano l'82% dell'offerta ricettiva, seguite dalle strutture extralberghiere (11%) e infine da quelle alberghiere (6%).

Un altro aspetto di rilevante importanza è la nazionalità dei turisti. Una buona parte dei turisti è rappresentata dagli stranieri (77%) e provengono perlopiù dalla Germania. Inoltre, i turisti stranieri per trascorrere le loro vacanze preferiscono il periodo primaverile-autunnale, più precisamente a partire da maggio fino ad ottobre, registrando un picco positivo nel mese di luglio (figura 4.6). I turisti italiani, invece, a differenza degli stranieri registrano un andamento quasi costante durante l'anno, in particolare registrano un picco positivo nel mese di agosto e un leggero calo nei mesi di gennaio e febbraio (figura 4.7).

Per quanto riguarda il turista tipico di Milano, anche in questo caso come a Riva del Garda, i turisti tendono a preferire le strutture alberghiere, anche se le strutture extralberghiere hanno comunque un impatto importante nell'offerta ricettiva, infatti detengono il 73% dell'offerta ricettiva. In aggiunta, la permanenza media dei turisti presso le strutture alberghiere si attesta nel complesso di 2 notti e di 3,7 notti nelle extralberghiere.

Ponendo l'attenzione sull'andamento del flusso turistico della città sia i turisti italiani, che stranieri mostrano un andamento quasi costante in tutti i mesi dell'anno. I turisti stranieri però registrano un picco positivo nei mesi di aprile e luglio. I turisti italiani, invece, registrano un picco negativo nel mese di agosto (figura 4.11). Al contrario, come citato precedentemente, a Riva del Garda i turisti italiani nel mese di agosto registrano un picco positivo.

Inoltre, i turisti stranieri, analogamente alla realtà di Riva del Garda, ancora una volta rappresentano la maggioranza della domanda turistica (66%) e provengono principalmente dagli Stati Uniti. Infine, entrambe le destinazioni accolgono turisti di tutte le fasce d'età.

CAPITOLO V

Analisi della *performance* delle strutture alberghiere di Riva del Garda e Milano: utilizzo della piattaforma H-Benchmark e proposta di un nuovo indicatore

Dopo l'analisi della domanda e dell'offerta turistica di Riva del Garda e di Milano, in questo capitolo vengono analizzate le due strutture alberghiere poste in queste destinazioni. Per questioni di privacy si è deciso di chiamare, da qui in avanti, i due alberghi considerati Hotel 1 (Riva del Garda) e Hotel 2 (Milano). Inoltre, entrambe appartengono alla medesima categoria, ossia 4 stelle.

Le strutture prese in esame hanno deciso di affidarsi alla società H-Benchmark, di cui si è discusso nel Capitolo III, in quanto l'obiettivo della piattaforma è garantire agli operatori alberghieri delle strutture un salto di qualità a livello di indici di occupazione e fatturato, al fine di ottimizzare la *revenue* generata dagli hotel. L'analisi dei dati, come si vedrà, permetterà di capire in quali aspetti la piattaforma può andare ad incidere, in che modo e con quale significatività sulla *performance* aziendale.

Dunque in questo capitolo andremo ad utilizzare gli strumenti offerti dalla piattaforma, i quali, in base all'utilizzo di cui si necessita, consente di analizzare le pratiche di *benchmarking* sia sul passato, sia sui dati relativi all'occupazione futura, grazie al dato consolidato delle prenotazioni. In quest'ultimo caso, la piattaforma permette all'albergatore di avere con anticipo un'idea di quello che sarà il previsionale dell'occupazione, dell'ADR e del RevPAR per un determinato periodo nel futuro. Più in particolare la piattaforma fornisce sia il dato consolidato delle prenotazioni dell'anno attuale, che le prenotazioni dell'anno precedente. A completare le informazioni viene fornito il dato relativo all'occupazione nella data corrispondente dell'anno precedente. Ciò è reso possibile grazie all'utilizzo di quella che H-Benchmark chiama “statistica SPIT”.

In aggiunta, la piattaforma consente di poter confrontare il proprio andamento e il posizionamento all'interno del mercato nell'anno corrente, rispetto all'anno precedente, mediante le diverse modalità di grafico degli indicatori di occupazione e fatturato.

Per quanto riguarda i grafici utilizzati per lo studio delle due strutture alberghiere sono

stati riportati i medesimi grafici della piattaforma H-Benchmark. Per l'Hotel 1, i grafici sono stati analizzati in data 04 novembre 2019, mentre nel caso dell'Hotel 2 in data 10 novembre 2019.

Infine, per quanto riguarda le strutture utilizzate come *competitor*, sia nel caso di Riva del Garda, che di Milano, sono solamente coloro che hanno aderito al servizio della piattaforma e quindi il numero di queste strutture prese in esame non può essere inteso come dato totale di tutte le strutture alberghiere presenti nel territorio dell'Alto Garda e di Milano.

5.1 *Benchmarking* nella struttura di Riva del Garda

L'analisi della *performarce* aziendale dell'Hotel 1 sarà effettuata mediante l'utilizzo degli indicatori di occupazione e fatturato (*occupancy*, ADR e RevPAR) e degli indicatori di mercato (MPI, ARI e RGI). Come accennato nella premessa, per questo studio verranno prese in esame le strutture alberghiere aderenti al servizio e presenti nella zona dell'Alto Garda. Quest'ultima è costituita da 34 strutture, di cui: 3 in 4*S, 10 in 4*, 4 in 3*S, 16 in 3* e 1 in 2*. Inoltre, oltre alla zona, come *competitor* diretti dell'Hotel 1, si è deciso di prendere in esame le strutture in 4*.

5.1.1 *Benchmarking* sul passato

Tra i punti di forza della piattaforma vi è quello di aiutare i suoi clienti a capire la domanda locale, ossia permette al territorio e agli albergatori nel loro insieme di conoscere quelli che sono i trend della destinazione, cosa che è nota soltanto alle grandi OTA, come Booking ed Expedia, in quanto riescono ad analizzare i dati delle prenotazioni che ricevono. Una volta conosciuta la domanda sul proprio territorio l'obiettivo della piattaforma è quello di fornire ai suoi clienti delle informazioni attendibili per vendere più camere al prezzo migliore, al fine di migliorare la propria *performance* aziendale.

Per una migliore comprensione del funzionamento della piattaforma nella fase di *benchmarking* nel passato andiamo ad analizzare in modo concreto tutti gli aspetti descritti precedentemente nell'Hotel 1. Come dato rappresentativo del lungo periodo si è deciso di

prendere in esame il periodo gennaio – ottobre, in quanto i mesi restanti risultavano previsionali e quindi non potevano essere utilizzati come dato storico per l'analisi.

Osservando la figura 5.1 si nota come l'Hotel 1 nel 2019, rispetto al 2018, abbia apportato dei miglioramenti sia in termini di occupazione (91%), che di fatturato (137 €). Questo strumento è utile, in quanto, grazie alla possibilità offerta dalla piattaforma di poter confrontare il proprio andamento nell'anno attuale rispetto all'anno precedente, offre all'albergatore una sintesi dello stato di salute dell'hotel.

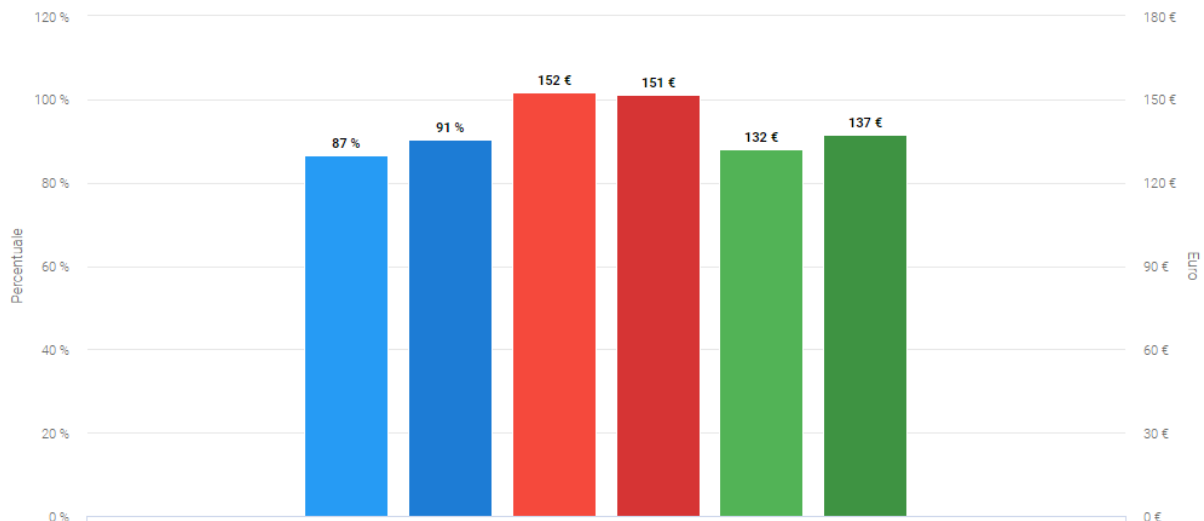


Figura 5.1: Andamento dell'Hotel 1 nel 2018 e 2019 mediante gli indicatori dell'occupazione, dell'ADR e del RevPAR

Per quanto riguarda il calcolo dell'andamento e del posizionamento della propria struttura rispetto al mercato la piattaforma consente all'albergatore una duplice scelta.

La prima opzione è rappresentata dal calcolo dei singoli indici di occupazione e fatturato. Ad esempio osservando le figure 5.2 e 5.3, si deduce che, la piattaforma, grazie ai dati aggregati delle strutture, consente all'albergatore di avere un quadro dettagliato della propria *performance* aziendale rispetto al mercato. Inoltre, questi strumenti gli permettono di analizzare anche le strategie di *pricing* adottate dal *competitive set*.

Queste informazioni sono di rilevante importanza, poiché aiutano l'albergatore ad attuare le giuste tecniche di *pricing*, al fine di migliorare l'occupazione e il fatturato restando sempre competitivo sul mercato. Infatti, osservando la figura 5.4, si può affermare l'ottimo inserimento dell'Hotel 1 nel mercato dell'Alto Garda.

Inoltre, questi strumenti possono essere utilizzati anche per calcolare il *benchmarking* dell'occupazione futura, sia nel breve, che nel lungo periodo.

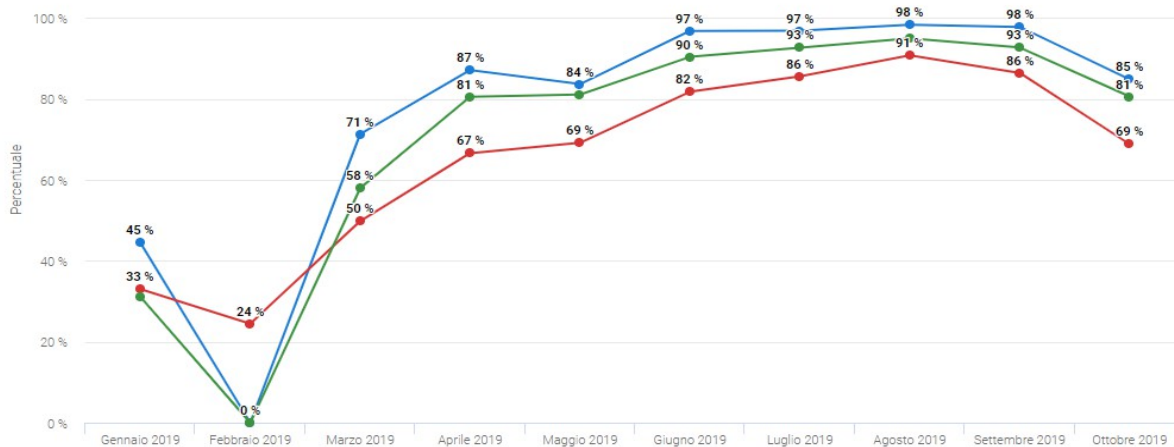


Figura 5.2: Occupazione mensile nel 2019 dell'Hotel 1 (blu) rispetto ai *competitor* in 4* (verde) e alla zona (rosso)

