



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in  
Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici LM-49

Tesi di Laurea

## **La gestione del canale per un albergo:**

Il metodo AHP a supporto della scelta del canale distributivo

### **Relatore**

Ch. Prof. Andrea Ellero

### **Laureanda**

Federica Chamois

Matricola 882066

### **Anno Accademico**

2020/2021

# Sommario

<b>Introduzione</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Il canale di distribuzione e la filiera del prodotto alberghiero</b> .....	<b>5</b>
1.1 Evoluzione della filiera del prodotto.....	5
1.1.1 <i>L'inizio</i> .....	5
1.1.2 <i>Verso una svolta globale</i> .....	6
1.1.3 <i>La complessità del nuovo millennio: nascono i grandi colossi</i> .....	8
Trip.com Group.....	10
Booking Holdings Inc. ....	10
Expedia Group.....	11
Airbnb .....	12
1.1.4 <i>Gli Anni Dieci: nuove intermediazioni</i> .....	13
1.1.4 <i>Verso gli Anni Venti: novità e prospettive future</i> .....	18
1.2 Il 'giusto canale': la letteratura in materia di channel distribution .....	21
<b>2. L'effetto della filiera sul prodotto alberghiero</b> .....	<b>24</b>
2.1 Impatti e conseguenze della filiera: indicatori economici e clausole contrattuali ..	24
2.1.1 <i>Net Room Rate</i> .....	24
2.1.2 <i>Rate Parity e Rate Integrity</i> .....	26
Rate Parity and Integrity: l'imposizione delle Price Parity Clauses .....	26
Interventi legislativi .....	27
Dopo l'intervento normativo: la situazione oggi .....	29
2.2 L'impatto dei diversi canali.....	32
2.2.1 <i>La tradizione: Agenzia di viaggio e Tour Operator</i> .....	32
2.2.2 <i>La grande innovazione: le Online Travel Agencies</i> .....	34
Booking.com.....	35
Expedia.....	39
Airbnb .....	41
2.2.3 <i>Il canale diretto: il sito web dell'hotel</i> .....	42
2.2.4 <i>La complessità del digitale: Search Engine Marketing (SEM)</i> .....	44
2.2.5 <i>La terza strada: i metasearcher</i> .....	48
Kayak.....	48
Trivago.....	49
Tripadvisor .....	49
Google Hotel Ads .....	49
2.2.6 <i>La novità: i social</i> .....	51
<b>3. Le strategie distributive più utilizzate</b> .....	<b>54</b>
3.1 OTA ed effetto billboard .....	54
3.2 Disintermediazione tramite strategie di marketing .....	55
3.2.1 <i>Individuare la Unique Selling Proposition</i> .....	56
3.2.2 <i>Elementi e struttura di un buon sito web</i> .....	56
3.2.3 <i>Valutare un sito web</i> .....	60
3.2.4 <i>Come raggiungere il sito ufficiale</i> .....	61
3.3 Multi-channel strategy .....	65

3.4 Come gestire più canali: il channel manager .....	69
<b>4. Una proposta per la scelta del canale: il metodo AHP .....</b>	<b>71</b>
4.1 Il metodo decisionale AHP .....	71
4.1.1 <i>Decision-Making e analisi multicriterio</i> .....	71
4.1.2 <i>Il metodo AHP</i> .....	72
Funzionamento del metodo AHP .....	73
4.2 Design del modello: applicazione al channel management.....	75
4.2.1 <i>Obiettivo</i> .....	75
4.2.2 <i>Alternative</i> .....	76
4.2.3 <i>Criteri e sotto-criteri</i> .....	77
Costi monetari.....	78
Costi non monetari.....	79
Target della clientela.....	80
Autonomia e vincoli contrattuali .....	82
Punto di vista del consumatore .....	83
4.3 Un esempio di applicazione del modello AHP teorizzato .....	84
4.3.1 <i>La scelta del caso analizzato</i> .....	84
4.3.2 <i>Criteri e alternative</i> .....	85
4.3.3 <i>Confronto di criteri e sottocriteri</i> .....	86
4.3.4 <i>Confronto delle alternative</i> .....	87
4.3.5 <i>Risultati</i> .....	88
<b>Conclusioni .....</b>	<b>91</b>
<b>Appendice 1 .....</b>	<b>93</b>
<b>Appendice 2 .....</b>	<b>94</b>
<b>Appendice 3 .....</b>	<b>97</b>
<b>Appendice 4 .....</b>	<b>102</b>
<b>Elenco figure .....</b>	<b>103</b>
<b>Elenco tabelle .....</b>	<b>103</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>104</b>

# Introduzione

Per vendere una stanza, un albergatore ad oggi può scegliere tra molti canali di distribuzione, eterogenei per costo di intermediazione, per supporto offerto e usabilità, per tipo di clientela raggiunta. Considerando che il turismo ha visto la nascita delle prime intermediazioni nella distribuzione del prodotto appena un secolo fa, lo si può considerare un fenomeno recente, eppure l'evoluzione a livello globale e l'avvento di internet hanno reso la filiera del prodotto alberghiero estremamente articolata e sfaccettata. Muovendosi all'interno di questo complesso sistema, si proverà a osservarne l'evoluzione e la situazione attuale, con l'obiettivo di identificare potenzialità, valori aggiunti e difetti dei diversi canali, così da determinare il ventaglio di possibilità tra cui un albergatore può scegliere non solo basandosi sugli aspetti quantitativi ed economici ma anche su valutazioni qualitative e soggettive, secondo il proprio punto di vista.

Per orientarsi tra i diversi canali, è necessario comprendere la complessa articolazione della filiera e successivamente identificare i migliori intermediari per la distribuzione relativamente al proprio specifico prodotto: non è possibile, infatti, identificare una generica classifica tra canali, ma è necessario osservarli applicati ad un contesto specifico.

Con questo obiettivo è stata analizzata nel dettaglio la catena di distribuzione del prodotto alberghiero, in termini di canali attualmente esistenti e della loro evoluzione, con il fine di comprendere le direzioni che la filiera del prodotto sta imboccando. Per quanto riguarda i canali di intermediazione virtuali è stato possibile osservarne il funzionamento direttamente utilizzando un software di gestione alberghiera. L'elaborazione di una strategia di gestione dei canali richiede una scelta sulla base di molti criteri che possono essere sintetizzati, ad esempio tramite il metodo AHP (Analytic Hierarchy Process). Ipotizzando di dover scegliere una strategia di distribuzione per un hotel già avviato di medio livello, quindi un tre stelle di dimensioni medio piccole, è stato possibile valutare i diversi aspetti di una scelta del canale distributivo e fornire una indicazione di quali possano essere i canali più indicati.

In particolare, il primo capitolo della tesi contiene un'analisi storica dell'evoluzione della filiera di distribuzione del prodotto alberghiero, dalle prime innovazioni all'inizio del secolo scorso fino all'attualità di agenzie di viaggio virtuali, sponsorizzazioni su motori di ricerca e utilizzo di social network. È stata sottolineata la dialettica tra intermediazione

e disintermediazione che permea tutta la storia della catena di distribuzione del settore alberghiero; i fenomeni a cui è stata dedicata maggiore attenzione sono l'impatto delle Online Travel Agencies, che hanno completamente rivoluzionato il mercato, e la crescente rilevanza delle strategie di marketing digitale. In seguito, ogni singolo canale distributivo è stato analizzato per comprenderne i costi, monetari e non, i possibili valori aggiunti che porta alla struttura, le condizioni di utilizzo e le tipologie di strutture ricettive più adatte. Sono stati esaminati sia i diversi tipi di canale sia alcune particolari piattaforme, come Booking.com ed Expedia per le OTA, o il metasearcher Google Hotel Search. Avendo però sottolineato che difficilmente un hotel può sopravvivere appoggiandosi ad un solo canale di distribuzione, sono state osservate le principali strategie proposte dalla letteratura accademica in materia di gestione multicanale, integrando inoltre con i recenti studi sull'effetto Billboard e sulle strategie di disintermediazione. In questo quadro quindi si è voluto proporre il metodo AHP come potenziale strumento a supporto della scelta del canale, identificando un insieme di criteri e sottocriteri utili a valutarne l'utilità per una struttura alberghiera.

# Capitolo 1

## Il canale di distribuzione e la filiera del prodotto alberghiero

Un albergatore, nel momento in cui deve vendere una stanza d'albergo, si confronta con la necessità di scegliere il canale di distribuzione. Sebbene il turismo per come lo si intende oggi abbia poco più di settant'anni di vita, la struttura della distribuzione alberghiera che si è creata nel tempo è particolarmente complessa e ha visto un'evoluzione sempre più rapida grazie allo sviluppo tecnologico e all'utilizzo di internet, ormai imprescindibile. Si vuole quindi presentare l'evoluzione della filiera del prodotto alberghiero fino ad oggi, cui seguirà una riflessione relativamente alla letteratura accademica sul tema.

### ***1.1 Evoluzione della filiera del prodotto***

La svolta avvenuta all'interno del settore turistico dalla metà del secolo scorso ha portato a uno sconvolgimento anche nel sistema di distribuzione che, estremamente sensibile alle innovazioni tecnologiche, in pochi decenni è stato stravolto e continua ad affrontare nuove sfide in termini di scelta e gestione dei canali. Si vuole quindi osservare la storia e il funzionamento della filiera del prodotto alberghiero: cosa negli scorsi decenni ha modificato la filiera e verso quali direzioni ci si sta dirigendo ora.

#### **1.1.1 L'inizio**

Inizialmente le compagnie aeree e le strutture alberghiere istituiscono i propri CRO (*Central Reservation Office*), ovvero uffici di prenotazione centralizzati dove la gestione delle prenotazioni avviene su carta, mentre con la metà degli anni Cinquanta nascono i primi CRS (*Central Reservation System*) muovendo i primi passi verso lo sviluppo tecnologico del settore; i primi saranno di proprietà delle compagnie aeree americane. Così con gli anni Sessanta si dà avvio alla centralizzazione delle prenotazioni, con l'obiettivo di non creare voli vuoti né di rischiare di avere più passeggeri che posti a sedere.

### 1.1.2 Verso una svolta globale

Nei decenni successivi la filiera del prodotto alberghiero si compone principalmente di agenzie di viaggio che vendono i pacchetti, sia inbound sia outbound, tour operator che compongono i pacchetti, CRS e GDS (Kratch & Wang, 2009).

Un GDS, sigla per Global Distribution System, è un sistema informatico utilizzato per la gestione della prenotazione e dell'acquisto di servizi da parte di agenzie di viaggio e tour operator. I primi GDS nascono per la vendita di biglietti aerei, ma si estendono in fretta anche alla prenotazione di hotel, auto e servizi. Il primo GDS fu Sabre della American Airlines, nato nel 1960, a cui seguì Apollo della United Airlines nel 1971, oggi conosciuto come Galileo. Sabre oltre a essere il primo GDS rimane anche il leader del settore. Il nome è la sigla di Semi Automatic Business Research Environment e il suo funzionamento si basa su due pilastri: l'adozione da parte della American Airlines del computer IBM 7090, che contiene i dati di prenotazione di tutti i voli della compagnia e si connette con oltre 1500 terminali della compagnia in tutto il paese, e l'intermediazione di un agente che viene contattato dal cliente e che a sua volta chiama la compagnia aerea per prenotare il biglietto aereo. Il primo GDS europeo arriva con oltre quindici anni di ritardo: nel 1987 Air France, Iberia, Lufthansa e Sas fondano Amadeus per trovare un'alternativa ai GDS americani. Ultimo, nel 1990, nasce WorldSpan voluto dal consorzio di compagnie aeree formato da Delta, Northwest Airlines e Twa; quest'ultimo acquisirà Galileo nel 2001 e nel 2007 sarà acquisito da Travelport. Oggi altri GDS si stanno aggiungendo alla lista come Travelsky in Cina e Kiu in America latina, ma i primi, ovvero Amadeus, Sabre e Travelport, mantengono il ruolo di principali GDS nel settore (Zamyatina & Solntseva, 2020).

L'impatto dei GDS nel mercato è stato evidente fin dagli inizi, ma in particolare negli anni Novanta il peso dei GDS sarà trainante per il settore, permettendo una quantità di contatti e una velocità degli stessi mai avuta prima. Nel 1992 ad esempio la percentuale di crescita delle prenotazioni alberghiere negli Stati Uniti è stata inferiore al 5% rispetto all'anno precedente, ma la crescita di prenotazioni fatte esclusivamente tramite GDS supera il 30% rispetto all'anno precedente per le piccole catene alberghiere, il 25% per le catene di medie dimensioni e il 15% per le grandi catene, assestandosi per tutta l'industria alberghiera oltre il 20% di crescita in un solo anno nel numero di prenotazioni svolte tramite GDS (Emmer, Tauck, Wilkinson, & Moore, 1993).

Gli anni Novanta rappresentano un vero punto di svolta, con il livello di complessità del settore che aumenta esponenzialmente. Nel 1989 nasce Pegasus, un'interfaccia che connette i GDS e successivamente i siti di viaggio direttamente ai CRS degli hotel, diventando il primo dei cosiddetti switch providers, o DSP (*Distribution-Service Provider*), che permette di scavalcare i GDS e le relative spese di commissione. Infatti, la possibilità di avere un solo interlocutore al posto di molteplici GDS è chiaramente conveniente in termini di costi e tempo. Si assiste così all'inizio della dialettica tra intermediazione e disintermediazione che caratterizzerà il settore del channel management nei decenni seguenti. Se infatti i principali GDS hanno mantenuto un oligopolio iniziale, lo sviluppo tecnologico promosso da Internet ha abbattuto le barriere all'ingresso del mercato e ha permesso l'entrata di nuovi competitor che, dopo i DSP, saranno principalmente le online travel agencies (OTA). Infatti nel 1993 l'uscita del primo browser Mosaic creato per il web segna l'inizio di una svolta e con i primi anni del nuovo millennio il panorama nella distribuzione elettronica si avvia verso la complessità con numerosi attori: GDS e DSP, agenzie di viaggio e catene alberghiere che si affacciano all'utilizzo di internet, come ad esempio Marriott che nel 2002 afferma che il 75% delle prenotazioni online avviene direttamente sul suo sito ufficiale (Carroll & Sigaw, 2003),

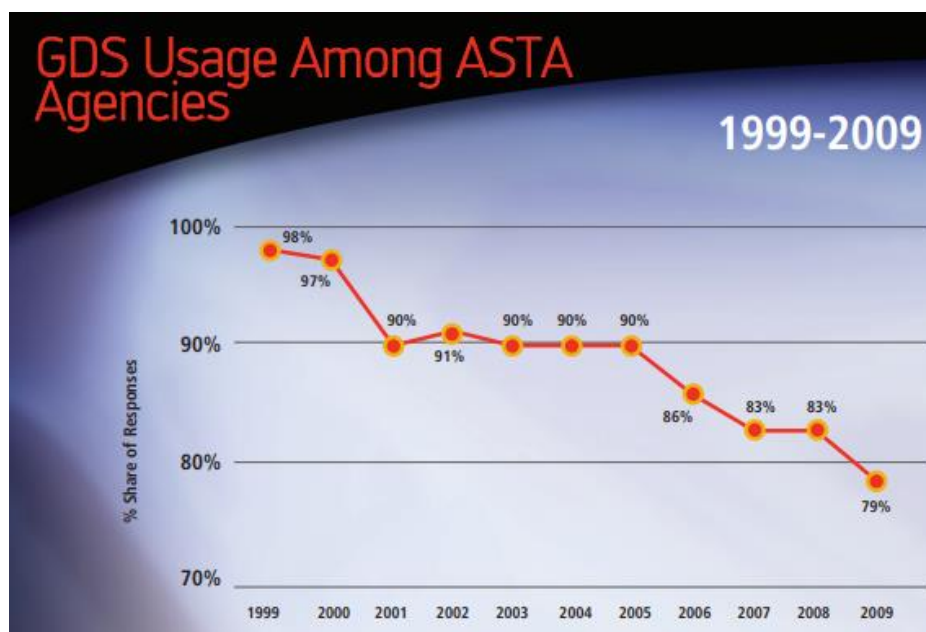


Figura 1.1: Crollo dell'utilizzo dei GDS secondo la American Society of Travel Agents nel primo decennio del 2000 (Green & Lomanno, 2012)

e infine proprio con i primi anni Duemila la grande novità sono le internet companies, ovvero le OTA, che sconvolgeranno il settore della distribuzione alberghiera. Con l'inizio degli anni Duemila si osserva infatti una decrescita molto evidente dell'utilizzo dei GDS



negli Stati Uniti (figura 1.1), questo in favore dei nuovi attori inseritisi nel mercato (Green & Lomanno, 2012).

### 1.1.3 La complessità del nuovo millennio: nascono i grandi colossi

Dalla metà degli anni Novanta le Online Travel Agencies iniziano a nascere e a occupare uno spazio sempre più consistente nella distribuzione ricettiva e dei trasporti: la grande novità è che per la prima volta si presenta al consumatore la possibilità di scavalcare le tradizionali agenzie di viaggio organizzando in autonomia il proprio viaggio. La prima OTA nasce nel 1995 con il nome di *Internet Travel Network (INT)* e l'anno successivo Sabre lancia *Travelocity* che si afferma principalmente nel mercato statunitense e canadese; sempre Sabre nel 2000 acquisterà Internet Travel Network ribattezzandola *GetThere*, ora posizionata principalmente nel segmento dei business travel. Sempre nel 1996 Microsoft lancia *Expedia* che, acquisita dalla IAC – InterActive Corporation nel 2003, diventerà Expedia Inc. nel 2005 ed Expedia Group nel 2018; nello stesso anno viene fondata in Olanda la start-up *Booking.com*. Nel 1998 la grande novità è data da *Priceline.com*, in cui per la prima volta viene raccolta la domanda dei consumatori e successivamente comunicata ai fornitori, e da *Lastminute.com*, che ha l'obiettivo di vendere biglietti aerei e stanze d'albergo invenduti all'ultimo minuto. Quest'ultima sarà acquisita da Travelocity nel 2005 e rivenduta nel 2014 alla svizzera Bravofly. Ecco quindi dimostrato che sebbene si trovino tutte sotto il termine ombrello OTA, le agenzie di viaggio online non hanno lo stesso funzionamento né lo stesso bacino di utenza. Più avanti saranno presentati i diversi modelli cui una OTA può aderire per tipologia di contratti e meccanismi.

Con l'inizio del nuovo millennio, la crescita di online travel agencies come Expedia e Travelocity porta ad una risposta da parte dell'industria aerea che nel 2001 lancia *Orbitz*<sup>1</sup> negli Stati Uniti e *Opodo*<sup>2</sup> in Europa. Negli anni successivi, sull'esempio di Sabre, i diversi GDS si legano alle nuove OTA: nel 2004 si associano Opodo e Amadeus, poi Expedia e Worldspan. Ecco che si crea un nuovo livello di intermediazione, mentre tour operator e compagnie aeree, scavalcati dalle OTA, si inseguono a vicenda: le compagnie aeree integrano verticalmente vendendo tutti i servizi dal trasporto al pernottamento, grazie

---

<sup>1</sup> Principali compagnie aeree che hanno lanciato Orbitz (USA): *Continental Airlines, Delta Airlines, Northwest Airlines, United Airlines e American Airlines.*

<sup>2</sup> Principali compagnie aeree che hanno lanciato Opodo (UE): *British Airways, Air France, Alitalia, Iberia, KLM, Lufthansa, Aer Lingus, Austrian Airlines e Finnair.*

alla creazione di GDS prima e all'associazione con le nuove OTA poi; i tour operator iniziano a vendere voli charter e a sviluppare, parallelamente alla propria rete di agenzie di viaggi, anche il proprio sito per vendere direttamente online al consumatore. Intermediazione e disintermediazione si inseguono quindi costantemente (Kratch & Wang, 2009).

Ad oggi le più grandi OTA nel mercato sono diventate gruppi che sotto al proprio nome-ombrello presentano un grande numero di società, sia OTA, sia metasearch engines, sia società specializzate ad esempio per il noleggio di auto. Il mercato della distribuzione online si è sviluppato così verso un oligopolio: Expedia Group Inc., Booking Holdings Inc. e Trip Group Limited sono i tre principali gruppi del settore. Nel luglio 2019, il market cap<sup>3</sup> dei tre colossi si attesta a 82.2 miliardi di dollari per Booking, a 21.4 miliardi per Trip e a 19.8 per Expedia (Zamyatina & Solntseva, 2020). Escludendo ovviamente l'anno 2020, si può chiaramente notare come tutti i gruppi siano cresciuti rapidamente negli ultimi quindici anni.

<b>Revenue Annuale (Milioni di US \$)</b>			
	<b>Booking Holdings</b>	<b>Expedia Group</b>	<b>Trip Group</b>
<b>2020</b>	6.796	5.199	2.807
<b>2019</b>	15.066	12.067	5.122
<b>2018</b>	14.527	11.223	4.504
<b>2017</b>	12.681	10.060	4.116
<b>2016</b>	10.743	8.774	2.769
<b>2015</b>	9.224	6.672	1.682
<b>2014</b>	8.442	5.763	1.184
<b>2013</b>	6.793	4.771	890
<b>2012</b>	5.261	4.030	668
<b>2011</b>	4.356	3.449	556
<b>2010</b>	3.085	3.034	437
<b>2009</b>	2.338	2.743	291
<b>2008</b>	1.885	2.937	217
<b>2007</b>	1.409	2.665	164
<b>2006</b>	1.123	2.238	100
<b>2005</b>	963	2.119	65

*Tabella 1.1: Revenue annuale dei tre principali gruppi di Online Travel Agencies nel periodo 2005-2020 (Macrotrends, 2021)*

<sup>3</sup> Con market cap si intende la capitalizzazione di mercato di un'azienda, ovvero il valore totale delle sue azioni in circolazione sul mercato.

### Trip.com Group<sup>4</sup>

Fin qui il nostro sguardo sull'evoluzione del mercato ha analizzato solamente il mondo occidentale rappresentato da Stati Uniti ed Europa, ma recentemente anche il colosso asiatico si è inserito nel settore delle OTA. Se fino al 2015 si parlava di duopolio nel settore delle OTA, ora CTrip si è inserita con un peso quasi paragonabile ai due colossi Booking ed Expedia. La multinazionale cinese CTrip viene fondata nel 1999 e ad oggi è la più grande OTA attiva nel mercato cinese: nel 2006 circa il 70% delle vendite dell'azienda proveniva da sole quattro città della Cina: Pechino, Guangzhou, Shanghai e Shenzhen. Nella seconda metà degli anni Dieci vede una forte crescita: nel gennaio 2016 fa un grosso investimento nella travel company indiana MakeMyTrip, di cui diventerà principale azionaria nel 2019, e nel novembre dello stesso anno acquista Skyscanner per 1.4 miliardi di dollari. Nel novembre 2017 acquisisce anche la statunitense Trip.com che diventerà il suo global brand, permettendo di aprirsi ad un mercato più internazionale (Trip.com Group, 2021). Ad oggi i brand principali nel gruppo sono quattro: le due OTA Trip.com e CTrip e i due metasearcher Skyscanner e Qunar.

### Booking Holdings Inc.<sup>5</sup>

È il principale gruppo nel settore, nasce nel 1996 con il nome *Priceline Incorporated* e con i primi anni Duemila si afferma nel settore del trasporto aereo e dell'ospitalità con l'acquisizione di ActiveHotels.com nel 2004, di Booking.com nel 2005 e di Agoda.com nel 2007. Nel 2010 sorpassa Expedia come maggiore servizio online di prenotazione alberghiera e acquisisce la compagnia TravelJigsaw rinominata RentalCars aprendosi così anche al settore del noleggio auto. Con l'acquisizione di Kayak nel 2013 e l'anno successivo di OpenTable, la compagnia cambia nome nel 2014: diventa così *The Priceline Group* per evidenziare l'esistenza al suo interno di diversi brand che lavorano in maniera indipendente. Nel 2015 la compagnia acquisisce PriceMatch, ovvero una soluzione di data e analytics basata su cloud per hotel, e ASDigital, un provider di reservation management per la ristorazione, e nel 2017 acquisisce Momondo, tra i principali metasearcher per voli aerei in Europa. L'anno successivo, dopo Kayak e Momondo, è la volta di un altro metasearcher, ovvero HotelsCombined. Sempre nel 2018 The Priceline Group acquisisce due importanti compagnie nel settore dei trasporti: Didi e Grab; nello stesso anno cambierà nome in *Booking Holdings* (Booking Holdings, 2018). Il gruppo conta clienti e

---

<sup>4</sup> Sito ufficiale: <https://group.trip.com/>

<sup>5</sup> Sito ufficiale: <https://www.bookingholdings.com/>

partner commerciali in oltre 200 paesi, ma si presenta principalmente con i suoi sei principali brand:

- *Booking.com*: fondata nel 1996 in Olanda, è stata acquisita da Priceline nel 2005 per 133 milioni di dollari; ad oggi è attiva con più di 29 milioni di annunci in oltre settanta paesi e in 44 lingue.
- *Priceline*: con oltre 600 mila proprietà nel mondo è l'azienda all'origine del gruppo Booking Holdings.
- *Agoda*: nasce nel 2005 a Singapore e in fretta si estende in oltre 200 paesi con più di due milioni e mezzo di proprietà.
- *RentalCars*: attivo in oltre 160 paesi, permette di noleggiare auto e collegamenti con più di 800 aeroporti.
- *Kayak*: nel 2004 nasce come start-up, arrivando in pochi anni ad essere uno dei principali motori di ricerca di viaggio che elabora miliardi di queries ogni anno sulla propria piattaforma.
- *OpenTable*: tra i principali provider di prenotazioni online nella ristorazione, conta più di 60 mila ristoranti e oltre un miliardo di prenotazioni l'anno.

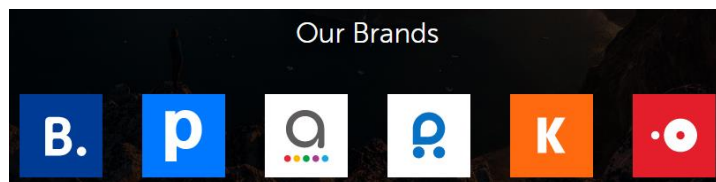


Figura 1.2: Principali brand dal sito ufficiale del gruppo Booking Holdings

### Expedia Group<sup>6</sup>

Anche quella di Expedia è una storia di grande successo che la vedrà affermata nel mercato delle OTA (Expedia Group, 2021): nel 1996 debutta come *Microsoft Expedia Travel Services* e vedrà subito una forte crescita con il nuovo millennio. Nel 2000 acquisisce *Travelscape* e *VacationSpot*, aziende pioniere nel settore online della distribuzione alberghiera. Nel 2003 IAC (InterActive Corporation) inizia a investire nel settore dei viaggi acquisendo aziende come *TripAdvisor*, *Hotwire*, *Hotels.com* e appunto *Expedia*. Due anni dopo grazie al suo importante successo nel settore viene scorporata e creata la compagnia *Expedia Inc.* Inizia così la lunga serie di acquisizioni nei diversi settori:

---

<sup>6</sup> Sito ufficiale: <https://www.expediagroup.com/>

CruiseShip Centers nel 2007 e CarRentals.com nel 2008 permettono il suo ingresso nel settore dei trasporti, oltre alla vendita di biglietti aerei. Anche a livello geografico le acquisizioni sono eterogenee, Expedia acquisisce infatti Venere.com nel 2008 e Via Egenzia nel 2012 in Europa, mentre nel 2011 una particolare attenzione al mercato asiatico la porta ad acquisire Air Asia, Tencent e eLong.com. Dopo l'acquisizione del metasearcher Trivago per oltre 500 milioni di dollari nel 2013, si susseguono altri importanti ingressi nella compagnia: nel 2014 l'australiano Wotif per oltre 600 milioni e nel 2015 l'acquisizione del gruppo HomeAway per quasi 4 miliardi, di Travelocity per quasi 300 milioni e del metasearcher Orbitz per oltre un miliardo e mezzo. Oltre all'ospitalità alberghiera Expedia investe in altri settori turistici acquisendo diverse aziende, tra cui Vrbo, affitti vacanze, e Auto Escape, noleggio auto, nel 2015, mentre nel 2017 seguirà l'acquisizione dell'aggregatore di viaggi su rotaia SilverRail. Anche in questo caso, essendo diventata un marchio ombrello di numerose aziende, Expedia Inc cambierà nome nel 2018 in *Expedia Group*.



Figura 1.3: Aziende parte dell'Expedia Group secondo il sito ufficiale

### Airbnb<sup>7</sup>

Nel tempo oltre alle OTA più generiche, sono nate anche diverse OTA specifiche come Hotels.com, Hostelworld, Airbnb, ognuna indirizzata verso un particolare segmento dell'offerta; con il tempo però piattaforme di sharing economy come Airbnb, che inizialmente proponevano solo l'affitto di stanze e appartamenti da privati, hanno allargato il proprio bacino di utenze vendendo anche soggiorni in hotel, in campeggio, in ostello. La storia di Airbnb (Airbnb, 2021) inizia nel 2007 come Airbed & Breakfast, una piattaforma dedicata agli affitti brevi di stanze; cambierà nome in Airbnb nel 2009, anno in cui estenderà il suo business anche a interi appartamenti. Nel 2010 lancia la sua app e grazie al successo ottenuto nei suoi primi anni riesce ad espandersi in Europa aprendo il suo primo ufficio in Germania nel 2011. La grande innovazione però arriva nel 2016, quando Airbnb lancia 'Experiences': gli host ora non solo possono affittare stanze o

<sup>7</sup> Sito ufficiale: <https://www.airbnb.com>

appartamenti, ma possono anche vendere direttamente sulla piattaforma di Airbnb delle esperienze, dalla guida turistica al servizio fotografico, dal corso di cucina alla lezione di moto d'acqua o parapendio. Airbnb è la prima grande piattaforma a lanciarsi sulla spinta del turismo esperienziale e ne sarà ripagata. L'anno successivo inoltre lancia il suo brand in Cina, Aibiyang, e nel 2019 diventa partner ufficiale del Comitato Olimpico Internazionale e acquisisce HotelTonight per oltre 400 milioni di dollari. Nel 2020 secondo Statista (figura 1.4) il market cap di Airbnb supera quello di Trip.com e di Expedia, risultando secondo, e molto vicino, solo a quello di Booking.com: si scardina chiaramente la struttura del settore della distribuzione online che ha assistito per anni a un testa a testa tra Booking ed Expedia. Dopo l'importante ingresso di Trip.com, rimasto però concentrato su una diversa area geografica, sono proprio gli Stati Uniti a dare i natali al nuovo grande competitor. La grande innovazione portata da Airbnb, infatti, è data sicuramente dalla possibilità di utilizzare un solo portale per accedere a diverse tipologie di strutture ricettive, ma soprattutto dalla possibilità di utilizzare lo stesso canale di prenotazione per il pernottamento e per le attività ed esperienze svolte durante la propria vacanza. Airbnb, infatti, più di tutti i suoi competitor, è riuscito ad adattarsi velocemente al trend della 'tourism experience' che considera come grande valore aggiunto la possibilità di interagire con i locali e vivere esperienze diverse dai classici tour turistici.

Airbnb è il chiaro esempio di come con il nuovo millennio non si parlerà più solo di Online Travel Agencies (OTA) ma più in generale di Online Travel Companies, comprendendo così anche i metasearcher e i siti di recensione online, le altre grandi innovazioni degli ultimi anni.

