



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici

Tesi di Laurea

**Benchmarking alberghiero e Booking.com:
preferenze del consumatore e posizionamento delle
strutture alberghiere**

Relatore

Prof. Andrea Ellero

Laureanda

Marta Pavanello
Matricola 870495

Anno Accademico

2021 / 2022

INDICE

Introduzione	5
Capitolo 1. Revenue management e benchmarking alberghiero	7
1.1 Cenni storici sul revenue management.....	7
1.1.2 Il revenue management: perché è importante scegliere la strategia giusta.....	8
1.1.3 La figura del revenue manager	10
1.2 Il benchmarking alberghiero.....	10
1.3 Gli indicatori di benchmarking.....	14
1.3.1 Gli indicatori di occupazione e fatturato.....	14
1.3.2 Gli indicatori di costo.....	16
1.3.3 Gli indicatori di mercato.....	17
1.3.4 Gli indicatori di fidelizzazione.....	18
1.4 Valutazioni online: un nuovo approccio al benchmarking.....	20
1.4.1 Dal word-of-mouth all'electronic word-of-mouth.....	21
1.4.2 Credibilità e recensioni: l'impatto sulle decisioni d'acquisto.....	25
1.4.3 Recensioni online da parte dell'ospite della struttura.....	27
Capitolo 2. Booking.com e il guest review system	30
2.1 La ricerca di strutture alberghiere su Booking.com.....	30
2.2 La raccolta di valutazioni online da parte degli ospiti.....	33
2.3 Il guest review system di Booking.com.....	34
Capitolo 3. L'offerta turistica della città di Venezia	40
3.1 Arrivi, presenze e stagionalità.....	41
3.2 Il profilo dei viaggiatori	47
3.3 La struttura complessiva dell'offerta alberghiera della città storica di Venezia e della terraferma.....	53

Capitolo 4. Caso studio aziendale: analisi di un competitive set di alberghi a Mestre e Venezia	57
4.1 Individuazione di un campione di alberghi a Mestre e Venezia.....	57
4.2 Ricerca di mercato: costruzione del questionario e lettura dei risultati.....	60
4.2.1 Costruzione e lettura del questionario	60
4.2.2 Valutazione pesata: il metodo AHP e la costruzione dei pesi.....	63
4.3 Calcolo della valutazione pesata e confronto con la valutazione assegnata da Booking.com.....	65
4.4 Mappa di posizionamento del campione di hotel di Mestre e Venezia.....	71
Conclusioni	76
Appendice	78
Bibliografia	88

INTRODUZIONE

A partire dalla nascita del Web 2.0, l'utente non è più solo fruitore di contenuti, ma ne diventa anche generatore, partecipando attivamente soprattutto al rilascio di recensioni online. È proprio nel settore turistico che l'importanza delle recensioni online è cruciale in quanto il futuro ospite basa l'acquisto della vacanza sulle esperienze di altri ospiti.

In un'ottica di miglioramento ogni struttura ricettiva deve valutare periodicamente la propria performance, paragonandola soprattutto a quella dei propri competitor. A tale scopo è utile tenere in considerazione sia indicatori di tipo quantitativo che qualitativo, in particolare che facciano riferimento alle recensioni online.

Negli ultimi anni sono emersi nel web molteplici siti di valutazione online e piattaforme per la prenotazione di strutture ricettive, tra questi spicca per importanza Booking.com. Le valutazioni sintetiche fornite da Booking.com, così come da altri siti di comparazione, non tengono però in considerazione quelle che sono le esigenze personali dei consumatori.

Lo scopo di questa tesi è quello di proporre una valutazione delle strutture ricettive basata sulle valutazioni degli utenti considerando le caratteristiche che un determinato segmento predilige. Le valutazioni presenti su Booking.com riferite ad un campione di strutture ricettive saranno pesate utilizzando i risultati di un'analisi di mercato circa le preferenze del consumatore in ambito alberghiero. In tal modo risulta possibile adeguare le valutazioni delle strutture alberghiere alle preferenze del consumatore.

All'interno del primo capitolo sono stati analizzati i concetti di revenue management e di benchmarking alberghiero e, rispetto a quest'ultimo, sono stati presentati i principali indicatori utilizzati dai Revenue Manager, sia quantitativi che qualitativi.

Nel secondo capitolo sono presentati la piattaforma di prenotazione online Booking.com e il Guest Review System da questa adottato, uno dei più utilizzati sistemi di attribuzione delle valutazioni.

Il terzo capitolo presenta invece l'offerta turistica della città di Venezia, con un focus particolare su due zone che saranno oggetto di studio nel quarto capitolo: il centro storico di Venezia e la zona della Terraferma, ovvero la città di Mestre. All'interno di questo capitolo è stata condotta un'analisi sul profilo dei viaggiatori e sulla struttura complessiva dell'offerta alberghiera delle zone oggetto di studio.

Il capitolo conclusivo è oggetto invece del caso studio pratico, scopo principale della tesi. Dopo aver analizzato i due campioni di strutture alberghiere oggetto di studio, viene delineato un modo per attribuire dei pesi alle diverse valutazioni che compongono il voto finale fornito da Booking.com. L'idea è stata di utilizzare una survey somministrata al segmento dei giovani di età compresa tra 18 e 30 anni per determinare i pesi da dare alle valutazioni attribuite alla stessa struttura su Booking.com. Un confronto con la media proposta da Booking.com consente di evidenziare benefici e le criticità di tale proposta.

CAPITOLO 1

REVENUE MANAGEMENT E BENCHMARKING ALBERGHIERO

All'interno del primo capitolo vengono richiamate le caratteristiche principali del Revenue Management, soffermandosi particolarmente sul concetto di Benchmarking alberghiero, utilizzato per identificare le best practice tra i competitor tramite opportuni indicatori di benchmarking qualitativi e quantitativi.

1.1 Cenni storici sul Revenue Management

La disciplina del Revenue Management, definita anche Yield Management nella letteratura internazionale, nasce nel 1978, anno in cui la CAB (Civic Aeronautics Board) approvò la Airline Deregulation Act. L'approvazione di questa legge federale aveva l'obiettivo di liberalizzare il mercato aereo, proibendo agli stati di regolamentare il prezzo, la rotta o il servizio di un vettore aereo al fine di mantenere competitivi i viaggi aerei internazionali commerciali (Wikipedia.org, 2022).

Questa manovra comportò la nascita e l'ingresso nel mercato aereo anche di numerose compagnie low-cost, prima fra tutte la People Express (1981-1987), la quale offriva tariffe ridotte del 50% rispetto ad altre compagnie aeree e che per tale motivo iniziò, come le altre compagnie low-cost, ad occupare le tratte più redditizie.

La prima compagnia aerea non low-cost a cambiare radicalmente rotta fu l'American Airlines che, grazie al suo CEO Robert Candrall, riuscì ad elaborare una nuova strategia di vendita dei biglietti aerei basata sull'analisi della domanda, sulla stagionalità, sulla differenziazione dei prezzi e sulle tecniche di overbooking, con l'obiettivo di ridurre al minimo la possibilità di viaggiare con posti invenduti. Infatti, la compagnia aerea capì che vendere un biglietto aereo ad un prezzo più basso era un'alternativa migliore al posto invenduto. Vendere un biglietto ad un prezzo anche leggermente superiore ai costi variabili significava poter coprire, anche se in misura minima, i costi fissi. È sulla base delle novità sopra citate che nasce la gestione tariffaria dinamica, non più legati ai costi fissi, bensì basata su due variabili quali l'occupazione (posti a sedere) e la distanza dalla data del viaggio. Al fine di migliorare

la strategia che l'American Airlines aveva adottato, la compagnia stessa elaborò un software chiamato DINAMO (Dynamic Inventory Allocation and Maintenance Optimizer System) che permetteva di calcolare dinamicamente la probabilità di vendere l'ultimo posto a tariffa piena, ottimizzando i numeri di posti disponibili tariffa ridotta. Questo fu il primo vero e proprio tentativo di Revenue Management, che portò al fallimento delle numerose compagnie che non tennero in considerazione questa strategia per gestire al meglio i ricavi della stessa.

1.1.2 Il Revenue Management: perché è importante scegliere la giusta strategia

Con il termine Revenue Management si fa riferimento *“all'uso incrociato di tecniche di pricing, canali distributivi, strategie di vendita e promozionali che si basano sulla conoscenza di dati storici, modelli matematici e statistici relativi all'azienda alberghiera”* (Grasso, 2006).

Il Revenue Management Alberghiero si è diffuso sempre più tra le strutture ricettive che puntano a migliorare il loro posizionamento in un mercato sempre più affollato, con l'obiettivo di aumentare i ricavi implementando una vera e propria strategia tailor-made. Punto centrale di ogni strategia sarà l'analisi dei competitor, dei diversi segmenti che compongono il mercato, ma anche di altre variabili, come per esempio i “trend” del momento.

Come appena descritto, il Revenue management è quindi uno strumento fondamentale per conciliare la domanda e l'offerta, dividendo clienti in segmenti target basati sulla loro intenzione d'acquisto, con lo scopo di massimizzare i ricavi. Il Revenue Management agisce in un'ottica di breve periodo e gioca un ruolo fondamentale nel campo del Marketing Management per quanto riguarda la creazione della domanda e la gestione del comportamento del cliente.

Come già precedentemente evidenziato, questa disciplina si è sviluppata inizialmente a partire dall'industria aerea, ma la sua versatilità e la sua efficienza permette di applicarla anche al settore alberghiero, sul settore della ristorazione, al golf, ai centri commerciali, agli operatori telefonici e ad altre aziende.

Nonostante la disciplina del Revenue Management contenga dei principi che possono essere generalmente applicati a tutte le aziende, specifici sono alcuni aspetti pratici

che invece caratterizzano solo alcune aziende di determinati settori. All'interno di questo paragrafo verrà presa in considerazione la disciplina del RM applicata al settore dell'hospitality, quindi degli alberghi e delle altre strutture ricettive.

Mettere in atto strategie di Revenue Management significa, nel caso del comparto alberghiero, *vendere la camera giusta, al cliente giusto, al giusto prezzo, nel momento giusto e nel giusto canale di distribuzione.*

Infatti, vi è la necessità da parte dell'albergatore di rivolgersi in modo mirato al segmento-target, poiché non tutta la clientela ha la stessa propensione alla spesa e poiché sarebbe inutile vendere prodotto che non si adatta alla perfezione alle richieste e alle attitudini del consumatore. Inoltre, è fondamentale per gli specialisti del settore vendere la camera al momento giusto e sul corretto canale di distribuzione, in quanto scegliere il giusto canale di distribuzione permette di accedere al giusto consumatore. Infine, il prezzo al quale viene venduta la camera d'albergo è uno degli strumenti più importanti sul quale il Revenue Management può far leva, poiché direttamente collegato con il livello di guadagno. Il "giusto" prezzo è il prezzo che il consumatore è disposto a pagare per un determinato tipo di prodotto ed è anche il prezzo che l'albergatore è disposto ad offrire.

Il Revenue Management agisce su una domanda che quindi varia nel tempo e che soprattutto è soggetta a stagionalità. In generale le tecniche di Revenue Management possono essere applicate quando:

- Il prodotto non è immagazzinabile (poiché la struttura ricettiva non vende la camera in sé, bensì la notte, un'occasione di camera non venduta è persa per sempre);
- Il prodotto può essere venduto in anticipo rispetto al suo utilizzo;
- Il mercato di riferimento deve essere segmentabile;
- La domanda è variabile e non è nota a priori, è quindi soggetta a stagionalità;
- I prezzi e le caratteristiche del prodotto possono essere modificati.

1.1.3 La figura del Revenue Manager

Dopo aver analizzato nel paragrafo precedente la disciplina del Revenue Management, è importante andare a identificare chi è lo specialista che si occupa di tale disciplina e che quotidianamente attua una serie di operazioni strategiche per il successo della struttura ricettiva.

Il Revenue manager è *“il professionista che affianca il direttore commerciale e marketing nella definizione del piano strategico, di quello operativo e nella stesura del budget dei ricavi”* (Lavorareturismo.it, 2022).

Più nello specifico il suo compito è quello di coordinare il settore room division con quello commerciale dell'albergo, determinando una strategia commerciale che permetta quindi di ottimizzare il volume di affari.

La figura del Revenue Manager, in quanto tale, deve quindi saper analizzare i dati storici e di previsione della domanda, e deve saper inoltre conoscere i canali distributivi cruciali per la vendita del prodotto al cliente giusto.

1.2 Il benchmarking Alberghiero

All'interno di ogni impresa operante nel settore turistico è fondamentale analizzare le diverse modalità adottate dal management per misurare la performance aziendale, attraverso parametri e punti di riferimento con altre realtà aziendali, con lo scopo di migliorare le proprie prestazioni. Alla luce di tali considerazioni è necessario evidenziare il ruolo chiave del benchmarking all'interno di un'azienda.

Fare benchmarking significa stabilire i più alti standard di qualità per i prodotti, servizi o processi, ed individuare i miglioramenti necessari per raggiungere quei determinati standard, comunemente chiamati best practice.

Nella letteratura sono diverse le definizioni attribuite dagli esperti alla pratica del benchmarking, una tra queste è quella fornita da Spendolini (1992): *“benchmarking is a continuous systematic process for evaluating the products, services and work of organizations that are recognized as representing best practices for the purpose of organizational improvement”*.

Con questa definizione si intende dunque una pratica eseguita in maniera sistematica e continuativa nel tempo con l'obiettivo di potenziare i diversi settori aziendali, tramite

la comparazione dei prodotti, dei servizi e del lavoro svolto rispetto ad altre imprese che risultano essere best practice in quell'ambito. Una prima definizione di benchmarking era già stata fornita da Camp che, nel 1989, definisce il benchmarking come “*il processo di confronto di costo, tempo di produzione, qualità della produzione, del processo produttivo di un prodotto e del metodo interno dell'azienda con un'altra azienda considerata best practice nel mercato*” (Camp, 1991).

È importante precisare che le tecniche di benchmarking alle quali si sta facendo riferimento all'interno di questi paragrafi sono applicabili non solo alle strutture che operano nell'ambito della ricettività, ma anche a tutte le altre aziende con l'obiettivo di operare in maniera sempre più ottimale all'interno del mercato.

Facendo nuovamente riferimento alle definizioni di benchmarking proposte dalla letteratura, queste lo evidenziano come un processo sistematico che richiede quindi una precisa organizzazione interna e che prevede diversi step da affrontare in un ordine preciso. In origine, nel 1989, erano stati individuati da Camp 10 passaggi che avrebbero permesso di sviluppare un processo di benchmarking completo. Successivamente altri autori hanno proposto un processo di benchmarking che risultasse più snello ma allo stesso tempo efficace in egual maniera e, a tal proposito, Watson ha profilato il processo di benchmarking in sei step (Wöber, 2001).

Procedendo nell'analizzare in maniera più dettagliata le sei fasi proposte da Watson, il primo step da attuare è il *Planning*. Questa prima fase è quella più comunemente definita come fase di pianificazione, all'interno della quale l'azienda deve analizzare il proprio business e comprendere quali sono gli obiettivi da raggiungere. È fondamentale individuare quindi un campo di azione, analizzare all'interno della propria azienda le criticità sulle quali è necessario. All'interno di questa fase è inoltre necessario individuare gli indicatori tramite i quali si vuole effettuare il confronto, determinando inoltre un metodo ordinato di raccolta dati per poter procedere con le fasi successive di analisi (Wöber, 2001).

Come evidenziato da Wöber (2001), il secondo step individuato da Watson è il *Searching*. All'interno di questa fase l'azienda deve ricercare all'interno del mercato tutte quelle aziende che sono considerate delle best practice e che svolgono al meglio tutti i processi che vengono considerati delle criticità all'interno dell'azienda da analizzare. Infatti, in questa fase è necessario ricercare quelle strutture che sono in grado di performare al meglio il processo che si sta cercando di migliorare.

La terza fase proposta è quella di *Observing*, durante la quale vengono analizzate tutte le modalità operative e i processi aziendali del competitive set individuato nella fase precedente.

A seguire viene proposta la fase di analisi (*Analyzing*). All'interno di questa fase è necessario raccogliere quante più informazioni possibili relative alle aziende individuate con lo scopo di comprendere il divario che intercorre tra i due processi, con l'obiettivo di capire le ragioni per cui determinate aziende svolgono determinati processi in maniera ottimale. All'interno di questo confronto è necessario comprendere quelli che sono i dettagli che rendono il processo migliore del proprio, con l'obiettivo di adattarlo e di migliorare le performance aziendali (Wöber, 2001).

Come già precedentemente anticipato, la quinta fase definita da Watson (Wöber, 2001) è quella di *Adapting*. All'interno di questa fase è necessario comprendere come le conoscenze del processo delle altre aziende possano migliorare il proprio processo. Si tratterà, dunque, attraverso l'analisi dei dati precedentemente raccolti, di comprendere se i processi delle altre aziende possono essere facilmente adattabili alla propria con l'obiettivo di eliminare totalmente le criticità o quantomeno attenuarle, per permettere all'azienda di operare in modo più efficiente e di migliorare conseguentemente il proprio business.

L'ultima fase individuata da Watson è quella di *Improving*. All'interno di questa fase si valuterà la fattibilità delle operazioni volte ad implementare il processo interno aziendale e le diverse metodologie che permettono tale implementazione.

Al termine di tali fasi il processo si può considerare solo momentaneamente concluso, in quanto è fondamentale svolgere sistematicamente delle analisi che permettano di valutare il risultato ottenuto e ricevere quindi dei feedback aziendali a riguardo (Wöber, 2001).

Nel corso della storia di tale disciplina sono emerse diverse tipologie di benchmarking, applicabili sulla base della dimensione dell'azienda, della sua posizione nel mercato e dall'obiettivo che si vuole raggiungere. Le prime due macroaree che vengono individuate sono quelle dell'Internal Benchmarking ed External Benchmarking.

Con External benchmarking si intende semplicemente la comparazione di un'azienda con un'altra azienda dello stesso settore. All'interno di questa macroarea troviamo un'ulteriore suddivisione in altre tipologie elencate qui di seguito:

- Process benchmarking: tipologia di benchmarking che si basa su alcuni processi produttivi, cercando di migliorarne la qualità;
- Financial benchmarking: tipologia di benchmarking che comporta l'esecuzione di analisi finanziarie al fine di confrontare le pratiche commerciali e gli standard di un'impresa con le altre imprese all'interno dello stesso settore;
- Performance benchmarking: tipologia di benchmarking che misura e analizza la performance aziendali dal punto di vista dei prodotti, dei servizi, delle operazioni e di altri processi aziendali;

Per quanto concerne invece l'internal benchmarking, con questo si intende il processo in cui un'azienda o un'organizzazione guarda all'interno della propria attività per cercare di determinare le migliori pratiche o metodologie per portare a termine un particolare compito.

Una delle caratteristiche per eccellenza del benchmarking è la sua applicabilità a diversi campi, sia negli enti pubblici che in quelli privati. Tale processo trova quindi applicazione anche nel campo dell'industria turistica. Secondo Wöber (2001), il benchmarking turistico può essere classificato in tre differenti categorie:

- "Destination Benchmarking": processo che viene utilizzato per analizzare e destinazioni a livello nazionale, regionale e locale;
- "Benchmarking of profit-oriented tourism businesses": processo che viene applicato agli hotels e alle altre strutture ricettive, alle imprese food and beverage, ai tour operator e alle agenzie di viaggio, alle compagnie aeree e a tutti i fornitori di servizi turistici orientati al profitto, quali ad esempio parchi divertimenti.
- "Benchmarking of non-profit oriented tourism businesses": processo che viene applicato alle imprese e organizzazioni turistiche senza scopo di lucro, come ad esempio quelle nazionali e regionali. Inoltre, tale processo viene applicato ad attrazioni gestite da autorità pubbliche come ad esempio i musei, le gallerie, i teatri, le opere, ecc.)

A differenza di altri settori, nel campo del turismo molti degli input e output che vengono presi in considerazione in questi processi sono considerati intangibili. Infatti, essendo

il turismo un'esperienza di viaggio e soggiorno vissuta dal turista, elementi fondamentali per l'analisi della performance aziendale sono la customer satisfaction, la loyalty e l'immagine che rimane nella mente del consumatore.

1.3 Gli indicatori di benchmarking alberghiero

All'interno del campo del Revenue management ci sono molteplici indicatori da tenere in considerazione per poter misurare la propria performance aziendale. Alcuni di questi indicatori misurano la performance del processo e del sistema di Revenue management, mentre altri sono più generici e legati ad esempio alla situazione finanziaria dell'azienda. Quanto segue è tratto principalmente da "Hotel Revenue Management: from theory to practice" di Ivanov Stanislav (Ivanov, 2014).

1.3.1 Indicatori di occupazione e fatturato

Gli indicatori di occupazione e fatturato sono utili principalmente per analizzare la situazione aziendale interna. Tra questi indicatori troviamo quelli elencati qui di seguito.

Il *tasso di occupazione* è considerato un indicatore molto utile per la gestione alberghiera e mostra la capacità della struttura alberghiera di generare guadagno in modo completo, aumentando ad esempio il numero di camere vendute. Tale tasso si calcola dividendo il numero delle stanze occupate per il totale disponibile, ovvero per la capacità.

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

Un altro indicatore molto utile nella misurazione della performance alberghiera è l'*ADR*, ovvero l'*Average daily rate*. Questo tasso evidenzia il ricavo medio per camera occupata e riflette l'abilità dell'albergo di generare intensi guadagni dall'occupazione delle sue stanze.

Il ricavo medio per camera occupata si ricava dividendo il fatturato per le camere occupate.

$$ADR = \frac{\textit{fatturato}}{\textit{camere occupate}}$$

Il *RevPAR* è invece l'indicatore più usato in quanto ci fornisce una situazione sulla qualità delle vendite e ci permette di paragonarci in maniera semplice ad altri Hotel. Infatti, il tasso di occupazione e l'ADR non riescono a misurare l'efficacia e l'efficienza di un sistema di revenue management, in quanto avere un tasso di occupazione o di ADR alto non significa necessariamente avere anche un alto fatturato. Tale tasso rappresenta la combinazione tra domanda e offerta che caratterizza la strategia di massimizzazione dei ricavi.

Il RevPAR è possibile calcolarlo con due modalità diverse. La prima modalità prende in considerazione il fatturato e lo divide per la capacità della struttura ricettiva, ottenendo la seguente formula:

$$RevPAR = \frac{\textit{fatturato}}{\textit{capacità}}$$

Il secondo metodo di calcolo prevede l'utilizzo di entrambi gli indicatori presentati sopra, ADR e tasso di occupazione, in quanto entrambi influenzano fortemente il Revenue Per Available Room. Tale relazione viene esplicitata dalla seguente formula:

$$RevPAR = ADR \times \textit{Tasso di occupazione}$$

Per aumentare il RevPAR ci sono diverse strategie che agiscono sull'incremento del tasso di occupazione dell'albergo o della tariffa, come strategie di pricing, segmentazione, upsellig e cross-selling.

Un altro indicatore di occupazione e fatturato che viene spesso tenuto in considerazione è l'*RSE*, ovvero il *Room Sale Efficiency*. Tale indicatore sintetizza

l'entità e la qualità delle vendite e offre valutazioni in termini di efficienza. Esso si ricava dividendo il fatturato per il ricavo potenziale. Il ricavo potenziale è determinato dalla moltiplicazione della capacità per la rack rate. La rack rate è il prezzo massimo al quale è possibile vendere la camera nel mercato.

$$RSE = \frac{\textit{fatturato}}{\textit{ricavo potenziale (rack rate} \times \textit{capacità)}}$$

1.3.2 Indicatori di costo

Nella determinazione del prezzo di un prodotto turistico alberghiero è fondamentale conoscere i costi, in quanto le condizioni di vendita nel breve periodo sono date dal prezzo maggiore dei costi variabili.

$$\textit{Prezzo} > \textit{Costi Variabili}$$

In un'ottica basata sul lungo periodo non è però sufficiente tenere in considerazione solo i costi variabili, ma è fondamentale porgere attenzione anche ai costi fissi.

$$\textit{CostPAR} = \textit{costo fisso unitario} + \left(\frac{\textit{costi variabili totali}}{\textit{capacità}} \right)$$

Nel medio-lungo periodo è quindi necessario che i ricavi totali superino i costi totali, ovvero che il RevPAR superi il CostPAR.

$$\textit{RevPAR} > \textit{CostPAR}$$

1.3.3 Indicatori di mercato

La terza e ultima categoria di indicatori utili per misurare la performance della propria azienda sono gli indicatori di mercato. Tali indicatori sono utili per confrontare la performance aziendale con quella dei concorrenti e della best practice (RS= referent set).