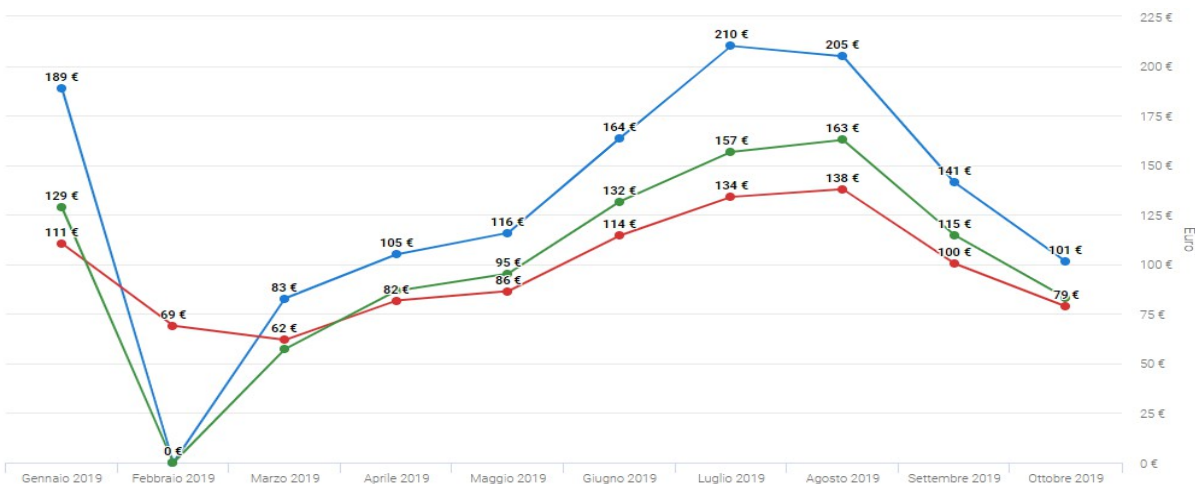


Figura 5.3: ADR mensile nel 2019 dell'Hotel 1 (blu) rispetto ai *competitor* in 4* (verde) e alla zona (rosso)

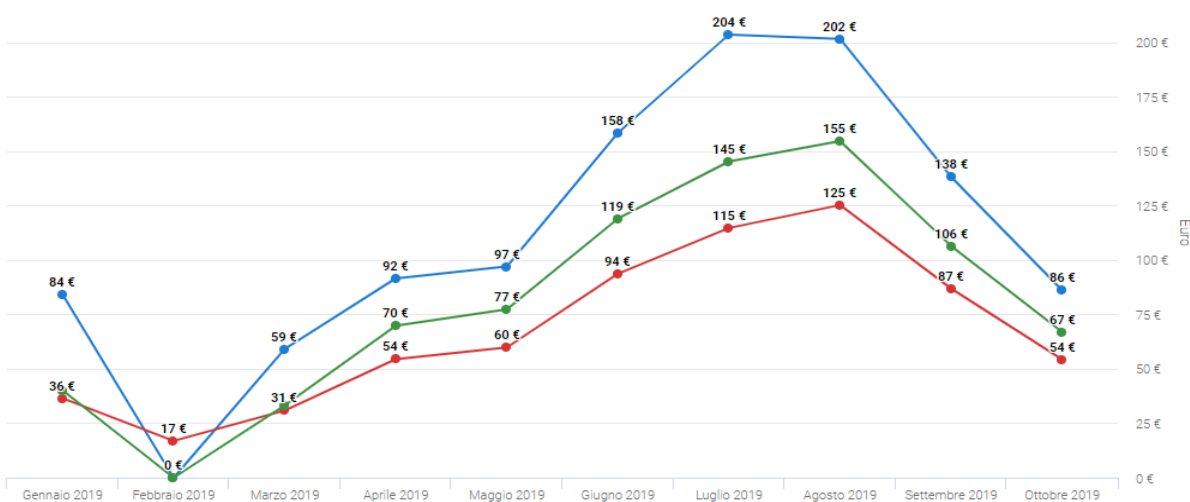


Figura 5.4: RevPAR mensile nel 2019 dell'Hotel 1 (blu) rispetto ai *competitor* in 4* (verde) e alla zona (rosso)

La seconda opzione per poter calcolare il proprio posizionamento in modo più accurato è mediante gli indicatori di mercato (cfr. Capitolo II), quali: MPI (Indice del tasso di penetrazione), ARI (Indice del ricavo medio, ADR) e RGI (Indice del ricavo generato, RevPAR).

Con un esempio concreto andiamo ad analizzare il posizionamento dell'Hotel 1 nel mercato nel 2019. Nelle figure 5.5, 5.6 e 5.7, notiamo che l'hotel ha registrato un MPI pari al 128%, un ARI del 145% e un RGI del 186%. Fornendo una spiegazione a queste percentuali deduciamo che il posizionamento dell'hotel nel mercato e il suo stato di salute è più che positivo, in quanto tutti i valori sono superiori al 100%, in particolar modo l'RGI. Inoltre, nell'utilizzo di questi strumenti il colore è un valido aiuto per una migliore lettura dei dati.

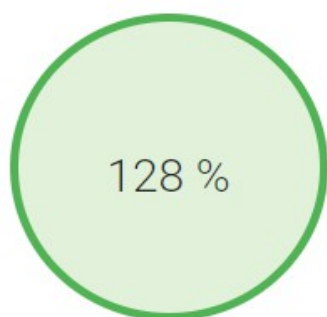


Figura 5.5: MPI dell'Hotel 1

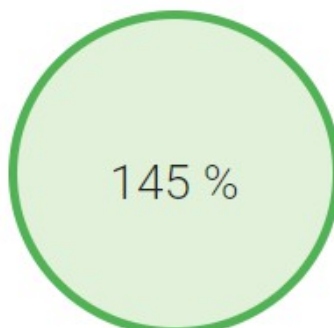


Figura 5.6: ARI dell'Hotel 1

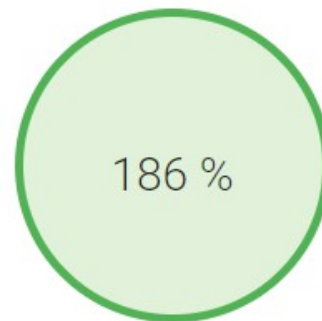


Figura 5.7: RGI dell'Hotel 1

5.1.2 *Benchmarking* sui dati relativi all'occupazione futura

Per quanto riguarda la previsione dell'occupazione futura, con i limiti di cui abbiamo accennato precedentemente, essendo l'Hotel 1 una struttura stagionale non è possibile in questo caso fare una previsione a breve termine, poiché nel mese di dicembre, fatta eccezione di Natale e Capodanno, decide di rimanere chiusa. Quindi come previsionale per l'occupazione futura del lungo periodo prenderemo in considerazione la prossima stagione estiva 2020.

Osservando le figure 5.8 e 5.9 si nota come l'informazione che si riesce ad estrapolare da questi grafici per l'albergatore è rilevante, in quanto ha la possibilità di avere un'idea di quella che potrebbe essere la situazione futura da cinque mesi in avanti e di conseguenza può cercare di definire le tariffe con largo anticipo rispetto alle date di arrivo. Ciò è reso possibile in quanto la piattaforma registra e aggiorna i dati delle prenotazioni future mese per mese

(settimana per settimana per le previsioni a breve periodo) in base all'andamento delle prenotazioni. Dunque, la piattaforma, grazie alla possibilità di poter confrontare su un unico grafico i dati storici con quelli consolidati delle prenotazioni, offre un'indicazione di quale sarà lo stato di occupazione e l'andamento dei prezzi nel futuro.

Osservando la figura 5.8 possiamo fare differenti ipotesi. Per la prima ipotesi prendiamo in esame il periodo estivo. Si nota che le prenotazioni future registrate sono nettamente inferiori rispetto all'anno scorso, dove vi è una piena occupazione. Naturalmente questo dato previsionale non può essere preso in considerazione come dato attendibile, poiché, mancando ancora cinque mesi è un dato poco maturo. Probabilmente per questa struttura le prenotazioni arrivano sempre a ridosso della data, facendogli raggiungere di conseguenza la totale occupazione. Viceversa, una bassa percentuale di occupazione futura potrebbe iniziare a creare problemi nel caso in cui la lettura del dato venga misurato qualche giorno prima a ridosso della data. In questo caso l'albergatore dovrà ricorrere a delle azioni promozionali, al fine di cercare di aumentare l'occupazione e di conseguenza evitare di rimanere con molte camere invendute.

Per la seconda ipotesi poniamo a confronto il periodo estivo con il mese di ottobre. Osservando il grafico nel mese di ottobre si nota che nel previsionale, rispetto all'anno scorso, dove non c'era la piena occupazione, ci sono delle prenotazioni alte. Questo potrebbe dipendere dal fatto che in questo periodo sia stato organizzato un evento, oppure tale evento sia stato spostato dal periodo estivo, in cui l'albergatore nel previsionale si aspettava già una piena occupazione e invece se la ritrova nel periodo successivo, ossia ottobre. O ancora un'altra ipotesi potrebbe essere che l'evento sia stato organizzato l'anno scorso nel periodo estivo e non nell'anno corrente, o viceversa, l'evento sia stato organizzato soltanto nell'anno attuale ad ottobre e non l'anno scorso nel periodo estivo.

Grazie a tutte informazioni l'albergatore, vista l'alta occupazione per le date nel mese di ottobre, può già iniziare ad alzare i prezzi.

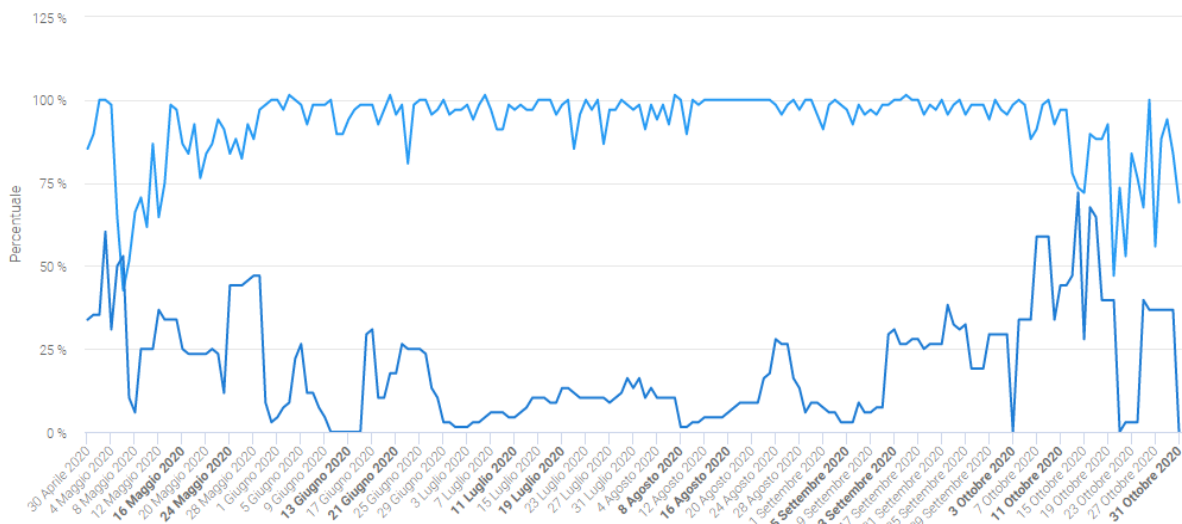


Figura 5.8: Confronto dell'occupazione previsionale per la prossima stagione estiva nel 2020 (blu) con l'occupazione storica del 2019 (azzurro) dell'Hotel 1

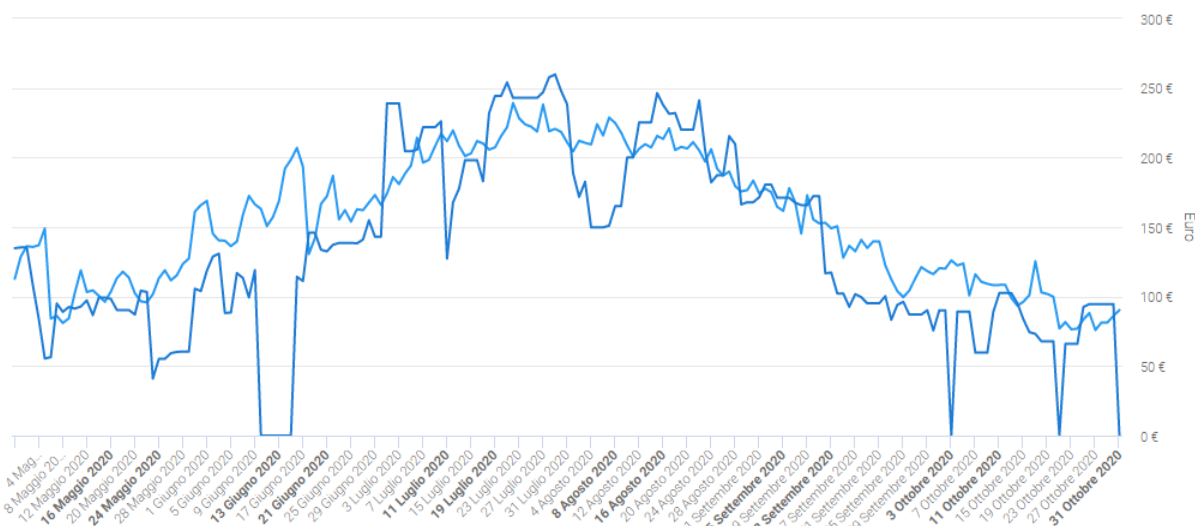


Figura 5.9: Confronto dell'ADR previsionale per la prossima stagione estiva nel 2020 (blu) con l'ADR storico del 2019 (azzurro) dell'Hotel 1

In aggiunta, la piattaforma consente di poter calcolare il RevPAR, che è di rilevante importanza per l'albergatore, in quanto è una sintesi delle informazioni dei grafici precedenti, ossia occupazione e ricavo medio (figura 5.10).

