



Università
Ca' Foscari
Venezia

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

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

Tesi di Laurea

Analisi dell'introduzione di
un Revenue Management
System in una realtà
alberghiera veneziana

Relatore

Ch. Prof. Andrea Ellero

Laureando

Matteo Rado
Matricola 830376

Anno Accademico
2013 / 2014

Indice

Ringraziamenti.....	I
Glossario.....	III
Introduzione.....	1

Capitolo I

Property Management System

1.1 La principale applicazione informatica di un hotel: il PMS.....	4
1.1.1 Componenti di un PMS.....	5
1.1.2 Tipologie di PMS.....	8
1.1.3 Lo spostamento dalla piattaforma alla tecnologia <i>cloud</i>	9
1.1.4 Il mercato dei PMS.....	10
1.1.5 Le problematiche del PMS e l'integrazione col sistema IT.....	12
1.1.6 Scegliere il PMS.....	14
1.2 Confronto fra i principali PMS.....	16
1.2.1 Hottimo.....	17
1.2.2 Scrigno.....	17
1.2.3 Nuconga.....	18
1.2.4 Opera	18
1.2.5 Suite Myalb	19

Capito II

Sistemi di Revenue Management

2.1 L'automatizzazione del <i>Revenue Management</i>	21
2.1.1 Aspettative del <i>management</i> e della proprietà.....	24
2.1.2 La rivoluzione del RMS.....	25
2.1.3 Caratteristiche di un RMS.....	26
2.2 Ruolo e aspetti operativi di un RMS.....	28

2.2.1 Segmentazione della domanda alberghiera.....	29
2.2.2 <i>Benchmarking</i> alberghiero e indicatori principali.....	32
2.2.3 <i>Forecasting</i> alberghiero.....	34
2.2.4 <i>Overbooking</i> alberghiero.....	36
2.3 Le fasi di implementazione del RMS.....	38
2.3.1 L'analisi <i>as is</i>	40
2.3.2 La definizione della strategia di <i>Revenue Management</i>	41
2.3.3 La concettualizzazione del RMS e le sue principali componenti.....	42
2.3.4 L'implementazione del RMS.....	44
2.3.5 Monitoraggio del RMS.....	45

Capitolo III

Analisi della realtà alberghiera veneziana

3.1 Analisi dei fatturati degli hotel <i>target</i> : <i>trend</i> e stagionalità.....	48
3.1.1 Alta e bassa stagione degli hotel: analisi dei fatturati mensili.....	53
3.1.2 Analisi dei fatturati di un <i>outlier</i> : il Carnevale di Venezia.....	56
3.2 <i>Benchmarking</i> alberghiero.....	61
3.2.1 <i>Benchmarking</i> interno delle strutture di riferimento.....	62
3.2.2 Comportamento del tasso di occupazione annuale tra il 2006 e il 2013.....	62
3.2.3 Redditività delle camere tra 2006 e 2013.....	63
3.2.4 La crescente dipendenza del fatturato dal tasso di occupazione.....	65
3.2.5 Analisi di RevPAR e ADR su base mensile.....	66
3.2.6 Analisi del tasso di occupazione su base mensile.....	69
3.2.7 Aree di intervento del <i>software</i> di <i>Revenue Management</i>	70
3.3 I canali di vendita degli hotel <i>target</i>	71
3.3.1 La distribuzione elettronica.....	72
3.3.2 Le <i>Online Travel Agency</i>	75
3.3.3 Pratiche anticoncorrenziali delle OTA.....	77
3.3.4 Le OTA negli hotel <i>target</i>	78
3.3.5 Le vendite <i>flash sale</i>	79
3.3.6 Tipologie di <i>flash sale</i>	80

3.3.7 <i>Hotel flash sale</i>	80
3.3.8 <i>Flash sale</i> negli hotel <i>target</i>	83
3.3.9 I <i>booking engine</i>	84
3.3.10 I canali di vendita <i>offline</i>	85
3.3.11 Distribuzione <i>offline</i> negli hotel <i>target</i>	86
3.3.11 Strategie di distribuzione e <i>Revenue Management</i>	87

Capitolo IV

IDEaS Revenue Management System

4.1 Il PMS: Fidelio Suite 8.....	89
4.1.1 <i>Customer Relationship Management</i>	92
4.1.2 Myfidelio.net.....	93
4.2 Il <i>Revenue Management System</i> IDEaS.....	95
4.2.1 <i>Start project management methodology</i>	96
4.2.2 Figure principali del processo di implementazione.....	97
4.2.3 Le fasi del progetto.....	97
4.2.4 Risorse coinvolte nel progetto e responsabilità.....	98
4.2.5 Il <i>meeting</i> di lancio del progetto.....	99
4.2.6 IDEaS <i>Learning System</i>	100
4.2.7 <i>Data Capture</i>	101
4.2.8 Accesso e configurazione del sistema IDEaS.....	102
4.2.9 Completamento del sistema IDEaS.....	104
4.2.10 I <i>training</i> di IDEaS.....	104
4.2.11 <i>Decision Upload</i>	105
4.2.12 Il ruolo del <i>Customer Relationship Manager</i>	106
4.2.13 Lo strumento <i>Project Management</i>	106
4.3 IDEaS <i>Revenue Optimization Cycle</i>	107
4.3.1 <i>Forecasting</i> all'avanguardia.....	108
4.3.2 Segmentazione per modelli di comportamento.....	110
4.3.3 Ottimizzazione delle decisioni.....	112
4.3.4 Controllo: decisioni e raccomandazioni del sistema.....	115

4.3.5 Monitoraggio tramite <i>self-learning</i>	117
4.4 Gli effetti dell'introduzione del <i>software</i>	119
Conclusioni.....	125
Bibliografia.....	127

Ringraziamenti

Con la stesura di questa tesi si conclude il mio percorso universitario. Mi sembra dunque opportuno e doveroso ringraziare tutti coloro che in questi anni mi hanno fatto sentire il loro supporto, standomi vicino e sostenendomi nei momenti complicati che la vita universitaria e non solo riserva. Ci tengo a precisare che, nonostante tutte le persone incluse in questi ringraziamenti abbiano svolto un ruolo fondamentale nella stesura della tesi, qualsiasi errore sia contenuto in essa è imputabile solo a me.

Vorrei anzitutto ringraziare il mio relatore, il Prof. Andrea Ellero, docente dell'Università Ca' Foscari, che durante il suo corso di *Revenue Management* e nella stesura dell'elaborato è sempre stato disponibile e paziente, guidandomi, grazie alla sua competenza e ai suoi consigli, alla conoscenza di una materia per me nuova, ma stimolante.

Un ringraziamento speciale va a Jacopo Derai, *sales manager* della struttura dove ho svolto il mio tirocinio formativo, il quale ha sempre risposto con prontezza e grande disponibilità alle mie domande e ai miei dubbi, ascoltando e interpretando le mie richieste e semplificando enormemente il mio lavoro di ricerca. Più in generale vorrei estendere la mia gratitudine a tutto il personale che in questi mesi di *stage* mi ha seguito, insegnato e ascoltato, rendendo quest'esperienza preziosa e indimenticabile.

Obbligatorio poi è il ringraziamento al *team* di IDEaS, che mi ha permesso di parlare del proprio *software* senza alcun impedimento e senza volere in cambio alcuna rassicurazione.

Desidero poi ringraziare tutti i miei amici più stretti che in questi anni mi hanno fatto passare momenti felici. Cito in particolare il mio amico di una vita, Marco, con il quale sono cresciuto e che nemmeno immagina quanto mi sia stato d'esempio per il modo in cui ha affrontato le difficoltà che la vita gli ha riservato.

Vorrei poi ringraziare tutti i miei parenti, per i valori morali, umani e lavorativi che mi hanno sempre trasmesso. Una menzione speciale anche ai miei due grandi nonni, i quali vivono nei miei pensieri e nell'affetto che provo per loro, nonché nelle belle parole che sempre il loro ricordo scaturisce in chi li conosceva.

Un profondo grazie va poi alla mia famiglia. Una vita intera non sarà mai sufficiente a ripagare i miei genitori per tutto quello che hanno fatto per me, ciò che sono e l'obiettivo raggiunto sono solo frutto dell'esempio costante che sono e rappresentano ai miei occhi.

Grazie anche a mio fratello Marco, il quale negli anni mi è sempre stato vicino come solo un fratello maggiore può fare, divenendo per me un amico prezioso e sincero, un costante esempio dal quale attingere.

Concludendo vorrei ringraziare la mia ragazza Martina, unica a saper limare gli aspetti più complicati del mio carattere. Da quasi quattro anni mi stai accanto nei momenti belli e in quelli difficili. Ti ringrazio per non avermi mai fatto mancare il tuo supporto e per avermi sempre spinto a dare il massimo rendendomi una persona migliore.

26 Maggio 2014

Matteo Rado

Glossario

ADR = *Average Daily Rate*

AdV = *Agenzie di Viaggio*

BAR = *Best Available Rate*

BOB = *Business On Book*

CCM = *Congress & Conference Management*

CRM = *Customer Relationship Management*

CRS = *Central Reservation System*

CTS = *Client Training Specialist Team*

HTNG = *Hotel Technology Next Generation*

ILS = *IDeaS Learning System*

IPM = *IDeaS Project Manager*

IT = *Information Technologies*

LRV = *Last Room Value*

MSG = *Market Segmentation Group*

PM = *Project Manager*

PMS = *Property Management System*

RevPAR = *Revenue Per Available Room*

RM = *Revenue Management*

RMS = *Revenue Management System*

RSE = *Room Sale Efficiency*

TO = *Tour Operator*

URL = *Uniform Resource Locator*

YM = *Yield Management*

Introduzione

La contrazione dei consumi turistici e non, seguita alla Crisi del 2008, non ha fatto altro che dare nuova spinta alla sempre crescente importanza che il supporto informatico e tecnologico ha in ambito alberghiero, favorendo così ulteriormente il grande aumento degli investimenti in *information technologies* da parte degli hotel contemporanei e l'affermarsi delle nuove tecnologie alberghiere. Lo scopo di ciò era fornire un supporto decisionale al *management*, il quale ricopre un ruolo sempre più delicato ai fini della generazione del profitto delle strutture ricettive.

Le reali ragioni di questo nuovo ruolo della tecnologia nel settore alberghiero trovano però origine nella cosiddetta *Internet Revolution* (Martini, 2001) e nel successivo sviluppo del Web 2.0 (O'Reilly, 2009), fattori che hanno ridefinito il ruolo degli intermediari turistici tradizionali, facendo crollare le barriere all'entrata preesistenti nel mercato dell'intermediazione turistica e favorendo così l'affermazione di nuove realtà, manifestazione della multicanalità della distribuzione alberghiera moderna.

La possibilità, fornita dai nuovi intermediari, di raggiungere agevolmente mercati geograficamente lontani per espandere la propria domanda e le potenzialità che Internet ha manifestato in relazione al mercato alberghiero, hanno comportato la nascita di molteplici studi inerenti l'ottimizzazione delle tariffe e dell'allocazione delle camere nei diversi canali distributivi. Vendere una camera infatti non dipende più solo dal livello di una struttura alberghiera e dalla sua posizione ed è così che concetti come *leadership* di qualità e libertà tariffaria oggi sono stati sostituiti da *rate parity* e *web reputation*. Gli hotel contemporanei non possono più permettersi di operare guardando solo a sé stessi, infatti le analisi del mercato, inteso come *competitive set*, e dei fornitori di servizi di intermediazione sono ormai fattori chiave per il successo nel settore dell'ospitalità.

La conseguenza della situazione appena delineata per gli hotel moderni si è tradotta nell'affermazione e, in alcuni casi, nella riscoperta di una materia in passato trascurata, ma in grado di rispondere alle necessità gestionali e operative appena esposte, il *Revenue Management*, capace di fornire dei reali strumenti al livello decisionale intermedio collocato tra l'inventario e il *marketing* di un hotel.

Oggi, l'implementazione all'interno della gestione alberghiera degli strumenti introdotti

dal *Revenue Management* alberghiero fornisce un valido supporto nella fase di definizione delle politiche di *pricing* e nell'allocazione delle camere.

Per il suo grande fabbisogno statistico, il *Revenue Management* ha portato a uno sviluppo della gestione di grandi banche dati, fornite dai cosiddetti *Property Management System*, e alla realizzazione di nuovi strumenti a supporto del *management* degli alberghi e delle attività da esso praticate. Tra questi si annoverano i *Revenue Management System*, applicazioni informatiche in grado di fornire un contributo statistico all'ottimizzazione delle tariffe e della disponibilità degli alberghi sui differenti canali distributivi. *Software* di questo tipo si sono diffusi con una certa forza in particolare nel mercato americano e, più in generale, in molte delle grandi catene alberghiere nel mondo. In Italia invece a livello di hotel indipendenti si è un po' in ritardo.

Oggetto di studio dell'elaborato sono proprio i *software* per il *Revenue Management* che vengono analizzati soprattutto nel tentativo di comprendere se e in che modo apportano modifiche alle strutture alberghiere e alla metodologia di lavoro del *management*.

A supporto della trattazione si è fatto riferimento a un caso applicativo specifico, l'introduzione del *software* prodotto e fornito dalla società IDEaS in una realtà alberghiera veneziana, la quale ha deciso di affidarsi a tale strumento allo scopo di incrementare i fatturati e i livelli occupazionali registrati.

Nella prima parte dell'elaborato inizialmente si affrontano i *Property Management System*, conosciuti in Italia come sistemi di gestione della capacità e nati in America nel campo dell'autonoleggio, e solo in un secondo momento i *Revenue Management System*.

In particolare per i primi si definiscono le modalità, il contesto, le caratteristiche tecniche e funzionali che hanno portato alla loro manifestazione e affermazione nel settore alberghiero, sino a farli diventare l'applicazione IT principale all'interno degli hotel odierni facendo proliferare il mercato dei fornitori.

La sezione relativa ai RMS invece si concentra maggiormente sulle tecniche di ottimizzazione da essi utilizzate e sulle fasi che portano alla loro affermazione in azienda, permettendo così al lettore di comprenderne le modalità di funzionamento nonché le modifiche che apportano alla metodologia di lavoro del *management* e all'organigramma degli hotel.

A seguire la trattazione diviene più empirica. Viene infatti presa in esame la realtà alberghiera di riferimento dell'elaborato attraverso uno studio dei suoi fatturati, della qualità e

della quantità delle vendite e dei canali distributivi che la caratterizzano. L'ausilio di un'analisi di *benchmarking* tramite alcuni dei suoi indicatori caratteristici permetterà di inquadrare la situazione economica, mentre i dati di *booking* forniti dal *Property Management System* costituiranno la base per l'analisi dei canali di vendita.

Nella parte finale della tesi si analizzano effetti e problemi connessi all'introduzione del *software* IDEaS, dopo una prima descrizione delle modalità di definizione della *partnership* con il fornitore del servizio e delle caratteristiche dello strumento, si esaminano le fasi relative all'implementazione della nuova tecnologia.

Capitolo I

Property Management System

SOMMARIO: 1.1 La principale applicazione informatica di un hotel: il PMS - 1.1.1 Componenti di un PMS - 1.1.2 Tipologie di PMS - 1.1.3 Lo spostamento dalla piattaforma alla tecnologia *cloud* - 1.1.4 Il mercato dei PMS - 1.1.5 Le problematiche del PMS e l'integrazione col sistema IT - 1.1.6 Scegliere il PMS - 1.2 Confronto fra i principali PMS - 1.2.1 Hottimo - 1.2.2 Scrigno - 1.2.3 Nuconga - 1.2.4 Opera - 1.2.5 Suite Myalb.

L'argomento centrale dei paragrafi che seguono è il *Property Management System* (PMS) alberghiero, conosciuto anche come sistema di gestione della proprietà.

L'obiettivo del capitolo è quello di definire l'importanza, le caratteristiche, le componenti e le funzionalità che presentano sistemi di questo tipo, ai fini di comprendere il funzionamento della basilare e principale applicazione IT di una struttura alberghiera.

La rilevanza della trattazione esposta, inerente il PMS, è ulteriormente accentuata dalla relazione che lega tale sistema gestionale al tema principale dell'elaborato, il *Revenue Management System* (RMS). Il PMS (come si vede nei seguenti capitoli) costituisce infatti la banca dati dalla quale attinge questo sistema per l'elaborazione delle sue previsioni e per dare il via al suo ciclo di ottimizzazione della *revenue*.

L'integrazione tra questi due sistemi è di conseguenza una delle problematiche principali da affrontare e superare ai fini della corretta implementazione di un sistema di *Revenue Management* in hotel.

1.1 La principale applicazione informatica di un hotel: il PMS

Per molti hotel la tecnologia chiave è il PMS, un *set* di programmi di applicazione che si relazionano direttamente con il *front office* e con le attività del *back office*, tra i quali spiccano, per citarne alcuni, la gestione delle prenotazioni, l'assegnazione delle camere e delle tariffe, la gestione del *check-in* e del *check-out* e la fatturazione dei clienti (Kasavana e Cahill, 2003).

È dunque una conseguenza della natura del PMS il fatto che in esso venga convogliata una massa di dati che può essere definita, senza esagerazione, critica sia sotto il profilo della

quantità che sotto il profilo dell'importanza delle informazioni che da essa possono essere ricavate. I dati del PMS sono infatti utilizzati per lo sviluppo del processo decisionale operativo, tattico e strategico. Il *data management*, o gestione dei dati, viene infatti comunemente riconosciuto dagli operatori del settore come l'elemento critico della gestione delle strutture alberghiere, poiché prepara il terreno all'ottimizzazione delle attività di relazione con il cliente nonché del *management* interno.

Riuscire a conoscere il proprio cliente è vitale per le strutture alberghiere, ma il processo non è affatto semplice anche perché il sistema di *data management* viene complicato dai dati aggiuntivi a quelli del PMS, provenienti da varie fonti, per la maggior parte siti terzi, come, ad esempio, le OTA e i GDS tramite cui i clienti prenotano le strutture alberghiere.

Il PMS è dunque un'infrastruttura dati centrale dell'hotel, basti pensare che a livello mondiale, negli ultimi anni, una quota media del *budget* complessivo di una struttura alberghiera pari al 19% (seconda solo alla quota di spesa relativa agli investimenti per la modernizzazione delle camere, 20%) viene impiegata in investimenti in questi sistemi. Il mercato è dunque in un momento di forte crescita, considerando anche che il 40% degli operatori pianificava di aggiornare il proprio PMS entro l'anno 2013 (Lorden, 2013).

Il PMS è uno strumento che supporta la gestione di tutti gli ospiti, le loro anagrafiche e prenotazioni, nonché la *revenue* da essi generata. Tuttavia è risaputo (Pucciani e Murphy, 2011) che, pur avendo qualsiasi hotel al giorno d'oggi un PMS, le funzionalità e la capacità di incrociare i dati di questi *software* non sono del tutto utilizzate o sviluppate in maniera tale da massimizzarne i benefici e la qualità di dati e informazioni forniti. La causa di ciò è da ricercarsi negli alti investimenti richiesti per l'implementazione di queste funzionalità nel sistema.

Molti hotel dunque non sono in grado di sfruttare pienamente i PMS per le strategie di *business*. La maggior parte degli operatori, infatti, non è nemmeno a conoscenza della bontà e della qualità dei dati che i loro *software* sono in grado di restituire e, di conseguenza, portano avanti pratiche routinarie, incomplete e approssimative sia sotto il profilo dell'analisi dei dati che della gestione del cliente.

1.1.1 Componenti di un PMS

È la struttura dell'hotel di per se stessa che richiede attività di gestione della capacità, di

sfruttamento della tecnologia e, soprattutto, di condivisione dei dati a scopo multifunzionale. Queste necessità delle strutture alberghiere vengono soddisfatte grazie allo sviluppo e all'utilizzo di un PMS. È normale dunque che a esso ci si riferisca come la più importante applicazione IT nell'industria alberghiera (Pucciani e Murphy, 2011).

<i>Front desk</i>	Ufficio prenotazioni	<i>Night audit</i>	Marketing e vendite	Governante
<i>Check-in</i> Stato delle camere Addebito ai conti dei clienti Visione del conto del cliente Deposito anticipato Cassiere	Disponibilità delle camere <i>Yield management</i>	Addebito di tasse <i>Report</i>	File dei clienti <i>Travel agent</i> <i>Mail</i> Informazioni Storico cliente	Stato delle camere Oggetti smarriti Addebito lavanderia
Manutenzione	Gestione risorse umane	<i>Food & beverage</i>	Amministrazione	<i>Call accounting</i>
Ordini di lavoro	File del personale Orari e presenze	Punti di vendita Menù Inventario Ricette	Debiti e crediti Contabilità generale Conto perdite e profitti Libro paga Patrimoniale	Informazioni per gli ospiti Telefonate Sicurezza Sicurezza antincendio Registrazione di movimenti di dipendenti e ospiti

Figura 1.1: Ambiti applicativi di un PMS (tratto da Sathwara, 2010).

Ogni PMS ha delle caratteristiche o componenti di base; nello specifico si tratta di (Sathwara, 2010):

- capacità e flessibilità: attitudine a gestire una grande massa di dati in entrata e in uscita, con facilità e possibilità di personalizzazione;
- facilità d'uso: presenza di un'interfaccia di sistema che sia autoesplicativa e semplice da utilizzare per ogni utente;

- compatibilità con il sistema operativo: PMS e sistema operativo devono essere integrabili, questo è importante per facilitare l'utilizzo del *software* senza imbattersi in complicati tecnicismi informatici o in errori derivanti da incompatibilità;
- multi utenza: possibilità che il sistema venga utilizzato, anche contemporaneamente, da più utenti senza complicarne la gestione o inficiarne le funzionalità e il rendimento;
- generazione di *report*: i PMS sono, come già detto, grandi contenitori di dati e su di essi è necessario che sia sempre possibile ottenere dei *report* statistici, in grado di fornire supporto alle scelte operative e a quelle di *Revenue Management* (RM);
- stabilità / durabilità: da intendersi come affidabilità e continuità di utilizzo nel lungo periodo.

Per rispondere a queste caratteristiche i PMS hanno sviluppato nel tempo una serie di funzionalità distinte per ogni area di *management* o ambito applicativo della struttura alberghiera, ma comuni più o meno a tutti i sistemi in commercio (figura 1.1).

Mettendo insieme le funzionalità principali di questi sistemi la tipica configurazione di un PMS (figura 1.2) diviene un *network* di aree di *management* e applicazioni *software* usate per gestire un hotel. Tra queste spiccano: vendite e *marketing*, verifica delle notti, contabilità, gestione delle risorse umane, *mail*, sicurezza, prenotazioni, *front desk*, chiamate, servizio in camera, manutenzione e *food & beverage*.

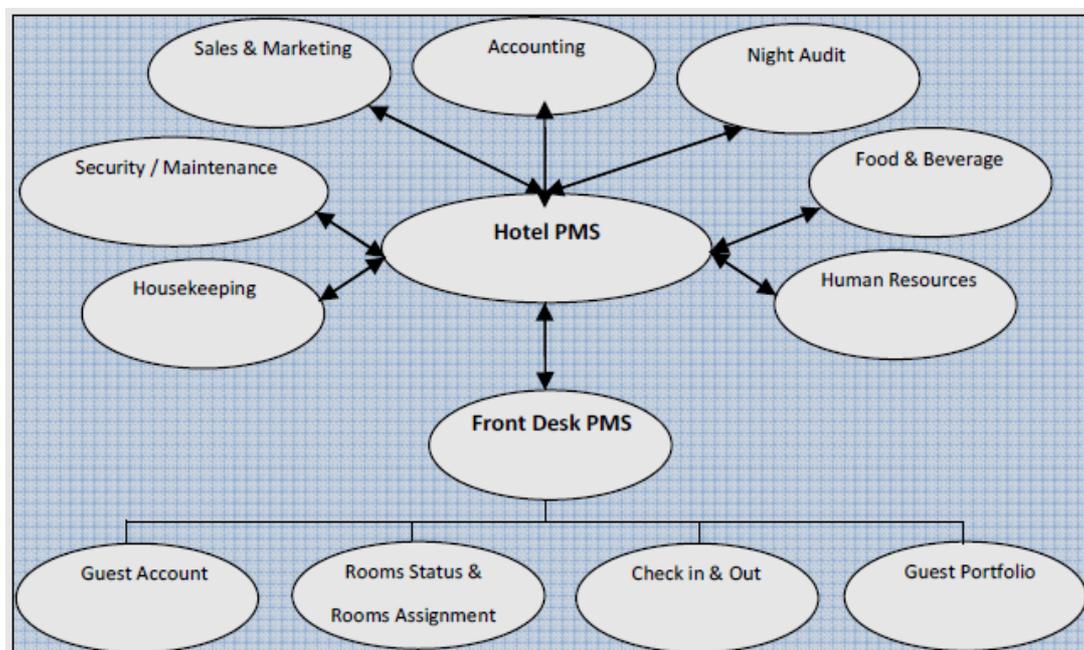


Figura 1.2: Il *network* del PMS (Pucciani e Murphy, 2011).

1.1.2 Tipologie di PMS

I PMS possono essere configurati per operare sia su una singola proprietà sia su catene multiproprietarie. In particolare, i PMS per le multiproprietà possono essere molto utili alle catene alberghiere per l'abbattimento dei costi di investimento in *hardware* e *software* e dei costi della forza lavoro impiegata, questo grazie all'utilizzo e alla condivisione di un unico *database* di riferimento (Finch, 2007).

I PMS sono disponibili principalmente in tre tipologie (Caterer and Hotelkeeper, 2005).