Il *fair market share* indica la percentuale di camere di cui si dispone rispetto alle concorrenti, e si calcola tramite la seguente formula:

$$\text{Fair Market Share} = \frac{\text{capacità}}{\text{capacità dei competitors}}$$

L'*actual market share* indica invece la percentuale di camere vendute rispetto al mercato competitivo e viene calcolato nel seguente modo:

$$\text{Actual Market Share} = \frac{\text{camere occupate}}{\text{camere occupate dai competitors}}$$

Il *tasso di penetrazione* risulta invece dalla divisione tra l'*actual market share* e il *fair market share*:

$$\text{Tasso di penetrazione} = \frac{\text{actual market share}}{\text{fair market share}}$$

Tale indice rappresenta l'andamento delle varie strutture ricettive in riferimento all'intero mercato in maniera numerica. Se il risultato di tale operazione è superiore a 1, significa che la struttura ha una performance migliore rispetto a quella del mercato. Al contrario, se il risultato risulta inferiore a 1, significa che la struttura ha delle performance peggiori rispetto a quelle del mercato.

1.3.4 Indicatori di fidelizzazione

Come già precedentemente sottolineato, le tecniche di benchmarking possono essere applicate a diversi campi, tra cui il settore dell'ospitalità. Facendo un preciso riferimento a questo settore è bene tenere in considerazione anche altri indicatori che permettono di valutare la performance aziendale in relazione ad altre aziende del settore, primo fra questi è la fidelizzazione del cliente.

La fidelizzazione del cliente è un elemento significativo per ogni azienda, specialmente per quelle che operano nel settore dell'ospitalità. Come evidenziato da Yoo et al. (2013), facendo riferimento ad un business generico, il cliente fidelizzato è colui che nutre un particolare interesse nei confronti di un prodotto specifico di una marca specifica, ed è propenso a riacquistarlo nuovamente mantenendo vivo il legame che intercorre con l'azienda. Il brand del prodotto è fondamentale perché permette al consumatore di identificarsi con esso.

Anche nel settore dell'ospitalità emergono quelli che si possono definire come ospiti fidelizzati, coloro che nutrono un atteggiamento positivo nei confronti di una determinata struttura o di un determinato servizio, e che tendono quindi abitualmente a soggiornare nella medesima struttura ricettiva o a fruire del medesimo servizio.

Per la fidelizzazione dell'ospite sarà quindi necessario uno sforzo da parte delle strutture ricettive che dovranno soddisfare i bisogni dei propri clienti offrendo dei benefit migliori rispetto ai loro competitor e cercando, ove possibile, di anticipare le richieste dell'ospite. Per far fronte a queste esigenze molte aziende hanno adottato dei sistemi di CRM (customer relationship management) per gestire le relazioni con il cliente mediante informazioni analitiche.

È importante tenere in considerazione che l'ospite che esegue ripetutamente la stessa scelta contribuisce nel medio-lungo termine all'aumento dei ricavi aziendale in duplice maniera. Se da una parte il cliente contribuisce direttamente all'aumento del fatturato grazie all'acquisto del servizio o del soggiorno, dall'altra agisce indirettamente generando un passaparola positivo, condividendo le sue esperienze con altri consumatori. Questo permette alla struttura ricettiva di creare profitti costanti e di aumentare la visibilità del brand, espandendo la propria conoscenza ad altri utenti (Kandampully e Suhartanto, 2000).

Con l'obiettivo di soddisfare le esigenze di ogni consumatore, la struttura ricettiva può agire all'interno di quella che viene comunemente definita customer journey. Con

customer journey si intende quindi il processo di interazione che avviene tra l'ospite e la struttura ricettiva, tramite tutti quelli che sono i touch point fisici e digitali (www.insidemarketing.it, 2022).

Grazie all'avvento del digitale è sempre più facile interagire con il consumatore, proporre offerte e creare un programma di loyalty tailor-made per ogni target di ospiti. Le interazioni più frequenti sono quelle che si verificano tramite un servizio di mailing durante la pre-stay e post-stay, ma anche tramite il contatto in struttura mediante servizi digitali come app o web app. Seguire il cliente durante il soggiorno permette di prevenire eventuali lamentele o malcontenti che possono tradursi in futuro con recensioni negative.

L'importanza della fidelizzazione del consumatore è evidenziata anche dal fatto che Booking.com, la principale agenzia di viaggio online, all'interno della sezione "qualità della struttura" vanta la voce "clienti fedeli".

Figura 1: Dettaglio clienti fedeli a strutture ricettive su booking.com (Booking.com, 2022)



Qualità della struttura

Ideale per un soggiorno di 2 notti!

 Bisogno di riposo? Questo hotel ha voti molto alti per la comodità dei suoi letti.

Informazioni sulla colazione

continentale, italiana, vegetariana, senza glutine, a buffet

Sistemazioni con:

-  Vista giardino
-  Parcheggio privato disponibile presso l'hotel

Clienti fedeli

 Vanta più clienti abituali rispetto a molte altre strutture.

[Prenota ora](#)

Come evidenzia la figura 1, all'interno delle pagine di alcune strutture booking.com propone la voce "vanta più clienti abituali rispetto a molte altre strutture ricettive" (Booking.com, 2022).

Le strutture ricettive caratterizzate da questo dettaglio possono vantare più clienti abituali rispetto ad altre e questo è un indicatore positivo sia per la struttura ricettiva stessa, che ha la consapevolezza di godere dei benefici sopra elencati che derivano da una clientela fidelizzata; sia per l'utente che sta contattando la struttura ricettiva in quanto indice di buona qualità del prodotto o del servizio offerto.

Per ottenere questo dato il sito di Booking.com ha presumibilmente utilizzato la formula che permette di ricavare il tasso di riacquisto, ovvero il numero di clienti che in un determinato periodo acquista almeno due volte un prodotto o un servizio. Tale indicatore può essere rappresentato come segue (Kozielski, 2017):

$$Tasso\ di\ riacquisto = \frac{N^{\circ}\ di\ persone\ che\ riacquistano\ il\ servizio\ in\ un\ determinato\ periodo\ di\ tempo}{N^{\circ}\ degli\ acquirenti\ complessivi\ nel\ determinato\ periodo\ di\ tempo} \times 100$$

Questa formula permette di confrontare, all'interno della stessa struttura ricettiva, la percentuale di clienti che tendono a riacquistare un servizio di pernottamento rispetto a diversi periodi temporali. Più difficile risulta essere invece il confronto con altri competitor in quanto non è facile ricavare tali dati.

1.4 Valutazioni online: un nuovo approccio al benchmarking

Nei paragrafi precedenti abbiamo visto come il benchmarking sia una pratica applicata con successo all'industria alberghiera internazionale, fornendo risposte a quelle che sono le domande relative alla performance dell'azienda stessa. Precedentemente, sono stati analizzati gli indicatori di occupazione e fatturato, di costo e di mercato, che permettono agli albergatori di avere un confronto anche dal punto di vista economico con i loro competitor. È stato analizzato anche l'indice di fidelizzazione ma esiste un ulteriore approccio al benchmarking che risulta molto utile e di facile applicazione per i revenue manager, ovvero quello che considera le valutazioni che vengono condivise online dagli ospiti che hanno soggiornato presso delle strutture ricettive.

1.4.1 Dal Word-of-mouth all'Electronic Word-of-mouth

Il *word of mouth*, più comunemente conosciuto come “passaparola”, è una delle forme più antiche di comunicazione che avviene tra gli esseri viventi. Diverse sono state le definizioni proposte dagli studiosi, e una delle prime lo definisce come lo scambio di informazioni commerciali tra consumatori con l'obiettivo di modificare il comportamento dello stesso e le sue attitudini nei confronti dei prodotti e servizi (Katz e Lazarsfeld, 1966).

Un'altra definizione proposta da Arndt (1967), definisce il Word of Mouth come uno strumento di scambio di informazioni tra due soggetti, definiti comunicatore e ricevente, che riguardano informazioni concernenti un brand, un prodotto o un servizio. Il Word Of Mouth viene quindi definito come un metodo di comunicazione tra consumatori riguardo ad un prodotto o un servizio, le cui fonti sono quindi considerate indipendenti da quelle di influenza commerciale. Questa forma di comunicazione va oltre le pubblicità e le promozioni che vengono proposte dalle aziende o dalle strutture, e per questo spesso molto più considerate.

Secondo gli esperti, il word of mouth è la forma di marketing più efficiente e convincente che si possa avere sul mercato. Infatti, se un cliente è soddisfatto di un prodotto o di un servizio usufruito, sicuramente lo comunicherà ad amici e familiari, contribuendo alla diffusione di informazioni riguardo quello specifico tipo di servizio o di prodotto.

Come già precedentemente evidenziato, il consumatore attribuisce maggiore affidabilità alle recensioni e ai suggerimenti che vengono proposti dagli amici, parenti o altri consumatori che in primis hanno provato il prodotto, piuttosto che alle aziende e alle loro campagne pubblicitarie che spesso possono risultare fuorvianti e ingannano il consumatore descrivendo il prodotto con caratteristiche che risultano essere poi non conformi alla realtà.

Tale forma di comunicazione è considerata tra le più importanti specie per quanto riguarda i prodotti intangibili, quali viaggi, servizi o esperienze, in quanto è difficile valutarli prima di viverli. Infatti, a differenza di un prodotto fisico che può essere toccato con mano e valutato prima dell'acquisto; un viaggio, un'esperienza o un servizio possono essere giudicati e valutati solo in seguito alla loro sperimentazione in quanto ci sono diversi elementi che entrano in campo e che devono essere coordinati insieme affinché il turista possa avere la possibilità di viverla in pieno.

Con la nascita e lo sviluppo di internet avvenuto negli ultimi decenni, il classico word of mouth si è evoluto in quello che tutti definiscono l'E-WOM: electronic word of mouth. Questa forma di comunicazione ha preso sempre più piede grazie allo sviluppo delle piattaforme online che permettono al consumatore di recensire il prodotto acquistato o il servizio usufruito. Così come era avvenuto alle origini del word of mouth, anche nell'e-wom la conseguenza a tale approccio è il cambiamento nelle attitudini del consumatore e del suo comportamento d'acquisto. Questo strumento di valutazione è accessibile a tutti coloro che hanno la possibilità di utilizzare una piattaforma ed una connessione ad internet.

Grazie alle tecnologie di informazione e comunicazione e al passaggio di ruolo da parte del consumatore (da fruitore di contenuti a generatore di contenuti), oggi è sempre più facile recensire i prodotti e i servizi online e al contempo è sempre più facile poter reperire informazioni online riguardo ad un prodotto.

Comprensibilmente, queste nuove forme di scambio informazioni costituiscono un'importante opportunità per le aziende di ogni settore, con l'obiettivo di comprendere al meglio le esigenze dei consumatori e migliorare il servizio per i clienti a venire. Una recensione positiva o negativa influenza il consumatore e lo mette nelle condizioni di comparare il prodotto dell'azienda con uno dei competitor.

Secondo alcune ricerche nel campo del comportamento d'acquisto dei consumatori, le recensioni negative sono quelle che hanno più peso rispetto a quelle positive. Il consumatore, infatti, sembra ricercare volontariamente tra tutte le recensioni del prodotto quelle negative, in maniera tale da porre l'attenzione fin da subito su quelli che sono gli aspetti negativi e le carenze che un prodotto o un servizio presentano.

Ci sono diverse opinioni fornite sul legame che intercorre tra il classico word-of-mouth e l'electronic word-of-mouth. Nonostante la maggior parte della letteratura suggerisca che l'E-wom abbia preso il posto del classico metodo passaparola, con quanto descritto di seguito si vuole invece sottolineare come le due forme di comunicazione siano simili, ma distinte tra loro (Nuria Heute-Alcocer, 2017).

Tabella 1.1: tabella di confronto tra wom ed e-wom (Nuria Huete-Alcocer, 2017)

	WOM	eWOM
Credibility	The receiver of the information knows the communicator (positive influence on credibility)	Anonymity between the communicator and the receiver of the information (negative influence on credibility)
Privacy	The conversation is private, interpersonal (via dialogs), and conducted in real time	The shared information is not private and, because it is written down, can sometimes be viewed by anyone and at any time
Diffusion speed	Messages spread slowly. Users must be present when the information is being shared	Messages are conveyed more quickly between users and, via the Internet, can be conveyed at any time
Accessibility	Less accessible	Easily accessible

Come si nota dalla figura 2.1, la prima differenza che intercorre tra i due metodi di comunicazione è la *credibilità* della fonte informativa. Quando un potenziale consumatore si rivolge di persona ad un amico, parente o familiare per ricevere delle informazioni riguardo un prodotto o un servizio, questi sono certi dell'affidabilità della fonte in quanto conosciuta e quindi il loro processo decisionale sarà influenzato in maniera positiva. Si viene ad instaurare un vero e proprio rapporto di fiducia tra il potenziale consumatore e colui che fornisce le informazioni sull'esperienza vissuta. Al contrario, l'anonimità che intercorre tra il comunicatore e il ricevente informazioni all'interno di una piattaforma online crea un'influenza negativa sulla credibilità delle informazioni.

Essendo il web accessibile a qualsiasi utente abbia un dispositivo e accesso ad una connessione internet, è molto facile correre il rischio di interfacciarsi con recensioni false o che non rispecchiano la realtà. Per ovviare a tale problema, ogni sito di

recensione ha adottato diversi accorgimenti per rendere il più autentiche possibili le recensioni che i consumatori leggono online.

Un'altra differenza che troviamo tra wom ed e-wom è la questione della *privacy*. Analizzando il tradizionale passaparola (wom) si può notare come lo scambio di informazioni avvenga attraverso conversazioni private, in tempo reale e faccia a faccia con il ricevente. Questo processo garantisce la veridicità e la segretezza delle informazioni, in quanto rimangono private e accessibili solo agli interlocutori. Al contrario, le informazioni che vengono condivise dalle pagine internet sono accessibili a tutti gli utenti, che possono consultarle in qualsiasi momento e quante volte desiderano, mettendo quindi in secondo piano la *privacy* di tali informazioni.

Un altro punto saliente nella differenza tra i due metodi di comunicazione è la *velocità di diffusione* delle informazioni. Le informazioni che vengono condivise su internet (ad esempio sui canali social, sui blog o sui siti di recensioni) si diffondono molto più rapidamente rispetto alle informazioni che vengono condivise verbalmente tra due interlocutori. Internet ha abbattuto le barriere dello spazio e del tempo ed è per tale motivo che le informazioni possono essere consultate da tutti e in qualsiasi momento. Come ultima differenza troviamo la questione dell'*accessibilità*. Il wom è sicuramente molto meno accessibile rispetto all'ewom. Infatti, per poter reperire delle informazioni tramite il classico passaparola è necessario conoscere direttamente la persona che ha vissuto un'esperienza o provato un prodotto, o per lo meno è necessario rientrare in un giro molto aperto di persone. Talvolta non è sempre facile essere in contatto con persone che hanno comuni interessi o hanno sperimentato il prodotto o l'esperienza al quale si è interessati. Con l'e-wom, al contrario, le informazioni sono di facile accesso a tutti coloro che utilizzano internet (Nuria Huete-Alcocer, 2017).

L'analisi della tabella che mette a confronto il wom e l'ewom ci mostra come, nonostante siano molto simili, siano l'uno diverso dall'altro. Le relazioni e lo scambio di informazioni non avvengono più in maniera diretta person-to-person, ma con l'intermediazione delle piattaforme online di recensioni. La nascita dell'e-wom non ha però annullato il classico passaparola, ha semplicemente aggiunto una nuova forma di comunicazione tra i consumatori permettendo a sempre più persone di accedere a tali informazioni.

Nel prossimo capitolo analizzeremo più nello specifico la piattaforma online di booking.com e l'evoluzione del suo sistema di valutazione nel corso degli anni.

1.4.2 Credibilità e recensioni: l'impatto sulle decisioni d'acquisto

Nella storia delle relazioni sociali è sempre emersa l'importanza di comunicare verbalmente, tramite il cosiddetto passaparola, qualsiasi tipo di informazione. Infatti, i consumatori da sempre condividono verbalmente esperienze, informazioni e opinioni sui prodotti o esperienze fruite con altri attuali consumatori dello stesso prodotto/servizio o con potenziali consumatori. Questo passaparola ha influenzato in pesantemente le decisioni d'acquisto dei consumatori e questa evidenza si è fatta sempre maggiore con la nascita del web dinamico e delle Online Consumer reviews (OCR) (Srivastava e Kalro, 2018).

Come già precedentemente evidenziato, con la nascita del Web 2.0, definito anche web dinamico, si è verificato un cambio di paradigma sull'evoluzione dell'utilizzo del web e dei suoi canali.

L'utente si trasforma da semplice fruitore di contenuti a protagonista, commentatore, membro di community e generatore di contenuti.

Le Online Consumer Reviews costituiscono il pilastro centrale di questa nuova forma di passaparola e racchiudono tutte le informazioni relative all'esperienza provata dal consumatore su un determinato prodotto o servizio.

Per comprendere al meglio questo fenomeno è interessante iniziare l'analisi a partire da quelli che sono le motivazioni che spingono i consumatori a scrivere recensioni online e a condividere tali informazioni (Srivastava e Kalro, 2018).

In primo luogo, è possibile attribuire tale pratica alla necessità da parte dei consumatori di condividere la propria esperienza, relativamente a determinati prodotti o servizi, con altri consumatori. L'importanza di questa procedura è quella di migliorare l'esperienza di altri consumatori, aumentando la credibilità del prodotto o dell'esperienza stessa, aiutando il consumatore a prendere delle decisioni d'acquisto. Un prodotto o un servizio protagonisti di un elevato numero di recensioni da parte dei consumatori aumenta la credibilità ad essi associata.

In secondo luogo, un altro importante fattore da considerare è la crescente richiesta da parte delle aziende di recensire le esperienze e i prodotti fruiti dal consumatore, con il fine di valutare la customer satisfaction. La soddisfazione del cliente è l'elemento chiave su cui fare riferimento: è molto più probabile che un cliente soddisfatto torni ad acquistare nuovamente un prodotto o un servizio rispetto ad un cliente scontento e,

inoltre, la condivisione della sua esperienza positiva potrà influenzare positivamente la decisione di acquisto di altri utenti.

A completare la breve panoramica proposta su quelli che sono i fattori che spingono il consumatore a pubblicare le recensioni online, Henning et al. (2004) (citato in Srivastava e Kalro, 2018) hanno individuato ulteriori aspetti:

- Desiderio di interazione sociale;
- Desiderio di ricevere incentivi economici derivanti dalla pubblicazione delle recensioni sulle diverse piattaforme;
- Preoccupazione per altri consumatori che acquisteranno il medesimo prodotto o servizio;
- Desiderio di aumentare la propria autostima.

Se da un lato i consumatori sono spinti a recensire i prodotti online per i motivi sopra elencati, dall'altra parte molteplici sono anche le motivazioni che spingono i consumatori a leggere le recensioni online e quindi a ricavare una serie di informazioni relative a tali prodotti e servizi. Con l'avvento delle vendite online ma soprattutto anche nel settore dell'ospitalità, dove il prodotto non si può né vedere né toccare con mano, le descrizioni e le informazioni relative allo stesso sono fondamentali.

A riguardo sono state condotte delle analisi, riassunte in Srivastava e Kalro (2018), che hanno evidenziato quelle che sono le motivazioni che spingono i consumatori a leggere le recensioni online:

- Le recensioni online aiutano a *migliorare il processo decisionale* in quanto aiutano il consumatore nella decisione grazie a esperienze e sensazioni condivise sul prodotto o servizio. Le recensioni online sono utili anche quando le descrizioni del prodotto sono incomplete oppure quando il consumatore cerca consigli su come contattare l'azienda o, nel caso del settore dell'ospitalità, la struttura ricettiva dopo l'acquisto del prodotto;
- *Ridurre il rischio* legato all'acquisto di prodotti o servizi online che non sono fruibili o la cui qualità è difficile da percepire prima dell'esperienza stessa. Basti pensare ad esempio all'acquisto di un viaggio;
- Negativity bias, ovvero la tendenza a ricordare meglio gli stimoli negativi rispetto a quelli positivi. Come evidenziano Srivastava e Kalro (2018), i consumatori

tendono a notare maggiormente le recensioni negative anche se minori rispetto a quelle positive, per conoscere preventivamente le carenze di un determinato prodotto o servizio;

- Le *ragioni sociali* sono altre motivazioni che spingono il consumatore a leggere le recensioni online e tra queste si evidenziano la creazione di un legame sociale, il senso di appartenenza di una community virtuale, il miglioramento della posizione sociale e la ricerca di una rassicurazione da parte della società;
- Altri fattori, come ad esempio la curiosità, spingono i consumatori a ricercare, leggere e talvolta affidarsi alle recensioni online (Srivastava e Kalro, 2018).

1.4.3 Recensioni online da parte dell'ospite della struttura

Alla luce di questo cambio di tendenza, sempre più ospiti recensiscono in maniera più o meno dettagliata le strutture ricettive dove soggiornano e i relativi servizi che provano durante il loro periodo di permanenza, con lo scopo di lasciare pubblica e disponibile a più utenti un'esperienza vissuta. Infatti, i turisti che sono alla ricerca di un luogo dove soggiornare attribuiscono molto più valore ai giudizi rilasciati dagli ospiti che hanno già usufruito del servizio, piuttosto che alle pagine ufficiali dei vari canali social delle strutture ricettive (McCarthy et al, 2010).

Questa tipologia di benchmarking tiene quindi in considerazione i punteggi che vengono attribuiti dagli ospiti alle strutture ricettive e ai servizi, permettendo un confronto con i punteggi ottenuti dai competitor. Questo metodo di valutazione è molto facile e intuitivo non solo per le aziende, che sulla base di semplici recensioni positive o negative hanno la possibilità di cogliere il problema e migliorarlo, ma è soprattutto fondamentale per i nuovi ospiti che basano la loro scelta su tali giudizi.

I feedback che vengono rilasciati dagli ospiti delle strutture ricettive vengono pubblicati, oltre che su diversi canali social, sui vari siti delle OTA e di recensioni online. L'azienda, tramite l'analisi di tali siti, ha la possibilità di ricavare informazioni utili sulle sue performance. I principali siti che permettono al consumatore di recensire in maniera più o meno approfondita i servizi sono Booking, Tripadvisor ed Expedia. Per comprendere come sta performando la struttura ricettiva sulla base delle recensioni del consumatore, si può fare riferimento al giudizio generale della struttura, che risulta

essere una media di tutti i punteggi delle recensioni. Ciononostante, risulta essere molto interessante e utile andare ad analizzare i punteggi che vengono attribuiti alle singole categorie che vanno a comporre il voto medio.

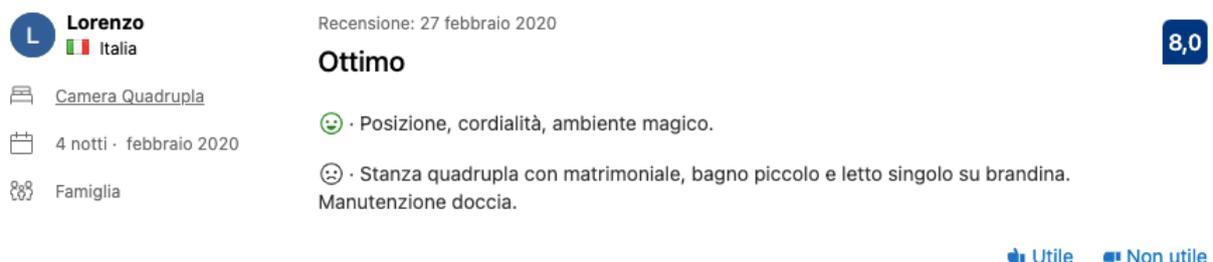
Come si nota dalla figura 1.2, il voto medio relativo alla struttura è determinato dalla media di 7 categorie, quali posizione, staff, pulizia, rapporto qualità-prezzo, comfort, wi-fi gratuito e servizi. È interessante notare come viene evidenziato in rosso una categoria che si ritrova al di sotto della media delle altre strutture ricettive presenti nella città. Questo è sicuramente un primo segnale che i manager devono tenere in considerazione per migliorare la propria situazione.