#### 1.2.4 Gli Anni Dieci: nuove intermediazioni

Con il nuovo millennio l'innovazione arriva anche sotto una nuova forma: i cosiddetti searcher e metasearcher, ovvero dei comparatori di prezzo online che mostrano al consumatore i risultati della ricerca proposti da diverse compagnie per lo stesso tipo di prodotto o servizio. Anche nel settore dei viaggi esistono infatti i motori di ricerca specializzati (TSE, *Travel Search Engine*), che scansionano i database dei propri partner, e i metasearcher (TMSE, *Travel Meta Search Engines*) che oltre a scansionare

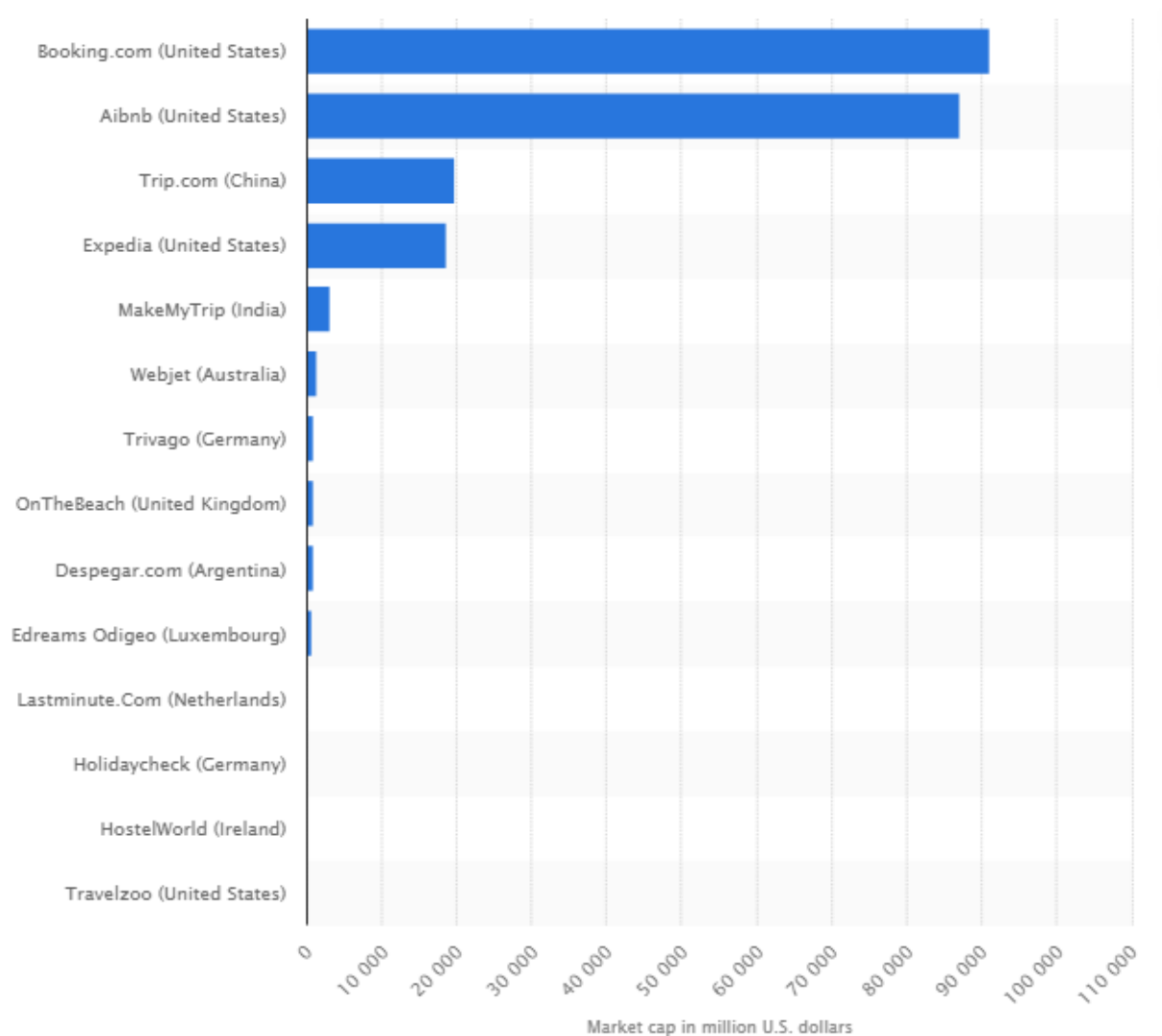


Figura 1.4: Market cap delle principali online travel companies a livello mondiale nel dicembre 2020 (Statista Report, 2021)

compagnie aeree, OTA e siti ufficiali degli hotel, scansionano anche i diversi TSE. Tra i principali metasearcher ci sono:

- *Hotel Finder*: confronta Expedia, Hotels.com, HotelTravel, AccorHotels e Getaroom;
- *HotelsCombined*: confronta Booking.com, Expedia, Hotels.com, Agoda, AccorHotels, Travelodge, Adina, Meriton, Rydges, Priceline, Hotel Quickly e Hotelopia;
- *Skyscanner*: confronta Booking.com, Wotif, Agoda, Hotels.com, Expedia e AccorHotels;
- *Momondo*: confronta Amoma, HotelTravel, Skoosh, Getaroom, Hotel.info, Booking.com, Priceline, Agoda ed Expedia.

Ma i due più grandi metasearcher sono attualmente Trivago e Kayak. *Trivago* confronta oltre 100 siti web tra cui Booking.com, Expedia, Trip.com, Hotels.com, Agoda. L'idea di Trivago nasce nel 2006 in Germania, nel 2010 la piattaforma trivago.com viene lanciata e nel 2012 sbarca negli Stati Uniti, l'anno successivo nel mercato asiatico. Nel 2014 Expedia acquisisce il 62% di Trivago con una spesa pari a 632 milioni di dollari. *Kayak* invece è parte della rete di affiliati composta appunto da Kayak, HotelsCombined, Momondo, SWOODOO, Checkfelix, Mundi e Cheapflights oltre ad essere parte del gruppo Booking Holdings. È stata fondata nel 2004 negli Stati Uniti e tra il 2007 e il 2010 è riuscita ad imporsi anche nel mercato europeo; nel 2012 è stata acquisita da Priceline per 1,8 miliardi di dollari. Simili ai metasearcher sono i siti di recensioni, primo fra tutti *TripAdvisor* (2017), che permettono di cercare, confrontare e prenotare servizi turistici tramite il proprio sito. TripAdvisor nasce nel febbraio del 2000 negli Stati Uniti e nel 2009 lancia il suo brand in Cina sotto il nome di daodao.com, rivoluzionando quello che sarà il futuro degli acquisti online: basandosi principalmente sulle recensioni degli utenti, i servizi sono presentati secondo il criterio di valutazione (da 1 a 5 stelle).

Anche Google si è inserito nel mercato dei metasearcher con *Google Hotel Search*<sup>8</sup>, precedentemente chiamato Google Hotel finder e attivo da luglio 2011. Inizialmente presentava i risultati nella pagina di ricerca in un box giallo sopra gli annunci, ma dall'aprile 2012 i risultati sono presentati tra gli annunci e i normali risultati, con la stessa grafica, eliminando quindi la forte visibilità del box giallo (figura 1.5).

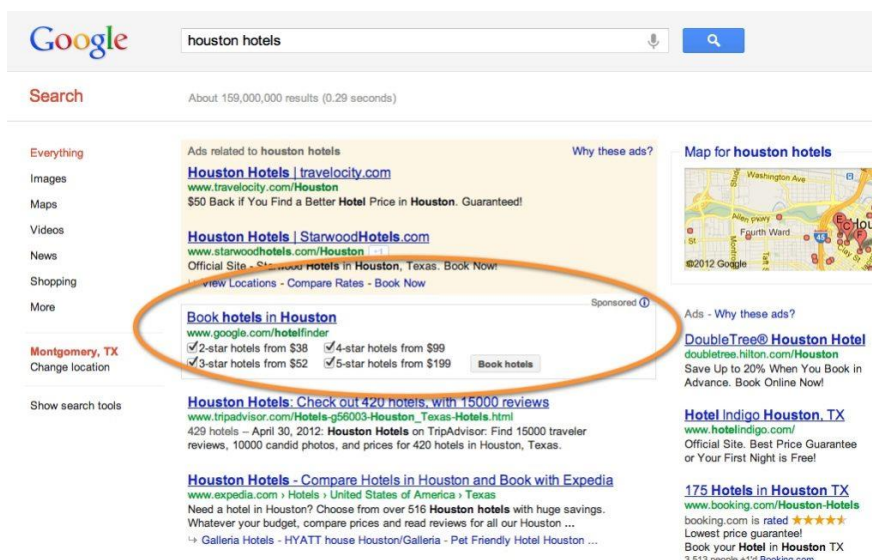


Figura 1.5: Risultato di Google per la ricerca "Houston hotel" (Screenpilot, 2012)

<sup>8</sup> Sito ufficiale: <https://www.google.com/travel/hotels>



Ad oggi invece i risultati offerti da Google cercando “hotel + destinazione” si presentano secondo questo ordine (figura 1.6): i primi sono gli annunci, ovvero siti sponsorizzati che spesso coincidono con le principali OTA come Booking.com o Expedia;

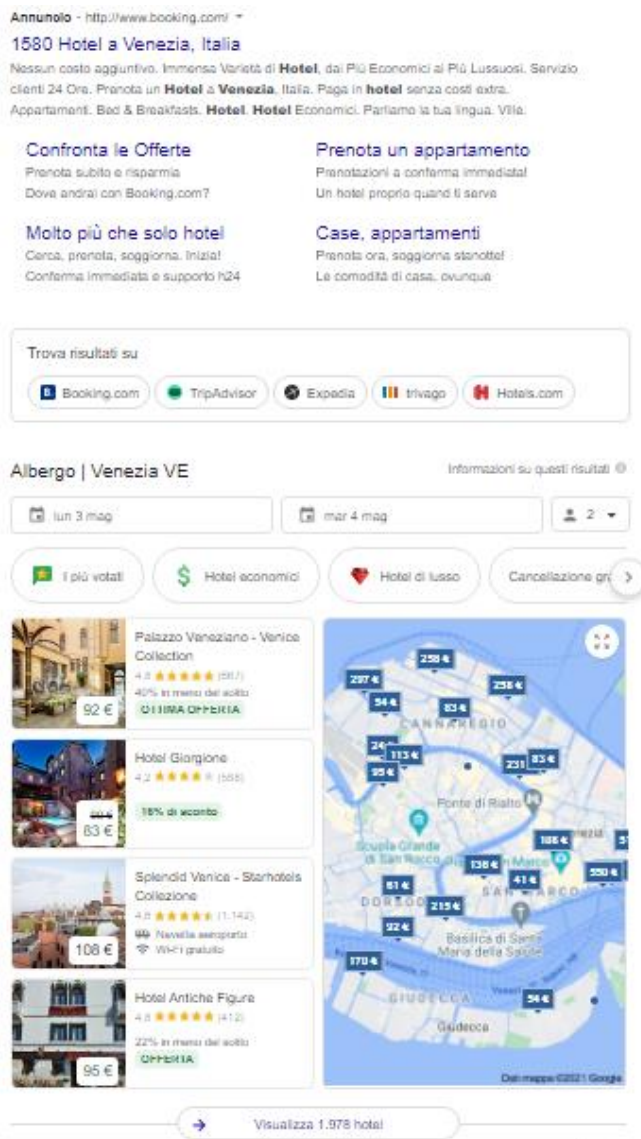


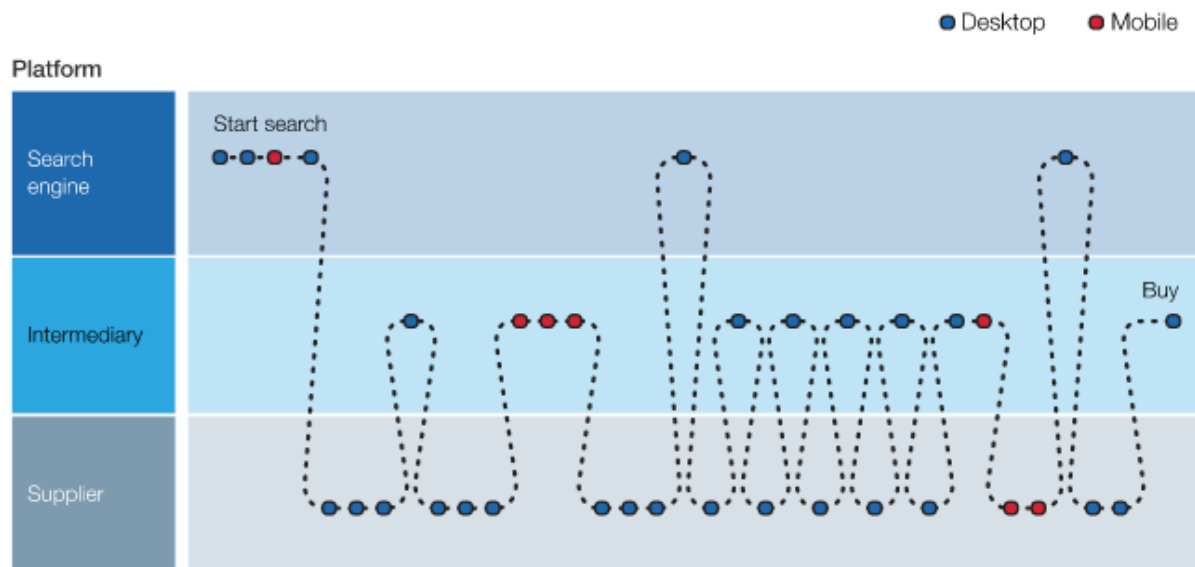
Figura 1.6: Esito ricerca “hotel a Venezia” sul motore di ricerca Google al 02/05/2021

efficace, in particolare in Europa dove Google ha praticamente il monopolio tra i motori di ricerca.

Il primo decennio del ventunesimo secolo, quindi, può essere considerato il grande boom della disintermediazione nella distribuzione alberghiera: oltre allo sviluppo delle OTA, questi sono gli anni in cui nascono e crescono esponenzialmente le prime community online come Facebook e TripAdvisor, in cui lo strumento della recensione online inizia ad acquisire un peso sempre maggiore e l'utilizzo di Internet non si limita più al computer, perché l'utilizzo di smartphone e tablet cresce incessantemente. Si arriva così al 2013, il

segue un box intitolato “Trova risultati su” in cui sono presentati i principali metasearcher e OTA tramite i quali è possibile effettuare la ricerca e la prenotazione; successivamente il metasearcher di Google si presenta come un grande box in cui è possibile selezionare da subito le date, il numero di ospiti e alcuni filtri generali, inoltre si presenta una mappa con i principali hotel e una lista di quattro risultati. In fondo è possibile selezionare “Visualizza hotel” per accedere a Google Hotel Search, ma in realtà qualunque azione sul box rinvia direttamente al metasearcher di Google. Solo successivamente sono elencati i risultati organici della ricerca. L'immagine presenta il risultato della ricerca “hotel a Venezia”, è chiaro come la presenza di un box interattivo come risultato della prima ricerca sia molto

cosiddetto ‘anno dei tre schermi’ in cui il consumatore si basa ormai prevalentemente sul supporto tecnologico per scegliere dove alloggiare e per farlo utilizza diversi schermi e diversi fornitori. Secondo Thakran e Verma (2013) la media è di 24 siti visitati prima della decisione finale, mentre nel 2018 la McKinsey&Company presenta una ricerca secondo cui la media è di 45 ricerche tra computer e smartphone in un percorso che si intreccia tra motori di ricerca, intermediari e fornitori (figura 1.7).



'This example shows a single journey, which happens to have 35 touchpoints. The average across our data set was 45 touchpoints.

Figura 1.7: Esempio di percorso tra le piattaforme usate nel processo di acquisto (McKinsey & Company, 2018)

Ecco, quindi, che oltre ai fornitori e agli intermediari si inserisce un terzo elemento: il motore di ricerca, cui si è precedentemente accennato presentando Google Hotel Search. Quando si parla di risultati forniti dai motori di ricerca si presentano due possibilità: le ricerche organiche, ovvero i risultati forniti dalla ricerca secondo l'algoritmo di Google, e i risultati a pagamento o siti sponsorizzati, che vengono mostrati per primi. Verso la fine degli anni Dieci, tra le maggiori azioni svolte dalle travel companies spicca la SEO (*Search Engine Optimization*) ovvero l'insieme di attività finalizzate al miglioramento di scansione, indicizzazione e posizionamento del proprio sito web. Infatti, chi utilizza i motori di ricerca supera difficilmente la prima pagina e, poiché i risultati organici della ricerca si trovano dopo i siti sponsorizzati, il posizionamento è fondamentale su qualsiasi tipo di supporto, che sia computer o smartphone. Ovviamente oltre al posizionamento, anche il testo e le immagini devono essere rilevanti nella ricerca, sia per quanto riguarda la visualizzazione nel motore di ricerca, sia per la pagina di arrivo.

In particolare, Google nel 2010 ha lanciato Google Hotel Ads, confluito nel 2018 nel sistema pubblicitario a pagamento di Google, Google Ads (2018), che permette di mostrare i propri annunci, le proprie tariffe e disponibilità su Google Maps, Search e Assistant. Nel 2019 è il primo metasearcher in termini di crescita e investimenti. Ora una struttura alberghiera può ottenere un account nel Google Hotel Center e collegarlo a Google Ads per creare nuove campagne pubblicitarie, oppure lo possono fare le terze parti ovvero i partner di Google (Google Ads, 2021) che si occupano di connettività e gestione delle campagne pubblicitarie.

Il ruolo di Google e in generale dei searcher e metasearcher diventa sempre più importante, già nel 2012 una ricerca svolta da Ipsos MediaCT (2012) per Google mostra che l'83% dei turisti leisure e il 76% dei turisti business pianifica online il proprio viaggio, e che per i turisti leisure in particolare i motori di ricerca sono la prima risposta alla domanda: "Which of the following online sources do you typically use to plan leisure or business trips?" (figura 1.8).



Figura 1.8: Risposte fornite da viaggiatori leisure e business alla domanda "Quali delle seguenti fonti online utilizzi generalmente per pianificare i tuoi viaggi?" nell'ambito di un sondaggio richiesto da Google sui metodi di prenotazione online nell'ambito della ricettività - (Ipsos MediaCT, 2012)

#### 1.2.4 Verso gli Anni Venti: novità e prospettive future

Applicandolo a quanto osservato fino ad ora, il processo di acquisto e consumo di un viaggio viene indentificato in sei passaggi (Serra Cantallops, Ramon Cardona, & Galbis Matarredona, 2013): la *ricerca di informazioni*, svolta prevalentemente sui motori di ricerca; la *pianificazione*, una volta scelta la destinazione, si sviluppa oltre che sui motori di ricerca anche sui siti di recensione e sulle OTA che hanno ormai sviluppato un importante apparato di recensioni e valutazione degli utenti; la *selezione* del prodotto o

servizio vede aggiungersi nel sistema di intermediazione anche i metasearcher, presenti anche nel passaggio della *prenotazione*; dopo aver usufruito del prodotto o servizio, la fase finale del *feedback* ha luogo principalmente sui siti di recensione e sulle OTA (figura 1.9).

	Metasearchers	Search Engines	Review Sites	OTAs	Wiki
Information Search	•	••	•	•	••
Planning	•	••	••	••	•
Product Selection	••	•••	•••	••	n/a
Booking	•••	•••	•••	•••	n/a
Service Delivery					
Post-Sale & Feedback	n/a	n/a	•••	••	n/a

Figura 1.9: Peso degli intermediari nel processo di acquisto (Serra Cantallops, Ramon Cardona, & Galbis Matarredona, 2013)

Risulta evidente come gli intermediari presenti nelle fasi iniziali del settore della distribuzione del prodotto turistico siano stati soppiantati dall'avvento di internet e dei diversi intermediari online che spesso possono farsi carico di tutte le fasi del processo (figura 1.10).

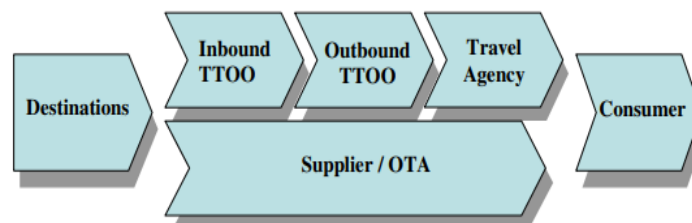


Figura 1.10: Catena del valore tradizionale vs la nuova catena del valore (Serra Cantallops, Ramon Cardona, & Galbis Matarredona, 2013)

Ora, un nuovo attore ha iniziato negli ultimi anni ad affacciarsi al settore della distribuzione alberghiera, ma risulta particolarmente complesso inquadrarne le potenzialità e i possibili risvolti: si tratta dei social media. Una ricerca del 2011 (Noone, McGuire, & Rohlfs, 2011) propone per la prima volta un framework per valutare le opportunità che una ragionata gestione dei social media può offrire al revenue management. Osservando infatti come la disciplina stia gradualmente evolvendo da strategia tattica inventory-focused ad approccio di creazione della domanda consumer-centric, chiaramente le potenzialità dei social media che avvicinano come mai prima d'ora clienti e fornitori devono essere prese in considerazione. Se già i siti di recensioni avevano

scardinato la dialettica B2C<sup>9</sup> creando dialogo e comunicazione in tutte le direzioni, i social media aumentano esponenzialmente la varietà di possibili comunicazioni C2B e C2C. I flussi di informazione si creano quindi in entrata, i contenuti consumer-generated, e in uscita, i contenuti firm-generated (Noone, McGuire, & Rohlfs, 2011). Altra distinzione è data dalla scala temporale su cui si lavora: nel breve periodo, infatti, si può lavorare sul pricing, ad esempio promuovendo offerte e pacchetti, su brand awareness e destagionalizzazione; nel lungo periodo si sviluppano invece strategie di customer relationship lavorando sul coinvolgimento dei potenziali clienti e si sfruttano gli strumenti analitici che il digitale offre per raccogliere dati e informazioni. Quest'ultimo punto nello specifico è fondamentale per la distribuzione perché maggiori sono le informazioni acquisite, migliore sarà l'elaborazione di una strategia di distribuzione che sceglie coscientemente i canali più adatti al proprio target reale e desiderato e crea campagne promozionali mirate. L'utilizzo dei social media può quindi diventare uno strumento per ridurre la propria dipendenza dalle OTA, utilizzando strategie consumer-centric per influenzare il comportamento del consumatore e promuovere l'acquisto diretto dal sito della struttura. Se infatti una struttura alberghiera costruisce grazie ai suoi canali social un vero e proprio portfolio, un'immagine ragionata che rappresenta la sua qualità e unicità, rendendo chiaro il suo posizionamento e la sua offerta di servizi ancillari, riuscirà a competere con le altre strutture non solo sulla base del prezzo, riducendo così il rischio di una corsa al ribasso. Ampountolas (2019) ragionando sulla possibilità di spostare l'approccio della distribuzione da quanto il fornitore è disposto ad accettare a quanto il cliente è disposto a spendere, riconosce nel social media uno strumento fondamentale per identificare la willingness-to-pay dei potenziali clienti, a seconda del loro segmento e delle date.

---

<sup>9</sup> Con B2C si intende la comunicazione 'business to consumer' ovvero ciò che il produttore comunica al cliente finale, mentre quando un'azienda lavora per un'altra azienda si parla di B2B. Quando invece sono i consumatori a comunicare si parla di C2B, se il cliente riesce a comunicare i suoi desideri al produttore, e di C2C quando si creano delle community di consumatori che dialogano tra loro. Si parla in questo caso di WOM, word-of-mouth ovvero il passaparola, e nel caso si tratti di un ambiente virtuale si parla di e-WOM.

## ***1.2 Il 'giusto canale': la letteratura in materia di channel distribution***

Il revenue management è una disciplina molto recente, nasce negli anni Settanta sulla spinta di due fattori principali: innanzitutto la deregolamentazione dei voli aerei negli Stati Uniti ha concesso la possibilità a nuove compagnie di farsi strada nel mercato accanto alle già affermate grandi compagnie e compagnie di bandiera, principalmente rendendosi competitive proponendo prezzi più bassi. Ma queste nuove compagnie low cost, che si inserivano nel segmento di tratte più affollate e redditizie, non avrebbero ottenuto gli stessi risultati senza il secondo importante fattore, ovvero lo sviluppo informatico e tecnologico. Il revenue management si basa infatti sull'utilizzo e l'analisi di una grande quantità di dati, possibile solo con il supporto della tecnologia. L'avvento di tali compagnie low cost ha completamente rivoluzionato il settore, dove molte compagnie aeree tradizionali sono morte in seguito alla perdita dei clienti, mentre le altre si sono dovute adeguare alle nuove strategie di differenziazione di prezzi e, appunto, di revenue management. Tale innovazione però non è rimasta limitata al settore dei trasporti, ma le stesse strategie sono state applicate a innumerevoli settori e nello specifico al settore dell'ospitalità. Per definire il concetto di revenue management nel settore alberghiero si utilizza la definizione: *"Vendere la camera giusta, al giusto cliente, al giusto prezzo, nel giusto momento, attraverso il giusto canale distributivo"*. Questo significa controllare e gestire il prezzo di una stanza e la capacità di una struttura alberghiera lungo tutto il processo di vendita del prodotto. Il tipo di prodotto venduto inoltre è un prodotto non immagazzinabile, cioè una notte in albergo, al pari di un biglietto aereo, se non viene acquistata da un cliente viene persa. Inoltre, una room-night è un prodotto venduto in anticipo rispetto all'utilizzo, in un mercato segmentabile, con domanda variabile, cioè non nota a priori, e con prezzi e caratteristiche che possono essere modificati. Il lavoro del revenue manager, di conseguenza, consiste nella gestione dei prezzi, della capacità e dei canali distributivi, basandosi su forecast della domanda, ovvero previsioni basate sui dati storici della struttura, e nel monitoraggio dei risultati.

La disciplina del revenue management, quindi, ha appena cinquant'anni di vita, eppure la letteratura sul tema è molto vasta e si occupa dei suoi diversi aspetti. I due studi più recenti sulla letteratura utilizzano una versione rivisitata dello schema di Noone et al. (2011), il framework (figura 1.11) infatti è proposto da Guillet e Mohammed (2015) e utilizzato anche da Binesh et al. (2020). Le due ricerche si occupano di analizzare la composizione della letteratura specialistica di revenue management, sia per osservare le

tendenze e gli argomenti più sviscerati, sia per evidenziare eventuali mancanze in letteratura. I risultati delle due ricerche mostrano un evidente cambio di rotta per quanto riguarda la letteratura sulla gestione dei canali di distribuzione.

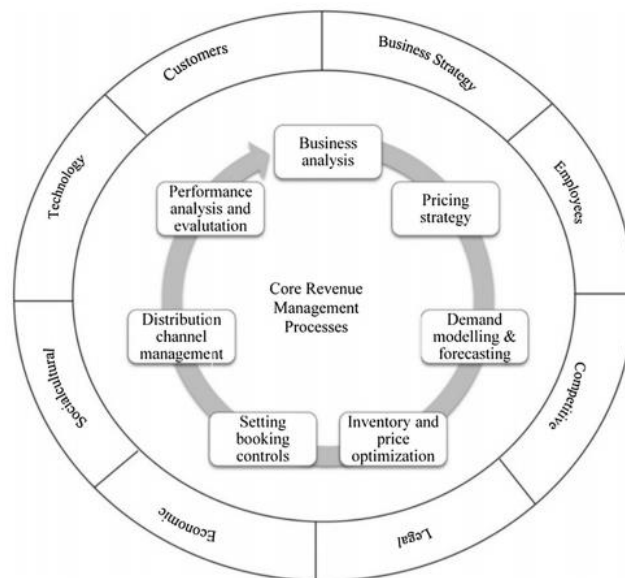


Figura 1.11: Framework da Guillet e Mohammed (2015)

Lo studio del 2015, che osserva la letteratura negli anni 2004-2013, presenta il distribution channel management come terzo argomento maggiormente affrontato dopo pricing e customers. In particolare, grande attenzione è prestata ai concetti di 'rate comparison' e 'rate parity and integrity' e alla dialettica tra i diversi canali distributivi: il decennio osservato infatti è il teatro della cosiddetta SoLoMo Era<sup>10</sup> (Thakran & Verma, 2013). Significa che in seguito agli anni in cui internet inizia a farsi strada, ad esempio con l'esplosione dei siti di hotel che vendono stanze online che passano dal 39% nel 1999 al 64% nel 2001, il primo decennio degli anni Duemila osserva l'aumento esponenziale dei canali di distribuzione virtuali, portando la letteratura a interessarsene. Il decennio successivo al contrario, come osservato nello studio del 2021 sugli anni 2013-2019, osserva il crollo del distribution channel management all'ultimo posto per argomento trattato e l'unico aspetto osservato è quello dell'impatto delle OTA sulla catena di distribuzione. Già Guillet lo osservava e Binesh lo sottolinea, le future aree di ricerca dovranno considerare lo sviluppo e l'impatto di searcher, metasearcher e soprattutto dei social media. Infatti, sebbene modellare la domanda utilizzando i social media possa sembrare materia di marketing, in realtà si dimostra fondamentale per il revenue

<sup>10</sup> Con SoLoMo si intende *social-, location-, mobile-based applications*, ovvero lo sviluppo tecnologico conosciuto come CET, *customer engagement technology*.

management, come osservano Viglia e Abrate (2020) che, considerando il 2020 come anno di svolta, affermano che il revenue management sarà sempre più trainato dalle strategie di marketing e dovrà affrontare quattro principali tematiche nei prossimi anni: la definizione di una cultura organizzativa, il dynamic pricing, il personalized pricing e la gestione dei canali di distribuzione, con un approccio multicanale integrato.



## Capitolo 2

### L'effetto della filiera sul prodotto alberghiero

Presentata la storia dell'evoluzione della filiera del prodotto e dei canali di distribuzione di una stanza d'albergo, si osserveranno nel seguente capitolo gli impatti che tali canali hanno sul prodotto. Infatti, più complessa è la filiera, maggiore sarà l'impatto che questa avrà sul prodotto e sulla sua gestione. Si presentano allora una serie di strumenti utili a capire l'effetto della filiera sul prodotto e poi si vanno ad osservare i diversi canali, il loro rapporto con le strutture alberghiere e l'influenza che ognuno di loro può avere sul prodotto.

#### ***2.1 Impatti e conseguenze della filiera: indicatori economici e clausole contrattuali***

I canali di distribuzione hanno un impatto principalmente economico sul prodotto, sia in termini di commissioni pagate che di gestione e mantenimento della propria presenza sui canali; inoltre le strutture alberghiere si legano agli intermediari utilizzando dei contratti che possono andare a limitare la gestione autonoma del proprio inventario e dei prezzi. Diversi interventi legislativi si sono mossi in tale direzione, ma i risultati sono ancora molto contenuti.

##### **2.1.1 Net Room Rate**

La filiera del prodotto, come osservato nel precedente capitolo, è alquanto complessa e chiaramente ogni canale utilizzato ha un costo: una commissione pagata in proporzione a quanto venduto, un corrispettivo fisso pagato per garantire la propria presenza su una piattaforma, la formazione e lo stipendio di personale addetto. Ogni strada possibile risulta in qualche modo onerosa, quindi parte della scelta del canale, o più probabilmente dei canali, dipende dal costo che essi hanno. Si parla infatti di *erosione della tariffa*, e per valutarla si calcola un indicatore apposito chiamato Net Room Rate, ovvero la tariffa applicata alla stanza al netto del costo affrontato per venderla:

$$\text{Net Room Rate} = \frac{\text{Fatturato camere} - \text{Costo distribuzione}}{\text{Camere vendute}}$$

Tale indicatore è estremamente utile se affiancato dagli altri indicatori di occupazione e fatturato: il tasso di occupazione è il rapporto tra le camere occupate e la capacità totale dell'albergo, rappresentando quindi quanto la sua occupazione effettiva è distante dall'occupazione potenziale massima. Sapendo però che il prezzo di una stanza può variare, è necessario anche conoscere la tariffa media giornaliera per stanza occupata, chiamata ADR (*average daily rate*), ovvero il rapporto tra i ricavi delle camere e le camere vendute. Moltiplicando i due indicatori precedenti si ottiene l'indicatore principe, ovvero il RevPar (*revenue per available room*) cioè la revenue per stanza d'albergo, occupata o meno. Si può quindi calcolare come rapporto tra ricavi e capacità, oppure come tariffa media giornaliera per occupazione.

$$\text{Tasso di occupazione} = \frac{\text{camere occupate}}{\text{capacità}}$$

$$\text{Tariffa media (ADR)} = \frac{\text{ricavi camere}}{\text{camere occupate/vendute}}$$

$$\text{Tariffa media (RevPar)} = \frac{\text{ricavi camere}}{\text{capacità}} = \text{ADR} * \text{Occupazione}$$

Ecco, quindi, che il rapporto tra Net Room Rate e ADR, semplificando le camere vendute, ci mostra il rapporto tra fatturato meno distribuzione e ricavi, indicando così in percentuale quanto l'erosione dovuta ad un particolare canale è stata consistente:

$$\text{Net ADR Yield} = \frac{\text{Net Room Rate}}{\text{ADR}} = \left( \frac{\text{Fatturato} - \text{Costi distribuzione}}{\text{Camere vendute}} \times \frac{\text{Camere vendute}}{\text{Ricavi camere}} \right)$$

Segue un esempio di come due diversi canali di distribuzione, vendendo una stanza allo stesso prezzo, possano comunque modificare di molto quello che sarà il reale guadagno della struttura alberghiera.

	CANALE DI DISTRIBUZIONE "A"	CANALE DI DISTRIBUZIONE "B"
ADR STANDARD	199.99 €	199.99 €
COSTI CANALE DISTRIBUZIONE	10.00 €	40.00 €
NET ADR	189.99 €	159.99 €
NET ADR YIELD	95 %	80 %

Tabella 2.1: Esempio confronto canali distributivi in funzione del Net ADR Rate (elaborazione personale)

Tale confronto si basa solamente sulla differenza di prezzo dei diversi canali, senza considerare altri potenziali fattori di differenziazione tra i servizi che i vari canali offrono e soprattutto dando per scontato che la tariffa della camera venduta sia la stessa. Proprio della cosiddetta “rate parity” si discuterà nelle pagine seguenti.

### 2.1.2 Rate Parity e Rate Integrity

La scelta di vendere utilizzando più canali comporta necessariamente la definizione delle tariffe e l'eventualità di proporre tariffe diverse su canali diversi. Come osservato precedentemente, nel primo decennio del Duemila la letteratura accademica in materia di canali di distribuzione si è concentrata molto sul tema di *rate comparison* e *rate parity and integrity*, ma considerando l'importante evoluzione legislativa avvenuta dal 2014 in avanti i riferimenti principali saranno fatti guardando alla letteratura più recente.