Il primo tipo di sistema è il cosiddetto *hotel-located system*, che è anche quello tradizionale. Si tratta di un PMS che viene eseguito su un PC fisicamente localizzato all'interno della struttura alberghiera. La configurazione è quella tipica *client / server*, con un *database* della proprietà contenuto in un *server* centrale, ma accessibile da altri calcolatori localizzati all'interno dell'edificio.

La seconda tipologia di PMS è chiamata *hybrid hotel / remote system*, in ragione della duplice localizzazione dei dati, in parte contenuti e gestiti in un PC *client* locale e per l'altra parte in un *server* che si può trovare o in un ufficio centrale, se si tratta di una proprietà con più strutture, o in un *server* remoto, dunque nel *web*. Questi sistemi possono essere utilizzati per consolidare i moduli di prenotazione *online* su base *web* con i sistemi di prenotazione locali.

L'ultima tipologia di PMS è quella dei *web-only system*, disponibili come sistemi unicamente *online*, accessibili dai *client* utilizzando unicamente il *browser* e accedendo a internet.

A ogni tipologia di PMS sono associati dei vantaggi e degli svantaggi. Il sistema *hotel-located*, per esempio, offre molta flessibilità e grande controllo sui dati, perché localizzato nella struttura e non gestito da terze parti. Tuttavia, esso può necessitare di un significativo supporto IT che magari per hotel di piccole dimensioni può risultare impossibile da installare per costi o per inadeguatezza del sistema operativo.

È facilmente comprensibile come, al contrario del precedente, il sistema *web-only* sia in grado di ridurre gli investimenti in termini di capitale IT, questo perché non si necessita più di un server *in loco*. Sotto il profilo tecnico il vantaggio principale è l'alleggerimento della componente informatica della struttura alberghiera, che, utilizzando l'accesso remoto per arrivare alle informazioni, incorre con meno frequenza in guasti e rallentamenti. È una

conseguenza di questo sistema, d'altro canto, la possibilità per parti terze di accedere ai dati privati della struttura, associata anche alle problematiche derivanti dalla necessità di dover sempre essere connessi per poter lavorare senza interruzioni. Tuttavia, negli ultimi anni, la normale tecnologia *web-only* si è evoluta tramite l'utilizzo della *cloud technology* (Lorden, 2013), riuscendo così a evitare i problemi di *privacy* derivanti dalla possibilità di accesso ai dati di altri soggetti esterni all'hotel. Di questo argomento si tratterà più approfonditamente nel paragrafo seguente.

Il vantaggio o lo svantaggio dell'introduzione in azienda di un PMS *client-server* dipende, invece, dalla sua configurazione finale. Questo significa che, se la suddivisione dei dati fra *server* locale e *server* remoto viene fatta con cura e attenzione, magari nel tentativo di evitare le problematiche precedentemente illustrate, allora si può parlare di un PMS che non sovraccarica il sistema con una massa esagerata di *input* e che mantiene un buon livello di usabilità e protezione dei dati. D'altra parte, se mal configurato, ci si può trovare di fronte a un sistema che racchiude tutti gli svantaggi delle precedenti soluzioni.

Per concludere l'argomento, va detto che la tipologia di sistema adatta a una struttura alberghiera non può essere definita a priori. È sempre necessario informarsi in maniera adeguata, prendendo in considerazione anche le caratteristiche della propria struttura, considerandone la dimensione, ma anche il livello delle applicazioni IT, sino a prendere in esame anche la propria possibilità di investimento.

1.1.3 Lo spostamento dalla piattaforma alla tecnologia *cloud*

Oggi, la maggior parte dei PMS di nuova generazione si basa su una struttura che favorisce la tecnologia *web* e *cloud* (nuvola dati) e offre ai clienti un modello di utilizzo *software-as-a-service*, nel quale il *software* e i relativi dati sono ospitati nel *cloud* (Lorden, 2013).

In informatica con il termine inglese *cloud computing* (in italiano nuvola informatica) si indica un insieme di tecnologie che permettono, tipicamente sotto forma di un servizio offerto da un *provider* al cliente, di memorizzare, archiviare e / o elaborare dati (tramite CPU o *software*) grazie all'utilizzo di risorse *hardware* e *software* distribuite e virtualizzate in rete, in un'architettura tipica *client-server* (Wikipedia Italia, 2014) (figura 1.3).

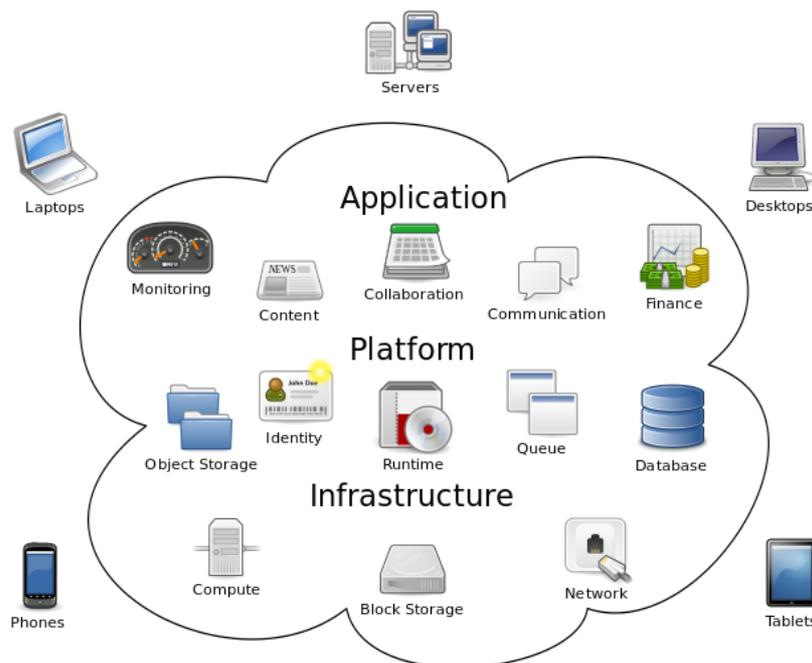


Figura 1.3: La tecnologia *Cloud Computing* (Wikipedia Italia, 2014)

Tutti i fornitori di PMS e la maggior parte degli hotel *manager* prevedono il progressivo passaggio alla tecnologia *cloud* (Lorden, 2013). Agilysys, uno dei maggiori fornitori di tecnologia PMS, afferma che molti suoi clienti richiedono insistentemente la distribuzione dei servizi in forma di nuvola informatica. L'integrazione di questo tipo di tecnologia con quelle esistenti rappresenta una vera e propria sfida per i distributori, soprattutto per quelle strutture in cui l'interfaccia preesistente non è del tutto compatibile col *cloud*. Infatti, il vero problema della nuvola sta nelle problematiche legate all'architettura e alla struttura dei dati.

1.1.4 Il mercato dei PMS

Ci sono molti fornitori che creano prodotti per il mercato dei PMS (figura 1.4). Essi distribuiscono e offrono varie soluzioni con un vasto numero di funzionalità a seconda dei cambiamenti nelle esigenze degli hotel.

Il sito Capterra stimava l'esistenza di 201 fornitori di *software* PMS nel 2010 (Capterra, 2014), mentre il sito JazdHotels ne stimava 27 in più sempre nel 2010 (Jazd Hotels, 2014), per un totale di 228 *software*. È difficile valutare il numero totale di PMS presenti nel mercato odierno, questo dipende in particolar modo dal grande proliferare di fornitori in tutte le parti del mondo nonché dalle svariate tipologie di sistemi che essi realizzano.

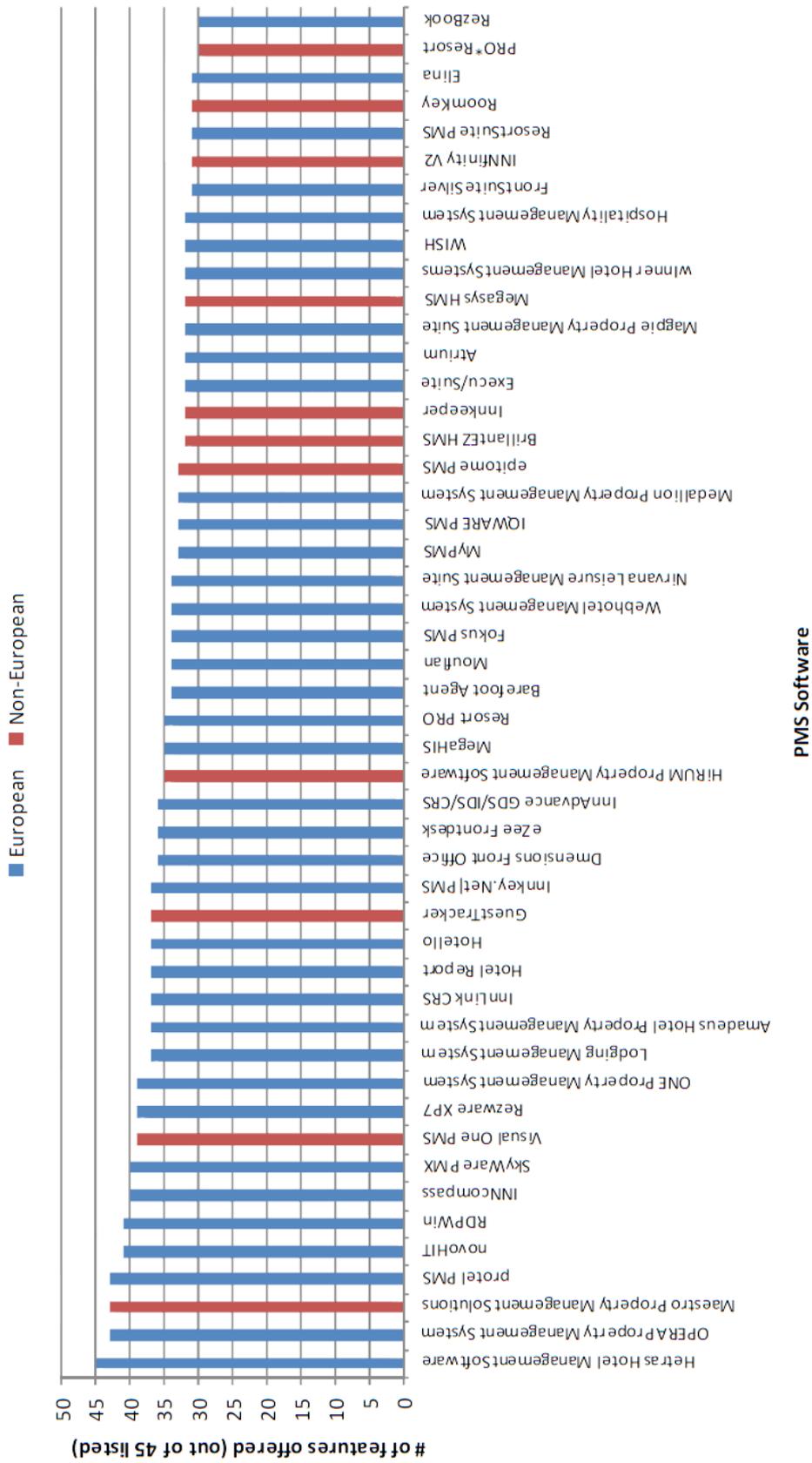


Figura 1.4: Diffusione dei PMS a livello europeo e non europeo (Pucciani e Murphy, 2011)

In sostanza si hanno molti PMS in grado di adattarsi a strutture di differenti dimensioni, e questo ha dato vita a una feroce competizione fra fornitori in tutto il mondo, ma anche a un ampliamento del ventaglio di opzioni e applicazioni offerte.

Il 70% dei *software* PMS sono disponibili sul sistema operativo Windows e / o su una base *web* (Pucciani e Murphy, 2013). Tra l'altro bisogna considerare che il sistema operativo Windows è quello più diffuso fra gli hotel a quattro e a cinque stelle.

Micros, con installazioni in oltre 28.000 strutture alberghiere nel mondo (Micros, 2014), è senza alcun dubbio il fornitore di PMS più forte a livello globale, raggiungendo una quota di mercato molto superiore rispetto ai concorrenti.

1.1.5 Le problematiche del PMS e l'integrazione col sistema IT

Il PMS è centrale per tutte le operazioni di un hotel poiché coinvolge molti processi operativi critici all'interno della struttura. Questo perché, nel tempo, esso si è evoluto passando dal singolo processo di prenotazione, *check-in* e *check-out* verso un *software* multifunzionale che integra il *Revenue Management*, lo collega ai programmi di fidelizzazione, gestisce i canali di distribuzione *online* (abbassando e alzando anche le tariffe delle OTA e dei GDS) e permette la gestione dell'inventario e l'allocazione delle risorse umane (Pucciani e Murphy, 2011).

Il punto è che spesso nelle strutture alberghiere questi processi, che si definiscono critici ai fini della massimizzazione del profitto, sono portati a compimento con dati incompleti, facendo molto affidamento sull'abilità, ma anche sulla sensibilità dei *manager* della struttura nel "leggere il mercato". Di conseguenza il PMS diviene un fondamentale supporto decisionale, ma deve essere accompagnato da processi che permettano l'integrazione dei dati in un quadro olistico, in grado di supportare le decisioni a livello strategico, tattico e operativo.

Il problema è che con un unico attore principale all'interno del mercato dei *software* PMS, cioè Micros, l'integrazione dei dati con altre applicazioni diventa complessa e spesso non si realizza. Questo accade sia per problemi di natura tecnica che per l'incapacità degli operatori degli hotel di dettare ai fornitori di PMS le loro specifiche necessità ed esigenze per quanto concerne l'integrazione dati. Tuttavia negli ultimi anni, anche grazie alla certificazione *Hotel Technology Next Generation* (HTNG), che viene rilasciata solo dopo la verifica del

rispetto di determinati parametri tecnologici, si è fatto qualche passo avanti a livello di interfaccia dati.

Nel 2009 il 67% delle organizzazioni ricettive ha avuto un livello di integrazione basso o inesistente tra il PMS e le altre applicazioni aziendali utilizzate nel lavoro di tutti i giorni (Cunnane, 2010). Tale inefficienza dei processi integrativi può inficiare gli obiettivi di breve e medio-lungo periodo della strutture ricettive, compromettendo il servizio ai clienti e gli obiettivi di *revenue*.

Numerose sono le pressioni dell'industria dell'ospitalità e le controazioni strategiche di integrazione dati in risposta a queste ultime messe in atto dagli operatori del mercato (Cunnane, 2010). Le due maggiori pressioni riguardo il *property management* sono inerenti gli ospiti, nello specifico si parla di un cambiamento nelle aspettative di servizio dei clienti e del *competitive pricing* legato alle pratiche promozionali. La risposta strategica è stata individuata nella necessità di una maggiore integrazione tra apparato IT e PMS.

Si pensi che, nel 2009, solo il 33% degli hotel e dei *resort* ha indicato un completo grado di integrazione fra applicazioni di base della proprietà e i rispettivi PMS (Cunnane, 2010). Negli ultimi anni tuttavia la spinta verso l'integrazione del sistema IT si è fatta sempre più forte, già nel 2009 infatti il 40% degli operatori si diceva pronto, entro i 12 o 14 mesi successivi, a ottenere il massimo grado di integrazione.

Il piano di integrazione di queste strutture si muoveva in cinque direzioni fondamentali (Cunnane, 2010): il *Revenue Management*, l'*Inventory Management*, la *Customer Loyalty*, il *Customer Relationship Management* e il *Central Reservation System*.

Il PMS, poiché comprensivo di serie storiche di dati che è in grado di restituire su richiesta, è un *software* che fornisce un ausilio al RM, costituendone il supporto statistico fondamentale e incidendo in maniera rilevante nei meccanismi di analisi del *booking* e della domanda storica. Infatti, fornendo *output* come costi e prezzi, prenotazioni attuali, domanda storica e *no-show*, esso costituisce il *database* dal quale prende il via il meccanismo di *forecasting*, che culmina nella previsione della domanda e dei *no-show* e che permette di conseguenza l'ottimizzazione delle tariffe e dell'*overbooking*, che portano insieme ad avere il controllo delle vendite.

Va detto poi che attraverso l'integrazione della gestione dell'inventario nel PMS, le organizzazioni hanno un migliore accesso ai livelli di inventario aziendale, che aiutano nell'apertura delle disponibilità e nel *forecasting* della domanda. La visibilità dell'inventario è

importantissima per assicurare che il processo di definizione della disponibilità delle camere nei canali di distribuzione elettronica avvenga in maniera corretta. È quindi fondamentale mantenere un equilibrio tra i differenti inventari prezzati, per scontare quando si è in una situazione di “rimanenze” di camere e per alzare i prezzi nei periodi di domanda elevata.

Molti hotel hanno integrato al PMS anche le applicazioni di fidelizzazione del cliente, molto utili in termini di *up-selling* e *cross-selling*, poiché evidenziano la soglia di spesa dei clienti, i livelli di partecipazione e la disponibilità di premi. Se ben integrate al PMS, queste applicazioni consentono ai dipendenti di venire incontro alle aspettative dei clienti con offerte adeguate e competenza in materia, risparmiando così tempo e costi di acquisizione di altri clienti in futuro, grazie ai vantaggi derivanti dalla *brand loyalty*.

Una delle aree chiave dell'integrazione IT degli hotel è, poi, il *Central Reservation System* (CRS). Si tratta di un sistema, utilizzato dalle aziende *leader* del settore, in grado di sviluppare promozioni di *direct marketing* altamente personalizzate, grazie all'ausilio di *mail*, *coupon* e altri strumenti di *marketing*. Gli hotel che riescono a integrare il sistema CRS all'interno del PMS ottengono, statistiche alla mano, livelli più alti rispetto ai concorrenti inerentemente a *customer satisfaction*, tasso di fidelizzazione dei clienti e *revenue per available room* (RevPAR); tutti elementi fondamentali per il successo nell'industria dell'ospitalità.

Concludendo, è facile comprendere l'importanza dell'integrazione di tutte le applicazioni della struttura alberghiera per le motivazioni appena esposte, è fondamentale di conseguenza che gli operatori del mercato investano in maniera anche decisa ai fini della massimizzazione del grado di sintonia e simbiosi fra gli elementi IT delle proprietà (Cunnane, 2010).

1.1.6 Scegliere il PMS

Posto che il PMS è considerato l'applicazione IT più importante di tutta la struttura alberghiera, è fondamentale sceglierlo con grande accuratezza, per evitare di rimanere con un *software* inadatto alla propria struttura sia per dimensioni che per necessità. Un sistema gestionale inadatto può infatti fare la differenza fra una struttura in grado di massimizzare il proprio profitto e una inefficiente e che non ottiene la *revenue* che le potrebbe competere.

Di conseguenza negli ultimi anni si è cominciato a discutere di questo argomento

giungendo alla definizione di alcune fasi fondamentali per arrivare alla decisione finale riguardo il *software* PMS (Agilysys, 2014):

- formazione del *team* di valutazione;
- nomina del *project manager*;
- valutazione dei bisogni;
- definire il *budget*;
- cercare i sistemi;
- stringere la selezione;
- organizzare dei demo;
- prendere una decisione.

Comincia tutto con la formazione di un *team* di valutazione. Questo gruppo di persone deve includere i *manager* e il personale di vari reparti della struttura alberghiera, nonché un capo. Il *team* dovrà svolgere due compiti fondamentali: assicurare che il PMS risponda a tutte le necessità dell'hotel e garantire la cooperazione fra i dipartimenti della struttura. Il vantaggio di avere un *team* di valutazione è che esso può gestire la fase di transizione al PMS e, a installazione completata, fornire *training* per il personale.

A seguito della formazione del *team* di valutazione è necessario nominare un *project manager*. Solitamente si tratta del responsabile delle IT, il *manager* dell'hotel o un consulente tecnologico. Questa persona deve sovrintendere il progetto e convogliare nella giusta direzione le energie di coloro che fanno parte del *team*. È comunque importante che il *team* rimanga sempre coinvolto nel progetto e dunque che al *project manager* non sia fatto carico di tutto il lavoro.

Uno degli elementi fondamentali per la scelta del giusto PMS è capire il processo di *business* dell'azienda, cominciando dalle prenotazioni e finendo con i clienti. Nel mezzo c'è una moltitudine di funzioni, che dipendono dalla grandezza della proprietà e dai servizi aggiuntivi che essa offre. Comprendere bene tutto ciò e creare un organigramma che si adatti a queste funzioni può aiutare a capire dove è necessario intervenire per migliorare la struttura in base alle sue caratteristiche e necessità, per questo la valutazione dei bisogni della realtà alberghiera è la terza fase del processo decisionale.

La definizione del *budget* che segue è una fase molto importante perché sulla base di esso poi si va a negoziare con il fornitore del servizio. Il *budget* permette, a seguito delle precedenti fasi, di focalizzarsi sul PMS più utile per caratteristiche e necessità della struttura,

senza sforare il piano di spesa previsto, in maniera tale da non sprecare tempo nel valutare tecnologie che non sono alla portata della struttura a livello di spesa.

Solo ora si cominciano a cercare quei PMS che rispondono alle necessità imposte, *in primis*, dal *budget* e, *in secundis*, dalle caratteristiche e necessità della struttura alberghiera. In questa fase si consiglia di chiedere informazioni a colleghi che utilizzano già PMS in strutture simili a quella in esame. Inoltre è sempre bene informarsi tramite le pubblicazioni e le pubblicità nonché tramite internet.

Dopo la prima ricerca è necessario stringere il campo a due o tre PMS considerati superiori o più adatti rispetto ad altri sistemi. Questi devono rispondere, come già detto, alle necessità della struttura, ma adattarsi anche all'apparato IT della stessa nonché al *team* che se ne occupa.

A questo punto organizzare delle dimostrazioni diventa fondamentale. In particolare queste dovranno dimostrare come il PMS in questione possa risolvere le specifiche necessità dell'hotel e del *management*. Di conseguenza si tratta di dimostrazioni specifiche e applicative, non generiche. In questo modo il *team* di valutazione sarà in grado di poter dare un giudizio, ma anche chiedere delucidazioni sul sistema vedendolo effettivamente in azione.

Solo a seguito di tutte le fasi illustrate è possibile prendere una decisione che sia realmente giustificata e sensata. Se possibile è sempre bene visitare altre strutture in cui il PMS scelto è già installato, in questo modo si è in grado di confrontarsi con chi lo utilizza già. Bisogna sempre considerare che una volta scelto un PMS il fornitore diventerà un *partner* tecnologico della struttura a tutti gli effetti per degli anni, di conseguenza è importantissimo avere un alto grado di compatibilità con esso per ottenere successo reciprocamente.

1.2 Confronto fra i principali PMS

In questa seconda parte del capitolo ci si concentra su un confronto fra alcuni dei principali PMS sul mercato per capire come quanto detto in precedenza si traduce nella realtà. Dei PMS in esame si specificheranno solo le caratteristiche peculiari e maggiormente marcate che li distinguono rispetto ad altri sistemi presenti nel mercato.

Non ci si occuperà, in questa fase, della descrizione del PMS Micros Fidelio Suite 8, pur trattandosi di uno dei principali sistemi di gestione della capacità alberghiera nel mercato, perché se ne parlerà approfonditamente nel capitolo finale, in una parte introduttiva alla

trattazione dell'argomento che costituisce il caso di studio della tesi, il *software* di RM IDEaS, poiché le strutture di riferimento della tesi usano proprio questo PMS.

1.2.1 Hottimo

Il PMS Hottimo, prodotto e fornito da Zerouno Informatica, è studiato sia per le singole strutture che per le catene alberghiere (Hottimo, 2014).

Questo PMS ha una visione “*guest centric*”, mette cioè al centro del *business* il cliente. Tale caratteristica la si può evincere sin dalla sezione dedicata alle schede di prenotazione: sulla base di elementi che vengono definiti dal *management*, come ad esempio durata del soggiorno e giorni di anticipo dalla data di arrivo, i clienti vengono sin dall'inizio smistati su differenti segmenti ai quali corrispondono differenti tariffe. La visione *guest centric* di Hottimo si evince anche dalla cura con cui possono essere gestiti i pacchetti, studiati per determinati *target* e definiti su una serie di vincoli facili da configurare sempre sulle indicazioni del *management*.

Il sistema Hottimo è implementabile con una serie di moduli aggiuntivi su pagamento di un di alcuni costi aggiuntivo.

I principali tra questi sono hottimo.BOOKING, un modulo creato per la gestione delle prenotazioni, e hottimo.PORTALS, che non è altro che un modulo che svolge la funzione di *channel manager* e che quindi permette l'apertura della disponibilità sui differenti portali di distribuzione elettronica per la vendita delle camere *online*.

In caso di presenza di spa e centri benessere nella struttura alberghiera è disponibile anche il modulo hottimo.LEISURE, che ne cura la gestione. Allo stesso modo, per la gestione dei congressi e delle conferenze, nonché dei servizi a essi correlati, Zerouno Informatica ha pensato al modulo hottimo.CONGRESS & BANQUETING.

1.2.2 Scigno

Scigno PMS è un prodotto Gpdati di tipo *web-based*, che ha come caratteristica principale l'utilizzo di un unico *database* centralizzato sul *web* con cui interagiscono tutti i suoi moduli applicativi (Gpdati, 2014). In questo modo i dati di tutte le transazioni dei differenti reparti operativi vengono acquisiti in modo coerente e funzionale, in maniera tale da

fornire un supporto ideale per il *marketing*, le vendite e il reparto di amministrazione e controllo.

Il vantaggio principale di questo PMS sta nel fatto che i dati di tutta la struttura e dei suoi reparti vengono consolidati, divenendo disponibili per tutti i *manager* e i dipendenti che ne necessitano.