Figura 1.2: Esempio di recensioni di un hotel su www.booking.com



Se si vuole compiere un'analisi ancora più dettagliata è utile andare ad analizzare ogni singola recensione che viene fornita dal cliente.

Figura 1.3: Esempio di recensione dettagliata di un hotel su www.booking.com



Come illustrato nella figura 1.3, il sito ci fornisce molteplici informazioni riguardo il consumatore, permettendo all'azienda di realizzare una scheda che inquadri il cliente

in un segmento. Si può quindi venire a conoscenza della provenienza del consumatore, del motivo del viaggio, se ha viaggiato da solo, in coppia o in famiglia; e si analizzano tutti quelli che sono gli aspetti positivi e negativi, descritti in maniera dettagliata. Tale specificità dei dati potrebbe essere utile alla struttura ricettiva per comprendere quali sono i punti che vanno migliorati e quali sono le pratiche da implementare.

La raccolta e l'analisi dei dati provenienti dalle recensioni dei consumatori sono però operazioni che richiedono un elevato impiego di tempo ed è per tale motivo che sono state sviluppate delle piattaforme e dei programmi che permettono di leggere le recensioni ed estrapolarne le informazioni più importanti.

Una delle principali piattaforme ad offrire tale servizio è quella realizzata dalla società ReviewPro, la quale ha predisposto un algoritmo denominato Global Review Index (GRI). Tale indice permette ai revenue manager di conoscere la qualità del servizio percepita dagli ospiti in diversi periodi di tempo, con l'obiettivo di comparare la propria reputazione con quella di altre strutture ricettive (Kosar, 2011).

Per i motivi sopra indicati si può affermare come, all'interno del settore dell'ospitalità, uno dei principali obiettivi di marketing sia quello di fidelizzare la clientela attraverso la creazione di un brand e di un'immagine del territorio forte e che quindi rimanga impressa nella mente del consumatore. È per tale motivo che le imprese turistiche hanno come obiettivo la fidelizzazione del cliente attraverso campagne promozionali mirate, attraverso sconti relative a servizi complementari offerti o alla prenotazione di una stanza.

CAPITOLO 2

BOOKING.COM E IL GUEST REVIEW SYSTEM

Booking.com è una delle principali agenzie di viaggio online, sviluppata ad Amsterdam in seguito alla fondazione di una piccola startup olandese. Nata nel 1996, la missione di Booking.com è quella di dare la possibilità al maggior numero di utenti di visitare le diverse parti del mondo e di entrare in contatto con culture diverse, fornendo informazioni su alloggi, voli, noleggi auto e transfer, ma anche su attrazioni e luoghi da visitare. Tramite il sito, oltre a prenotare i diversi servizi sopra elencati, è possibile consultare migliaia di recensioni che permettono all'utente di avere un giudizio sul servizio offerto e di trovare ciò che più aderisce alle sue preferenze.

In qualità di uno dei più grandi mercati di viaggi al mondo per brand e imprenditori, booking.com permette a questi ultimi di accrescere le loro attività consentendo il raggiungimento di un pubblico molto ampio.

Il sito web Booking.com è disponibile in 43 lingue e propone più di 28 milioni di alloggi in tutto il mondo, tra cui oltre 6,2 milioni di annunci sono solo di case e appartamenti. Booking.com facilita la navigazione sul web anche per gli utenti non pratici, grazie al servizio di assistenza clienti attivo 24/7.

Inoltre, il sito web facilita il confronto tra i servizi e i prezzi offerti da booking.com di molti hotel, proprietari di immobili e altri fornitori di servizi, rispetto ad altre piattaforme online che offrono servizi simili come ad esempio Expedia. Le informazioni fornite da Booking sulla piattaforma si basano su quanto fornito dai Service Provider (fornitori di servizi), e vengono aggiornate giornalmente (Booking.com, 2022a).

2.1 La ricerca di strutture alberghiere su Booking.com

Con l'avvento del web si sono sviluppate negli ultimi decenni diverse piattaforme online per la prenotazione di strutture ricettive, attrazioni, voli e noleggio di trasporti pubblici e privati. Tra queste piattaforme spicca per numeri Booking.com.

Booking.com è la più grande piattaforma di prenotazione online e offre ai propri utenti la possibilità di confrontare le diverse strutture ricettive e i relativi prezzi.

Come già precedentemente evidenziato, Booking.com è una piattaforma che non offre solo alloggi, ma anche una serie di altri servizi come voli, attrazioni e noleggi di trasporti. La vendita di ogni singola tipologia di servizio è regolamentata diversamente ma ai fini della nostra ricerca sarà utile fare un focus su tutti quelli che sono gli aspetti che regolamentano la vendita di alloggi (Booking.com, 2022d).

Nel momento in cui un utente si interfaccia con la piattaforma di Booking.com ed effettua la ricerca di un alloggio per una precisa destinazione, si confronta con una serie di risultati che corrispondono alla sua ricerca. Inizialmente, i risultati di ricerca saranno ordinati sulla base delle scelte migliori di Booking.com. Nello specifico, per poter apparire tra “le scelte migliori di Booking.com”, l'alloggio in questione deve ottenere un punteggio elevato in tre diverse aree:

- Click-through rate, ovvero la percentuale di utenti che clicca su quella determinata struttura,
- Gross Bookings, ovvero la percentuale di prenotazioni che sono avvenute sulla piattaforma Booking.com per quell'alloggio;
- Net Bookings, ovvero la differenza tra la quantità di prenotazioni che sono avvenute per quell'alloggio e le cancellazioni.

Ogni tipologia di area viene naturalmente influenzata da diversi fattori, quali ad esempio il voto della struttura, la disponibilità della struttura, la policy e la qualità dei contenuti. Nonostante booking.com proponga inizialmente una ricerca filtrata su questa base, ogni utente ha la possibilità di effettuare la ricerca in maniera più dettagliata applicando dei filtri sulla base delle caratteristiche che più preferisce.

Infatti, Booking.com propone una serie di filtri che permettono di vagliare la ricerca delle strutture ricettive sulla base di quanto segue (Booking.com, 2022d):

- Tipologia di struttura ricettiva: l'utente può scegliere se preferisce soggiornare in una stanza d'albergo, in un appartamento oppure in una casa;
- Fascia di prezzo: sulla base della scelta dell'utente, Booking.com propone in primo piano le strutture che presentano il prezzo inferiore o maggiore;
- Classificazione in stelle: in base al filtro selezionato dall'utente, Booking.com propone in primo piano le strutture ricettive che soddisfano tale classificazione;
- Miglior recensione: selezionando questo filtro Booking.com propone in primo piano tutti gli alloggi che hanno ricevuto le migliori valutazioni. Il risultato di

questa ricerca dipende però anche da altri fattori quali ad esempio il numero di recensioni. Infatti, una struttura ricettiva che vanta una valutazione superiore ma un numero di recensioni inferiore, potrebbe apparire a seguito di una struttura ricettiva con un numero di recensioni maggiore ma con una valutazione, definito anche score, minore.

- Distanza da un luogo: selezionando questo filtro l'utente filtra tutte le strutture ricettive che si trovano ad una determinata distanza da un punto di interesse (ad esempio il centro della città)
- Classificazione in stelle e fascia di prezzo: selezionando questo filtro è possibile ricevere una classifica delle strutture ricettive a partire da quelle con la classificazione maggiore (5 stelle). All'interno di ogni segmento verrà poi effettuata un'ulteriore suddivisione che vede proposte in primo piano le strutture ricettive con il prezzo inferiore
- Miglior recensione e prezzo inferiore: selezionando questo filtro l'utente filtra tutte le strutture ricettive che presentano la valutazione con il punteggio più alto e, all'interno di ogni segmento dal valore di 0,5 punti (ad esempio tra 8,5 e 8), le strutture ricettive che vantano il prezzo inferiore

Qui sopra sono state elencate le principali aree tramite le quali è possibile filtrare in maniera dettagliata la ricerca delle strutture ricettive di proprio interesse. È bene ricordare che è possibile incrociare anche più di un filtro per poter selezionare le strutture più adatte alle proprie esigenze (Booking.com, 2022d).

Tutte le strutture ricettive che vengono proposte sul sito di Booking.com sono rappresentate secondo una scheda ben precisa che fornisce tutti i dettagli relativi alla struttura e alle camere che sono acquistabili tramite la piattaforma Booking.com. Come già evidenziato, la piattaforma Booking.com svolge solo la funzione di intermediario tra l'ospite finale e la struttura ricettiva che fornirà il servizio e per tale motivo tutte le informazioni che si trovano sulla scheda relativa alla struttura sono basate sulle informazioni fornite dalla struttura stessa (Booking.com, 2022c). È compito fondamentale di Booking.com mantenere aggiornata costantemente la scheda relativa ad ogni struttura ricettiva.

Per quanto concerne invece il prezzo della camera, questo viene fissato in anticipo dalla struttura ricettiva e viene pagato direttamente dal cliente alla struttura. A

Booking.com spettano solamente le commissioni che verranno pagate dalla struttura ricettiva al momento del termine del soggiorno (Booking.com, 2022d).

L'ospite che decide di prenotare un soggiorno presso una struttura ricettiva tramite Booking ha l'opportunità di pagare mediante tre metodi di pagamento: addebito in struttura, pagamento anticipato, prepagamento mediante la fornitura dei dettagli del metodo di pagamento prescelto come garanzia che il soggiorno verrà pagato.

2.2 La raccolta di valutazioni online da parte degli ospiti

Nel paragrafo precedente sono state evidenziate tutte le variabili selezionabili per affinare la ricerca di una camera presso una struttura ricettiva che si affida a Booking.com. Risulta fondamentale ai fini della ricerca fare un focus anche sulle recensioni rilasciate dai clienti sulla piattaforma.

Le recensioni dei clienti possono essere considerate opinioni soggettive rilasciate dagli ospiti che hanno soggiornato presso una struttura ricettiva. Sulla piattaforma Booking.com è possibile rilasciare recensioni su una struttura ricettiva solo previa conferma di avvenuto soggiorno presso tale struttura. È inoltre necessario aver prenotato la struttura tramite la piattaforma online per poterla recensire (Booking.com, 2022e).

Ai fini di tutelare maggiormente quanto appena descritto, la piattaforma Booking.com invia entro le 48 ore successive al check-out l'invito agli ospiti a rilasciare una recensione, con lo scopo di attribuire anche un valore numerico al feedback rilasciato. L'ospite che ha ricevuto l'invito ha 90 giorni di tempo per rilasciare la recensione sul sito.

Poiché l'obiettivo delle recensioni su booking.com è quello di esprimere l'esperienza di ogni singolo ospite, essere imparziali è uno dei principali obiettivi che si prefissa la piattaforma al momento della pubblicazione delle recensioni. Infatti, tutte le recensioni vengono pubblicate salvo quelle ritenute irrilevanti e contrarie alle politiche di Booking.com, quelle che contengono un linguaggio inappropriato o che non rispettano la privacy degli altri utenti (Booking.com, 2022b).

Analizzando nello specifico la composizione di ogni singola recensione emerge quanto segue:

- Inizialmente viene richiesto all'ospite di attribuire un valore numerico generale alla struttura su una scala da 1 a 10 (figura 2);

Figura 2: modulo di richiesta valutazione inviato da Booking.com (Booking.com, 2022b)

How was your stay at Hotel ABC?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Very good

- Successivamente viene richiesto agli ospiti di recensire, opzionalmente, ciascuna delle seguenti categorie:
 1. Staff
 2. Servizi
 3. Pulizia
 4. Comfort
 5. Rapporto qualità-prezzo
 6. Posizione
 7. Wi-fi gratuito

Oltre ad una valutazione numerica, gli ospiti sono infine invitati a rilasciare una valutazione didascalica in cui esprimere più dettagliatamente il loro feedback sulla struttura. Il voto sarà poi generato sulla base di diversi elementi che analizzeremo nel prossimo paragrafo.

2.3 Il guest review system di Booking.com

Ai fini della ricerca proposta dall'elaborato è utile andare ad analizzare più nel dettaglio quelle che sono le politiche tramite le quali vengo attribuite le valutazioni alle strutture ricettive, ovvero il booking scoring system. Nel corso degli ultimi decenni sono cambiati notevolmente i metodi di valutazione delle singole strutture ricettive e nonostante l'utilizzo di altri siti di recensioni online, come ad esempio TripAdvisor.com, siano in forte crescita tra i consumatori, in questo paragrafo prenderemo in considerazione solo il sistema di valutazione che viene utilizzato da Booking.com. L'analisi verrà

approfondita a partire dal 2015, anno in cui in letteratura si iniziarono a notare alcune discrepanze per quanto riguarda il sistema di valutazione proposto dal sito.

A partire dagli anni duemila e dall'avvento delle tecnologie di comunicazione e di informazione applicate al turismo, diversi sono stati gli studi relativi a quelle che sono le piattaforme di recensioni online e al sistema di valutazione utilizzato per recensire i vari servizi.

È consuetudine e di usanza comune, quando si pensa di attribuire un valore ad un servizio o ad un prodotto, utilizzare una scala di valore da 1 a 10, oppure da 0 a 10. Da molto tempo la letteratura ha creduto che anche la piattaforma online di Booking.com usasse un sistema di valutazione basando il punteggio su una scala da 1 a 10, o da 0 a 10 (Mellinas et al., 2015).

Al contrario però, come evidenziano Mellinas et al. (2015), la scala di valutazione utilizzata dal sito propone un punteggio che spazia da a 2,5 fino a 10. A sostegno di tale evidenza sono state condotte delle ricerche su alcune strutture ricettive ed in particolare è stato richiesto, a coloro che hanno soggiornato nelle strutture ricettive prese in esame, di esprimere un giudizio in gradi per ogni aspetto che compone il voto finale della struttura.

Figura 2.1: modulo di richiesta di valutazione inviato da Booking.com (Mellinas et al., 2015)

How would you rate the hotel for the following?

	poor	fair	good	excellent
Hotel staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Services / facilities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cleanliness of your room	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comfort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Value for money	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Location	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I sei aspetti da votare sono lo staff, i servizi, la pulizia, il comfort, il rapporto qualità prezzo e la posizione. Si nota che oggi, a differenza di sei anni fa, Booking.com ha mantenuto invariate le categorie che compongono il voto finale, aggiungendo solo il wi-fi gratuito, per un totale di sette aspetti da valutare.

Agli intervistati è stato richiesto di valutare le differenti categorie attribuendo a ciascuna di loro un livello di gradimento anziché un valore numerico su una scala da 1 a 10. I gradi con i quali è stato richiesto agli intervistati di valutare le categorie sono: poor (scarso), fair (discreto), good (buono) ed excellent (eccellente).

Al termine della ricerca il valore in decimi è stato assegnato automaticamente e direttamente dalla piattaforma online, in maniera tale che ciascuna categoria avesse lo stesso peso.

Figura 2.2: risultato delle valutazioni assegnate al campione di hotel per la ricerca (Mellinas et al., 2015)

Date	Hotel	Clean	Comfort	Location	Facilities	Staff	Value	Score
Oct '11	PRINCESA GALIANA TOLEDO	Exc	Exc	Good	Good	Good	Exc	8.8
Nov '11	VIK GRAN HOTEL COSTA SOL	Poor	Fair	Good	Fair	Fair	Fair	5
Aug '13	TRAVELODGE MONTREAL CENT	Exc	Good	Exc	Good	Good	Good	8.3
Aug '13	LAWRENCE COLLEGE BROCKVILLE	Poor	Good	Fair	Fair	Good	Fair	5.4
Aug '13	ALEXANDRA HOTEL TORONTO	Good	Good	Good	Good	Good	Good	7.5
Aug '13	DIPLOMAT INN NIAGARA FALLS	Good	Good	Good	Good	Exc	Exc	8.3

È emersa quindi una scala di valore pari a quella che si trova qui di seguito e non come quella che si pensava venisse utilizzata dal sito:

Poor = 2.5, Fair = 5, Good = 7.5, Excellent = 10.

Alla luce di tali osservazioni, la scala utilizzata da Booking.com sembra essere quindi basata sui seguenti valori: 2.5 – 10 (Mellinas et al., 2015).

Figura 2.3: tabella voti per ogni denominazione (Mellinas et al., 2015)

Denomination	Review score	Nr of hotels	% s/total
Poor	2.5–3.9	0	0%
Disappointing	4.0–4.9	1	0.07%
Passable	5.0–5.5	1	0.07%
OK	5.6–5.9	6	0.42%
Pleasant	6.0–6.9	98	6.81%
Good	7.0–7.9	697	48.40%
Very Good	8.0–8.5	476	33.06%
Fabulous	8.6–8.9	125	8.68%
Superb	9.0–9.4	34	2.36%
Exceptional	9.5–10	2	0.14%

Nella ricerca mostrata da Mellinas et al. (2015), emerge come booking.com utilizzi una denominazione molto soggettiva per ogni valore ottenuto da una struttura: ad esempio 7,1 significa “buono”. Come mostrano Mellinas et al. (2015) nella loro ricerca, a partire dal 2015 il sito Booking.com cambiò il sistema di attribuzione del valore e tutte le strutture ricettive che ottenevano un punteggio al di sotto del 7.1 non mostravano una denominazione, quindi un termine che indicasse il grado di apprezzamento. Per tale ragione termini come “scarso”, “deludente”, “ok”, “adeguato” o “gradevole” sono scomparsi.

La scala proposta che include un range da 2,5 a 10 spiega perché la maggior parte degli alberghi riesce ad ottenere comunque un punteggio oltre al 7. Se un cliente non è per niente soddisfatto per quanto riguarda un servizio offerto dalla struttura ricettiva non può assegnare ad essa un punteggio inferiore a 2.5, tipo 1 o 0. Allo stesso tempo, se un cliente è soddisfatto di un servizio offerto non può scegliere un punteggio pari a 8 o 9, perché automaticamente dovrà scegliere un punteggio pari a 10. Questo tipo di valutazione potrebbe causare inesattezza e valori gonfiati per quanto concerne i punteggi pubblicati su booking.com.

Infatti, a causa della scala di valutazione basata su questi valori (2.5-10), nessun albergo di quelli presi in considerazione nella ricerca era valutato con un numero inferiore a 7, considerato comunque un voto discreto.

Negli anni successivi, a sostegno di tale evidenza, Mellinas et al. (2016) hanno effettuato ulteriori studi e ricerche, ed è stato apportato un confronto tra la piattaforma online booking.com e Priceline.

Priceline è una agenzia di viaggi online che consente di trovare tariffe scontate su hotel, biglietti aerei, noleggi e pacchetti vacanze. È uno dei fornitori leader a livello mondiale insieme ad altri marchi come Kayak o Agoda.com. Malgrado le piccole differenze di marketing, il sito si presenta in maniera molto simile a quello di Booking. Anche la ricerca delle strutture ricettive e dei relativi servizi è simile. La differenza sostanziale che ci è utile per capire al meglio se effettivamente il sistema di valutazione di booking propone dei risultati gonfiati rispetto a quelli reali, è proprio il sistema di valutazione stesso. Infatti, Priceline ha un sistema di valutazione che si basa sulla scala tradizionale 1-10.

Per poter valutare se effettivamente sono presenti dei punteggi gonfiati Mellinas et al. (2016) hanno ritenuto che la metodologia migliore fosse quella di analizzare un

campione di alberghi e osservare se le valutazioni ottenute su booking.com fossero effettivamente più elevate di quelle ottenute sull'altra piattaforma online, Priceline. È stata scelta la piattaforma Priceline poiché le altre piattaforme basavano la loro valutazione su una scala da 1-5, e quindi convertire la scala avrebbe causato maggiore inesattezza (Mellinas et al. 2016).

Dall'analisi di un campione di 200 hotel, è emerso che il punteggio che viene attribuito sulla piattaforma Booking.com è più alto, con una media di punteggio pari a 7,99. Sul sito di Priceline, invece, la media è pari a 7,52.

Inoltre, il 78% degli alberghi ha ottenuto un punteggio più alto su booking.com, il 5% del campione ha ottenuto lo stesso punteggio su entrambi i siti, e solo il 17% ha ottenuto un punteggio più alto su Priceline (Mellinas et al., 2016).

Questi dati sono a supporto e a conferma della teoria che vede le valutazioni di booking.com "gonfiate" rispetto alle valutazioni dello stesso albergo su altri siti e piattaforme online.

I risultati hanno però portato alla luce anche ulteriori conclusioni utili a comprendere meglio il metodo di valutazione di Booking.com.

In primo luogo, la differenza tra i due sistemi di valutazione si percepisce maggiormente negli hotel che hanno ottenuto un punteggio minore rispetto agli hotel che hanno ottenuto un punteggio maggiore. Questa conclusione è sicuramente prevedibile in quanto una delle peculiarità del sistema di valutazione di booking è il punteggio minimo pari a 2,5 per ogni recensione. Poiché il punteggio di ogni hotel è dato dalla media aritmetica delle sei categorie che sono state precedentemente citate, se alcune di queste categorie non sono classificate con il punteggio minimo (2,5), il voto finale risulta essere comunque al di sopra di 2,5.

In secondo luogo, si nota che gli alberghi che sono recensiti con un punteggio molto alto non presentano risultati gonfiati ma, al contrario, il risultato si traduce con un punteggio più basso rispetto ad un sistema convenzionale come quello di Priceline che utilizza una scala 1-10. A spiegare tale conclusione è il fatto che una media aritmetica dei sei aspetti proposti da booking.com non stimola punteggi molto elevati. Infatti, per ricevere un punteggio massimo pari a 10, è necessario che il cliente assegni il punteggio massimo per ciascuna categoria, altrimenti la media risulterebbe ridotta. Differentemente, nel caso di Priceline, un cliente molto soddisfatto può assegnare anche punteggi pari a 9 o 10, ottenendo comunque una media elevata nonostante tutti le altre categorie non siano state valutate con un punteggio elevato.

Il sito Booking.com è sempre stato, fin dai primi anni dalla sua creazione, una delle maggiori piattaforme di recensioni online, superando anche altri siti come ad esempio TripAdvisor.

Ciononostante, le differenze e le discrepanze che si percepivano in termini di sistema di valutazione rispetto agli altri siti internet di recensioni hanno spinto la piattaforma a modificare il suo sistema di valutazione.

Infatti, nel 2019, il cambiamento più importante apportato da booking è il cambio nel metodo di calcolo delle valutazioni online, da una scala 2.5-10 ad una scala più convenzionale 1-10 (Mellinas et al., 2021).

Figura 2.4: statistica descrittiva dello scoring system di Booking.com (Mellinas et al., 2021)

	N	Min	Max	Mean	SD	Skewness Stat.	Error	Kurtosis Stat.	Error
New scoring system	400	1	10	7.062	2.64	-.878	.122	-.040	.243
Old scoring system	400	2.5	10	7.606	2.03	-.678	.122	-.293	.243

Come si nota dalla figura 2.4 il voto medio ottenuto tramite l'utilizzo del vecchio sistema di valutazione di Booking.com è pari a 7.606, mentre il voto medio ottenuto con il nuovo sistema è pari a 7.062, con una differenza di 0.544. Questo cambiamento da parte di Booking.com verso una scala di valutazione più convenzionale con valutazione 1-10, ha permesso di ottenere una media che proponesse dei valori reali, in linea con gli altri siti di valutazione, e non gonfiati come quelli proposti con il metodo di valutazione precedente.

Inoltre, nel 2020 Booking.com ha deciso di calcolare il punteggio finale da attribuire alla struttura alberghiera non più in base alle recensioni raccolte nei 24 mesi precedenti, bensì in base alle recensioni raccolte nei tre anni precedenti. Questo cambio di strategia è stato attuato per evitare che le strutture ricettive venissero influenzate negativamente dalla perdita di recensioni avvenuta a causa della crisi pandemica da Covid-19 che ha ridotto gli spostamenti (Mellinas et al., 2021).