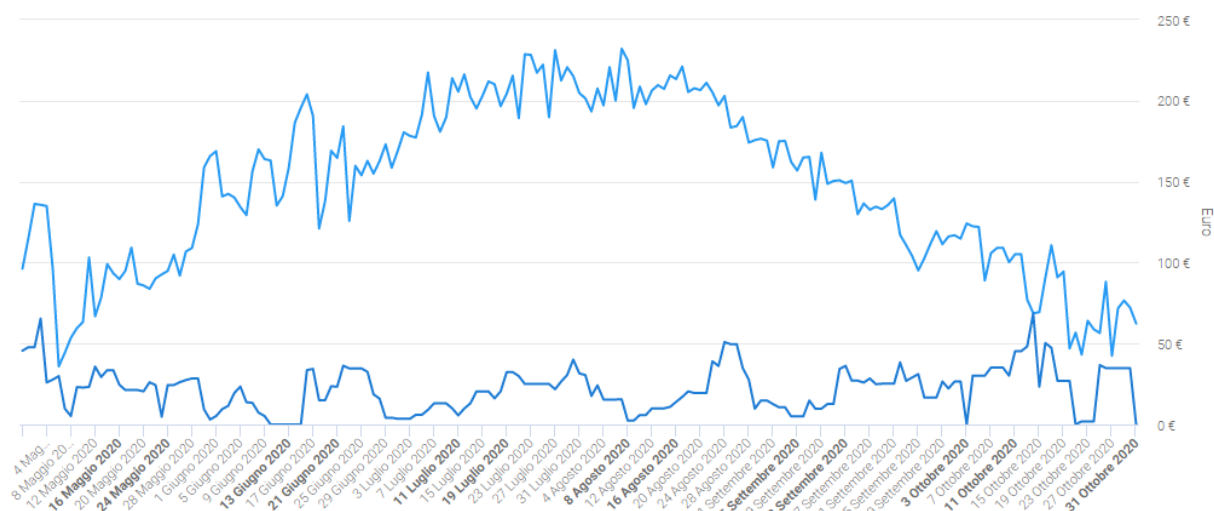


Figura 5.10: Confronto del RevPAR previsionale per la prossima stagione estiva nel 2020 (blu) con il RevPAR storico del 2019 (azzurro) dell'Hotel 1

Alla luce di quanto esposto si può affermare che la piattaforma è un supporto utile per l'albergatore per integrare al meglio le sue strategie di *Revenue Management*. Quindi, grazie a queste informazioni, l'albergatore può effettuare previsioni più sicure, che gli permettono di definire il prezzo giusto, al momento giusto.

In aggiunta, ciò consente all'albergatore di acquisire credibilità evitando di incorrere nel danno d'immagine generato dai prezzi troppo altalenanti. Quindi gli permette di fissare prezzi che si adattino meglio all'elasticità della domanda e che si mantengano costanti per intervalli di tempo lunghi. Di conseguenza l'albergatore con l'utilizzo di questi strumenti può fissare i prezzi che non risultino né troppo bassi rispetto alla *bottom rate*, prezzo al di sotto del quale vendere le camere diventa anti-economico, né prezzi troppo alti, in quanto questo potrebbe comportare la perdita della fiducia da parte del cliente fidelizzato.

5.2 Benchmarking nella struttura di Milano

Nel paragrafo precedente ci siamo concentrati sullo studio della struttura di Riva del Garda (Hotel 1). Allo stesso modo in questo paragrafo andremo ad analizzare la *performance* aziendale della struttura alberghiera di Milano (Hotel 2). Inoltre, anche in questo caso verranno prese in esame le strutture alberghiere aderenti al servizio e presenti nel territorio di Milano. Quest'ultimo è costituito da 23 strutture, di cui: 1 in 4*S, 19 in 4*, 3 in 3*. Oltre alla zona, come *competitor* diretti dell'Hotel 2 si è deciso di prendere in esame le strutture in 4*.

5.2.1 *Benchmarking* sul passato

Un altro aspetto rilevante della piattaforma è quello di poter offrire informazioni anche sull'impatto che i grandi eventi hanno sul territorio. Infatti, come descritto nel Capitolo III, la possibilità offerta dalla piattaforma di poter individuare il periodo in cui si è tenuto un evento è fondamentale, in quanto, soprattutto nel caso di eventi significativi, come ad esempio eventi fieristici e culturali, possono modificare gli andamenti della domanda. Ciò consente di formulare previsioni attendibili e di conseguenza stabilire il prezzo giusto al segmento giusto.

Ad esempio il Salone del Mobile di Milano è uno degli eventi più rilevanti per la città in termini di presenze e fatturato per gli operatori che operano intorno alla manifestazione. Fornendo un esempio concreto, analizziamo l'impatto che l'evento ha avuto nell'Hotel 2. Per quanto riguarda la rappresentazione grafica, in questo caso si è scelto l'istogramma piuttosto che il grafico lineare, che è stato utilizzato in tutte le analisi precedenti, al fine di poter mostrare il funzionamento degli altri strumenti che la piattaforma fornisce all'utente a seconda delle sue preferenze per visualizzare i dati. Questo grafico consente di poter analizzare in un'unica soluzione due unità di misura, ossia occupazione e prezzo medio.

Osservando la figura 5.11 si può affermare che nell'Hotel 2 l'impatto del Salone del Mobile ha comportato effetti non solo durante la settimana dell'evento, ma anche nella settimana precedente e successiva a quest'ultimo. Infatti si nota come durante la settimana precedente molti *business traveller* abbiano anticipato il loro arrivo in città. Questo aumento della domanda ha comportato di conseguenza un aumento dei prezzi medi e dell'occupazione. Inoltre, nella settimana successiva all'evento si assiste alla medesima situazione, probabilmente dovuto all'imminente arrivo di Pasqua.

Questa osservazione ci permette di fare alcune ipotesi. La prima ipotesi è che l'albergatore nella settimana successiva all'evento avrebbe potuto aumentare i prezzi, in quanto ha registrato una piena occupazione. La seconda ipotesi è che l'albergatore grazie a questo strumento, che gli permette di conoscere la domanda e la sua elasticità, per la previsione futura sarà in grado di attuare meglio le proprie tattiche di *revenue* al fine di aumentare il proprio fatturato.

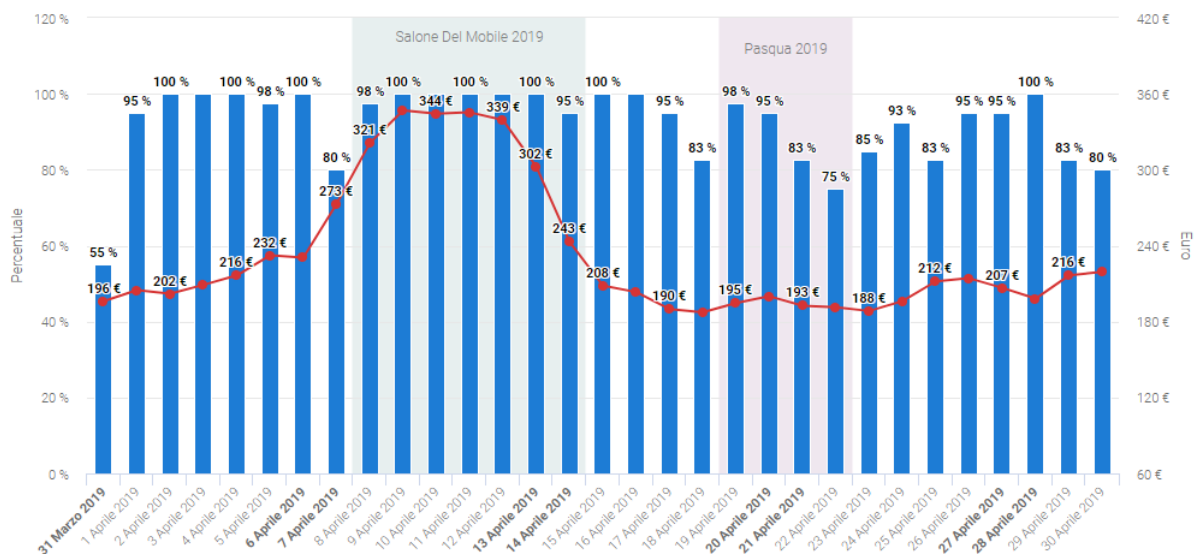


Figura 5.11: Impatto del Salone del Mobile di Milano nell'Hotel 2 nel 2019 a livello di occupazione e prezzi medi

5.2.2 Benchmarking sui dati relativi all'occupazione futura

A differenza dell'Hotel 1, l'Hotel 2 utilizza una versione più completa della piattaforma e di conseguenza offre strumenti più avanzati per analizzare in modo più analitico il proprio posizionamento nel mercato, l'andamento della *performance* aziendale (nello storico e nell'attuale) e il previsionale dell'occupazione futura (nel breve e nel lungo periodo). Questo è reso possibile grazie alla “statistica SPIT” (SAME POINT IN TIME), ossia è un nuovo tipo di statistica, che consente di confrontare il dato calcolato al momento presente con il dato così come si presentava in uno specifico momento nel passato. Dunque, questo strumento, rispetto ai grafici utilizzati nell'Hotel 1, fornisce l'informazione di quanto potrebbe alzarsi il dato di occupazione attuale, grazie alla differenza del dato previsionale di occupazione dell'anno scorso.

Quando si decide di ricorrere all'analisi previsionale è bene chiedersi: “Quanto in anticipo devono spingersi le previsioni?”. Uno dei punti di forza della piattaforma è proprio quello di consentire all'albergatore di poter fare delle previsioni sia nel breve, che nel lungo periodo. Per calcolare il previsionale nel breve periodo dell'Hotel 2 utilizzeremo gli indicatori di occupazione e fatturato mediante la “statistica SPIT”, in modo tale da poter capire come questa funzionalità offerta dalla piattaforma sia un valido aiuto per l'albergatore.

Osservando le figure 5.12, 5.13 e 5.14 notiamo come questo strumento offre una previsione più accurata rispetto ai grafici utilizzati nel caso dell'Hotel 1, in quanto permette all'albergatore di poter confrontare l'andamento del previsionale dell'anno attuale, 2019 (blu), con quello dell'anno precedente, 2018 (rosso), e con il finale dell'anno precedente, 2018 (azzurro).

Questo strumento riprende il metodo “*Threshold curve*” (curva di soglia, limite), ossia una tecnica di RM che permette di osservare l'andamento della curva di domanda in base allo storico delle prenotazioni ricevute. Nel nostro caso (figura 5.12) la curva azzurra è il valore della soglia superiore (*upper envelope value*) e la curva rossa è il valore della soglia inferiore (*lower envelope value*), che costituiscono dei livelli di allarme molto importanti per la curva blu, nonché il valore medio.