#### Rate Parity and Integrity: l'imposizione delle Price Parity Clauses

Con rate parity si intende la scelta di proporre tariffe coerenti tra loro anche tramite canali diversi, indipendentemente dal costo dell'intermediazione; con rate integrity si vuole invece indicare un concetto più astratto, che consiste nella giustificazione di un determinato prezzo o di un particolare sconto. Tali concetti si muovono di pari passo e sono fondamentali per la definizione di una struttura tariffaria razionale sia agli occhi della struttura alberghiera sia a quelli del cliente.

Quella della rate parity però non è una scelta solamente del revenue manager, perché possono essere i diversi canali, e nello specifico le OTA, a imporla come clausola nei contratti. Si parla infatti di Price Parity Clauses, conosciute come clausole MFN (Most Favored Nation), quando una OTA conclude con la struttura ricettiva un contratto nel quale una clausola comporta l'obbligo a carico della struttura ricettiva di applicare a suo vantaggio il miglior prezzo, o le migliori condizioni contrattuali, offerte nei rapporti contrattuali con soggetti terzi. Così all'albergatore è negata la possibilità di svolgere attività di libero mercato come applicare sconti per fidelizzare clienti; le OTA invece si assicurano il miglior prezzo e le migliori condizioni contrattuali che i gestori di strutture ricettive offrono o potrebbero offrire sul mercato. L'eventuale infrazione della clausola comporta per l'impresa alberghiera il pagamento di penali e altre sanzioni come la penalizzazione in termini di ranking e visibilità all'interno del sito web della OTA. Inoltre, al cliente che acquista tramite OTA viene offerta la garanzia del miglior prezzo (*best price guarantee*), questo significa che se un cliente finale dovesse trovare una tariffa migliore

su un altro canale potrebbe segnalarlo alla OTA, costringendo così la struttura alberghiera a rimborsare la differenza di prezzo riscontrata con l'operatore terzo. Si crea così un sistema efficace per rilevare l'eventuale inadempimento della clausola da parte degli hotel partner.

Analizzandone gli effetti anti-competitivi, Wang e Wright (2020) distinguono due particolari tipologie di MFN: wide e narrow, ovvero estese e ristrette. Le clausole estese richiedono che la tariffa proposta dall'albergo tramite OTA non possa essere maggiore rispetto ad alcuna altra tariffa proposta, né su altri intermediari elettronici né nella vendita diretta, ad esempio tramite il sito web dell'albergo. Le clausole ristrette sono meno rigide, permettono la vendita a tariffe inferiori tramite altri intermediari ma non nella vendita diretta tramite il proprio sito web, con l'unica eccezione delle scontistiche proposte tramite programmi fedeltà. Questa possibilità aumenta la competizione tra OTA, evitando il loro utilizzo solo come vetrina in cui il cliente sceglie il proprio hotel ma per acquistarlo si sposta sul più conveniente canale diretto.

#### Interventi legislativi

Il crescente utilizzo di clausole MFN ha portato diverse Autorità nazionali a valutare la loro compatibilità con le normative nazionali ed europee in materia di tutela della concorrenza, per prima già nel 2012 la britannica OFT (Office of Fair Trading) pubblica un report in cui osserva come le clausole di rate parity potrebbero creare barriere all'ingresso del mercato della distribuzione turistica online limitando la competizione e di conseguenza portando ad un aumento dei prezzi (OFT, 2012). In Italia il primo procedimento, che segnerà una svolta nel settore, è quello avviato dall'AGCM (Agenzia Garante della Concorrenza e del Mercato) nei confronti delle società Booking.com ed Expedia il 7 maggio 2014. Le clausole imposte dalle due società erano clausole estese, comprendendo nei limiti della parità tariffaria le altre OTA, i siti degli hotel, i call-center, la vendita in struttura e le agenzie, quindi sia la vendita diretta sia la vendita tramite qualunque soggetto terzo online e offline.

Dopo l'apertura della procedura Booking.com restrinse l'ambito d'applicazione escludendo i canali di vendita diretta, a patto che tali prezzi non fossero pubblicati online o comunque resi noti al grande pubblico, e annullò le clausole relative ai termini e condizioni delle offerte, ad esempio la politica di cancellazione o la colazione, e quelle in relazione a numero e tipologia di stanze disponibili. In Italia l'intervento legislativo in materia arriverà con la legge sul mercato e la concorrenza del 4 agosto 2017, in cui il

legislatore al comma 166 stabilisce che “è nullo ogni patto con il quale l'impresa turistico-ricettiva si obbliga a non praticare alla clientela finale, con qualsiasi modalità e qualsiasi strumento, prezzi, termini e ogni altra condizione che siano migliorativi rispetto a quelli praticati dalla stessa impresa per il tramite di soggetti terzi, indipendentemente dalla legge regolatrice del contratto”. Quindi la nuova disposizione non distingue né tra modalità online e offline né tra strumenti diretti o mediati; in maniera simile si era già mossa la Francia. Nell'agosto 2015 con la Loi Macron sulla crescita, l'attività e l'uguaglianza delle opportunità economiche all'articolo 133 si stabilisce come l'impresa alberghiera conservi sempre la libertà di effettuare a vantaggio dei propri clienti sconti e vantaggi tariffari di qualsiasi natura. Nel novembre 2016 in Austria viene inserito un quarto comma all'articolo 1 della legge sulla concorrenza sleale, riconoscendo come nulle tutte le pattuizioni che attribuiscono all'impresa che gestisce una piattaforma di prenotazioni il diritto di pretendere dall'impresa turistica che quest'ultima si astenga dall'offrire mediante distinti canali distributivi, incluso il proprio sito web, prezzi o condizioni contrattuali più vantaggiose per la clientela rispetto a quelle offerte all'interno della piattaforma. Se tutti questi interventi legislativi sono finalizzati a negare qualsiasi tipo di clausola MFN, il Tribunale di Dusseldorf in Germania ha invece ritenuto legittime le clausole ristrette applicate da Booking, facendo affidamento sul cosiddetto effetto vetrina delle OTA, ovvero immaginando che i visitatori dei siti web delle OTA utilizzino gli intermediari per scegliere l'albergo ma prenotino direttamente dal sito ufficiale dell'hotel. Anche l'autorità britannica per la competizione e i mercati (CMA) e la commissione australiana per la competizione e il consumo (ACCC) hanno permesso l'applicazione di clausole ristrette.

Questo cambiamento ha portato le OTA a porre sempre maggiore attenzione anche ai propri clienti fidelizzati, incrementando i programmi di fidelizzazione e scontistica come, ad esempio, il programma Genius di Booking.com che offre il 10% di sconto sulla tariffa più bassa e/o quella più venduta o il programma Expedia Rewards in cui i clienti possono acquisire punti e utilizzarli per ottenere sconti sulla stessa OTA. Tali programmi e vantaggi offrono spesso agli albergatori una maggiore visibilità per l'hotel e una maggiore probabilità di vendere anche in bassa stagione, ma sono funzionali a fidelizzare il cliente alla OTA e non all'hotel che si trova spesso obbligato a fronteggiare un aumento delle commissioni per potervi accedere.

### Dopo l'intervento normativo: la situazione oggi

Secondo Nicolau e Sharma (2019), ad oggi un hotel può scegliere se utilizzare una strategia di price parity oppure di price disparity. Sebbene all'apparenza potrebbe sembrare sempre preferibile applicare una tariffa maggiore quando l'intermediazione è più costosa, quindi maggiore tramite OTA e minore nella vendita diretta, in realtà soprattutto gli alberghi indipendenti non hanno tale possibilità poiché potrebbe significare ottenere un basso ranking sulla piattaforma dell'OTA e quindi minore visibilità. Gli autori, quindi, osservano i vantaggi e gli svantaggi dell'applicazione della rate parity.

Iniziando dagli aspetti positivi, si cita l'importanza della percezione di price fairness nel consumatore. Se infatti le differenze di prezzo non fossero ragionevoli, accettabili o giustificabili, l'impresa alberghiera ne perderebbe in termini di fiducia; invece, una politica di price integrity dovrebbe aiutare a mantenere un buon livello di trasparenza. Inoltre, il prezzo è un importante strumento di marketing: esso rappresenta il valore del brand e mostrare prezzi molto variabili o altalenanti potrebbe influire anche sulla percezione della qualità da parte del cliente. Sempre considerando il punto di vista del marketing, alcuni operatori alberghieri considerano la spesa per mantenere la propria presenza sulle OTA come una spesa di marketing, considerando ad esempio l'effetto billboard, e mantenere una rate parity può migliorare il proprio posizionamento sulla piattaforma aumentando quindi il volume della clientela che vedrà nella prima pagina la struttura interessata e sarà quindi più propensa ad acquistare. Infine, gli autori riconoscono agli accordi di rate parity il merito di incoraggiare una gestione dell'inventario più snella ed efficace.

D'altra parte, gli svantaggi e le criticità citati sono molteplici ed evidenti: la maggiore problematica sollevata è la riduzione dell'autonomia degli hotel nello stabilire liberamente i propri prezzi sui diversi canali di distribuzione. Se infatti le strategie di marketing si stanno spostando sempre più verso approcci one-to-one di personalized pricing grazie all'utilizzo dei big data, questa possibilità viene limitata dalle clausole di price parity, se non addirittura preclusa. Inoltre, considerando che diversi canali di distribuzione hanno costi diversi, la scelta di proporre prezzi più alti tramite canali più costosi potrebbe portare a una competizione tra OTA e abbassare le barriere all'ingresso del mercato che, come osservato precedentemente, ad oggi è costituito da un ristretto oligopolio. Oltre alla competizione tra OTA, ridotta solamente dalle clausole estese, anche la competizione tra hotel è limitata dagli accordi di rate parity: le strutture alberghiere,

infatti, sono costrette a adeguare i prezzi tra i diversi canali tendendo quindi a proporre prezzi più alti, mentre dall'altra parte i consumatori non sono invogliati a compiere una ricerca attiva tra i diversi canali per trovare il prezzo migliore, riducendo così la competitività.

In seguito ai cambiamenti normativi, una delle prime indagini è stata svolta dall'European Competition Network (2017) che nel suo report offre una fotografia del settore europeo, intervistando oltre sedicimila hotel. Nel 2016 solo la metà delle strutture alberghiere intervistate afferma di essere a conoscenza dei cambiamenti legislativi in corso e la maggioranza non mostra di voler applicare differenziazioni di prezzo né tra diverse OTA né tra diversi canali, principalmente perché non se ne vede l'utilità (figura 2.1). I pochi hotel che applicano differenziazioni di prezzo lo fanno proponendo prezzi più bassi tramite gli intermediari portando come motivazioni il desiderio di voler migliorare il proprio ranking sulle OTA e il fatto che ad un prezzo più basso corrisponde una commissione minore.

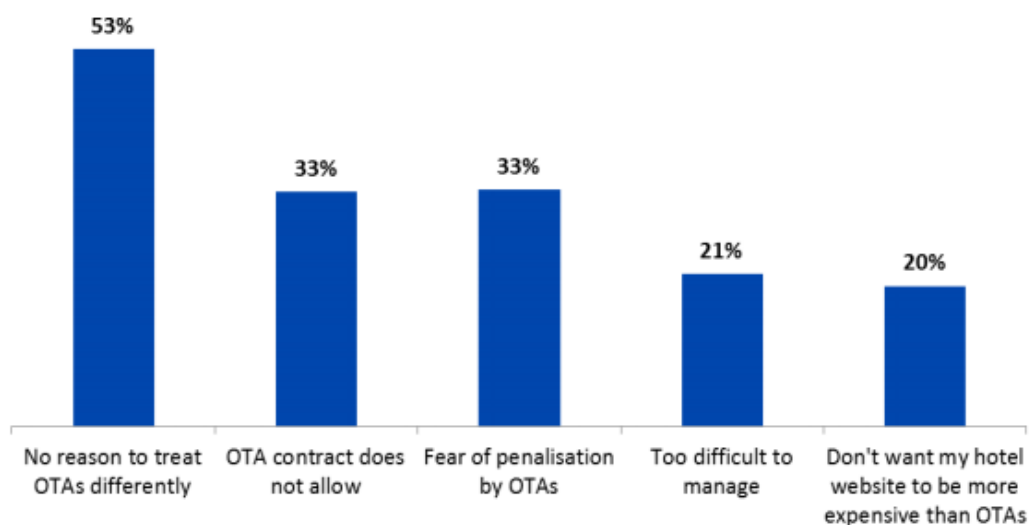


Figura 2.1: Ragioni per cui le strutture alberghiere non differenziano i prezzi tra le diverse OTA secondo i risultati dell'indagine svolta dall'European Competition Network (European Competition Network, 2017, p. 11)

Un'altra grande limitazione prevista delle clausole estese era quella relativa alla room availability, ovvero al numero e al tipo di stanze offerte. L'abolizione di tali clausole però non ha incentivato un cambiamento nella gestione della distribuzione tra OTA: il 90% delle strutture intervistate ha affermato di non aver modificato la propria distribuzione in termini di room availability dopo gli interventi legislativi con motivazioni molto simili a quelle portate dalle strutture che non differenziano i prezzi (figura 2.2).

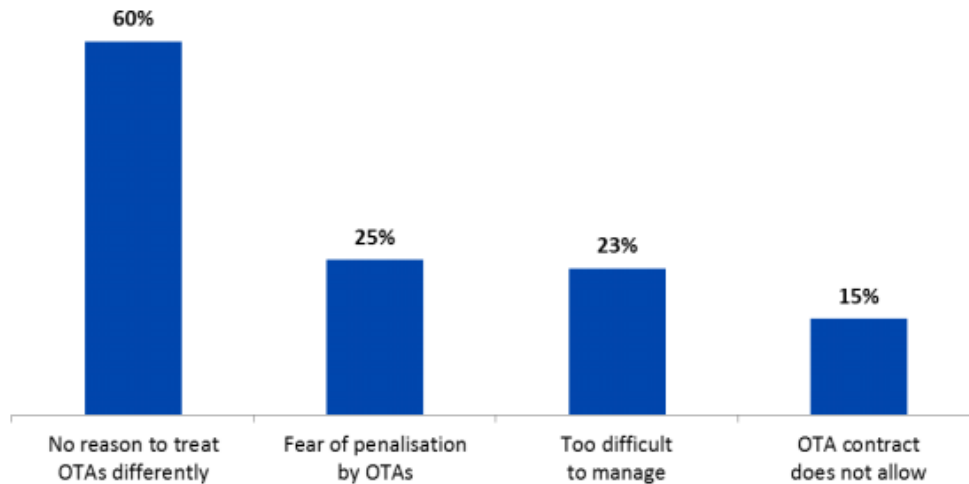


Figura 2.2: Ragioni per cui le strutture alberghiere non differenziano la loro room availability tra le diverse OTA secondo i risultati dell'indagine svolta dall'European Competition Network (European Competition Network, 2017, p. 16)

Come osservato, gli interventi legislativi dei diversi stati europei in materia di clausole MFN sono stati molto ravvicinati, eppure alcuni studi sono riusciti a confrontare l'andamento del mercato tra paesi con legislazioni diverse. In particolare, uno studio del 2021 (Mantovani, Piga, & Reggiani, 2021) confronta i dati di Booking.com in Sardegna e in Corsica nel periodo 2015-2017, osservando quindi cos'è cambiato in Francia dopo la Loi Macron del 2015 rispetto all'Italia in cui l'intervento legislativo è avvenuto solo nel 2017. Lo studio utilizza dei crawler che monitorano sul sito i prezzi di 343 hotel in Corsica e 465 hotel in Sardegna, con una dimensione di 28-38 stanze e con circa 5 anni di presenza su Booking.com alle spalle. In entrambe le isole, inoltre, la presenza di hotel affiliati a catene alberghiere si attesta sul 4-7% e il punteggio medio sul sito dell'OTA per la qualità si attesta a circa 8/10.

I risultati mostrano come gli hotel francesi che più hanno modificato la propria gestione dei prezzi nel 2015 siano quelli a quattro stelle e di medie e medio-larghe dimensioni, ma che in generale la reazione è stata abbastanza eterogenea e comunque poco consistente. Così si osserva che chi ha potuto elaborare delle strategie manageriali e di prezzo sono le strutture più complesse dal punto di vista organizzativo, per qualità o per dimensione, probabilmente perché dotate in partenza di un apparato manageriale più reattivo a tali pratiche. In media appena dopo l'eliminazione delle clausole di price parity il prezzo medio degli hotel in Corsica si è abbassato del 2,6%. Anche sul medio periodo, osservando gli anni successivi, l'impatto della Loi Macron è stato contenuto ed eterogeneo: Booking.com tra il 2015 e il 2016 da un lato ha migliorato la sua offerta di



strumenti per il revenue management e dall'altro ha inasprito le penalizzazioni in termini di ranking per le strutture alberghiere che propongono prezzi più bassi dal canale diretto. Così le strutture più piccole che dipendono principalmente dalla OTA non hanno avuto la possibilità di abbassare i prezzi e solo le strutture che si appoggiano a più canali e hanno una consistente vendita dal canale diretto hanno potuto elaborare nuove strategie di pricing. Si parla anche in questo caso di strutture a tre stelle o più e di dimensioni medie o medio-larghe. Si conferma così l'ipotesi per cui l'imposizione delle clausole MFN risultava molto più problematica per le strutture dotate di strumenti per gestire numerosi canali di vendita e per implementare la propria brand awareness, mentre le strutture alberghiere di dimensioni ridotte non hanno modo di superare la dipendenza dalle OTA e dalle loro politiche di ranking.

## **2.2 L'impatto dei diversi canali**

I canali di distribuzione del prodotto alberghiero sono numerosi ed eterogenei per tipologia di intermediario, costi, targhettizzazione e per possibilità di intervento della struttura alberghiera nelle modalità di vendita. Il loro impatto sul prodotto, infatti, non si misura solo in termini di *costi*, ma anche dal punto di vista del *target turistico*, se quindi è un canale che permette una buona targhettizzazione, dell'*autonomia nelle politiche decisionali*, ovvero quanto l'albergo può applicare scontistiche, proporre servizi integrati e simili, dello sviluppo della *reputation*, se l'albergo riesce tramite questi canali a lavorare sulla sua brand image, e in generale dell'*equilibrio* tra il tipo di servizio offerto del canale e le necessità della struttura ricettiva.

### **2.2.1 La tradizione: Agenzia di viaggio e Tour Operator**

Storicamente il canale di distribuzione alberghiera si compone di due attori principali oltre agli hotel: i tour operator sono coloro che compongono i pacchetti turistici abbinando strutture alberghiere, biglietti aerei ed esperienze nella destinazione; le agenzie di viaggio sono invece coloro che vendono tali pacchetti interfacciandosi direttamente con il cliente finale. Talvolta le agenzie di viaggio possono scavalcare i tour operator appoggiandosi ai GDS, soprattutto nell'organizzazione di viaggi per una clientela business.

Gli attori principali, quindi, sono le agenzie di viaggio nella vendita dei pacchetti turistici e i tour operator nella composizione degli stessi. Il costo di utilizzare tali

intermediari non è facile da stabilire in maniera univoca: le commissioni pagate possono variare ad esempio a seconda che l'agenzia di viaggio sia indipendente o parte di un consorzio o di un franchising, possono dipendere dalla destinazione, dal gruppo che prenota e dalla modalità con cui lo fa. Generalmente per un'agenzia di viaggio si distingue tra commissione forfettaria, ad esempio un'agenzia di viaggio che prenota solamente l'hotel otterrà una commissione del 10% sul prezzo finale, e tariffe con commissione a più livelli. Queste possono dipendere da diversi fattori, come ad esempio dal volume annuo delle vendite, per cui la commissione è più alta tante più sono le notti nella struttura alberghiera che sono state vendute tramite l'agenzia in un anno. Per questo motivo spesso le agenzie di viaggio appartengono a consorzi di viaggio più grandi che permettono di ottenere commissioni più alte, ragionando come economie di scala. La commissione inoltre può essere applicata al lordo o al netto dell'IVA. Il primo caso avviene generalmente quando il cliente paga in albergo il costo del soggiorno e gli eventuali extra più il 10% di IVA, da questo importo totale la struttura dovrà riconoscere la commissione da pagare all'intermediario. Se invece il cliente paga direttamente all'intermediario, la commissione è calcolata al netto dell'IVA e anche in questo caso bisognerà calcolare quanto riconoscere all'intermediario e quanto destinare alla struttura.

I tour operator invece comportano per il dettagliante un pagamento per l'intermediazione offerta pari a una provvigione minima del 6-8%, ma che generalmente varia tra l'8 e il 20%. Si distinguono in tour operator outgoing e incoming, i primi specializzati nella creazione di pacchetti turistici per i viaggiatori in partenza dal proprio paese verso un'altra destinazione, i secondi invece sono specializzati in una determinata area o destinazione. Quello delle agenzie di viaggio e dei tour operator ad oggi è un canale sempre meno utilizzato dalle nuove generazioni: il mercato delle agenzie di viaggio si compone ora principalmente di viaggi organizzati e turismo della terza età, viaggi verso mete particolarmente esotiche o distanti e viaggi per una clientela business.

I GDS, invece, sono utilizzati dalle agenzie di viaggio e in particolare dalle agenzie di viaggio interne delle società che li utilizzano per l'organizzazione dei viaggi aziendali. Una singola struttura alberghiera però non può inserirsi in autonomia in un GDS, ma deve essere affiliata ad un più grande network come ad esempio Relais&Chateaux, SLH, Signature, Preferred, CondeNast, Hotusa, Delta Airlines Programs o simili. Così i costi che la struttura alberghiera deve affrontare diventano numerosi: una commissione andrà pagata alla società di rappresentanza che permette all'hotel di accedere al GDS,

generalmente tra il 7% e il 12%, una commissione viene pagata al GDS stesso che generalmente corrisponde a 5-7 dollari per prenotazione, infine una commissione circa del 10% va riconosciuta all'agenzia che prenota tramite il GDS. Considerando quindi i costi da affrontare, la necessità di inserirsi in una rete affiliata e la tipologia di clientela business associata ai GDS, si associa a questo tipo di canale di distribuzione una tipologia di hotel di medio-grandi dimensioni o una catena alberghiera. Inoltre, tramite i GDS le corporation possono prenotare delle tariffe speciali negoziate con gli hotel e con le catene alberghiere rendendo stabile e duraturo il rapporto creato. È quindi importante sottolineare che gli hotel vendono tramite GDS a prezzi più bassi di quelli mostrati normalmente al pubblico e con commissioni più alte, per questo non sono utilizzati da alberghi piccoli e indipendenti.

### 2.2.2 La grande innovazione: le Online Travel Agencies

Se le agenzie di viaggio tradizionali sono in declino, le agenzie di viaggio online hanno vissuto una crescita esponenziale nell'ultimo decennio spinta dal desiderio dei turisti di una maggiore autonomia nell'organizzazione e nella personalizzazione dei propri viaggi. Esse, infatti, sono un'interfaccia tramite cui il cliente finale può scegliere direttamente la struttura alberghiera in cui alloggiare.

La collaborazione tra hotel e Online Travel Agencies può svilupparsi secondo due modelli principali: il *merchant model* e l'*agent model*. Il *merchant model* consiste nell'applicazione di due diversi contratti: con il primo la OTA acquista un certo numero di stanze dall'hotel a un prezzo stabilito, in seguito con il secondo le rivende ai turisti al prezzo deciso dalla OTA stessa. Questo meccanismo evidentemente apre alla possibilità di ottenere un mark-up molto elevato per la OTA, soprattutto perché la struttura alberghiera secondo tale modello vende le stanze ad un prezzo all'ingrosso, quindi scontato. L'*agent model* invece permette la vendita della stanza da parte dell'hotel tramite i canali online della OTA, corrispondendo una commissione alla OTA una volta venduta la stanza ma lasciando molta più libertà all'albergatore nella gestione dei prezzi e dell'inventario. Questo modello ovviamente risulta più complesso e rende i contratti terreno di importanti negoziazioni per la quantificazione della tassa di commissione e del prezzo della stanza. Le principali OTA sul mercato si comportano in maniera eterogenea, ad esempio Booking.com utilizza solamente l'*agent model* mentre Expedia li utilizza entrambi. Esiste poi un terzo modello, il cosiddetto *opaque model*. In questo caso il fornitore, ovvero la struttura alberghiera, rimane nascosto fino alla fine del processo di

acquisto: il cliente può così scegliere la destinazione, la categoria, ovvero le stelle dell'hotel, e il prezzo. Il brand viene rivelato solamente dopo l'acquisto che generalmente avviene ad un costo più basso e non offre la possibilità di cancellazioni o di modifiche nella prenotazione. È un metodo molto utilizzato per vendere le stanze che altrimenti resterebbero invendute ad un prezzo inferiore, ma senza influenzare la price integrity costruita sui diversi canali online: è stato osservato in precedenza come la gestione dei prezzi influenzi sia l'integrità del brand sia il posizionamento e l'opaque model è un ottimo strumento per non confondere il proprio target garantendosi comunque una revenue, seppure più bassa. Le principali OTA che utilizzano questo metodo sono Priceline e Hotwire, ma molte altre nel tempo hanno introdotto una propria versione di opaque pricing come nel caso della sezione "Top Secret Hotel" per Travelocity e Lastminute.

Se le OTA utilizzano modelli diversi, commissioni diverse e programmi fedeltà diversi, è fondamentale non considerarle tutte allo stesso modo, ma osservare il funzionamento di ognuna per scoprire quale sia potenzialmente la più adatta alla propria struttura. Per questo si osserverà il funzionamento delle due principali OTA nel mercato globale, Booking.com ed Expedia, inoltre si accennerà alla OTA Airbnb in quanto costituisce un interessante elemento di rottura nel duopolio costituitosi nel mercato delle Online Travel Agencies occidentali.

### Booking.com

La prima Online Travel Agency analizzata è Booking, attualmente leader del settore. Tradizionalmente si presenta come intermediario e non come parte contraente nelle procedure di prenotazione e pagamento, questo significa che la prenotazione avviene direttamente tra strutture ricettive e ospiti e che Booking non gestisce i pagamenti, ma fornisce solamente il gateway di pagamento online lasciando all'host la libertà di definirne modalità e tempistiche. Il metodo classico, quindi, vede il proprietario ricevere l'intero importo e poi, entro il 15 del mese successivo, restituire a Booking tramite bonifico il corrispettivo delle commissioni. Questo risulta particolarmente utile per le strutture che vogliono lasciare la possibilità agli ospiti di pagare in struttura, ma richiede grande attenzione poiché dimenticare il versamento delle commissioni comporta penalizzazioni e l'oscuramento della struttura sul sito. Recentemente è stata offerta la possibilità di far gestire i pagamenti a Booking, che così incassa l'intero importo della

prenotazione ed entro i primi giorni del mese successivo bonifica al proprietario quanto gli spetta al netto delle commissioni.

In entrambi i casi all'hotel viene addebitata una commissione che può variare tra il 15% e il 30%: la commissione base di partenza applicata da Booking è del 15%, ma può essere più alta per alcune destinazioni. La commissione viene applicata al netto di tasse e costi di pulizia, inoltre il prezzo presentato al cliente finale è quello definitivo, evitando così il rischio di incomprensioni circa gli eventuali supplementi da pagare in struttura: è infatti possibile comprendere la tassa di soggiorno nel prezzo finale presentato al cliente. Inoltre, l'hotel può proporre diversi tipi di prezzo, per ospite, per notte o per soggiorno, offrire sconti per chi compie ricerca da mobile oppure da una particolare area di provenienza ed è sempre possibile rescindere dal contratto con Booking, in qualunque momento.

Ma utilizzare o meno la OTA non è una scelta che può essere definita solo in base al suo costo: gli investimenti compiuti da Booking in termini di marketing, di ottimizzazione per i dispositivi mobili e di search engine optimization la rendono un ottimo strumento di marketing. Infatti, la piattaforma offre notevole visibilità alle proprie strutture sui motori di ricerca come Google, Bing e Yahoo rendendole visibili anche agli utenti che utilizzano i motori di ricerca come primo canale nella ricerca di un hotel. In aggiunta le recensioni fornite sono sempre verificate e utili per una strategia di marketing legata alla riprova sociale. Oltre all'aspetto del marketing, Booking offre un supporto strategico e gestionale grazie al pannello di controllo Analytics dove è possibile monitorare la performance della struttura e il mercato in cui si trova: si possono infatti confrontare i propri risultati con quelli dei competitor diretti. Viene offerta anche la possibilità di programmare a titolo gratuito degli incontri con il referente Booking della propria area di destinazione, che regolarmente mostra statistiche e trend, proponendo strategie di marketing e di prezzi per incrementare il proprio risultato sulla piattaforma della OTA.

I principali svantaggi invece riguardano la poca libertà nella scrittura della propria descrizione e in generale nella presentazione della struttura, rendendo la competizione basata principalmente sul prezzo, e l'impossibilità di rifiutare le prenotazioni. Infatti, un cliente di Booking può effettuare la propria prenotazione senza attendere la risposta della struttura e, nel caso in cui questa la voglia cancellare, dovrà confrontarsi con una politica di cancellazione molto rigida secondo cui l'hotel deve pagare una penale pecuniaria o

ricollocare gli ospiti in un alloggio simile, incaricandosi di pagare eventuali differenze di prezzo. Se invece è il cliente a cancellare la prenotazione, le eventuali penali pagate alla struttura comprendono anche una commissione a Booking.

Inoltre, esistono diversi programmi a cui è possibile aderire che aumentano la commissione come il Preferred Partner Program e il programma Genius, arrivando fino ad un massimo del 30% di commissione. Il primo è il Programma Partner Preferiti, esserne parte significa risultare evidenziati nelle ricerche grazie all'icona di un pollice in su, in questo modo si comunica ai potenziali clienti che le strutture contraddistinte da questo simbolo hanno dimostrato un alto standard qualitativo. Infatti, per esserne parte è necessario rispettare tre requisiti (Booking, 2021): il punteggio delle *recensioni* deve essere pari o superiore a 7/10 in almeno 5 recensioni, il punteggio della *performance* indicato da Booking come "un mix tra le vendite annuali previste e la domanda dei clienti" deve essere maggiore del 70% e così anche il punteggio dei *prezzi*, ovvero quanto i prezzi su Booking sono competitivi rispetto alle altre piattaforme. Tali requisiti sono verificati da Booking ogni 90 giorni, inoltre, accedere a tale programma comporta un aumento del 3% delle commissioni. I benefici indicati da Booking sono un aumento fino al 65% di visite in più alla pagina delle strutture aderenti al programma e fino al 40% di prenotazioni in più.

L'altro importante programma offerto da Booking è il Programma Genius, anch'esso finalizzato a ottenere una maggiore visibilità per l'hotel e una maggiore probabilità di vendere anche in bassa stagione, inoltre inizialmente per risultare tra i preferiti di Booking era necessario aver aderito precedentemente anche al programma Genius. Per poter aderire al programma è necessario aver ricevuto almeno tre recensioni e avere un punteggio di almeno 7,5/10 (Booking, 2021). Una volta che la struttura alberghiera ha aderito al programma, viene applicato uno sconto del 10% alla tipologia di alloggio meno costosa e/o alla più venduta, che può essere sospeso per un massimo di 30 giorni all'anno. Tale sconto secondo Booking può portare a un notevole aumento delle prenotazioni, inoltre essere parte del programma può essere considerato uno strumento di marketing poiché le strutture sono evidenziate da un logo riconoscibile e sono mostrate tra i primi risultati nella ricerca perché godono di un miglior ranking sul sito. Inoltre, la struttura a livelli del programma permette di rivolgersi a un particolare target di clienti: tutti gli utenti di Booking con un profilo che hanno compiuto almeno due prenotazioni appartengono al livello 1 di Genius, con cinque o più soggiorni negli ultimi due anni

accedono al secondo livello e con 15 o più soggiorni negli ultimi due anni accedono al livello 3. Oltre allo sconto del 10% una struttura può offrire uno sconto extra del 5%, la colazione gratuita o degli upgrade gratuiti dell'alloggio ai clienti dei livelli 2 e 3. È inoltre possibile offrire degli sconti dedicati ai soli utenti appartenenti al terzo livello che secondo Booking cancellano in media fino al 19% in meno e spendono fino al 12% in più rispetto agli altri. Booking afferma inoltre che "tre prenotazioni Genius su quattro sono effettuate da clienti Genius che visitano Booking.com direttamente, i siti dei partner strategici o quelli dei marchi affiliati di Booking Holdings. In media, i partner Genius vedono aumentare le prenotazioni del 29% e i guadagni del 24%" (Booking, 2021).

Molte agenzie di consulenza alberghiera, però, sconsigliano di aderire al programma, innanzitutto affermando che vendere una stanza tramite Genius porta in realtà a pagare una commissione del 30% (figura 2.1), inoltre il cliente acquisito grazie al prezzo basso è fidelizzato a Booking.com e non alla struttura alberghiera, mentre il cliente fidelizzato dell'albergo vedendo una tariffa più bassa sulla OTA potrebbe scegliere di acquistare tramite l'intermediario che presenta un prezzo più vantaggioso rispetto al canale diretto della struttura: inizia così un circolo vizioso di cannibalizzazione dei prezzi che porta le strutture alberghiere a pagare commissioni sempre più alte.