Alla luce di tali considerazioni, come affermano Mellinas et al. (2021), è necessario tenere conto quindi del fatto che, poiché Booking.com utilizza le recensioni degli ultimi tre anni per calcolare i punteggi finali, questi derivano dalla media dei punteggi individuali ottenuti con il vecchio sistema (scala 2,5-10) e il nuovo sistema (scala 1-10).

CAPITOLO 3

L'OFFERTA TURISTICA DELLA CITTA' DI VENEZIA

La regione Veneto, situata nel Nord-est dell'Italia, è una delle mete più ambite al mondo e tra le prime in Italia in termini di presenze turistiche.

Grazie alla sua collocazione, il Veneto vanta un territorio molto variegato dal punto di vista geografico, offrendo al turista paesaggi mozzafiato e una varietà di scelte inimitabili nelle altre regioni della penisola. Colline, mare, fiumi, laghi e montagne fungono da contorno a realtà culturali uniche nel loro genere e che attraggono migliaia di turisti ogni anno.

Terra ricca di cultura e di storia, il Veneto offre anche la possibilità di dedicarsi completamente alla cura del corpo e alla salute, grazie ai centri termali noti in tutto il mondo. L'esperienza culturale viene affiancata da secoli di cultura culinaria, proponendo rotte anche al di fuori delle mete del turismo di massa.

Facendo nuovamente riferimento all'importanza culturale che vanta il Veneto, la regione è tra quelle maggiormente rappresentate nella World Heritage List, la lista patrimonio dell'umanità che include i beni culturali e naturali di eccezionale valore universale e per tale motivo degni di una maggiore tutela e protezione da parte delle istituzioni (whc.unesco.org, 2023).

Oltre ai paesaggi culturali e naturali che offre la regione, sono particolarmente rilevanti anche le storie di culture, tradizioni e artigianato che vengono tramandate di generazione in generazione e che costituiscono un elemento fondamentale per rendere il più autentica possibile l'esperienza del turista.

Forte di una strategica posizione commerciale, il Veneto non solo spicca per quanto riguarda il turismo, settore trainante sia in termini di produzione delle ricchezze sia dal punto di vista occupazionale, ma contribuisce anche in maniera non indifferente allo sviluppo economico nazionale grazie all'importanza del settore primario e secondario.

3.1 Arrivi, presenze e stagionalità

Dopo un breve quadro generale relativo alla regione Veneto analizzato precedentemente, è fondamentale ora analizzare più nello specifico la realtà di Venezia, con lo scopo di creare un frame per contestualizzare e comprendere al meglio lo studio approfondito nel quarto capitolo.

Prima di iniziare con l'analisi dettagliata dei dati, è importante sottolineare come Venezia, capoluogo dell'omonima città metropolitana e della regione Veneto, sia particolarmente attraente per le sue peculiarità urbanistiche e per il suo patrimonio artistico.

Il comune di Venezia si divide in due zone, la zona della terraferma e la zona insulare. Nell'elaborato, specialmente nel prossimo capitolo, verranno analizzate entrambe le zone.

Primo comune in Veneto per superficie e secondo per popolazione (dopo Verona), Venezia secondo i dati ISTAT conta alla fine dell'anno 2021 una popolazione totale pari a 254.850 abitanti. Prendendo in considerazione solamente il centro storico, limitato ai sestieri (quartieri) della città lagunare, si contano al 31/12/2021 solo 50.434 abitanti. Ai fini della nostra ricerca, se non diversamente esplicitato, i dati relativi a Venezia faranno riferimento esclusivamente al centro storico (comune.venezia.it, 2022).

Per poter inquadrare al meglio la città di Venezia all'interno di un frame nazionale e internazionale, è interessante analizzare il paese Italia come destinazione turistica a livello mondiale.

Secondo i dati del *World Tourism Organisation* (UNWTO, 2019), l'Italia si trova al quinto posto nella Top Ten delle destinazioni turistiche, con 62 milioni di arrivi, mentre sul podio troviamo la Francia (89 milioni di arrivi), Spagna (83 milioni) e Stati Uniti (80 milioni). (vedere grafico 3.1)

Grafico 3.1 – Top Ten delle destinazioni nazionali per arrivi e variazione sull'anno precedente, anno 2018 (UNWTO, 2019).



Se prendiamo in considerazione il fatturato generato dalle attività turistiche ed il loro indotto (grafico 3.2), al primo posto troviamo gli Stati Uniti con 214 miliardi di dollari di ricchezza generata. L'Italia ancora una volta non si posiziona tra i primi posti, ma si trova sesta nella classifica con 49 miliardi, preceduta da Spagna (2°posto), Francia (3°posto), Thailandia (4°posto) e Regno Unito (5°posto).

Grafico 3.2 – Top Ten delle destinazioni nazionali per fatturato legato alle attività turistiche e variazione sull'anno precedente, anno 2018 (UNWTO, 2019).



Dopo aver brevemente situato la destinazione Italia all'interno di un contesto internazionale, passiamo ad analizzare nelle prossime pagine i dati strettamente relativi alla città storica di Venezia e alla terraferma. Con il termine terraferma si intende il territorio di Mestre, in quanto sarà oggetto di analisi anche nel quarto capitolo insieme al centro storico.

Il periodo preso in esame sarà il triennio 2019-2021, tenendo sempre in considerazione le anomalie presenti nel 2020 dovute alla crisi sanitaria da covid-19 che ha colpito il settore turistico. I dati rappresentati nelle pagine successive sono stati principalmente estrapolati dall'Annuario del turismo (dati 2020) della città di Venezia (Assessorato al turismo – Città di Venezia, 2022).

Nel grafico 3.3 sono riportate le presenze e gli arrivi nel comune di Venezia, sia nel loro totale ammontare, che suddivisi per zona: città storica, terraferma e lido. Secondo i dati ricavati dall'annuario del turismo (2020), nel 2020 la città storica di Venezia ha registrato 923.304 arrivi, con una variazione del -73,7% rispetto all'anno precedente (2019). Inoltre, le presenze relative al 2020 sono pari a 2.534.368 visitatori, -71,3% rispetto all'anno precedente.

Come si evince dal grafico 3.3, per quanto concerne la terraferma, nel 2020 sono stati registrati 370.064 arrivi, con una variazione del -80,2% rispetto all'anno precedente. Le presenze registrate nei territori della terraferma sono invece pari a 871.848 unità, -76,4% rispetto al 2019. La permanenza media nella città storica è di 2,74 giorni, mentre nella terraferma è di 2,36 giorni; in entrambi i casi in leggero aumento rispetto all'anno precedente.

Grafico 3.3 – Arrivi, presenze e permanenza media nel comune di Venezia nel 2019 e variazioni sull'anno precedente.

Comune di Venezia	2020			Var. % 20/19		
	Arrivi	Presenze	P. Media	Arr.	Pres.	P. Media
Città storica	923.304	2.534.368	2,74	-73,7%	-71,3%	9,4%
Lido	44.258	150.820	3,41	-69,1%	-64,9%	13,5%
Terraferma	370.064	871.848	2,36	-80,2%	-76,4%	18,7%
TOTALE	1.337.626	3.557.036	2,66	-75,8%	-72,5%	13,4%

Fonte: Elaborazioni Comune di Venezia, Settore Turismo – Osservatorio del Turismo su dati dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto (2022).

Come premessa all'analisi del grafico 3.4 e dei successivi, nel comune di Venezia sono state evidenziate due tipologie di strutture ricettive riconducibili alla Legge Regionale del Veneto n.11/2013. Le strutture in questione sono quelle ricettive alberghiere, come i classici alberghi, e quelle complementari, ovvero strutture quali alloggi turistici, case per vacanze, unità abitative ammobiliate ad uso turistico oppure i bed & breakfast (bur.regione.veneto.it, 2022).

Nel grafico 3.4 si nota che, all'interno della zona della città storica di Venezia, il settore alberghiero ha registrato nel 2020 arrivi per 595.159 unità (-73,2% rispetto al 2019) e 1.372.336 unità per quanto concerne le presenze (-73% sul 2019). Il settore complementare ha invece registrato, sempre nello stesso anno, arrivi per 328.145 unità e presenze per 1.162.032 unità.

Prendendo in considerazione il totale degli arrivi e il totale delle presenze senza distinguere la tipologia di struttura ricettiva scelta dal turista per soggiornare, si nota come in entrambi i casi ben più della metà è straniero e solo una piccola parte di turisti proviene dal territorio italiano. In entrambi i casi si nota come gli indicatori siano in forte calo rispetto all'anno precedente (causa covid-19), sia per quanto concerne gli arrivi che per quanto riguarda le presenze di turisti stranieri e italiani.

Grafico 3.4 - Arrivi, presenze e permanenza media nella città storica nel 2019 e variazioni sull'anno precedente, per tipologia di struttura ricettiva e provenienza dei turisti.

Città storica	2020			Var. % 20/19		
	Arrivi	Presenze	P. Media	Arr.	Pres.	P. Media
Alberghiero	595.159	1.372.336	2,31	-73,2%	-73,0%	0,7%
Complementare	328.145	1.162.032	3,54	-74,6%	-68,8%	22,7%
TOTALE	923.304	2.534.368	2,74	-73,7%	-71,3%	9,4%
Stranieri	657.322	1.826.122	2,78	-78,9%	-76,6%	10,8%
Italiani	265.982	708.246	2,66	-34,0%	-30,0%	6,1%

Fonte: Elaborazioni Comune di Venezia, Settore Turismo – Osservatorio del Turismo su dati dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto (2022).

Nel grafico 3.5 si analizzano in modo più dettagliato gli arrivi e le presenze per quanto riguarda la zona della terraferma (territorio di Mestre e Marghera). Nella terraferma sono stati registrati 254.386 arrivi, -82,1% rispetto all'anno precedente, per quanto riguarda il settore alberghiero. Nello stesso anno e nello stesso settore sono stati registrate 482.343 presenze (-79,9%).

Come si evince dal grafico, nel settore complementare sono stati registrati 115.678 arrivi e 389.505 presenze, entrambi i dati in forte calo rispetto all'anno precedente. Anche nella zona della terraferma si nota come sia gli arrivi che le presenze siano principalmente stranieri.

Grafico 3.5 - Arrivi, presenze e permanenza media nella terraferma nel 2020 e variazioni sull'anno precedente, per tipologia di struttura ricettiva e provenienza dei turisti.

Terraferma	2020			Var. % 20/19		
	Arrivi	Presenze	P. Media	Arr.	Pres.	P. Media
Alberghiero	254.386	482.343	1,90	-82,1%	-79,9%	12,5%
Complementare	115.678	389.505	3,37	-73,9%	-70,1%	14,4%
TOTALE	370.064	871.848	2,36	-80,2%	-76,4%	18,7%
Stranieri	240.386	502.162	2,09	-84,5%	-82,6%	12,4%
Italiani	129.678	369.686	2,85	-58,5%	-54,7%	9,2%

Fonte: Elaborazioni Comune di Venezia, Settore Turismo – Osservatorio del Turismo su dati dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto (2022).

Nei successivi grafici andremo ad analizzare invece la situazione in termine di arrivi e presenze per l'anno 2021, considerando però che i dati non sono ancora considerati stabili.

Dal grafico 3.6 emerge come nel 2021 gli arrivi nelle strutture alberghiere siano stati pari a 924.152 unità (+55,3% rispetto all'anno precedente), mentre nelle strutture extralberghiere 588.839 unità (+79,4%rispetto all'anno precedente).

Per quanto concerne le presenze nel 2021, queste ammontano a 2.247.34 unità nel settore alberghiero, mentre ammontano a 1.895.102 unità per il settore extralberghiero.

Nel 2021 gli arrivi e le presenze sono più che raddoppiate rispetto all'anno precedente, indice di una forte ripresa del turismo. L'andamento del turismo è tornato a livelli pre-pandemia, come evidenziano i dati riportati nel grafico sopra.

Poiché, come evidenziato in alcuni grafici precedenti, è emerso che più della metà degli arrivi e delle presenze coinvolge i turisti stranieri, è interessante proporre nel prossimo paragrafo un'analisi più approfondita del profilo dei viaggiatori che soggiornano a Venezia (centro storico e terraferma).

Grafico 3.6 – Arrivi e presenze nel centro storico nel 2021 e variazioni sull'anno precedente, per tipologia di struttura ricettiva.

	Arrivi	var % (°)
Alberghieri	924.152	55,3
Extralberghieri	588.839	79,4
Totale	1.512.991	63,9

	Presenze	var % (°)
Alberghieri	2.247.342	63,8
Extralberghieri	1.895.102	63,1
Totale	4.142.444	63,5

Fonte: Statistica.regioneveneto.it (2022)

3.2 Il profilo dei viaggiatori

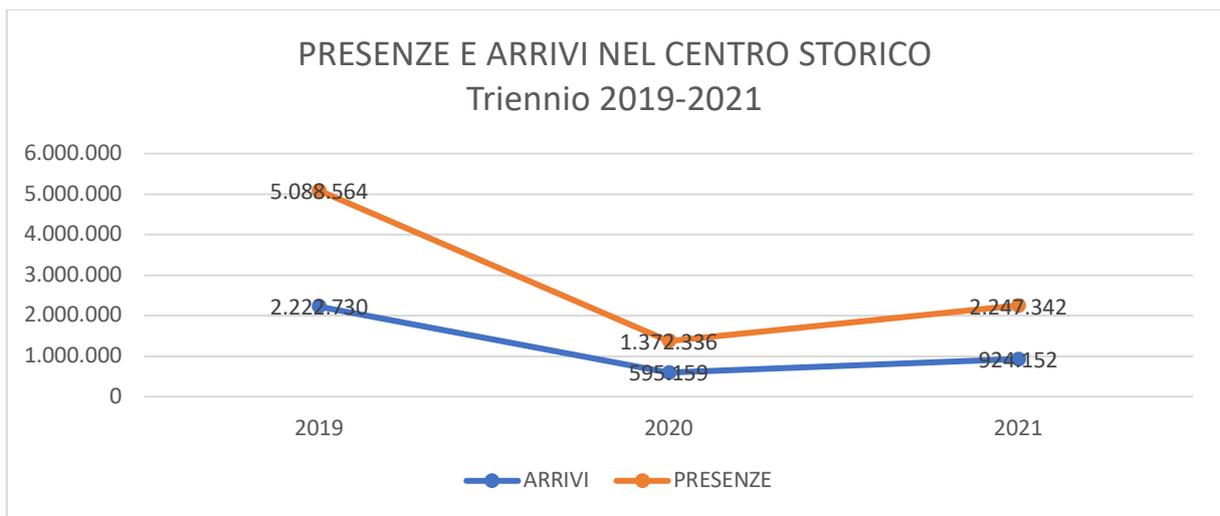
Con l'obiettivo di analizzare il profilo dei viaggiatori che soggiornano in una delle due zone di Venezia prese in analisi fino ad ora, è opportuno operare una prima semplice distinzione.

Innanzitutto, è fondamentale focalizzarsi principalmente su quelli che sono i motivi che spingono a viaggiare, ovvero se lo spostamento è fatto per lavoro (business) o per piacere (leisure), e sul paese di provenienza di ogni singolo viaggiatore.

Nelle pagine seguenti andremo ad analizzare come cambia il profilo del viaggiatore, in termine di arrivi e presenze, nel triennio che è stato considerato fino ad ora (dal 2019 al 2021). I dati che sono stati analizzati nelle pagine successive si riferiscono sempre al comparto alberghiero, nella zona del centro storico e della terraferma, poiché saranno oggetto di studio nel prossimo capitolo.

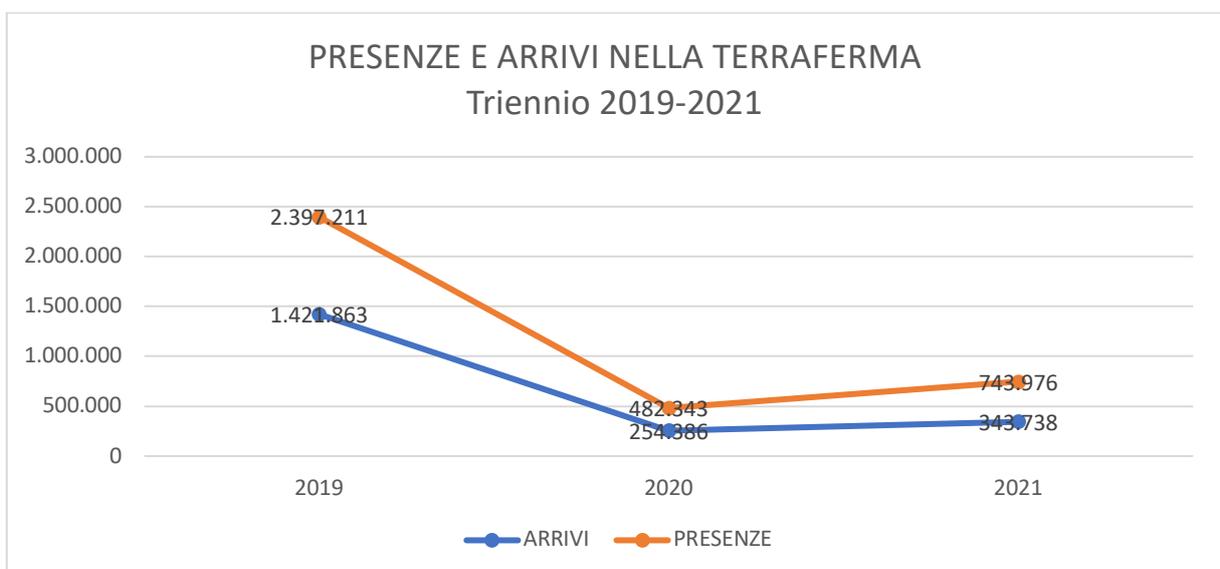
Da una primissima analisi dei grafici 3.7 e 3.8, si nota come ci sia stata una prevalente scelta di soggiorno negli alberghi del centro storico piuttosto che negli alberghi della terraferma (zona Mestre e Marghera). In entrambi i grafici notiamo un forte calo degli arrivi e delle presenze nel 2020 a causa della crisi pandemica da Covid-19, e si nota poi nel 2021 una lenta ma costante crescita.

Grafico 3.7 – Arrivi e presenze nel centro storico nel triennio 2019-2021



Fonte: rielaborazione dei dati Statistica.regioneveneto.it (2022)

Grafico 3.8 – Arrivi e presenze nella terraferma nel triennio 2019-2021



Nei grafici successivi (grafico 3.9 e 3.10) si analizzano più nel dettaglio i singoli paesi di provenienza dei visitatori.

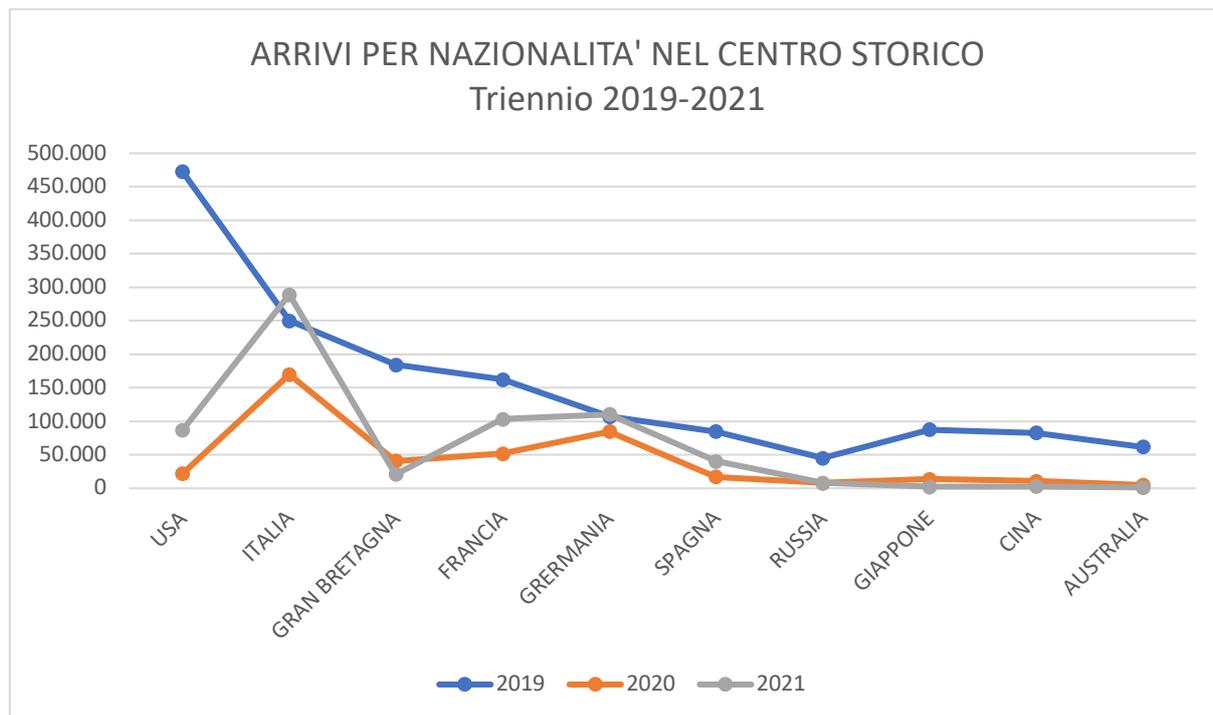
È stata realizzata una top 10 di paesi che hanno soggiornato presso il centro storico di Venezia e la terraferma analizzando i dati proposti dal sistema statistico regionale della Regione del Veneto, scegliendo i dieci paesi di maggior provenienza dei visitatori. Tali paesi sono: Stati Uniti, Italia, Gran Bretagna, Francia, Germania, Spagna, Russia, Giappone, Cina e Australia.

I grafici 3.9 e 3.10 indicano gli arrivi e le presenze nel centro storico di Venezia per nazionalità. Come si evince dai grafici, nel 2019 spiccano per arrivi e presenze gli Stati Uniti, seguiti da Italia e Gran Bretagna. Gli Stati Uniti vantano un 31% sul totale degli arrivi e un 28% sul totale delle presenze. A seguire l'Italia con un 16% sugli arrivi e un 14% sulle presenze, e la Gran Bretagna, con un 12% sugli arrivi e un 14% sulle presenze. A seguire le restanti nazionalità viaggiano su numeri simili, la Russia è la nazionalità con meno arrivi e presenze (3% sul totale degli arrivi e delle presenze).

Come già precedentemente evidenziato, nel 2020 la pandemia mondiale da Covid-19 ha causato un forte impatto sul turismo e su nota nel brusco calo di arrivi e presenze (grafico 3.9 e 3.10). Nel 2020 troviamo Italia e Germania ai primi posti in termini di arrivi e presenze, a seguire tutte le altre nazionalità. Nel 2020 si nota un forte calo degli arrivi e delle presenze dei turisti provenienti dalla Gran Bretagna, tendenza probabilmente da attribuire alla limitazione quasi totale dei voli verso i paesi europei.