Fornendo una spiegazione concreta dell'utilizzo di questo strumento prendiamo in esame il giorno dell'Immacolata. I dati sono stati analizzati il 10 novembre. Per il previsionale in questa data notiamo che l'Hotel 2 nel 2018 (curva rossa) aveva un'occupazione maggiore rispetto al 2019 (curva blu). Nel finale del 2018 (curva azzurra) si è poi registrata una piena occupazione. A seguito di questa informazione possiamo affermare che nel 2019, rispetto al 2018, la situazione è negativa, in quanto la curva è al di sotto della curva della soglia inferiore. Queste soglie sono un valido aiuto per l'albergatore, in quanto gli consentono di attuare con netto anticipo le giuste strategie di *pricing*, ossia dove le prenotazioni attuali sono inferiori rispetto all'anno scorso, come nel caso dell'Immacolata, il prezzo non può essere alzato. Di conseguenza l'albergatore potrebbe attuare delle azioni promozionali, come l'*upselling* e il *cross-selling*, al fine di aumentare l'occupazione. Viceversa laddove le prenotazioni attuali sono superiori rispetto all'anno scorso, come in data 14 dicembre, si possono alzare i prezzi.

Inoltre, osservando le figure 5.12, 5.13 e 5.14 notiamo che, essendo i prezzi non molto differenziati nelle tre curve (figura 5.13), quello che di conseguenza succede nelle curve del grafico del RevPAR (figura 5.14) è l'essere simili a quelle dell'occupazione (figura 5.12). Naturalmente le informazioni sarebbero diverse nel caso in cui ci fossero delle variazioni di prezzo maggiori.

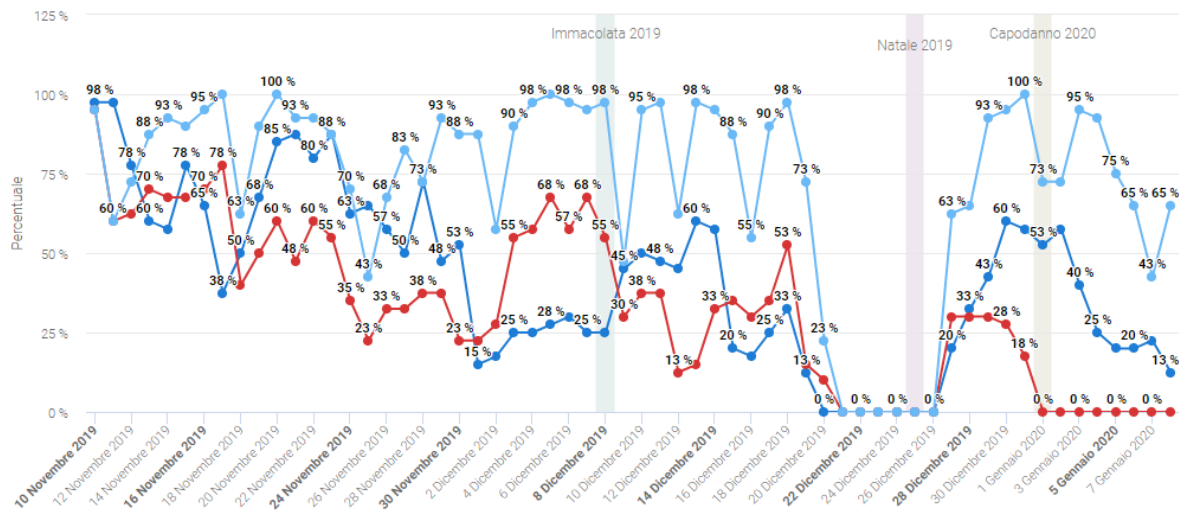


Figura 5.12: Previsionale dell'occupazione futura per i prossimi 2 mesi dell'Hotel 2 con “statistica SPIT”

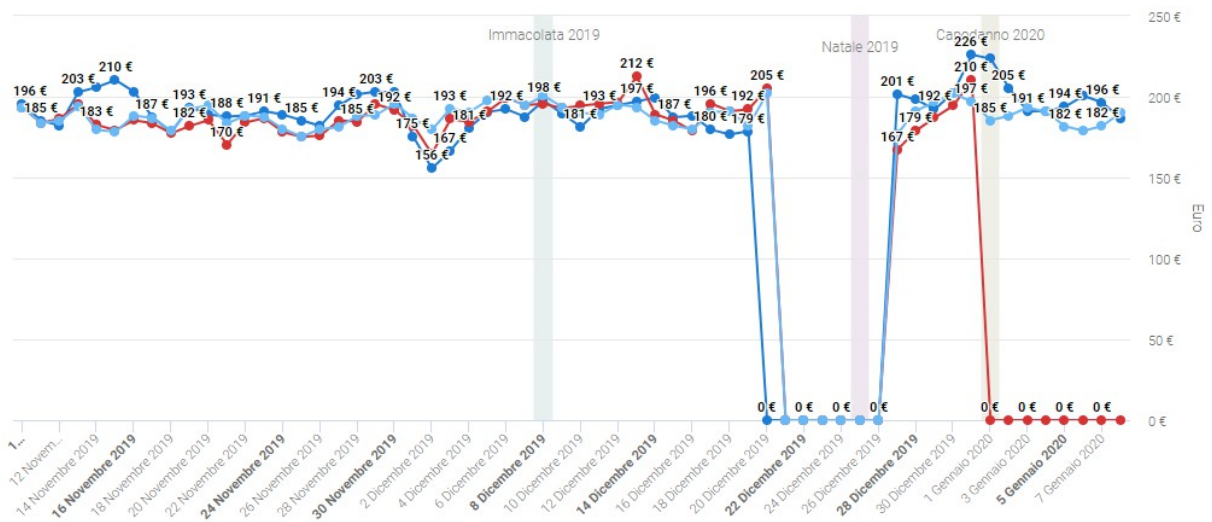


Figura 5.13: Previsionale futuro dell'ADR per i prossimi 2 mesi dell'Hotel 2 con “statistica SPIT”

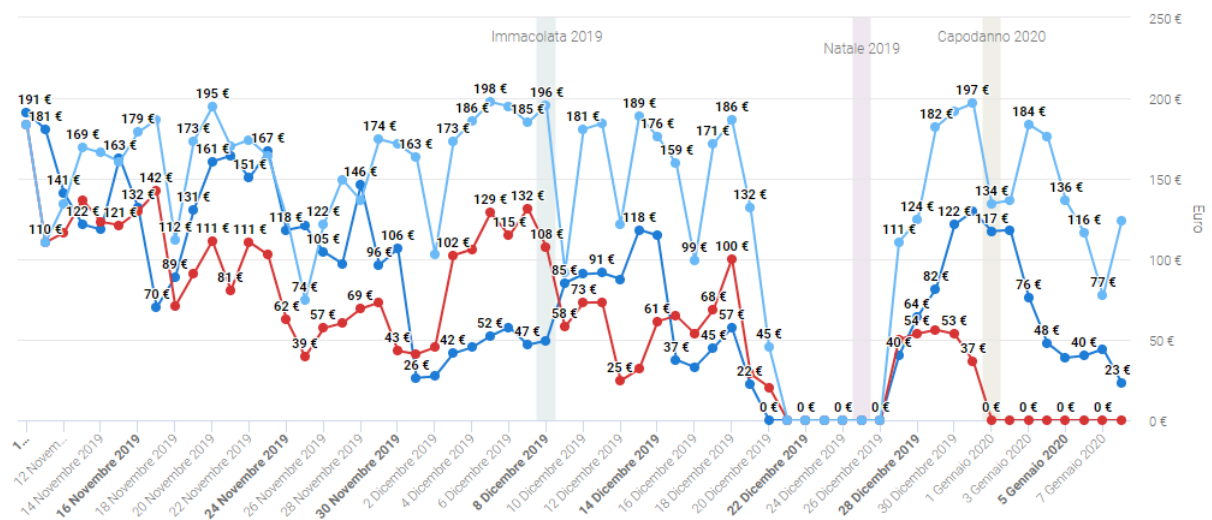


Figura 5.14: Previsionale futuro del RevPAR per i prossimi 2 mesi dell'Hotel 2 con “statistica SPIT”

5.3 Modi diversi di confrontare l'occupazione e l'ADR

In aggiunta agli strumenti analizzati finora, la piattaforma offre ulteriori strumenti che aiutano l'albergatore ad avere una previsione ancora più dettagliata. La piattaforma, come accennato precedentemente, offre la possibilità di poter mettere insieme nello stesso grafico due unità di misura, come l'occupazione e l'ADR.

Grazie a questa possibilità di poter combinare i dati relativi al prezzo medio (ADR) con quelli relativi all'occupazione futura (questi ultimi sono intesi sempre in termini delle prenotazioni che l'hotel ha già ricevuto per il previsionale), questo strumento offre all'albergatore dei validi suggerimenti per attuare al momento giusto le strategie di *revenue*. Questa modalità è già stata utilizzata precedentemente per analizzare l'impatto dell'evento del Salone del Mobile nell'Hotel 2 (figura 5.11), però in questo caso anziché utilizzare l'istogramma utilizzeremo il grafico lineare, il quale ci mostra in maniera più chiara l'andamento delle curve, ossia se divergono, o se hanno un andamento simile tra loro.

È opportuno specificare che nella figura 5.15 è stato ripreso il periodo della figura 5.12, soltanto che per questa analisi il periodo è stato analizzato 20 giorni dopo e cioè in data 30 novembre, al fine di vedere se a distanza di qualche giorno la situazione è cambiata, oppure è rimasta la medesima. Osservando il grafico possiamo fare diverse considerazioni.

Riprendiamo come esempio di analisi il giorno dell'Immacolata. Notiamo che l'occupazione è aumentata, però risulta essere ancora al di sotto di quello che era il previsionale con più giorni di anticipo l'anno scorso (figura 5.12). Quindi a distanza di 20 giorni dal primo previsionale e con 8 giorni di anticipo la situazione non cambia di molto, infatti vi è uno stato di occupazione basso, circa il 50%, contro un'occupazione dell'anno scorso pari al 98%. Questa situazione probabilmente è dovuta al fatto che l'anno scorso c'era il ponte, oppure questa tipologia di albergo per questa data tende ad avere una bassa occupazione.

Una situazione inversa la notiamo il giorno di Capodanno, in cui entrambe le curve vanno nella stessa direzione, infatti vi è un alto tasso di occupazione e di conseguenza aumentano i prezzi. Quindi, in questa data, a differenza dell'Immacolata, l'albergo ha una maggiore richiesta di prenotazioni.

Invece, analizzando il mese di gennaio, la bassa occupazione potrebbe dipendere dal fatto che l'Hotel 2 riceverà le prenotazioni perlopiù da parte dei clienti *business*.

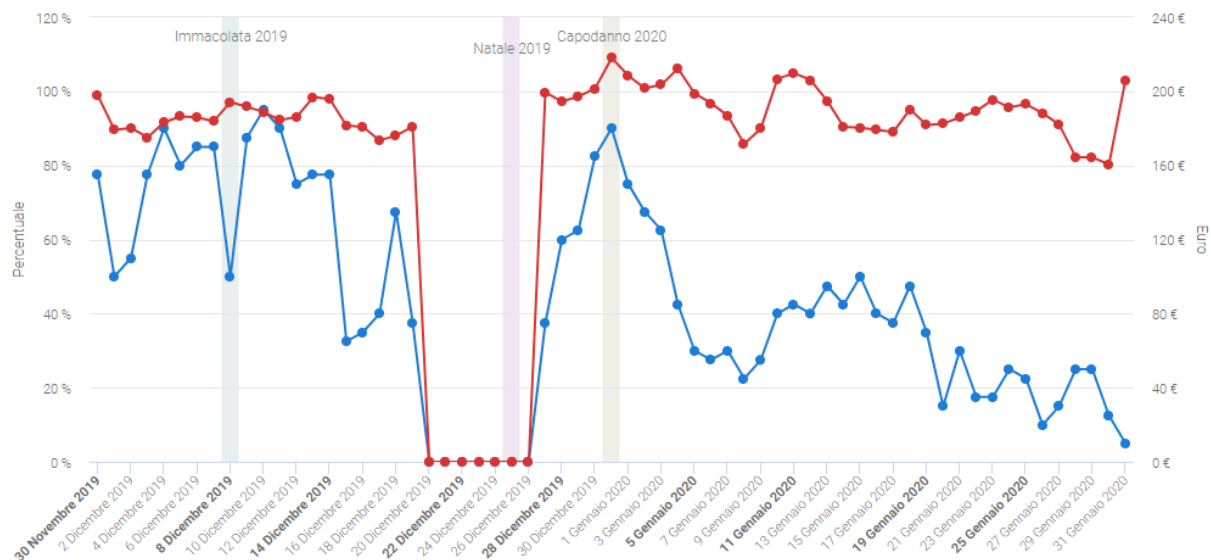


Figura 5.15: Previsionale dell'occupazione e dell'ADR per il periodo dicembre 2019 – gennaio 2020 nell'Hotel 2

Per comprendere in maniera più chiara quale sia l'andamento delle curve di occupazione e ADR, prendiamo in esame il mese di gennaio. Osservando la figura 5.16 si possono leggere dei momenti interessanti. Ad esempio in data 18 gennaio notiamo che le curve seguono lo stesso andamento. Il prezzo medio stabilito dall'hotel è giusto che sia alto, perché effettivamente ha già un'occupazione circa del 50%.