L'infrastruttura di questo PMS è snella e sicura e si fonda sulla tecnologia *in cloud*, che permette quindi la fruizione dei servizi del *software* anche da dispositivi mobili. La sua struttura *in hosting*, che permette di allocare le pagine di un sito *web* per renderle accessibili solo tramite la rete ai soli utenti che hanno il permesso di accedervi (Wikipedia Italia, 2014), conferisce sicurezza dei dati e garanzia di *privacy*.

Uno dei vantaggi principali che offre questo PMS è la possibilità di utilizzare le altre applicazioni sviluppate da GP Dati come fossero dei servizi e quindi pagandole in base all'utilizzo effettivo (Gpdatai, 2014).

1.2.3 Nuconga

Il PMS Nuconga commercializzato da Evols a differenza degli altri PMS non è un'integrazione di diversi programmi, ma un unico *software* applicativo con un'unica base dati per tutte le sue funzionalità (Evol, 2014). Questo permette di superare alcuni problemi di integrazione che spesso volte si manifestano con altri PMS.

Tra i suoi vantaggi spicca la possibilità di personalizzare le funzionalità offerte dalle differenti applicazioni secondo le indicazioni dei *manager* degli hotel e in funzione, magari, dei segmenti di clientela della struttura.

Il *software* è integrato con Microsoft Office, facilitando così l'esportazione di documenti, ma comportando l'installazione del sistema operativo Microsoft (Evol, 2014).

Questo PMS può anche essere fruito in modalità remota, cioè in versione *client-server*, permettendo un notevole risparmio su *hardware*, applicativi, gestione del sistema e costi di assistenza (Evol, 2014).

1.2.4 Opera

Opera è il PMS per alberghi più venduto nel mondo (Micros, 2014). Sviluppato e

fornito da Micros, Opera PMS è un *software* adatto maggiormente alle catene alberghiere, di qualsiasi dimensione, piuttosto che alle singole strutture, dato che prevede anche una modalità di funzionamento *multi-property*. La sua installazione e configurazione, dunque, possono essere effettuate secondo le necessità gestionali e le caratteristiche di ogni realtà alberghiera.

La modalità *multi-property* permette a gruppi di qualsiasi dimensione di gestire in maniera centralizzata i profitti, svolgere procedure di prenotazione incrociata, visualizzare tariffe *multi-property*, ricercare strutture su base geografica, avere accesso alle attività di tutte le proprietà.

In questa modalità i differenti alberghi hanno un unico *database* Oracle, ciò permette l'ottimizzazione di spazi, risorse e manutenzione, nonché lo snellimento delle procedure amministrative. Le tariffe vengono in questo modulo inserite centralmente, con un notevole risparmio di tempo e riducendo la quantità di errori.

Va considerato poi che, con la modalità sopracitata, i costi di investimento vengono spalmati su più strutture con un notevole risparmio, derivante anche dalla possibilità di creare un unico reparto gestionale per più strutture, impiegando meno personale nelle attività di *management*.

1.2.5 Suite Myalb

Il PMS Suite Myalb, prodotto e fornito da Alphaservice, è un gestionale per alberghi *web-based* di Winalb (Alphaservice, 2014).

Si tratta di una soluzione, anche in questo caso, *in cloud* e quindi fruibile anche da dispositivi portatili, che garantisce la *privacy* e la sicurezza dei dati perché utilizza la formula *in hosting*.

Conseguenze di questa tipologia di configurazione e strutturazione dei dati sono l'azzerramento dei costi di investimento in *hardware*, l'aggiornamento costante del *software* e le alte prestazioni. Uno svantaggio, invece, può derivare dalla necessità di connessione costante e continua.

Molto adatto a operare insieme ai prodotti Microsoft (Alphaservice, 2014), questo PMS, se la connessione dell'hotel è veloce, è semplice da usare e rapido nello svolgimento delle attività quotidiane.

Una delle carenze di questo sistema è la mancanza di un modulo per il *Revenue*

Management, che nell'ottica dei produttori viene però sostituito da un importante supporto statistico che permette al cliente di prendere le sue decisioni di vendita avendo sempre dei dati aggiornati a disposizione.

Capitolo II

Sistemi di *Revenue Management*

SOMMARIO: 2.1 L'automatizzazione del *Revenue Management* - 2.1.1 Aspettative del *management* e della proprietà - 2.1.2 La rivoluzione del RMS - 2.1.3 Caratteristiche di un RMS - 2.2 Ruolo e aspetti operativi di un RMS - 2.2.1 Segmentazione della domanda alberghiera - 2.2.2 *Benchmarking* alberghiero e indicatori principali - 2.2.3 *Forecasting* alberghiero - 2.2.4 *Overbooking* alberghiero - 2.3 Le fasi di implementazione del RMS - 2.3.1 L'analisi *as is* - 2.3.2 La definizione della strategia di *Revenue Management* - 2.3.3 La concettualizzazione del RMS e le sue principali componenti - 2.3.4 L'implementazione del RMS - 2.3.5 Monitoraggio del RMS.

A seguito della precedente analisi inerente i PMS alberghieri, nei paragrafi che seguono viene introdotta un'altra tecnologia importante del settore, la quale si integra, come detto, proprio con i sistemi di gestione della capacità, si tratta dei RMS.

Un'argomentazione teorica in merito a questi strumenti a disposizione del *management* alberghiero si è resa necessaria e propedeutica ai fini della trattazione del caso empirico dell'implementazione dell'IDEaS RMS all'interno della realtà alberghiera veneziana analizzata.

Nei paragrafi che seguono dunque viene analizzato il percorso che ha portato alla nascita di sistemi automatizzati per l'applicazione del RM in hotel e le tecniche utilizzate dagli stessi ai fini della massimizzazione della *revenue* alberghiera.

L'ultima parte del capitolo è invece dedicata alle fasi che solitamente prevede l'implementazione di sistemi di questo tipo in una realtà alberghiera e costituisce così un termine di paragone per il caso oggetto di studio dell'elaborato.

2.1 L'automatizzazione del *Revenue Management*

Nel mondo si applicano tecniche avanzate di gestione della capacità alberghiera da più di trenta anni (Diaz Donez e Betancourt Garcia, 2013), con risultati soddisfacenti, come ad esempio per la catena Marriot, che nel 1991 ha visto un incremento del fatturato pari a 25 milioni di dollari grazie all'applicazione della tecnica dello *Yield Management* (YM), che consiste nella variazione dei prezzi in funzione della stagionalità e del tipo di prodotto.

Tuttavia, solo in epoca più recente si è arrivati a una nuova tecnica, la quale implementava e completava lo YM aggiungendovi la segmentazione del mercato, l'analisi

macro e microeconomica e soprattutto la previsione dei livelli di occupazione, si tratta del *Revenue Management* (RM).

L'origine di questo concetto è datata a metà degli anni Ottanta (Korte e Ariyachandra, 2013). Dopo la liberalizzazione del settore del trasporto aereo, grazie al Deregulation Act (1978) voluto dall'U.S. Civil Aviation Board (CAB), appoggiata dall'allora presidente Carter, le principali compagnie aeree hanno condotto una ricerca massiccia inerente la previsione matematica della domanda e l'ottimizzazione per la massimizzazione dei ricavi. Durante questo periodo molti *team* di ricerca si sono occupati del tema della gestione delle entrate, riuscendo così a sviluppare i primi RMS, sistemi di gestione delle entrate che facilitano le decisioni strategiche e operative relative a prezzo e capacità per un determinato cliente in un dato hotel (Diaz Donez e Betancourt García, 2013).

Grazie all'esperienza acquisita nelle prime applicazioni nel settore del trasporto aereo, questa tecnologia si diffuse, a metà degli anni Ottanta, nel settore dell'autonoleggio e infine, a metà degli anni Novanta, nell'industria dell'ospitalità.

Pur essendo applicabile a molteplici tipologie di aziende, il RM necessita che in esse il servizio e i prodotti offerti presentino alcune fondamentali caratteristiche (Kimes e Chase et al., 1998):

- capacità fissa;
- presenza di beni rapidamente deperibili;
- bassi costi marginali;
- possibilità di vendere il prodotto anticipatamente;
- domanda variabile nel tempo e soggetta a fluttuazioni;
- possibilità di segmentare del mercato.

Negli anni si è cominciato a comprendere che un sistema esclusivamente manuale di *Revenue Management* è incapace di fornire una massa di dati e informazioni adeguata, sotto il profilo sia qualitativo che quantitativo, alle esigenze imposte dalla materia; *input* scarsi, insufficienti o poco dettagliati, danno infatti origine a decisioni che non ottimizzano le tariffe in relazione alla capacità disponibile, provocando così perdite rilevanti nel fatturato. La risposta a queste problematiche è stata data dall'implementazione di un RMS, in grado di gestire e manipolare una quantità di dati molto superiore rispetto ai precedenti sistemi manuali, con maggior semplicità.

Le proprietà alberghiere hanno ormai compreso l'importanza della registrazione e

dell'immagazzinamento di grandi masse di dati per ottenere processi decisionali più completi e precisi (Korte e Ariyachandra, 2013). L'industria dell'ospitalità dunque vede chiaramente il valore dell'identificazione dei *trend* di mercato al fine di un'efficace *decision making*.

Tuttavia, nel settore alberghiero non tutti gli hotel possiedono un RMS, soprattutto se si parla di piccole strutture indipendenti e non facenti parte di gruppi o catene. Le ragioni che in passato ne hanno limitato la diffusione sono essenzialmente due (Burns Hospitality Technology-A, 2008): la prima è il preconetto per cui sistemi di questo tipo non sono adatti a far incrementare la *revenue* di hotel con una *average daily rate* (ADR) e un tasso di occupazione annuali inferiori rispettivamente ai 100 \$ e all'80% o comunque facenti parte del gruppo degli hotel a una, due o tre stelle; la seconda ragione è costituita invece dagli alti costi di acquisizione dei primi RMS, ai quali si accompagnava la necessità di sviluppo di un adeguato sistema IT e di una costosa licenza per il *software*.

Questi due problemi oggi sono stati superati soprattutto perché i RMS hanno dimostrato il loro vantaggio per proprietà di qualsiasi categoria e in ogni livello di *occupancy*, ma anche perché, grazie all'utilizzo di internet, i fornitori di questa tecnologia guadagnano di più sui servizi resi che sul sistema installato (Burns Hospitality Technology-A, 2008): da ciò deriva che il grosso investimento di capitale iniziale per gli albergatori è stato sostituito da abbonamenti mensili o annuali che hanno reso la tecnologia più accessibile.

I RMS sono dunque diventati utilizzabili da tutti gli operatori di hotel nel mondo. Tuttavia, nell'approcciarsi a questo tipo di tecnologia, gli albergatori sono in parte ancora spaventati. Le perplessità che sorgono più frequentemente riguardano la quantificazione di un eventuale ritorno dell'investimento effettuato e la difficoltà del passaggio da una gestione manuale del *Revenue Management* a una automatizzata.

Per quanto concerne la prima perplessità, l'evidenza empirica (Burns Hospitality Technology-A, 2008) ha dimostrato che un corretto uso di un RMS porta a un incremento di fatturato pari ad almeno il 5-7%, percentuale che tra l'altro non tiene in considerazione la possibilità di estendere il sistema alla gestione dei gruppi e delle attività non legate alle camere, come ristorante, bar e spa.

Per quanto riguarda invece la praticità del passaggio all'utilizzo del RMS, la questione può essere vista sotto due differenti prospettive: quella del fornitore del *software* e quella della proprietà e del *management*.

2.1.1 Aspettative del *management* e della proprietà

È chiaro che l'obiettivo principale che spinge il *management* di un hotel all'installazione di un RMS sia la ricerca di benefici di tipo finanziario (Burns Hospitality Technology-A, 2008). Tuttavia gli operatori alberghieri comprendono che questi sono il risultato di altri benefici di carattere essenzialmente funzionale e operativo e che dunque un RMS deve sempre portare a una crescita delle *performance* per comportare un incremento di fatturato.

È normale perciò che gli hotel *manager* si aspettino l'incremento e il potenziamento delle funzionalità operative a loro disposizione (Burns Hospitality Technology-B, 2008). Il miglioramento del *forecasting*, la rivelazione di più segmenti e l'identificazione dei *trend* con maggiore velocità sono infatti i guadagni attesi più citati dallo *staff* degli hotel, che vede nel RMS uno strumento di analisi più accurato e in grado di fornire *report* più precisi ai *manager*.

Il risparmio di tempo che nasce da questi fattori è infatti una delle principali motivazioni che muove all'investimento, poiché permette di prendere decisioni di distribuzione immediate, nonché di liberare forza lavoro e risorse (Burns Hospitality Technology-A, 2008). Questo vantaggio infatti, a detta dei *manager*, permette uno spazio maggiore per l'analisi dei dati e per le attività strategiche. Tuttavia va considerato che in un mercato come quello turistico, soggetto a cambiamenti repentini e decisi anche in breve tempo, i *forecast* vanno ottenuti aggiornando sempre i dati di *input* e non lasciando il RMS a se stesso.

Spesso dunque le aspettative della proprietà alberghiera riguardo il RMS possono essere sin troppo ottimistiche.

Questa tecnologia è infatti un sistema complesso, in grado di portare un impatto estremamente positivo all'hotel, ma che necessita anche di un'adeguata preparazione, di pazienza e di serietà per la sua corretta gestione. La scelta di utilizzare un RMS, sostengono anche gli stessi fornitori, non può essere presa alla leggera (Burns Hospitality Technology-A, 2008). Questi sistemi richiedono infatti l'adattamento dell'apparato IT al nuovo *software*, insieme a cura e manutenzione periodiche.

Spesso i *manager* e la proprietà sottostimano quanto tempo sia richiesto per condividere il *database* e l'interfaccia di sistema tra il PMS e RMS. La maggior parte delle volte questa fase non è breve ed è necessario che vi sia la disponibilità e la propensione alla collaborazione da parte di entrambi i fornitori dei sistemi perché il risultato sia ottimale. Va considerato poi che, se pur il PMS sia la più importante tra le applicazioni informatiche di un hotel, il sistema

IT di una struttura alberghiera ne comprende una moltitudine, di conseguenza i problemi di integrazione si estendono, se pur in minor misura, anche a queste ultime.

È importante inoltre che il *management* dell'hotel creda nella pratica del RM, la discontinuità nella sua applicazione può portare infatti a mancare gli obiettivi di fatturato prefissati. Le distrazioni e l'ignoranza nella materia devono essere quindi evitate: la formazione del personale diviene dunque fondamentale per l'integrazione del sistema all'interno dell'hotel e del suo apparato IT (Chávez e Ruiz, 2005).

2.1.2 La rivoluzione del RMS

L'introduzione di un RMS rappresenta una rivoluzione all'interno di una struttura alberghiera. Il RM infatti è una pratica onnicomprensiva che chiede il coinvolgimento di gran parte del personale, se non della sua interezza. Praticare il RM significa far interagire i differenti aspetti dell'*hotellerie*, troppo spesso considerati elementi a sé stanti che non sono inseriti all'interno di un sistema, creando in questo modo un processo di raccordo tra il *marketing* e l'inventario di un hotel.

La decisione di attivare un sistema di RM, computerizzato o manuale che sia, richiede sempre alcuni passaggi indispensabili e fondamentali.

Il primo di questi è un accurato studio dell'azienda e del suo mercato, una fase che a suo modo ricorda la pratica economica dell'analisi SWOT. Si parla dunque di domanda e di offerta. La prima deve essere analizzata tramite lo storico dati e le previsioni che su di esso andranno realizzate, cercando così di individuare i segmenti che la compongono e i comportamenti d'acquisto dei potenziali clienti, entrambi fattori fondamentali per le decisioni di *marketing*. L'analisi dell'offerta invece costituisce una fase di definizione delle particolarità aziendali e quindi dei punti di forza o di debolezza della struttura alberghiera, in grado di definire il vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

Secondo passaggio richiesto da un RMS è la valutazione dell'apparato IT dell'hotel, cioè una valutazione della tecnologia presente nella struttura, ma anche della capacità di utilizzo della stessa da parte del personale. La compatibilità fra IT (in particolare PMS) e RMS è un elemento di base per l'integrazione di quest'ultimo, poiché permette l'utilizzo della medesima interfaccia per tutte le applicazioni dell'hotel.

Rientra nel novero dei passaggi fondamentali per l'introduzione di un RMS anche la

formazione del personale. La presenza di persone che conoscono la materia adeguatamente può comportare anche delle modifiche a livello di organigramma dell'hotel (Diaz Donez e Betancourt Garcia, 2013). Spesso nelle strutture alberghiere vengono infatti creati dei *team* o dei dipartimenti che si occupano esclusivamente di *Revenue Management*. È comprensibile che per strutture di piccole dimensioni non sia possibile impiegare un numero troppo elevato di forza lavoro per un singolo reparto, tuttavia chi vi viene adibito deve conoscere la materia e ciò che deve fare.

Pur essendo una pratica con risvolti maggiormente evidenti nel breve periodo, il RM, e di conseguenza il suo sistema, necessitano anche di una strategia di *marketing*. Le valutazioni e le scelte in questo campo infatti non possono e non devono essere casuali, bensì giustificate da una strategia di vendita chiara e preventivamente delineata.

Sotto il profilo operativo poi si rende necessaria l'attivazione di sistemi di monitoraggio e controllo che siano in grado di capire se la strada che si sta percorrendo è quella giusta o se è necessario apportare delle modifiche a quanto si sta facendo. Nell'eventualità in cui vengano riscontrati dei problemi nelle strategie di ottimizzazione previste oppure nei sistemi di raccolta dati utilizzati, le azioni correttive vanno praticate nel minor tempo possibile, in maniera tale da non provocare perdite rilevanti di fatturato o occupazione.

2.1.3 Caratteristiche di un RMS

Storicamente non tutti i casi di introduzione di RMS negli hotel risultano dei successi, questo perché, come visto anche per i PMS, a differenti *software* si associano differenti livelli di economicità (efficienza ed efficacia) in alcune caratteristiche di rilievo comuni a tutti questi sistemi. Nessun RMS può infatti essere perfetto in ogni aspetto, tuttavia è importante che il livello raggiunto sia quanto meno soddisfacente, in maniera tale da permettere il conseguimento degli obiettivi aziendali delle strutture ricettive in questione.

Di seguito perciò segue un'analisi delle caratteristiche chiave che un buon RMS dovrebbe avere per permettere l'ottenimento dei risultati aziendali con l'ottimizzazione delle risorse impiegate (Volpe, 2011). I fattori chiave di un RMS sono i seguenti:

- flessibilità rispetto ai segmenti di mercato;
- facilità d'uso;
- livello di precisione delle previsioni;

- variabili considerate nei processi di *forecasting*;
- integrazione;
- buona *partnership* con il fornitore del sistema.

La flessibilità rispetto ai segmenti di mercato è intesa come la possibilità di proporre delle tariffe scontate in periodi di domanda bassa e tariffe alte in periodi in cui la domanda non necessita di stimoli. Fare questo sembra semplice, ma implica necessariamente la raccolta di indici di mercato in grado di dare delle indicazioni sull'andamento della domanda e sui segmenti che la compongono, permettendo la realizzazione di *mix* di offerte vincenti.

Facendo un esempio con i due principali segmenti turistici (Sicaniasc, 2012), poiché i clienti *leisure* sono maggiormente sensibili rispetto a variazioni di prezzo (dell'hotel, ma anche dei concorrenti), mentre i clienti *business* si presentano in un secondo momento con meno elasticità al prezzo e *willingness to pay* superiore, è facile capire come tempi di risposta brevi nei cambiamenti delle classi tariffarie possano permettere incrementi di *revenue* non indifferenti, evitando all'hotel di vendere a prezzi bassi a clienti *business*.

Un buon RMS deve essere in grado di garantire questa flessibilità per proporre offerte adeguate ai differenti segmenti di mercato.

La facilità d'uso, il secondo elemento chiave, è considerata dai principali operatori come un *must* per un RMS di alto livello. Essa consiste nell'avere un'interfaccia autoesplicativa e la possibilità di manovrare con semplicità il sistema. Il *software* deve infatti essere accessibile a tutti i reparti della struttura e a tutti i dipendenti senza risultare difficile da utilizzare o ambiguo.

Le scelte adeguate e vincenti per quanto concerne la modifica delle tariffe delle camere, non possono prescindere da *forecast* accurati della domanda futura e magari dei segmenti che la comporranno, per questo il livello di precisione delle previsioni è un elemento chiave per i RMS. Infatti, nella fase di implementazione di un RMS, le previsioni costituiscono la base su cui poggia il processo di *Revenue Management* (Zatta, 2007).

Altro fattore di fondamentale importanza è che il *forecast* utilizzato dal RMS per produrre le previsioni della domanda futura prenda in esame variabili qualitativamente e quantitativamente rilevanti. In altri termini, si vuole che le serie storiche di dati siano vaste, accurate, dettagliate e magari riferite anche al *competitive set*, per non produrre risultati di fatto limitati da carenze che si trovano a monte del processo di computazione.

Come già osservato in precedenza, è necessario che questo tipo di *software* sia integrato

nell'apparato IT, e in particolare con il PMS, di una struttura alberghiera, altrimenti l'indagine delle banche dati necessarie alle previsioni potrebbe risultare impossibile o parziale, dando origine a *output* inesatti, da cui potrebbero scaturire decisioni errate e pericolose per la gestione dell'hotel. In conseguenza di ciò, è normale che l'integrazione costituisca un fattore critico per il successo di un RMS.

Una buona *partnership* con il fornitore del sistema, come per il PMS, è un altro elemento fondamentale da considerare per il successo di un RMS. Anche in questo caso infatti il distributore del servizio diventa un *partner* di riferimento per l'hotel per un tempo più o meno lungo, ma sempre rilevante.

La creazione di un buon rapporto col fornitore è sempre uno degli obiettivi da perseguire, anche ai fini della possibilità di migliorarsi congiuntamente con il vantaggio reciproco delle parti chiamate in causa.

Il fornitore diventa di fatto un consulente per la struttura, la quale può cercare di ottenere un prodotto personalizzato con il suo aiuto, esponendo chiaramente problemi e necessità dell'hotel in relazione al RMS.

2.2 Ruolo e aspetti operativi di un RMS

Il RMS, come già affermato in precedenza, si pone a un livello intermedio tra il *marketing* e l'inventario. Esso infatti è una strategia che influenza le scelte dei consumatori attraverso la creazione di differenti prezzi per differenti servizi, in maniera tale da incrementare le quantità vendute nei differenti segmenti di mercato (Ortega, 2013).

In ambito alberghiero tutto questo si traduce nella creazione di promozioni che permettano di saturare il più possibile la capacità di un hotel.

Per fare ciò un RMS deve mettere a disposizione dei *manager* alcuni strumenti che permettano loro di manipolare la domanda il più possibile, per agire sensibilmente sulla sua curva e cercando così di allinearla con il vincolo di capacità, in maniera tale da massimizzare le quantità di *roomnight* vendute e la qualità delle vendite, intesa in termini di classi tariffarie.

A questo ragionamento va aggiunto però che l'osservazione empirica sembra dare ragione alla tesi (O'Neil e Carlbäck, 2011) secondo cui il maggior successo dell'introduzione di un RMS solitamente si manifesta nel mantenimento di un tasso di occupazione accettabile, specialmente nei periodi di bassa stagione; il supporto alle vendite di questi sistemi sarebbe

dunque più quantitativo che qualitativo.

Il RM è pertanto una pratica che supporta e semplifica, grazie al supporto statistico e matematico, l'attività dei *manager*, poiché introduce in hotel una serie di strumenti operativi a loro uso e consumo, quali la segmentazione, il *benchmarking* alberghiero, il *forecasting* e l'*overbooking*.

2.2.1 Segmentazione della domanda alberghiera

Il primo strumento in mano ai *revenue manager* è la segmentazione della domanda. Essa rappresenta la chiave del successo per impostare una strategia vincente di *pricing* orientata al mercato (e ai segmenti che lo compongono) e alla massimizzazione del profitto (Zatta, 2007).

Segmentare il mercato vuol dire partizionarlo in sottoinsiemi, che devono avere due caratteristiche fondamentali (Finamore, 2004). La prima è che ogni segmento deve essere omogeneo al proprio interno per comportamento e potere d'acquisto, ma anche per i servizi richiesti dai soggetti che lo compongono. La seconda caratteristica fondamentale è che i segmenti devono anche essere eterogenei tra loro; il risultato di questa affermazione è che ogni cliente in arrivo in una struttura alberghiera deve essere facilmente classificabile e quindi assegnabile a uno specifico sottoinsieme.

Affinché il processo di segmentazione possa avere luogo devono esserci dei prerequisiti che interessano sia le variabili che i segmenti da esse individuati.

Il primo di essi è la misurabilità delle variabili che permettono la definizione e l'individuazione dei segmenti di mercato. Dire che una variabile di segmentazione è misurabile corrisponde ad affermare che a essa, per un determinato segmento e soggetto, è possibile assegnare un valore in una unità di misura chiaramente definita.

Il secondo prerequisito è quello dell'accessibilità dei segmenti, intesa come possibilità concreta di raggiungere i gruppi di clienti sia sotto il profilo logistico, sia sotto il profilo del posizionamento mentale del prodotto, quest'ultimo definito come il ruolo che un prodotto occupa nella mente di un consumatore e misurabile tramite mappe percettive.

La necessità del requisito dell'accessibilità deriva dal fatto che per una struttura alberghiera perseguire e tentare di servire segmenti di mercato che non corrispondono alle caratteristiche del suo prodotto è un grave errore e potenzialmente un disastro sotto il profilo

del *marketing*, questo perché non si avrà mai un ritorno dell'investimento.