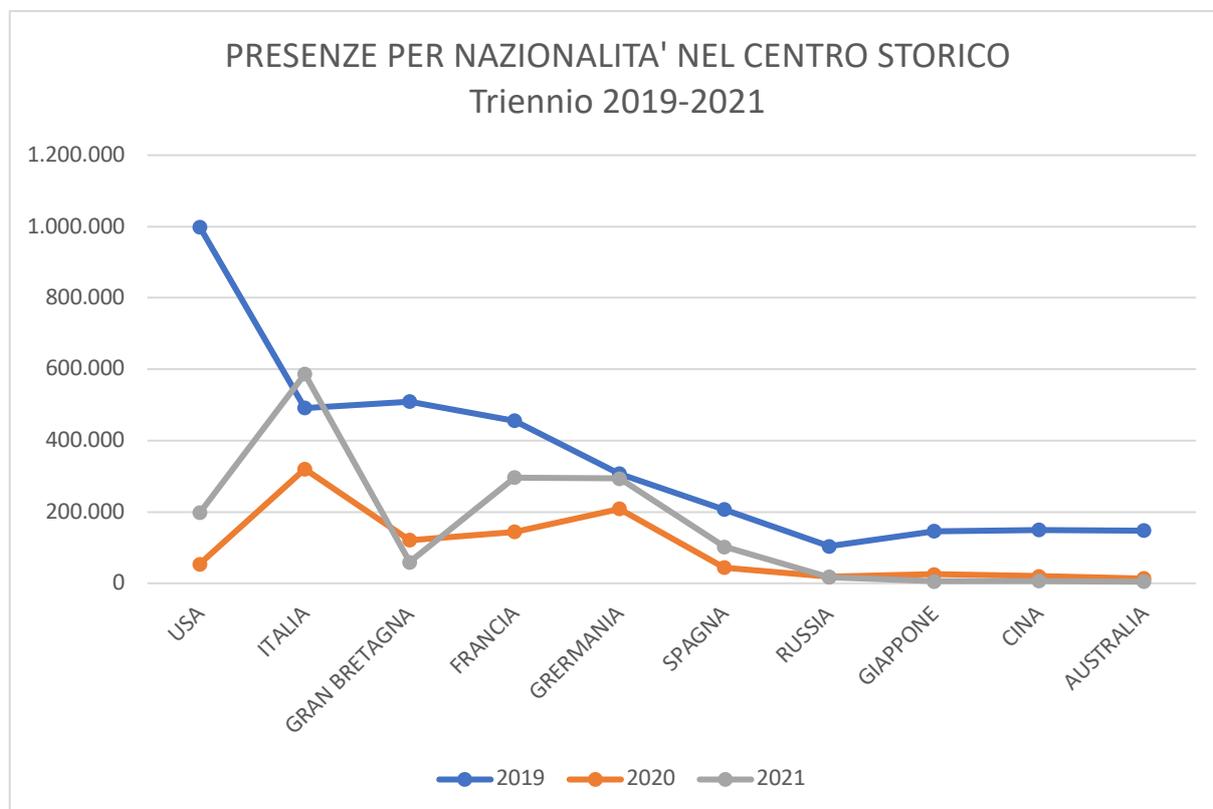
Nel 2021 si evidenzia una leggera ma costante crescita del turismo, sebbene questa non sia avvenuta per tutte le nazionalità. Al primo posto in termini di arrivi e presenze troviamo Italia e Germania, seguite da Spagna e Francia. La Gran Bretagna, al terzo posto nel 2019, fatica invece a riprendersi anche nel 2021, registrando arrivi addirittura inferiori rispetto al 2020. Russia, Giappone, Cina e Australia occupano invece gli ultimi posti della classifica.

Grafico 3.9 – Arrivi per nazionalità nel centro storico, periodo 2019-2021



Fonte: rielaborazione dei dati Statistica.regioneveneto.it (2022)

Grafico 3.10 – Presenze per nazionalità nel centro storico, periodo 2019-2021



Fonte: rielaborazione dei dati Statistica.regioneveneto.it (2022)

Nei grafici 3.11 e 3.12 vengono evidenziati gli arrivi e le presenze per nazionalità nei territori di Mestre e Marghera (Venezia terraferma) nel triennio 2019-2021.

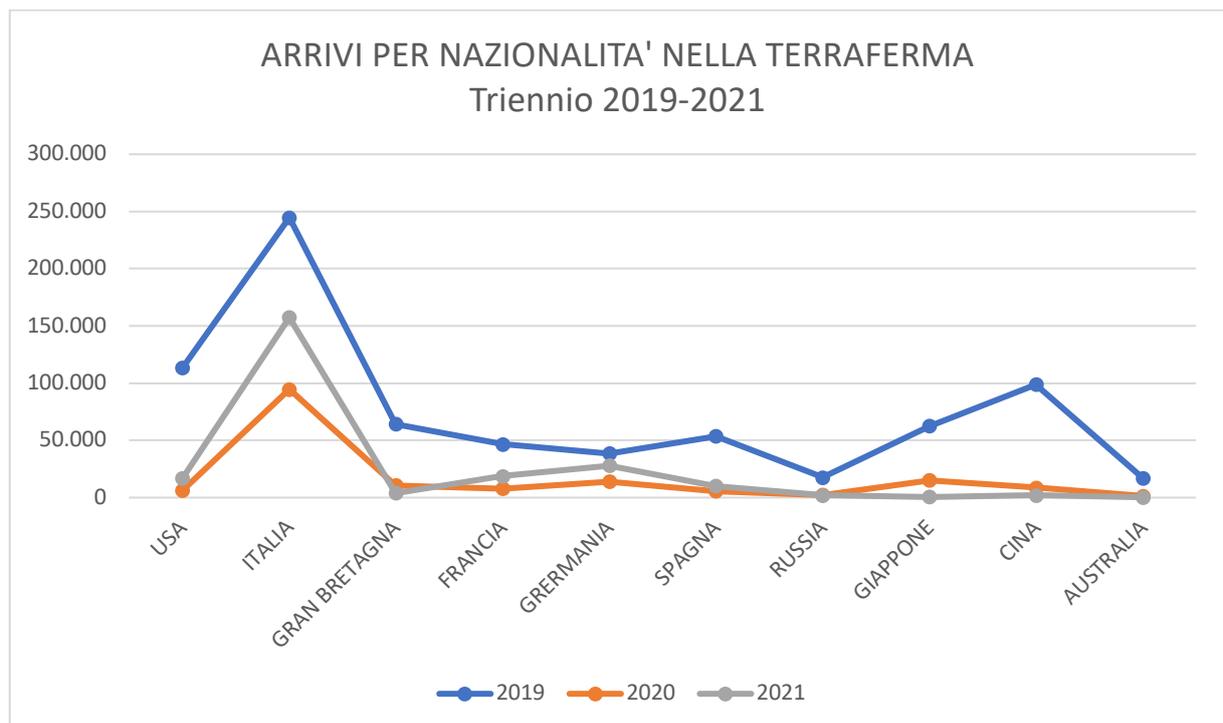
Nel 2019 troviamo al primo posto l'Italia (con 32% di arrivi sul totale e 36% di presenze sul totale), seguiti da Stati Uniti e Cina.

Anche i territori di Mestre e Marghera hanno registrato un brusco calo nel 2020, anche se l'Italia lo ha subito in maniera più lieve.

Anche in questo caso nel 2021 si evidenzia una leggera ripresa del turismo. Al primo posto in termine di arrivi e presenze si nota l'Italia, seguita da Germania e Francia.

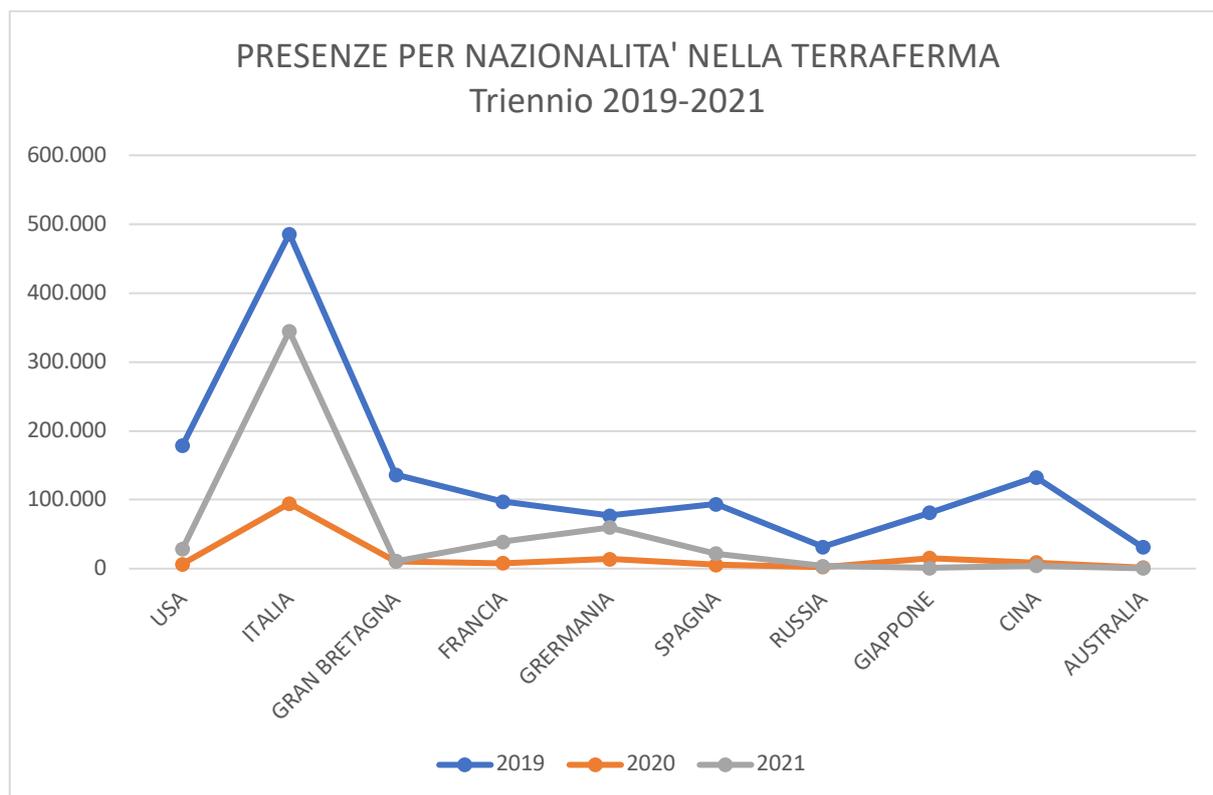
Stati Uniti, Gran Bretagna, Spagna, Russia, Giappone, Cina e Australia invece hanno registrato una crescita quasi nulla e distano molto dai numeri registrati in epoca pre-covid.

Grafico 3.11 – Arrivi per nazionalità nel centro storico, periodo 2019-2021



Fonte: rielaborazione dei dati Statistica.regioneveneto.it (2022)

Grafico 3.12 – Arrivi per nazionalità nel centro storico, periodo 2019-2021



Fonte: rielaborazione dei dati Statistica.regioneveneto.it (2022)

I grafici 3.12 e 3.13 rendono molto più esplicito il dato concernente la nazionalità dei viaggiatori. Per offrire il dato più recente è stato preso in analisi solo il 2021.

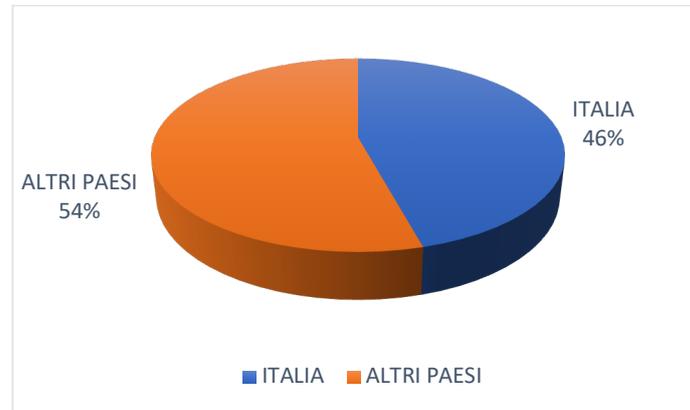
Per quanto riguarda la zona di Mestre e Marghera, il 54% degli arrivi proviene da paesi esteri (europei e extra-europei) e il 46% dalle regioni Italiane. Per quanto concerne invece la zona del centro storico di Venezia il divario aumenta: il 69% degli arrivi proviene dai paesi esteri, mentre solo il 31% proviene dall'Italia.

Per terminare il paragrafo è utile fare un riferimento ai motivi del viaggio e, di conseguenza, alla zona scelta per soggiornare.

Le strutture ricettive del centro storico di Venezia ospitano principalmente turisti il cui motivo dello spostamento è di piacere, mentre la zona della terraferma vede una permanenza media ridotta, riflesso del turismo business. Infatti, la zona della terraferma è spesso privilegiata da coloro che raggiungono la città per motivi di lavoro e che quindi muovono verso il centro storico solo per una breve visita in giornata. Inoltre, come si evince dall'analisi del Destination Management Plan del 2020, la terraferma è area prediletta anche dagli organizzatori di tour che pianificano brevissimi

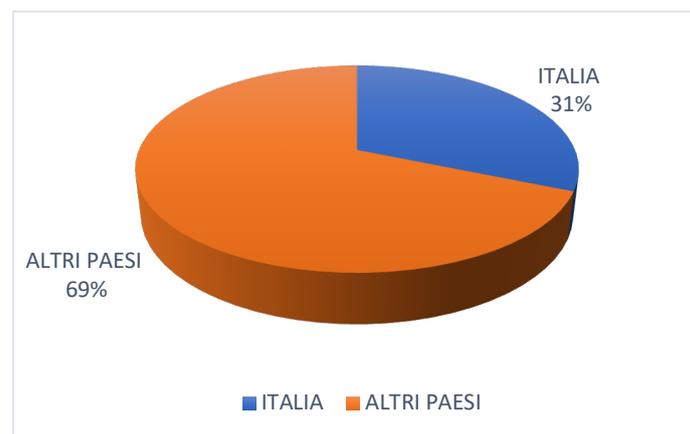
pernottamenti per garantire ai partecipanti la gita in giornata nel centro storico e il pernottamento a prezzi più convenienti.

Grafico 3.13 – provenienza arrivi nella terraferma (Mestre-Marghera), periodo 2021



Fonte: rielaborazione dei dati Statistica.regioneveneto.it (2022)

Grafico 3.14 – provenienza arrivi nel centro storico di Venezia, periodo 2021



Fonte: rielaborazione dei dati Statistica.regioneveneto.it (2022)

3.3 La struttura complessiva dell'offerta alberghiera della città storica di Venezia e della terraferma

All'interno di questo paragrafo verrà analizzata la struttura complessiva dell'offerta ricettiva, con particolare attenzione all'offerta alberghiera, oggetto di studio più approfondito nel prossimo capitolo. All'interno del paragrafo verrà preso in analisi in maniera più dettagliata il periodo di tempo che va dal 2016 al 2020.

Secondo l'Ufficio di Statistica della Regione Veneto, il numero di esercizi alberghieri nell'intero comune di Venezia a fine 2020 è in totale 419 unità, 16 in più rispetto al 2015 (+4%).

Secondo la tabella 3.15, i posti letto in totale nel 2020 sono 32.562 unità, con un aumento del 9,2% rispetto agli anni precedenti.

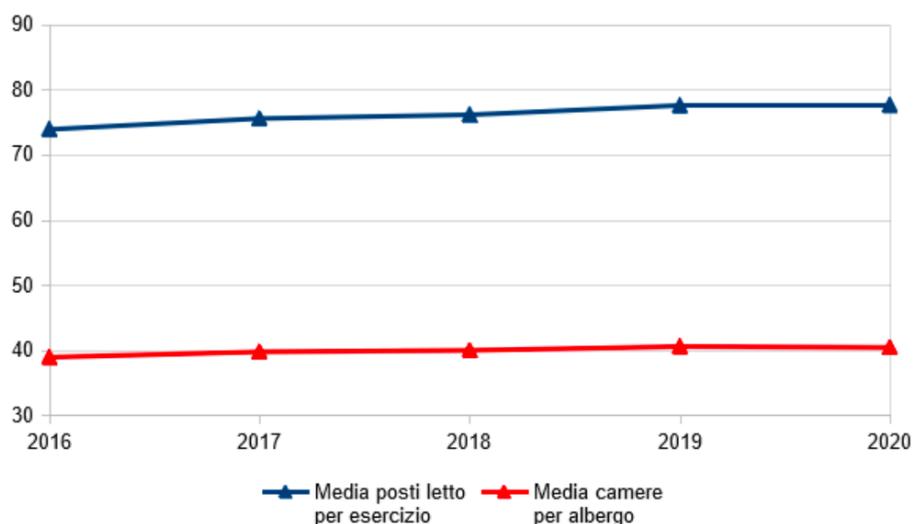
Tabella 3.15 – numero esercizi alberghieri e posti letto (2020) e variazione rispetto agli anni precedenti.

Anno	N° esercizi	Posti letto	Var % alberghi	Var % letti	Var % alb. 20/16	Var % p. letto 20/16
2016	403	29.818	-	-	-	-
2017	406	30.715	0,7%	3,0%	-	-
2018	414	31.556	2,0%	2,7%	-	-
2019	419	32.523	1,2%	3,1%	-	-
2020	419	32.562	0,0%	0,1%	4,0%	9,2%

Fonte: Elaborazioni Comune di Venezia, Settore Turismo – Osservatorio del Turismo su dati dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto (2022).

La tabella sottostante (tabella 3.16) ci mostra invece la media di posti letto per esercizio e di camere per albergo. Dal 2016 al 2020 entrambe le medie sono aumentate anche se di pochi punti.

Tabella 3.16 – numero esercizi alberghieri e posti letto (2020) e variazione rispetto agli anni precedenti.



Fonte: Elaborazioni Comune di Venezia, Settore Turismo – Osservatorio del Turismo su dati dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto (2022).

Analizzando i dati della tabella sottostante (grafico 3.17), si nota inoltre come la maggior parte degli esercizi alberghieri ubicati nel comune di Venezia appartengano alla categoria 3 stelle e residenze alberghiere, ovvero 183 unità sul totale (43,7%). Al secondo posto in termini di quantità troviamo le strutture alberghiere appartenenti alla categoria 4 e 5 stelle, che corrispondono al 35,1% (147 unità) sul totale degli esercizi. Al terzo posto troviamo invece le strutture ricettive alberghiere che appartengono alla categoria 1-2 stelle, che corrispondono a 89 unità, ovvero il 21,2% del totale. Come si può notare dal grafico 3.15, nonostante la categoria alberghiera delle 4 e 5 stelle non abbia il maggior numero di esercizi alberghieri, è prima per numero di posti letto, con una cifra pari a 20.265 unità (62,2% su totale). A seguire troviamo invece la categoria degli alberghi a 3 stelle e residenze alberghiere (29,9%) e infine la categoria di alberghi con 1-2 stelle.

Essendo la città storica di Venezia e la zona di Mestre e Marghera (terraferma) oggetto dello studio approfondito nel prossimo capitolo, è interessante comprendere come ben oltre la metà delle strutture ricettive alberghiere si collochino all'interno del centro storico della città. Come si evince dal grafico 3.16, 287 (68,5%) strutture alberghiere su 419 si trovano nel centro storico e la maggior parte di queste, ovvero 115 unità,

appartengono alla categoria alberghiera delle 3 stelle. Al secondo posto per quantità troviamo gli alberghi che appartengono alla categoria delle 4 e 5 stelle (105 unità) e infine gli alberghi che appartengono alla categoria delle 1 e 2 stelle (67 unità).

Per quanto concerne la zona della terraferma, il grafico illustra come 98 strutture alberghiere su 419 (23,38%) si trovino tra Mestre e Marghera. Delle 98 strutture alberghiere ubicate in questa zona, il 53% (52 unità) sono alberghi a 3 stelle e residenze alberghiere. Al secondo posto troviamo gli alberghi a 4 e 5 stelle con 29 unità, corrispondenti al 29,6% del totale, mentre al terzo posto troviamo gli alberghi che appartengono alla categoria delle 1 e 2 stelle.

Grafico 3.17 – Esercizi alberghieri, posti letto e numero camere per categoria nel comune di Venezia, anno 2020

Tipo esercizio	Alberghi	Quota su totale	Posti letto	Quota su totale	Camere
Alberghi 4 e 5 stelle	147	35,1%	20.265	62,2%	10.235
Alberghi 3 stelle e residenze alb.	183	43,7%	9.751	29,9%	5.288
Alberghi 1 e 2 stelle	89	21,2%	2.546	7,8%	1.441
Totale strutture alberghiere	419	100,0%	32.562	100,0%	16.964

Fonte: Elaborazioni Comune di Venezia, Settore Turismo – Osservatorio del Turismo su dati dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto (2022).

Grafico 3.18 – Esercizi alberghieri, posti letto e numero camere per categoria nel comune di Venezia e poi nello specifico nella città storica e Terraferma, anno 2020

Tipo di esercizio	Numero esercizi	Posti letto	Camere
Città Storica			
Alberghi 4 e 5 stelle	105	12.280	6.149
Alberghi 3 stelle e residenze alb.	115	5.762	2.991
Alberghi 1 e 2 stelle	67	1.856	1.052
Totale	287	19.898	10.192

	Terraferma		
Alberghi 4 e 5 stelle	29	6.649	3.414
Alberghi 3 stelle e residenze alb.	52	3.153	1.843
Alberghi 1 e 2 stelle	17	488	286
Totale	98	10.290	5.543

Fonte: Elaborazioni Comune di Venezia, Settore Turismo – Osservatorio del Turismo su dati dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto (2022).

CAPITOLO 4

CASO STUDIO AZIENDALE: ANALISI DI UN COMPETITIVE SET DI ALBERGHI A MESTRE E VENEZIA

All'interno di questo capitolo verrà analizzato un caso studio relativo ad un competitive set di alberghi a Venezia e a Mestre, e alle loro valutazioni finali sulla piattaforma online di Booking.com.

Mentre nel secondo capitolo è stato evidenziato il sistema valutativo proposto dalla piattaforma Booking.com, lo scopo di questo capitolo è invece quello di indagare il livello di preferenza del consumatore circa ogni singola categoria che compone la valutazione finale, e poi fornire una valutazione pesata alle strutture ricettive scelte come campione.

4.1 Individuazione di un campione di alberghi a Mestre e Venezia

All'interno di questo paragrafo verrà presentata una proposta per quanto riguarda l'individuazione di un campione di alberghi nel centro storico di Venezia e nella zona di Mestre.

Della ricettività alberghiera di queste due zone è stato già discusso nel capitolo precedente.

L'individuazione di un campione di alberghi è un passaggio chiave e molto delicato all'interno dell'attività di benchmarking. Infatti, solo individuando il giusto campione di strutture alberghiere sarà possibile determinare il giusto competitive set.

Come già evidenziato, per lo scopo di tale studio si è scelto di individuare un campione di alberghi nel centro storico di Venezia e a Mestre. Gli alberghi sono stati selezionati mediante la piattaforma di Booking.com. Nella scelta delle strutture ricettive si è deciso di considerare solamente gli alberghi con classificazione pari a 3 stelle e posizionati in un raggio di 1 km dal centro della città (da Piazza San Marco per il centro storico, e dal centro città per Mestre). Gli alberghi esaminati vantano anche delle recensioni con numero superiore a 1200.

Nell'analizzare queste strutture ricettive è fondamentale tenere in considerazione che sono state esaminate le valutazioni provenienti da un solo sito, ovvero Booking.com. Nelle normali attività di benchmarking è buona norma per i revenue manager tenere in

considerazione più siti di valutazione, in modo tale da poter avere una visione d'insieme sull'andamento della struttura ricettiva.

Nell'analisi di questo caso studio è importante considerare che, visto il campione ristretto di alberghi selezionati, potrebbero essere stati escluse alcune strutture ricettive alberghiere con le caratteristiche tali per rientrare in questa analisi di benchmarking. Inoltre, è utile anche notare come il metodo proposto di seguito possa essere usato su un campione più consistente di strutture alberghiere o anche extra-alberghiere.

Nelle tabelle 4.1 e 4.2 illustrate qui di seguito sono inseriti gli alberghi che hanno soddisfatto i seguenti parametri e che quindi rientrano nel campione d'indagine: classificazione 3 stelle, posizione inferiore a 1 km di distanza dal centro città e numero di recensioni maggiore di 1200. Per la zona del centro storico di Venezia sono stati individuati 29 strutture alberghiere, mentre per Mestre ne sono state individuate 18.