Invece, in altri momenti, vi è una situazione contraria. Ad esempio nelle date 4, 12 e 31 gennaio l'andamento delle curve diverge. Dunque, l'hotel in questi casi, dove le prenotazioni sono ancora basse, dovrebbe diminuire i prezzi.

Naturalmente più ci si allontana nel tempo, più basso sarà lo stato di occupazione. Però grazie a questo strumento l'albergatore trovandosi in netto anticipo può già rettificare le sue tariffe applicate.

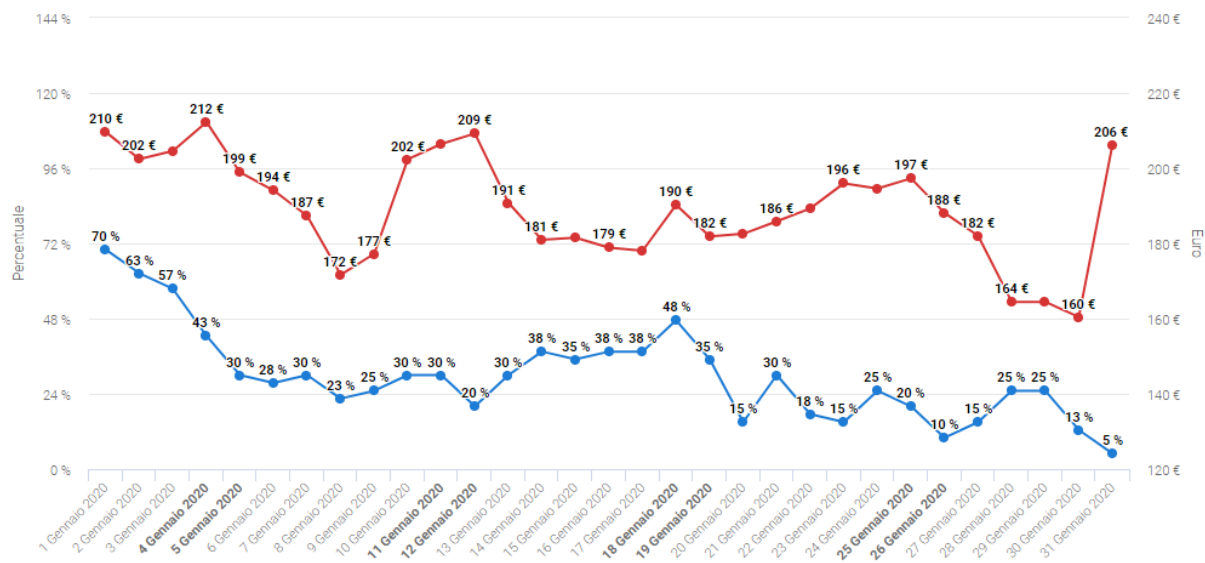


Figura 5.16: Previsionale dell'occupazione e dell'ADR per gennaio 2020 nell'Hotel 2

Oltre a ciò, se l'albergatore ha la necessità di voler confrontare il proprio previsionale in termini di tasso di occupazione e di ADR con i *competitor*, la piattaforma offre questa ulteriore possibilità grazie alla mappa di calore, la quale non è altro che una rappresentazione grafica dei dati dove i singoli valori sono rappresentati da colori.

Fornendo un esempio concreto prendiamo in considerazione lo stesso periodo del grafico precedente (figura 5.16). Nella figura 5.17 si nota come lo strumento, grazie ai valori numerici riportati per ogni giorno e alla differenza dei colori associati ad ogni valore, suggerisce all'albergatore di poter intervenire laddove sia necessario.

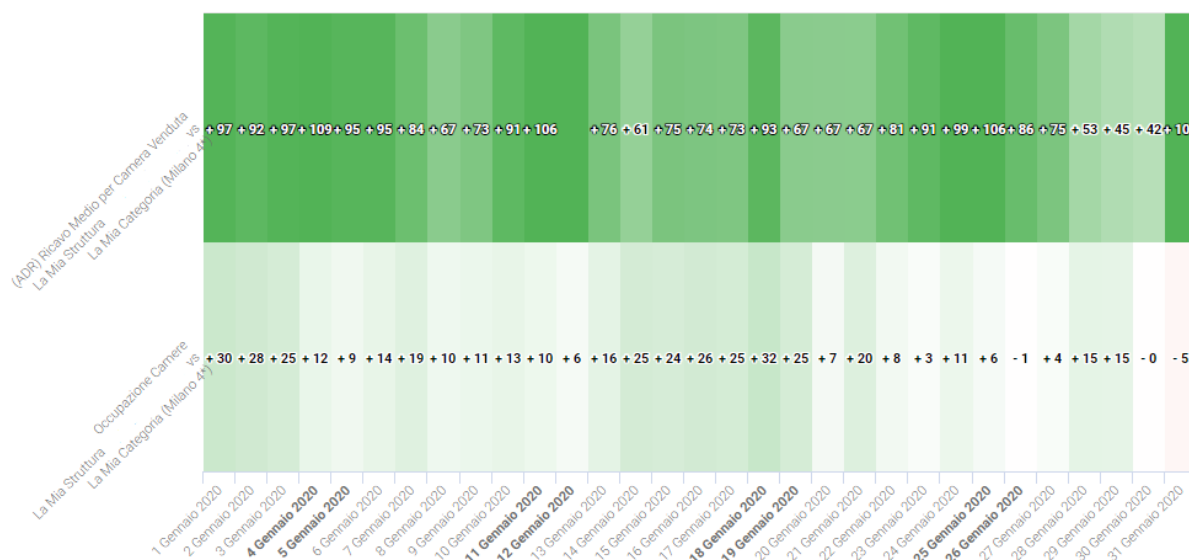


Figura 5.17: Mappa di calore del previsionale dell'occupazione e dell'ADR del mese di gennaio 2020 dell'Hotel 2 vs i *competitor* in 4*

5.4 Osservazioni conclusive sull'utilizzo della piattaforma H-Benchmark nelle strutture alberghiere considerate

A seguito dell'analisi dell'Hotel 1 e dell'Hotel 2 mediante i diversi strumenti offerti dalla piattaforma, abbiamo notato che quest'ultima risulta essere un valido supporto che aiuta ad integrare le strategie dell'albergatore sia in una destinazione *leisure* come Riva del Garda, sia per una destinazione che accoglie quasi in modo paritario un turismo *leisure e business* come Milano.

Dunque, grazie alla possibilità di poter monitorare il *benchmarking* sia per il passato, che per il previsionale con i dati relativi alle prenotazioni dell'occupazione futura, costituisce un aspetto fondamentale per l'analisi della *performance* aziendale, proprio perché consentono all'albergatore di attuare al momento giusto ottime tattiche di *Revenue Management*, come ad esempio: aumentare le tariffe quando la domanda risulta più forte in modo tale da capitalizzare con l'ADR e abbassarli quando la domanda è più debole, al fine di incrementare l'occupazione e il fatturato, restando sempre competitivi nel mercato. Inoltre, grazie al dato consolidato delle prenotazioni, la piattaforma consente all'albergatore di avere in largo anticipo una previsione di quella che sarà la situazione futura riguardante l'occupazione, l'ADR e il RevPAR. Tutto ciò è reso possibile, perché la piattaforma consente agli albergatori la possibilità di ricevere dati accurati, affidabili e in tempo reale.

Per quanto riguarda il previsionale dell'occupazione futura, la piattaforma offre la possibilità di poterlo calcolare sia nel breve, che nel lungo periodo. Poter calcolare il previsionale nel breve periodo è molto utile soprattutto perché durante la settimana può accadere che sia necessario modificare le tariffe. Quindi la piattaforma permette all'albergatore di poter confrontare in tempo reale le proprie tariffe con quelle del *competitive set*, in modo tale da potersi rendere conto, prima che sia troppo tardi, se le tariffe applicate sono troppo alte, o viceversa troppo basse, così da evitare di avere ricadute negative sul fatturato.

Allo stesso modo poter calcolare il previsionale nel lungo periodo è efficace, in quanto, essendo ogni hotel soggetto agli alti e bassi stagionali dell'industria turistica, questa ulteriore informazione gli consentirà di avere il tempo necessario per attirare nuovi clienti in bassa stagione e capitalizzare nello stesso momento sulla considerevole richiesta dell'alta stagione. Dunque, ciò permette di poter implementare con largo anticipo strategie di *revenue*

efficienti.

Inoltre, la piattaforma è utile, perché dall'analisi dei dati giornalieri gli albergatori possono osservare le variazioni inerenti all'occupazione e al prezzo medio durante la settimana, che incidono in maniera significativa sul fatturato. Di conseguenza la piattaforma è un valido aiuto per prendere delle decisioni anche in tempi ristretti, proprio perché i prezzi degli hotel non sono fissi e possono variare giornalmente in base all'elasticità della domanda.

La piattaforma può essere un valido aiuto anche per incrementare i flussi turistici nei periodi di bassa stagione. In che modo? Grazie alla cooperazione degli Enti territoriali, a cui H-Benchmark comunica i dati raccolti utilizzati per l'analisi territoriale, vi è la possibilità di organizzare degli eventi. Di conseguenza ciò comporterebbe maggiore incremento per la loro occupazione e fatturato. Ma non solo, la piattaforma offre la possibilità di poter individuare il periodo in cui si è tenuto un evento sia straordinario, come gli eventi fieristici e culturali, sia ricorrente, come la Pasqua. In particolare, nella figura 5.11 abbiamo analizzato l'evento del Salone del Mobile di Milano. Questo strumento è fondamentale, in quanto, grazie alla possibilità di analizzare gli andamenti della domanda, consente di formulare previsioni attendibili per stabilire il prezzo giusto al segmento giusto.

In conclusione, possiamo affermare che tutte le informazioni derivanti dalle diverse modalità di grafico offerti dalla piattaforma, che possono essere raccolti nella *dashboard*, o salvati come *report* per poter essere utilizzati come supporto alle scelte operative e a quelle di *Revenue Management*, risultano essere efficaci, poiché consentono all'albergatore di avere in tempo reale un quadro generale della propria *performance* aziendale, del proprio andamento rispetto al *competitive set* e soprattutto gli permettono di poter avere una stima dell'occupazione futura della propria struttura. A tal proposito, grazie alla “statistica SPIT”, l'albergatore ha la possibilità di poter avere una previsione ancora più accurata, in quanto questo strumento pone a confronto in un'unica soluzione il previsionale dell'anno attuale con quello dell'anno precedente e il suo finale. Questo strumento è un valido aiuto, poiché, come accennato precedentemente, grazie ai limiti di soglia delle curve, agevola l'albergatore a capire con largo anticipo quando poter attuare le giuste politiche di *revenue* per bilanciare ed incrementare il proprio fatturato e il tasso di occupazione.

Nella seconda parte di questo capitolo abbiamo pensato di proporre un indicatore sintetico diverso da quelli che abbiamo analizzato nella prima parte del capitolo. L'indicatore sintetico ha lo scopo di studiare i rapporti che ci sono tra l'andamento dell'occupazione e del

prezzo medio, anziché il prodotto (RevPAR), in particolar modo con uno sguardo sul futuro.

Naturalmente, questo indicatore potrebbe essere usato anche nel passato, però nel nostro caso, come vedremo successivamente, ci siamo concentrati sul futuro.