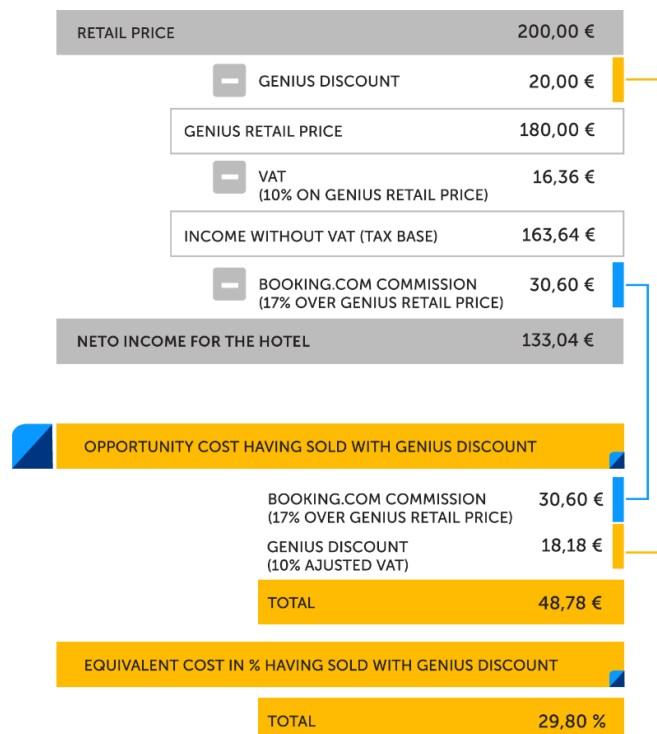


Figura 2.3: Esempio di applicazione della scontistica prevista dal programma Genius di Booking.com e delle commissioni richieste dalla OTA (Mirai, 2017)

## Expedia

Il principale competitor di Booking.com è Expedia, anch'essa una OTA parte di un più grande gruppo, l'Expedia Group. Quando una proprietà viene registrata su Expedia, la partnership può essere facilmente estesa agli altri online travel brand come Hotels.com, Travelocity, Orbitz e Wotif (Expedia Group, FAQs, 2021).

La OTA utilizza sia il merchant model sia l'agent model, distinguendo tra *Expedia Collect* e *Hotel Collect*. Nel primo caso è Expedia ad addebitare l'importo sulla carta di credito del cliente, pagando poi all'hotel l'importo accordato una volta che il soggiorno è stato completato; i profitti per la OTA con questo metodo dipendono molto dalla stagionalità, ma possono raggiungere anche il 30%. Il secondo caso invece si verifica quando il cliente paga in struttura, per cui le commissioni sono successivamente pagate a Expedia dall'hotel; secondo questo modello le commissioni possono raggiungere anche il 20%. Infatti, la commissione base da cui parte Expedia è del 15% dell'importo della prenotazione, ma se la struttura è inserita in un pacchetto combinato di trasporto e alloggio la commissione sale al 20%. Questo perché le strutture che danno la disponibilità a comparire in tali pacchetti ottengono anche maggiore visibilità, di conseguenza la commissione aumenta. I pacchetti possono infatti essere composti dal cliente finale accedendo direttamente alla sezione 'Pacchetti', ma esiste anche un terzo attore che può inserirsi tra Expedia e il cliente finale: le agenzie di viaggio. Se le OTA si sono inizialmente poste come alternative alle agenzie di viaggio tradizionali, Expedia invece ha lanciato il programma Expedia TAAP (Travel Agent Affiliate Program), un programma per agenzie di viaggio che registrandosi possono accedere, secondo diversi livelli, a tariffe agevolate e creare pacchetti per i propri clienti. Iniziando infatti da un livello Basic, le agenzie di viaggio possono crescere nei tre livelli successivi Basic Plus, Premium, Premium Plus accedendo così a tariffe agevolate B2B di diverse catene alberghiere come Marriott, Highgate e Club Quarters (Expedia, 2021).

Per il cliente finale, inoltre, come già osservato per il programma Genius di Booking, esiste un programma di fidelizzazione di Expedia chiamato Expedia Rewards. Il programma si basa su una semplice raccolta di punti che permettono di accedere a sconti, agevolazioni e anticipazioni di offerte. I tre livelli del programma sono l'Utente Blue, dove ogni cliente iscritto riceve sconti a partire dal 10% su una selezione di hotel che offrono tariffe per soli iscritti, l'Utente Silver deve aver soggiornato almeno 7 notti in hotel o aver speso almeno 5.000 euro in un anno, ricevendo così colazione gratuita, crediti per servizi



spa negli hotel VIP Access e il 10% in più di punti ad ogni prenotazione. Infine, l'Utente Gold, con almeno 15 pernottamenti prenotati tramite Expedia o una spesa superiore ai 10.000 euro in un anno, ottiene un upgrade gratuito della camera negli hotel VIP Access e il 30% in più di punti ad ogni prenotazione. Gli hotel VIP Access sono strutture selezionate da Expedia a 4 o 5 stelle e con un alto punteggio nelle recensioni, sono identificate dal logo apposito in ogni ricerca sul sito della OTA. Tale programma è particolarmente incentivato da Expedia che, nella ricerca organica sul sito, mostra per prime le tariffe agevolate con l'indicazione "tariffa per soli iscritti disponibile".

L'ordine con cui gli hotel sono mostrati sul sito inoltre dipende da numerosi fattori quali la reputazione, ovvero la valutazione dei viaggiatori nelle recensioni e la gamma e la qualità di immagini e informazioni fornita dalla struttura, la disponibilità nelle date indicate, i prezzi di partenza, la posizione rispetto alla destinazione indicata e le commissioni pagate. Infatti, dal sito ufficiale di Expedia si legge che "nel caso in cui mostriamo strutture aventi offerte simili, la struttura che si trova più in alto nell'elenco dei nostri risultati di ricerca riflette la circostanza per cui abbiamo ricevuto un compenso più alto per la prenotazione effettuata rispetto ad altre strutture con standard analoghi, dove abbiamo ricevuto un compenso o una commissione minore per la prenotazione" (Expedia, 2021). Questo significa che ad una minore commissione corrisponde minore visibilità, rendendo necessaria la ricerca di un equilibrio tra la necessità di contenere i costi di intermediazione e l'utilizzo efficace della OTA. Il costo della visibilità su Expedia dipende inoltre dall'*Accelerator Program*, lanciato nel 2016, che consiste nel pagamento di un sovrapprezzo per apparire nelle prime posizioni ed ottenere una maggiore visibilità. Nella pratica, una struttura alberghiera registrata su Expedia può collegarsi al proprio extranet e calcolare attraverso un pop-up il proprio posizionamento attuale e una stima del proprio posizionamento potenziale aumentando le commissioni, ad esempio una struttura alberghiera può calcolare di quante posizioni salirebbe aumentando le commissioni dell'1%. Secondo la OTA questo meccanismo incentiva le strutture alberghiere a gestire le proprie spese di marketing liberamente e a competere tra loro invece che con le OTA, ovviamente sottolineando che gli altri fattori che influenzano l'ordine di apparizione sul sito sono comunque presi in considerazione.

Un altro strumento di marketing offerto da Expedia è *TravelAds*, uno strumento di advertising pay-per-click. Il posizionamento sponsorizzato è diventato una pratica comune per la maggioranza delle OTA negli ultimi anni, ad esempio è utilizzato anche da

Booking e Tripadvisor, e recentemente Expedia ha sperimentato negli Stati Uniti e in Australia due diverse tipologie di Pay Per Click: il primo per la promozione all'interno della piattaforma e il secondo per il reindirizzamento al sito ufficiale dell'hotel. TravelAds Linkin lavorava all'interno della piattaforma, portando le strutture ad essere mostrate per prime nella lista delle strutture segnalandole come 'sponsorizzate'. La prenotazione in questo caso veniva comunque effettuata tramite la piattaforma comportando quindi il pagamento delle commissioni. TravelAds Direct invece, oltre a influenzare il ranking ordinario della struttura, mostrava anche il logo dell'hotel e il collegamento al suo sito ufficiale, ma tale strumento non è mai stato proposto in Italia. Attualmente è invece disponibile il programma TravelAds Sponsored Listing, che può essere utilizzato su tutte le OTA parte dell'Expedia Group e che permette di targhettizzare la propria sponsorizzazione secondo diversi criteri: durata della permanenza, destinazione, tipo di pacchetto, strumenti utilizzati per prenotare, budget e molti altri.

A differenza di Booking, tali strumenti di marketing non sono gestiti dalla singola OTA Expedia, ma sono invece offerti dall'Expedia Group, rendendone così più immediato l'utilizzo nelle diverse OTA parte del gruppo (Expedia Group, 2021).

### Airbnb

Nel 2018 il canale di distribuzione Airbnb ha ampliato la sua offerta permettendo agli hotel di vendere le proprie stanze tramite il suo canale, ma con alcune restrizioni: gli hotel devono essere boutique hotel oppure alberghi che offrono una "esperienza unica", mantenendo così forte il brand di Airbnb che lo distingue dalle altre OTA. Ovviamente però tale limitazione è complessa da verificare, rimanendo perlopiù una linea guida teorica utile principalmente a escludere le grandi catene alberghiere.

La principale differenza con i suoi competitor è data dal modello di business della OTA: le strutture alberghiere non devono firmare alcun contratto con Airbnb, rendendo totalmente libera la gestione del proprio inventario per le strutture alberghiere. Gli ospiti infatti prenotano una stanza d'albergo, che può scegliere se riservarsi il diritto di approvare la prenotazione oppure offrire l'opzione di prenotazione immediata, e pagano il proprio soggiorno ad Airbnb che a sua volta paga le strutture alberghiere dopo il check-in degli ospiti. Inoltre, le grandi differenze rispetto alle altre OTA a livello di prezzi sono due: le commissioni pagate sono molto basse perché sono compensate dai costi del servizio pagati dagli ospiti ad Airbnb, ma gli hotel non hanno margine di manovra su di essi. Per quanto riguarda le commissioni addebitate agli host, possono essere del 3% se

la politica di cancellazione è flessibile, oppure del 5% se le tariffe proposte hanno delle restrizioni, o se gli host sono Airbnb Plus, e sono sempre calcolate al netto delle tasse (Airbnb, 2021).

La commissione rappresenta solo una parte del guadagno di Airbnb; infatti, sono mostrati in maniera scorporata dal prezzo i costi del servizio, ovvero il prezzo che il cliente paga direttamente ad Airbnb e che è la OTA stessa a calcolare, generalmente variando tra il 5% e il 15% del subtotale. L'hotel, quindi, non può in alcun modo influenzare tali costi e per questo, sebbene le commissioni siano molto basse, la gestione del prezzo su questo canale risulta essere estremamente delicata se si considera la competizione con le altre OTA. Il prezzo proposto su Airbnb, per essere competitivo ad esempio con i prezzi proposti su Booking ed Expedia, deve essere più basso: secondo Mirai nel caso di una commissione del 3%, il prezzo deve subire una riduzione tra il 15% e il 24%, e per la commissione del 5% la riduzione può variare tra il 13% e il 23% (Mirai, 2018).

Inoltre, se si utilizza Airbnb come canale di distribuzione alberghiera, è necessario ricordare che i propri competitor non saranno gli stessi presenti sulle altre OTA più classiche: Airbnb ha un brand molto forte legato all'unicità dell'esperienza, al rapporto con il proprio host e alla possibilità di vivere esperienze local. Per questo la grande libertà lasciata nelle descrizioni e nella scelta delle foto deve essere sfruttata al meglio, a differenza delle altre OTA che portano la competizione principalmente sul prezzo.

### 2.2.3 Il canale diretto: il sito web dell'hotel

Per evitare le commissioni onerose richieste dalle Online Travel Agencies, la soluzione per poter vendere online le proprie stanze direttamente al cliente è l'utilizzo del sito web della propria struttura alberghiera. In questo modo il viaggiatore otterrà tutte le informazioni necessarie, potrà vedere le stanze e scoprire i servizi offerti, ma soprattutto pagherà direttamente all'albergatore il prezzo della stanza. Questa opzione risulta chiaramente preferibile, eppure spesso non è sufficiente: la creazione di un sito che rispetti i criteri fondamentali da rispettare non è semplice come appare.

Innanzitutto è necessario considerare l'utente come un acquirente di informazioni, che spende il suo tempo e la sua connessione per accedere al sito dell'hotel: il prodotto offerto deve quindi essere di buona qualità, di facile utilizzo ma dall'offerta ricca. Per fare questo è necessario avere una serie di accorgimenti: da un lato è necessario conoscere il proprio target di riferimento per adeguare e mantenere aggiornati i propri contenuti,

dall'altro definire in maniera chiara la propria identità permette di rendere coerente la grafica e i contenuti del sito con la propria immagine e con il proprio carattere, rendendo immediatamente comprensibile al visitatore cosa sta guardando. Anche le funzionalità del sito devono essere costruite in linea con gli obiettivi generali, guardando a dove si incontrano target di riferimento e brand; si devono ovviamente mantenere dei livelli di prestazione accettabili ed ogni aspetto del sito deve essere frequentemente controllato per evitare malfunzionamenti. Evidentemente, quindi, il sito web di un hotel non è uno strumento che una volta realizzato può considerarsi terminato, ma evolve e si modifica nel tempo insieme alle strategie di marketing e all'evoluzione del mercato e della destinazione.

Per quanto riguarda gli aspetti più tecnici, un sito web può essere basato su un Content Management System (CMS), come ad esempio WordPress, oppure su una piattaforma ad hoc. Gli aspetti fondamentali per scegliere la miglior piattaforma per il proprio hotel sono numerosi e vari: si passa dagli aspetti più scontati come la sicurezza e la possibilità di avere un supporto tecnico costante, agli aspetti più tecnici che riguardano il funzionamento vero e proprio del sito. Tra questi si possono elencare l'uptime, ovvero il tempo in cui un sito risulta raggiungibile nell'arco della giornata, la stabilità degli elementi incorporati da terzi siti come, ad esempio, il booking engine e la velocità di caricamento delle pagine. Inoltre, soprattutto se si utilizza un programma di newsletter che porta molti visitatori sul sito nello stesso momento, è estremamente importante avere una buona scalabilità, ovvero la possibilità di gestire flussi anche molti diseguali di visitatori senza andare in crash (Travaglini, 2021, p. 14-15).

Il punto fondamentale su cui concentrarsi, essendo il sito creato con l'obiettivo di vendere le stanze, è il booking engine. Infatti, la competizione con le OTA è data dal fatto che queste ultime sono semplici da usare, richiedono pochissimo tempo per compiere una prenotazione e allo stesso tempo offrono la possibilità di confrontare numerose strutture, sono sicure nei pagamenti e offrono supporto sia telefonico, sia via e-mail e sempre più spesso anche via chat con un operatore. Questi, quindi, sono gli aspetti a cui il booking engine del sito deve guardare per poter diventare competitivo: utilizzare solo il contatto telefonico o la corrispondenza via mail, chiedendo quindi al cliente di inviare una richiesta di disponibilità, non è sufficiente a invogliare il visitatore del sito ad abbandonare l'utilizzo delle OTA. Un buon booking engine così offre al cliente la possibilità di effettuare una prenotazione immediata, di avere accesso a tariffe e disponibilità sempre aggiornate

e di avere la garanzia dei protocolli di sicurezza nello scambio dei dati della carta di credito. All'albergatore invece offre la possibilità di aumentare le prenotazioni dirette e la disintermediazione riducendo il lavoro che una corrispondenza con ogni cliente richiederebbe altrimenti. È fondamentale quindi che rispetti il criterio di usabilità in entrambe le direzioni, che sia cioè veloce, stabile, facile e intuitivo sia per gli utenti che per il back-office. Deve inoltre essere facilmente integrabile con il sito web della struttura, con il channel manager e con gli strumenti analitici che tracciano il percorso dell'utente dall'arrivo sul sito alla prenotazione. Questo aspetto è fondamentale per la verifica e l'implementazione delle strategie di marketing e di revenue management, con lo stesso obiettivo, inoltre, il booking engine deve offrire report e statistiche sullo storico della struttura che siano accurate e dettagliate.

Per quanto riguarda i costi, un booking engine può essere acquistato a prezzi contenuti, generalmente pagando un canone mensile o annuale, oppure pagando una piccola commissione sulle prenotazioni, opzione scelta soprattutto se le previsioni sono di ricevere un numero ridotto di prenotazioni tramite tale strumento. I costi del sito invece sono molto più variabili: per un hotel di dimensioni medie, un sito con le pagine essenziali e un'ottimizzazione on-site per i motori di ricerca può costare tra i 5.000 e i 9.000 euro, invece per una grande struttura che utilizza numerosi contenuti multilingua e un'ottimizzazione che lavora su centinaia di parole chiave, il costo del sito può raggiungere i 40.000 euro.

#### 2.2.4 La complessità del digitale: Search Engine Marketing (SEM)

È appena stato osservato come costruire il proprio sito web, ma bisogna anche considerare che questo sarà inserito nei più grandi motori di ricerca come Google. Per questo oltre che sul sito in sé è necessario lavorare anche sul suo posizionamento sui motori di ricerca. Tale attività è parte delle strategie di marketing che utilizzano i motori di ricerca (SEM, Search Engine Marketing) e viene chiamata SEO (Search Engine Optimization). Essa consiste in una vera e propria strategia volta a portare il proprio sito web a risultare tra i primi in una ricerca organica svolta su Google.

Innanzitutto, è importante ricordare che gli algoritmi di Google cambiano continuamente e per questo è necessario rivedere e aggiornare la propria strategia costantemente, ad esempio la geolocalizzazione dell'utente è diventata solo negli ultimi un fattore molto rilevante nelle SERP (Search Engine Results Pages), ovvero nell'ordine di apparizione dei risultati nella ricerca organica. Per capire meglio, occorre ricordare che

un motore di ricerca funziona utilizzando tre passaggi: *crawling*, ovvero la scansione del web, l'analisi delle pagine e il salvataggio dei documenti, *indexing*, cioè la creazione di un indice della ricerca impostata che non è visibile al pubblico, e *ranking*, che consiste nell'analisi dell'indice e nella valutazione dei risultati e della loro pertinenza.

Questo significa che il proprio sito web deve avere le caratteristiche adeguate a essere navigabile e accessibile dai crawler dei motori di ricerca e deve riuscire a posizionarsi il più in alto possibile grazie alle due aree di attività SEO: on-site e off-site. L'ottimizzazione on-site consiste innanzitutto nella definizione di Title e Meta Description per ogni pagina, ovvero il titolo e la breve descrizione che si presenta nella pagina di ricerca, e di un URL intuitivo che utilizzi le parole chiave della pagina. Inoltre, una serie di elementi fondamentali per dialogare con gli spider dei motori di ricerca sono la Sitemap XML<sup>11</sup>, gli Heading tag<sup>12</sup>, il Robots.txt<sup>13</sup> e tutte le immagini che devono avere dei nomi intuitivi per non essere identificate come spam. Inoltre, una pagina web, per essere considerata una pagina di prestigio e quindi risultare tra le prime pagine in una ricerca organica, deve ottenere dei buoni risultati nel PageRank, l'algoritmo di analisi che valuta il numero e il prestigio dei collegamenti ipertestuali. La strutturazione e il continuo monitoraggio e aggiornamento di tali link è detto link-building ed è il principale obiettivo dell'ottimizzazione off-site.

Fondamentalmente, però, dopo gli ultimi aggiornamenti negli algoritmi di Google, il principale elemento su cui lavorare rimane il contenuto della pagina: attività come la 'keyword stuffing', che consiste nel riempire la pagina web con un elevato numero di parole chiave, o l'utilizzo di backlink generici, ottenuti ad esempio con l'inserimento del sito in directory generiche, sono ora molto penalizzate in termini di ranking. Anche l'utilizzo di contenuti senza valore, come pagine con una o due frasi spesso utilizzate per ripetere le parole chiave e migliorarne il posizionamento, è un'attività ora penalizzata: il nuovo algoritmo premia i contenuti, rendendo necessaria la creazione di pagine coinvolgenti basate su un piano editoriale coerente

Grazie a tale panoramica sulle attività SEO, risulta evidente che devono essere svolte da un professionista, che generalmente riceve un compenso mensile o annuale per

---

<sup>11</sup> La Sitemap è un file in formato XML che suggerisce allo spider un percorso preferenziale tra le pagine del sito.

<sup>12</sup> I tag Heading (<H1>, <H2>, ...) servono a indicare temi e sottotemi delle diverse pagine fornendo una struttura ragionata al sito.

<sup>13</sup> Il file testuale Robots.txt serve a fornire regole e restrizioni per gli spider.

l'attività di consulenza oltre ai pagamenti per le singole attività, come la keyword research, l'ottimizzazione del sito web, il link building, e tali attività possono costare anche diverse migliaia di euro, rendendo quindi il costo totale di costruire un sito web e portarlo tra i primi risultati un investimento iniziale considerevole.

I motori di ricerca però non mostrano solo, e soprattutto non per prime, le ricerche organiche: i primi risultati di una ricerca su Google sono i cosiddetti 'pay-per-click', ovvero sono pagine che hanno un buon posizionamento perché lo hanno comprato. Se quindi per comparire tra le ricerche organiche è necessario utilizzare una strategia SEO (Search Engine Optimization), per comparire nei risultati a pagamento è necessaria una strategia SEA (Search Engine Advertising) di cui le campagne PPC (Pay Per Click) costituiscono uno degli elementi principali.

Le modalità di remunerazione dei motori di ricerca possono essere di tre tipi e combinabili tra di loro in pacchetti diversi: la prima è appunto la modalità CPC (cost-per-click), in cui il partner remunera il motore di ricerca per ogni click ricevuto, ovvero per il traffico drenato grazie agli annunci; la seconda modalità è la cosiddetta CPA (cost-per-action) dove il partner remunera il motore di ricerca per ogni vendita realizzata, ovviamente questa modalità avrà dei costi maggiori rispetto alla precedente; infine la terza modalità è chiamata CPM (cost-per-mille), in questo caso il partner remunera il motore di ricerca per ogni mille visualizzazioni dei messaggi pubblicitari online. Le due principali piattaforme PPC sono Google Ads e Facebook Ads, dove la prima permette di mostrare gli annunci agli utenti in base alle loro ricerche su Google, risultando così molto efficace. La seconda invece permette di pubblicizzare il proprio prodotto su Facebook e Instagram utilizzando un sistema di targeting ineguagliabile grazie agli algoritmi forniti dai social, che permettono di selezionare accuratamente il target per caratteristiche demografiche e sociali. Generalmente, quindi, Facebook Ads è principalmente orientato alla costruzione di brand awareness, mentre Google Ads è utilizzato soprattutto per vendere il prodotto.

I vantaggi del pay-per-click sono numerosi: innanzitutto le campagne PPC permettono di controllare il proprio budget per gli investimenti pubblicitari che, siccome migliorano con il tempo perché permettono di affinare sempre più la targhettizzazione, hanno l'obiettivo di ridurre nel lungo periodo il costo per ogni vendita generata. Inoltre, basandosi esclusivamente sulla targhettizzazione, permettono di monitorare il comportamento dei clienti reali e potenziali. Infine, il tempo per impostare una campagna

PPC è molto ridotto, permettendo di elaborare una strategia e metterla subito in atto senza dover aspettare le più lunghe tempistiche dei media tradizionali.

Per quanto riguarda il costo di una campagna pay-per-click, può essere molto variabile a seconda della strategia utilizzata, generalmente Facebook Ads presenta prezzi diversi a seconda del target ricercato, mentre per Google Ads il costo dipende molto dalla concorrenza, poiché si basa su un meccanismo di asta. Infatti, quando un utente compie una ricerca su Google, si aziona un'asta in diretta tra i diversi annunci che contengono le parole chiave cercate per poter essere visualizzati dall'utente. Tale asta si basa innanzitutto sul punteggio di qualità dell'annuncio che varia da uno a dieci, ovvero un indicatore che valuta il livello di pertinenza dell'annuncio rispetto alla ricerca dell'utente. Parte di tale punteggio, oltre alle parole chiave e alla qualità della pagina web di arrivo, è il CTR, ovvero il rapporto tra il numero di click ricevuti e le visualizzazioni dell'annuncio: se un annuncio proposto agli utenti non viene mai cliccato, questo avrà un CTR molto basso e quindi sempre minore probabilità di essere riproposto, al contrario se quasi ogni volta che l'annuncio viene pubblicato gli utenti lo visualizzano, allora il CTR alto porterà l'annuncio in un circolo virtuoso in cui è sempre più probabile che vinca l'asta quando determinate parole chiave sono ricercate. Oltre al punteggio di qualità, ogni annuncio deve anche aver definito la sua massima offerta CPC, tali elementi creano una classifica che determina il posizionamento dei diversi annunci e il relativo costo. Il costo viene calcolato utilizzando l'AD Rank, ovvero il prodotto tra offerta massima CPC e il punteggio di qualità: il costo di un annuncio è pari all'AD Rank del concorrente successivo diviso il punteggio di qualità dell'inserzionista, più un centesimo, senza ovviamente mai sfiorare il tetto massimo CPC definito in precedenza (Google Ads, 2021). Un annuncio, quindi, ha un tetto massimo definito per quanto riguarda il proprio costo, ma può variare da qualche centesimo ad anche decine di euro a seconda della concorrenza, ovviamente migliore è il lavoro di precisione svolto sulle parole chiave, minore sarà la concorrenza e di conseguenza il prezzo dell'annuncio. Il problema, infatti, si presenta nel caso in cui alcune parole chiave troppo generiche portano ad avere come concorrenti le OTA che, avendo degli ottimi punteggi di qualità e un importante budget per il marketing destinato agli annunci PPC, portano inevitabilmente l'annuncio della propria struttura a scendere nella classifica dell'asta di Google Ads.



### 2.2.5 La terza strada: i metasearcher

Una via di mezzo tra le OTA e il canale diretto sono i metasearcher, come ad esempio Kayak e Trivago. Tali strumenti infatti permettono al cliente finale di paragonare diverse strutture in una destinazione, esattamente come le OTA, ma il confronto viene fatto anche tra i diversi canali utilizzati da una struttura, compreso quello diretto. Il principio è quello degli annunci PPC, ovvero una struttura alberghiera paga al metasearcher una somma ogni volta che un cliente si collega tramite la piattaforma al sito ufficiale dell'hotel. Per questo molte strutture sono presenti sui metasearcher tramite le altre OTA, come Booking o Expedia, ma non con il proprio sito ufficiale che invece comporta dei costi. Per calcolare l'utilità di un investimento nei metasearcher si utilizza un indice molto simile al ROI (Return On Investment), ovvero il rapporto tra la differenza tra i ricavi e costi e il costo dell'investimento, il ROAS (Return On Advertising Spent).

$$ROAS = \frac{\text{revenue per click}}{\text{costo per click} * \text{numero di click}}$$

Ovviamente, perché ci sia una revenue per click, è necessario che il cliente prenoti dal sito dell'hotel: ancora una volta la cura del proprio sito ufficiale e la scelta di un buon booking engine sono fondamentali.

Due metasearcher molto importanti sono di proprietà dei due principali gruppi di distribuzione alberghiera online: Kayak è di proprietà di Booking Holdings, mentre Trivago è parte dell'Expedia Group. Fondamentali inoltre sono Tripadvisor, principalmente legato all'aspetto delle recensioni ma che ha sviluppato negli anni un importante check rates system, e Google Hotel Search, ormai principale attore nel segmento dei metasearcher.

#### Kayak

Kayak è il metasearcher di Booking Holdings, non è specializzato solo in strutture alberghiere ma si occupa di ogni aspetto del settore turistico, dalle strutture ricettive ai diversi tipi di trasporto, dalle attività nella destinazione a completi pacchetti vacanza. Una delle ultime novità è quella dell'introduzione di Kayak Business, che ha portato il metasearcher ad aprirsi al segmento dei viaggi di lavoro. In quanto hotel, per poter apparire in una ricerca su Kayak è necessario essere connesso con uno dei motori di ricerca partner del metasearcher, come Travelclick, Mirai o SynXis, e gestire tramite essi i prezzi e la disponibilità della propria struttura alberghiera in tempo reale. Il

corrispettivo pagato a Kayak si basa sul meccanismo del pay-per-click, oltre ai costi sostenuti per lavorare con i partner sopracitati.

### Trivago

Principale competitor di Kayak, Trivago è di proprietà dell'Expedia Group. È specializzato nella ricerca di strutture ricettive e si basa su un modello di business pay-per-click. È importante sottolineare che sia Kayak che Trivago hanno come principale fonte di reddito non le singole strutture alberghiere, ma le OTA che mostrano i propri annunci sui metasearcher.

### Tripadvisor

Rispetto gli altri metasearcher, Tripadvisor viene spesso visitato anche da chi non intende prenotare una struttura alberghiera ma vuole solamente usufruire dell'enorme quantità di recensioni che il sito offre. Eppure, rimane uno spazio fondamentale per un hotel, soprattutto in termini di marketing e di visibilità. Inserire la propria struttura alberghiera su Tripadvisor è gratuito, ma è anche possibile sponsorizzarla perché sia posizionata tra i primi risultati nella ricerca utilizzando il business model pay-per-click e ciò è sempre visibile grazie al tag 'sponsorizzato' vicino al nome dell'hotel. Inoltre, per ogni prenotazione effettuata tramite il portale l'hotel corrisponde una commissione al metasearcher. Generalmente però anche Tripadvisor, come gli altri metasearcher, mostra le tariffe presenti sulle diverse OTA e solo nel caso in cui l'hotel sia affiliato anche la tariffa del sito ufficiale dell'hotel (Tripadvisor, 2021).

### Google Hotel Ads

La vera innovazione nel settore è data da Google che con il suo ecosistema, fatto di metasearcher, Google Maps, SERP, offre al visitatore un unico spazio in cui muoversi per selezionare il proprio hotel. Infatti, creando un account con Google My Business si può inserire la propria struttura nel motore di ricerca, questo permette di mostrare tutte le informazioni necessarie, dalla descrizione agli orari di chiusura, dalle proprie tariffe alle fotografie, al link diretto al proprio sito e ai propri contatti telefonici. Particolarmente interessante è l'inserimento dei propri prezzi: Google offre una lista di partner che permettono una facile integrazione, nella lista sono presenti sia sistemi di prenotazione centrale (CRS), sia motori di prenotazione via Internet (IBE), sia sistemi di gestione delle proprietà (PMS), ma nel caso in cui il partner dell'hotel non collabori con Google viene suggerito di proporre allo stesso di creare un rapporto con il motore di ricerca, oppure di

gestire i prezzi in autonomia (Google, 2021). In questo modo diventa possibile gestire il proprio inventario facilmente, mostrando le proprie disponibilità sul motore di ricerca. Il fatto che Google sia un vero e proprio ecosistema è fondamentale: grazie al proprio account Google My Business un hotel sarà visibile su Google Maps, sul motore di ricerca come risultato per le query “hotel + destinazione” in Google Hotel Search, potrà creare campagne pubblicitarie con Google Ads e molto altro.

Già nel 2013 alcuni ricercatori avevano proposto una schematizzazione di tutti i legami che connettono la struttura alberghiera ai potenziali canali di vendita, l’occasione era stata data dall’inserimento dei motori di ricerca e dei metamotori nell’elenco (Serra Cantallops, Ramon Cardona, & Galbis Matarredona, 2013).

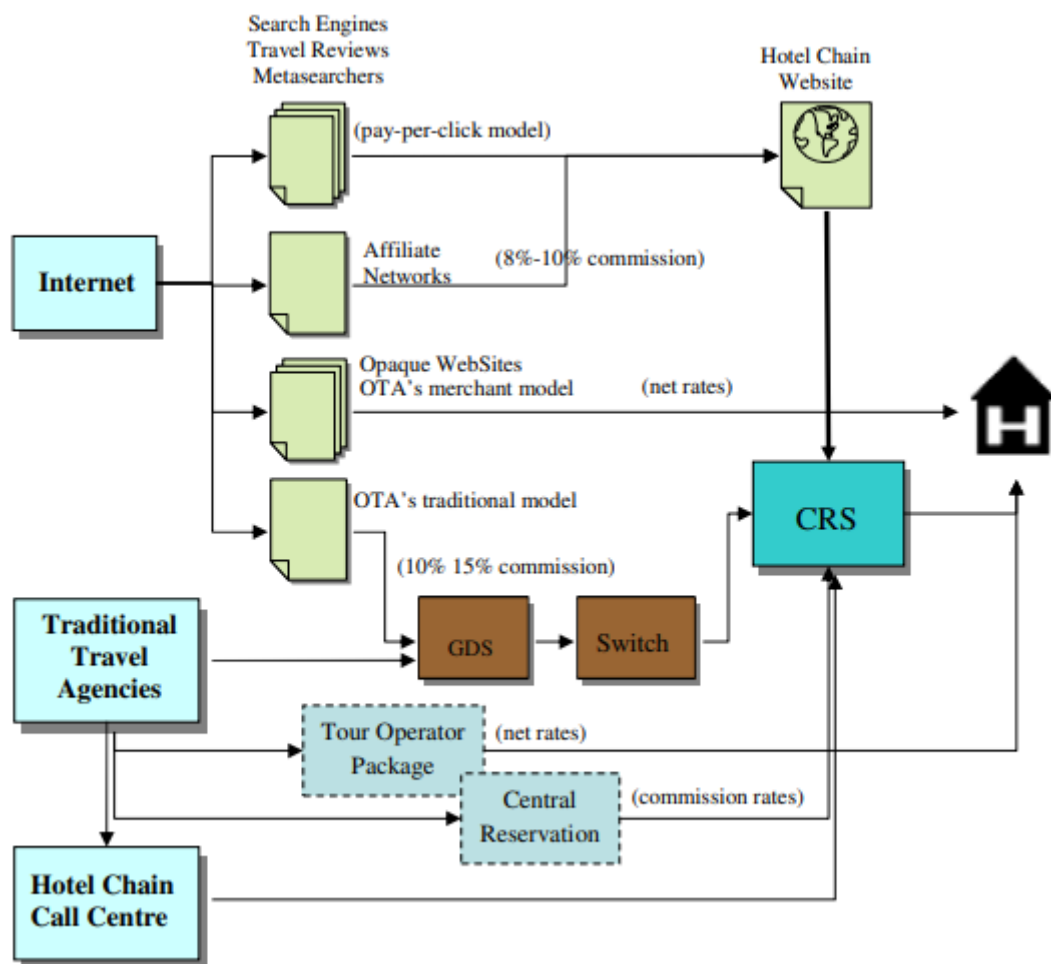


Figura 2.4: Schematizzazione dei diversi canali di distribuzione offerti a una generica struttura alberghiera nel 2013 (Serra Cantallops, Ramon Cardona, & Galbis Matarredona, 2013)

Si nota chiaramente come i canali diretti, ovvero i canali senza commissioni da pagare al fornitore, siano pochi. All’epoca la grande innovazione era stata appunto la possibilità di indirizzare il cliente finale al proprio sito ufficiale, scavalcando così gli

intermediari più costosi. Ad oggi search engines e metasearch engines sembrano un aspetto scontato e assodato: la novità che si impone sempre più dalla fine degli anni Dieci è quella dei social. In parte si è accennato a tale realtà considerando lo strumento di Facebook Ads, ma è molto più complesso: oltre a pubblicare degli annunci, le strutture alberghiere devono creare il proprio profilo, interagire con i follower e rappresentare se stessi e la propria Unique Selling Proposition (USP) nel migliore dei modi possibili.