Tabella 4.1: Lista di strutture alberghiere 3 stelle localizzate a Mestre e rispondenti ai parametri sopraccitati (Booking.com, 2022)

ALBERGHI MESTRE	VOTO BOOKING.COM	DISTANZA DAL CENTRO IN KM
Hotel Roberta	7,9	1,2 km
Hotel Garibaldi	8,3	0,35 km
Hotel Vivit	8,6	0,10 km
Campanile Venice Mestre	8,6	1,4 km
Hotel San Giuliano	7,2	1,5 km
Hotel Centrale	7,4	0,35 km
Hotel Adria	8,3	0,6 km
Hotel San Carlo	8,3	1 km
Hotel Paris	8	1,5 km
Hotel Venezia	8,1	0,25 km
Hotel Aurora	8,1	0,15 km
Hotel Cris	8,9	1,2 km
Hotel Regit	7,4	1,3 km
Club Hotel	6,7	0,5 km
UNAWAY Ecohotel Villa Costanza	9	1,2 km
Hotel Airmotel	8,3	1,1 km
Hotel Ariston	6,2	0,1 km
Hotel Nuova Mestre	8,7	2,7 km

Tabella 4.2: Lista di strutture alberghiere 3 stelle localizzate nel centro storico di Venezia e rispondenti ai parametri sopraccitati (Booking.com, 2022)

HOTEL VENEZIA - CENTRO STORICO	VOTO BOOKING.COM	DISTANZA DAL CENTRO IN KM
Antico Panada	7,5	0,2 km
Hotel Montecarlo	8,7	0,2 km
Hotel belle arti	8	0,9 km
Hotel San Zulian	7,5	0,25 km
Grifoni Botique Hotel	8	0,50 km
Hotel San Moisè	8,1	0,3 km
Centauro Hotel	8,4	0,35 km
Hotel Diana	7,3	0,2 km
Rosa Salva Hotel	9,3	0,15 km
Hotel Belle Epoque	8,2	1,5 km
Hotel Gorizia a la valigia	8,5	0,25 km
Hotel tre archi	6,8	2 km
Hotel città di Milano	7,4	0,25 km
Hotel Cannaregio 2357	8,3	0,25 km
Al Mascaron Ridente	8,9	1,4 km
Domus Cavanis	7,4	0,9 km
Hotel da Bruno	8,7	0,4 km
Hotel Torino	8	0,4 km
Riva del Vin Botique hotel	8,8	0,5 km
Antica Locanda al gambero	8,3	0,25 km
hotel scandinavia - Relais	8,6	0,45 km
Hotel Ateneo	8,1	0,35 km
Hotel commercio & pellegrino	8,7	0,25 km
Alle Guglie Botique Hotel	8,8	0,5 km
Hotel mercurio	8,6	0,3 km
Hotel Marconi	8	0,5 km
Hotel do Pozzi	8,1	0,3 km
Hotel Canaletto	8,3	0,35 km
Hotel Canal e Walter	6,5	0,9 km

4.2 Ricerca di mercato: costruzione del questionario e lettura dei risultati

Come anticipato nell'introduzione al capitolo, l'obiettivo del caso studio proposto in questa tesi è quello di fornire alle strutture ricettive alberghiere una valutazione pesata che aderisca il più possibile alle preferenze del consumatore. Per il raggiungimento di tale scopo è stato somministrato un questionario con l'obiettivo di indagare, su una scala da 1 a 10, l'entità d'interesse dei viaggiatori per ogni categoria che compone il voto finale di Booking.com. Per tale motivo, ognuna delle sette categorie che compongono la valutazione finale della struttura su Booking.com avrà un peso differente nella costruzione della media. Per la costruzione di tale peso sono stati raccolti dei dati relativi al grado di interesse su una scala da 1 a 10 da parte del consumatore per ciascuna delle categorie (pulizia, posizione, staff, rapporto qualità-prezzo, servizi, wi-fi gratis, comfort).

4.2.1 Costruzione e lettura del questionario

Per la raccolta dei dati è stato realizzato un questionario tramite Google Moduli, somministrato agli utenti tramite canali social quali Facebook e Instagram, e tramite WhatsApp. I dati utilizzati nella discussione delle prossime pagine e il questionario sono riportati in appendice.

Il questionario si struttura in 12 quesiti, divisi tra domande a risposta aperta e domande a risposta multipla. Le domande vertono su quelli che sono i principali motivi che spingono le persone a viaggiare e su quelli che sono i principali fattori che influenzano la scelta di una struttura ricettiva alberghiera.

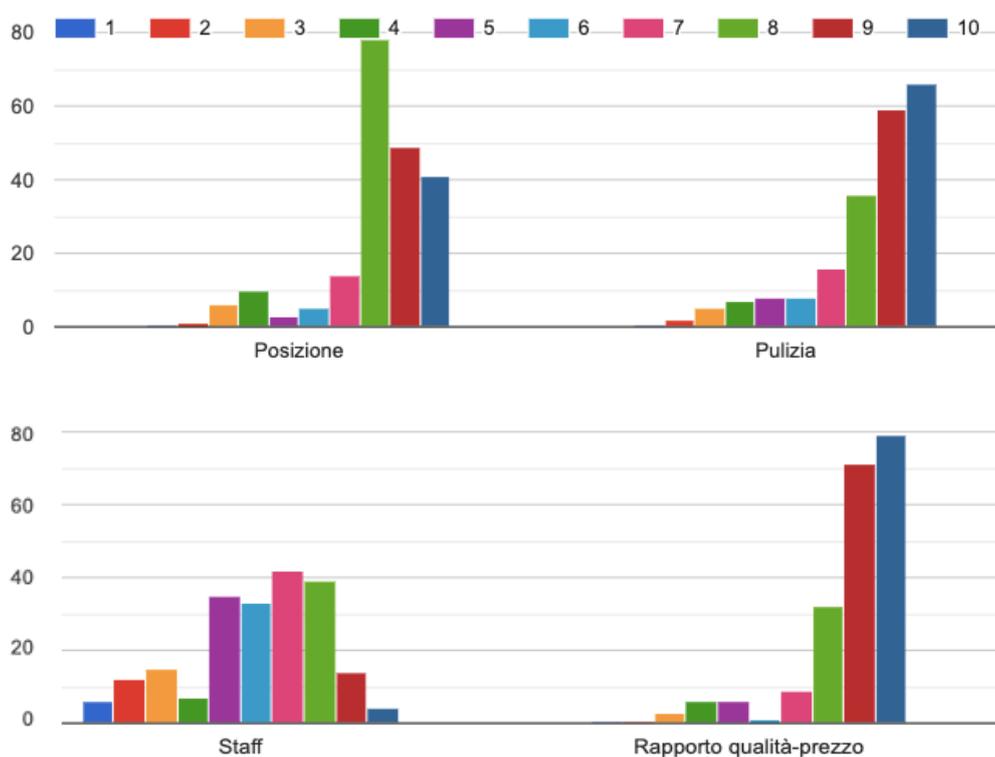
Il questionario, disponibile al pubblico per un periodo di 10 giorni, ha ricevuto 236 risposte e l'87,7% di queste risposte (207) proviene da un pubblico di età compresa tra i 18 e i 30 anni. Il restante 12,3% dei rispondenti si suddivide per il 3,4% in un gruppo di età compresa tra i 31-50 anni, 5,1% più di 50 anni e 3,8% meno di 18 anni. Per poter lavorare su un campione di dati solido sono state prese in analisi solo le risposte ricevute dal gruppo di rispondenti di età compresa tra i 18 e i 30 anni, diventato così il target di riferimento.

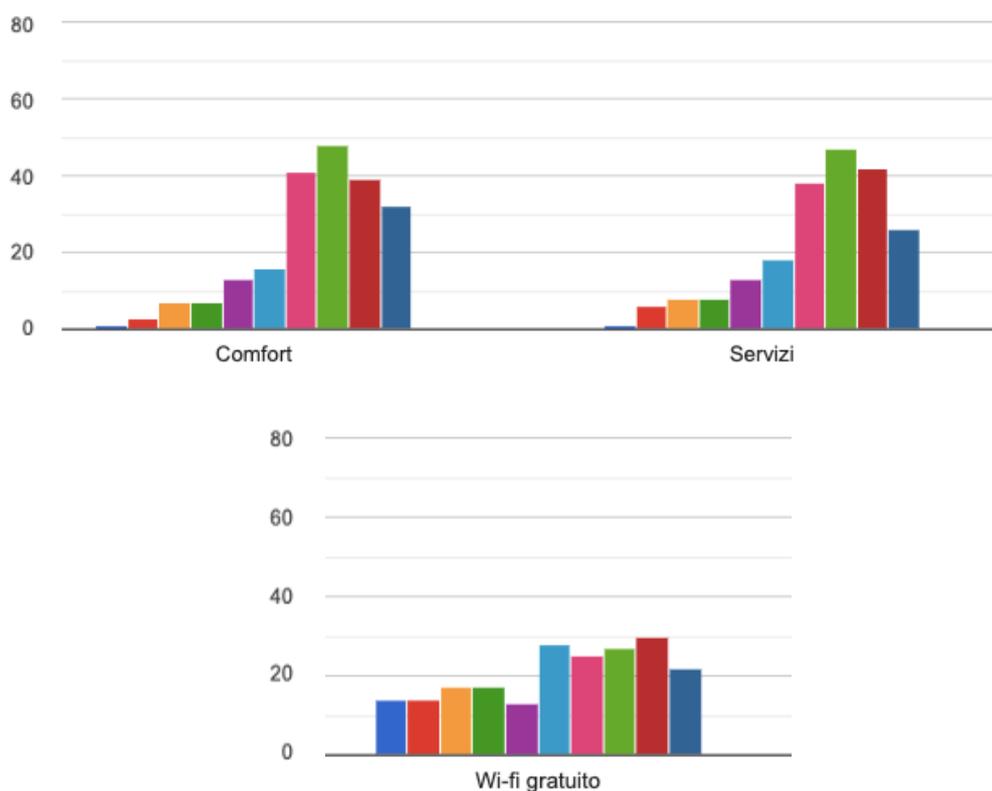
Dei 207 utenti che hanno risposto al questionario, il 76,8% sono donne, mentre gli uomini corrispondono ad un 22,2% (l' 1% preferisce non specificare il genere). Il motivo che spinge al viaggio è principalmente quello di piacere (95,3%) e la preferenza è rivolta a viaggi con amici o in coppia, con una frequenza di 2-3 volte l'anno.

Dalla lettura delle risposte al questionario è fondamentale porre attenzione soprattutto a quella relativa al grado di importanza delle diverse categorie che compongono il voto finale dell'albergo e la tabella 4.3 qui di seguito ne illustra una sintesi.

Grafico 4.3: Grafico delle risposte sul grado di preferenza delle diverse categorie che compongono il voto di una struttura ricettiva su Booking.com

Quanto influenzano da 1 a 10 le seguenti categorie nella scelta di un albergo?





Partendo dai dati riportati nel grafico 4.3 è stata calcolata la media aritmetica per ogni categoria che compone il voto delle strutture su Booking.com. Da tali calcoli, emerge quanto esposto nella tabella 4.4:

Tabella 4.4: media aritmetica per ogni singola categoria ricavata dai dati del grafico 4.3

Media voto per categoria	
Posizione	8,106
Pulizia	8,338
Staff	6,029
Rapporto Qualità-Prezzo	8,778
Comfort	7,531
Servizi	7,353
Wi-fi gratuito	6,159

Le tre categorie che hanno ottenuto il punteggio maggiore sono rapporto qualità-prezzo, pulizia e posizione. All'ultimo posto a livello di interesse si trova la categoria

dello staff. Le medie rappresentate nella tabella qui sopra sono la base di partenza per la costruzione dei pesi che serviranno nel calcolo della valutazione pesata.

4.2.2 Valutazione pesata: il metodo AHP e la costruzione dei pesi

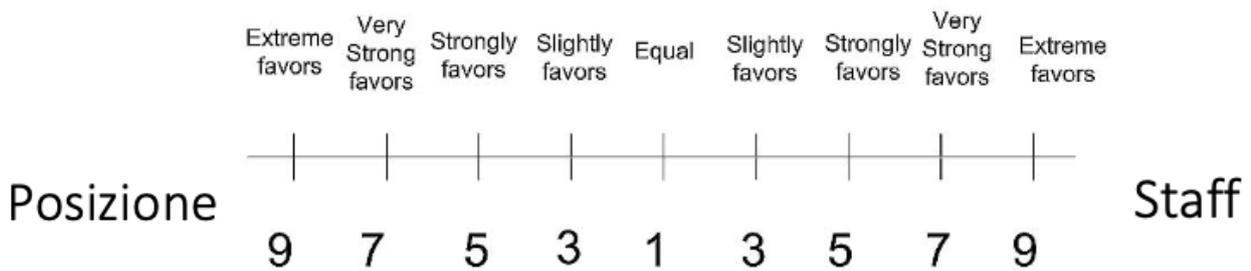
Per la costruzione dei pesi utili per il calcolo della media pesata è stato utilizzato il metodo AHP, Analytics Hierarchy Process. Questo processo è una tecnica di supporto alle decisioni multicriterio sviluppata negli anni 70 dal professor Saaty. È un metodo che permette di ricavare dei valori sulla base di confronti a coppie. Gli input per tali confronti possono essere ottenuti da misure reali come, ad esempio, il prezzo o il peso; oppure da opinioni soggettive come per esempio espressioni di preferenza. (Teknomo, 2006)

Il primo passo fondamentale per la costruzione dei pesi è il confronto a coppie tra le diverse categorie che compongono il voto delle strutture su Booking.com. È stata realizzata una matrice nella quale sono state messe a confronto tra di loro tutte le categorie, attribuendo in ogni confronto un livello di gradimento basandosi sulla scala di valori indicata nel grafico 4.5.

Sulla linea sono espressi, sopra il rispettivo numero, i gradi di preferenza attribuibili ad una categoria rapportata ad un'altra categoria (grafico 4.5). Il coefficiente 1 indica che, all'interno del rapporto tra due categorie (nel caso del grafico tra posizione e staff), entrambe hanno lo stesso valore. Il coefficiente 3 indica che, nel confronto tra le due categorie, una è leggermente preferita rispetto all'altra. Il coefficiente 5 indica che una categoria è fortemente preferita rispetto all'altra, mentre il valore 7 indica che una categoria viene preferita in maniera molto forte rispetto all'altra. Infine, il valore 9 indica invece un'estrema preferenza di una categoria rispetto ad un'altra.

Nell'esempio riportato nel grafico qui sopra si vede messo a confronto la categoria posizione con la categoria staff. Nella media dei voti ricavata dal questionario la posizione ha una valutazione pari a 8,10628019, mentre lo staff pari a 6,02898551. Per tale motivo si può affermare che il nostro target di riferimento ha una preferenza maggiore per la posizione piuttosto che per lo staff, e quindi a questo confronto verrà attribuito un valore pari a 7.

Grafico 4.5: scala di valori utilizzata per il confronto a coppie (Teknomo, 2006)



Sulla base di questo esempio è stata poi completata l'intera matrice, confrontando una ad una tutte le categorie, fino ad ottenere 49 risultati (vedere grafico 4.6).

L'elemento diagonale della matrice è sempre 1 e nel completare il triangolo soprastante e sottostante si deve prestare attenzione a due regole (Teknomo, 2006):

1. Se il valore attribuito alla categoria si trova alla sinistra del valore 1 (vedere grafico 4.5), nella matrice verrà inserito il numero effettivo, ad esempio 7;
2. Se il valore attribuito alla categoria si trova alla destra del valore 1 (vedere grafico 4.5), nella matrice verrà inserito il numero reciproco, ad esempio 1/7.

Tabella 4.6: matrice del confronto a coppie tra le diverse categorie con il metodo AHP

	Posizione	Pulizia	Staff	Rapporto qualità-prezzo	Comfort	Servizi	Wi-fi gratuito
Posizione	1	1/3	7	1/3	3	5	7
Pulizia	3	1	9	1/3	5	5	9
Staff	1/7	1/9	1	1/9	1/5	1/5	1/3
Rapporto qualità-prezzo	3	3	1/9	1	5	5	9
Comfort	1/3	1/5	5	1/5	1	3	5
Servizi	1/5	1/5	5	5	3	1	1/5
Wi-fi gratuito	1/7	1/9	3	1/9	1/5	1/5	1

Successivamente, dopo aver completato la matrice (vedere grafico 4.6), l'obiettivo è quello di normalizzare ogni colonna della matrice stessa. Con il termine normalizzare si intende la trasformazione di un dato in maniera tale da renderlo comparabile con

altri dati (Treccani.it, 2023). Per normalizzare i dati è necessario sommare tutti i valori di ogni colonna, ed infine dividere ogni elemento della matrice con la somma della sua colonna. Poiché i valori sono normalizzati, la somma di ogni singola colonna è pari a 1.

Tabella 4.7: Calcoli per la creazione dei pesi sulla base dei dati ricavati dalla tabella 4.6

$$W = \frac{1}{7} \begin{bmatrix} 1,1268 \\ 1,7619 \\ 0,1220 \\ 1,9643 \\ 0,6354 \\ 1,1676 \\ 0,2095 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,16097143 \\ 0,2517 \\ 0,01742857 \\ 0,28061429 \\ 0,09077143 \\ 0,1668 \\ 0,02992857 \end{bmatrix}$$

Posizione
Pulizia
Staff
Rapporto qualità-prezzo
Comfort
Servizi
Wi-fi gratuito

Come si nota dai calcoli qui sopra sono stati ottenuti dei pesi per ogni categoria. Tali pesi indicano il livello di incidenza di ogni categoria sul voto finale proposto da Booking.com. Ugualmente, tali pesi soddisfano anche le preferenze del nostro target di riferimento che ha risposto al questionario. La somma di tali pesi è pari a 1. Sarà mediante questi pesi che verrà costruita all'interno del prossimo paragrafo una valutazione pesata per ogni singola struttura alberghiera del nostro campione.

4.3 Calcolo della valutazione pesata e confronto con la valutazione assegnata da Booking.com

Nel primo capitolo della tesi sono stati presentati due campioni di strutture ricettive, un campione per la località del centro storico di Venezia, mentre l'altro per la località di Mestre. Dalla piattaforma di Booking.com è stata estrapolata la valutazione complessiva di ogni struttura alberghiera e il voto di ogni singola categoria che compone il punteggio finale.

Come già evidenziato, l'obiettivo dell'elaborato è quello di fornire alle strutture ricettive alberghiere una valutazione pesata che rispecchi le preferenze del consumatore. Infatti, il punteggio complessivo proposto da Booking.com considera sullo stesso piano ogni categoria senza tenere in considerazione che l'ospite potrebbe avere delle preferenze nei confronti di una categoria piuttosto che di un'altra. Se ad esempio la valutazione di una struttura è complessivamente pari a 9, e il voto della categoria pulizia è pari a 6.5, il cliente che nutre un particolare interesse nei confronti della pulizia avrà nella sua ricerca dei risultati che non rispecchiano la sua effettiva preferenza. Nel caso della presente ricerca il voto pesato di ogni struttura ricettiva rappresenterà le preferenze del target 18-30 rispondente al questionario. Infatti, i pesi utilizzati per il calcolo della valutazione pesata sono quelli emersi dalla lettura del questionario. Nelle prossime righe seguirà una dimostrazione del calcolo della valutazione pesata. Per tale dimostrazione è stato preso come esempio il Club Hotel, localizzato a Mestre. Lo stesso processo di calcolo è stato poi applicato a tutte le strutture ricettive facenti parte del campione di alberghi selezionati. Nella tabella 4.7 si vedono raccolte le singole valutazioni attribuite ad ogni categoria che compone il voto finale del Club Hotel, affiancate dai rispettivi pesi.

Tabella 4.7: raccolta delle valutazioni per ogni categoria con i rispettivi pesi per la struttura alberghiera "Club Hotel"

Club Hotel		
Categorie	Valutazione per singola categoria	Pesi
Posizione	7,4	0,161
Staff	8	0,252
Pulizia	6,8	0,017
Rapporto qualità-prezzo	7,6	0,281
Comfort	6,7	0,091
Servizi	6,4	0,167
Wi-fi gratuito	7,2	0,030

Per il calcolo della valutazione pesata è stata utilizzata la media ponderata, che prevede che si moltiplichino il voto di ogni singola categoria per il relativo peso.

In particolare, relativamente al Club Hotel di Mestre, questo è il calcolo eseguito:

$$\text{Media ponderata} = \frac{7,4*0,161 + 8*0,252 + 6,8*0,017 + 7,6*0,281 + 6,7*0,091 + 6,4*0,167 + 7,2*0,030}{0,161 + 0,252 + 0,017 + 0,281 + 0,091 + 0,167 + 0,030}$$

Dai calcoli qui sopra emerge che la valutazione pesata relativa al Club Hotel è pari a 7,347. Tale valutazione rispecchia le preferenze del target in oggetto (18-30 anni) e quindi ogni categoria che compone il voto finale ha un livello di importanza, quindi un peso, differente. I risultati relativi alle medie ponderate di ciascuna struttura ricettiva sono riportati in appendice.

Una volta individuato il voto pesato di ogni singola struttura ricettiva è interessante mettere a confronto questa nuova valutazione con quella fornita originariamente da Booking.com e con la media aritmetica delle diverse categorie, con l'obiettivo di comprendere se vi siano differenze e, se sì, quanto queste siano sostanziali.

Per il confronto sono state tenute in considerazione tutte le strutture alberghiere del campione, ma nella tabella 4.8 ne verranno riportate solo sei in qualità di esempio. Delle sei strutture ricettive riportate qui sotto tre fanno parte del campione di Mestre (Hotel Vivit, Hotel Paris, Hotel Regit), mentre tre fanno parte del campione di Venezia centro storico (Hotel San Moisè, Hotel Tre Archi, Hotel Ateneo).

All'interno della tabella 4.8 sono state messe a confronto le diverse valutazioni delle strutture ricettive: la media pesata, la media aritmetica e il voto fornito da Booking.com. Per il confronto tra la media pesata e il voto di Booking è stato necessario riportare il voto di Booking.com sulla stessa scala di grandezza della media pesata.

Tabella 4.8: confronto tra la media pesata, la media aritmetica e il voto di Booking.com per sei alberghi del campione

	MEDIA PESATA	MEDIA ARITMETICA	VOTO BOOKING.COM
Hotel Vivit	8,892	8,871	9,054
Hotel Paris	8,594	8,614	8,423
Hotel Regit	7,922	7,871	7,791
Hotel San Moisè	8,429	8,486	8,405
Hotel tre archi	7,234	7,343	7,056

Hotel Ateneo	8,486	8,471	8,405
---------------------	-------	-------	-------

Da questo primo confronto è innanzitutto emerso che il voto proposto da Booking.com non è la media aritmetica dei voti delle singole categorie che contribuiscono a formare il voto finale. Infatti, nonostante per le strutture ricettive esaminate il voto non si discosti di molto, non risulta comunque essere uguale alla media aritmetica.

Si evidenzia, inoltre, che il voto attribuito da Booking.com alle strutture ricettive è mediamente più basso rispetto al voto che emerge dal calcolo della media pesata.

Nella tabella successiva andremo ad analizzare in maniera più dettagliata lo scostamento in percentuale tra la media pesata e il voto proposto da Booking.com per gli alberghi di Mestre.

Dalla tabella 4.9 è possibile notare come il discostamento tra il voto di Booking.com e la media pesata non è così elevato. Ci sono alcune strutture ricettive che vantano una valutazione migliore su Booking.com rispetto a quella ottenuta dalla media pesata. Tra queste strutture emerge una differenza maggiore nel caso della struttura ricettiva UNAWAY Ecohotel Villa Costanza che perde 3,46 % con il calcolo della media pesata proposta in questo elaborato. A seguire l'albergo Campanile Venice Mestre presenta una media pesata più svantaggiosa rispetto al voto assegnato da Booking (-3,40 %). A subire tale svantaggio, seppure più lievemente, ci sono altre strutture alberghiere come, ad esempio, l'Hotel Nuova Mestre (-2,51%), l'Hotel Cris (-2,47 %) e l'Hotel Vivit (-1,79 %).

Se da un lato ci sono diverse strutture ricettive che non traggono vantaggio dalla media realizzata sulla base delle preferenze del consumatore, dall'altro ci sono strutture che risultano essere invece penalizzate dal voto di Booking.com. Questo è il caso di strutture come ad esempio l'Hotel Ariston, che guadagnerebbe 5,78 % dal calcolo della valutazione finale proposto da questo elaborato. Infatti, il voto di Booking.com risulta essere più basso e, anche se la variazione non è elevata, è comunque significativa. Altre strutture che risultano essere penalizzate dal voto di Booking sono il Club Hotel (+4,16% rispetto al voto di Booking.com), Hotel Regit, Hotel Aurora, Hotel Venezia, Hotel Paris, Hotel Centrale e Hotel San Giuliano.

Complessivamente si può affermare che, per quanto concerne il nostro target (18-30 anni), i voti attribuiti da Booking.com alle strutture ricettive localizzate a Mestre non si discostano eccessivamente dalle valutazioni ottenute dalla media pesata.