5.5 Una proposta di indicatore sintetico per H-Benchmark

L'indicatore sintetico è ispirato al RevPAR, ossia il prezzo spalmato su tutte le camere di cui l'albergatore dispone. Quest'ultimo calcola il prodotto, come di solito si fa tra prezzo e occupazione, e suggerisce all'albergatore se sta vendendo tanto e bene, o poco e male.

Creando l'indicatore sintetico, invece, il nostro obiettivo è quello di provare a calcolare il rapporto anziché il prodotto tra l'occupazione e il prezzo medio. Lo scopo di questo indicatore è provare ad individuare i casi in cui l'andamento dei dati di occupazione diverge dall'andamento dei corrispondenti prezzi medi. Il RevPAR maschera infatti eventuali scostamenti tra i due andamenti. L'indicatore sintetico qui proposto racconta infatti qualcosa non quando le curve vanno di pari passo, ma proprio quando divergono, in particolar modo nel caso in cui il prezzo è alto e l'occupazione è bassa, o viceversa, quando il prezzo è basso e l'occupazione è alta.

Prima di procedere con la spiegazione del funzionamento dell'indicatore sintetico è opportuno fare qualche considerazione sul funzionamento del RevPAR. Esso si calcola moltiplicando l'occupazione per il prezzo medio (cfr. Capitolo II). Come esempio consideriamo quattro giornate in cui siano stati registrati i seguenti valori di occupazione e prezzo medio:

giornata A): tasso di occupazione 70%, prezzo medio (ADR) 70€, di conseguenza

$$\text{RevPAR} = 0.7 \times 70 = 49\text{€};$$

giornata B): tasso di occupazione 100%, ADR 100€, RevPAR = 100€;

giornata C): tasso di occupazione 70%, ADR 100€, RevPAR = 70€;

giornata D): tasso di occupazione 100%, ADR 70€, RevPAR = 70€.

Le giornate A) e B) sono caratterizzate dal fatto che hanno dei valori di RevPAR molto diversi. In particolare modo il caso A) suggerisce all'albergatore che sta vendendo male (RevPAR bassa), mentre il caso B) gli suggerisce che sta vendendo bene (RevPAR alta). Nelle

giornate C) e D), invece, notiamo che se l'albergatore vende il 70% delle camere a 100€, o il 100% delle camere a 70€, il valore del RevPAR è lo stesso, ossia 70€.

Questo indicatore però non ci permette di cogliere le situazioni in cui le curve di occupazione e del prezzo medio hanno andamenti contrari. È proprio per questo motivo che si è deciso di proporre un indicatore sintetico, che permetta di cogliere questo tipo di comportamento. L'indicatore, ispirato al RevPAR, utilizza le stesse variabili ed è definito

come:
$$\text{Nuovo indicatore sintetico} = \frac{\text{prezzo medio}}{\text{occupazione}}$$

5.5.1 Utilizzo del nuovo indicatore

È opportuno specificare che nei nostri esempi l'indicatore lo utilizziamo pensando non alle occupazioni reali, ma a quelle che sono le prenotazioni per l'occupazione futura, in quanto, come descritto precedentemente, nel nostro caso ci siamo concentrati soltanto per il futuro. Per comprendere il funzionamento dell'indicatore sintetico di seguito riportiamo alcuni esempi concreti prendendo in esame i dati relativi agli hotel di Riva del Garda (Hotel 1) e di Milano (Hotel 2), già considerati in precedenza. I dati completi per entrambe le strutture sono riportati in Appendice (cfr. tabelle A.1 e A.2).

Esempio 1: Riva del Garda

Prendiamo in esame il periodo previsionale di settembre 2020 (figura 5.18). Dopo aver calcolato l'indicatore sintetico, con i valori ottenuti creiamo una rappresentazione grafica in modo tale da poter andare a capire il comportamento della differenza tra le curve dell'occupazione e del prezzo medio (figura 5.19). Osservando in particolar modo i primi 15 giorni si nota che la curva, rispetto ai restanti giorni, alterna picchi superiori e inferiori rispetto al valore medio (individuato dalla linea in colore rosso in figura 5.20). Ciò dipende dal rapporto dei valori dell'occupazione e del prezzo medio e cioè o il valore del numeratore è troppo alto, oppure il valore del denominatore è troppo basso.

Dunque l'indicatore sintetico è un valido supporto, in quanto offre un campanello di allarme sul fatto che le curve si distanziano tra loro in modo diverso.

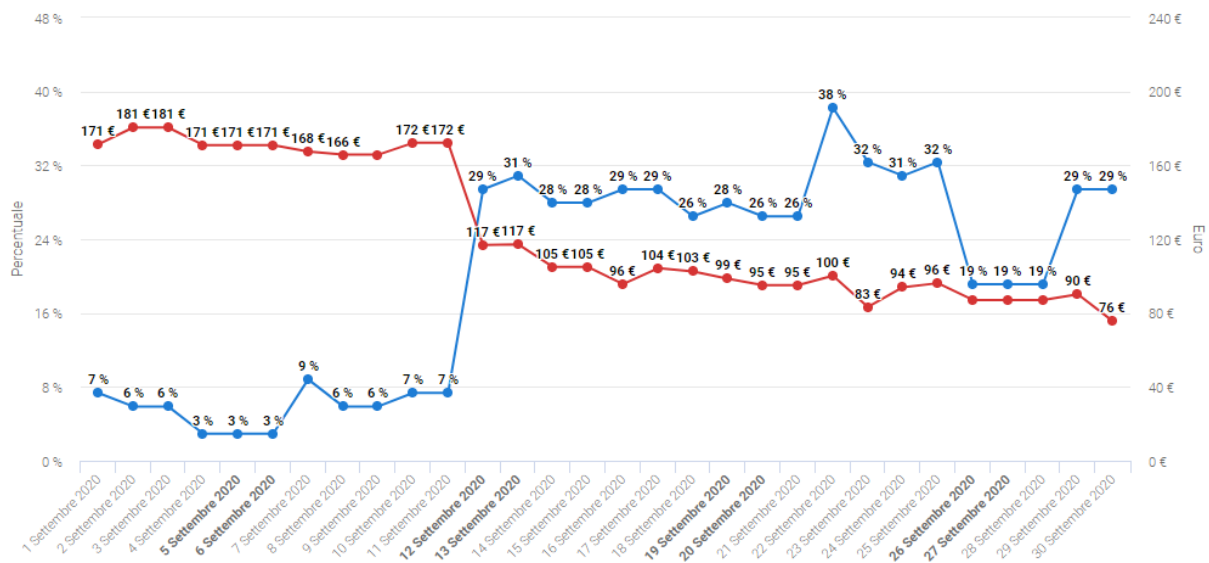


Figura 5.18: Previsionale dell'occupazione e del prezzo medio per settembre 2020 dell'Hotel 1

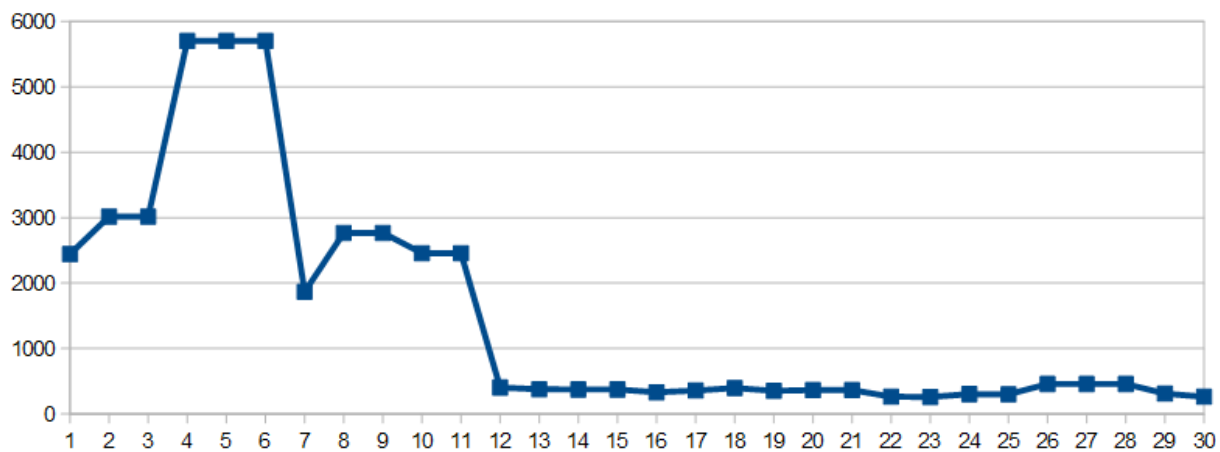


Figura 5.19: Indicatore sintetico nel mese di settembre 2020 dell'Hotel 1

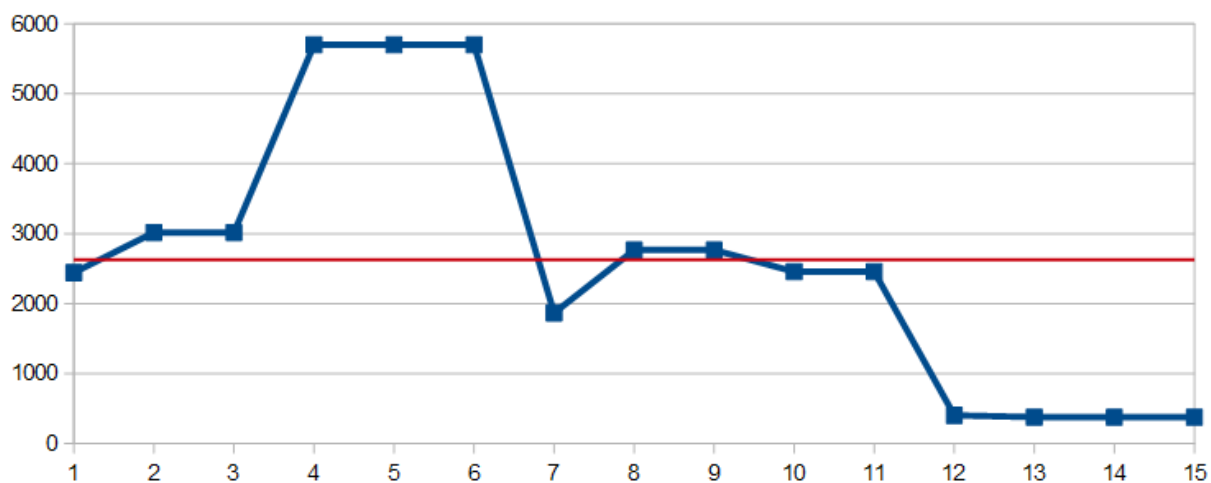


Figura 5.20: Indicatore sintetico nel breve periodo del mese di settembre 2020 dell'Hotel 1: confronto con il valore medio (linea rossa)

Esempio 2: Milano

Riprendiamo il grafico utilizzato precedentemente nella figura 5.16. Ponendo a confronto la figura 5.21 con la figura 5.23 notiamo alcuni picchi di rilevante importanza, ossia se i picchi vanno nella stessa parte, come in data 18 gennaio, la curva dell'indicatore sarà bassa. Mentre se uno dei due valori mostra delle forti variazioni da un giorno all'altro, come nel caso dell'occupazione nelle date 12 e 20 gennaio, la curva dell'indicatore avrà un picco superiore al valore medio.