#### 2.2.6 La novità: i social

Sicuramente lo strumento dei social è principalmente legato alle strategie di marketing prima che di revenue management. Ma al pari delle campagne pay-per-click e dei metasearcher, ogni strumento che può permettere un contatto diretto con la struttura o con il suo sito deve essere considerato un canale di vendita. Questo riguarda in primo luogo tutte le strutture che hanno una importante clientela abituale che tratta direttamente con la struttura telefonicamente o tramite e-mail; inoltre gli hotel con una forte identità, che quindi riescono a distinguersi e rendersi riconoscibili grazie alla loro USP, possono spiccare sui social ed elaborare strategie per restare in contatto con i loro clienti abituali e coinvolgere clienti potenziali.

Per quanto riguarda il primo caso, ovvero tutti quegli alberghi che utilizzano molto i canali diretti grazie ai clienti fissi, utilizzare i social è sicuramente un'occasione in più per restare in contatto con i propri visitatori abituali tenendoli aggiornati sulle novità, sulle promozioni e soprattutto ricordando loro della nostra struttura a scadenza regolare. In aggiunta i social forniscono un canale di comunicazione diretta da non sottovalutare: sempre più strutture inseriscono il proprio contatto WhatsApp sul sito perché il cliente possa porre domande direttamente all'hotel: i Direct Messages di Instagram e la chat Messenger di Facebook offrono la stessa possibilità ma intercettando un pubblico maggiore. Le strutture alberghiere possono inoltre decidere diversi livelli di esternalizzazione nella gestione dei propri social: è necessario infatti analizzare la struttura ed elaborare un piano editoriale, produrre i contenuti, che generalmente consistono in una parte testuale e una grafica, pubblicare i contenuti e successivamente interagire con i follower rispondendo ai commenti e moderando le conversazioni. Non è poi da sottovalutare l'aspetto di analitica e monitoraggio dell'engagement che viene aiutato dai diversi strumenti che i social offrono, come la possibilità di creare una pagina Facebook aziendale o un account Instagram for Business in maniera completamente gratuita. Queste tipologie di profili offrono uno spazio di lavoro semplice da usare e

forniscono dati rispetto alla propria comunità, rendendo semplice e intuitivo monitorare l'andamento dell'engagement della pagina e dei singoli post.

Le azioni da intraprendere in una strategia social sono quindi numerose e generalmente il personale di una struttura alberghiera non ha le competenze necessarie, e spesso nemmeno il tempo, per dedicarsi a tali attività rendendo così necessaria l'assunzione di un social media manager che possa gestire le attività più complesse e più impegnative. Per una struttura alberghiera un social media manager in Italia generalmente lavora su due canali, Facebook e Instagram, e può avere un costo molto variabile: per una piccola struttura può partire dai 250€ al mese, ma per strutture più grandi o con piani più ambizioni può raggiungere anche i 1.500-2.000€ al mese. Ovviamente molto spesso le strategie SEO e i piani editoriali per i social sono elaborati e gestiti dalla stessa impresa, che si occupa del digital marketing della struttura a tutto tondo.

Come accennato nel primo capitolo, è fondamentale ricordare che una strategia social è una strategia che richiede tempo per fornire i risultati: nel breve periodo, infatti, i risultati attesi sono limitati, questo perché è fondamentale contenere il numero di pubblicazioni per mantenere una certa costanza ed evitare un crollo dopo l'entusiasmo iniziale. Inoltre, la prenotazione di una struttura alberghiera generalmente non è un'attività impulsiva, ma richiede organizzazione e ragionamento, rendendo i social uno spazio poco adatto. La loro utilità allora sarà quella di mantenere alta la brand awareness e fornire tutte le indicazioni al visitatore per potersi collegare al sito ufficiale una volta pronto: è importante quindi inserire i propri recapiti nella descrizione del profilo, i link utili e soprattutto essere reattivi nelle risposte qualora siano aperti in canali di comunicazione diretta.

La panoramica offerta da questo capitolo non è ovviamente esaustiva, esistono numerosi altri canali, come ad esempio le organizzazioni turistiche locali, regionali e nazionali che permettono di prenotare il proprio soggiorno in una struttura alberghiera direttamente dal loro sito. Queste spesso non richiedono commissioni alle strutture alberghiere, ma solo in rari casi offrono un flusso di prenotazioni consistente. Inoltre, è sempre opportuno ricordare che uno stesso canale avrà impatti molto diversi su strutture ricettive diverse, per questo non esiste una formula fissa per ottenere una miglior

ottimizzazione dei canali, ma la scelta degli stessi deve essere ragionata su misura dell'hotel e spesso può cambiare nel tempo anche per una stessa struttura.

## Capitolo 3

### Le strategie distributive più utilizzate

Una struttura alberghiera deve valutare quali canali di distribuzione del prodotto le si addicono maggiormente e quali canali può riuscire a gestire con maggior facilità. In molti casi il canale scelto non è uno solo, ma una combinazione di canali diretti e indiretti: in questo modo è più semplice raggiungere un pubblico numeroso di potenziali clienti che possono scoprire l'esistenza della nostra struttura tramite le piattaforme delle OTA e il sito web ufficiale della struttura.

Purtroppo, però, la gestione di numerosi canali aumenta sia i costi di gestione sia il rischio di commettere errori, per questo molte strutture non possono permetterselo.

#### **3.1 OTA ed effetto billboard**

Le Online Travel Agencies sono un canale di vendita costoso, ma che permette di risparmiare in termini di marketing, di gestione dell'inventario, di tempo speso per la comunicazione diretta con i potenziali clienti. In particolare, per quanto riguarda l'aspetto del marketing, essere visibili su una OTA significa raggiungere un pubblico di potenziali clienti molto più vasto di quanto potrebbe fare il proprio sito web; tali potenziali clienti possono prenotare tramite la OTA, ma possono anche, una volta scoperta l'esistenza della struttura alberghiera, contattarla in maniera diretta scavalcando così la OTA e le sue commissioni.

Il termine *Billboard Effect* è stato coniato da Anderson nel 2009 per indicare i benefici a livello pubblicitario e di marketing che gli hotel ricevono grazie alla propria presenza sulle OTA (Anderson, 2009). La sua ricerca si è basata sul monitoraggio di 4 delle 35 proprietà della JHM Hotels, un hotel indipendente e tre brandizzati, sulla OTA Expedia.com per tre mesi (ottobre-dicembre 2008). In questo lasso di tempo gli hotel sono stati ciclicamente oscurati e poi mostrati sulla OTA, alternando ogni 7-11 giorni. Anderson ha così potuto osservare come le prenotazioni non compiute tramite Expedia variassero anche in funzione di quando l'hotel era mostrato o meno sulla OTA, concludendo che la presenza dell'hotel su Expedia.com influenzava anche la quantità di prenotazioni tramite altri canali: i numeri presentati infatti corrispondono al numero di prenotazioni totali meno le prenotazioni tramite Expedia.com (figura 3.1).

Property	Average Daily Reservations		Percentage Increase
	Display ON	Display OFF	
Branded Hotel 1	39.4	36.6	7.5%
Branded Hotel 2	54.8	49.7	9.1%
Branded Hotel 3	39.1	34.2	14.1%
Independent Hotel	28.2	22.3	26%

Figura 3.1: Prenotazioni giornaliere medie effettuate, escluse le prenotazioni tramite Expedia, e relativo aumento percentuale nei giorni in cui la struttura non è oscurata sulla OTA (Anderson, 2009).

La ricerca continua osservando anche un leggero aumento dell'ADR quando la struttura è presente su Expedia.com. Le conclusioni che Anderson trae dal suo lavoro sono quindi positive rispetto all'effetto billboard, in particolare quando si tratta di hotel indipendenti che, mancando del canale del brand, sono costretti a fare maggiore affidamento sulle OTA. Pochi anni dopo Anderson espande la sua ricerca sugli hotel brandizzati (Anderson, 2011) osservando il comportamento che i consumatori adottano nella ricerca di un hotel online: il 75% dei consumatori che acquistano su siti Brand.com hanno precedentemente cercato la struttura sulle OTA e la percentuale sale all'85% se la ricerca è stata svolta precedentemente su searcher come Google, Yahoo e Bing. Il ricercatore conclude il suo studio osservando come circa 3 prenotazioni su 9 sul sito Brand.com siano state direttamente influenzate da precedenti ricerche sulle OTA, confermando ancora una volta l'efficacia del billboard effect. Diversi anni dopo Anderson aggiorna la sua ricerca sul billboard effect (Anderson & Han, 2017) includendo i nuovi attori inseritisi nella catena di distribuzione: a OTA e web searcher si aggiungono i metasearcher e TripAdvisor.

### **3.2 Disintermediazione tramite strategie di marketing**

Se le OTA grazie all'effetto billboard possono contribuire all'aumento di prenotazioni dirette, esistono diverse agenzie di marketing che propongono strategie per la distribuzione del prodotto alberghiero che rifiutano completamente l'utilizzo delle OTA e lavorano solamente sull'immagine online della struttura e sui suoi canali diretti.

Se infatti una struttura alberghiera riesce a rendersi competitiva nel mercato offrendo un valore aggiunto, potrà smettere di competere solo sul prezzo come avviene sui canali delle OTA. Questo però comporta un importante lavoro sulla propria immagine e sui diversi canali per poter raggiungere i propri clienti.



### 3.2.1 Individuare la Unique Selling Proposition

Il punto di partenza per queste strategie è quello dell'individuazione di una *unique selling proposition*, ovvero definire la propria struttura alberghiera secondo particolari caratteristiche che la rendono unica e autentica. In questo modo si potrà poi definire una strategia di marketing e un posizionamento sui motori di ricerca ben definita. L'obiettivo infatti è quello di fare breccia nell'immaginario dei potenziali clienti, associando il brand dell'hotel a prodotti e servizi offerti ben definiti e distinti rispetto agli altri competitor, così da rendere la struttura desiderabile per il target di riferimento. Questo permetterà di spostare la competizione dal prezzo, cosa che invece viene estremizzata sulle OTA, verso una competizione più qualitativa dei servizi offerti.

Per fare questo spesso si parte dal punto di vista della clientela, ovvero dalle recensioni ottenute: analizzare cosa è stato gradito e cosa è stato invece criticato permette di osservare la propria struttura con lo sguardo del cliente. L'esistenza di metasearcher come Trivago e Google che offrono moltissime recensioni, come anche le OTA che ormai sono tutte dotate di una sezione dedicata alle recensioni delle strutture, permette di ottenere un gran numero di commenti sia positivi che negativi utili a identificare i propri punti di forza e la propria USP. Le recensioni inoltre, se ben utilizzate, permettono anche di applicare strategie di riprova sociale: mostrare i proprio punti di forza celebrati dalla clientela nelle recensioni rende più credibile agli occhi del potenziale cliente la USP della struttura. Una volta individuata la USP, si può costruire il proprio sito web e posizionarlo nei motori di ricerca grazie all'utilizzo della strategia SEO, di campagne di marketing, di annunci pay-per-click e di social media management.

### 3.2.2 Elementi e struttura di un buon sito web

Il sito web dell'hotel è il punto fondamentale e imprescindibile per questo tipo di strategia di vendita diretta. Oltre agli aspetti più tecnici come la scelta di un Content Management System e di un Booking Engine, anche gli aspetti che riguardano il contenuto in sé sono fondamentali. In primo luogo, ci si riferisce a tutto ciò che riguarda i testi con il termine *copywriting*: i testi sono un elemento fondamentale per rivolgersi al proprio target mettendo in atto strategie di persuasione. L'obiettivo non sarà solo quello di far prenotare la propria vacanza al cliente, ma è importante spingere il visitatore del sito anche solo a prendere contatti con la struttura o a lasciare il proprio indirizzo e-mail. Ovviamente i testi dovranno essere brevi e incisivi, spesso strutturati in frasi brevi ed elenchi puntati e la scelta del vocabolario dovrà essere accurata per evitare di utilizzare

frasi fatte o vuote nei contenuti. Ovviamente a seconda del target della struttura alberghiera il linguaggio cambierà molto, ma alcune accortezze sono trasversali: utilizzare espressioni al presente e non al futuro per trasmettere decisione, mettere al centro del discorso prima il cliente e solo dopo la struttura e ovviamente evitare errori grammaticali e di battitura.

Oltre ai testi anche le immagini sono di fondamentale importanza, rappresentano infatti uno dei principali fattori osservati dal cliente per scegliere una struttura per le sue vacanze. È quindi sempre consigliabile preferire un professionista nel settore della fotografia per l'hospitality rispetto all'utilizzo di foto amatoriali o ritoccate: le fotografie mostrate sul sito devono rispecchiare la migliore versione possibile della struttura, ma non mentire al cliente che altrimenti al suo arrivo sarà deluso. Per quanto riguarda gli aspetti più tecnici, è importante che le fotografie siano cliccabili e zoomabili, oltre che divise per categoria come ad esempio camere, ristorante, spa e piscina, spazi esterni. Sempre più apprezzati sono anche i video, che devono seguire le stesse regole delle fotografie ma lasciano spazio anche ad aspetti più amatoriali che permettono di sviluppare un legame affettivo con la struttura.

Un sito web, quindi, deve presentarsi innanzitutto con una home page dalla quale devono risaltare le informazioni di base, come la tipologia di struttura e l'ubicazione, le eventuali promozioni in corso e da cui sia semplice raggiungere tutte le diverse sezioni del sito. Essendo il biglietto da visita della struttura, dovrà essere accattivante e comunicare fiducia e professionalità. Dalla home page che comunica le informazioni di base, i diversi approfondimenti e le sezioni di interesse dovranno essere facilmente raggiungibili grazie a un menù di navigazione ben strutturato e funzionale. La sezione più interessante sarà sicuramente quella che presenta le camere, sia con una descrizione scritta per ogni tipologia di stanza sia con foto di buona qualità e ben rappresentative. È importante che le differenze tra le stanze siano chiare, per poter giustificare le differenze di prezzo, ma la possibilità di scelta deve essere contenuta o strutturata per passi affinché la decisione non diventi motivo di frustrazione per il visitatore del sito che, non conoscendo la struttura, faticerà a orientarsi (Travaglini, 2021, p. 24-25).

Oltre alle camere, il menù di navigazione deve offrire un collegamento immediato alla presentazione dei diversi servizi offerti dalla struttura. Se ad esempio è presente un ristorante, questo va presentato con una sezione a lui dedicata, con immagini, presentazione dello staff, menù o piatti consigliati. Anche la piscina o il centro benessere

se presenti nella struttura devono avere una propria sezione con foto e video, orari, listino prezzi dei trattamenti e quanto può essere utile a coinvolgere e informare il visitatore del sito. In linea generale quindi, i servizi principali, o più attrattivi, devono avere una propria sezione all'interno del sito della struttura, ma anche tutti gli altri servizi devono essere indicati, come ad esempio il servizio lavanderia, di parcheggio coperto, o la presenza di un'area bambini. Un altro aspetto spesso trascurato è la sezione che riguarda i trasporti per raggiungere l'hotel: oltre a essere una informazione utile per il visitatore, può essere sfruttata per ottimizzare la pagina con parole chiave strategiche come "hotel vicino alla stazione" o "hotel con posto auto" (Travaglini, 2021, p. 26).

Tali aspetti possono sembrare secondari o scontati, ma come già osservato, la competizione tra OTA e canali diretti è spesso data, più che dal singolo prezzo, dall'usabilità e dalla semplicità del canale, aspetto in cui le OTA primeggiano. Poi, oltre a essere estremamente user-friendly, le OTA sono strutturate con molti elementi chiamati *call to action*, ovvero che invogliano l'utente a compiere un'azione. Sono principalmente bottoni interattivi come "verifica la disponibilità" o "prenota ora", che devono necessariamente essere presenti anche nel sito web dell'hotel, insieme all'invito a compiere altre azioni come ad esempio "contattaci ora" o "scarica la brochure".

Tutto questo riguarda la struttura del sito, che una volta costruito può essere modificato ma solo entro certi parametri. Due azioni che invece vanno aggiornate con regolarità sono le promozioni e offerte speciali e la newsletter. Le prime riguardano sia le offerte last-minute e i pacchetti all-inclusive, sia le offerte per eventi speciali come San Valentino o una particolare festività locale. Tali promozioni devono essere pubblicizzate poi tramite il sito, i canali social e la newsletter. Quest'ultima nello specifico è un importante strumento di marketing che permette di incrementare la vendita tramite canali diretti fidelizzando la propria clientela che, profilata secondo particolari parametri come età, provenienza o altro, vede la possibilità di mandare newsletter targhettizzate. Questo generalmente viene fatto caricando il proprio database con gli indirizzi e-mail dei clienti su Mailchimp, Aweber o Mialup, per evitare che la mail sia identificata come spam. Per quanto riguarda i contenuti, la tendenza è quella di evitare una newsletter limitata a offerte e promozioni in favore di contenuti come guide sulla destinazione, consigli enogastronomici e informazioni su eventi. In questo modo la newsletter diventerà uno dei molti canali tramite i quali un potenziale cliente può raggiungere il sito web della struttura.

Oltre a comunicare con i visitatori, un buon sito web deve permettere anche al cliente di comunicare con la struttura: è fondamentale che la sezione contatti sia sempre aggiornata e facilmente reperibile sul sito. Inoltre, è sempre consigliabile inserire un modulo per richiedere un preventivo personalizzato, a cui la struttura dovrà rispondere velocemente, senza far aspettare il cliente che altrimenti avrà l'impressione di aver contattato una struttura approssimativa e disinteressata ai suoi clienti. Proprio per migliorare questo aspetto, un'azione sempre più intrapresa dalle strutture alberghiere che puntano alla disintermediazione è quella di inserire tra i contatti i riferimenti ai sistemi di IM (Instant Messaging) o comunque di chat in tempo reale. Questo significa che il visitatore del sito potrà contattare direttamente su WhatsApp o su Facebook Messenger la struttura per richiedere informazioni o un preventivo. Questi strumenti offrono semplicità e velocità, ma la struttura alberghiera deve essere in grado di offrire le risposte rapide e complete che il cliente si aspetta: non tutti gli hotel possono avere abbastanza personale da gestire nel modo corretto tale canale, per questo la scelta di proporre metodi di contatti rapidi al cliente potenziale deve essere ben ponderata.

Tali contatti rapidi servono soprattutto perché il numero di coloro che accedono al web da dispositivo mobile è in forte crescita, per questo è importante che il sito web sia costruito in modo da adattarsi a questo tipo di utilizzo da smartphone e tablet. Si parla in questo caso di *sito web responsive*, ovvero un sito che si presta alla visione e all'utilizzo sul piccolo schermo poiché si adatta alle dimensioni del display essendo strutturato in colonne e griglie e con menu flessibili. In questo modo la struttura alberghiera potrà intercettare con un solo sito web sia la clientela che utilizza un computer sia quella che utilizza uno smartphone, tra cui non ci sono solo i giovani ma sempre più spesso anche clienti business che si spostano molto per lavoro. Basterà così avere un solo URL, un solo posizionamento SEO e in generale un solo sito cui dedicare impegno e risorse nella manutenzione. Questo è estremamente importante anche perché le OTA hanno già da molto tempo intercettato il traffico sugli smartphone grazie allo sviluppo di app facilmente scaricabili e ben funzionanti. Inoltre, è possibile creare campagne pay-per-click dedicate esclusivamente a clienti collegati da smartphone, sia con Google Ads sia con Facebook Ads, che rimanderanno così a un sito web responsive per smartphone. Anche i social sono usati principalmente da mobile, per questo se vogliono essere considerati come un potenziale canale di distribuzione devono poter far atterrare il visitatore su una pagina web adatta alla visione da smartphone.

### 3.2.3 Valutare un sito web

Una volta che tutti questi accorgimenti sono messi in atto e il sito web è costruito, deve essere valutato prima di essere pubblicato. I criteri per la valutazione di un sito web si possono riassumere in quantità e qualità dei *contenuti*, che comprendono testi, informazioni, collegamenti ad altri siti e immagine grafica; quantità e qualità dei *servizi interattivi* offerti, nello specifico per quanto riguarda la sezione di e-commerce; in *benefici* che il sito offre sia al consumatore sia all'albergatore e nella capacità di *coinvolgere* l'utente.

Un sito web può essere valutato secondo diversi punti di vista, guardando ad esempio ai risultati in termini di visite e/o affari. Generalmente, comunque, il primo aspetto per la valutazione di un sito web è la sua usabilità ed esistono diversi metodi di valutazione, ma tutti seguono uno schema comune. Innanzitutto, viene stilata una lista di caratteristiche ed elementi da valutare, raggruppandoli in categorie, ed esempio:

- *primo impatto*: l'impressione generale che si ha collegandosi per la prima volta;
- *immagine e grafica*: gradevolezza e chiarezza della realizzazione grafica, per qualità ed equilibrio nell'impaginazione fra testo e immagini;
- *contenuti informativi*: completezza e correttezza delle informazioni, ricchezza dei contenuti, chiarezza di linguaggio;
- *interattività e servizi*: quantità e qualità dei servizi interattivi presenti, facilità di uso delle funzioni;
- *struttura e navigazione*: razionalità del sistema di navigazione nel sito;
- *gestione tecnica*: livello di aggiornamento dei materiali, tempi di risposta, assenza di errori.

Tale lista viene poi trasformata in un questionario e sottoposta ad un certo numero di visitatori che assegneranno un punteggio alle diverse voci, così un'analisi statistica delle risposte permette di valutare i diversi aspetti del sito. A differenza delle normali ricerche statistiche, però, il campione intervistato non deve essere per forza numeroso: già con un campione di 6 visitatori il margine di errore scende al di sotto del 10% (Antonioli Corigliano & Baggio, 2010). L'importante è che il campione selezionato rappresenti il pubblico di riferimento del sito.

Se l'usabilità misura la bontà dell'esperienza degli utenti, l'altro aspetto fondamentale è quello dell'accessibilità, ovvero della facilità con cui un qualunque utente

può usufruire del sito, inclusi gli utenti con limitate capacità visive o motorie. Tale aspetto in Italia è disciplinato dalla Legge Stanca del 2004 (Legge n. 4, 09/01/04) che titola “Disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici”.

#### 3.2.4 Come raggiungere il sito ufficiale

Una volta che il sito è stato creato, valutato e reso pubblico, è necessario che sia facilmente rintracciabile dai clienti tramite diverse strade possibili che conducono allo stesso punto di arrivo.

Innanzitutto, è fondamentale avere un’ottima strategia SEO perché l’hotel risulti tra i primi risultati nelle SERP (Search Engine Results Page). Questo significa che, per ogni pagina del sito, titolo e descrizione devono essere univoci e ben descrittivi e che il menu di navigazione deve essere correttamente strutturato e pensato nell’ottica del consumatore più che del fornitore. I contenuti inoltre devono essere originali, specifici e di valore, ovvero devono fornire agli utenti le risposte a tutte le loro domande in modo chiaro ed esaustivo. Devono inoltre essere persuasivi, per convertire le visite al sito web in prenotazioni, e condivisibili, per aumentare il proprio pubblico.

Come già osservato, i primi risultati della ricerca organica, che quindi sono probabilmente dei risultati con una ottima strategia SEO, rimangono comunque secondi ai risultati delle campagne pay-per-click, ovvero i cosiddetti annunci sponsorizzati che comportano però un costo. Non è possibile scegliere a priori una sola strategia tra SEO e PPC come migliore dell’altra senza conoscere il contesto a cui verrà applicata, però sicuramente una combinazione di SEO e PPC risulta essere la migliore opzione quando possibile, poiché riescono ad aiutarsi a vicenda. Infatti, monitorando le keyword nelle campagne PPC si possono identificare le migliori parole da usare in una strategia SEO, mentre le keyword ad alto costo possono essere usate in una strategia SEO a costo zero invece che in una strategia PPC. Anche tutti i test fatti per gli annunci pubblicitari e le landing page possono fornire suggerimenti utili per la campagna SEO. In questo modo la struttura potrà ottenere un’ottima visibilità dei suoi canali diretti aumentando la disintermediazione.

Si parla in questo caso delle campagne PPC svolte con Google Ads, che possono essere di due tipi: campagne display e campagne search. Le prime sono annunci, testuali oppure visuali, visualizzati su siti web come banner; è possibile lavorare sulla loro targhettizzazione sia scegliendo a quali utenti mostrarli sia in quali siti farli apparire. Le seconde invece sono i già conosciuti annunci nelle SERP di Google, che ovviamente sono

solo testuali. Le campagne su Google Ads, quindi, possono basarsi sia sul posizionamento, scegliendo quali annunci mostrare su quali siti, ma soprattutto sulle parole chiave. Per questo è importante definire un gruppo di parole chiave che siano identificative e specifiche, ben correlate alla landing page. Tali keyword sono gruppi di tre o più parole, ad esempio “hotel lusso Venezia”, e sono raggruppate in gruppi omogenei che si riferiscono a determinate caratteristiche della struttura, come la fascia di prezzo (luxury, low cost, 4 stelle, ...), o il target (hotel per famiglie, hotel miniclub, ...) o particolari servizi offerti (hotel con piscina, hotel aeroporto, ...). Ad ogni gruppo vengono associati alcuni annunci testuali mirati rispetto alle parole chiave. Ovviamente è sempre possibile apportare modifiche, per questo una campagna di sponsorizzazione PPC è sempre dinamica ed evolve nel tempo in risposta ai riscontri ricevuti grazie al comportamento degli utenti. La strategia migliore è quella di iniziare con parole chiave e gruppi molto specifici e solo successivamente aprirsi a ricerche più generiche, questo per evitare una forte competizione iniziale e creare invece uno spazio di lavoro in cui sia possibile osservare concretamente i risultati della campagna nei primi tempi.

Essendo le keyword dei gruppi di parole, è possibile scegliere quanto la query compiuta dall'utente dovrà essere simile alla keyword perché l'annuncio sia mostrato. È possibile scegliere tra quattro tipi di corrispondenza: la *corrispondenza generica* pubblica l'annuncio anche quando la query è solamente simile o correlata alla keyword; la *corrispondenza a frase* pubblica l'annuncio solo nel caso in cui la keyword sia cercata come frase esatta, ma anche se inserita in una frase più lunga e complessa; la *corrispondenza esatta* invece pubblica l'annuncio solo se la query e la keyword sono identiche. Esiste inoltre la *corrispondenza inversa*, ovvero l'annuncio non viene pubblicato in corrispondenza di particolari query. Questa può essere usata ad esempio per escludere tutte le ricerche che contengono la parola “low-cost” se non è il target della struttura, o particolari servizi come “parcheggio coperto” se la struttura non ne è dotata. Inoltre, una volta avviata la campagna, è possibile identificare quali keyword non producono conversioni, in questo modo possono essere escluse dalla campagna utilizzando la corrispondenza inversa evitando degli sprechi.

Questi strumenti permettono di ottenere un traffico di utenti realmente interessati alla struttura; la complessità consiste nel trovare il giusto equilibrio tra le diverse corrispondenze per non essere troppo selettivi, e quindi non intercettare abbastanza utenti, né troppo aperti, e quindi spendere molti soldi e non intercettare il giusto pubblico.

Esistono anche strumenti utili forniti da Google per identificare le keyword, come ad esempio lo Strumento di pianificazione delle parole chiave (Keyword Planner). In maniera simile a Google trends, permette di conoscere le parole più ricercate, in che periodo e da quale provenienza, molto utile soprattutto se le strategie per fisso e mobile sono diversificate poiché è possibile anche osservare il mezzo utilizzato per la query. Tale strumento permette inoltre di osservare gli storici delle parole chiave e offre una forbice di prezzo in cui la parola chiave potrebbe trovarsi.

Le parole chiave, insieme agli annunci e alle landing page, ottengono poi un punteggio di qualità, fattore fondamentale per l'asta svolta per la pubblicazione dell'annuncio. Tale punteggio considera diversi fattori quali ad esempio la pertinenza delle parole chiave, la navigabilità e il tempo di caricamento della pagina. È quindi molto importante cercare di ottimizzare il punteggio di qualità perché diventi un utile strumento di competizione oltre al tetto massimo di spesa monetaria deciso per l'annuncio. Il primo passo è sicuramente l'incremento del CTR, ovvero il rapporto tra numero di click ricevuti e visualizzazioni dell'annuncio, utilizzando keyword specifiche sia per identificare la struttura sia per escludere particolari ricerche utilizzando la corrispondenza inversa. È possibile anche aumentarne la pertinenza inserendo un gruppo di parole chiave molto specifiche direttamente nel titolo dell'annuncio, così saranno mostrate in grassetto in seguito alla query dell'utente. Ovviamente gli annunci dovranno essere persuasivi, per invogliare l'utente ad accedere al sito, e le landing page dovranno essere ben ottimizzate per velocizzarne il caricamento.

Tutto questo può essere attentamente monitorato grazie agli strumenti forniti da Google Ads. Osservando ad esempio l'incidenza percentuale, ovvero il rapporto tra le prenotazioni generate tramite il booking engine da click che provengono dalle campagne e il budget speso per le stesse, è possibile osservarne il rendimento. Tale cifra può essere inoltre paragonata alle commissioni applicate dalle OTA, per valutare l'efficacia della disintermediazione rispetto all'utilizzo di un canale intermediato. L'altro indicatore già segnalato e molto utile è il ROAS, ovvero la percentuale del rapporto tra il valore ottenuto grazie alle campagne e la spesa per le stesse (Travaglini, 2021, p. capitolo 8).

Un altro strumento estremamente importante fornito da Google per far trovare la propria struttura ai clienti è Google My Business, ovvero una scheda della propria attività caricata su Google con i propri recapiti e le informazioni utili. In questo modo il visitatore che trova l'hotel su Google, compreso quindi anche Google Maps, potrà facilmente



ottenere il numero di telefono, l'indirizzo e-mail, il collegamento al sito ufficiale, l'anteprima delle tariffe. È inoltre consigliabile inserire una descrizione, un elenco di servizi offerti e delle foto; in particolare si dovrà scegliere una foto del profilo, come ad esempio il logo del brand, una foto di copertina e altre foto che mostrino l'interno e l'esterno della struttura.

L'ultimo strumento utilizzato nelle strategie di disintermediazione è quello dei social. Generalmente non sono utilizzati per vendere, ma principalmente servono a migliorare la propria brand awareness e a costruire la propria clientela fidelizzandola e lavorando sul passaparola virtuale. Infatti, è possibile interagire con la propria community proponendo contenuti interessanti e creando nel tempo un vero e proprio portfolio di fotografie, video, contenuti che permetteranno alla struttura di acquisire sempre maggiore valore aggiunto poiché mettendo in atto una ragionata campagna di social media marketing la USP della struttura sarà ben chiara e la struttura più competitiva.