Tabella 4.9: confronto e variazione in percentuale tra la media pesata e il voto proposto da Booking.com per gli alberghi di Mestre

	MEDIA PESATA	VOTO BOOKING.COM	VAR %
Hotel Roberta	8,199	8,317	-1,42%
Hotel Garibaldi	8,678	8,738	-0,70%
Hotel Vivit	8,892	9,054	-1,79%
Campanile Venice Mestre	8,747	9,054	-3,40%
Hotel San Giuliano	7,881	7,580	3,97%
Hotel Centrale	7,951	7,791	2,05%
Hotel Adria	8,712	8,738	-0,30%
Hotel San Carlo	8,657	8,738	-0,93%
Hotel Paris	8,594	8,422	2,03%
Hotel Venezia	8,568	8,528	0,47%
Hotel Aurora	8,705	8,528	2,08%
Hotel Cris	9,138	9,370	-2,47%
Hotel Regit	7,922	7,791	1,68%
Club Hotel	7,347	7,054	4,16%
UNAWAY Ecohotel Villa Costanza	9,147	9,475	-3,46%
Hotel Airmotel	8,632	8,738	-1,22%
Hotel Ariston	6,905	6,527	5,78%
Hotel Nuova Mestre	8,930	9,159	-2,51%

Nella tabella successiva (tabella 4.10) andremo ad analizzare invece lo scostamento in percentuale tra il voto di Booking.com e la media pesata per quanto riguarda il campione di alberghi localizzati nel centro storico di Venezia.

Dalla tabella 4.10 è possibile osservare come, anche nel caso delle strutture alberghiere localizzate nel centro storico di Venezia, il discostamento tra la media pesata e il voto di Booking.com non sia così elevato.

Come nel caso del campione di alberghi di Mestre, anche tra gli alberghi del centro storico di Venezia si distinguono strutture che trarrebbero vantaggio dal calcolo della media pesata proposto nell'elaborato. Tra queste strutture si nota l'Hotel Canal e Walter che guadagnerebbe +8,69% rispetto al voto di Booking.com. Questo è il discostamento più significativo emerso tra gli alberghi del campione e, anche se non troppo elevato, sicuramente rilevante per la struttura. Infatti, passare da una valutazione pari a 6,74 ad una valutazione pari a 7,33, cambia sicuramente il

posizionamento e la reputazione della struttura all'interno del mercato. Tra le altre strutture ricettive che sono penalizzate dal voto di Booking.com emerge l'Hotel do Pozzi, il cui voto si alzerebbe del 3,45% rispetto al voto di Booking. Altre strutture che otterrebbero una valutazione migliore mediante il calcolo della media pesata sono l'Hotel Marconi (+2,04%), l'Hotel Torino (+1,62%) e una serie di altre strutture alberghiere il cui discostamento non supera però l'1%.

Sebbene ci siano numerose strutture alberghiere che risultano essere svantaggiate dal calcolo della valutazione finale proposto da Booking.com, ce ne sono altre che invece vantano una valutazione migliore sul sito rispetto a quella calcolata mediante l'utilizzo della media pesata. Tra queste strutture emergono il Grifoni Botique Hotel (-2,93%), l'Hotel Belle Epoque (-2,85%) e il Rosa Salva Hotel (-2,20%). Dalla tabella emergono anche altre strutture che subiscono uno svantaggio dal calcolo della media pesata come, ad esempio, l'albergo Alle Guglie Botique Hotel (-1,77%), Riva del Vin Botique Hotel (-1,38%), Hotel Belle Arti (-2,16%), Domus Cavanis (-1,36%) e al Mascarón Ridente (-1,24%).

Anche nel caso delle strutture ricettive alberghiere di Venezia (centro storico) il voto di Booking.com non si discosta di tanto dal voto proposto mediante il calcolo della media pesata.

Complessivamente si può quindi affermare che per quanto riguarda il nostro target di riferimento (giovani dai 18 ai 30 anni) i voti di Booking.com sono abbastanza allineati con le loro preferenze in quanto gli scostamenti in termini percentuali non sono così penalizzanti. Ciononostante, come evidenziato nelle righe precedenti, ci sono alcune strutture ricettive che riceverebbero un voto migliore se questo venisse ricavato dal calcolo proposto da questo elaborato piuttosto che dalla valutazione proposta da Booking.com.

Tabella 4.10: confronto e variazione in percentuale tra la media pesata e il voto proposto da Booking.com per gli alberghi di Venezia

	MEDIA PESATA	VOTO BOOKING.COM	VAR %
Antico Panada	7,843	7,782	0,79%
Hotel Montecarlo	9,019	9,027	-0,09%
Hotel belle arti	8,121	8,301	-2,16%

Hotel San Zulian	7,731	7,782	-0,65%
Grifoni Botique Hotel	8,057	8,301	-2,93%
Hotel San Moisè	8,429	8,405	0,29%
Centauro Hotel	8,732	8,716	0,18%
Hotel Diana	7,526	7,575	-0,64%
Rosa Salva Hotel	9,438	9,650	-2,20%
Hotel Belle Epoque	8,266	8,508	-2,85%
Hotel Gorizia a la valigia	8,830	8,820	0,12%
Hotel tre archi	7,234	7,056	2,53%
Hotel città di Milano	7,712	7,678	0,44%
Hotel Cannaregio 2357	8,629	8,612	0,18%
Al Mascarone Ridente	9,120	9,238	-1,24%
Domus Cavanis	7,574	7,678	-1,36%
Hotel da Bruno	8,972	9,027	-0,61%
Hotel Torino	8,436	8,301	1,62%
Riva del Vin Botique hotel	9,005	9,131	-1,38%
Antica Locanda al gambero	8,546	8,612	-0,76%
hotel Scandinavia - Relais	8,974	8,923	0,56%
Hotel Ateneo	8,486	8,405	0,96%
Hotel commercio & pellegrino	8,980	9,027	-0,53%
Alle Guglie Botique Hotel	8,969	9,131	-1,77%
Hotel mercurio	8,924	8,923	0,01%
Hotel Marconi	8,470	8,301	2,04%
Hotel do Pozzi	8,694	8,405	3,45%
Hotel Canaletto	8,620	8,612	0,09%
Hotel Canal e Walter	7,330	6,744	8,69%

4.4 Mappa di posizionamento del campione di hotel di Mestre e Venezia

Il discostamento in termini percentuali analizzato nel paragrafo precedente si riflette anche sul posizionamento delle strutture ricettive alberghiere all'interno mercato. All'interno di questo paragrafo verrà analizzato quindi il cambio di posizionamento delle strutture ricettive sulla base del cambio di valutazione.

Per la realizzazione di un grafico che rappresenti la percezione del posizionamento delle strutture ricettive oggetto del nostro campione all'interno del mercato è stato ricavato il prezzo medio di vendita al pubblico di una camera sulla piattaforma Booking.com e la valutazione media ottenuta dalle recensioni dei clienti.

La scelta di questi due elementi è fondamentale. Da un lato è stato scelto il voto assegnato dagli ospiti alla struttura alberghiera alla fine del soggiorno, indicatore del valore che viene percepito dai clienti per quanto riguarda le prestazioni e i servizi forniti dall'albergo. Infatti, solo colui che fruisce in prima persona dei servizi offerti dalla struttura può rilasciare un giudizio sulla piattaforma che rispecchi l'esperienza vissuta. In secondo luogo, è stato scelto il prezzo medio a cui viene venduta una camera, fondamentale perché determinato dal settore management della struttura basandosi sulle diverse tecniche di determinazione dei prezzi.

Grazie all'incrocio di questi due dati è stato possibile realizzare le mappe di posizionamento illustrate qui sotto, nelle quali l'asse delle ordinate individua il voto assegnato dagli ospiti, mentre l'asse delle ascisse individua il prezzo di ogni camera. All'interno del grafico 4.7 viene presentata una mappa di posizionamento delle strutture ricettive relative al centro storico di Venezia. I puntini blu rappresentano il posizionamento della struttura ricettiva sulla base del prezzo e del voto di Booking.com, mentre i quadrati arancioni rappresentano il posizionamento delle strutture ricettive sulla base del prezzo e del voto ricavato dal calcolo della media pesata. Maggiore è la vicinanza delle strutture sulla mappa, maggiore sarà anche il grado di competizione tra loro (Dev et al., 1995).

Dalle prime analisi del grafico è importante sottolineare come le strutture alberghiere che rientrano nel quadrante in alto a destra hanno la performance migliore, in quanto ricevono un giudizio elevato da parte degli ospiti e riescono a vendere la camera ad un prezzo più elevato rispetto agli altri alberghi. In particolare, i quattro alberghi che si classificano come migliori in termini di performance sono il Rosa Salva Hotel, Riva del Vin Botique Hotel, Hotel da Bruno e Hotel Scandinavia – Relais. Tali strutture sono evidenziate con un cerchio verde nel grafico 4.7.

È interessante anche notare come all'interno del quadrante in alto a destra siano posizionati tutti gli alberghi che presentano un massimo di distanza pari a 0,45 km da Piazza San Marco. Inoltre, se il campione di alberghi scelto avesse incluso diverse classificazioni in stelle – ad esempio alberghi da 3, 4 e 5 stelle – sarebbe stato interessante riporre l'attenzione sull'area del grafico occupata, per capire se

effettivamente un albergo più lussuoso e costoso possa avere una performance migliore di un albergo di categoria mediocre, pari a 3 stelle. Essendo però il nostro target di una fascia d'età piuttosto giovane, è stato ritenuto più opportuno analizzare solo alberghi di fascia media e pertanto non è possibile effettuare tale confronto.

Analizzando il quadrante in alto a sinistra invece sono evidenziate le strutture che si contraddistinguono per una valutazione elevata, ma per un prezzo di vendita inferiore alla media.

Nel riquadro in basso a sinistra vengono individuate invece le strutture che hanno la performance aziendale peggiore rispetto agli altri alberghi del campione. Infatti, il prezzo di vendita delle camere di tali strutture è nettamente più basso rispetto al prezzo proposto dalle altre strutture e, inoltre, anche il voto medio rilasciato dagli ospiti è molto più basso. All'interno di questo gruppo di alberghi è possibile individuarne alcuni che si trovano nel punto più distante da Piazza San Marco rispetto al campione, ma è possibile individuarne altri che nonostante l'ottima posizione non si classificano tra gli alberghi con la performance migliore.

Da questo primo screening è possibile già identificare la struttura alberghiera tra il nostro campione che vanta la performance migliore, ovvero il Rosa Salva Hotel.

Al contrario, gli esercizi alberghieri con le prestazioni più scadenti risultano essere l'Hotel Canal e Walter (evidenziati con un cerchio rosso nel grafico 4.7).

Il grafico 4.8 illustra invece la mappa di posizionamento delle strutture alberghiere che sono localizzate nella città di Mestre, a pochi chilometri dalla città di Venezia.

Le strutture ubicate in questa area vengono solitamente prese in considerazione da coloro che ricercano un soggiorno più economico e da coloro che viaggiano per motivi lavorativi. Grazie al supporto grafico relativo al campione di alberghi della città di Mestre è possibile andare ad individuare la struttura ricettiva con le prestazioni migliori. Tale struttura, l'UNAWAY Ecohotel Villa Costanza, si trova nel quadrante in alto a destra con una valutazione pari a 9 e un prezzo di vendita della camera pari a 118,00€ (evidenziata con un cerchio verde nel grafico 4.8).

Nel quadrante in basso a sinistra vengono invece individuate le strutture ricettive alberghiere con la performance peggiore e tra queste, evidenziate in rosso nel grafico 4.8, notiamo l'hotel Ariston, il Club Hotel, l'Hotel San Giuliano e l'Hotel Regit.

Come si nota in entrambi i grafici, il posizionamento delle strutture varia in base al voto attribuito alla struttura stessa. Il grafico 4.7 e 4.8 sono la rappresentazione grafica di quanto evidenziato nel paragrafo precedente. Gli spostamenti delle strutture ricettive

sulle mappe di posizionamento non sono particolarmente evidenti in quanto, come già precedentemente evidenziato nel paragrafo 4.3, non sono particolarmente evidenti gli scostamenti tra un voto e l'altro.

Figura 4.7: Mappa di posizionamento del campione di alberghi situati nella località di Venezia centro storico. L'asse verticale indica il voto assegnato dagli ospiti alle strutture ricettive, mentre l'asse orizzontale individua il prezzo a cui viene venduta la camera. Il valore medio delle valutazioni è pari a 8 ed è dato dalla media del valore minimo 6,7 e quello massimo, 9,6. Il prezzo medio è pari a 216,40€ ed è determinato dalla media tra il prezzo minimo 139,00€ e il prezzo massimo 293,33€.

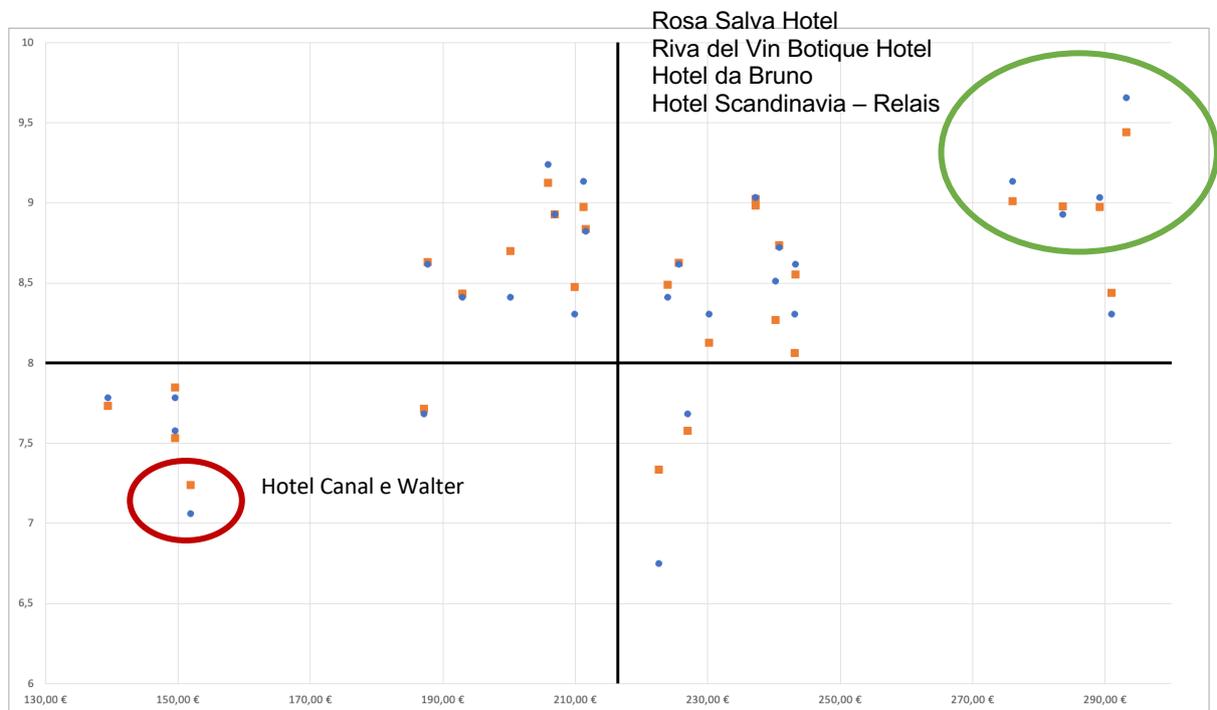
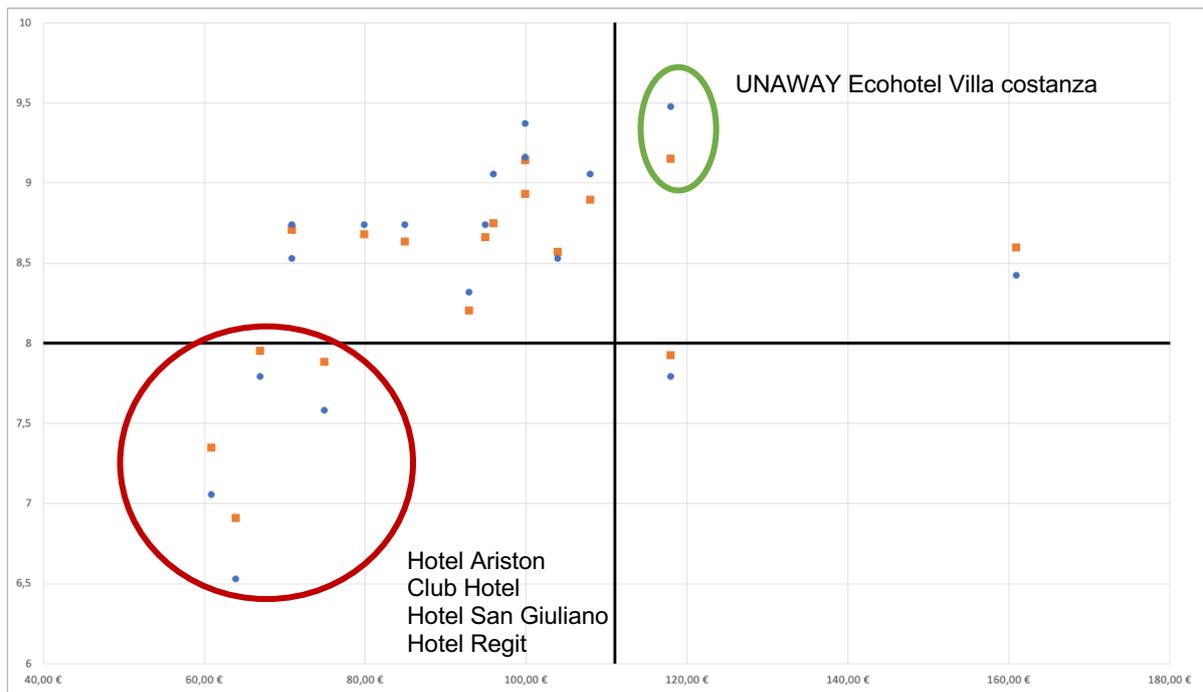


Figura 4.8: Mappa di posizionamento del campione di alberghi situati nella località di Mestre. L'asse verticale indica il voto assegnato dagli ospiti alle strutture ricettive, mentre l'asse orizzontale individua il prezzo a cui viene venduta la camera. Il valore medio delle valutazioni è pari a 8 è dato dalla media del valore minimo 6,5 e quello massimo, 9,4. Il prezzo medio è pari a 111,00€ ed è determinato dalla media tra il prezzo minimo 61,00€ e il prezzo massimo 161,00€.



CONCLUSIONI

In questa tesi, accanto ai tradizionali indicatori di benchmarking alberghiero, si propone una valutazione qualitativa delle strutture ricettive, diversa da quella proposta da Booking.com.

Questo nuovo metodo di valutazione ha lo scopo di adeguare la valutazione della struttura alberghiera alle preferenze del consumatore e, in questo caso, ad un target di giovani di età compresa tra i 18 e i 30 anni.

Sulla base dei risultati ricavati da una survey circa le preferenze del nostro target in ambito alberghiero, è stato possibile ottenere dei valori fondamentali per la costruzione dei pesi. Tali pesi sono stati successivamente attribuiti ad ogni singola categoria che compone la valutazione finale registrata su Booking.com, ottenendo così una media pesata. Le valutazioni ottenute dalla media pesata risultano essere quindi più aderenti alle preferenze del nostro target.

Nonostante le differenze tra le valutazioni di un metodo e dell'altro non siano tanto evidenti, il metodo di attribuzione delle valutazioni proposto in questa tesi è utile sia per gli albergatori, sia per gli ospiti. Infatti, grazie a queste ricerche l'albergatore acquisisce maggiore consapevolezza di quelli che sono gli interessi e le esigenze del target, migliorando in relazione ai risultati la propria performance. Dall'altra parte anche il consumatore, mediante questo approccio, avrà la possibilità di ricercare la struttura ricettiva più adatta a lui sulla base di indicatori soggettivi e non sulla base di filtri applicati di default nel campo della ricerca.

Tale ricerca è stata eseguita per un determinato segmento di mercato e per una determinata destinazione turistica, ma è possibile ampliarla anche ad altri segmenti di mercato oppure al singolo consumatore, calcolando dei pesi ad hoc in base alle sue preferenze.

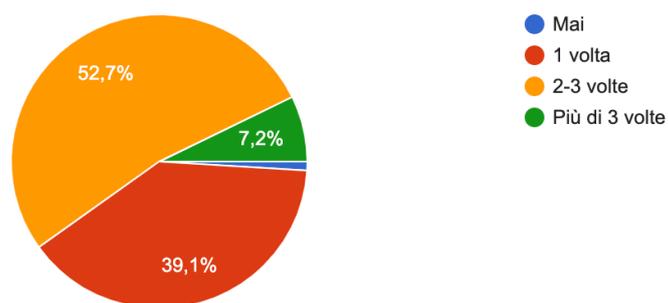
In egual modo, è possibile applicare tale metodo valutativo anche a strutture ricettive alberghiere che si trovano in località diverse da quelle prese in esame oppure anche a strutture tipiche del settore extra-alberghiero, come ad esempio i campeggi.

APPENDICE

Grafico 1: domande del questionario con relative risposte realizzato con Google Moduli.

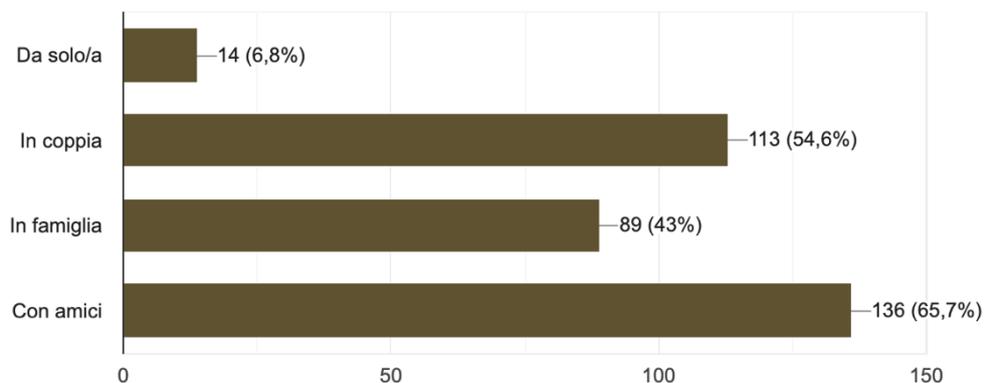
Quante volte sei solito andare in vacanza in un anno?

207 risposte



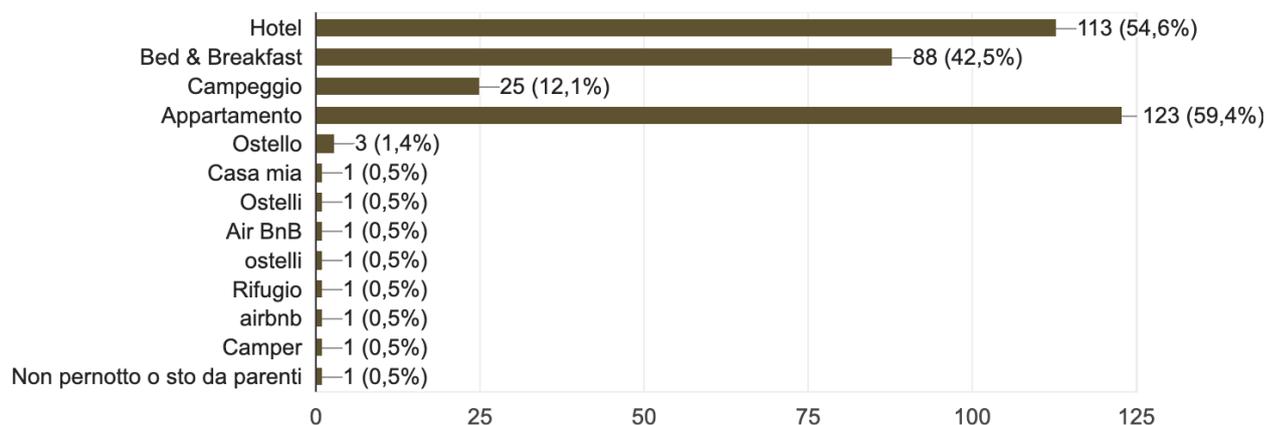
Prevalentemente, con chi vai in vacanza?