L'ultimo prerequisito richiesto dalla segmentazione è la rilevanza economica dei segmenti selezionati. Si tratta della capacità dei segmenti scelti come *target* di portare profitto all'azienda in questione. Infatti, se pur accessibile, un segmento che non apporta profitto a una struttura alberghiera rappresenta, in fin dei conti, un investimento insensato.

I segmenti di maggior valore sono quelli costanti nel tempo, sui quali è possibile raccogliere dei dati che vadano a costituire la serie storica necessaria per il *forecasting*. Puntare su segmenti instabili infatti costringe a continue revisioni delle strategie di vendita e dei conseguenti piani di investimento. Uno dei metodi per valutare la bontà dei segmenti di *marketing* trovati è verificare se essi abbiano reazioni diverse a medesime azioni di *marketing*.

Come detto, la segmentazione è un processo che si fonda sull'utilizzo di variabili che costituiscono, per l'appunto, le componenti discriminatorie dei differenti segmenti. Esse possono essere di varie tipologie, ma quando ci si riferisce alla segmentazione della domanda turistica solitamente si parla di (Alunno, 2010):

- variabili che definiscono lo scopo del viaggio: sono variabili che individuano la specifica motivazione che muove al viaggio;
- variabili geografiche: sono variabili che descrivono la provenienza dei flussi turistici;
- variabili demografiche: facilmente misurabili, queste sono le variabili di più frequente uso (ad esempio età, sesso);
- variabili socio-economiche: sono variabili che descrivono le caratteristiche sociali ed economiche dei soggetti che compongono i segmenti (*willingness to pay*, reddito, composizione del nucleo familiare);
- variabili psicografiche: si tratta di variabili che costruiscono gli “stili di vita” combinando, mediante tecniche multivariate, variabili relative ad attività, interessi, opinioni, valori, con dimensioni complementari quali ad esempio quelle demografiche;
- variabili comportamentistiche: sono variabili che misurano la specifica condotta nei confronti di un particolare prodotto, si focalizzano sulla qualità del comportamento o sulla sua intensità;
- variabili “*benefit-segmentation*”: segmentano il mercato in base a ciò che i consumatori cercano nei prodotti che acquistano (Wordpress, 2012).

Sebbene nel tempo gli approcci di segmentazione che si fondavano sulle variabili

psicoattitudinali, quindi psicografiche, comportamentistiche e demografiche si siano dimostrati molto utili al *marketing*, nel RM la *willingness to pay* del cliente, facente parte delle variabili socio-economiche, rimane il parametro cruciale (Zatta, 2007).

I gruppi risultanti dal processo di segmentazione possono essere molteplici, ma in ambito alberghiero solitamente si prendono in considerazione sempre almeno due macro-segmenti: *business* e *leisure*. Questi due tipi di segmenti si differenziano in particolare per tre caratteristiche fondamentali dei soggetti che li compongono (Sicaniasc, 2012).

La prima è la data di prenotazione; i clienti *business* infatti hanno la tendenza a prenotare a ridosso della data di arrivo, questo perché viaggiano per esigenze di lavoro, al contrario dei clienti *leisure* che invece prenotano con anticipo e hanno anche una maggiore flessibilità riguardo alle date di partenza. La seconda differenza fra i due macro-segmenti sta nella disponibilità di spesa, più alta per i segmenti *business* che per i segmenti *leisure*. L'ultimo tratto distintivo sta nelle esigenze particolari dei due gruppi, che per i clienti *business* rispondono a necessità di tipo lavorativo (scrivania, internet), mentre per i *leisure* fanno capo alle caratteristiche del nucleo familiare.

La segmentazione permette di giungere alla definizione del *target* su cui si andrà a lavorare e dunque di allestire la propria politica di *marketing*. Di conseguenza in base a questa scelta si vanno ad individuare le quattro principali strategie di *marketing*:

- *marketing* concentrato (di nicchia): politica incentrata su un unico segmento di mercato;
- *marketing* differenziato (segmentato): politica incentrata su un *marketing* diverso per ogni segmento che si vuole “aggredire”;
- *marketing* indifferenziato (di massa): politica di *marketing* univoca, rivolta a quei mercati in cui si individua un unico grande segmento di mercato;
- *micro-marketing*: politica che consiste nella manovra delle leve di *marketing* finalizzata a modificare, incrementare e influenzare il comportamento d'acquisto del consumatore nel punto vendita (Wikipedia Italia, 2014).

Il processo di segmentazione è dunque una fase necessaria al *Revenue Management*, questo perché permette di studiare al meglio la domanda, in maniera tale da riuscire a proporre suddivisioni dei clienti in adeguati segmenti, ai quali corrispondono prezzi differenti e appropriati.

2.2.2 *Benchmarking* alberghiero e indicatori principali

Con *benchmark* o, più spesso con la voce inglese *benchmarking*, in economia ci si riferisce a un confronto sistematico che permette alle aziende che lo applicano di compararsi con le aziende *best practice* e soprattutto di apprendere da queste per migliorare (Pallme, 2014).

L'etimologia del termine risale ai punti di riferimento geografici che venivano segnalati nelle cartine, detti per l'appunto *benchmark*.

Risale alla fine degli anni settanta l'origine di questa pratica, quando Robert Camp, per conto della Xerox Corporation, decise di migliorare radicalmente le prestazioni della funzione logistica dell'azienda attraverso un confronto di prodotti e processi operativi delle aziende più autorevoli presenti nella stessa zona di mercato. Nel 1989 Camp pubblicò il primo libro che trattava l'argomento.

Il *benchmarking* è dunque una pratica che misura la *performance* utilizzando indici specifici per effettuare il confronto sopracitato fra aziende di un settore. Quindi è in grado di fornire un'istantanea della *performance* aziendale.

Va detto tuttavia che, pur essendo una pratica ormai diffusa, non esiste un unico processo di *benchmarking* che sia universalmente riconosciuto.

Dunque della sua metodologia e delle sue fasi di seguito si fornisce solo una traccia (Ravenna e Pandolfi, 2010), la quale tuttavia non rappresenta un *dictat* assoluto, ma solo un riassunto delle azioni che solitamente vengono messe in atto quando si pratica questo tipo di confronto:

- identificare le criticità;
- identificare le aziende con processi simili e i *leader* del mercato;
- analizzare l'azienda;
- visitare le aziende *best practice*, cioè le aziende *leader*;
- implementare pratiche nuove o migliorate.

L' applicazione del *benchmarking* nel tempo si è estesa a molteplici campi, giungendo sino al settore alberghiero con la denominazione di *benchmarking* alberghiero.

Solitamente gli indicatori di *benchmarking* alberghiero vengono classificati (Ravenna e Pandolfi, 2010) come segue:

- indicatori di occupazione e fatturato: utili a capire quanto lontani si è dalla massima

occupazione e dal massimo fatturato ottenibili;

- indicatori di costo: che danno un quadro della spesa per le camere di un hotel;
- indicatori di mercato: i quali permettono una valutazione delle *performance* dell'albergo rispetto ai concorrenti presenti nel mercato.

Gli indici di *benchmarking* maggiormente utilizzati nell'ambito alberghiero sono i primi, quelli di occupazione e fatturato. Quelli principali e che saranno oggetto di studio in questa tesi sono: il tasso di occupazione, l'*Average Daily Rate* e la *Revenue Per Available Room*.

Il tasso di occupazione, in inglese *occupancy*, è l'indice medio di occupazione delle camere registrato da un hotel. La sua formula è la seguente:

$$\text{Occupancy} = \text{camere occupate} / \text{camere disponibili.}$$

Se un hotel di 100 camere registra, ad esempio, un tasso di occupazione dell'80%, significa che in quell'istante ha 80 camere occupate su 100 disponibili in totale.

La *Average Daily Rate* è invece definibile come il ricavo medio per camera occupata:

$$\text{ADR} = \text{ricavi camere} / \text{camere occupate.}$$

Il terzo indicatore di occupazione e fatturato considerato, la *Revenue Per Available Room*, è anche il più di moda. La sua formula è la seguente:

$$\begin{aligned} \text{RevPAR} &= \text{ricavo medio per camera disponibili} \\ &= \text{ricavi camere} / \text{camere disponibili} \\ &= \text{ADR} * \text{Occupancy.} \end{aligned}$$

Posto che una camera d'albergo è un bene deperibile, cioè, se rimasta invenduta, non può fare magazzino ed è persa per sempre, il RevPAR è indicatore di salute di un hotel in termini di RM; e questo vale che venga preso su base annua, giornaliera, settimanale o mensile. Esso infatti fornisce al *management* dell'hotel dati importanti come:

- il valore economico medio di una camera;
- la sintesi tra occupazione e ricavo medio;
- il confronto tra alberghi di dimensioni diverse.

2.2.3 Forecasting alberghiero

Come già affermato in precedenza, uno degli strumenti che il RMS fornisce ai *revenue manager* delle strutture alberghiere è il *forecasting*. Si tratta di una tecnica previsionale, che si può espletare con differenti modalità e che, con l'ausilio di una *database* di dati storici relativi alla struttura alberghiera, permette di stimare l'andamento futuro della domanda turistica.

Il *forecast* ottenuto da questo processo, valutato in relazione al vincolo di capacità della struttura alberghiera, permette di poter prendere decisioni importanti in termini di *overbooking*, classi tariffarie e modifiche dei prezzi in relazione ai periodi dell'anno.

Tra le attività del RM quelle legate alle previsioni sono particolarmente importanti e delicate, in quanto influenzano in maniera diretta la definizione delle attività strategiche e tattiche (Zatta, 2007).

Il *forecasting* parte da un'ipotesi di lavoro molto chiara: la presenza di uno storico di dati relativo a *roomnight*, arrivi, cancellazioni, *no-show*, *walk-in*, ma anche *regret* e, dove possibile, *denial*, che ricopra un certo numero di anni e che abbia un dettaglio abbastanza elevato, quindi con rilevazioni giornaliere.

Hotel Sold Out / Closed Status	DENIAL
Closed To Arrival	DENIAL
Group Block Not Open / Sold Out	DENIAL
Minimum Length of Stay	DENIAL
Cancellation / Deposit Rule Too Restrictive	REGRET
Information Only	REGRET
Room Feature Not Available	REGRET
Rate Resistance / Too Expensive	REGRET

Figura 2.1: Classificazione dei *denial* e dei *regret* di un hotel (Landman, 2009).

Non è sempre facile avere una serie storica dettagliata, questo fatto dipende in parte dalle mancanze di alcuni hotel nel registrare tutti i dati necessari, ma anche dalla difficoltà di ottenere alcuni di questi. Nello specifico ci si riferisce ai *denial*, in altri termini i rifiuti dei clienti derivanti da prezzi eccessivi che comportano la mancata prenotazione e il non acquisto della camera di hotel. La loro registrazione risulta molto difficile, ma esistono RMS che sono in grado di registrarli. Questo è molto importante, perché i dati relativi ai *denial* uniti a quelli relativi ai *regret*, i rifiuti dell'hotel alle prenotazioni causati da saturazione delle camere a

disposizione, permettono di ottenere la domanda *unconstrained* (Landman, 2009), cioè la domanda per l'hotel non condizionata dal vincolo di capacità.

Il processo di *forecasting* si compone di differenti fasi. La classificazione che segue considera cinque fasi (Weatherford e Kimes, 2003) del processo e ha un carattere più operativo rispetto ad altre presenti in letteratura.

La prima parte del processo è quella del trattamento degli *outlier* della serie storica. *Outlier* è la denominazione utilizzata per indicare un'eccezionalità nei dati registrati, volendo usare un altro termine, si può parlare anche di evento straordinario. Spesso gli *outlier* di una struttura alberghiera sono il risultato di particolarità di calendario, come ad esempio congressi, eventi o festività, trattarli vuol dire sostituirli nello storico dati con delle medie mobili, per rendere la serie "pulita" da valori alterati da eventi che potrebbero non avere cadenza annuale o che comunque potrebbero avere luogo in periodi differenti negli anni a seguire, come quello che sarà preso in esame nel capitolo 3.

Il secondo passo del processo previsionale è la destagionalizzazione, in altri termini l'applicazione ai dati osservati di adeguati coefficienti (appunto di destagionalizzazione), calcolati *una tantum* sulla serie storica, in grado di restituirci una nuova serie priva, oltre che di eventi straordinari, anche degli effetti sui valori derivanti dalla stagionalità.

Sulla serie ormai destagionalizzata, si passa all'applicazione di un modello di *forecast*, ovvero alla creazione della previsione dei dati che si verificheranno nell'anno di attività successivo. Esistono molti modelli di *forecasting*, alcuni che fanno capo maggiormente alla razionalità e al buon senso, altri che invece utilizzano regressioni statistiche un po' più complesse, tuttavia possiamo individuare due generali modelli previsionali (Weatherford e Kimes, 2003): gli *Historical Forecasting model* e gli *Advanced Booking model*. I primi utilizzano uno storico dati che fa riferimento alle *roomnight* di un hotel e richiedono in genere la fase di destagionalizzazione, mentre i secondi sono basati sulle prenotazioni e non necessitano della fase sopracitata.

Il processo di *forecasting*, per essere portato a compimento, necessita di un'ulteriore fase, la ristagionalizzazione (sempre che si tratti di un *Historical Forecasting model*). Questa fase riutilizza i coefficienti di destagionalizzazione introdotti in precedenza, applicandoli in maniera inversa ai dati ottenuti; in questo modo si ottiene una previsione completa dei dati che indicativamente si manifesteranno nell'anno successivo, avvalorati da un supporto storico e già adeguati alla stagionalità dell'anno a venire.

Un ulteriore fase può essere aggiunta al processo qualora si vogliano andare a calcolare gli effetti di eventuali *outlier* che si verificheranno nell'anno successivo. Solitamente per fare ciò si osserva il comportamento manifestatosi per eventi simili registrati nelle serie passate e lo si applica al *forecast* trovato.

In fase introduttiva all'argomento del *forecasting*, si è accennato brevemente all'errore che può incidere sulla previsione ottenuta e ovviamente lo scopo è quello di ottenere previsioni con errori quanto più bassi possibile.

Gli errori principali che solitamente si calcolano sulle previsioni sono (Ravenna e Pandolfi, 2010):

- Errore medio assoluto (MAE): media aritmetica degli errori sulle previsioni trovate presi in valore assoluto.
- Errore medio assoluto percentuale (MAPE): media aritmetica degli errori relativi, presi in valore assoluto e moltiplicati per 100. L'errore percentuale MAPE serve a valutare la bontà di un modello di previsione con serie di dati differenti. Infatti, se si utilizzasse solo il MAE, si darebbe ad esempio un peso maggiore a un errore effettuato in un periodo in cui la domanda è elevata: l'errore relativo è basso, ma l'errore assoluto è alto.

2.2.4 *Overbooking* alberghiero

L'*overbooking* è la situazione in cui vengono accettate prenotazioni che eccedono la capacità di camere disponibile di un hotel (Zatta, 2007). La volontà di praticarlo nasce dal fatto che, nell'industria dell'ospitalità come in altre, ad esempio quella dei trasporti, vengono venduti dei beni che sono assolutamente deperibili, cioè che, se non utilizzati, risulteranno persi in maniera definitiva; quando parliamo di hotel infatti il bene che viene venduto non è la stanza, ma la *roomnight*.

Si tratta di uno strumento utilizzato in ambito alberghiero e non solo per ottimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili, ma anche per contenere la perdita di denaro che deriva dalle camere rimaste inutilizzate. L'obiettivo è dunque quello di incrementare il volume delle vendite in concomitanza di cancellazioni o *no-show* che si verificano sulle prenotazioni effettuate.

Fare *overbooking* significa, dunque, superare volontariamente il vincolo al numero di

prenotazioni per un dato giorno imposto dalla capacità fisica di un hotel (figura 2.2). Il numero di prenotazioni che vanno a superare tale vincolo compensano i clienti che il giorno d'arrivo previsto non si presentano. Ovviamente a monte della decisione di praticare un *overbooking* si ha uno studio della serie storica, e nello specifico delle cancellazioni e dei *no-show* che si sono verificati per date affini nel passato. Si può dunque affermare che l'*overbooking* ottimale viene stabilito dai risultati del *forecasting*.

Già in fase introduttiva all'argomento si è intuito che gli elementi principali in tema di *overbooking* sono tre (Zatta, 2007): le prenotazioni, le cancellazioni e i *no-show*.

Le prenotazioni sono essenzialmente una forma contrattuale tra cliente e hotel relativa alla fruizione di un servizio futuro a determinate condizioni. Solitamente per il cliente è possibile rinunciare a questo servizio prima di usufruirne, la cosa si traduce, per l'hotel, nel mancato utilizzo di un'unità di capacità (camera), anche se, in caso di formula di acquisto non rimborsabile, la struttura può comunque vedersi pagato il corrispettivo. La prenotazione ha dunque per l'hotel l'utilità di contribuire ad assegnare alla domanda le unità di capacità disponibili.

Il secondo elemento dell'*overbooking*, le cancellazioni, acquisiscono particolare peso nel momento in cui si verificano in un intervallo temporale che precede di poco la data d'uso del servizio. Esistono però formule di prenotazioni *not refundable* che non concedono al cliente la possibilità di cancellare. I clienti che prenotano con queste formule ricevono degli sconti sul prezzo della camera, ma perdono la flessibilità dell'offerta.

Il terzo elemento di questa pratica sono infine i *no-show*, cioè i casi in cui un cliente non si presenta in hotel pur non cancellando precedentemente la prenotazione effettuata. Per gli hotel è importante la differenza che intercorre tra cancellazioni e *no-show*, se infatti le prime danno comunque una possibilità di reazione alla struttura, anche se tal volta i tempi sono troppo brevi, i secondi permettono solo reazioni derivanti dal calcolo delle probabilità e da uno studio delle serie storiche.

In ogni caso, pur essendo senza alcun dubbio una pratica utile alla massimizzazione della *revenue* di una struttura alberghiera, l'*overbooking* ha una componente di rischio. Con esso infatti si corre il rischio di provocare un *oversale*, un'occupazione e vendita di un numero eccessivo di camere rispetto alla capacità reale dell'hotel, con la conseguente impossibilità di fornire alloggio a alcuni clienti. Nei casi in cui si verifichi questa eventualità, l'hotel deve fornire i rimborsi dovuti a coloro a cui è stato negato l'alloggio e trovare una sistemazione

alternativa di livello pari o superiore (Franceschelli, 2010). Nel caso di caparra già versata, il rimborso al cliente dovrà essere doppio rispetto al valore della stessa. Il cliente ha anche la possibilità di chiedere il risarcimento di eventuali danni, come ad esempio quello da vacanza rovinata. Non vanno poi mai sottovalutati il danno d'immagine conseguente all'*oversale* e il passaparola negativo che ne consegue.

In caso di *overbooking* tuttavia si possono prendere anche delle precauzioni, come la previsione di strategie di *refund* e la non applicazione del classico meccanismo di *first come first served*. Questa seconda precauzione è importante, perché gli ultimi clienti arrivano molto dopo rispetto ai primi, la maggior parte delle volte provati dal viaggio e di solito sono clienti *business*, dunque con una capacità di spesa superiore e legati a impegni lavorativi, quindi meno propensi, ma anche sensibili, a un *refund* rispetto ai clienti *leisure*.

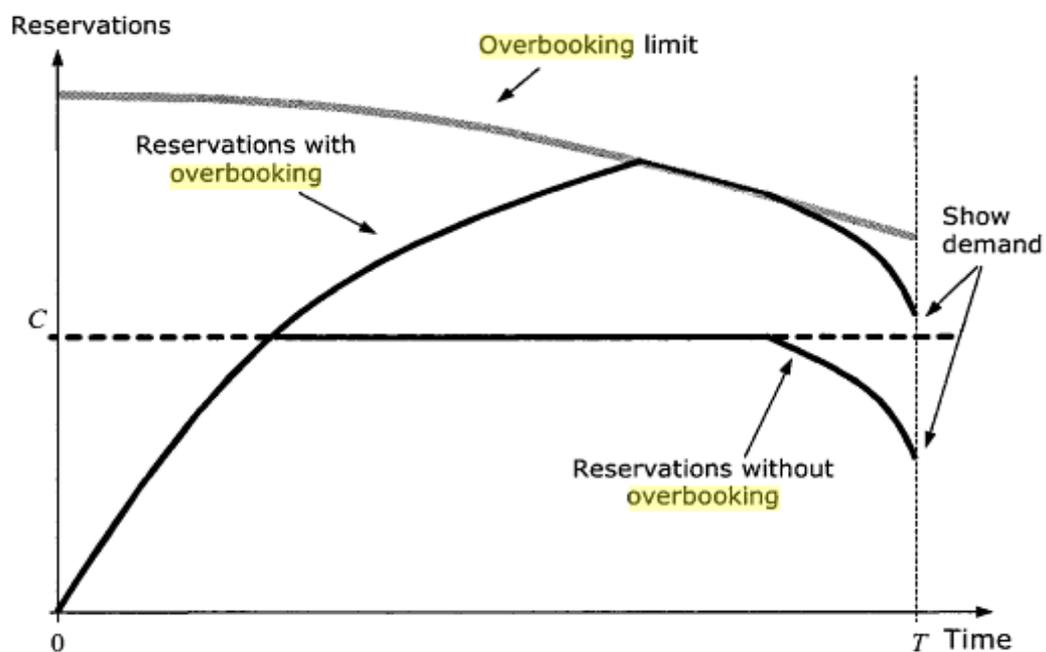


Figura 2.2: L'effetto dei *no-show* sulle prenotazioni alberghiere (Talluri e Van Ryzin, 2005).

2.3 Le fasi di implementazione del RMS

Prima di procedere alla parte operativa dell'implementazione di un RMS in azienda, è necessario concentrare gli sforzi del personale in un'analisi del contesto all'interno del quale opera la struttura alberghiera di riferimento. Il RMS e le sue caratteristiche sono infatti una diretta conseguenza di una serie di elementi che si riferiscono all'impresa: il contesto

settoriale, le dimensioni dell'impresa e del *business*, la tipologia di offerte e pacchetti venduti, le strategie di *marketing* e di *pricing* portate avanti, il posizionamento agli occhi del consumatore e dei potenziali clienti, e infine il contesto concorrenziale di riferimento o, in altri termini, il *competitive set*.

È dunque facile, a seguito di quanto detto, comprendere come le soluzioni in termini di RM siano differenti da azienda ad azienda. Ogni impresa è infatti una particolare e unica combinazione di capitale umano e finanziario, competenze specifiche e sistema IT e l'approccio all'implementazione dovrà rispecchiare questa unicità (Zatta, 2007).

Analisi <i>as is</i> interna ed esterna	Definizione della strategia di RM	Concettualizzazione del RMS	Implementazione del RMS	Monitoraggio
Risorse disponibili Cultura aziendale Livello di prezzo Struttura dei costi Organizzazione Processi interni Canali di vendita Esigenze dei clienti Trend di mercato Posizionamento Ambito competitivo Reazioni concorrenziali	Obiettivi di redditività Posizionamento competitivo Segmentazione del mercato Sviluppo della strategia a livello di singolo segmento Differenziazione /USP Strategia di prezzo Politica di sconti Valutazione dei rischi	Raccolta delle informazioni in banche dati su prezzi, capacità, ecc. Elaborazione e analisi dei dati Determinazione dei parametri per svolgere simulazioni e previsioni Funzionamento dei processi di ottimizzazione Parametrizzazione di <i>no-show</i> , limiti di <i>overbooking</i> , storni, cancellazioni, ecc.	Analisi di simulazioni e previsioni Ottimizzazione delle risorse disponibili Organizzazione e processi di vendita Risposta a variazioni della domanda per segmento di mercato Allocazione di capacità per classi di prezzo Verifica/aggiustamento di politiche di <i>overbooking</i> , ecc.	Verifica dell'impatto sui profitti dell'ottimizzazione Controllo dell'andamento delle vendite Controllo a livello di cliente/segmento di volumi di vendita, prezzi, sconti, margini, ecc. Presenza di eventuali azioni correttive e <i>feedback loop</i>

Figura 2.3: Schema delle fasi per l'introduzione del RM nel contesto aziendale (Zatta, 2007).

La presenza costante e duratura di un obiettivo univoco e condiviso agli occhi del personale è in grado coinvolgerlo nella ricerca della massimizzazione del profitto attraverso questa pratica, troppo spesso sottovalutata e poco conosciuta. Il percorso da svolgere deve essere pianificato a priori, prevedendo delle tappe e degli obiettivi intermedi che coinvolgano il personale e chiariscano la strada intrapresa e il risultato finale che si vuole ottenere (Zatta

2007).

Riassumendo dunque definire un chiaro obiettivo, condividerlo e pianificare le azioni per raggiungerlo diventano prerequisiti fondamentali per l'introduzione e l'implementazione di un RMS adeguato.

Nella paragrafi che seguono si passa all'illustrazione delle fasi che nella prassi aziendale formano il *modus operandi* che porta all'implementazione di un RMS. La letteratura (Zatta, 2007) individua le seguenti fasi, ognuna delle quali prevede una serie di azioni e valutazioni da mettere in pratica (figura 2.3):

- analisi *as is* interna ed esterna;
- definizione delle strategia di *Revenue Management*;
- concettualizzazione del RMS;
- implementazione del sistema di *Revenue Management*;
- monitoraggio.