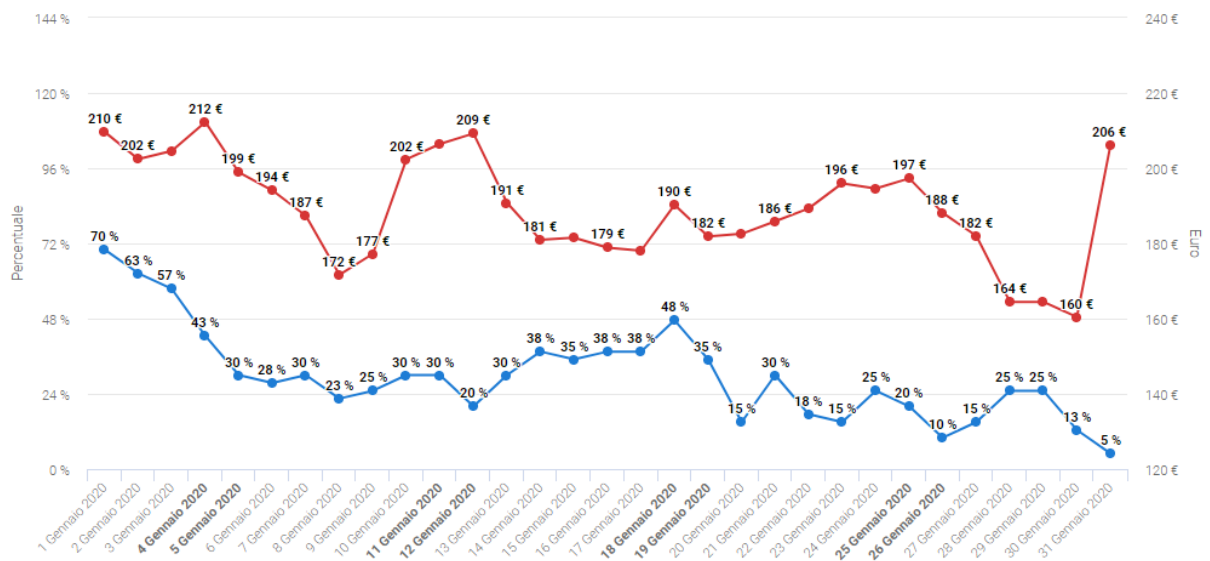


Figura 5.21: Previsionale dell'occupazione e del prezzo medio per gennaio 2020 dell'Hotel 2

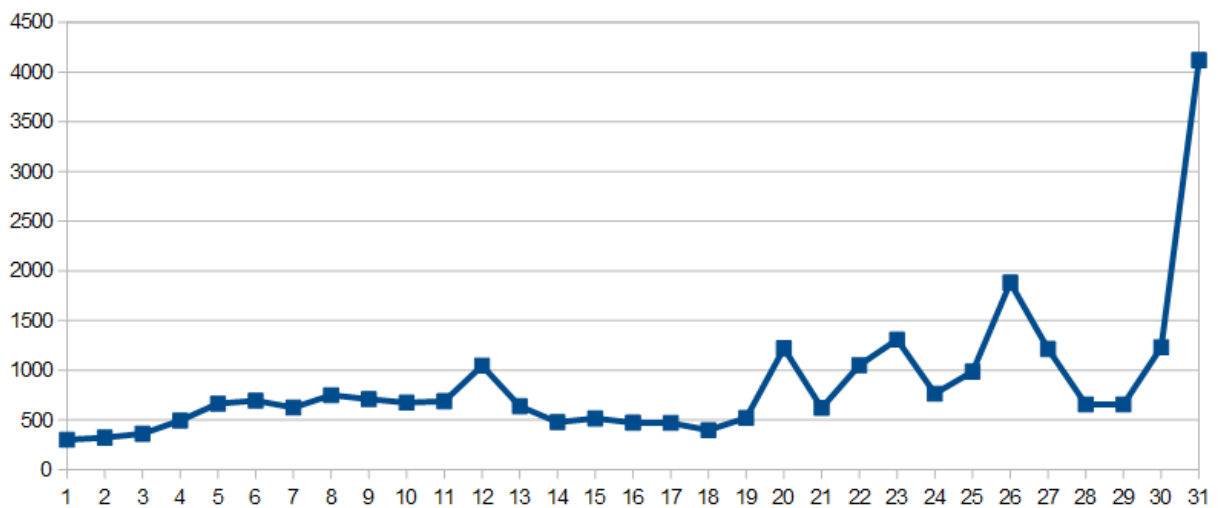


Figura 5.22: Indicatore sintetico nel mese di gennaio 2020 dell'Hotel 2

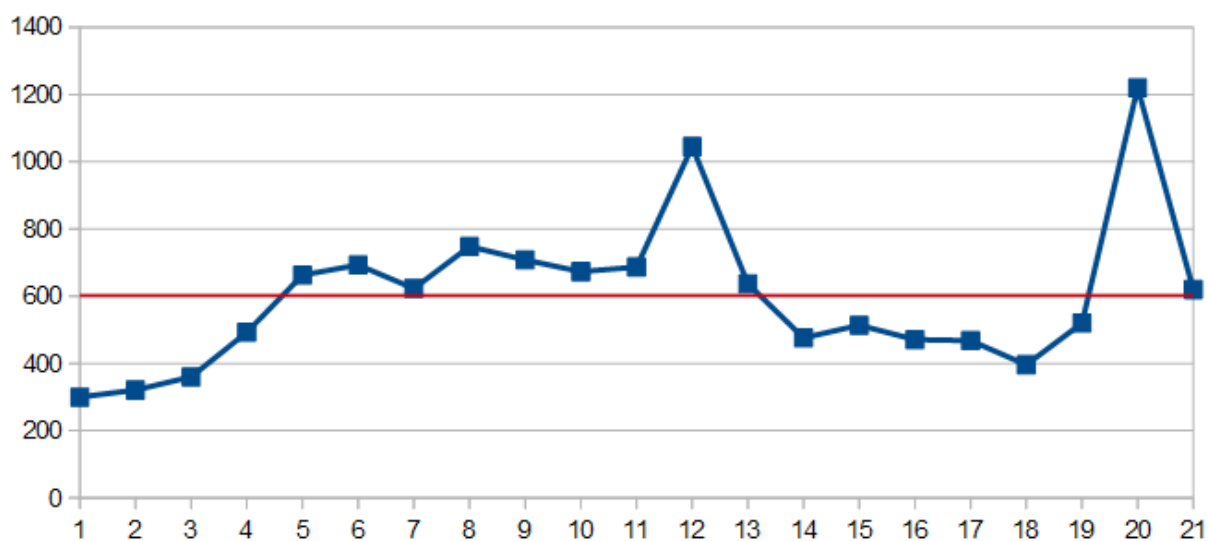


Figura 5.23: Indicatore sintetico nel breve periodo del mese di gennaio 2020 dell'Hotel 2: confronto con il valore medio (linea rossa)

Grazie a questi esempi abbiamo potuto comprendere come l'indicatore sintetico possa offrire un valore aggiunto rispetto al calcolo del prodotto (RevPAR), in quanto, grazie al suo allontanamento dal valore medio del periodo, permette di capire all'albergatore i punti esatti in cui le curve di occupazione e di prezzo si distanziano tra loro in modo marcato. Di conseguenza ciò gli consentirà di attuare con maggiore precisione le tattiche di *Revenue Management* nelle date in cui risulta essere necessario.

Conclusioni

L'obiettivo dell'elaborato è stato di capire se e in quale maniera l'utilizzo di un *software* di *Revenue Management* apportasse dei vantaggi ad una struttura alberghiera.

Grazie alla collaborazione con l'azienda H-Benchmark e con l'adesione da parte di due strutture alberghiere, una a Riva del Garda e una a Milano, è stato possibile sperimentare l'utilizzo delle funzionalità del *software* all'interno di un contesto reale.

Ciò che è emerso, in particolare nel capitolo V, è che l'utilizzo della piattaforma consente agli operatori alberghieri delle strutture un vero e proprio salto di qualità nel controllo degli indici di occupazione e fatturato grazie alla possibilità di poter analizzare gli indicatori di *benchmarking* sia nel passato, che proiettandoli nel futuro grazie al dato consolidato delle prenotazioni, permette di avere con anticipo un'idea di quello che sarà il previsionale dell'occupazione futura sia nel breve, che nel lungo periodo.

Oltre a ciò, in particolar modo nel caso di Milano, abbiamo visto che un aspetto importante della piattaforma è dato dall'utilizzo di quella che H-Benchmark chiama “statistica SPIT”, che consente di confrontare in un unico grafico l'andamento previsionale dei dati relativi alle prenotazioni dell'anno attuale, le prenotazioni dell'anno precedente e il dato relativo all'occupazione effettiva dell'anno precedente (cfr. figure 5.12, 5.13 e 5.14).

La piattaforma consente inoltre di monitorare in tempo reale la propria *performance* rispetto alle strutture del *competitive set* fornendo all'albergatore non solo un quadro generale della propria *performance* aziendale rispetto al mercato, ma anche di analizzare le strategie di *pricing* dei concorrenti e di conseguenza modificare le proprie tariffe.

Oltre a ciò, H-Benchmark come altre piattaforme di *Business Intelligence* presenta l'interessante vantaggio di essere progettata per poter essere utilizzata anche da persone prive di conoscenze tecniche. Questo è reso grazie all'impiego di cruscotti aziendali e di indicatori di *performance* di facile comprensione. Infatti, come osservato nel Capitolo V, la piattaforma consente di fornire diversi strumenti che aiuta l'albergatore nella comprensione della lettura dei dati, come ad esempio la possibilità di poter combinare in un unico grafico i dati relativi al prezzo medio (ADR) con quelli relativi all'occupazione futura. Oppure l'utilizzo delle “mappe di calore”, che, grazie alla differenza dei colori associati ai diversi valori numerici, offre all'albergatore ulteriori suggerimenti per poter intervenire laddove sia necessario.

Stimolati dall'aver i dati forniti con diverse modalità grafiche è stato possibile pensare

ad un nuovo indicatore sintetico (cfr. figure 5.20 e 5.23), che pare rappresentare un supporto integrativo ai grafici forniti dalla piattaforma utile all'albergatore per capire i punti esatti in cui le curve di occupazione e di prezzo medio si distanziano tra loro in modo marcato.

Bibliografia

Altexsoft (2019). Hotel Property Management Systems: Products and Features, <https://www.altexsoft.com/blog/travel/hotel-property-management-systems-products-and-features/> , data di ultima consultazione: 27 novembre 2019.

Andersen, B., & Pettersen, P. G. (1995). *Benchmarking handbook*. Springer Science & Business Media.

Anderson, C. K. (2012). The impact of social media on lodging performance.

ASR Lombardia, asr-lombardia.it (2019). Movimenti turistici, <https://www.asr-lombardia.it/asrlomb/asp-milano/it/tema/1903-movimenti-turistici-0/?h=search0&search1&search0&search1&search2&search3&search4&search5&search6&search7&search8&search9&search10&search11&search12&search13&search14>, data di ultima consultazione: 20 ottobre 2019.

Baker, T. K., & Collier, D. A. (1999). A comparative revenue analysis of hotel yield management heuristics. *Decision Sciences*, 30(1), 239-263.

Baker, T. K., & Collier, D. A. (2003). The benefits of optimizing prices to manage demand in hotel revenue management systems. *Production and operations management*, 12(4), 502-518.

Belobaba, P. (1987). *Air travel demand and airline seat inventory management* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).

Belobaba, P. (1989). OR practice—application of a probabilistic decision model to airline seat inventory control. *Operations Research*, 37(2), 183-197.

Bennett, P. D. (1995). *AMA dictionary of marketing terms*. Lincolnwood, IL: NTC Publishing Group.

Bhutta, K. S., & Huq, F. (1999). Benchmarking–best practices: an integrated approach. *Benchmarking: An International Journal*, 6(3), 254-268.

Butler, R. (Ed.). (2006). *The tourism area life cycle*. Channel view publications.

Camp, R. C. (1992). Learning from the best leads to superior performance. *Journal of business strategy*, 13(3), 3-6.

Casarin, F. (2007). *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, Torino. Giappichelli Editore.

Chen, H., Phelan, K. V., & Jai, T. M. (2016). Gender differences in deal hunting: what motivates consumers to search and book hotel deals?. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(5), 613-639.

Christodoulidou, N., Connolly, D. J., & Brewer, P. (2009). Travel meta-search: opportunity or threat?. *Tourism Analysis*, 14(6), 821-832.

Company.trivago.com (2019). What is the trivago Rating Index (tRI)? <https://company.trivago.com/trivago-rating-index/>, data di ultima consultazione: 07 settembre 2019.

Comune di Milano (2019). Popolazione residente, <https://www.comune.milano.it/aree-tematiche/dati-statistici/pubblicazioni/popolazione-residente-a-milano>, data di ultima consultazione: 18 ottobre 2019.

Daghfous, A., & Barkhi, R. (2009). The strategic management of information technology in UAE hotels: An exploratory study of TQM, SCM, and CRM implementations. *Technovation*, 29(9), 588-595.