**Search Engine Marketing Strategy Evaluation Metrics**

Strategy	Metric	Description	Proposed Frequency
Paid inclusion	Inclusion ratio	Percentage of website's pages included in search indexes	Weekly
Organic optimization	Content metrics	Content tags; loading times; browser compatibility; keyword prominence, frequency and density; link popularity	Monthly
	Inclusion ratio	Percentage of website's pages included in search indexes	Weekly
	Search ranking	Webpage search rankings for each keyword (using rank-checking tools)	At least once monthly (weekly for high priority keywords)
	Competitor ranking	As above (checking their highest ranking keywords)	As above
	Search referrals	Number of website visits originating from organic SERPs (per search engine and per keyword)	At least weekly
	Search conversions	Number of website visits originating from organic SERPs that have actually made a booking (online and offline)	At least weekly
	Return on investment	Revenue achieved from organic conversions compared to investment on search engine optimization (SEO)	Quarterly or biannually
Paid placement	Content metrics	Content tags; loading times; browser compatibility; keyword prominence, frequency and density; link popularity	As needed according to ad
	Keyword performance	Clicks generated per keyword, scorecard of brand-related vs. non-brand-related keywords	Weekly
	Click-through rate (CTR)	Number of clicks divided by number of impressions per keyword and keyword group	Daily/weekly
	Click conversion rate	Number of bookings per click (per keyword)	At least weekly
	Cost per action (CPA)	Number of conversions divided by total paid placement fee (per keyword)	Weekly/monthly
	Return on advertising spending (ROAS)	Revenue achieved per keyword compared to the spending for this particular keyword—Same report per activity (sponsored link, local search, contextual advertising, etc.)	Weekly

*Figura 3.2: Parametri da mantenere sotto costante controllo, giornaliero, settimanale o mensile, in una strategia SEM utile alla disintermediazione (Paraskevas, Katsogridakis, Law, & Buhalis, 2011).*

Una strategia di disintermediazione si compone quindi di un sito web ufficiale, che richiede sia la sua costruzione e manutenzione sia la sua promozione tramite strategie SEM, e di diversi account e profili che permettano al visitatore di raggiungere il sito ufficiale: per i clienti già fidelizzati è molto utile la newsletter, per ottenere nuovi clienti è fondamentale avere Google My Business e Google Hotel Ads, per entrambi Instagram e Facebook sono l'occasione per conoscere e ricordarsi della struttura. Se quindi la possibilità di disintermediare può apparire a prima vista estremamente conveniente, è opportuno sottolineare che sebbene sia fondamentale avere un canale diretto, questo richiede un importante sforzo perché possa rendere in termini monetari (figura 3.2). Infatti, difficilmente basta il canale diretto per vendere tutte le proprie stanze, così bisogna aggiungere le OTA ai propri canali ed elaborare una strategia multicanale.

### ***3.3 Multi-channel strategy***

Una strategia multicanale è un particolare approccio alla vendita di stanze di hotel che consiste nella gestione del proprio inventario su più piattaforme, dirette ed intermedie, con l'obiettivo di intercettare un maggiore pubblico. Generalmente si intende con questo concetto la vendita diretta tramite chiamata o corrispondenza di posta elettronica, insieme alla vendita diretta tramite booking engine del sito ufficiale, associata alla presenza della struttura alberghiera su una o più OTA.

Questo può essere fatto secondo due differenti approcci: *channel-maximization* e *channel-mix-optimization*. Il primo consiste nell'utilizzare più canali possibili per poter raggiungere un bacino più ampio di pubblico, con grande affidamento sull'effetto billboard. Inoltre, tale approccio è supportato dall'idea che se un potenziale cliente visitando diverse OTA e diversi canali vedesse proporsi spesso la stessa struttura sarebbe più invogliato a considerarla come meta affidabile per il proprio soggiorno. Questo però costringe la struttura a ridurre il numero di letti disponibili sui diversi canali e rende estremamente complessa la gestione dell'inventario, con un alto rischio di overbooking. Il secondo approccio invece consiste nell'identificazione di un numero ridotto di migliori canali, potendo così massimizzare il numero di letti venduto tramite gli stessi (Beritelli & Schegg, 2016). Secondo la ricerca di Beritelli, è più conveniente lavorare usando molti canali di vendita e gestirli utilizzando un channel manager, in particolare per le strutture più piccola a una o due stelle. Purtroppo però tali strutture sono le stesse che in molti casi

non possono permettersi un channel manager e non possono nemmeno rischiare un overbooking causato dalla mancata sincronizzazione dei canali.

Sono molte invece le ricerche che si occupano di strategie di vendita tramite un numero più ridotto di OTA. Un esempio è la ricerca svolta nel 2017 (Ye, Yan, & Wu) relativamente all'utilizzo della dual channel strategy, ovvero l'utilizzo del canale diretto e di una sola OTA. Gli autori dimostrano come in questo caso esista una pricing strategy ottimale, in funzione del costo per l'hotel a collaborare con la OTA. Se il costo è inferiore rispetto a un determinato prezzo, conviene usare la dual channel strategy: il costo infatti è abbastanza basso da rendere sufficientemente conveniente avere un canale in più. Maggiore di un certo prezzo è invece preferibile fare affidamento solo alle vendite dirette, poiché il costo della OTA è troppo alto per essere giustificabile. Nella fascia di prezzo compresa tra i due conviene affidarsi solamente alla OTA, perché il costo di gestire entrambi i canali non è più conveniente, ma le commissioni rimangono comunque abbastanza basse. In tale via di mezzo gli autori distinguono inoltre tra merchant model per una commissione ancora relativamente bassa e agent model se il costo è più alto (figura 3.3).

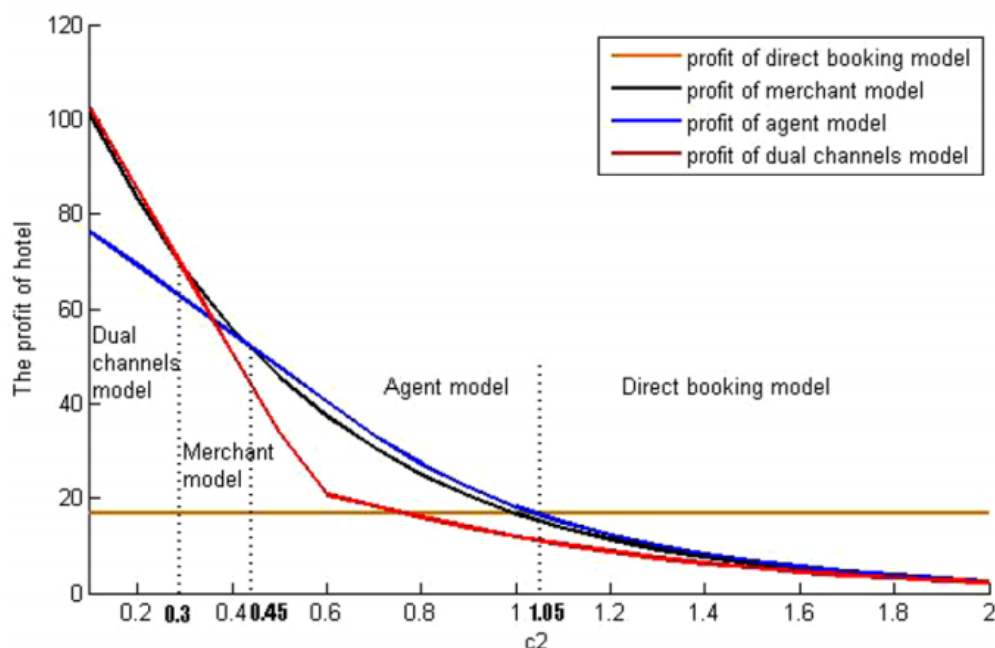


Figura 3.3: Rappresentazione grafica dell'evoluzione della dual channel strategy da adottare in funzione di  $c_2$ , ovvero l'unità di costo per l'hotel nel collaborare con la OTA (Ye, Yan, & Wu, 2017).

Oltre a scegliere con quali e quante OTA collaborare, un hotel deve anche decidere come gestire il proprio inventario e quante stanze vendere con un canale. Una ricerca del 2015 (Ling, Dong, Guo, & Liang), prendendo in considerazione l'agency model, prova a

elaborare un metodo per distribuire l'inventario in maniera ottimale (figura 3.4). Si immagina quindi di vendere stanze tramite la OTA per il periodo di tempo  $[t_0, T]$ , predisponendo i forecast per la domanda futura con l'obiettivo di identificare il  $t$  che massimizza l'expected revenue nel periodo  $[0, t_0]$ . Questo avviene fondamentalmente confrontando  $t^*$  con  $t_0$  finché non si ottiene  $t^* = t_0$ . Tale metodo viene chiamato *cooperation method* e funziona in maniera dinamica, aggiustando continuamente il forecast rispetto alle prenotazioni; secondo il caso numerico analizzato nel paper si osserva un incremento del 2.76% di revenue.

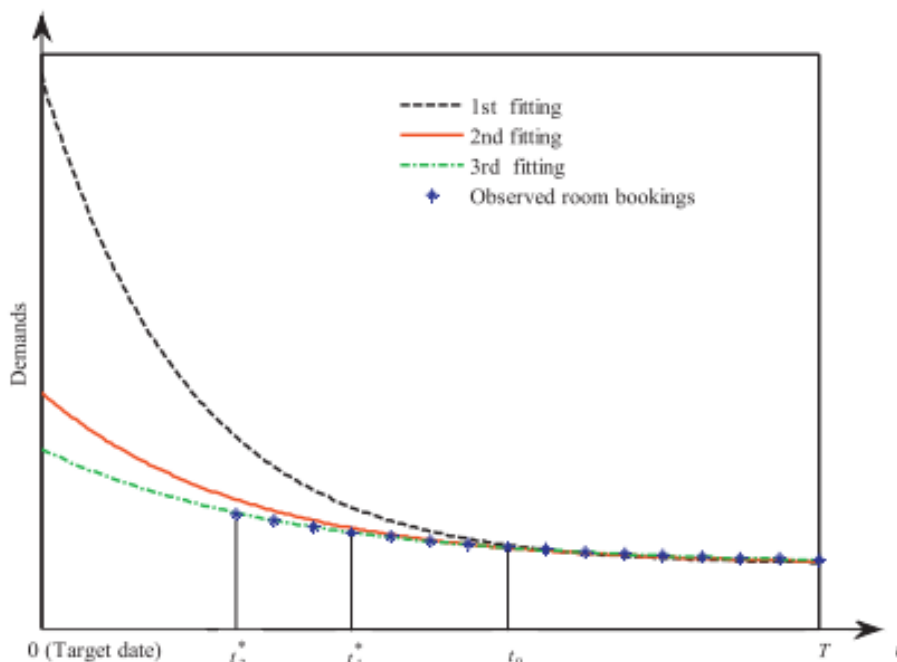


Figura 3.4: Processo di decision making finalizzato all'identificazione del momento  $t_0$  in cui chiudere le disponibilità sulla OTA, costantemente aggiornato fino al punto in cui è osservato che  $t^* = t_0$  (Ling, Dong, Guo, & Liang, 2015).

Secondo questo studio, quando un potenziale cliente non trova la stanza sulla OTA poiché le stanze sono segnalate come esaurite, allora si rivolge al sito ufficiale dell'hotel prenotando quindi in maniera diretta e andando a sviluppare la fiducia nel brand e nel sito del brand. Questo però ovviamente non prende in considerazione la fidelizzazione del cliente alla OTA, che preferirà scegliere un hotel simile a quello desiderato, ma acquistabile tramite lo stesso canale.

La fidelizzazione alle OTA da parte dei clienti può essere considerata anche come un aspetto positivo nella scelta del canale, se si sviluppano strategie utili a competere con le altre strutture all'interno della OTA stessa. Secondo uno studio del 2020 (Lv, Li, Xu, & Yang, 2020), gli hotel devono affrontare tre punti fondamentali nel rapporto con le OTA:

decidere le modalità di cooperazione con le OTA, determinare quanto i propri canali diretti siano in grado di resistere, negoziare un accordo finale con le OTA. Così la dipendenza dei clienti dalle OTA può equivalere a un tasso di penetrazione nel mercato utile per sviluppare una strategia multicanale, che spesso risulta essere necessaria. Infatti, lo studio prosegue osservando come gli hotel di lusso e le catene alberghiere riescano a limitare la propria dipendenza dalle OTA, mentre gli hotel più economici risultino essere quelli che soffrono di più per la competizione tra i diversi canali trovandosi costretti a collaborare con le OTA per poter sopravvivere. Ecco che quindi, trovandosi costretti a collaborare con le OTA, è preferibile sfruttarne tutte le potenzialità e non limitarsi a presenziare passivamente su tali canali.

Una ricerca svolta nel 2016 si muove proprio in tale direzione, elaborando i risultati di un focus group e di diverse interviste svolte con alcuni market manager dell'Expedia Group (Raab, Berezan, Christodoulidou, Jiang, & Shoemaker, 2018). Oltre all'aspetto positivo del billboard effect sottolineato dai manager, viene anche sottolineata la questione delle strategie SEM di pay-per-click: le OTA appaiono per prime nelle ricerche organiche e sponsorizzate poiché hanno delle possibilità di spesa molto più consistenti rispetto alle singole strutture. Questo comporta una spesa maggiore per le strutture che vogliono elaborare una strategia di disintermediazione poiché il costo del singolo annuncio, competendo con gli annunci delle OTA, avrà un costo più alto per poter essere pubblicato.

La ricerca prosegue con l'analisi dei diversi elementi che possono contribuire alla proposta di valore delle OTA, ovvero cosa possono offrire le OTA alle strutture alberghiere. Innanzitutto, per molti hotel e revenue manager le OTA sono solo uno strumento tecnologico, diventando quindi una soluzione 'plug and play', mentre le OTA secondo l'articolo dovrebbero enfatizzare l'importanza dello sviluppo di una collaborazione e un engagement con gli hotel. Inoltre, le OTA si indentificano come marketing channel e non solo supply channel, sia per quanto riguarda il billboard effect, sia perché la potenzialità di spesa in marketing e di pubblico raggiunto da una OTA non potrà mai essere paragonabile a quella di un singolo hotel; in più le OTA permettono anche l'utilizzo di più strumenti di prenotazione, come sito e app, e alcune possiedono anche un opaque channel. Infine, le OTA elaborano i big data e hanno una visione del mercato a 360, vedendo per prime i trend, e possiedono una enorme quantità di dati che una volta

elaborati possono essere messi al servizio degli hotel (Raab, Berezan, Christodoulidou, Jiang, & Shoemaker, 2018, p. 130-131).

Secondo i manager intervistati, è quindi necessario sviluppare una buona comunicazione tra hotel e OTA, in cui le OTA siano impegnate a fornire dati sui loro clienti e sul mercato nella destinazione, proporre strategie di marketing e ottimizzazione di servizi e prodotti offerti. Gli hotel devono però essere disposti a condividere le proprie strategie e il proprio target, ma soprattutto a dedicare del tempo alla relazione con le OTA. Infatti, l'aspetto principale sottolineato dai market manager di Expedia è la difficoltà di comunicazione con le strutture alberghiere: se le catene alberghiere e gli hotel di lusso hanno al loro interno la figura del revenue manager, questa svolge un lavoro complesso e impegnativo che spesso non lascia il tempo di strutturare un dialogo con le OTA. Gli hotel più piccoli o con meno possibilità di spesa non possono permettersi tale figura, per cui i manager di tali hotel non avranno il tempo di collaborare in maniera proficua e impegnata con i market manager delle OTA, sebbene siano quelli che più ne hanno bisogno.

### ***3.4 Come gestire più canali: il channel manager***

Una struttura alberghiera oltre ai canali diretti, quali e-mail e recapiti telefonici, può avere quindi un booking engine sul proprio sito, collaborare con tour operator e agenzie di viaggi ed essere inserita sulle piattaforme delle OTA. Più canali vengono utilizzati, più la loro gestione sarà complessa, per questo molte strutture alberghiere utilizzano un channel manager, ovvero un software che collega la struttura alle OTA sincronizzando tariffe, disponibilità e spesso anche descrizioni su tutte le piattaforme. In questo modo la gestione viene semplificata e si riduce di molto il rischio di vendere una stessa stanza per lo stesso periodo tramite due canali diversi, ovvero il rischio di overbooking. Inoltre, avere un channel manager permette una migliore gestione delle tariffe poiché ogni modifica necessaria in termini di prezzi o di altre politiche, come ad esempio l'inserimento di un minimum stay, potrà essere applicato a tutti i canali accedendo ad un singolo programma ed evitando errori dal punto di vista della price integrity.

Ovviamente però un channel manager ha un costo e non tutte le strutture possono permettersi tale spesa. Generalmente il costo consiste, nella maggioranza dei casi, in un abbonamento mensile oppure in una licenza annuale e spesso è possibile ottenere in una

unica soluzione un software gestionale (PMS), un channel manager e un booking engine. Questo perché l'aspetto principale da considerare oltre ai costi è la compatibilità tra i diversi software che devono potersi aggiornare costantemente a vicenda rispetto alle prenotazioni in arrivo per evitare errori.

Poiché i costi si attestano sulle svariate centinaia di euro, è scontato per una struttura di grandi dimensioni utilizzare un channel manager, ma non lo è invece per le strutture più piccole. Nei paragrafi precedenti è stato osservato come gli hotel di grandi dimensioni, di lusso e le catene alberghiere abbiano meno necessità dei piccoli alberghi di utilizzare le OTA, poiché il loro brand è sufficientemente forte da poter competere autonomamente con le altre strutture. Gli hotel più piccoli, quindi, hanno meno possibilità di acquisire un buon channel manager, ma sono costretti ad adottare una strategia multicanale per sopravvivere: ecco quindi che la scelta dei giusti canali tramite cui vendere le proprie stanze risulta fondamentale per queste strutture.

## Capitolo 4

# Una proposta per la scelta del canale: il metodo AHP

Esistono molti canali di distribuzione diversi tra loro, eterogenei per costi e capacità richieste, più adatti a una tipologia di struttura rispetto che ad un'altra. Si propone quindi l'applicazione del metodo decisionale chiamato Analytic Hierarchy Process alla complessa scelta di gestione dei canali, potendo così distinguere tra le diverse alternative possibili quelle potenzialmente migliori su cui puntare per una strategia multicanale, secondo un confronto tra diversi criteri, sia quantitativi sia qualitativi.

### ***4.1 Il metodo decisionale AHP***

Il metodo AHP è un metodo decisionale multicriteria utilizzato per confrontare diverse alternative sulla base del peso di particolari criteri. Si propone quindi uno sguardo generale sul concetto di decision-making e successivamente una spiegazione dettagliata del funzionamento del metodo.

#### **4.1.1 Decision-Making e analisi multicriterio**

Con Decision-Making si identifica la scienza che si occupa dello studio dei processi decisionali, ovvero la scelta tra diverse alternative per raggiungere determinati obiettivi (Forman & Selly, 2001, p. 16-20). Si tratta di un vero e proprio processo decisionale, diverso dalla semplice intuizione o dal metodo del brainstorming, che si trova al cuore del processo manageriale. Alla base del processo si parla di problem solving, poiché il punto di partenza è l'identificazione di un problema da risolvere, che consiste nella differenza tra lo stato attuale e lo stato futuro desiderato. Dopo la fase di definizione del problema segue l'analisi del problema e la generazione delle potenziali soluzioni, tali fasi richiedono un importante sforzo sia di analisi e raccolta dati sia di creatività. La selezione della soluzione non è ancora la fase finale poiché è necessario implementare la soluzione e valutarne i risultati; solo dopo quest'ultima fase si può considerare il processo decisionale effettivamente concluso. Tale processo può essere semplificato nella categorizzazione del processo di decision-making introdotta da Herbert Simon negli anni Sessanta, che si compone di tre fasi:



- *Intelligence*: è la fase dell'individuazione dei problemi e della determinazione di tutte le informazioni utili per prendere una decisione. Consiste nel dialogo con i vari stakeholder coinvolti, nel processo di environmental scanning, in brainstorming e analisi SWOT, nell'identificazione dei diversi ruoli coinvolti.
- *Design*: è la fase di identificazione di tutte le possibili linee di azione alternative. Consiste in azioni di brainstorming, di analisi della letteratura sul tema e in generale di ricerca e di benchmarking.
- *Choice*: è la fase della scelta, ovvero della selezione della o delle alternative giudicate migliori con tecniche decisionali.

Segue come già anticipato la fase dell'implementazione e della valutazione, che può potenzialmente innescare un nuovo processo decisionale in caso di necessità.

Questo processo riguarda i metodi di analisi multicriteria, di cui il metodo AHP fa parte. Tali metodi consistono nella scelta tra diverse alternative sulla base di diverse dimensioni, i criteri, e si compongono di una serie di elementi caratteristici. I *decisori* sono i soggetti interessati alla valutazione, le *alternative* sono gli oggetti della valutazione e della scelta e i *criteri di valutazione*, o attributi, sono gli elementi di giudizio che concorrono alla formazione della valutazione. Le preferenze dei decisori si definiscono tramite un sistema di *pesi*, i quali servono per assegnare importanza diversa a criteri diversi (Gallo, 2017, p. 133-135). L'analisi può avere diverse finalità, è infatti possibile risolvere un problema di *choice*, individuando quindi la migliore alternativa, un problema di *sorting*, ottenendo quindi un ordinamento delle alternative, oppure un problema di *rating*, assegnando un punteggio ad ogni alternativa. È possibile anche che l'obiettivo sia quello di ridurre il numero di alternative oppure di distinguere tra alternative accettabili e non accettabili.

#### 4.1.2 Il metodo AHP

Il metodo decisionale AHP, Analytic Hierarchy Process, è stato sviluppato alla Wharton School of Business da Thomas Saaty alla fine degli anni Settanta. Si definisce *analitico* perché permette di separare gli elementi nelle proprie componenti, svolgendo quindi il processo opposto alla sintesi; *gerarchico* perché in quest'ordine sono classificati criteri e alternative; *processo* perché consiste in una serie di azioni da svolgere in un ordine preciso. Può inoltre essere definito come metodo compensatorio poiché le alternative sono valutate secondo diversi criteri e se quindi sono carenti in uno è possibile

che altri lo compensino e viceversa, permettendo sempre di ottenere una visione complessiva. Inoltre, il metodo si basa sul concetto dei confronti a coppie, di conseguenza i pesi assegnati non sono mai intrinseci né arbitrariamente assegnati, ma sono sempre contestuali e relativi alle opzioni che il decisore si trova davanti. L'aspetto dei confronti a coppie è estremamente importante perché per un decisore è più semplice associare ad un criterio una importanza relativa, confrontandolo quindi con un altro, rispetto che una assoluta e questo permette di fare maggior affidamento sui pesi che risultano nel metodo. Inoltre, il confronto a coppie permette di rendere misurabili anche gli aspetti qualitativi: si utilizza infatti la scala semantica di Saaty che traduce in punteggi da 1 a 9, utilizzando principalmente i numeri dispari, ciò che viene riferito rispetto al confronto tra i due criteri.

<b>VALORE</b>	<b>Interpretazione</b>
<b>9</b>	A è estremamente più importante di B
<b>7</b>	A è decisamente più importante di B
<b>5</b>	A è abbastanza più importante di B
<b>3</b>	A è poco più importante di B
<b>1</b>	A e B sono ugualmente importanti
<b>1/3</b>	A è poco meno importante di B
<b>1/5</b>	A è abbastanza meno importante di B
<b>1/7</b>	A è decisamente meno importante di B
<b>1/9</b>	A è estremamente meno importante di B

Utilizzando tale scala è importante ricordare l'assioma della reciprocità che richiede che nel caso di un confronto tra A e B il valore assegnato C, ovvero quante volte A è migliore di B secondo la scala di Saaty, lo stesso confronto svolto tra B e A darà come risultato il reciproco, ovvero 1/C. Ovviamente, essendo i valori assegnati il risultato dei confronti fatti da decisori reali, è fortemente probabile che si crei un certo grado di inconsistenza ed è generalmente tollerato fino a un valore di circa 10% (Forman & Selly, 2001, p. 46-47). Le cause possono essere molteplici, dall'errore nell'inserimento dei dati alla carenza di informazioni, ma può essere anche una inadeguata struttura del modello.

#### Funzionamento del metodo AHP

Il metodo AHP si compone di tre passaggi fondamentali: la scomposizione del problema nei diversi elementi, l'assegnazione di giudizi comparativi e la ricomposizione,

ovvero la sintesi delle priorità identificate. Visivamente il metodo AHP si presenta come un diagramma ad albero (figura 4.1).

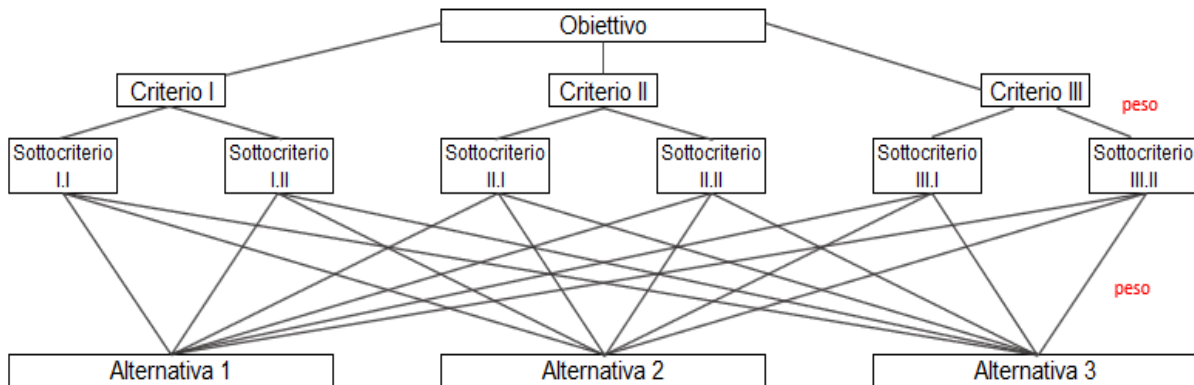


Figura 4.1: Struttura ad albero del metodo AHP, in cui da un obiettivo si diramano i diversi criteri, scomposti in sottocriteri, che applicano un peso a ognuna delle alternative.

L'obiettivo è il punto di partenza di tutto il metodo, è il primo elemento a essere definito e in funzione dell'obiettivo si ramificano i diversi criteri identificati che possono essere a loro volta composti da vari sottocriteri. Si identificano quindi le possibili alternative e si rappresenta la struttura dell'albero gerarchico. Quando la struttura è definita, diventa possibile calcolare il peso relativo di criteri e sottocriteri utilizzando il metodo dei confronti a coppie. Questo passaggio si svolge costruendo una serie di matrici quadrate in cui i criteri e poi i vari sottocriteri sono confrontati utilizzando la scala di Saaty e il principio di reciprocità. In seguito, si confrontano le alternative in relazione a ogni criterio e così si conclude la seconda fase dell'assegnazione di giudizi comparativi e si può procedere con la sintesi. Si moltiplica il peso assegnato ad un sottocriterio per il peso assegnato al criterio da cui dipende e si moltiplica per la priorità dell'alternativa relativamente al sottocriterio. Sommando il risultato ottenuto per ogni sottocriterio relativamente alla stessa alternativa si ottiene il punteggio percentuale associato all'alternativa che permette di confrontarla con le altre.

*Alternativa A*

$$= (peso_{criterio\ I} * peso_{sottocriterio\ I.I} * peso_{altA\ al\ sottocriterio\ I.I}) + \dots$$

$$+ (peso_{criterio\ m} * peso_{sottocriterio\ m.n} * peso_{alt\ A\ al\ sottocriterio\ m.n})$$

Tale metodo è particolarmente funzionale poiché i confronti a coppie, più affidabili in un'intervista rispetto alla richiesta di assegnazione di un valore assoluto, permettono di creare una gerarchia tra alternative affidabile. Inoltre, il processo utilizzato è chiaro e percorribile a ritroso nel caso in cui siano necessarie modifiche e nuove valutazioni.

## ***4.2 Design del modello: applicazione al channel management***

Avendo osservato in maniera approfondita nei capitoli precedenti la situazione attuale della filiera del prodotto alberghiero e dei suoi differenti canali di distribuzione, risulta chiaro come ogni canale offra aspetti positivi e difficoltà intrinseche. Chiaramente però anche tipologie diverse di strutture alberghiere hanno necessità diverse, per questo il metodo AHP può rivelarsi una soluzione di grande supporto per la scelta dei canali. Infatti, la differenza tra di essi non è quantificabile solo in termini monetari, ma gli elementi da prendere in considerazione nelle proprie valutazioni sono molti ed estremamente eterogenei.

L'Analytic Hierarchy Process permette di affidare le valutazioni al gestore o al proprietario dell'albergo, che sono quindi coloro che meglio ne conoscono potenzialità, necessità e problematiche, e soprattutto offre la possibilità di fornire valutazioni su misura della struttura alberghiera, riuscendo a dare voce a uno sguardo estremamente personale e calzante sui diversi canali e sui criteri per valutarli.

### **4.2.1 Obiettivo**

L'obiettivo dell'applicazione dell'Analytic Hierarchy Process al problema della scelta dei canali di distribuzione del prodotto turistico alberghiero è solo apparentemente semplice da definire. Chiaramente è utile a identificare quali canali di vendita sono i più adatti a una determinata struttura alberghiera, ma difficilmente potrà fornire dei risultati estremamente chiari e trasparenti in termini di strategie e azioni consigliate.

Come spiegato in precedenza, il metodo AHP non serve necessariamente a identificare la migliore e unica opzione: può aiutare ad escludere alcune alternative o a restringere il campo. Questo è particolarmente utile poiché i diversi canali di distribuzione non sono alternativi uno all'altro, ma essendo dispendiosi sia in termini monetari sia in termini di tempo è fondamentale poter identificare i più adatti alla struttura. Ovviamente però, una volta applicato il modello al proprio caso specifico, sarà necessario un lavoro critico in cui i risultati dovranno essere valutati anche in termini di sinergie tra canali, elaborando una strategia di distribuzione multicanale che sia funzionale e non dispersiva. Per questo basandosi sulla sensibilità dell'intervistato, probabilmente il gestore della struttura che ne conosce sia le potenzialità sia le carenze e ha piena consapevolezza di quali sono le necessità dell'hotel, diventa possibile ottenere dei valori estremamente personalizzati e calzanti che forniranno degli stimoli per elaborare una strategia.

Si potrebbe quindi riassumere l'obiettivo del metodo AHP in questa particolare applicazione come *“identificare i migliori canali di distribuzione da prendere in considerazione per elaborare una strategia multicanale funzionale al buon rendimento della struttura”*.

#### 4.2.2 Alternative

Le alternative tra cui scegliere non saranno certamente le stesse per tutte le strutture, ma sicuramente è possibile identificare alcune linee guida.

È necessario inserire tra le alternative il canale diretto, che consiste in contatti telefonici e tramite posta elettronica; chiaramente questo non è un canale che la struttura alberghiera può pensare di abbandonare, soprattutto se si tratta di una struttura di piccole dimensioni, ma può essere interessante osservare nel risultato finale la sua vicinanza in valore percentuale o il suo distacco dagli altri canali di distribuzione presenti tra le alternative.

È consigliabile inserire tra le alternative anche i canali più tradizionali come agenzie di viaggio e tour operator poiché, sebbene il loro mercato sia in diminuzione, rimangono un punto fermo soprattutto per le strutture che accolgono gruppi oppure per quelle che si appoggiano a intermediari specializzati in particolari settori, come il turismo del lusso oppure quello dei viaggi avventura.

Sicuramente è fondamentale inserire le OTA tra le possibili alternative, ma esistono molti modi per farlo. Per una struttura che non le ha mai utilizzate è possibile inserire una categoria più generica che, se risulterà essere una possibilità auspicabile andrà approfondita in un secondo momento per valutare quali tra le OTA presenti nel mercato siano le più adatte alla struttura. Generalmente però tutte le strutture utilizzano, hanno utilizzato o comunque hanno familiarità con le OTA; in questo caso è preferibile inserire tra le alternative specifiche OTA come Booking ed Expedia, in quanto principali leader del settore. Ovviamente nel caso in cui esistano OTA più settoriali ma che si rivolgono nello specifico al segmento di mercato in cui si trova la struttura alberghiera, sarà necessario inserirle tra le alternative. Se ad esempio il modello fosse applicato ad un hotel che intercetta, o vuole intercettare, il mercato cinese, allora sarà necessario inserire tra le alternative OTA come Trip.com o Agoda che si rivolgono esplicitamente a quel mercato; oppure se il modello fosse applicato a un boutique hotel, si potrebbe inserire tra le alternative anche Airbnb che, dopo aver aperto agli hotel con una forte componente

identitaria ed esperienziale, risulta essere una OTA estremamente calzante per il caso specifico.

Per quanto riguarda invece la promozione del canale diretto, è stato osservato come siano molte ed eterogenee le azioni che l'hotel può mettere in atto in una campagna di disintermediazione: sito web, booking engine, posizionamento SEO, campagne pay-per-click, strategie di social media marketing. Per questo le principali alternative che possono essere identificate sono principalmente due. In primo luogo, l'utilizzo di un sito web dotato di booking engine e di una relativamente semplice campagna SEO, che comporti quindi dei costi iniziali ma che richieda nel tempo una manutenzione relativamente bassa e costi in termini di marketing molto contenuti. Invece, la seconda alternativa potrebbe consistere in una campagna di disintermediazione molto consistente, con campagne pay-per-click e di social media management, che richiedono un monitoraggio regolare e importanti spese di marketing che vanno però a evitare il pagamento di commissioni. In questo modo l'eventualità di un sito web senza un booking engine, ma solamente con i recapiti telefonici e la possibilità di richiedere un preventivo alla struttura, non sarà considerata tra queste alternative. La si potrebbe considerare parte della prima alternativa presentata come canale diretto, associata quindi ai contatti telefonici e di posta elettronica, poiché a parte il costo probabilmente molto contenuto di questo tipo di sito web, non richiede alcuna intermediazione e quindi nessuna commissione, ma rende necessario un forte investimento nel personale della struttura.