2.3.1 L'analisi *as is*

L'analisi *as is* è un'analisi della situazione attuale di un'azienda e può essere sia interna che esterna. Solitamente questa fase del processo di implementazione è molto lenta e complicata, soprattutto a causa di carenze organizzative. È infatti necessario prendere in considerazione tutte le fonti generatrici di reddito all'interno dell'impresa e dunque intraprendere una serie di azioni che permettano l'identificazione delle problematiche a esse connesse (Zatta, 2007).

Un'attenta analisi della situazione attuale, se pur dispendiosa sotto vari profili, è un ottimo strumento per rivelare opportunità per incrementare la redditività della struttura ricettiva in esame che magari sono sempre state latenti o sottovalutate, in molti casi a causa di un approccio al *Revenue Management* errato, ma sin troppo diffuso, quello improntato alla massimizzazione dei volumi a scapito dell'orientamento al profitto. Spesso capita infatti che gli hotel cerchino di incrementare la *revenue* attraverso l'ottenimento di tassi di occupazione più alti, trascurando il RevPAR nelle loro valutazioni. È stato dimostrato (Enz, Canina et al., 2009) tuttavia che, anche in periodo di crisi, gli hotel che mantengono livelli di RevPAR più elevati rispetto al *competitive set*, magari a scapito di quote di *occupancy*, nel lungo periodo ricevono benefici superiori rispetto ai concorrenti che invece puntano a ottenere tassi di

occupazione più elevati, ma con RevPAR inferiori rispetto al *competitive set*.

Nella fase di analisi interna vengono selezionate una serie di variabili e indicatori che influiscono sulla gestione della capacità e sul tasso di occupazione dell'hotel che si sta studiando (Diaz Dones e Betancourt Garcia, 2013). L'insieme delle variabili utilizzato dipenderà dalla tipologia della struttura in esame.

L'analisi *as is* interna è anche la fase delle cosiddette *focus interview* (Zatta, 2007), ovvero delle interviste strutturate individuali, a cui vengono sottoposti i *manager* responsabili dei differenti reparti dell'azienda. Spesso sono molto utili per la definizione e condivisione degli obiettivi aziendali, che a volte si rivelano differenti per i responsabili di diversi reparti.

Con l'analisi *as is* esterna si passa invece a uno studio dei bisogni dei clienti. È una fase utile poiché capita spesso che esista una discrepanza tra quello che un'impresa offre e quello che invece un cliente ricerca. La miopia nello studio dei bisogni e delle necessità dei clienti porta al fallimento nell'ottenimento degli obiettivi aziendali, di conseguenza un'analisi interna dovrà sempre accompagnarsi a una esterna.

Nella fase di analisi esterna si comincia dunque a studiare il mercato utilizzando la sopracitata pratica della segmentazione della domanda dell'hotel, questa serve a capire che tipo di cliente ha prenotato negli ultimi anni e quanto nel futuro potrebbe essere disposto a prenotare. L'ideale è realizzare uno studio per ogni segmento che compone il mercato (Diaz Dones e Betancourt Garcia, 2013).

Un'analisi della situazione attuale dell'hotel è ben poca cosa senza una conoscenza adeguata del passato e dello storico di una struttura ricettiva. La presenza di una documentazione comprensiva di serie di dati storici è vitale ai fini dell'implementazione di un RMS, poiché aiuta a comprendere quali siano le fonti di redditività dell'hotel, vero obiettivo di questa prima fase del processo.

L'analisi *as is* permette concludendo la realizzazione o esplicitazione di un archivio dati che, dopo essere stato organizzato, rappresenterà una solida e necessaria base qualitativa per il modello matematico utilizzato dai *software* di RM nell'interrogazione del PMS (Diaz Dones e Betancourt Garcia, 2013).

2.3.2 La definizione della strategia di *Revenue Management*

Nell'approcciarsi alla definizione di una buona strategia di RM è necessario tenere a

mente che le strategie di maggior successo sono quelle che si basano su dati realistici e condivisi (Zatta, 2007).

Nella creazione della strategia, il *management* deve considerare l'importanza di avere obiettivi che possono essere raggiunti nel breve termine dal personale di un hotel. Le strategie cosiddette *quick win*, infatti, hanno grande valenza sotto il profilo motivazionale e favoriscono inoltre la generazione di nuove risorse da investire sin da subito per ulteriori azioni che siano in grado di accelerare il raggiungimento degli obiettivi o di migliorarli.

Creare una strategia con queste caratteristiche, per il *management*, non è semplice. Va infatti considerato che la strategia di un hotel può essere vista come un insieme di politiche, come quelle di *pricing*, di *leadership* di qualità, di differenziazione dell'offerta e di distribuzione.

2.3.3 La concettualizzazione del RMS e le sue principali componenti

La fase della concettualizzazione del RMS è quella in cui l'idea del *Revenue Management* viene precisata tramite la fissazione di processi decisionali inerenti strutture, prezzo e capacità (Zatta, 2007).

Nella concettualizzazione vanno fissate regole semplici e precise, che permettano la realizzazione di un sistema che, basandosi su dati oggettivi, lasci spazio anche a valutazioni soggettive, partendo dal presupposto che né un sistema fondato unicamente sull'esperienza, né uno totalmente automatizzato danno origine a successi in fase decisionale.

La concettualizzazione dei processi di *forecasting* e di ottimizzazione è ciò che differenzia il RMS dalle altre applicazioni IT di un hotel, differenziandolo da una semplice banca dati grazie ai processi di elaborazione e analisi che caratterizzano questo sistema. Prevedere l'andamento della domanda nei diversi segmenti e prendere le giuste decisioni di ottimizzazione della redditività dell'hotel costituiscono infatti gli aspetti di maggiore importanza di tutto il processo.

Un RMS in fin dei conti è, allo stesso modo di un PMS, un insieme di componenti (figura 2.4) e tutte queste nel processo di concettualizzazione devono essere prese in considerazione.

La prima componente è formata dal *database*. È per il ruolo fondamentale di questo elemento che i dati vanno raccolti e analizzati con accuratezza.

Le due componenti che seguono, le previsioni e l'ottimizzazione, sono le più importanti nel processo di concettualizzazione, poiché permettono un'allocazione della capacità per classi di prezzo che dovrebbero rispettare, quanto più possibile, i differenti segmenti di mercato e le loro esigenze. Queste due componenti condizionano dunque fortemente la fase decisionale e le politiche distributive dei *manager*.

Le simulazioni e le previsioni sfruttano i dati delle basi di dati sopracitate snodandosi in una serie di attività che possiamo classificare in (Zatta, 2007):

- stima dei parametri per il modello di domanda;
- previsione della domanda basandosi sui suddetti parametri;
- *forecasting* di altri parametri (come ad esempio *no-show*, *walk-in*, *overbooking*, ecc).

L'ottimizzazione invece consiste nel definire i livelli ottimali di una serie di fattori che serviranno anche nella gestione dei successivi cicli di ottimizzazione, come: il livello dei prezzi e le classi tariffarie, la capacità a disposizione, gli sconti, i limiti di *overbooking* e molto altro.

L'ultima componente di rilievo del RMS è il controllo, che avviene monitorando la disponibilità e l'andamento della domanda in funzione dei prezzi applicati.

Nella fase della concettualizzazione del RMS è importantissimo considerare alcuni aspetti. Se infatti è abbastanza facile creare modelli per il *forecasting*, non sempre è altrettanto facile ottenere dei risultati previsionali buoni e realistici. Anzitutto infatti è necessario che le previsioni effettuate si basino su banche dati molto estese e dettagliate, inoltre, in ragione dei cambiamenti repentini delle condizioni di mercato, è altrettanto importante reiterare con una certa costanza e regolarità i processi previsionali. Non per niente alcune aziende praticano dei cicli di computazione notturni in maniera tale da avere nuove previsioni su cui lavorare ogni mattina, mentre alcuni RMS ripetono i cicli di ottimizzazione più volte al giorno.

Altro aspetto da considerare è la necessità, in alcuni casi, di *hardware* in grado di supportare e contenere una quantità di dati decisamente elevata. Tuttavia, le dimensioni di questi ultimi dipendono anche dalle caratteristiche della struttura di riferimento, infatti solitamente per gli alberghi indipendenti un RMS può funzionare anche solo col supporto di un singolo PC, cosa impossibile ad esempio per le grandi compagnie aeree o per i grandi gruppi alberghieri.

Nella fase di concettualizzazione va anche analizzato il problema relativo all'interfaccia e alla sua configurazione. Per l'utente un'interfaccia autoesplicativa e semplice da usare è

molto utile in fase di monitoraggio e di analisi degli *output* che il RMS produce. Visualizzare facilmente le informazioni e facilitare l'intervento per manovrare gli strumenti di *Revenue Management* disponibili è dunque essenziale.

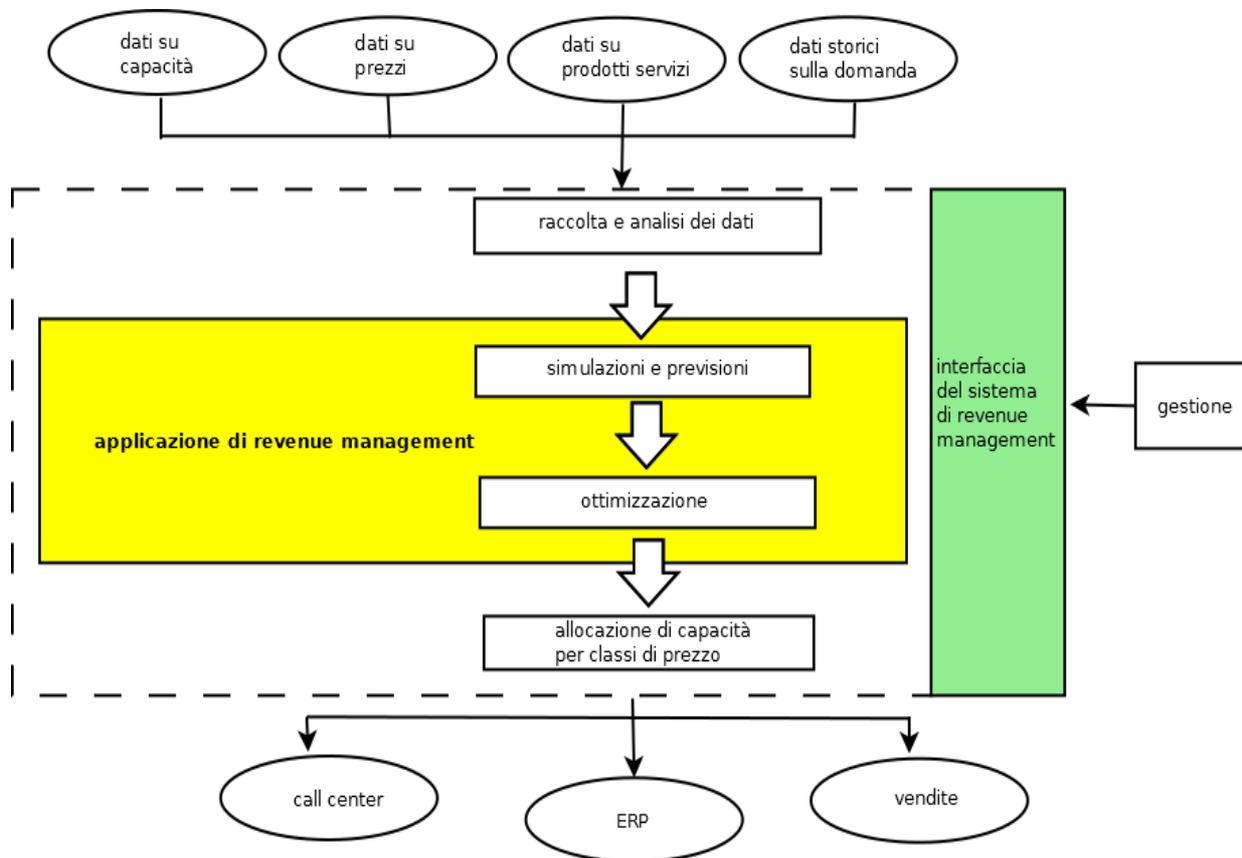


Figura 2.4: Le componenti del RMS (tratto da Zatta, 2007).

2.3.4 L'implementazione del RMS

Nella fase precedente, quella della concettualizzazione, venivano definiti i meccanismi di *forecasting* e di ottimizzazione al fine di massimizzare i profitti ottimizzando l'utilizzo delle risorse. Ora, l'implementazione, è invece la fase in cui tutte queste decisioni vengono messe in atto. Non si tratta più dunque di una fase di studio, ma di una fase operativa, in cui le previsioni vengono generate e si cerca di raggiungere i livelli ottimali stabiliti (Chávez e Ruiz, 2005).

In fase di implementazione è importante che i ruoli e le attività del personale siano ben definite all'interno dell'azienda. Il flusso delle informazioni è vitale per garantire che le decisioni e le scelte siano prese con consapevolezza. Tuttavia, spesse volte, all'aspetto della

riorganizzazione del personale non viene dato il peso adeguato (Zatta, 2007).

È importante per l'implementazione la definizione di una figura di riferimento, il *revenue manager* (Chávez e Ruiz, 2005). Questa persona deve essere in grado di gestire la capacità e allocare le camere sui differenti portali di vendita, favorire la raccolta dati, partecipare alla realizzazione delle simulazioni e delle previsioni, ma soprattutto deve trarre le conclusioni necessarie per definire e pianificare attività di incremento della redditività.

2.3.5 Monitoraggio del RMS

Anche se trattata come ultima, la fase del monitoraggio è di importanza critica sin dall'introduzione di un RMS (Diaz Dones e Betancourt García, 2013). Gli obiettivi vanno infatti misurati nel breve termine e possono riguardare anche i singoli membri del *team*. Per fare ciò bisogna raccogliere dati e analizzarli con una certa continuità. Si parla dunque degli indici di occupazione e fatturato che vengono studiati quando si mette in pratica il *benchmarking* alberghiero (figura 2.5).

Indici	Descrizione
ADR (<i>average daily revenue</i>)	Ricavo giornaliero
ADY (<i>average daily yield</i>)	Ricavo medio giornaliero
ARR (<i>average room rate</i>)	Prezzo medio per camera
LF (<i>load factor</i>)	Percentuale delle unità di capacità vendute
Occupancy (tasso di occupazione)	Percentuale di camere della struttura occupata
RevPAD (<i>revenue per available day</i>)	Ricavo per giorno disponibile
RevPAR (<i>revenue per available room</i>)	Ricavo per camera disponibile
<i>Spoilage</i>	Unità di capacità rimaste invendute per insufficiente <i>overbooking</i>
<i>Spill</i>	Stima della domanda respinta

Figura 2.5: Principali indici alberghieri (tratto da Zatta, 2007).

La fase di monitoraggio della redditività del sistema di *Revenue Management* è la più complicata di tutto il processo. Per riuscire a sfruttare pienamente il potenziale di guadagno dell'hotel è infatti importante avere una visione generale di tutti gli indicatori.

Le pratiche di *benchmark* sono sempre molto utili in fase di monitoraggio, tuttavia non sempre si opera in mercati all'interno dei quali vi è totale trasparenza per quanto concerne indici, prezzi e capacità, di conseguenza a volte ci si trova nella sola possibilità di attuare sistemi di *benchmarking* interno.

La cosa risulterà più chiara nel capitolo seguente, nel quale si tratterà un'analisi delle strutture alberghiere di riferimento della tesi.

Capitolo III

Analisi della realtà alberghiera veneziana

SOMMARIO: 3.1 Analisi dei fatturati degli hotel *target*: *trend* e stagionalità - 3.1.1 Alta e bassa stagione degli hotel: analisi dei fatturati mensili - 3.1.2 Analisi dei fatturati di un *outlier*: il Carnevale di Venezia - 3.2 *Benchmarking* alberghiero - 3.2.2 *Benchmarking* interno delle strutture di riferimento - 3.2.3 Comportamento del tasso di occupazione annuale tra il 2006 e il 2013 - 3.2.4 Redditività delle camere tra 2006 e 2013 - 3.2.5 La crescente dipendenza del fatturato dal tasso di occupazione - 3.2.6 Analisi di RevPAR e ADR su base mensile - 3.2.7 Analisi del tasso di occupazione su base mensile - 3.2.8 Aree di intervento del *software* di *Revenue Management* - 3.3 Canali di vendita degli hotel *target* - 3.3.1 La distribuzione elettronica - 3.3.2 Le *Online Travel Agency* - 3.3.3 Pratiche anticoncorrenziali delle OTA - 3.3.4 Le OTA negli hotel *target* - 3.3.5 Le vendite *flash sales* - 3.3.6 Tipologie di *flash sale* - 3.3.7 *Hotel flash sale* - 3.3.8 *Flash sale* negli hotel *target* - 3.3.9 I *booking engine* - 3.3.10 canali di vendita *offline* - 3.3.11 Distribuzione *offline* negli hotel *target* - 3.3.12 Strategie di distribuzione e *Revenue Management*.

In questo capitolo si cerca di fare chiarezza sulle caratteristiche e sulla situazione in cui versa la realtà alberghiera veneziana di riferimento, definita per semplicità *target*. Per questioni di *privacy* si è deciso di chiamare, da qui in avanti, i due alberghi considerati Hotel 1 e Hotel 2.

Il motivo per cui in questa trattazione si fa riferimento a questi due hotel in maniera congiunta, piuttosto che a solo uno di essi, è che la proprietà delle strutture è la medesima. Questo comporta che il *management* che dirige gli hotel sia unico, come d'altro canto il *Property Management System* utilizzato e di conseguenza la banca dati da esso creata e condivisa.

Da ciò deriva che le valutazioni che seguono sono fatte per la maggior parte sulla base dei dati aggregati degli hotel e solo dove necessario anche su dati relativi alle singole strutture.

L'Hotel 1 e l'Hotel 2 sono entrambe strutture situate nella città di Venezia, in pieno centro storico e a pochi metri da Piazza San Marco, caratterizzate ambedue dal tipico stile sfarzoso della città lagunare come d'altronde molti altri hotel della zona.

Pur vantando posizioni e stili decorativi simili, l'Hotel 1 e l'Hotel 2 non appartengono alla medesima categoria. Il primo infatti è un quattro stelle con una posizione leggermente migliore rispetto al secondo, che invece è un tre stelle. Va aggiunto che l'Hotel 2 ha un minor numero di camere rispetto all'Hotel 1; in totale raggiungono una capacità di ottanta unità

abitative, qualora non ci siano stanze non utilizzabili per ragioni di varia natura.

A seguire vengono presentate tre analisi: la prima è essenzialmente uno studio dei fatturati degli hotel; la seconda rappresenta un *benchmarking* relativo agli indici di occupazione e fatturato; la terza affronta il tema del rapporto fra le strutture alberghiere *target* e la loro rete distributiva. Tutti i dati monetari che seguono sono stati aggiornati al livello di inflazione del 2013 e sono stati forniti dall'ufficio amministrativo degli hotel.

Per quanto concerne la seconda analisi, nonostante la grande disponibilità dei due hotel *target*, un *benchmarking* classico risultava impraticabile non essendo disponibili indici di occupazione e fatturato a livello comunale, provinciale o regionale. A sostegno di questa scelta va detto che questionari per la raccolta dati non sono mai stati sottoposti alle strutture di riferimento della tesi.

Quest'analisi degli hotel permette di capire il contesto nel quale il *software* di *Revenue Management* IDEaS viene introdotto, cercando così di comprendere in che aspetti può andare a incidere, in che maniera e con che significatività.

3.1 Analisi dei fatturati degli hotel *target*: *trend* e stagionalità

Nell'analizzare i fatturati dei due hotel *target*, forniti dal reparto di amministrazione delle strutture, si è evitato di prendere in considerazione anche il comparto del *food & beverage*. Questo per semplificare l'analisi, ma anche perché, pur esistendo *Revenue Management System* per la ristorazione, il *software* IDEaS è un'applicazione di *Revenue Management* per hotel nella quale il reparto ristorazione risulta marginale.

I dati che si riportano qui sono dunque riferiti al solo trattamento di *bed & breakfast*, in altri termini si prende in considerazione il solo fatturato derivante dall'acquisto delle camere a cui è associato gratuitamente il servizio di prima colazione.

L'Hotel 1 ha fatturati decisamente più elevati per tutti i periodi dell'anno rispetto all'Hotel 2 (figura 3.1). Questa differenza deriva dal fatto che la struttura a quattro stelle ha un maggior numero di camere rispetto all'Hotel 2 e anche dalla possibilità per l'Hotel 1 di fissare tariffe mediamente più alte in ragione della sua categoria superiore.

Le differenze tra i due hotel si traducono in una notevole discrepanza fra i fatturati osservati, il cui apice è stato raggiunto nel 2006, anno in cui l'Hotel 1 ha un fatturato quasi tre volte superiore all'Hotel 2, con una percentuale di apporto alla *revenue* totale pari al 74,5%

(figura 3.2).

Hotel 1	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gennaio	€ 142.117,30	€ 144.217,85	€ 151.923,55	€ 114.186,35	€ 114.233,59	€ 113.602,01	€ 95.185,38	€ 92.017,79
Febbraio	€ 180.485,60	€ 189.865,50	€ 143.723,15	€ 174.689,67	€ 142.510,69	€ 141.555,75	€ 142.427,10	€ 195.091,97
Marzo	€ 212.036,05	€ 237.072,86	€ 212.395,65	€ 166.987,39	€ 154.663,18	€ 188.883,23	€ 167.190,22	€ 203.606,81
Aprile	€ 375.034,78	€ 345.798,78	€ 319.249,31	€ 256.494,09	€ 232.562,65	€ 262.775,52	€ 298.211,15	€ 292.595,74
Maggio	€ 412.998,82	€ 405.653,73	€ 393.702,98	€ 328.496,89	€ 327.796,67	€ 319.050,36	€ 331.125,88	€ 394.207,19
Giugno	€ 430.414,89	€ 450.687,76	€ 347.356,39	€ 307.533,68	€ 306.098,62	€ 311.829,07	€ 310.282,89	€ 371.040,85
Luglio	€ 328.225,75	€ 356.224,99	€ 281.733,97	€ 264.820,63	€ 311.200,50	€ 281.666,94	€ 279.842,18	€ 302.128,24
Agosto	€ 268.480,07	€ 300.220,13	€ 261.047,90	€ 228.276,21	€ 271.673,13	€ 257.187,68	€ 283.903,97	€ 291.239,80
Settembre	€ 424.443,58	€ 417.252,72	€ 393.687,78	€ 348.167,36	€ 371.264,07	€ 347.942,70	€ 367.050,59	€ 396.983,94
Ottobre	€ 385.376,78	€ 441.449,71	€ 355.529,78	€ 347.125,55	€ 354.165,17	€ 348.302,76	€ 361.893,72	€ 388.540,22
Novembre	€ 165.529,12	€ 246.028,57	€ 193.672,21	€ 153.985,42	€ 172.220,30	€ 167.843,93	€ 176.268,19	€ 213.050,31
Dicembre	€ 163.153,01	€ 203.171,91	€ 131.761,69	€ 119.151,25	€ 136.524,01	€ 135.147,60	€ 138.880,08	€ 172.575,48
Totale	€ 3.488.295,74	€ 3.737.644,51	€ 3.185.784,37	€ 2.809.914,51	€ 2.894.912,58	€ 2.875.787,56	€ 2.952.261,35	€ 3.313.078,34
Hotel 2	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gennaio	€ 48.827,54	€ 54.566,22	€ 63.847,48	€ 52.168,98	€ 50.577,43	€ 45.054,63	€ 32.596,56	€ 45.413,74
Febbraio	€ 63.095,26	€ 71.801,21	€ 61.424,10	€ 77.643,60	€ 80.984,49	€ 57.443,06	€ 63.626,94	€ 67.667,22
Marzo	€ 66.886,70	€ 76.610,90	€ 104.926,18	€ 65.379,81	€ 69.118,92	€ 94.955,38	€ 58.312,82	€ 73.586,08
Aprile	€ 128.585,75	€ 136.499,74	€ 114.842,08	€ 112.867,78	€ 116.284,02	€ 125.437,39	€ 121.615,89	€ 107.742,40
Maggio	€ 138.795,46	€ 160.988,61	€ 144.910,62	€ 135.359,64	€ 138.952,44	€ 137.410,67	€ 137.586,55	€ 147.284,70
Giugno	€ 137.712,74	€ 158.417,02	€ 117.202,75	€ 137.376,77	€ 125.370,96	€ 145.452,03	€ 124.864,52	€ 133.445,57
Luglio	€ 110.105,32	€ 133.555,00	€ 99.531,17	€ 98.570,14	€ 114.365,43	€ 110.938,57	€ 105.340,95	€ 121.531,13
Agosto	€ 99.303,90	€ 117.220,67	€ 109.983,15	€ 87.141,54	€ 103.534,95	€ 107.529,06	€ 103.472,08	€ 113.397,92
Settembre	€ 156.362,46	€ 165.747,28	€ 150.277,13	€ 128.713,25	€ 150.934,60	€ 148.537,19	€ 141.210,83	€ 151.735,50
Ottobre	€ 147.548,90	€ 169.655,38	€ 149.430,18	€ 138.003,74	€ 148.224,86	€ 145.067,70	€ 131.001,35	€ 146.718,78
Novembre	€ 49.914,21	€ 78.377,25	€ 73.122,70	€ 69.344,64	€ 67.077,19	€ 59.541,93	€ 62.830,69	€ 65.292,31
Dicembre	€ 48.662,82	€ 58.047,86	€ 45.014,98	€ 58.531,76	€ 54.857,03	€ 36.990,66	€ 49.455,61	€ 42.856,71
Totale	€ 1.195.801,07	€ 1.381.487,15	€ 1.234.512,53	€ 1.161.101,65	€ 1.220.282,31	€ 1.214.358,28	€ 1.131.914,81	€ 1.216.672,06
Aggregato	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gennaio	€ 190.944,84	€ 198.784,07	€ 215.771,03	€ 166.355,33	€ 164.811,02	€ 158.656,65	€ 127.781,93	€ 137.431,53
Febbraio	€ 243.580,87	€ 261.666,71	€ 205.147,25	€ 252.333,27	€ 223.495,18	€ 198.998,82	€ 206.054,04	€ 262.759,19
Marzo	€ 278.922,75	€ 313.683,77	€ 317.321,84	€ 232.367,20	€ 223.782,10	€ 283.838,61	€ 225.503,04	€ 277.192,89
Aprile	€ 503.620,53	€ 482.298,52	€ 434.091,39	€ 369.361,87	€ 348.846,66	€ 388.212,91	€ 419.827,05	€ 400.338,14
Maggio	€ 551.794,28	€ 566.642,34	€ 538.613,59	€ 463.856,53	€ 466.749,11	€ 456.461,03	€ 468.712,43	€ 541.491,89
Giugno	€ 568.127,64	€ 609.104,78	€ 464.559,14	€ 444.910,46	€ 431.469,58	€ 457.281,11	€ 435.147,41	€ 504.486,42
Luglio	€ 438.331,06	€ 489.779,99	€ 381.265,15	€ 363.390,77	€ 425.565,93	€ 392.605,52	€ 385.183,13	€ 423.659,37
Agosto	€ 367.783,97	€ 417.440,80	€ 371.031,05	€ 315.417,75	€ 375.208,08	€ 364.716,74	€ 387.376,05	€ 404.637,72
Settembre	€ 580.806,04	€ 583.000,00	€ 543.964,91	€ 476.880,61	€ 522.198,67	€ 496.479,89	€ 508.261,42	€ 548.719,44
Ottobre	€ 532.925,68	€ 611.105,09	€ 504.959,96	€ 485.129,29	€ 502.390,04	€ 493.370,46	€ 492.895,07	€ 535.259,00
Novembre	€ 215.443,32	€ 324.405,82	€ 266.794,91	€ 223.330,06	€ 239.297,49	€ 227.385,86	€ 239.098,89	€ 278.342,62
Dicembre	€ 211.815,82	€ 261.219,77	€ 176.776,68	€ 177.683,02	€ 191.381,03	€ 172.138,26	€ 188.335,69	€ 215.432,19
Totale	€ 4.684.096,81	€ 5.119.131,66	€ 4.420.296,90	€ 3.971.016,17	€ 4.115.194,90	€ 4.090.145,84	€ 4.084.176,16	€ 4.529.750,40



Valori massimi registrati per l'anno in questione



Valori minimi registrati per l'anno in questione

Figura 3.1: Fatturati mensili dei singoli hotel *target* e fatturati mensili aggregati per il periodo che va dal 2006 al 2013.