EveMilano (2019). Come funziona Google AdWords ed il PPC (Pay Per Click), <https://www.evemilano.com/come-funziona-adwords-e-ppc/>, data di ultima consultazione: 10 settembre 2019.

gardatrentino.it (2019). Dati statistici. Ambito Garda Trentino. Gennaio > Dicembre 2018, <https://www.gardatrentino.it/upload/files/Datistatistici2018.pdf>, data di ultima consultazione: 26 ottobre 2019.

H-Benchmark – Hospitality Data Intelligence (2018), <https://www.hbenchmark.it/it/>, data di ultima consultazione: 15 settembre 2019

Hotel Tech Report (2019). Oracle Opera PMS Review: What You Need to Know When Evaluating Hotel Software, <https://hoteltechreport.com/news/oracle-opera-pms>, data di ultima consultazione: 15 novembre 2019.

Ispat (2019a). Annuario online, [http://www.statweb.provincia.tn.it/annuario/\(S\(zybsds55dzpo4pqs3o2j5qi4\)\)/default.aspx](http://www.statweb.provincia.tn.it/annuario/(S(zybsds55dzpo4pqs3o2j5qi4))/default.aspx), data di ultima consultazione: 15 ottobre 2019.

Ispat (2019b). Istituto di statistica della provincia di Trento, http://www.statistica.provincia.tn.it/statistiche/settori_economici/turismo/, data di ultima consultazione: 16 ottobre 2019.

Ispat (2019c). Annuario del turismo online, [http://www.statweb.provincia.tn.it/annuario/\(S\(5koil255pqba3j2zhf4e3izv\)\)/Default.aspx?t=at](http://www.statweb.provincia.tn.it/annuario/(S(5koil255pqba3j2zhf4e3izv))/Default.aspx?t=at), data di ultima consultazione: 15 ottobre 2019.

Januszewska, M., Michalska-Dudek, I., & Przeorek-Smyka, R. (2011). Online Travel Agent and Travel Metasearch Engine as a Examples of Information and Communication Technologies Implementation in the Distribution of Travel Agencies Offers. In *Liberec Economic Forum* (p. 220).

Kao, Y. F., Huang, L. S., & Yang, M. H. (2007). Effects of experiential elements on experiential satisfaction and loyalty intentions: A case study of the super basketball league in Taiwan. *International Journal of Revenue Management*, 1(1), 79-96.

Kasavana, M.L. & Cahill, J.J. (2003), *Managing Technology in the Hospitality Industry*, Educational Institute, Lansing, MI, USA.

Kimes, S. E. (2000). A strategic approach to yield management. *Yield management*, 11, 1.

Kokaz Pucciani, K., & Murphy, H. C. (2011). An investigation of data management and property management systems in hotels. *Tourism and hospitality management*, 17(1), 101-114.

Littlewood, K. (1972). Forecasting and control of passenger bookings. *Airline Group International Federation of Operational Research Societies Proceedings*, 1972, 12, 95-117.

Marriott (2019). Vantaggi di Marriott Bonvoy, <https://www.marriott.it/loyalty.mi>, data di ultima consultazione: 11 ottobre 2019.

Mauri, A. G., & Minazzi, R. (2013). Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 99-107.

Mirai (2019). Metasearch engines, already the most important marketing channel...and growing, <https://www.mirai.com/blog/metasearch-engines-already-the-most-important-marketing-channel-and-growing/>, data di ultima consultazione

Mi-Tomorrow (2019). Turismo a Milano: un boom dalle mille sfaccettature, <https://www.mitomorrow.it/primo-piano/turismo-a-milano/>, data di ultima consultazione: 25 ottobre 2019.

Moutinho, L. (2000). Segmentation, targeting, positioning and strategic marketing. *Strategic management in tourism*, 121-166.

O'Neill, J. W., & Carlbäck, M. (2011). Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 515-521.

Oracle (2019). Welcome to OPERA Property Management System (PMS), https://docs.oracle.com/cd/E98457_01/opera_5_6_core_help/welcome_to_pms.htm, data di ultima consultazione: 19 ottobre 2019.

Ortega, B. (2013). An analysis of the impact of implementing revenue management systems on hotel operational performance.

Park, S., & Nicolau, J. L. (2015). Asymmetric effects of online consumer reviews. *Annals of Tourism Research*, 50, 67-83.

Pesonen, J. (2013). Developing market segmentation in tourism: Insights from a Finnish rural tourism study. *Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies*, 69.

Propertytime.com (2019a). Property Management Software Explained: Cloud-based vs Server-based, <https://www.propertytime.com.au/blog/property-management/property-management-software-explained> , data di ultima consultazione 01 settembre 2019.

Propertytime.com (2019b). Top 6 Benefits of Cloud Property Management Software, <https://www.propertytime.com.au/blog/property-management/benefits-of-cloud-property-management-software>, data di ultima consultazione 01 settembre 2019.

Queenan, C. C., Ferguson, M. E., & Stratman, J. K. (2011). Revenue management performance drivers: An exploratory analysis within the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(2), 172-188.

Ravenna, A., & Pandolfi, E. V. (2010). *Revenue management: gestione strategica del prezzo per l'ottimizzazione dei ricavi nell'impresa alberghiera*. Ipsoa.

Revfine.com (2019a). Revenue Management System (RMS): What Are The Advantages?, <https://www.revfine.com/revenue-management-system/> , data di ultima consultazione: 29 settembre 2019.

Revfine.com (2019b). RMS System: An Overview of The Most Important Features, <https://www.revfine.com/rms-system/> , data di ultima consultazione: 29 settembre 2019.

Santagata, R.(2018). *Diritto del Turismo*. UTET Giuridica.

SISI Comune di Milano (2019). Sistema Statistico Integrato. Comune di Milano, <http://sisi.comune.milano.it/> , data di ultima consultazione: 18 ottobre 2019.

Slideshare.net (2020). Incontra la Maremma, <https://www.slideshare.net/OfficinaTuristica/jmo18-trivago-incontra-la-maremma>, data di ultima consultazione: 04 gennaio 2020.

Stern, B. B. (1994). A revised communication model for advertising: Multiple dimensions of the source, the message, and the recipient. *Journal of Advertising*, 23(2), 5-15.

Talluri, K. T., & Van Ryzin, G. J. (2006). *The theory and practice of revenue management* (Vol. 68). Springer Science & Business Media.

Trentino (2019). Riva: la perla del Garda Trentino, https://www.visittrentino.info/it/trentino/destinazioni/riva-del-garda_md_271, data di ultima consultazione: 12 settembre 2019.

trivago.it (2016). La Parity-Rate ai tempi del Metasearch Marketing, <http://www.riccione.federalberghi.it/download/download.aspx?>, data di ultima consultazione: 18 dicembre 2019.

Turismo & Consigli (2014). Travel meta search: minaccia o opportunità per gli hotel?, <https://www.turismoeconsigli.com/travel-meta-search-minaccia-o-opportunita-per-gli-hotel/#>, data di ultima consultazione: 03 ottobre 2019.

Tuttitalia (2019). Statistiche Demografiche – Riva del Garda, <https://www.tuttitalia.it/trentino-alto-adige/32-riva-del-garda/statistiche/popolazione-eta-sesso-stato-civile-2019/>, data di ultima consultazione: 12 settembre 2019.

Weatherford, L. R., & Bodily, S. E. (1992). A taxonomy and research overview of perishable-asset revenue management: Yield management, overbooking, and pricing. *Operations research*, 40(5), 831-844.

Weatherford, L. R. (1998). A tutorial on optimization in the context of perishable-asset revenue management problems for the airline industry. In *Operations research in the airline industry* (pp. 68-100). Springer, Boston, MA.

Weatherford, L. R., & Kimes, S. E. (2003). A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International journal of forecasting*, 19(3), 401-415.

Wikipedia.org (2019a). Cloud Computing, https://it.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing, data di ultima consultazione: 18 settembre 2019

Wikipedia.org (2020b). Airline Deregulation Act, https://en.wikipedia.org/wiki/Airline_Deregulation_Act, data di ultima consultazione: 07 gennaio 2020.

Xu, X., Zhang, L., Baker, T., Harrington, R. J., & Marlowe, B. (2019). Drivers of degree of sophistication in hotel revenue management decision support systems. *International Journal*

of Hospitality Management, 79, 123-139.

Appendice

Giorno	Data	Occupazione (Prenotazioni)	ADR	RevPAR	Indicatore Sintetico
martedì	01/09/20	7%	€ 171	€ 12	2443
mercoledì	02/09/20	6%	€ 181	€ 11	3017
giovedì	03/09/20	6%	€ 181	€ 11	3017
venerdì	04/09/20	3%	€ 171	€ 5	5700
sabato	05/09/20	3%	€ 171	€ 5	5700
domenica	06/09/20	3%	€ 171	€ 5	5700
lunedì	07/09/20	9%	€ 168	€ 15	1867
martedì	08/09/20	6%	€ 166	€ 10	2767
mercoledì	09/09/20	6%	€ 166	€ 10	2767
giovedì	10/09/20	7%	€ 172	€ 12	2457
venerdì	11/09/20	7%	€ 172	€ 12	2457
sabato	12/09/20	29%	€ 117	€ 34	403
domenica	13/09/20	31%	€ 117	€ 36	377
lunedì	14/09/20	28%	€ 105	€ 29	375
martedì	15/09/20	28%	€ 105	€ 29	375
mercoledì	16/09/20	29%	€ 96	€ 28	331
giovedì	17/09/20	29%	€ 104	€ 30	359
venerdì	18/09/20	26%	€ 103	€ 27	396
sabato	19/09/20	28%	€ 99	€ 28	354
domenica	20/09/20	26%	€ 95	€ 25	365
lunedì	21/09/20	26%	€ 95	€ 25	365
martedì	22/09/20	38%	€ 100	€ 38	263
mercoledì	23/09/20	32%	€ 83	€ 27	259
giovedì	24/09/20	31%	€ 94	€ 29	303
venerdì	25/09/20	32%	€ 96	€ 31	300
sabato	26/09/20	19%	€ 87	€ 17	458
domenica	27/09/20	19%	€ 87	€ 17	458
lunedì	28/09/20	19%	€ 87	€ 17	458
martedì	29/09/20	29%	€ 90	€ 26	310

Tabella A.1: Dati relativi per l'elaborazione dell'indicatore sintetico per la struttura di Riva del Garda

Giorno	Data	Occupazione (Prenotazioni)	ADR	RevPAR	Indicatore sintetico
mercoledì	01/01/20	70%	€ 210	€ 147	300
giovedì	02/01/20	63%	€ 202	€ 127	321
venerdì	03/01/20	57%	€ 205	€ 117	360
sabato	04/01/20	43%	€ 212	€ 91	493
domenica	05/01/20	30%	€ 199	€ 60	663
lunedì	06/01/20	28%	€ 194	€ 54	693
martedì	07/01/20	30%	€ 187	€ 56	623
mercoledì	08/01/20	23%	€ 172	€ 40	748
giovedì	09/01/20	25%	€ 177	€ 44	708
venerdì	10/01/20	30%	€ 202	€ 61	673
sabato	11/01/20	30%	€ 206	€ 62	687
domenica	12/01/20	20%	€ 209	€ 42	1045
lunedì	13/01/20	30%	€ 191	€ 57	637
martedì	14/01/20	38%	€ 181	€ 69	476
mercoledì	15/01/20	35%	€ 180	€ 63	514
giovedì	16/01/20	38%	€ 179	€ 68	471
venerdì	17/01/20	38%	€ 178	€ 68	468
sabato	18/01/20	48%	€ 190	€ 91	396
domenica	19/01/20	35%	€ 182	€ 64	520
lunedì	20/01/20	15%	€ 183	€ 27	1220
martedì	21/01/20	30%	€ 186	€ 56	620
mercoledì	22/01/20	18%	€ 189	€ 34	1050
giovedì	23/01/20	15%	€ 196	€ 29	1307
venerdì	24/01/20	25%	€ 191	€ 48	764
sabato	25/01/20	20%	€ 197	€ 39	985
domenica	26/01/20	10%	€ 188	€ 19	1880
lunedì	27/01/20	15%	€ 182	€ 27	1213
martedì	28/01/20	25%	€ 164	€ 41	656
mercoledì	29/01/20	25%	€ 164	€ 41	656
giovedì	30/01/20	13%	€ 160	€ 21	1231
venerdì	31/01/20	5%	€ 206	€ 10	4120

Tabella A.2: Dati relativi per l'elaborazione dell'indicatore sintetico per la struttura di Milano