Al pari delle OTA, queste alternative legate alla disintermediazione sono abbastanza generiche, ma il fine ultimo è quello di comprendere dove indirizzare la propria attenzione: se l'alternativa della disintermediazione dovesse risultare nettamente più apprezzabile rispetto all'utilizzo delle OTA, allora sarà poi necessario elaborare una strategia più strutturata. È infatti importante sottolineare come l'utilizzo del modello AHP serva principalmente a indirizzare lo sguardo del gestore verso uno o più approcci alla distribuzione del prodotto alberghiero, ma senza prescrivere alcuna strategia nello specifico.

Quando si proverà ad applicare il modello ad un caso specifico, sarà necessario quindi identificare le potenziali alternative per la struttura alberghiera analizzata.

#### 4.2.3 Criteri e sotto-criteri

Ognuna di queste alternative sarà quindi valutata su particolari criteri, a loro volta ramificati in sottocriteri che vanno a rappresentarne le diverse sfaccettature. Si è scelto

di identificare cinque principali criteri, a loro volta suddivisi in due, tre o quattro sottocriteri specifici.

<b>COSTI MONETARI</b>	<b>COSTI NON MONETARI</b>	<b>TARGET CLIENTELA</b>	<b>VINCOLI E CONTRATTI</b>	<b>PUNTO DI VISTA DEL CONSUMATORE</b>
Investimento iniziale	Usabilità	Target attuale	Condizioni contrattuali	Reputazione ed effetto billboard
	Formazione del personale	Target potenziale	Approvazione prenotazione	Usabilità lato cliente
Costo per prenotazione	Collegamento con PMS	Strumenti per personalizzazione	Personalizzazione	Sicurezza
		Strumenti per analisi	Livello di autonomia	Fidelizzazione struttura vs canale

Tabella 4.1: Criteri e sottocriteri identificati (elaborazione personale).

### Costi monetari

Il primo criterio è sicuramente quello che riguarda i costi in termini monetari di un canale di distribuzione: è l'unico criterio che risulta essere quantitativo, poiché è possibile conoscere il costo, ad esempio, della creazione di un sito web, o è possibile stabilire un budget definito per le campagne pay-per-click. È però molto più complesso confrontare tali costi fissi con le commissioni richieste dalle OTA e dai tour operator. Per questo tale criterio sarà diviso in due sottocriteri che ben rappresentano le due possibilità di spesa: un importante costo iniziale o un costo per ogni prenotazione.

*L'investimento iniziale* rappresenta quanto è dispendioso iniziare ad utilizzare un determinato canale; se si è già presenti sul canale, indica quanto è dispendioso migliorare tale presenza per essere davvero competitivi. Se ad esempio un hotel possiede già un sito ufficiale o un account social, è necessario valutare la possibilità di eliminare il precedente e crearne uno nuovo oppure compiere un importante lavoro di aggiornamento. In entrambi i casi però risulta essere un costo iniziale, criterio che quindi in generale valuta quanto costa alla struttura scegliere un determinato canale prima di poterlo concretamente utilizzare.

Il *costo per prenotazione* invece valuta quanto costano le commissioni; questo è applicabile sicuramente alle OTA, ricordando il diverso modello di business di Airbnb che se incluso tra le alternative dovrà essere considerato diversamente dalle altre OTA, ma anche per un sito web ufficiale con un booking engine che richiede commissioni, sebbene più basse rispetto a una OTA. Anche i canali tradizionali come agenzie di viaggio e tour operator richiedono commissioni, l'unica alternativa che non ne richiede è il canale diretto telefonico o di posta elettronica. Infatti, anche nelle campagne di disintermediazione è possibile identificare l'equivalente di una spesa per prenotazione: è già stato spiegato il calcolo del ROAS, ovvero l'indice di quanto sia alto il guadagno rispetto alla spesa per gli annunci pay-per click, allo stesso modo è possibile calcolare il costo degli annunci rispetto alla revenue che riescono a portare alla struttura alberghiera. In ogni caso quindi la quasi totalità dei canali comporta una spesa per singola prenotazione, questo criterio serve a confrontare tali importi richiesti dalle diverse alternative.

I costi monetari sono generalmente il principale aspetto preso in considerazione nella scelta dei canali di distribuzione: per questo tutti i criteri che seguiranno ora servono a temperare questo primo criterio prettamente quantitativo con delle riflessioni rispetto ad altre caratteristiche qualitative che vanno prese in considerazione nella scelta.

### Costi non monetari

Il primo aspetto qualitativo da considerare, in cui per primo si rende evidente la necessità di conoscere bene la struttura cui si fa riferimento, è il criterio dei costi non monetari, ovvero di tutti quei costi che non sono quantificabili in termini monetari ma possono comunque avere un forte impatto sul valore di una scelta piuttosto che un'altra.

Innanzitutto, bisogna considerare *l'usabilità del canale*, ovvero se è facile e immediato da usare, se i dipendenti addetti alla reception lo conoscono e sanno usarlo oppure dovranno imparare ad usarlo, magari spendendo molto tempo a capirne il funzionamento senza arrivare mai ad una buona padronanza di tutte le sue potenzialità. Questo è estremamente importante applicato ai diversi canali, ad esempio come già osservato le OTA offrono moltissimi strumenti che vengono spesso ignorati dagli albergatori rendendo così non giustificabili le alte commissioni imposte. D'altra parte, è possibile considerare nell'ottica dell'usabilità anche il canale diretto che richiede un enorme impiego di tempo ed energie del personale. Strategie di disintermediazione più complesse avranno un basso livello di usabilità, a meno che la struttura non abbia già del personale formato o un contratto di consulenza esterna già consolidato. È importante



quindi che un canale, economico o meno, non rappresenti un peso per il personale che si trova impegnato ad utilizzarlo, ma ne semplifichi il lavoro.

Ecco, quindi, che il sottocriterio successivo riguarda proprio la necessità di *formazione del personale*: quanto tempo e denaro sarà necessario spendere per formare il personale oppure per assumere un professionista, ad esempio considerando che una strategia di disintermediazione richiede nella maggioranza dei casi una consulenza da un'agenzia di marketing specializzata. Il canale diretto richiede una formazione relativamente breve, ma utilizzare l'Extranet delle OTA è complesso, e lo è ancora di più formare il personale con competenze in digital marketing. Se quindi il precedente criterio rappresenta principalmente la possibilità di usare o meno un canale al massimo delle sue potenzialità in maniera utile, questo criterio rappresenta il tempo impiegato per raggiungere tale obiettivo e la spesa necessaria per avere del personale competente.

Tra i costi non monetari, che generalmente consistono in costi in termini di tempo ed energia, bisogna annoverare anche il *collegamento con il sistema di gestione interno*: è importante infatti valutare se è possibile inserire i prezzi agilmente da un unico portale, se ogni prenotazione viene inserita in tempo reale evitando gli overbooking oppure se è necessario un controllo costante. In questo senso tutti i canali di disintermediazione riportano o al contatto con il personale o al booking engine del sito ufficiale. In base quindi al gestionale o PMS dell'hotel, se la struttura ne è fornita, sarà possibile rispondere a tale confronto in merito al booking engine e alle OTA. Ovviamente se la struttura non fosse in possesso di un PMS ma gestisse tutto manualmente, allora per tutti i canali intermediati questo aspetto risulterebbe estremamente problematico. Il criterio, quindi, serve a considerare se il canale permette di gestire sia l'immagine della struttura sul canale sia le prenotazioni con facilità.

#### Target della clientela

Ovviamente un canale viene scelto anche in funzione del pubblico a cui fa riferimento, che sia lo stesso pubblico della struttura alberghiera oppure un segmento di mercato a cui l'hotel vuole arrivare.

Il primo aspetto quindi da pesare è che il *canale sia adatto al target della struttura*, ovvero se i clienti utilizzano questo tipo di canale oppure se il target dell'hotel generalmente percorre strade diverse per prenotare. Ad esempio, se una fetta importante della clientela è giovane, allora le agenzie di viaggio non sono troppo adatte, oppure se una importante porzione di clientela è straniera, sarà necessario informarsi su quali OTA

e quali social presenziare per non sprecare energie. Questo è facilmente definibile segmentando la clientela secondo l'origine geografica e l'età oltre che alla possibilità di spesa e al tipo di vacanza. Grazie a questi elementi principali è possibile identificare quali canali sono i più utilizzati.

D'altra parte, si può valutare anche quanto un nuovo *canale* possa *aprire a un nuovo target potenziale*, ovvero se il canale è particolarmente utilizzato dal tipo di clientela che l'albergatore spera di intercettare, utilizzando il canale per posizionarsi verso una nuova fetta di mercato cui l'hotel aspira. Ad esempio, Expedia è molto più utilizzato di Booking.com in America Latina, oppure lanciare una campagna su Facebook avrà chiaramente un impatto diverso rispetto a una campagna su Instagram o Tiktok.

Oltre al target più generale cui si rivolge il canale di distribuzione, alcuni canali offrono *strumenti per personalizzare il target*. È possibile quindi valutare se il canale permette di lavorare sul target impostando dei filtri, come l'origine geografica o lo strumento utilizzato per accedere al canale. Ad esempio, le OTA offrono dei discreti strumenti da questo punto di vista, ma sono spesso accusate dagli albergatori di portare in hotel una clientela non adatta al target. Il contrario succede invece con una strategia di disintermediazione che se ben costruita permette quasi all'hotel di scegliere e selezionare la propria clientela.

Oltre a personalizzare il target, un canale può anche offrire *strumenti per analizzare sia il target sia la performance*. Se il canale offre ad esempio dei report sulla propria performance e quella dei competitor, oppure delle statistiche sui risultati delle proprie campagne di sponsorizzazione, questo si può rivelare un'ottima opportunità per migliorare continuamente la propria strategia di distribuzione. Alcune OTA nei report proposti permettono persino di scegliere i competitor da osservare, ad esempio il metasearcher Tripadvisor fa scegliere diverse combinazioni di competitor e poi presenta le statistiche di performance relative alle varie combinazioni. Molte OTA, ad esempio sia Booking.com sia Expedia, offrono consulenze gratuite e la possibilità di ricevere assistenza continua con un esperto che segue la struttura e la relativa area geografica. Questo ovviamente con il canale diretto non è possibile, mentre con una strategia di disintermediazione è possibile osservare i risultati della campagna, ma difficilmente si otterranno dati più completi sulla destinazione, sui trend del mercato e sulle nuove tendenze.

### Autonomia e vincoli contrattuali

Dopo aver scelto un canale di distribuzione, l'hotel dovrà utilizzarlo e collaborare con lo stesso, per questo è estremamente importante avere una prospettiva rispetto a quelli che saranno gli obblighi, le limitazioni e le imposizioni del canale. In questo modo sarà possibile decidere a priori cosa si è disposti a cedere e quali aspetti sono invece non negoziabili.

Innanzitutto, quindi è necessario valutare le *condizioni contrattuali*, ovvero se il contratto stretto con il canale è vincolante o *se si può rescindere in qualunque momento*. Questo vale ad esempio per le OTA, che spesso permettono di rescindere dal contratto in qualunque momento e per qualunque motivo, mentre un contratto di consulenza o l'assunzione di un esperto in social media marketing o digital marketing potrebbe essere più vincolante. Anche i contratti con particolari tour operator e agenzie di viaggio possono vincolare la struttura maggiormente rispetto a una OTA in cui, sebbene sia sconsigliato da alcuni, è possibile mantenere un approccio di 'plug and play'.

Un altro aspetto contrattuale molto importante è la *possibilità di approvare la prenotazione*. Infatti, il canale diretto permette di selezionare le prenotazioni, proponendo altre date magari con l'incentivo di un prezzo ridotto, imponendo un minimum stay o delle date fisse. Una prenotazione tramite OTA invece viene spesso inserita nel gestionale senza possibilità di approvarla o meno, a meno di essere costretti al pagamento di penali onerose. Questo può essere un problema per le strutture più piccole che non possono permettersi di avere solo prenotazioni di una o due notti nel weekend e non riuscire così a vendere il resto della settimana. Le OTA permettono quasi sempre di imporre un minimum stay, che può essere una soluzione, ma bisogna anche considerare che se i diversi canali non sono perfettamente sincronizzati con il gestionale, l'impossibilità di approvare o meno una prenotazione aumenta di molto il rischio di compiere un overbooking non voluto.

Ogni piattaforma utilizzata permette entro un certo grado di *personalizzare gli annunci e la descrizione della propria struttura*. Ovviamente le OTA rappresentano il canale che meno di tutti offre questa possibilità, infatti in OTA come Booking.com anche la descrizione dell'hotel è limitata e passata al vaglio prima di essere pubblicata. Solo Airbnb si distingue dalle altre OTA, permettendo più libertà alle strutture di competere su aspetti che non siano unicamente il prezzo. Al contrario, questo è il punto centrale delle

strategie di disintermediazione, che lavorano principalmente sugli annunci, sulla personalizzazione e sul brand del prodotto.

Infine, l'ultimo aspetto da considerare per quanto riguarda i contratti e i rapporti con i diversi canali è l'*autonomia del canale* una volta aperto l'account o una volta lanciata la campagna di sponsorizzazione. Prima di osservare come si pongono i canali rispetto a questo particolare aspetto, è importante sottolineare come l'autonomia possa essere meno interessante per alcune strutture che hanno una maggiore coscienza della propria USP, maggiore disponibilità di personale e di tempo; altre strutture invece possono considerare tale autonomia come un aspetto fondamentale, poiché un canale autonomo richiede un minore sforzo e un minore impegno che possono così essere dedicati ad altre attività. Bisogna quindi chiedersi se mantenere la propria presenza sul canale richiede fatica e monitoraggio costante oppure se una volta inserita la struttura nel canale, questo ha una certa indipendenza e autonomia. Ovviamente una strategia di disintermediazione richiede un maggiore sforzo e impegno, mentre le OTA richiedono una minore manutenzione dando però la possibilità di lavorare con campagne pay-per-click di sponsorizzazione interna al canale, di utilizzare alcuni programmi speciali come Genius per Booking.com o l'Accelerator Program di Expedia.

#### Punto di vista del consumatore

Infine, per valutare un canale di distribuzione è importante considerare che è un intermediario tra l'hotel e il cliente, è quindi importante che il canale sia un buon strumento anche per il consumatore.

Innanzitutto, quindi si può valutare la *reputazione del canale* e, nel caso di OTA, anche il *traffico* per un potenziale effetto billboard. Se infatti ci si indirizza verso una OTA, queste possono avere una buona reputazione, come ad esempio Booking.com ed Expedia, ma nel caso in cui si scelgano OTA molto settoriali è importante che la loro reputazione e il loro traffico raggiungano un buon livello. Le domande che un albergatore dovrebbe porsi, quindi, potrebbero essere: "è un canale con buona reputazione nel mio mercato? Lo usano i miei competitor? Una consulenza alberghiera lo consiglierebbe? È un canale che posso utilizzare per l'effetto billboard? Mi darà sufficiente visibilità?". È importante ricordare che in una strategia di disintermediazione la reputazione e il traffico del canale, soprattutto inizialmente, sono bassi e possono crescere solo se viene messo in atto un buon piano di marketing.

Inoltre, il canale deve essere *usabile* anche dal *lato cliente*, e quindi essere un canale facile e immediato nell'utilizzo, soprattutto se si considera il sito web dell'hotel come canale questo aspetto sarà importante ma richiederà un considerevole investimento iniziale. Le OTA invece sono sicuramente il canale con miglior grado di usabilità a livello tecnico e tecnologico, ma non a livello di contenuti. Infatti, spesso cercando una struttura alberghiera sulla piattaforma delle OTA non si riesce a capire immediatamente come è fatta o dove si trova, mentre il sito web ha la potenzialità di essere esaustivo e completo per quanto riguarda questo aspetto. L'usabilità inoltre considera anche l'eventualità in cui il canale abbia una app e un sito web responsive, poiché la rende fruibile anche da dispositivo mobile.

Oltre a essere usabile, il canale deve dare *sicurezza* al consumatore, in particolare in termini di sicurezza nei pagamenti. Questo, insieme all'usabilità, sono i due scogli più grandi che impediscono di acquisire i clienti fidelizzati alle OTA: la sicurezza alle spalle di un brand forte come Booking.com o Expedia giustifica agli occhi di molti consumatori le spese in più. Una strategia di disintermediazione porta il potenziale cliente a visitare un sito web sconosciuto, ecco che sarà necessario aver compiuto un ottimo lavoro perché il cliente da potenziale si converta in cliente acquisito.

Se le OTA sono più sicure e più user-friendly, è importante ricordare che il rischio è la *fidelizzazione del cliente al canale e non alla struttura*. Le OTA, al pari delle agenzie di viaggio e tour operator, portano alle strutture alberghiere una clientela che spesso è fidelizzata al canale e per questo risulta molto difficile da trasformare in abituale, o fidelizzata. Al contrario è molto più semplice fidelizzare nuovi clienti, e mantenere vivo il rapporto con i clienti abituali, utilizzando una strategia di disintermediazione, con attività di social media marketing e azioni come l'invio di newsletter.

### ***4.3 Un esempio di applicazione del modello AHP teorizzato***

#### **4.3.1 La scelta del caso analizzato**

Per verificare le potenzialità del modello elaborato, si immaginerà di rispondere al confronto a coppie dei diversi criteri, sottocriteri e alternative come risponderebbe un albergatore tipo. Si considera così un hotel di categoria media, come un tre stelle, di dimensioni ridotte, circa 20-25 camere. Ovviamente per essere verosimile si ipotizza che l'hotel sia già dotato di un sito web, posseduto dalla quasi totalità degli hotel della

categoria, e che abbia una conoscenza relativa delle diverse OTA nel mercato. Il personale dell'hotel si immagina sia mediamente competente relativamente alla digitalizzazione della struttura: saprà utilizzare il PMS della struttura e inserire le stanze sulle piattaforme delle OTA. Ovviamente avendo scelto il punto di vista di una piccola struttura non si può prospettare una figura professionale dedicata esclusivamente alla gestione dei canali, ma la gestione della distribuzione del prodotto alberghiero sarà in mano a receptionist e gestore dell'hotel.

#### 4.3.2 Definizione di criteri e alternative

Applicando il modello ad un caso specifico è necessario svolgere un lavoro di adattamento del modello stesso. In questo caso i criteri e i sottocriteri che sono stati identificati non saranno modificati nell'esempio proposto, mantenendo così la struttura dei cinque criteri già analizzata in precedenza.

Per quanto riguarda invece le alternative, queste devono essere decise in funzione delle potenzialità della struttura alberghiera: non avendo un particolare caso, ma solamente una struttura tipo a cui fare riferimento saranno proposte alternative relativamente generali e diffuse. Sicuramente si sceglierà di inserire tra le alternative il *canale diretto non virtuale*, ovvero i contatti telefonici e tramite posta elettronica diretti tra receptionist e cliente. Le *OTA* rappresenteranno un'altra alternativa: non analizzando un caso specifico di hotel con una storia alle spalle di rapporti con le *OTA* o con target ben identificati, distinguere tra *OTA* diverse non porta un contributo sufficientemente consistente all'analisi per ipotizzare più alternative per più *OTA*. Avendo osservato a lungo nei capitoli precedenti tutti gli aspetti legati alla *disintermediazione*, sarà quindi scelta come terza alternativa una strategia di marketing e distribuzione fatta di campagne pay-per-click, social media marketing e strategie SEM.

Ecco, quindi, come si presenta la struttura ad albero del modello AHP, dove i sottocriteri per comodità sono rappresentati in colonna, ma ognuno di loro è collegato a tutte e tre le alternative poiché queste vengono confrontate fra loro per ogni singolo sottocriterio (figura 4.2).

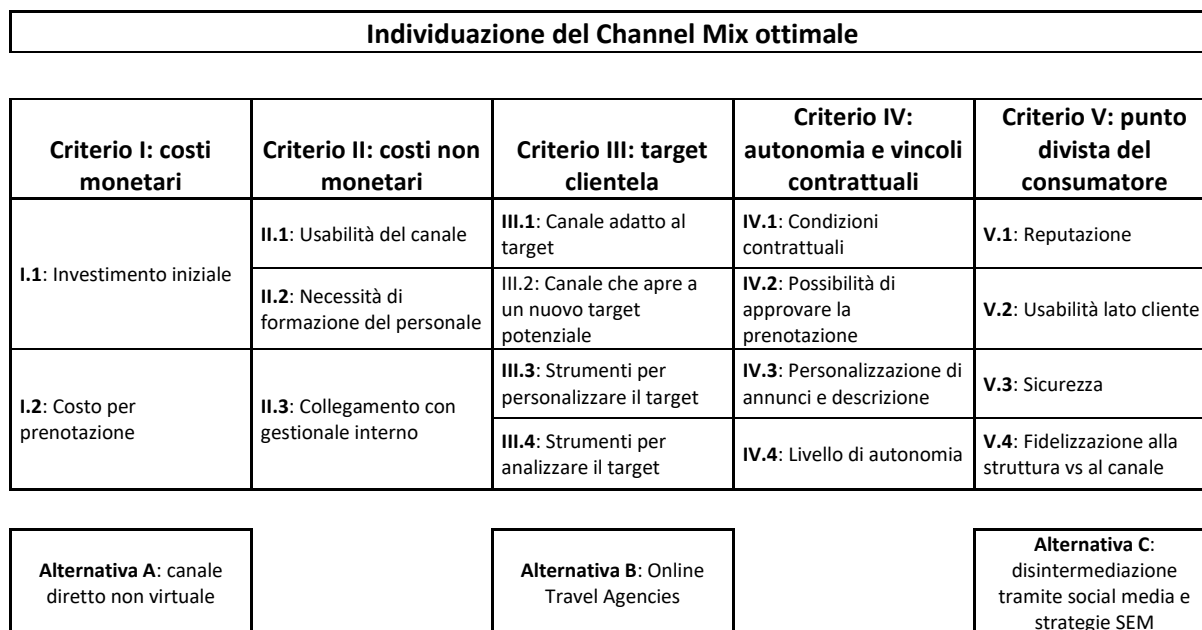


Figura 4.2: Struttura ad albero del modello AHP oggetto di valutazione (elaborazione personale).

#### 4.3.3 Confronto tra criteri e tra sottocriteri

Avendo in mente l'albergatore medio precedentemente descritto, sicuramente il criterio più importante sarà dato dai costi monetari, seguito dai costi non monetari e dalle condizioni contrattuali. Un albergo di medie dimensioni e di medio livello come quello immaginato difficilmente avrà grandi strumenti per analizzare, studiare e ricercare il proprio target in maniera estremamente approfondita. Per questo il terzo criterio, ovvero il criterio legato all'aspetto della targhettizzazione del canale, sarà considerato meno rilevante. Infine, anche l'ultimo criterio relativo al lato cliente del canale sarà anche l'ultimo per rilevanza per l'albergatore considerato (Appendice 1).

	Criterio I	Criterio II	Criterio III	Criterio IV	Criterio V
Criterio I	1	3	7	5	9
Criterio II	1/3	1	5	3	9
Criterio III	1/7	1/5	1	1/3	3
Criterio IV	1/5	1/3	3	1	5
Criterio V	1/9	1/9	1/3	1/5	1

Tabella 4.2: Confronto tra i criteri dell'esempio di applicazione del modello AHP, la stessa tabella è riportata in Appendice 1.

A questo punto sono stati assegnati i pesi ai criteri, è quindi necessario confrontare tra loro i diversi sottocriteri per poter ottenere i pesi locali (Appendice 2). Per quanto

riguarda i *costi monetari*, criterio con il peso maggiore e con un solo confronto necessario, risulta evidente che sarà un aspetto particolarmente determinante nella scelta e verrà meglio analizzato una volta ottenuti i risultati. Tra i *costi non monetari*, il collegamento al PMS avrà una maggiore importanza rispetto all'usabilità del canale e ancora di più rispetto alla necessità di formazione del personale. In materia di *segmentazione e strumenti per la gestione del target* si può immaginare che in seguito agli eventi dovuti alla pandemia, l'hotel abbia necessità di rivolgersi alla tipologia di clientela che già conosce e con cui sa di riscuotere successo, ma anche di aprirsi a nuove aree di mercato. Meno importanti ma non secondari saranno quindi gli strumenti offerti dal canale di personalizzazione, mentre saranno poco rilevanti per questo tipo di struttura gli strumenti di analisi del target. Considerando poi il quarto criterio legato alle *condizioni contrattuali*, la possibilità di lavorare in autonomia per quanto riguarda la possibilità di rescindere il contratto in qualunque momento e la possibilità di approvare le prenotazioni saranno sicuramente aspetti di maggiore peso, mentre la possibilità di personalizzare i propri annunci e la propria immagine risulterà meno determinante. Infine, dal *punto di vista del consumatore* aspetti come la reputazione e la sicurezza avranno un peso maggiore rispetto alla possibilità di fidelizzare il cliente alla struttura e ancora meno rispetto alla scelta di un canale usabile per il cliente.

A questo punto sono stati identificati i diversi pesi dei criteri. È necessario quindi osservare, sempre utilizzando il metodo dei confronti a coppie, quanto un'alternativa corrisponde meglio di un'altra a un particolare criterio.

#### 4.3.4 Confronto delle alternative

Confrontare le alternative rispetto ai criteri è nella maggioranza dei casi più semplice e più oggettivo, poiché la valutazione è svolta in funzione principalmente della natura dell'alternativa e non dell'hotel (Appendice 3).

Per quanto riguarda i costi monetari, se l'hotel è già avviato non si prevede una particolare necessità di spesa iniziale nell'utilizzare il canale diretto se non nell'eventuale miglioramento degli strumenti utilizzati; ancora meno viene richiesto dalle OTA che permettono sempre la creazione di un profilo gratuito sui loro canali. Se però il canale diretto non richiede nemmeno costi di intermediazione, le OTA li richiedono. Una strategia di disintermediazione invece richiede un grande investimento iniziale, ma bassissime commissioni, ad esempio tramite booking engine e annunci pay-per-click.



Per quanto riguarda i costi non monetari, le OTA possono considerarsi appena più facilmente usabili del canale diretto poiché offrono piattaforme ben costruite e organizzate, ma soprattutto sono estremamente più semplici da utilizzare rispetto a una strategia di disintermediazione. Allo stesso modo è più semplice formare il personale all'utilizzo delle OTA rispetto alla pianificazione SEM. Tutti e tre i canali invece sono potenzialmente facilmente collegabili al PMS, sebbene per le OTA sia richiesta una maggiore attenzione.

Considerando il lavoro sulla targhettizzazione, la strategia di disintermediazione primeggia, ovviamente ricordando che anche il canale diretto ha una buona riuscita con il target attuale della struttura che già lo utilizza. Questo vale anche per quanto riguarda la personalizzazione, mentre gli strumenti di analisi sono più equilibrati, anche se le OTA possono offrire in più statistiche e ricerche sulla destinazione e sui competitor.

Le condizioni contrattuali nel caso del canale diretto sono complesse da considerare: si è scelto di considerare il rapporto che il gestore ha con il personale della reception. Di conseguenza le OTA, che permettono di annullare la propria iscrizione in qualunque momento sono molto più flessibili. D'altra parte, il canale diretto richiede sempre di approvare la prenotazione e di personalizzare i propri annunci, al pari di una strategia di disintermediazione. A livello invece di autonomia del canale intesa come autogestione primeggiano le OTA.

Infine, dal punto di vista del consumatore, le OTA sono un marchio di garanzia sia per reputazione sia per sicurezza nei pagamenti. Sono anche molto più usabili, essendo dotate di siti web user-friendly e di app, ma non aiutano la fidelizzazione alla struttura come la disintermediazione, che però non assicura che il cliente non continuerà a utilizzare searcher e metasearcher per cercare nuove strutture alberghiere, o soprattutto come il canale diretto che permettendo un contatto umano tra albergatore e cliente offre grandi potenzialità sotto questo aspetto.

#### 4.3.5 Risultati

Nello specifico esempio proposto, calcolando il peso dei criteri si osserva come il criterio dei costi monetari rappresenti all'incirca il 50% del sistema di pesi, i costi non monetari si attestano appena sotto al 28%, i vincoli e le condizioni contrattuali al 13%, mentre il target del cliente e il punto di vista del consumatore raggiungono rispettivamente il 6% e il 3% del peso totale. Questo significa che i risultati ottenuti dipendono principalmente dai costi, ma sono comunque in parte riequilibrati dagli altri

aspetti presi in considerazione. Si osserva dai risultati come, per l'hotel di medio livello e di dimensioni ridotte, nessun investimento in termini di disintermediazione né una consistente spesa tramite i portali delle OTA possano risultare migliori della vendita tramite canali tradizionali, che consistono principalmente in preventivi compiuti al telefono o tramite posta elettronica. Se ovviamente si fosse considerato un albergo di grandi dimensioni, o un hotel di lusso con particolari attenzioni relativamente al target, o ancora un hotel con un piano di marketing già avviato che intende lavorare sulla propria USP per spostare la competizione dal prezzo, allora i risultati si sarebbero rivelati certamente diversi.

Osservando quindi i risultati ottenuti nella simulazione, un aspetto particolarmente interessante è che non considerando il peso dato dal confronto interno tra sottocriteri per il primo criterio, ovvero immaginando che investimento iniziale e costo per singola prenotazione siano di pari importanza<sup>14</sup>, i risultati sono i seguenti: canale diretto non virtuale 44,48%, OTA 34,26%, disintermediazione 21,26%. Ecco che si presenta una gerarchia tra i diversi canali, che può essere leggermente modificata in base a quanto un albergatore preferisce, e soprattutto può, investire inizialmente oppure tentare una strategia a basso investimento iniziale che richiederà però commissioni e costi per prenotazione.

Se infatti si volesse investire inizialmente per poter avere costi di prenotazione più bassi o addirittura nulli, il rapporto tra S I.1 e S I.2 si rivelerebbe pari a 1/3 se non a 1/5 (Appendice 2). Nel primo caso i risultati sarebbero canale diretto non virtuale 49,55%, OTA 26,87%, disintermediazione 23,57% e nel secondo caso canale diretto non virtuale 51,25%, OTA 24,41%, disintermediazione 24,34%. Si osserva quindi che con la possibilità di investire inizialmente i vantaggi e gli svantaggi delle altre due alternative, OTA e disintermediazione, si compensano. L'alternativa del canale diretto con il cliente, composto da chiamate, richieste di preventivi e corrispondenza tramite posta elettronica risulta la più funzionale per il tipo di struttura ipotizzata, probabilmente associato ad un uso molto contenuto delle altre due alternative.

Se invece non fosse possibile investire inizialmente, portando il rapporto tra S I.1 e S I.2 a raggiungere invece il valore di 3 o di 5 (appendice 2), si otterrebbero i seguenti

---

<sup>14</sup> Se investimento iniziale e costo per singola prenotazione sono di pari importanza significa che nella tabella di confronto tra sottocriteri (appendice 2, tabella 1) il rapporto tra S I.1 e S I.2 è pari a 1.

risultati: nel primo caso canale diretto non virtuale 39,40%, OTA 41,65%, disintermediazione 18,95% e nel secondo caso a canale diretto non virtuale 37,71%, OTA 44,11%, disintermediazione 18,18%. Ecco che l'alternativa delle OTA supera quella del canale diretto non virtuale, escludendo chiaramente la possibilità di sviluppare una strategia di disintermediazione tramite strategie di marketing, SEM e di social media management. Il problema delle commissioni pagate dalle OTA viene infatti compensato da tutti gli aspetti positivi che tali supporti offrono alla struttura.

# Conclusioni

L'elaborato è stato sviluppato con l'obiettivo di suggerire uno strumento che permettesse all'albergatore di riflettere sulla propria gestione dei canali di distribuzione del prodotto turistico-alberghiero, allargando lo sguardo da una riflessione strettamente economica a un'analisi degli aspetti qualitativi dei diversi canali, dei loro punti di forza e delle loro debolezze, per comprendere meglio quali fossero i più adatti alla struttura considerata.

Gli argomenti sviluppati nell'elaborato hanno permesso di comprendere in modo migliore lo stato attuale della filiera di distribuzione del prodotto turistico-alberghiero, nonché i principali esponenti dei diversi canali, soprattutto all'interno della distribuzione digitale composta da Online Travel Agencies, searcher, metasearcher e strategie di marketing digitale (capitolo 2). Inoltre, grazie ad un'analisi della recente letteratura accademica prodotta in materia di canali di distribuzione alberghiera, si è potuto analizzare il tema delle strategie di gestione dei canali (capitolo 3), osservando come esso si declini principalmente in una strategia multicanale, di massimizzazione o più spesso di ottimizzazione, che richiede organizzazione, competenze specifiche e strumenti tecnologici.

Grazie all'analisi specifica dei diversi canali è stato possibile osservare quelle che sono le specificità di ognuno e quelli che invece sono i requisiti di base e gli aspetti comuni e trasversali tra i diversi canali. È stato infatti considerato quanto e quando necessitano un pagamento, quanto permettono l'ingerenza dell'albergatore nella personalizzazione del profilo della struttura e quanto invece il canale una volta aperto sia in grado di lavorare in autonomia nella vendita delle stanze. Oggetto di valutazione è stato anche il tipo di target che ogni canale ha e il tipo di strumenti che offre all'albergatore in materia di segmentazione; inoltre si è osservato quanto i contratti con tali canali siano vincolanti, quanto le piattaforme dei canali siano usabili e facilmente collegabili al property management system della struttura e quanto siano appetibili considerando il lato cliente.