La percentuale tende ad attenuarsi, se pur lievemente, negli anni seguenti, attestandosi a un minimo pari a poco più del 70% nei tre anni immediatamente successivi alla crisi: 2009, 2010, 2011. La cosa non dovrebbe sorprendere in maniera esagerata. È normale che in un periodo di crisi i beni con prezzi più elevati siano colpiti da rischio di invenduto, di conseguenza per un hotel quattro stelle questo aumento di aleatorietà si traduce in un abbassamento delle tariffe volto a cercare di mantenere tassi di occupazione elevati e in linea con gli anni precedenti (Enz, Canina et al., 2009).

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hotel 1	74,5%	73,0%	72,1%	70,8%	70,3%	70,3%	72,3%	73,1%
Hotel 2	25,5%	27,0%	27,9%	29,2%	29,7%	29,7%	27,7%	26,9%
Aggregato	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 3.2: Apporto percentuale degli hotel *target* al fatturato aggregato.

Il fenomeno della decrescita della percentuale di apporto al fatturato aggregato da parte dell'Hotel 1 sarebbe potuto essere più attenuato o inesistente se si fosse trattato di un hotel cinque stelle, che in quanto bene di lusso avrebbe mantenuto livelli di redditività *standard*. Un hotel quattro stelle non può infatti essere considerato un bene di lusso, posizionandosi in una fascia di prezzo più bassa e caratterizzandosi per una politica di *pricing* maggiormente manovrabile. In altri termini questo significa che un hotel quattro stelle è una struttura che sfrutta meno la *leadership* di qualità rispetto a un cinque stelle e a maggior ragione nel contesto del centro storico veneziano, in cui il solo posizionamento pone sullo stesso piano strutture anche di categorie differenti.

Quanto appena detto comporta il fatto che tra un hotel a quattro stelle e un hotel a tre stelle un consumatore che possa permettersi entrambe le spese, in un periodo di crisi, è portato ad acquistare la camera dell'hotel a tre stelle.

La cosa si può evincere anche studiando l'andamento dei fatturati degli hotel presi singolarmente e in aggregato (figura 3.3). Osservandone l'andamento tra 2006 e 2013 si vede infatti come il cosiddetto “effetto crisi” (Colombo, 2014) sia molto meno accentuato per l'Hotel 2 piuttosto che per l'Hotel 1.

Pur registrandosi una lieve decrescita nell'anno 2009 per l'Hotel 2, il dato non si trasforma in tendenza negli anni successivi, con un 2010 e un 2011 che si attestano addirittura tra gli anni in cui i fatturati sono più elevati nella serie presa in esame. A quanto detto va poi

aggiunto che il dato negativo del 2009, pari a € 1.161.101,65, non rappresenta l'unico valore basso della serie: nel 2006 infatti l'Hotel 2 registra un fatturato di € 1.195.801,07.

La curva del fatturato dell'Hotel 2 può di conseguenza dirsi costante, con alcuni picchi in particolare nel 2007 e nel 2013.

Dovendo invece dare un giudizio definitivo per quanto concerne l'andamento del fatturato dell'Hotel 1 tra 2006 e 2013 (figura 3.3), si può tranquillamente affermare che la crisi si è fatta sentire con una certa forza già dal 2008. Tuttavia la situazione dell'hotel oggi può dirsi positiva, con un *trend* costante di crescita negli ultimi quattro anni.

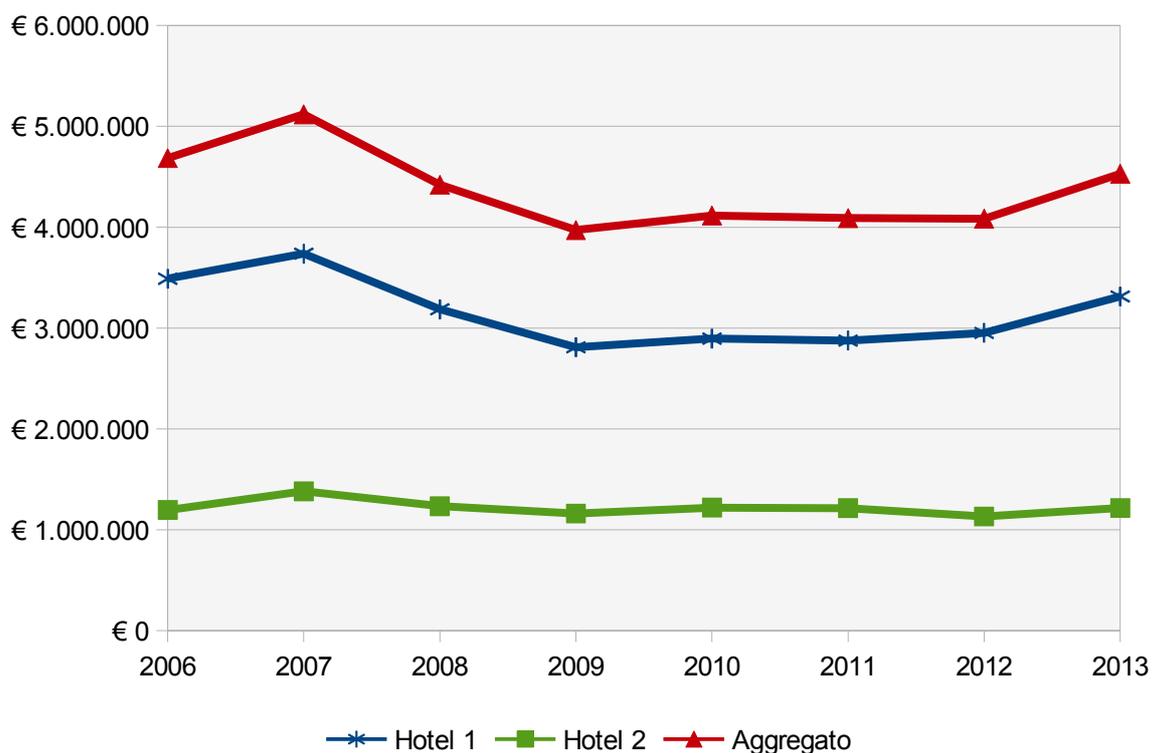


Figura 3.3: Andamento dei fatturati singoli degli hotel *target* e del fatturato aggregato tra il 2006 e il 2013.

Lo stesso discorso può essere fatto per l'andamento del fatturato aggregato tra 2006 e 2013 (figura 3.3). Il suo *trend* risulta molto simile a quello della curva dell'Hotel 1, cosa logica se si considera la tendenziale stazionarietà della curva relativa all'Hotel 2.

Ora non resta che vedere come la realtà alberghiera *target* si collochi all'interno di un contesto più generale. Nella mancanza di indici di mercato per la città di Venezia il confronto può anche essere effettuato con indicatori più generali dello stato di salute dell'economia in esame, nel caso si è optato per il PIL della regione Veneto (figura 3.4).

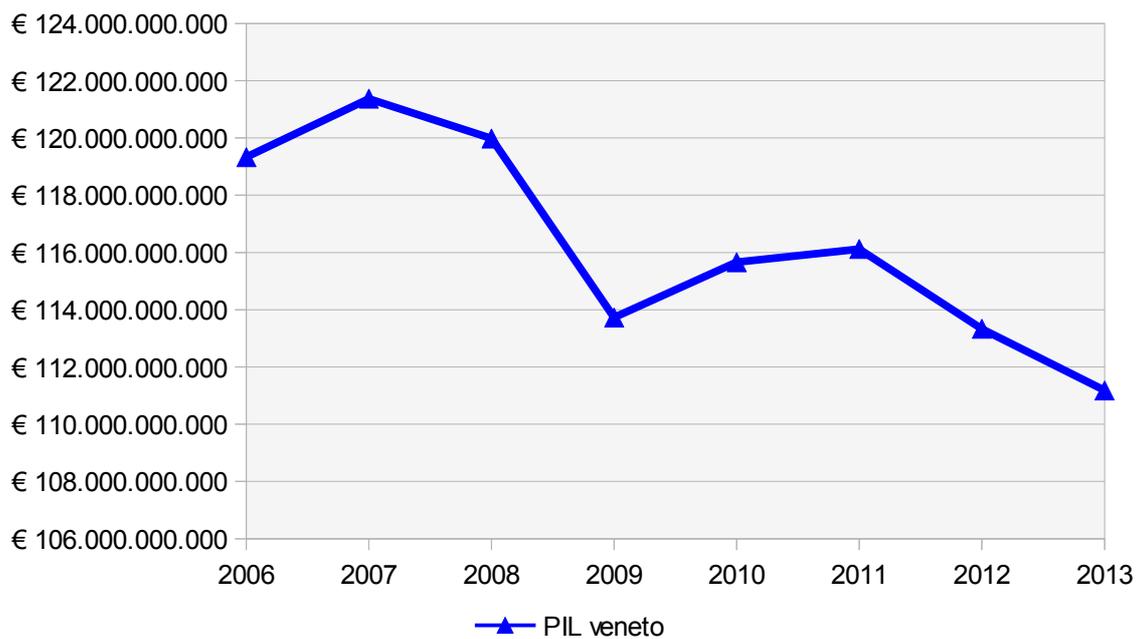


Figura 3.4: Andamento del PIL veneto tra 2006 e 2013.

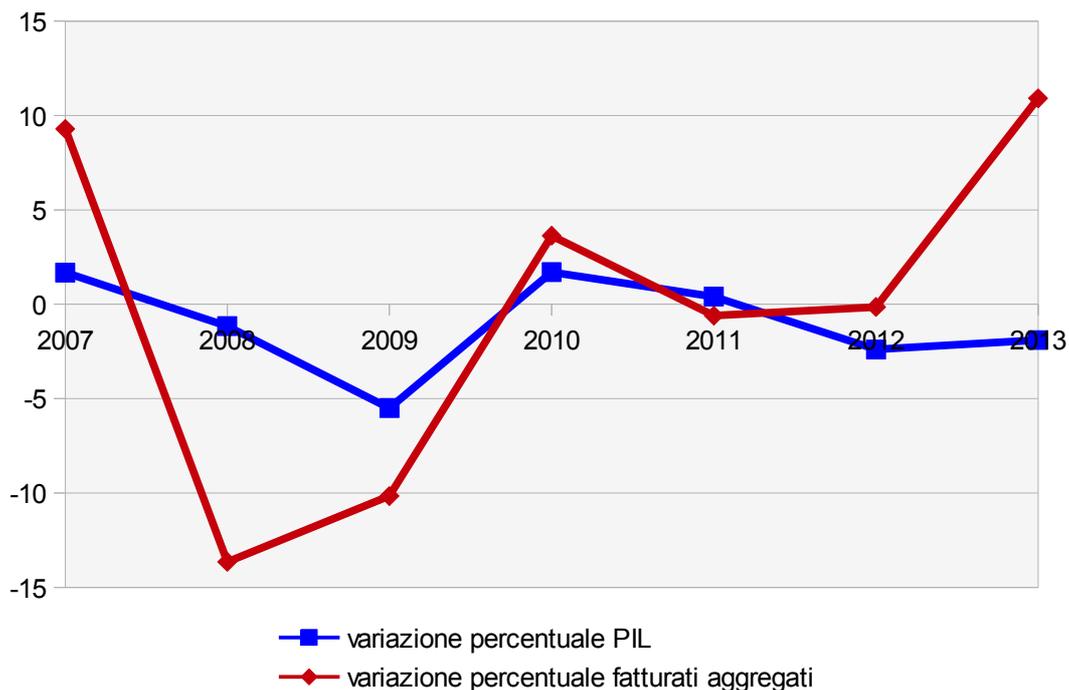


Figura 3.5: Confronto tra la variazione percentuale del PIL veneto e quella del fatturato degli hotel *target* tra 2007 e 2013.

Confrontando gli andamenti rispettivamente del fatturato aggregato (figura 3.3) e del PIL regionale (figura 3.4) si nota subito una tendenziale similarità nella curva che disegnano

nel periodo che va da 2006 al 2011. L'effetto crisi infatti si ripercuote in entrambi i casi negli anni 2008 e 2009, passando a una lieve ripresa tra 2010 e 2011.

Ora la differenza principale si ha tra 2012 e 2013 come si può anche vedere osservando l'andamento delle variazioni percentuali dei due indicatori in esame (figura 3.5). Se il PIL regionale infatti decresce in maniera anche profonda in questo periodo, la realtà alberghiera *target* invece vive un periodo di piena ripresa che la porta nel 2013 a livelli di fatturato simili a quelli del 2006.

È possibile dunque affermare che gli hotel *target* stanno vivendo una situazione economica migliore rispetto al contesto regionale in cui operano.

3.1.1 Alta e bassa stagione degli hotel: analisi dei fatturati mensili

È possibile capire quali siano i periodi di alta e bassa stagione per le strutture *target* osservandone l'andamento dei fatturati con un dettaglio mensile. Infatti, pur essendo tassi di occupazione e *Average Daily Rate* indici con un certo livello di interdipendenza, almeno per quanto concerne fasce di clientela di tipo *leisure*, un fatturato più alto dipende in minor misura da livelli di occupazione elevati piuttosto che da ADR elevati. Il motivo è che questi ultimi permettono di ottenere livelli di *Revenue Per Available Room* superiori.

È stato infatti dimostrato (Canina e Enz, 2006) che, anche nei periodi di crisi, gli hotel che riescono a resistere alla pressione imposta dal *competitive set* ad abbassare le tariffe ottengono dei vantaggi ben visibili in termini di *revenue*.

Questo dato si traduce nel fatto che i periodi in cui il fatturato, e quindi il RevPAR, è più alto sono anche i periodi in cui le tariffe, e quindi l'ADR, sono più alte. In conseguenza di ciò si può dire che i periodi in cui i fatturati sono più elevati sono anche quelli in cui le tariffe sono più alte, cioè i periodi di alta stagione.

È dunque possibile vedere con facilità quali sono le stagionalità delle strutture in esame osservando l'andamento del fatturato durante l'anno per ogni mese, considerando che i periodi in cui i fatturati sono più bassi sono quelli di bassa stagione, mentre i periodi in cui invece i fatturati sono più alti sono quelli di alta stagione.

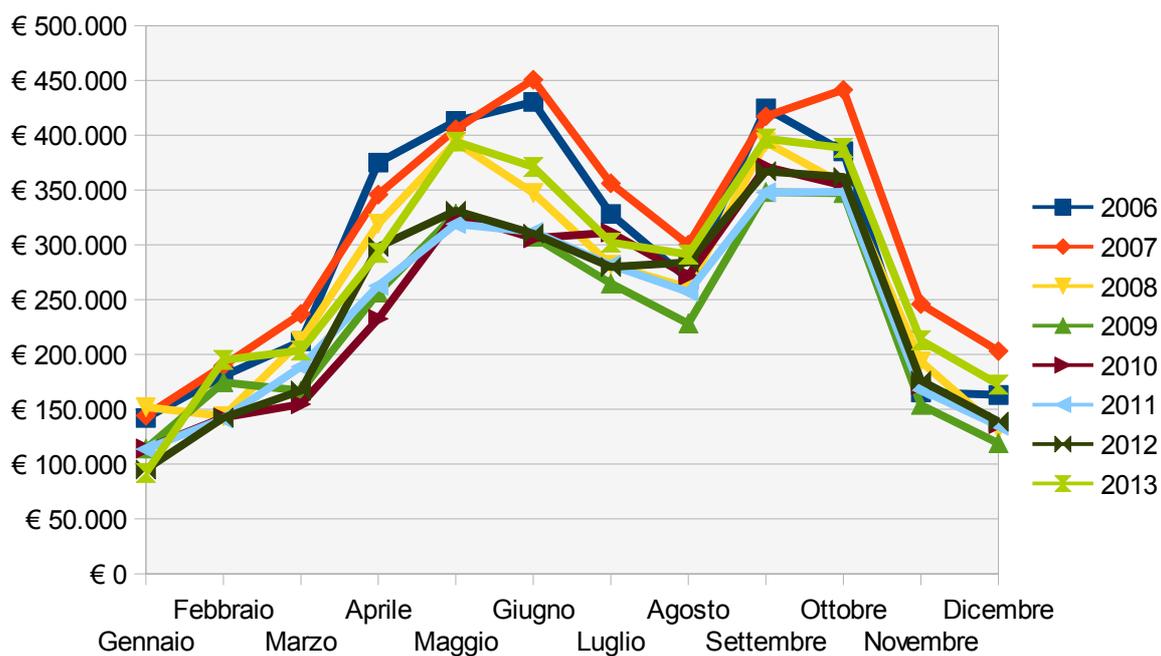


Figura 3.6: Andamento del fatturato dell'Hotel 1 dal 2006 al 2013 con dettaglio mensile.

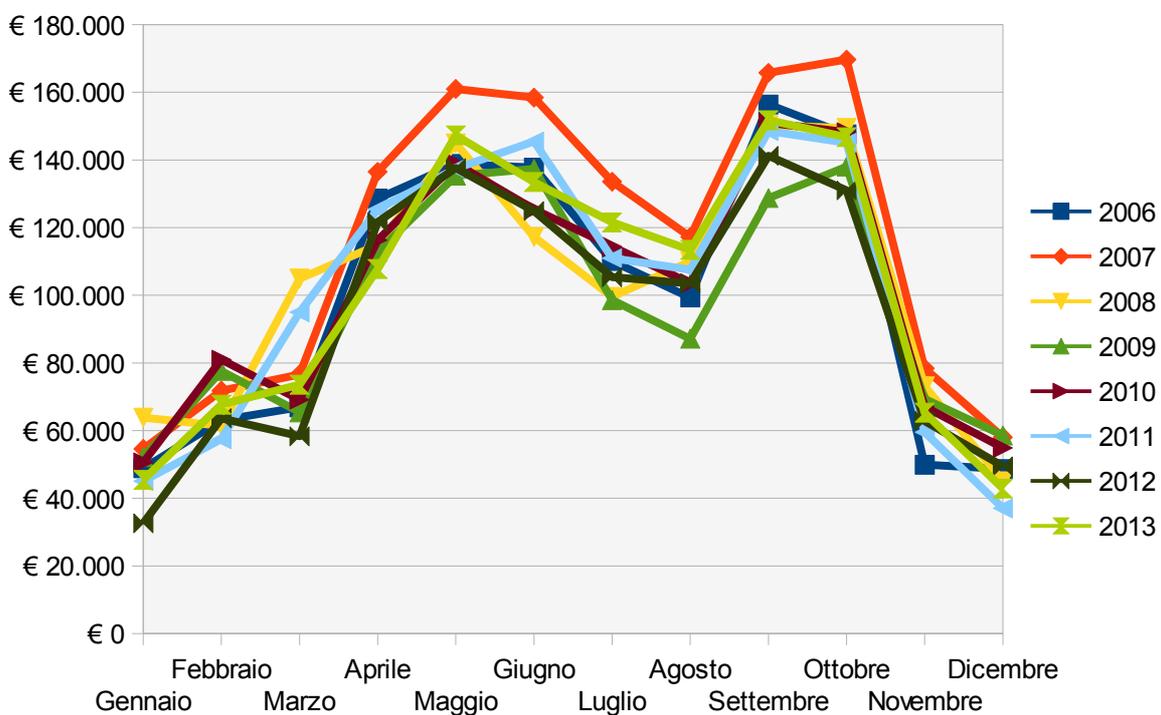


Figura 3.7: Andamento del fatturato dell'Hotel 2 dal 2006 al 2013 con dettaglio mensile.

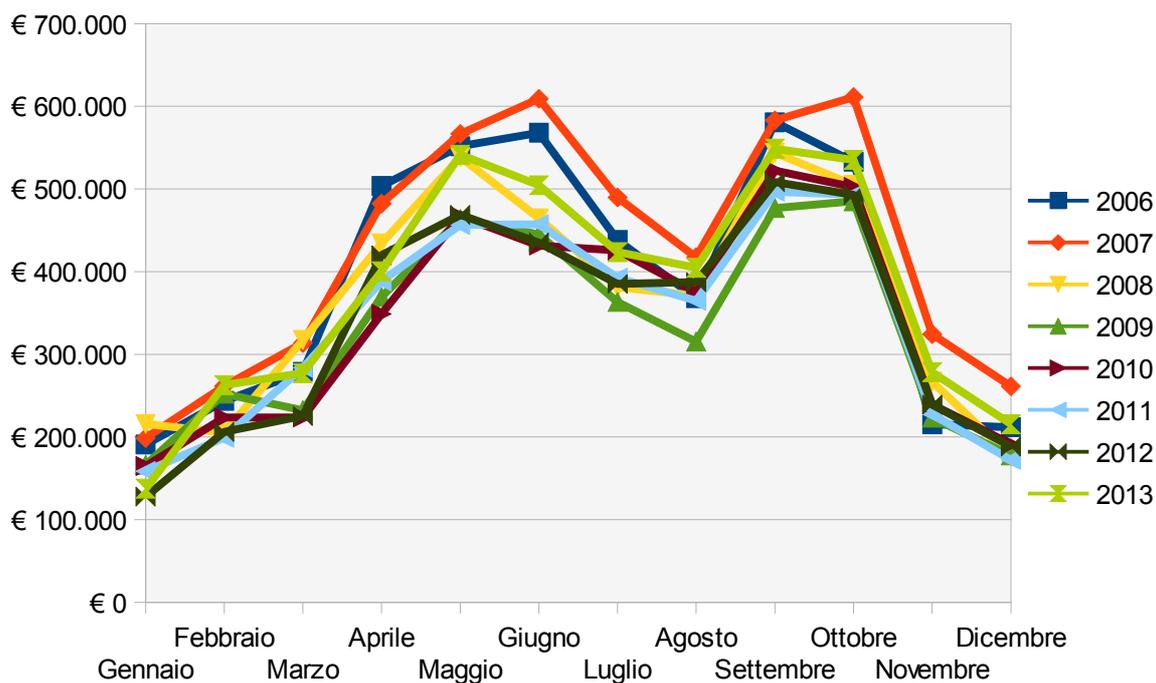


Figura 3.8: Andamento del fatturato aggregato degli hotel *target* dal 2006 al 2013 con dettaglio mensile.

La stagionalità è abbastanza simile nelle due strutture *target* (figure 3.6 e 3.7): da Aprile a Ottobre i fatturati si impennano, mentre da Novembre a Marzo si abbassano in maniera sostanziale. La cosa produce un andamento del fatturato aggregato (figura 3.8) molto simile a quelli singoli.

La similarità della stagionalità tra le due strutture tuttavia si può anche evincere dagli indici di stagionalità (figura 3.9) che si discostano di poco per i due hotel, con una sola evidente differenza nel mese di Gennaio, un mese di ancor più bassa stagione per l'Hotel 1 piuttosto che per l'Hotel 2.