207 risposte



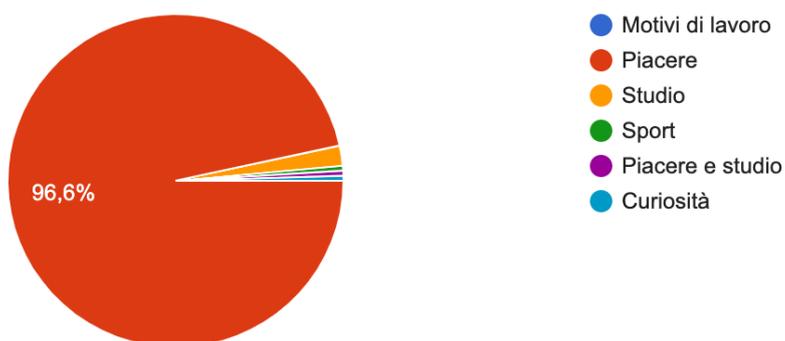
Prevalentemente, in quali strutture ricettive soggiorni?

207 risposte

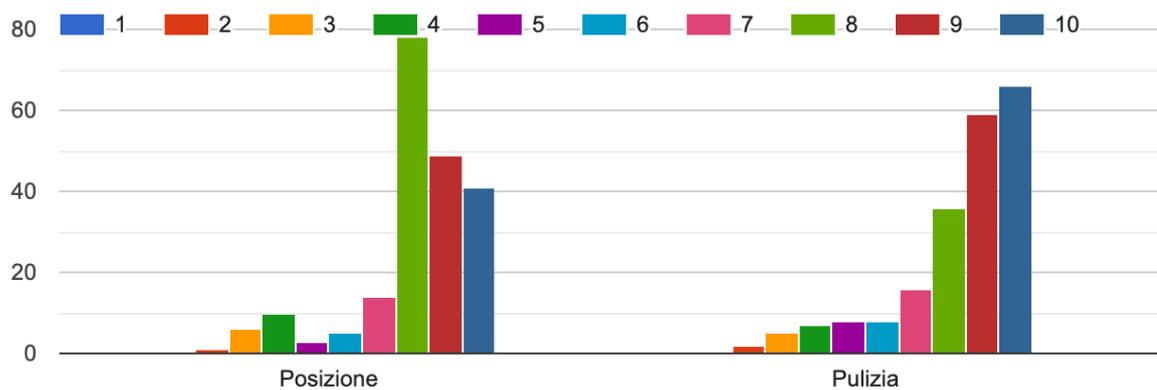


Quali sono i motivi principali che ti spingono a viaggiare?

207 risposte

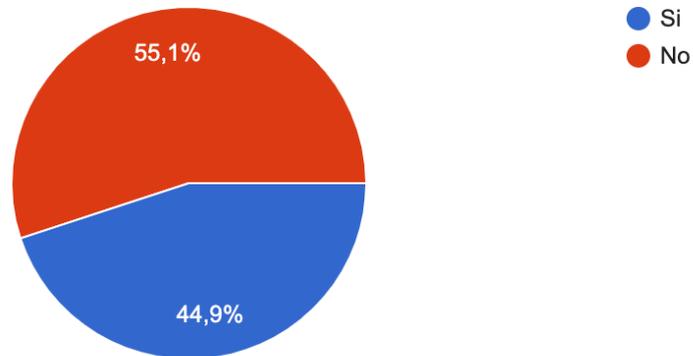


Quanto influenzano da 1 a 10 le seguenti categorie nella scelta di un albergo?



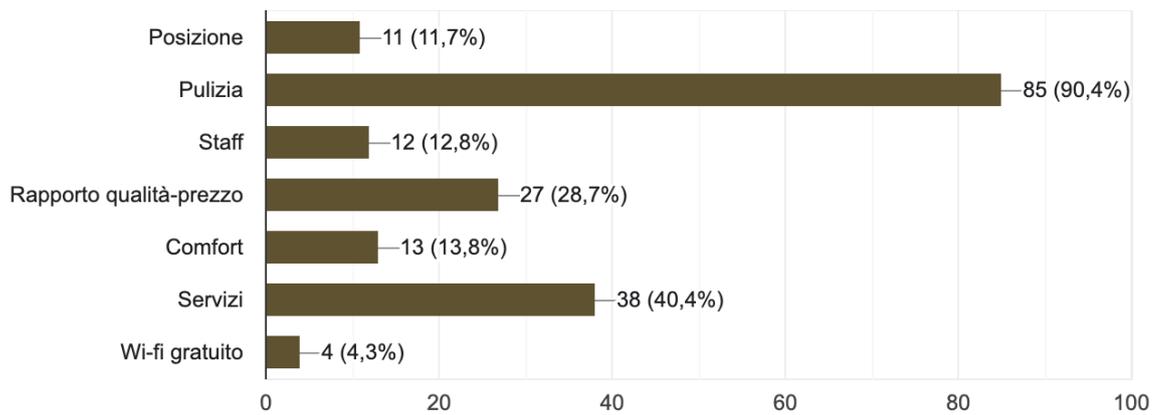
Ritieni che la pandemia da Covid-19 abbia influito sulla scelta delle risposte alla domanda precedente?

207 risposte



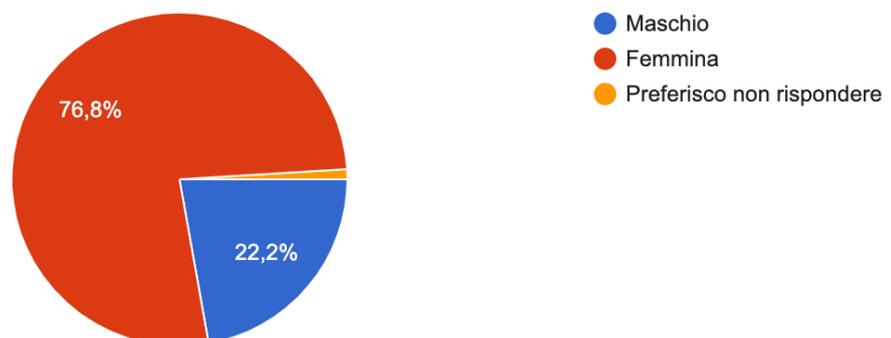
Se nella domanda precedente hai risposto sì, indica quali sono le categorie la cui importanza è stata influenzata dalla pandemia (anche più di una risposta)

94 risposte



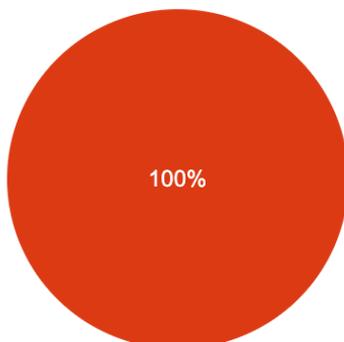
Genere

207 risposte



Età

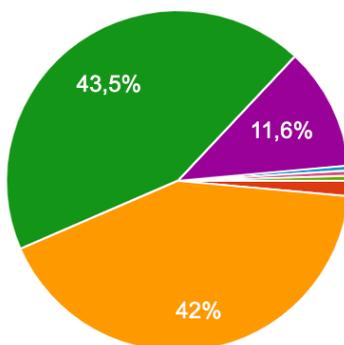
207 risposte



- Meno di 18 anni
- 18-30 anni
- 31-50 anni
- Più di 50 anni

Titolo di studio

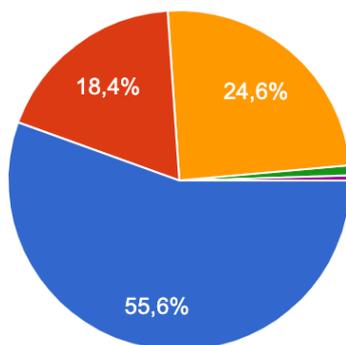
207 risposte



- Licenza elementare
- Licenza media inferiore
- Licenza media superiore
- Laurea triennale
- Laurea magistrale
- Master
- Niente
- Secondo anno triennale

Sei

207 risposte



- Studente
- Lavoratore
- Studente e lavoratore
- Disoccupata
- Dottoranda di ricerca

Regione di provenienza

207 risposte

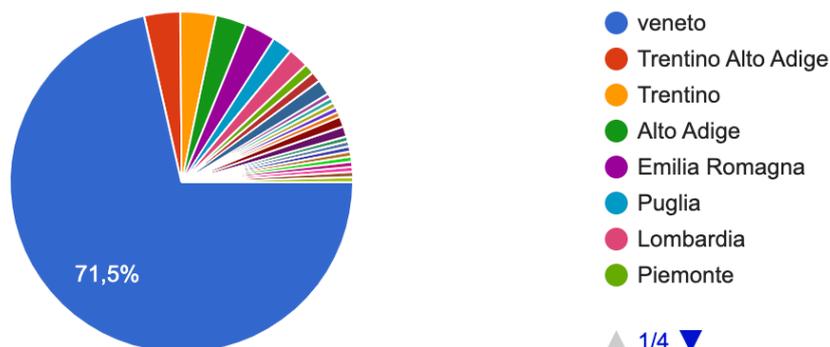


Tabella 2: lista delle strutture ricettive localizzate a Mestre (analizzate nel quarto capitolo) con il voto relativo ad ogni singola categoria e la valutazione ponderata.

ALBERGHI MESTRE	POSIZIONE	STAFF	PULIZIA	QUALITA'-PREZZO	COMFORT	SERVIZI	WI-FI GRATIS	MEDIA PONDERATA
Hotel Roberta	8,5	8,6	8,2	8	8	7,8	8,4	8,199
Hotel Garibaldi	9,2	9,3	8,5	8,5	8,2	7,9	8,7	8,678
Hotel Vivit	9,5	9,2	9	8,6	8,9	8,5	8,4	8,892
Campanile Venice Mestre	9	8,8	9,1	8,7	9	8,5	8,3	8,747
Hotel San Giuliano	8,3	8,6	7,6	7,6	7,4	7,2	8,1	7,881
Hotel Centrale	8,7	8,3	7,7	7,8	7,6	7,3	7,7	7,951
Hotel Adria	8,6	9,4	8,8	8,6	8,5	8,1	9,1	8,712
Hotel San Carlo	8,9	9,2	8,6	8,5	8,3	8,1	9	8,657
Hotel Paris	9,1	9	8,4	8,4	8,3	8	9,1	8,594
Hotel Venezia	9,1	9,1	8,4	8,4	8,1	8	8	8,568
Hotel Aurora	9,2	9,1	8,6	8,6	8,3	8,1	8,9	8,705
Hotel Cris	9,2	9,7	9,3	9	8,9	8,7	9	9,138
Hotel Regit	8,3	8,2	8,1	7,9	7,8	7,4	7,4	7,922
Club Hotel	7,4	8	6,8	7,6	6,7	6,4	7,2	7,347
UNAWAY Ecohotel Villa Costanza	9	9,4	9,4	9	9,3	9,1	9,4	9,147
Hotel Airmotel	8,2	9,2	8,7	8,6	8,6	8,3	8,9	8,632
Hotel Ariston	6,8	7,6	6,8	6,9	6,5	6,2	7,3	6,905
Hotel Nuova Mestre	8,6	9,4	9,2	9	8,9	8,6	8,4	8,930

Tabella 3: lista delle strutture ricettive localizzate a Venezia (analizzate nel quarto capitolo) con il voto relativo ad ogni singola categoria e la valutazione ponderata.

HOTEL VENEZIA	POSIZIONE	STAFF	PULIZIA	QUALITA'-PREZZO	COMFORT	SERVIZI	WI-FI GRATIS	MEDIA PONDERATA
Antico Panada	9,5	7,7	7,8	7,6	7,5	7,1	8,1	7,843
Hotel Montecarlo	9,7	9,5	9	8,6	8,8	8,6	8,8	9,019
Hotel belle arti	9,2	7,9	8,2	8,1	7,9	7,6	8,4	8,121
Hotel San Zulian	9,2	7,7	7,7	7,4	7,5	7,1	7,9	7,731
Grifoni Botique Hotel	8,7	7,8	8,6	7,9	8,4	7,8	8,8	8,057
Hotel San Moisè	9,6	8,6	8,4	8,1	8,1	7,8	8,8	8,429
Centauro Hotel	9,5	9,1	8,6	8,5	8,4	8,1	8,8	8,732
Hotel Diana	9,4	7,5	7,5	7,2	7	6,7	7,4	7,526
Rosa Salva Hotel	9,8	9,6	9,6	9,2	9,6	9,3	9,1	9,438
Hotel Belle Epoque	9,4	8,5	8,2	8	7,8	7,7	7,8	8,266
Hotel Gorizia a la valigia	9,7	9,1	8,8	8,6	8,6	8,2	8,8	8,830
Hotel tre archi	8,1	7,2	7,3	7,1	7,1	6,7	7,9	7,234
Hotel città di Milano	9,2	7,6	7,8	7,5	7,6	7,1	6,8	7,712
Hotel Cannaregio 2357	9,2	9,2	8,4	8,3	8,2	8,1	8,7	8,628
Al Mascarone Ridente	9,2	9,6	9,3	8,9	9,1	8,8	9	9,120
Domus Cavanis	8,7	7,5	7,6	7,5	7,4	7	7	7,574
Hotel da Bruno	9,7	9,4	8,9	8,7	8,6	8,4	8,9	8,972
Hotel Torino	9,5	8,7	8,2	8,2	8	7,8	8,2	8,436
Riva del Vin Botique hotel	9,8	9,3	9	8,6	8,9	8,7	8,6	9,005
Antica Locanda al gambero	9,6	8,9	8,6	8	8,4	8	9	8,546
hotel scandinavia - Relais	9,6	9,7	8,9	8,5	8,7	8,3	9,1	8,974
Hotel Ateneo	9,3	9	8,5	8,2	8,1	7,7	8,5	8,486
Hotel commercio & pellegrino	9,8	9,4	9,1	8,7	8,6	8,4	8,5	8,980
Alle Guglie Botique Hotel	9,4	9,3	9,3	8,7	8,9	8,6	9	8,969
Hotel mercurio	9,6	9,5	8,9	8,6	8,5	8,3	8,8	8,924
Hotel Marconi	9,7	8,6	8,5	8,2	8,2	7,7	8,9	8,470
Hotel do Pozzi	9,7	9	8,4	8,5	8,2	8	8,6	8,694
Hotel Canaletto	9,4	8,9	8,7	8,3	8,5	8,1	8,8	8,620
Hotel Canal e Walter	9	7,8	6,5	7,1	6,4	6,2	6,6	7,330

Tabella 4: lista delle strutture ricettive localizzate a Mestre (analizzate nel quarto capitolo) con la media ponderata, la media aritmetica e la valutazione fornita da Booking.com.

ALBERGHI MESTRE	MEDIA PONDERATA	MEDIA ARITMETICA	VOTO BOOKING
Hotel Roberta	8,199	8,214	8,317
Hotel Garibaldi	8,678	8,614	8,738
Hotel Vivit	8,892	8,871	9,054
Campanile Venice Mestre	8,747	8,771	9,054
Hotel San Giuliano	7,881	7,829	7,580
Hotel Centrale	7,951	7,871	7,791
Hotel Adria	8,712	8,729	8,738
Hotel San Carlo	8,657	8,657	8,738
Hotel Paris	8,594	8,614	8,423
Hotel Venezia	8,568	8,443	8,528
Hotel Aurora	8,705	8,686	8,528
Hotel Cris	9,138	9,114	9,370
Hotel Regit	7,922	7,871	7,791
Club Hotel	7,347	7,157	7,054
UNAWAY Ecohotel Villa Costanza	9,147	9,229	9,475
Hotel Airmotel	8,632	8,643	8,738
Hotel Ariston	6,905	6,871	6,527
Hotel Nuova Mestre	8,930	8,871	9,159

Tabella 5: lista delle strutture ricettive localizzate a Venezia (analizzate nel quarto capitolo) con la media ponderata, la media aritmetica e la valutazione fornita da Booking.com.

HOTEL VENEZIA	MEDIA PONDERATA	MEDIA ARITMETICA	VOTO BOOKING
Antico Panada	7,843	7,900	7,782
Hotel Montecarlo	9,019	9,000	9,027
Hotel belle arti	8,121	8,186	8,301
Hotel San Zulian	7,731	7,786	7,782
Grifoni Botique Hotel	8,057	8,286	8,301
Hotel San Moisè	8,429	8,486	8,405
Centauro Hotel	8,732	8,714	8,716
Hotel Diana	7,526	7,529	7,575
Rosa Salva Hotel	9,438	9,457	9,650
Hotel Belle Epoque	8,266	8,200	8,508
Hotel Gorizia a la valigia	8,830	8,829	8,820
Hotel tre archi	7,234	7,343	7,056
Hotel città di Milano	7,712	7,657	7,678
Hotel Cannaregio 2357	8,628	8,586	8,612
Al Mascaron Ridente	9,120	9,129	9,235
Domus Cavanis	7,574	7,529	7,678
Hotel da Bruno	8,972	8,943	9,027
Hotel Torino	8,436	8,371	8,301
Riva del Vin Botique hotel	9,005	8,986	9,131
Antica Locanda al gambero	8,546	8,643	8,612
hotel scandinavia - Relais	8,974	8,971	8,923
Hotel Ateneo	8,486	8,471	8,405
Hotel commercio & pellegrino	8,980	8,929	9,027
Alle Guglie Botique Hotel	8,969	9,029	9,131
Hotel mercurio	8,924	8,886	8,923
Hotel Marconi	8,470	8,543	8,301
Hotel do Pozzi	8,694	8,629	8,405
Hotel Canaletto	8,620	8,671	8,612
Hotel Canal e Walter	7,330	7,086	6,744

BIBLIOGRAFIA

Assessorato al turismo – Città di Venezia (2022). *Annuario del turismo dati 2020*

Arndt, J. (1967). *Role of product-related conversations in the diffusion of a new product*. *J. Mark. Res.* 4, 291–295

Booking.com. (2022). <https://www.booking.com/> (data di ultima consultazione: 26/11/2022)

Booking.com. (2022a). *Chi è Booking.com*. <https://www.booking.com/content/about.it.html> (data di ultima consultazione: 11/12/2023)

Booking.com. (2022b). *Tutto quello che c'è da sapere sulle recensioni*. <https://partner.booking.com/it/aiuto/recensioni-degli-ospiti/generali/recensioni-degli-ospiti-tutto-quello-che-devi-sapere> (data di ultima consultazione: 1/12/2022)

Booking.com. (2022c). *Come funziona Booking.com per i proprietari di strutture ricettive?* <https://partner.booking.com/it/aiuto/lavorare-con-booking/andare-online/come-funziona-bookingcom-i-proprietari-di-strutture> (data di ultima consultazione: 10/12/2022)

Booking.com. (2022d). *How we work – accommodations*.
https://www.booking.com/content/how_we_work.en-gb.html?aid=356980;label=gog235jc-1DCBQoggJCBWFib3V0SBRYA2hxiAEBmAEUuAEHyAEM2AED6AEB-AECiAIBqAIDuAKtrbWSBsACAdICJDM5NDVjN2FiLTFhODktNDhiNi1hZGU3LWVIMTBiY2QyYTU1ZtgCBOACAQ;sid=976b89563126790307f3627f3556dade#nov2021_how_we_work_attractions_heading (data di ultima consultazione: 20/12/2022)

Booking.com. (2022e). *Understanding guest reviews and the conditions for writing them*. <https://partner.booking.com/en-gb/help/guest-reviews/general/what-are-guest-reviews-and-who-can-write-one#:~:text=Guest%20reviews%20are%20subjective%20opinions,by%20marking%20a%20no%2Dshow> (data di ultima consultazione: 13/12/2022)

Camp, R.C. (1991). *Benchmarking. Come analizzare le prassi delle aziende migliori per diventare i primi*. Editoriale Itaca, Milano.

Comune di Venezia (2022). *Movimento demografico*.
<https://www.comune.venezia.it/it/content/movimento-demografico#:~:text=La%20popolazione%20residente%20nel%20Comune,maschi%20121.798%20e%20femmine%20133.052>). (data di ultima consultazione: 12/01/2023)

Dev, C.S., Morgan, M.S. e Shoemaker, S. (1995). *A Positioning Analysis of Hotel Brands*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(6):48-55

Grasso, F. (2006). *Il revenue management alberghiero. Come aumentare il profitto di un albergo*. Hoepli Editore, Milano.

Huete-Alcocer, N. (2017). *A Literature Review of Word of Mouth and Electronic Word of Mouth: Implications for Consumer Behavior*. *Frontiers in Psychology*, 8 (1256), 1-4

Insidemarketing.it (2022). *Customer Journey o processo di acquisto: cos'è, quali sono le fasi e com'è cambiato negli anni*.
<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/customer-journey/?IM=src&kw=customer+journey> (data di ultima consultazione: 27/12/2022)

Kandampully, J. e Suhartanto, D. (2000). *Customer loyalty in the hotel industry: The role of customer satisfaction and image*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12, 346-351.

Katz, E., and Lazarsfeld, P. F. (1966). *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers

Kosar, L. (2011). *Benchmarking method for quality evaluation in hotel industry*. eXclusive e-JOURNAL.

Kozielski, R. (2017). *Mastering Market Analytics: Business Metrics–Practice and Application*. Emerald Publishing Limited, Bingley.

Lavorareturismo.it (2022). *Diventare e lavorare come Hotel Revenue Manager*.

<https://www.lavorareturismo.it/diventare-e-lavorare-come-hotel-revenue-manager/>

(data di ultima consultazione: 23 dicembre 2022)

McCarthy, L., Stock, D. e Verma, R. (2010). *How travellers use online and social media channels to make hotel-choice decisions*. Cornell Hospitality Report 10 (18), 1–18.

Mellinas J.P., Martínez María-Dolores S., García J.J.B. (2015). *Booking.com: The unexpected scoring system*. *Tourism Management*, 49, 72-74

Mellinas J.P., Martínez María-Dolores S., García J.J.B. (2016). *Effects of the Booking.com scoring system*. *Tourism Management*, 57, 80-83

Mellinas J.P., Martín-Fuentes E. (2021). *Effects of Booking.com's new scoring system*. *Tourism Management*, 85, 104280

Regione Veneto (2022). Legge regionale n.11 del 14 giugno 2013, Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto. Bur n° 51 del 18 giugno 2013.

SISTEMA STATISTICO REGIONALE (2022). *Movimento turistico a Venezia – focus sul centro storico.*

<https://statistica.regione.veneto.it/jsp/venezia.jsp?comune=27042&periodo=202208&B1=Visualizza+il+report> (data di ultima consultazione: 15/12/2022)

SISTEMA STATISTICO REGIONALE (2022). *Movimento turistico a Venezia – focus su Mestre-Marghera.*

<https://statistica.regione.veneto.it/jsp/venezia.jsp?comune=27098&periodo=202208&B1=Visualizza+il+report> (data di ultima consultazione: 15/12/2022)

SISTEMA STATISTICO REGIONALE (2022). *I turisti pernottanti nel comune di Venezia.* https://statistica.regione.veneto.it/jsp/focus_su_venezia.jsp (data di ultima consultazione: 15/12/2022)

Spendolini, M.J. (1992). *The Benchmarking Book*. Amacom, New York, NY

Srivastava Vartika, Kalro Arti. D (2018). *Motivations and outcomes of seeking online consumer reviews: a literature synthesis*. Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 31.

Stanislav, I. (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Zangador, Varna

Teknomo, K. (2006). *Analytic Hierarchy Process (AHP) Tutorial*, Revoledu.com

Treccani.it (2022). *Termini* "Normalizzazione".
https://www.treccani.it/enciclopedia/normalizzazione_%28Enciclopedia-della-Matematica%29/#:~:text=normalizzazione%20in%20molti%20contesti%20della,da%20renderlo%20confrontabile%20con%20altri. (data di ultima consultazione: 1 febbraio 2023)

Wikipedia.org (2022). *Yield Management*.
https://en.wikipedia.org/wiki/Yield_management
(data di ultima consultazione: 2/12/2022)

Wöber, K.W. (2001). *Benchmarking for tourism organizations. An eGuide for Tourism Managers*. National Laboratory for Tourism and eCommerce. University of Illinois at Urbana-Champaign.

Whc.unesco.org (2022). *World Heritage List*. <https://whc.unesco.org/en/list/>. (data di ultima consultazione: 28 gennaio 2023)

WTO, *International Tourism Highlights*, 2019 Edition

Yoo, C.W., Sanders, G.L. e Moon, J. (2013). *Exploring the effect of e-WOM participation on e-loyalty in e-commerce*. *Decision Support Systems* 55:669–678.