L'applicazione del metodo AHP è stata basata sull'idea di identificarsi con un albergatore di una struttura di medio livello e di dimensioni medio-piccole e ciò ha permesso di testare il modello proponendo valori plausibili nella valutazione delle scelte. Sebbene si tratti di valori fittizi, è stata ipotizzata la probabile preponderanza

dell'albergatore a considerare come principale il criterio dei costi monetari. È stato osservato come tutti gli altri criteri qualitativi si ponessero come contrappeso alla valutazione economica, in alcuni casi confermandola o rendendo più evidente una particolare preferenza, in altri avvicinando tra loro alcune alternative per escluderne altre.

Ovviamente tale modello potrebbe risultare più efficace se il confronto tra costi monetari non fosse compiuto basandosi sulle percezioni dell'albergatore, ma sui reali costi dei canali, permettendo di dare maggiore concretezza al confronto. Inoltre il modello potrebbe essere adattato per intervistare albergatori di strutture molto diverse tra loro, in termini di livello, dimensione, anni di esperienza e target, così da valutarne l'efficacia nelle diverse applicazioni.

# Appendice 1

Modello AHP - confronto tra criteri

*Criterio I:* Costi monetari

*Criterio II:* Costi non monetari

*Criterio III:* Target clientela

*Criterio IV:* Vincoli e contratti

*Criterio V:* Punto di vista del consumatore

	<b>Criterio I</b>	<b>Criterio II</b>	<b>Criterio III</b>	<b>Criterio IV</b>	<b>Criterio V</b>
<b>Criterio I</b>	1	3	7	5	9
<b>Criterio II</b>	1/3	1	5	3	9
<b>Criterio III</b>	1/7	1/5	1	1/3	3
<b>Criterio IV</b>	1/5	1/3	3	1	5
<b>Criterio V</b>	1/9	1/9	1/3	1/5	1

Somma colonna	1,79	4,64	16,33	9,53	27,00
------------------	------	------	-------	------	-------

Normalizzazione della matrice:

	<b>Criterio I</b>	<b>Criterio II</b>	<b>Criterio III</b>	<b>Criterio IV</b>	<b>Criterio V</b>	Peso
<b>Criterio I</b>	0,56	0,65	0,43	0,52	0,33	0,4984
<b>Criterio II</b>	0,19	0,22	0,31	0,31	0,33	0,2712
<b>Criterio III</b>	0,08	0,04	0,06	0,03	0,11	0,0661
<b>Criterio IV</b>	0,11	0,07	0,18	0,10	0,19	0,1315
<b>Criterio V</b>	0,06	0,02	0,02	0,02	0,04	0,0329

Somma colonna	1	1	1	1	1	1
------------------	---	---	---	---	---	---

## Appendice 2

### Modello AHP - confronto tra sottocriteri

#### Criterio I: Costi monetari

*Sottocriterio I.1: Investimento iniziale*

*Sottocriterio I.2: Costo per prenotazione*

##### Criterio I

I	I.1	I.2
I.1	1	1
I.2	1	1

Somma  
colonna            2,00      2,00

Normalizzazione della matrice:

I	I.1	I.2	Peso
I.1	0,50	0,50	0,5000
I.2	0,50	0,50	0,5000

Somma  
colonna            1            1            1

#### Criterio II: Costi non monetari

*Sottocriterio II.1: Usabilità*

*Sottocriterio II.2: Formazione del personale*

*Sottocriterio II.3: Collegamento a PMS*

##### Criterio II

II	II.1	II.2	II.3
II.1	1	3	1/3
II.2	1/3	1	1/7
II.3	3	7	1

Somma  
colonna            4,33      11,00      1,48

Normalizzazione della matrice:

I	II.1	II.2	II.3	Peso
II.1	0,23	0,27	0,23	0,2431
II.2	0,08	0,09	0,10	0,0882
II.3	0,69	0,64	0,68	0,6687

Somma  
colonna            1            1            1            1

#### Criterio III: Target cliente

*Sottocriterio II.1: Target attuale*

*Sottocriterio II.2: Target potenziale*

*Sottocriterio II.3: Strumenti di personalizzazione*

*Sottocriterio II.3: Strumenti di analisi*

Criterio III

III	III.1	III.2	III.3	III.4
III.1	1	3	7	9
III.2	1/3	1	7	9
III.3	1/7	1/7	1	5
III.4	1/9	1/9	1/5	1

Somma colonna            1,59        4,25        15,20        24,00

Normalizzazione della matrice:

III	III.1	III.2	III.3	III.4	Peso
III.1	0,63	0,71	0,46	0,38	0,5427
III.2	0,21	0,24	0,46	0,38	0,3202
III.3	0,09	0,03	0,07	0,21	0,0994
III.4	0,07	0,03	0,01	0,04	0,0377

Somma colonna            1            1            1            1            1

*Criterio IV: Vincoli e contratti*

*Sottocriterio II.1: Condizioni contrattuali*

*Sottocriterio II.2: Approvazione della prenotazione*

*Sottocriterio II.3: Personalizzazione*

*Sottocriterio II.3: Livello di autonomia del canale*

Criterio IV

IV	IV.1	IV.2	IV.3	IV.4
IV.1	1	5	9	7
IV.2	1/5	1	7	5
IV.3	1/9	1/7	1	1/3
IV.4	1/7	1/5	3	1

Somma colonna            1,45        6,34        20,00        13,33

Normalizzazione della matrice:

IV	IV.1	IV.2	IV.3	IV.4	Peso
IV.1	0,69	0,79	0,45	0,53	0,6128
IV.2	0,14	0,16	0,35	0,38	0,2551
IV.3	0,08	0,02	0,05	0,03	0,0435
IV.4	0,10	0,03	0,15	0,08	0,0887

Somma colonna            1            1            1            1            1

*Criterio V: Punto di vista del consumatore*

*Sottocriterio II.1: Reputazione*

*Sottocriterio II.2: Usabilità lato cliente*

*Sottocriterio II.3: Sicurezza*

*Sottocriterio II.3: Fidelizzazione alla struttura o al canale*



Criterio V

<b>V</b>	<b>V.1</b>	<b>V.2</b>	<b>V.3</b>	<b>V.4</b>
<b>V.1</b>	1	9	3	5
<b>V.2</b>	1/9	1	1/5	1/3
<b>V.3</b>	1/3	5	1	5
<b>V.4</b>	1/5	3	1/5	1

Somma  
colonna            1,64        18,00        4,40        11,33

Normalizzazione della matrice:

<b>V</b>	<b>V.1</b>	<b>V.2</b>	<b>V.3</b>	<b>V.4</b>	Peso
<b>V.1</b>	0,61	0,50	0,68	0,44	0,5578
<b>V.2</b>	0,07	0,06	0,05	0,03	0,0495
<b>V.3</b>	0,20	0,28	0,23	0,44	0,2872
<b>V.4</b>	0,12	0,17	0,05	0,09	0,1055

Somma  
colonna            1            1            1            1            1

## Appendice 3

### Modello AHP - confronto tra alternative

*Alternativa A:* Canale diretto non virtuale

*Alternativa B:* Online Travel Agencies

*Alternativa C:* Disintermediazione

### Confronto tra alternative per criterio I

S I.1	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
<b>Alternativa A</b>	1	1/3	7
<b>Alternativa B</b>	3	1	9
<b>Alternativa C</b>	1/7	1/9	1
Somma colonna	4,14	1,44	17,00

Normalizzazione della matrice:

S I.1	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Priorità
<b>Alternativa A</b>	0,24	0,23	0,41	0,2946
<b>Alternativa B</b>	0,72	0,69	0,53	0,6486
<b>Alternativa C</b>	0,03	0,08	0,06	0,0567
Somma colonna	1	1	1	1

S I.2	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
<b>Alternativa A</b>	1	9	5
<b>Alternativa B</b>	1/9	1	1/7
<b>Alternativa C</b>	1/5	7	1
Somma colonna	1,31	17,00	6,14

Normalizzazione della matrice:

S I.2	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Priorità
<b>Alternativa A</b>	0,76	0,53	0,81	0,7020
<b>Alternativa B</b>	0,08	0,06	0,02	0,0556
<b>Alternativa C</b>	0,15	0,41	0,16	0,2424
Somma colonna	1	1	1	1

### Confronto tra alternative per criterio II

S II.1	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
<b>Alternativa A</b>	1	1/3	5
<b>Alternativa B</b>	3	1	9
<b>Alternativa C</b>	1/5	1/9	1
Somma colonna	4,20	1,44	15,00

Normalizzazione della matrice:

S II.1	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Priorità
Alternativa A	0,24	0,23	0,33	0,2674
Alternativa B	0,71	0,69	0,60	0,6689
Alternativa C	0,05	0,08	0,07	0,0637
Somma colonna	1	1	1	1

S II.2	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
Alternativa A	1	5	9
Alternativa B	1/5	1	7
Alternativa C	1/9	1/7	1
Somma colonna	1,31	6,14	17,00

Normalizzazione della matrice:

S II.2	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Priorità
Alternativa A	0,76	0,81	0,53	0,7020
Alternativa B	0,15	0,16	0,41	0,2424
Alternativa C	0,08	0,02	0,06	0,0556
Somma colonna	1	1	1	1

S II.3	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
Alternativa A	1	5	3
Alternativa B	1/5	1	1/3
Alternativa C	1/3	3	1
Somma colonna	1,53	9,00	4,33

Normalizzazione della matrice:

S II.3	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Priorità
Alternativa A	0,65	0,56	0,69	0,6333
Alternativa B	0,13	0,11	0,08	0,1062
Alternativa C	0,22	0,33	0,23	0,2605
Somma colonna	1	1	1	1

### Confronto tra alternative per criterio III

S III.1	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
Alternativa A	1	7	1/3
Alternativa B	1/7	1	1/9
Alternativa C	3	9	1
Somma colonna	4,14	17,00	1,44

Normalizzazione della matrice:

S III.1	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Priorità
Alternativa A	0,24	0,41	0,23	0,2946
Alternativa B	0,03	0,06	0,08	0,0567
Alternativa C	0,72	0,53	0,69	0,6486
Somma colonna	1	1	1	1

S III.2	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
Alternativa A	1	1/7	1/9
Alternativa B	7	1	1/9
Alternativa C	9	9	1

Somma colonna 17,00 10,14 1,22

Normalizzazione della matrice:

S III.2	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Priorità
Alternativa A	0,06	0,01	0,09	0,0546
Alternativa B	0,41	0,10	0,09	0,2004
Alternativa C	0,53	0,89	0,82	0,7450
Somma colonna	1	1	1	1

S III.3	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
Alternativa A	1	7	1/5
Alternativa B	1/7	1	1/9
Alternativa C	5	9	1

Somma colonna 6,14 17,00 1,31

Normalizzazione della matrice:

S III.3	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Priorità
Alternativa A	0,16	0,41	0,15	0,2424
Alternativa B	0,02	0,06	0,08	0,0556
Alternativa C	0,81	0,53	0,76	0,7020
Somma colonna	1	1	1	1

S III.4	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
Alternativa A	1	1/5	1/5
Alternativa B	5	1	1
Alternativa C	5	1	1

Somma colonna 11,00 2,20 2,20

Normalizzazione della matrice:

S III.4	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Priorità
Alternativa A	0,09	0,09	0,09	0,0909
Alternativa B	0,45	0,45	0,45	0,4545
Alternativa C	0,45	0,45	0,45	0,4545
Somma colonna	1	1	1	1

#### Confronto tra alternative per criterio IV

S IV.1	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
Alternativa A	1	1/9	1/7
Alternativa B	9	1	5
Alternativa C	7	1/5	1

Somma colonna 17,00 1,31 6,14

Normalizzazione della matrice:

S IV.1	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Priorità
Alternativa A	0,06	0,08	0,02	0,0556
Alternativa B	0,53	0,76	0,81	0,7020
Alternativa C	0,41	0,15	0,16	0,2424
Somma colonna	1	1	1	1

S IV.2	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
<b>Alternativa A</b>	1	9	3
<b>Alternativa B</b>	1/9	1	1/9
<b>Alternativa C</b>	1/3	9	1
Somma colonna	1,44	19,00	4,11

Normalizzazione della matrice:

S IV.2	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Priorità
<b>Alternativa A</b>	0,69	0,47	0,73	0,6319
<b>Alternativa B</b>	0,08	0,05	0,03	0,0522
<b>Alternativa C</b>	0,23	0,47	0,24	0,3159
Somma colonna	1	1	1	1

S IV.3	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
<b>Alternativa A</b>	1	9	1/7
<b>Alternativa B</b>	1/9	1	1/9
<b>Alternativa C</b>	7	9	1
Somma colonna	8,11	19,00	1,25

Normalizzazione della matrice:

S IV.3	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Priorità
<b>Alternativa A</b>	0,12	0,47	0,11	0,2370
<b>Alternativa B</b>	0,01	0,05	0,09	0,0516
<b>Alternativa C</b>	0,86	0,47	0,80	0,7114
Somma colonna	1	1	1	1

S IV.4	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
<b>Alternativa A</b>	1	1/9	1
<b>Alternativa B</b>	9	1	9
<b>Alternativa C</b>	1	1/9	1
Somma colonna	11,00	1,22	11,00

Normalizzazione della matrice:

S IV.4	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Priorità
<b>Alternativa A</b>	0,09	0,09	0,09	0,0909
<b>Alternativa B</b>	0,82	0,82	0,82	0,8182
<b>Alternativa C</b>	0,09	0,09	0,09	0,0909
Somma colonna	1	1	1	1

#### Confronto tra alternative per criterio V

S V.1	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
<b>Alternativa A</b>	1	1/7	1/5
<b>Alternativa B</b>	7	1	7
<b>Alternativa C</b>	5	1/7	1
Somma colonna	13,00	1,29	8,20

Normalizzazione della matrice:

S V.1	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Priorità
<b>Alternativa A</b>	0,08	0,11	0,02	0,0708
<b>Alternativa B</b>	0,54	0,78	0,85	0,7233
<b>Alternativa C</b>	0,38	0,11	0,12	0,2059
Somma colonna	1	1	1	1

S V.2	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
<b>Alternativa A</b>	1	1/7	3
<b>Alternativa B</b>	7	1	9
<b>Alternativa C</b>	1/3	1/9	1
Somma colonna	8,33	1,25	13,00

Normalizzazione della matrice:

S V.2	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Priorità
<b>Alternativa A</b>	0,12	0,11	0,23	0,1549
<b>Alternativa B</b>	0,84	0,80	0,69	0,7766
<b>Alternativa C</b>	0,04	0,09	0,08	0,0685
Somma colonna	1	1	1	1

S V.3	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
<b>Alternativa A</b>	1	1/7	3
<b>Alternativa B</b>	7	1	9
<b>Alternativa C</b>	1/3	1/9	1
Somma colonna	8,33	1,25	13,00

Normalizzazione della matrice:

S V.3	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Priorità
<b>Alternativa A</b>	0,12	0,11	0,23	0,1549
<b>Alternativa B</b>	0,84	0,80	0,69	0,7766
<b>Alternativa C</b>	0,04	0,09	0,08	0,0685
Somma colonna	1	1	1	1

S V.4	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
<b>Alternativa A</b>	1	9	7
<b>Alternativa B</b>	1/9	1	1/7
<b>Alternativa C</b>	1/7	7	1
Somma colonna	1,25	17,00	8,14

Normalizzazione della matrice:

S V.4	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Priorità
<b>Alternativa A</b>	0,80	0,53	0,86	0,7288
<b>Alternativa B</b>	0,09	0,06	0,02	0,0550
<b>Alternativa C</b>	0,11	0,41	0,12	0,2162
Somma colonna	1	1	1	1

# Appendice 4

## Modello AHP - Risultati

	Criterio I 0,50			Criterio II 0,27			Criterio III 0,07				Criterio IV 0,13				Criterio V 0,03				Totale
	S I.1	S I.2	S I.3	S II.1	S II.2	S II.3	S III.1	S III.2	S III.3	S III.4	S IV.1	S IV.2	S IV.3	S IV.4	S V.1	S V.2	S V.3	S V.4	
<b>A</b>	0,0734	0,1749	0,0176	0,0168	0,1149	0,0106	0,0012	0,0016	0,0002	0,0045	0,0045	0,0014	0,0011	0,0013	0,0003	0,0015	0,0025	0,4448	
<b>B</b>	0,1616	0,0139	0,0441	0,0058	0,0193	0,0020	0,0042	0,0004	0,0011	0,0566	0,0018	0,0003	0,0095	0,0133	0,0013	0,0073	0,0002	0,3426	
<b>C</b>	0,0141	0,0604	0,0042	0,0013	0,0472	0,0233	0,0158	0,0046	0,0011	0,0195	0,0106	0,0041	0,0011	0,0038	0,0001	0,0006	0,0008	0,2126	
<b>A</b>	0,448	<b>44,48%</b>																	
<b>B</b>	0,3426	<b>34,26%</b>																	
<b>C</b>	0,2126	<b>21,26%</b>																	
	100,00%																		

## Elenco figure

1.1	Crollo dell'utilizzo dei GDS secondo la American Society of Travel Agents nel primo decennio del 2000 (Green & Lomanno, 2012).....	7
1.2	Principali brand dal sito ufficiale del gruppo Booking Holdings.....	11
1.3	Aziende parte dell'Expedia Group secondo il sito ufficiale.....	12
1.4	Market cap of leading online travel companies worldwide as of December 2020 (Statista Report, 2021).....	14
1.5	Risultato di Google (Screenpilot, 2012).....	15
1.6	Esito ricerca "hotel a Venezia" sul motore di ricerca Google al 10/05/2021.....	16
1.7	Esempio di piattaforme usate nel processo di acquisto (McKinsey & Company, 2018).....	17
1.8	Risposte fornite da viaggiatori leisure e business alla domanda "Which of the following online sources do you typically use to plan leisure or business trips?" nell'ambito di un sondaggio richiesto da Google sui metodi di prenotazione online nell'ambito della ricettività - (Ipsos MediaCT, 2012).....	18
1.9	Peso degli intermediari nel processo di acquisto (Serra Cantallops, Ramon Cardona, & Galbis Matarredona, 2013).....	19
1.10	Catena del valore tradizionale vs la nuova catena del valore (Serra Cantallops, Ramon Cardona, & Galbis Matarredona, 2013).....	19
1.11	Framework da Guillet e Mohammed (2015).....	22
2.1	Ragioni per cui le strutture alberghiere non differenziano i prezzi tra le diverse OTA secondo i risultati dell'indagine svolta dall'European Competition Network (European Competition Network, 2017, p. 11).....	29
2.2	Ragioni per cui le strutture alberghiere non differenziano la loro room availability tra le diverse OTA secondo i risultati dell'indagine svolta dall'European Competition Network (European Competition Network, 2017, p. 16).....	30
2.3	Esempio di applicazione della scontistica prevista dal programma Genius di Booking.com e delle commissioni richieste dalla OTA (Mirai, 2017).....	37
2.4	Schematizzazione dei diversi canali di distribuzione offerti a una generica struttura alberghiera nel 2013 (Serra Cantallops, Ramon Cardona, & Galbis Matarredona, 2013).....	50
3.1	Prenotazioni giornaliere medie effettuate, escluse le prenotazioni tramite Expedia, e relativo aumento percentuale nei giorni in cui la struttura non è oscurata sulla OTA (Anderson, 2009).....	55
3.2	Parametri da mantenere sotto costante controllo, giornaliero, settimanale o mensile, in una strategia SEM utile alla disintermediazione (Paraskevas, Katsogridakis, Law, & Buhalis, 2011).....	64
3.3	Rappresentazione grafica dell'evoluzione della dual channel strategy da adottare in funzione di c2, ovvero l'unità di costo per l'hotel nel collaborare con la OTA (Ye, Yan, & Wu, 2017).....	66
3.4	Processo di decision making finalizzato all'identificazione del momento t0 in cui chiudere le disponibilità sulla OTA, costantemente aggiornato fino al punto in cui è osservato che t* = t0 (Ling, Dong, Guo, & Liang, 2015).....	67
4.1	Struttura ad albero del metodo AHP, in cui da un obiettivo si diramano i diversi criteri, scomposti in sottocriteri, che applicano un peso a ognuna delle alternative.....	74
4.2	Struttura ad albero del modello AHP oggetto di valutazione (elaborazione personale).....	86

## Elenco tabelle

1.1	Revenue annuale dei tre principali gruppi di Online Travel Agencies nel periodo 2005-2020 (Macrotrends, 2021).....	8
2.1	Esempio confronto canali distributivi in funzione del Net ADR Rate (elaborazione personale)...	25
4.1	Criteri e sottocriteri identificati (elaborazione personale).....	78
4.2	Confronto tra criteri del modello AHP oggetto di valutazione (appendice 1).....	86



## Bibliografia

- Airbnb. (2021). *Cosa sono i costi del servizio Airbnb?* da Airbnb - centro Assistenza: <https://www.airbnb.it/help/article/1857/cosa-sono-i-costi-del-servizio-airbnb> (al 10/07/2021)
- Airbnb. (2021). *Our Story: Airbnb.* da Airbnb: <https://news.airbnb.com/about-us/> (al 06/05/2021)
- Ampountolas, A., Shaw, G., & James, S. (2019). The role of social media as a distribution channel for promoting pricing strategies. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 2(1), 75-91.
- Anderson, C. K. (2009). The Billboard effect: Online travel agent impact on non-OTA reservation volume. *Cornell Hospitality Report*, 9(16), 4-10.
- Anderson, C. K. (2011). Search, OTAs and online booking: An expanded analysis of the Billboard effect. *Cornell Hospitality Report*, 11(8), 4-13.
- Anderson, C. K. (2012). The impact of social media on lodging performance. *Cornell Center for Hospitality Research Report*, 12(15), 4-12.
- Anderson, C. K., & Han, S. (2017). The billboard effect: Still alive and well. *Cornell Hospitality Report*, 17(11), 1-12.
- Antonioli Corigliano, M., & Baggio, R. (2010). *Internet & turismo 2.0*. Milano: EGEA spa.
- Beritelli, P., & Schegg, R. (2016). Maximizing online bookings through a multi-channel-strategy: Effects of interdependencies and networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 68-88.
- Berne, C., Garcia-Gonzalez, M., & Mugica, J. (2012). How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels. *Tourism Management*, 33, 205-214.
- Biełuszko, K., & Marciszewska, B. (2018). Room Rate Parity Vs Rate Fences in the context of price discrimination theory: The case of the polish hospitality market. *Argumenta Oeconomica*, 2(41), 113-133.
- Binesh, F., Belarmino, A., & Raab, C. (2020). A meta-analysis of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, pubblicazione online.
- Booking. (2021). *Come diventare partner Genius.* da Booking.com Partner Hub: <https://partner.booking.com/it/aiuto/sviluppare-la-tua-attivita%3%A0/aumentare-guadagni/come-diventare-partner-genius> (al 05/07/2021)
- Booking. (2021). *Genius.* da Booking.com partner Hub: <https://partner.booking.com/it/soluzioni/genius> (al 05/07/2021)
- Booking. (2021). *Tutto quello che devi sapere sul Programma Preferiti.* da Booking.com Partner Hub: <https://partner.booking.com/it/aiuto/sviluppare-la-tua-attivita%3%A0/aumentare-guadagni/tutto-quello-che-devi-sapere-sul-programma> (al 05/07/2021)
- Booking Holdings. (2018). *Our Story: Booking Holdings.* da Booking Holdings: <https://www.bookingholdings.com/about/history/> (al 04/05/2021)

- Carroll, B., & Siguaw, J. (2003). The evolution of electronic distribution: Effects on hotels and intermediaries. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 38-50.
- Dolasinski, M. J., Roberts, C., & Zheng, T. (2019). Measuring hotel channel mix: a DEA-BSC model. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 43(2), 188-209.
- Emmer, R. M., Tauck, C., Wilkinson, S., & Moore, R. G. (1993). Marketing hotels: Using Global Distribution Systems. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(6), 80-89.
- European Competition Network. (2017). *Report on the monitoring exercise carried out in the online hotel booking sector by EU competition authorities in 2016*. European Commission.
- Expedia. (2021). *Come vengono ordinati i risultati di ricerca*. da Expedia service - Assistenza clienti: <https://www.expedia.it/service/#/article/20076> (al 10/07/2021)
- Expedia. (2021). *Guide dettagliate*. da Expedia TAAP Academy: <https://taapacademy.expediapartnersolutions.com/hc/it/categories/360002638660-Guide-dettagliate> (al 09/07/2021)
- Expedia Group. (2021). *FAQs*. da Expedia Group - Help & FAQs: <https://welcome.expediagroup.com/en/help-and-faqs> (al 09/07/2021)
- Expedia Group. (2021). *Our Story: Expedia Group*. da Expedia Group: [https://www.expediagroup.com/who-we-are/our-story/default.aspx#module-tabs\\_item--1](https://www.expediagroup.com/who-we-are/our-story/default.aspx#module-tabs_item--1) (al 05/05/2021)
- Expedia Group. (2021). *Welcome to Expedia Group Media Solutions*. da Expedia Group - Media Solutions: <https://advertising.expedia.com/> (al 10/07/2021)
- Fesenmaier, D. R., Xiang, Z., Pan, B., & Law, R. (2011). A Framework of Search Engine Use for Travel Planning. *Journal of Travel Research*, 50(6), 587-601.
- Forman, E. H., & Selly, M. (2001). *Decision by Objectives: How to Convince Others that You are Right*. World Scientific.
- Gallo, G. (2017). *Problemi, Modelli, Decisioni. Decifrare un mondo complesso e conflittuale*. Pisa: Pisa University press.
- Google. (2021). *Come essere un fornitore alberghiero su Google*. da Guida di Hotel Center di Google: [https://support.google.com/hotelprices/answer/9970972?hl=it&ref\\_topic=10687078#zippy=%2Ccreare-un-account-e-rivendicare-lattivit%C3%A0%2Cprezzi-con-un-partner%2Cprezzi-per-conto-tuo](https://support.google.com/hotelprices/answer/9970972?hl=it&ref_topic=10687078#zippy=%2Ccreare-un-account-e-rivendicare-lattivit%C3%A0%2Cprezzi-con-un-partner%2Cprezzi-per-conto-tuo) (al 24/07/2021)
- Google Ads. (2018). *Google Hotel Ads joins Google Ads*. da Google Ads - Blog: <https://www.blog.google/products/ads/hotel-campaigns/> (al 12/05/2021)
- Google Ads. (2021). *Entra in contatto con un partner*. da Google Ads: [https://ads.google.com/intl/it\\_ALL/hotels/partners/](https://ads.google.com/intl/it_ALL/hotels/partners/) (al 12/05/2021)
- Google Ads. (2021). *Guida di Google Ads - Centro assistenza*. da Guida di Google Ads: <https://support.google.com/google-ads#topic=> (al 23/07/2021)

- Green, C. E., & Lomanno, M. V. (2012). *Distribution channel analysis: A guide fo hotels. An AH&LA and STR Special Report*. Washington, DC: HSMAI Foundation.
- Guillet, B., & Mohammed, I. (2015). Revenue management research in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(4), 526-560.
- Ipsos MediaCT. (2012). *The 2012 Traveler*. da Ipsos MediaCT per Google: [https://ssl.gstatic.com/think/docs/the-2012-traveler\\_research-studies.pdf](https://ssl.gstatic.com/think/docs/the-2012-traveler_research-studies.pdf) (al 12/05/2021)
- Kayak. (2021). *Affiliate Support*. da Kayak Affiliate Network: <https://help.affiliates.kayak.com/> (al 23/07/2021)
- Kim, H., Xiang, Z., & Fesenmaier, D. R. (2015). Use of The Internet for Trip Planning: A Generational Analysis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(3), 276-289.
- Kratch, J., & Wang, Y. (2009). Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 736-757.
- Ling, L., Dong, Y., Guo, X., & Liang, L. (2015). Availability management of hotel rooms under cooperation with online travel agencies. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 145-152.
- Liu, J. N., & Zhang, E. Y. (2014). An investigation of factors affecting customer selection of online hotel booking channels. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 71-83.
- Lv, X., Li, N., Xu, X., & Yang, Y. (2020). Understanding the emergence and development of online travel agencies: A dynamic evaluation and simulation approach. *Internet Research*, 30(6), 1783-1810.
- Macrotrends. (2021). *Booking Holdings Revenue; Expedia group revenue; Trip Group Revenue*. da Macrotrends LLC: <https://www.macrotrends.net/> (al 03/05/2021)
- Mantovani, A., Piga, C. A., & Reggiani, C. (2021). Online platform price parity clauses: Evidence from the EU Booking.com case. *European Economic Review*, 131, 1-27.
- McKinsey & Company. (2018). *How to serve today's digital traveler*. da McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/how-to-serve-todays-digital-traveler> (al 11/05/2021)
- Mirai. (2017). *20 reasons to leave Booking Genius*. da Mirai Blog: <https://www.mirai.com/blog/20-reasons-to-leave-booking-genius/> (al 09/06/2021)
- Mirai. (2018). *What does Airbnb have and what does it lack to revolutionise hotel distribution?* da Mirai: <https://www.mirai.com/blog/what-does-airbnb-have-and-what-does-it-lack-to-revolutionise-hotel-distribution/> (al 10/07/2021)
- Nicolau, J. L., & Sharma, A. (2019). To Ban or not to ban rate parity, that is the question... or not? *International Journal of Hospitality Management*, 77, 523-527.
- Noone, B. M., McGuire, K. A., & Rohlfs, K. V. (2011). Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues an unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10, 293-305.

- O'Connor, P., & Frew, A. J. (2003). An evaluation methodology for hotel electronic channels of distribution. *International Journal of Hospitality Management*, 23, 179-199.
- OFT, O. (2012). Office of Fair Trading Annual Report and Accounts 2012-2013. (p. 18). Londra: The Stationery Office.
- Paraskevas, A., Katsogridakis, I., Law, R., & Buhalis, D. (2011). Search Engine Marketing: Transforming search engines into hotel distribution channels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 200-208.
- Pearce, D. G., & Schott, C. (2005). Tourism distribution channel: The visitors' perspective. *Journal of Travel Research*, 44, 50-63.
- Raab, C., Berezan, O., Christodoulidou, N., Jiang, L., & Shoemaker, S. (2018). Creating strategic relationships with online travel agents to drive hotel room revenue. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(1), 125-140.
- Screenpilot. (2012). *Google Hotel Finder Is Here To Stay*. da Screen Pilot, LLC: <https://screenpilot.com/2012/05/google-hotel-finder-is-here-to-stay/> (al 10/05/2021)
- Serra Cantalops, A., Ramon Cardona, J., & Galbis Matarredona, M. (2013). The impact of search engines on the hotel distribution value chain. *Revista Digital de Marketing Aplicado*, 6(2), 19-54.
- Sharma, A., & Nicolau, J. L. (2019). Hotels to OTAs: "Hands off my rates!" The economic consequences of the rate parity legislative actions in Europe and the US. *Tourism Management*, 75, 427-434.
- Statista Report. (2021, Aprile 20). *Market cap of leading online travel companies worldwide as of December 2020*. da Statista: <https://www.statista.com/statistics/1039616/leading-online-travel-companies-by-market-cap/> (al 07/05/2021)
- Thakran, K., & Verma, R. (2013). The emergence of hybrid online distribution channels in travel, tourism and hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 240-247.
- Travaglini, A. (2021). *Digital marketin turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo*. Milano: Edizioni LSWR.
- Trip.com Group. (2021). *Our Story: Trip.com Group*. da Trip.com Group: <https://group.trip.com/about?locale=en-US#development-history> (al 04/05/2021)
- Tripadvisor. (2017). *Our Story: Tripadvisor*. da Tripadvisor: <https://tripadvisor.mediaroom.com/US-about-us> (al 10/05/2021)
- Tripadvisor. (2021). *How the site works*. da Tripadvisor.com: <https://www.tripadvisor.com/pages/serviceEN.html> (al 24/07/2021)
- Viglia, G., & Abrate, G. (2020). Revenuel and yield management: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 294-298.
- Wang, C., & Wright, J. (2020). Search platforms: showrooming and price. *RAND Journal of Economics*, 51(1), 32-58.

- Xiang, Z., Magnini, V. P., & Fesenmaier, D. R. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 244-249.
- Xiang, Z., Wang, D., O'Leary, J. T., & Fesenmaier, D. R. (2014). Adapting to the Internet: Trends in Travelers' Use of the Web for Trip Planning. *Journal of Travel Research*, 54(4), 511-527.
- Yang, Y., & Leung, X. Y. (2018). A better last-minute hotel deal via app? Cross-channel price disparities between HotelTonight and OTAs. *Tourism Management*, 68, 198-209.
- Ye, F., Yan, H., & Wu, Y. (2017). Optimal online channel strategies for a hotel considering direct booking and cooperation with an online travel agent. *International Transactions in Operational Research*, 26(3), 1-31.
- Zamyatina, N. A., & Solntseva, O. G. (2020). Hotel tech ecosystem: Adaptation to online distribution. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 129, 194-204.