Per quanto concerne l'Hotel 1, l'anno in cui il fatturato è stato decisamente superiore è stato il 2007 (figura 3.6). In quest'anno il rendimento è stato superiore praticamente per ogni mese e non solo nei periodi di alta stagione, con una sola eccezione per il mese di Aprile, che vede nel 2006 l'anno con il miglior fatturato registrato.

Anche per l'Hotel 2 l'anno in cui si sono registrati i fatturati più elevati è il 2007 (figura 3.7). Tuttavia la maggiore *revenue* si è ottenuta nei periodi di alta stagione. In sostanza, si è trattato di un anno in cui i coefficienti di stagionalità hanno avuto una sensibile impennata nei

mesi tra Maggio e Ottobre.

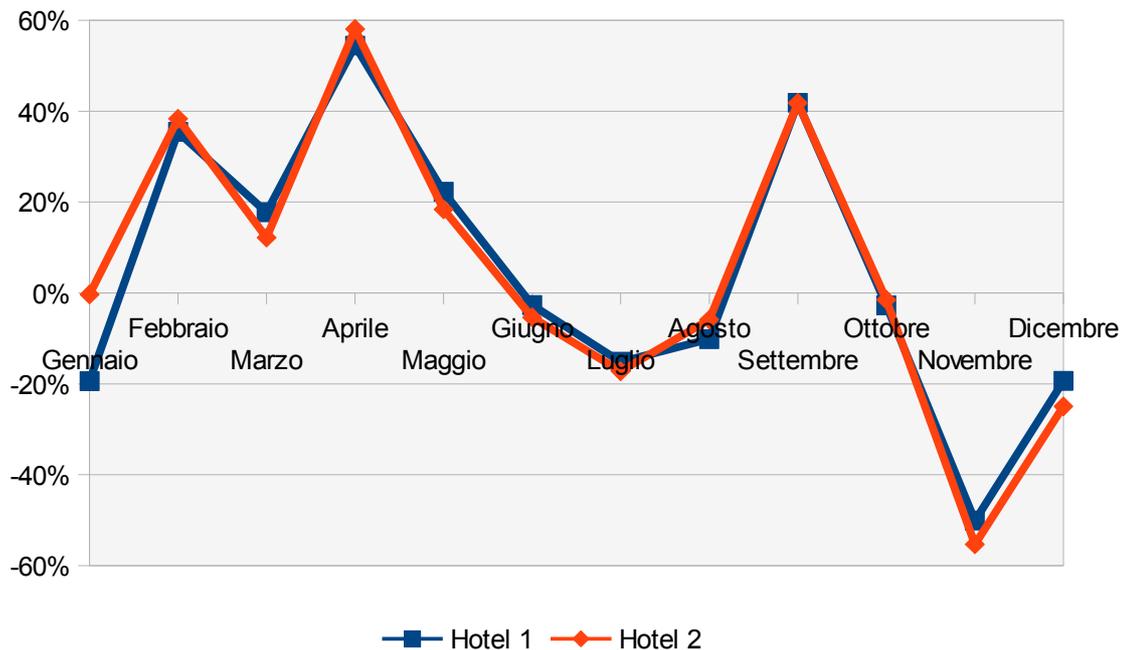


Figura 3.9: Indici di stagionalità calcolati sulla media dei fatturati mensili tra gli anni 2006 e 2013.

3.1.2 Analisi dei fatturati di un *outlier*: il Carnevale di Venezia

Sembra ora opportuno concentrarsi sull'andamento dei fatturati degli hotel *target* in relazione a un singolo evento, nello specifico il Carnevale, che per la serie storica costituisce un *outlier*.

Con questo termine ci si riferisce essenzialmente a un evento straordinario; se ne può parlare quando si riscontrano degli scostamenti decisamente elevati in un dato di una serie storica rispetto alla media o comunque alla maggior parte dei dati della stessa. Questi scostamenti possono essere causati da errori o dalla variabilità intrinseca del fenomeno. Pertanto, un *outlier* può essere il dato meno importante e quindi da eliminare, oppure quello più significativo, da analizzare con particolare attenzione.

Volendo in questa fase concentrarsi di fatto su una particolarità di calendario, questo *outlier* diventa un evento significativo da analizzare per osservare in che misura le strutture *target* riescono a generare *revenue* in simili periodi.

L'andamento dei fatturati tra 1998 e 2014 (figura 3.10) è abbastanza altalenante. Si

verificano dei livelli di fatturato molto bassi in particolare tra 1998 e 2001 e nel 2005, a fronte di picchi nel 2009, nel 2011 e tra 2013 e 2014.

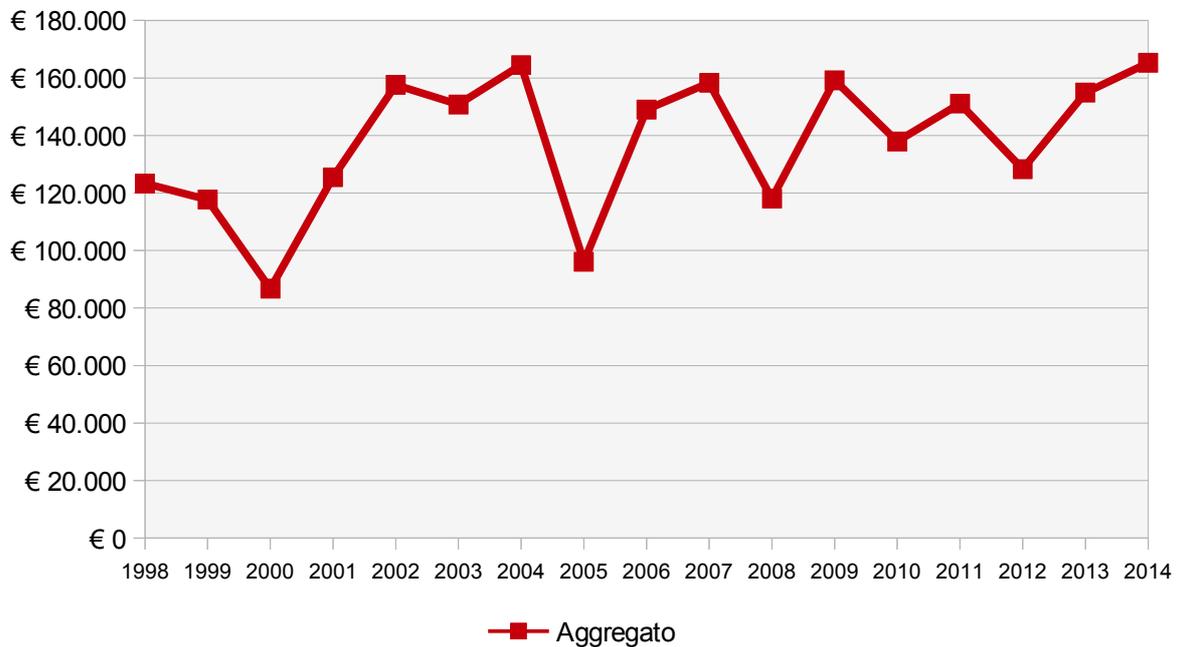


Figura 3.10: Grafico dell'andamento dei fatturati aggregati degli hotel *target* nel periodo di Carnevale dal 1998 al 2014.

La lettura dell'andamento della *revenue* generata durante Carnevale, se pur sembri coerente con la ripresa dei fatturati nel periodo post crisi, sembra complicata in relazioni ad alcuni suoi comportamenti altalenanti degli anni precedenti.

La questione non è però così difficile da comprendere. Va detto infatti che il Carnevale rappresenta effettivamente un evento con cadenza annuale, tuttavia i giorni in cui ha luogo, se pur vadano sempre da Sabato a Martedì Grasso comprendendo così dieci giorni, variano di anno in anno e anche di parecchio. Il *range* di date interessate dal Carnevale e prese in esame negli anni qui trattati infatti va addirittura dal 26 Gennaio sino all'8 Marzo. La questione comporta delle variazioni non indifferenti a livello di fatturato. Rifacendosi infatti a quanto detto e visto in precedenza, Gennaio è il mese più basso dell'anno a livello di *revenue* generata per le strutture *target*, mentre Febbraio e Marzo, pur trattandosi comunque di periodi di bassa stagione, vedono dei fatturati più elevati e in alcuni anni quasi da media stagione.

L'evento Carnevale allora va analizzato prestando molta attenzione ai periodi dell'anno in cui si verifica. Nella trattazione seguente, di conseguenza, si è cercato di scindere i periodi

in cui il Carnevale ha avuto luogo molto presto, da quelli in cui invece si è svolto molto tardi e per completezza quelli in cui si è svolto in date intermedie.

Considerando le rilevazioni a disposizione, concernenti un periodo di sedici anni compreso tra il 1998 e il 2014, gli anni in cui il Carnevale si è verificato in bassissima stagione sono stati considerati sei (figura 3.11). Il *range* di date che si è andato così a ottenere va dal 26 di Gennaio al 16 di Febbraio per un totale di ventidue giorni.

Vediamo subito che la rappresentazione grafica registra una crescita costante dal 2005 al 2013, si osserva tuttavia un andamento altalenante tra 1999 e 2005, con un picco nel 2002 e un livello di fatturato molto basso nel 2005. Tuttavia il Carnevale nel 2005 cade a fine Gennaio, mentre nel 2002 a inizio Febbraio.

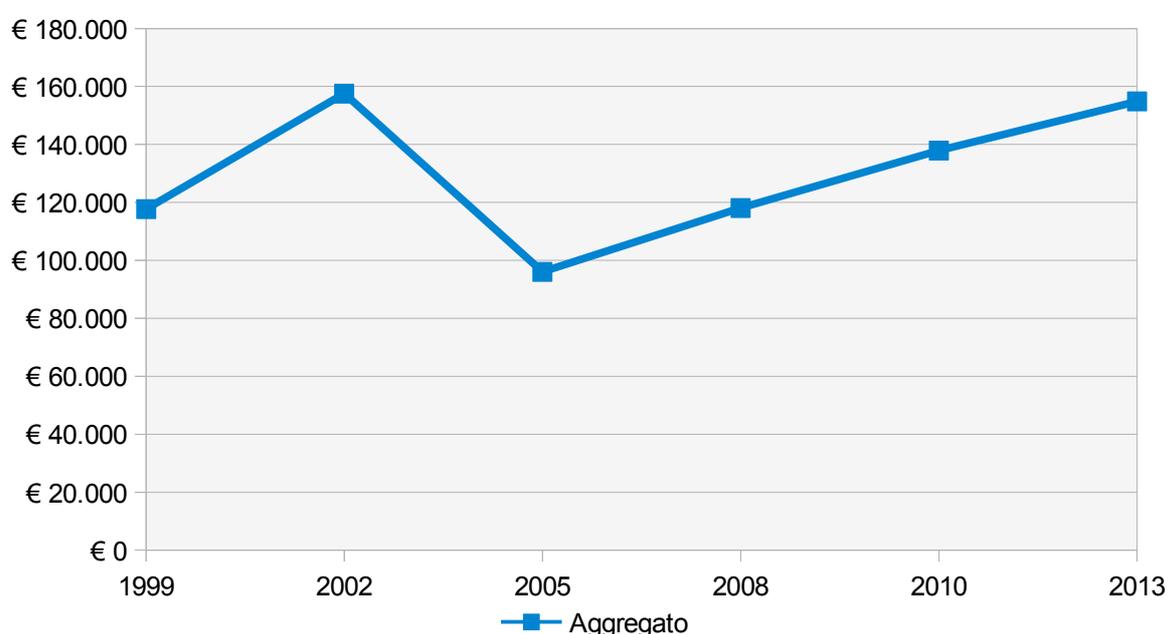


Figura 3.11: Grafico dell'andamento dei fatturati aggregati degli hotel di riferimento nei periodi di Carnevale verificatisi tra fine Gennaio e inizio Febbraio.

Dunque per quanto concerne i Carnevali che si sono svolti in bassissima stagione il *trend* di crescita dei fatturati delle strutture analizzate sembra essere meno altalenante.

Ora l'attenzione va spostata su quello che è accaduto per i carnevali che si sono manifestati in una fascia intermedia di date, i cui dieci giorni di eventi si sono manifestati per la maggior parte nei venti giorni finali del mese di Febbraio.

Le rilevazioni in questo caso sono sette (figura 3.12) e l'andamento che vanno a rappresentare sembra comunque quello di un *trend* di crescita se non fosse per la brusca

inflessione del 2012.

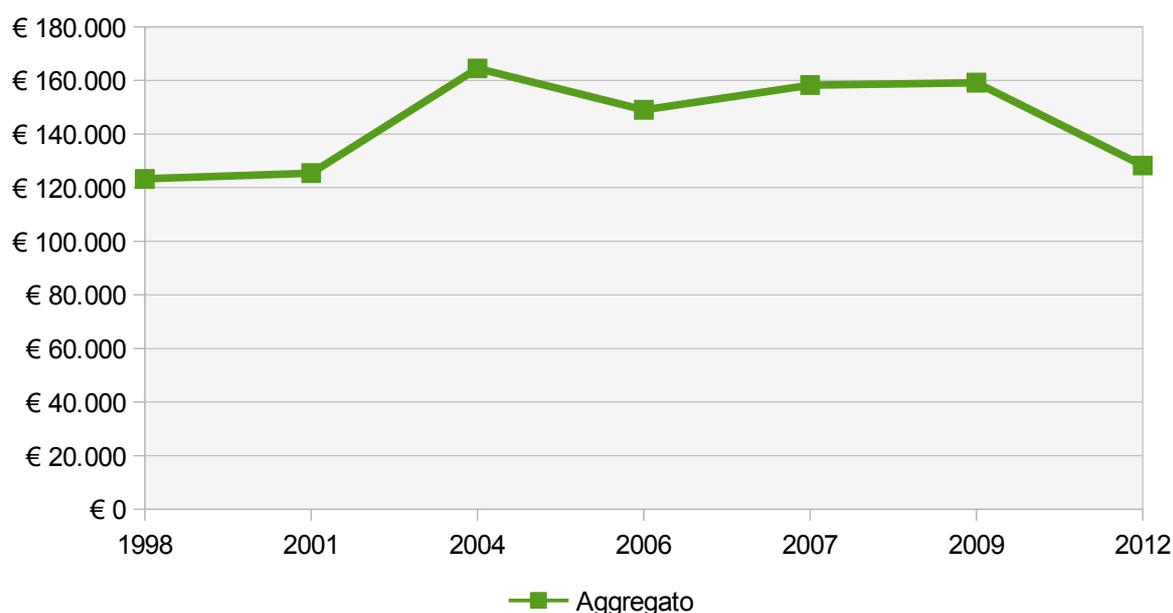


Figura 3.12: Grafico inerente l'andamento dei fatturati aggregati degli hotel di riferimento nei periodi di Carnevale verificatisi negli ultimi venti giorni di Febbraio.

Il *range* di date che in questa seconda suddivisione si registra va dal 10 di Febbraio sino al 28 di Febbraio, per un totale di diciannove giorni.

Va sottolineata una differenza abbastanza marcata tra il fatturato medio registrato per i carnevali di bassissimo periodo e quelli di medio periodo. Se per i primi infatti si parla di un fatturato medio pari a € 130.357,79, per i secondi invece si registra un fatturato medio pari a € 143.994,51, ottenendo una differenza a favore dei fatturati dei carnevali di media stagione pari a € 13.636,72 cifra che giustifica la suddivisione di date effettuata.

Si passi ora all'analisi dell'ultimo gruppo di carnevali analizzato, quelli di alta stagione.

Le date considerate in questo caso vanno dalla più bassa, il 22 di Febbraio, alla più alta, l'8 di Febbraio, che corrisponde tuttavia al 7 di Febbraio registrato nel 2000, questo a causa di problemi relativi agli anni bisestili. Al di là di questa complicità, il *range* relativo alle date considerate è pari a quindici giorni.

L'andamento dei fatturati, nei quattro anni analizzati, è, senza dubbio alcuno, quello maggiormente lineare tra i grafici finora analizzati, con una crescita costante è abbastanza marcata nel tempo (figura 3.13).

Va detto tuttavia che nonostante ci si trovi ad analizzare i carnevali di alta stagione, la

differenza nel valore medio del fatturato non è coerente con quello che ci si aspettava, con una differenza in favore del valore medio dei carnevali intermedi pari a € 5.545,89.

La cosa a prima vista può stupire, tuttavia, analizzando la serie di valori dei carnevali di alta stagione (figura 3.13), si nota come il fatturato registrato nel 2000 comporti un profondo crollo del valore medio registrato.

Per ovviare all'anomalia (*outlier*) della serie in esame, è possibile effettuare nuovamente il confronto fra i fatturati medi registratisi per i due periodi, eliminando il valore più basso per la serie in figura 3.13 e invece i due più bassi per la serie in figura 3.12, considerando che le misurazioni sono praticamente doppie.

Si vede (figura 3.14) come, eliminando dall'analisi questi cosiddetti *outlier*, la differenza che si viene a creare nel fatturato medio annuale, pari a € 3.852,80, sia in favore dei carnevali di alta stagione, cosa che giustifica il ragionamento esposto con la classificazione dei carnevali in tre differenti categorie.

Alla conclusione dell'analisi appena delineata si può dire che, considerando tre differenti classi di carnevali, si può registrare una *trend* di crescita nonostante alcune eccezioni, come, ad esempio, per il 2005 e il 2008 per i carnevali bassi e per il 2007 per i carnevali medi. Tuttavia queste anomalie possono in parte derivare da stagionalità leggermente differenti se pur facenti parte della stessa classe considerata.

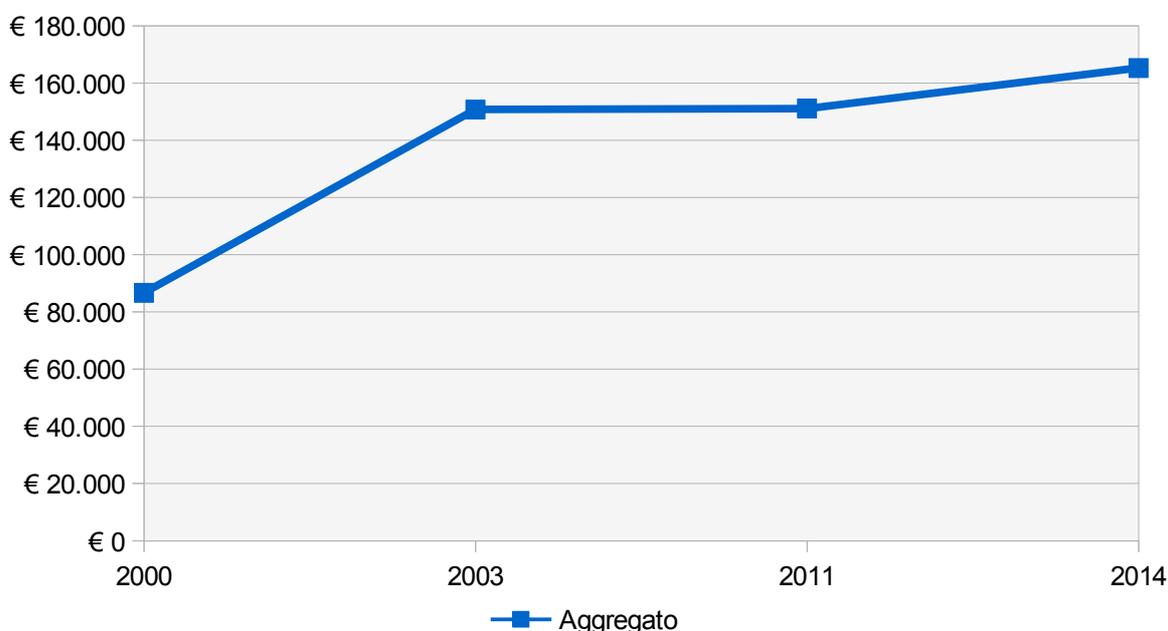


Figura 3.13: Grafico inerente l'andamento dei fatturati aggregati degli hotel di riferimento nei periodi di Carnevale verificatisi a cavallo tra Febbraio e Marzo.

Carnevali alti			Carnevali medi		
Anno	Date	Hotel 1+Hotel 2	Anno	Date	Hotel 1+Hotel 2
2003	22/02-04/03	€ 150.755,90	2004	14/02-24/02	€ 164.485,07
2011	26/02-08/03	€ 151.085,76	2006	18/02-28/02	€ 149.014,86
2014	22/02-04/03	€ 165.265,17	2007	10/02-20/02	€ 158.290,34
			2009	14/02-24/02	€ 159.174,06
			2012	11/02-21/02	€ 128.283,07
Totale fatturati		€ 467.106,83			€ 759.247,39
Fatturato medio		€ 155.702,28			€ 151.849,48
Differenza					€ 3.852,80

Figura 3.14: Tabella riassuntiva dei fatturati dei carnevali alti e di quelli bassi dopo l'eliminazione degli *outlier*, con dettaglio della differenza fra i fatturati medi.

3.2 *Benchmarking* alberghiero degli hotel *target*

Gli indicatori che vengono utilizzati nel *benchmarking* alberghiero sono degli strumenti utilissimi alle pratiche e alle valutazioni inerenti il RM, in ragione di ciò a seguire se ne fa un'applicazione alle strutture *target* della tesi.

In questo *benchmarking* si sono presi in considerazione solo gli indicatori di occupazione e fatturato, tralasciando le altre due classi di indicatori per delle ragioni ben precise.

Per quanto concerne gli indicatori di costo è infatti molto difficile trovare dei dati dettagliati negli alberghi, ma anche nelle aziende in generale, spesso infatti si sottovaluta un'accurata definizione dei costi. Nel caso specifico qui analizzato poi la condivisione della forza lavoro fra le due strutture non facilita il compito, considerato anche che il personale addetto ad esempio al *room service* è condiviso anche con il reparto del *food and beverage* delle due strutture. Questa complicità necessiterebbe per la sua risoluzione di informazioni aggiuntive di cui purtroppo non si è in possesso e che riguardano l'organigramma e gli stipendi degli impiegati.

Gli indicatori di mercato poi non potevano essere ottenuti in alcun modo. Non esiste infatti nel veneziano, ma più in generale in Italia, la prassi alla condivisione di dati su occupazione, costi, fatturati e tariffe di vendita che invece sarebbe molto utile per il miglioramento reciproco e lo sviluppo del mercato alberghiero. Questo dipende da una diffusa diffidenza alla collaborazione tra concorrenti, dalla mancanza di un'ottica di “*destination*

management” e di una relativa autorità, nonché dalla poca diffusione al giorno d'oggi in Italia della materia del RM.

3.2.1 *Benchmarking* interno delle strutture di riferimento

Non era possibile effettuare un classico *benchmarking* delle strutture *target* per la mancanza, come già detto, di indici di mercato che dessero un'idea delle prestazioni dei concorrenti dei due alberghi considerati. In conseguenza di ciò si è optato per la realizzazione di una tipologia particolare di *benchmarking*, il *benchmarking* interno.

Con esso ci si riferisce a un'analisi sistemica tra unità della stessa azienda, per identificare le *best practice* interne da usare come termine di confronto e decidere le azioni da mettere in pratica per raggiungere quei livelli o definirne di nuovi. Nello studio in esame tuttavia il confronto è stato fatto tra l'andamento di alcuni indicatori degli hotel *target* in periodi di tempo differenti.

Nella trattazione che segue sono stati considerati tre indici di *benchmarking* fondamentali, facenti parte della categoria degli indicatori di occupazione e fatturato: il tasso di occupazione, l'ADR e il RevPAR (già trattati nel capitolo 2).

Nell'analisi di *benchmarking* affrontata sono stati utilizzati, come in precedenza, i fatturati forniti dall'amministrazione dell'hotel (riferiti esclusivamente alla formula *bed & breakfast*) e i *report* inerenti i livelli di occupazione forniti dal *Property Management System* delle strutture *target*, Fidelio Suite 8.

3.2.2 Comportamento del tasso di occupazione annuale tra il 2006 e il 2013

Definita la metodologia di *benchmarking* applicata agli hotel *target*, si va ora a osservarne e commentare i risultati. Si parta da alcune considerazioni relative al tasso di occupazione.

Il *trend* che caratterizza questo indice (figura 3.15) considerato in media annuale per il periodo che va dal 2006 al 2013 è, con una sola eccezione per l'anno 2008 verosimilmente dovuta all'inizio della crisi, senza dubbio crescente, se non per alcuni piccoli cali nel 2007 e nel 2012. Si può infatti affermare che, se nel 2006 e nel 2007 il tasso di occupazione raggiungeva livelli di poco inferiori all'80%, dal 2010 a oggi il livello raggiunto da questo

indicatore si attesta sempre in prossimità dell'85%, con un picco proprio nel 2013, in cui l'*occupancy* registrata è pari addirittura all'86,3%.

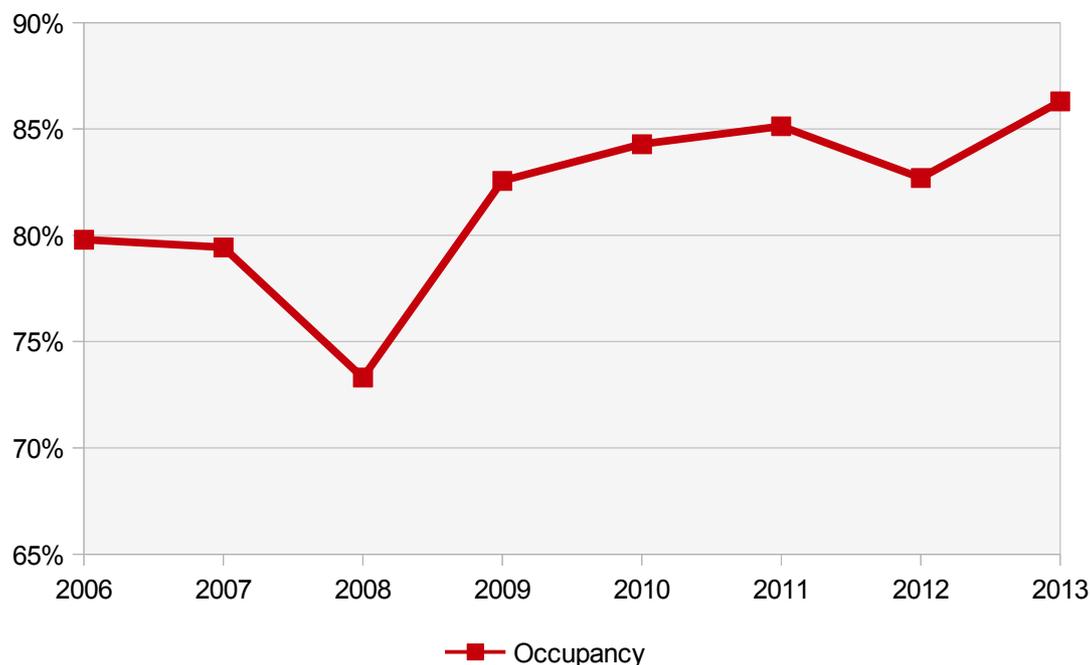


Figura 3.15: Il *trend* del tasso di occupazione annuale aggregato dal 2006 a 2013.

Quanto registrato comporta delle variazioni importanti in termini di camere occupate. Considerando infatti nel caso in esame una capacità totale pari a 80 camere, se pur per alcuni periodi lavori di ristrutturazione possano aver ridotto quest'ultima, la differenza tra le camere occupate mediamente nel 2006 (*occupancy*: 79,80%) e quelle occupate mediamente nel 2013 (*occupancy*: 86,3%) è pari a poco più di 5 camere, più del 6% della capacità totale. Questi numeri permettono di comprendere meglio la portata della variazione che invece le sole percentuali non chiarivano al meglio.

3.2.3 Redditività delle camere tra 2006 e 2013

Chiarito l'andamento del tasso di occupazione annuale nell'intervallo considerato, ora vanno analizzati anche il RevPAR e l'ADR.

Si consideri che l'ADR non può mai avere valori inferiori al RevPAR, questo dipende dalla differenza nei denominatori, rispettivamente le camere occupate per il primo e le camere disponibili per il secondo. Dunque, se pur contemplata matematicamente un'uguaglianza nei

valori dei due indici, nella realtà e nel caso in esame il RevPAR è quasi sempre inferiore all'ADR, dato che non si attestano mai con continuità livelli di occupazione pari al 100%.

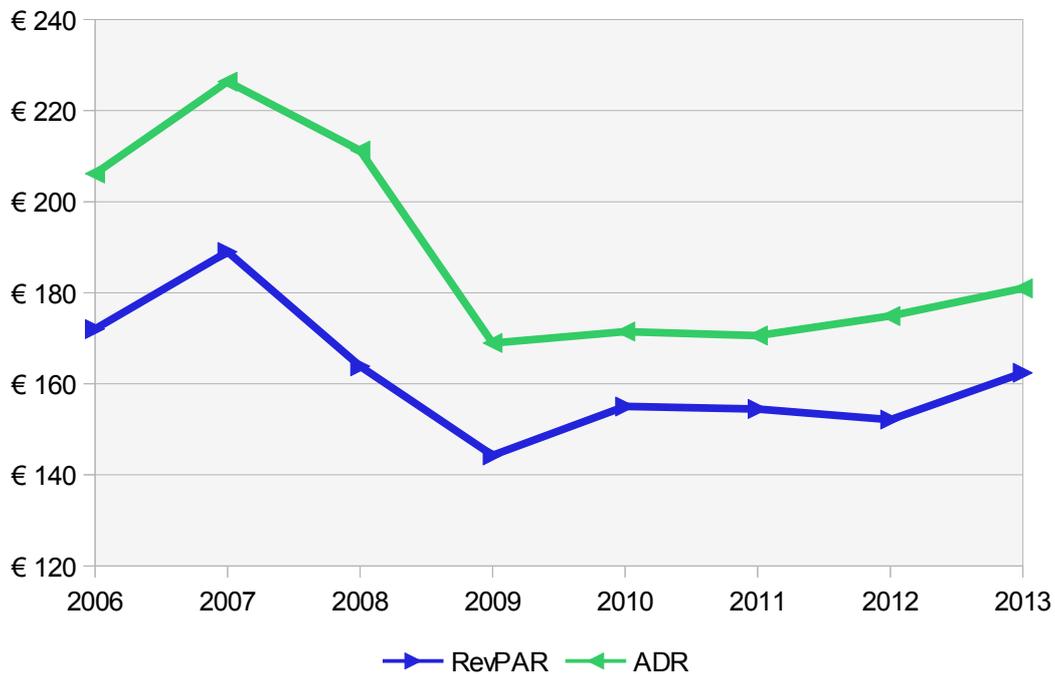


Figura 3.16: Il *trend* del RevPAR e dell'ADR annuali aggregati dal 2006 al 2013.

I due indici negli hotel *target* hanno un *trend* (figura 3.16) di fatto opposto rispetto a quello del tasso di occupazione. I livelli di RevPAR e di ADR sono infatti decisamente più alti nei primi tre anni analizzati e con un picco nel 2007, rispetto agli ultimi cinque anni, nonostante il calo del 2009 sia abbastanza normale poiché anno seguente alla crisi economica. Tuttavia si riscontra una ripresa dei due indici nel periodo post crisi con un incremento particolarmente rilevante nel 2013.

Anni	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
RevPAR	€ 172,04	€ 188,99	€ 163,84	€ 144,30	€ 155,02	€ 154,49	€ 152,14	€ 162,43
ADR	€ 206,18	€ 226,37	€ 211,22	€ 168,95	€ 171,50	€ 170,61	€ 174,89	€ 180,97
Differenziale %	16,56%	16,51%	22,44%	14,59%	9,61%	9,45%	13,00%	10,25%
Occupancy	79,80%	79,43%	73,30%	82,56%	84,29%	85,13%	82,70%	86,30%

Figura 3.17: Tabella riassuntiva del differenziale percentuale tra ADR e RevPAR in rapporto al tasso di occupazione tra 2006 e 2013.

Un'altra considerazione da fare tuttavia è che il RevPAR, poiché dipendente anche dal

tasso di occupazione, tende a ridurre il *gap* che lo distanzia dall'ADR tra 2009 e 2013, ciò accade in ragione dei maggiori livelli di *occupancy* registrati. Non per niente il 2008 è l'anno in cui si registra il differenziale più elevato tra i due indici, ma anche quello in cui si registra il tasso di occupazione più basso della serie in esame (figura 3.17).

3.2.4 La crescente dipendenza del fatturato dal tasso di occupazione

La tendenza opposta appena registrata nei *trend* di *occupancy* e RevPAR-ADR comporta alcune considerazioni molto importanti.

Se si prende infatti per vera l'idea (O'Neil e Carlbäck, 2011) per cui in un contesto di *Revenue Management* la tendenza prevalente è quella all'aumento dei livelli di occupazione registrati, allora è possibile affermare che un aumento della dipendenza del fatturato di una struttura alberghiera dal livello di occupazione registrata è sintomo della possibile introduzione di prassi e strumenti di RM.

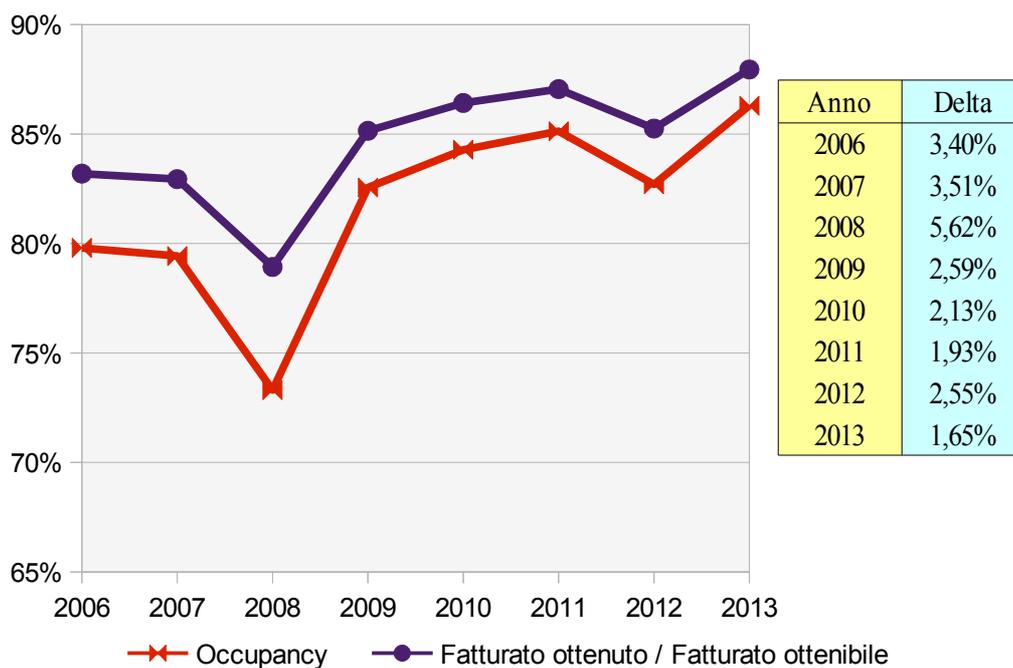


Figura 3.18: Variazione della dipendenza del fatturato aggregato dal tasso di occupazione dal 2006 al 2013.

Nelle strutture *target management* ha aumentato la sua propensione a ragionare in termini di RM in particolare nel periodo post crisi. Analizzando infatti il differenziale

percentuale tra il tasso di occupazione registrato e il rapporto fra fatturato ottenuto e fatturato ottenibile (quest'ultimo inteso come fatturato che si sarebbe ottenuto se si fosse registrato un tasso di occupazione dell'100%), si osserva una crescita della dipendenza dei fatturati dal livello di occupazione (figura 3.18). Tutti i valori delta infatti che seguono al 2008 sono sempre sotto il 3% e a volte sotto il 2%, mentre quelli del 2008 e degli anni precedenti sono sempre superiori al 3%, con una massima differenza registrata nel 2008.

La conseguenza di quanto detto è che nel caso analizzato verosimilmente si è passati da una politica di *pricing* condizionata dalla *leadership* di qualità a una invece improntata alla saturazione della capacità degli hotel. Si consideri poi che è comunque una tendenza dei periodi di crisi la propensione da parte del *management* ad abbassare le tariffe degli hotel per aumentare i livelli di *occupancy* (Enz., Linda Canina et altri, 2009).

3.2.5 Analisi di RevPAR e ADR su base mensile

Fino a ora ci si è concentrati su indici che avevano un dettaglio annuale e che quindi poco dicevano riguardo il loro andamento in relazione alla stagionalità. Ora dunque è bene considerare anche l'andamento degli indici di occupazione e fatturato con un dettaglio mensile, in maniera tale da valutarne l'andamento nei periodi di alta e bassa stagione.

Si noti anzitutto (figure 3.19 e 3.20) che la stagionalità che RevPAR e ADR mostrano nei differenti anni considerati corrisponde in linea di massima a quella ricavata nella prima parte del capitolo dall'analisi dei fatturati. Si evince dunque una proporzionalità diretta fra il fatturato e i due indici appena visti.

Esulando ora dal generale andamento di questi due indicatori rispetto al fatturato, è da vedersi la differenza che intercorre tra il loro andamento mensile nel 2006 e quello nel 2013, in questo modo è possibile capire come le politiche di *pricing* differiscono a distanza di otto anni.

In figura 3.21 è ben visibile la differenza che intercorre tra il RevPAR del 2006 e quello del 2013. Si osservi che il differenziale registrato per i due hotel *target* non è trascurabile, con una differenza media a favore del 2006 pari a 5,92%. Il valore di questo differenziale tende a essere più elevato nei periodi di alta stagione e dunque fra Aprile e Luglio, nonché fra Settembre e Ottobre.

Le valutazioni fatte per il RevPAR mensile sono un pochino differenti rispetto a quelle

che interessano l'ADR (figura 3.22). Il differenziale tra 2006 e 2013 in questo caso è ancora più marcato, la differenza media percentuale infatti si attesta al 13,93% in favore sempre del 2006.

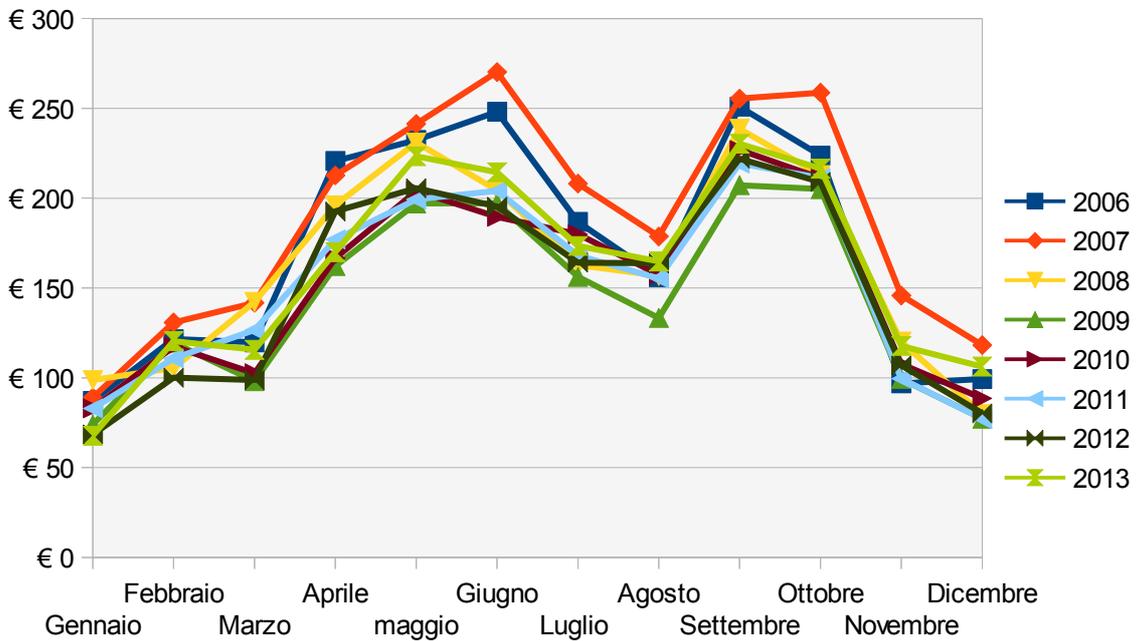


Figura 3.19: Andamento del RevPAR negli anni che vanno dal 2006 al 2013 con dettaglio mensile.

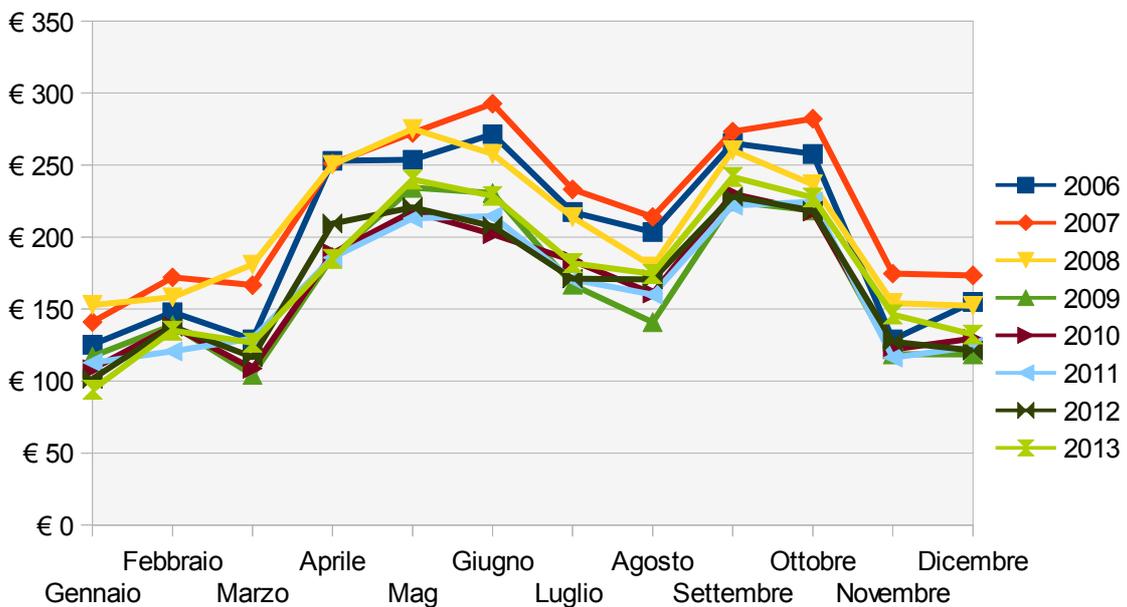


Figura 3.20: Andamento dell'ADR negli anni che vanno dal 2006 al 2013 con dettaglio mensile.

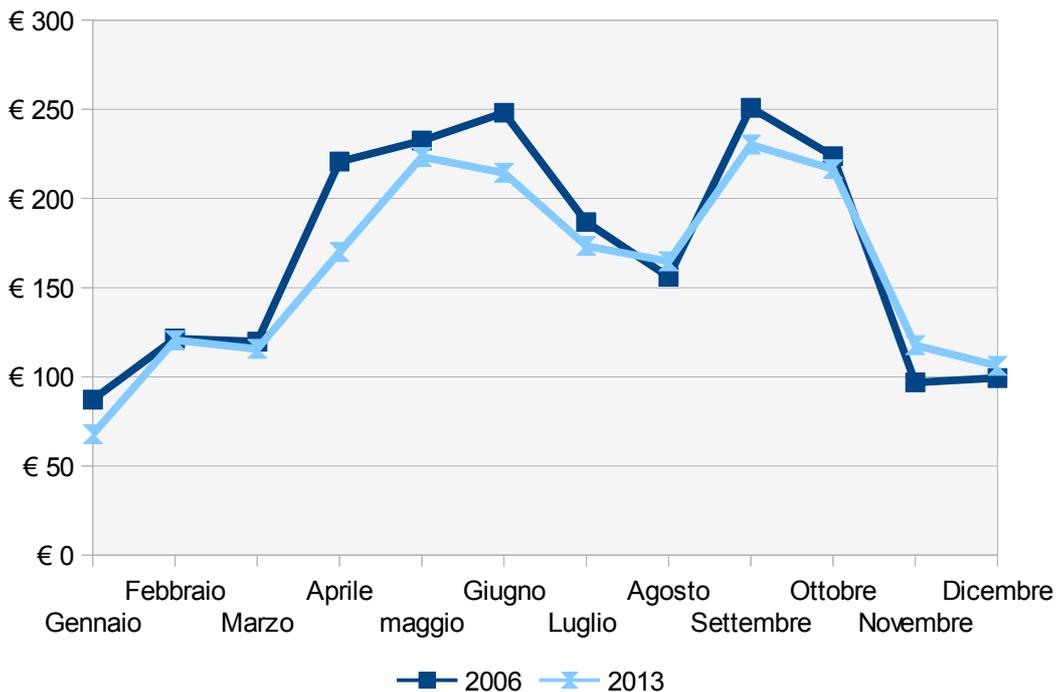


Figura 3.21: Andamento del RevPAR nel 2006 e nel 2013 e relativo differenziale mensile.

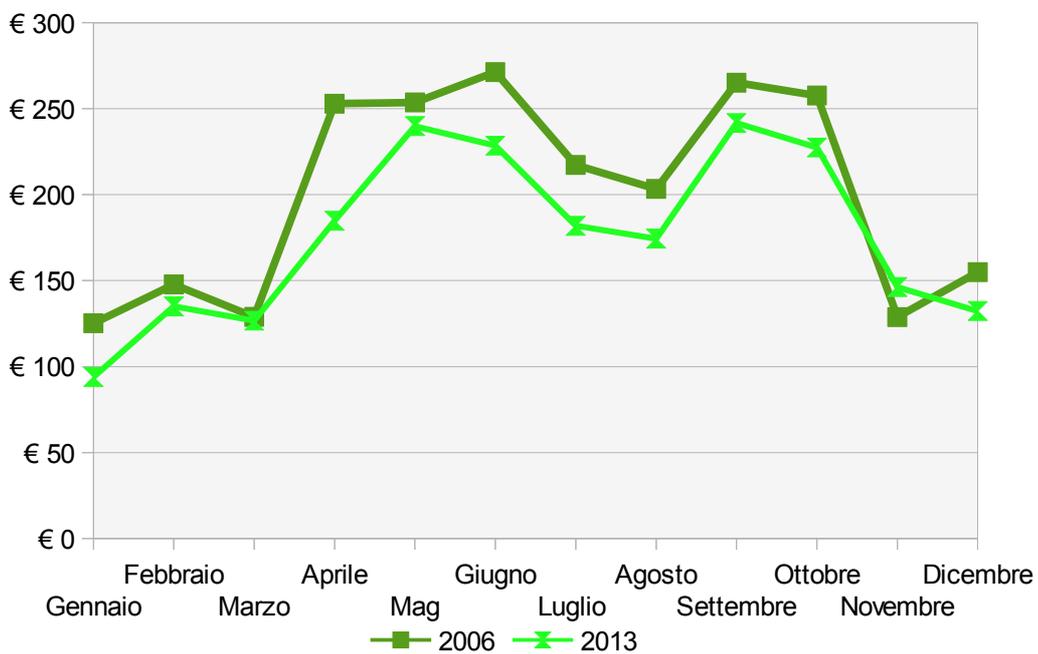


Figura 3.22: Andamento dell'ADR nel 2006 e nel 2013 e relativo differenziale mensile.

La cosa è abbastanza logica se si considera che i livelli del tasso di occupazione oggi sono abbastanza più elevati rispetto al passato per gli hotel di riferimento; ciò implica che la

differenza fra camere disponibili e camere occupate è meno evidente nel 2013 piuttosto che nel 2006.

Le valutazioni appena fatte vanno a sostegno della tesi per cui dalla crisi in poi la materia del RM è stata utilizzata con continuità e riportata in auge. Tuttavia non bisogna pensare che le politiche di *pricing* siano solamente improntate alla saturazione della capacità negli hotel *target*, infatti (figura 3.16) RevPAR e ADR sono in lenta ma costante ripresa dal 2009 a oggi, con un solo piccolo calo nel 2012.

3.2.6 Analisi del tasso di occupazione su base mensile

Concludendo l'analisi di *benchmarking* interno proposta, si veda l'andamento del tasso di occupazione con dettaglio mensile (figura 3.23).

Il *trend* di questo indice all'interno dell'anno è abbastanza diverso da quelli precedenti. Per quasi tutti gli anni infatti tendono a esserci livelli di occupazione più elevati per i mesi centrali dell'anno, che vanno da Marzo a Ottobre.

La tendenza è ancor più accentuata nel periodo post crisi economica, in particolare per gli anni che vanno dal 2010 al 2013, per i quali la curva tende ad assumere una forma a campana.

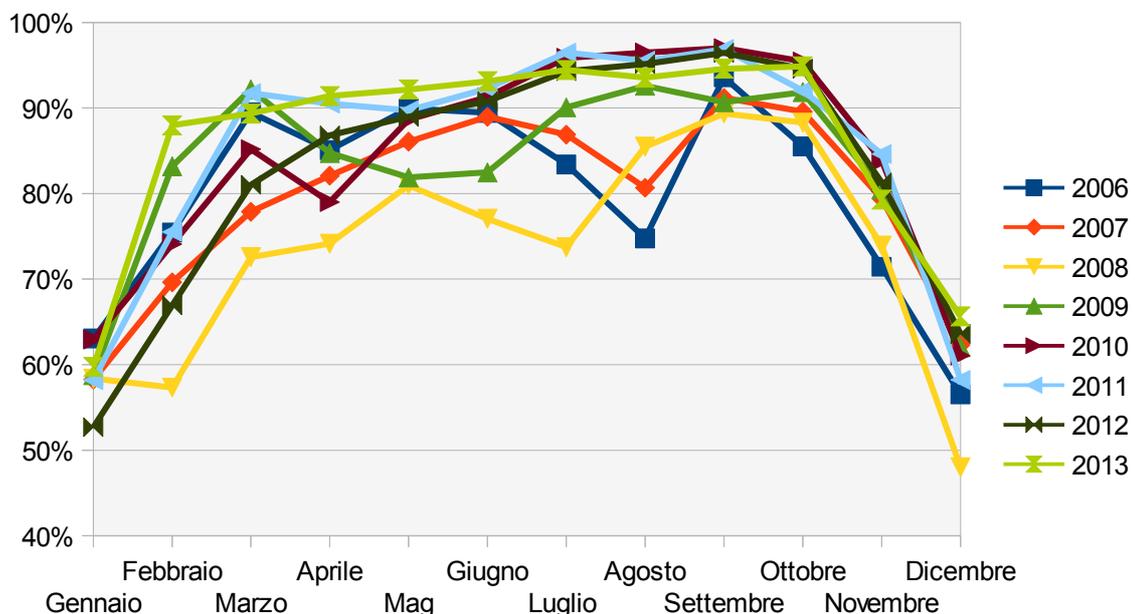


Figura 3.23: Andamento del tasso di occupazione negli anni che vanno dal 2006 al 2013 con dettaglio mensile.

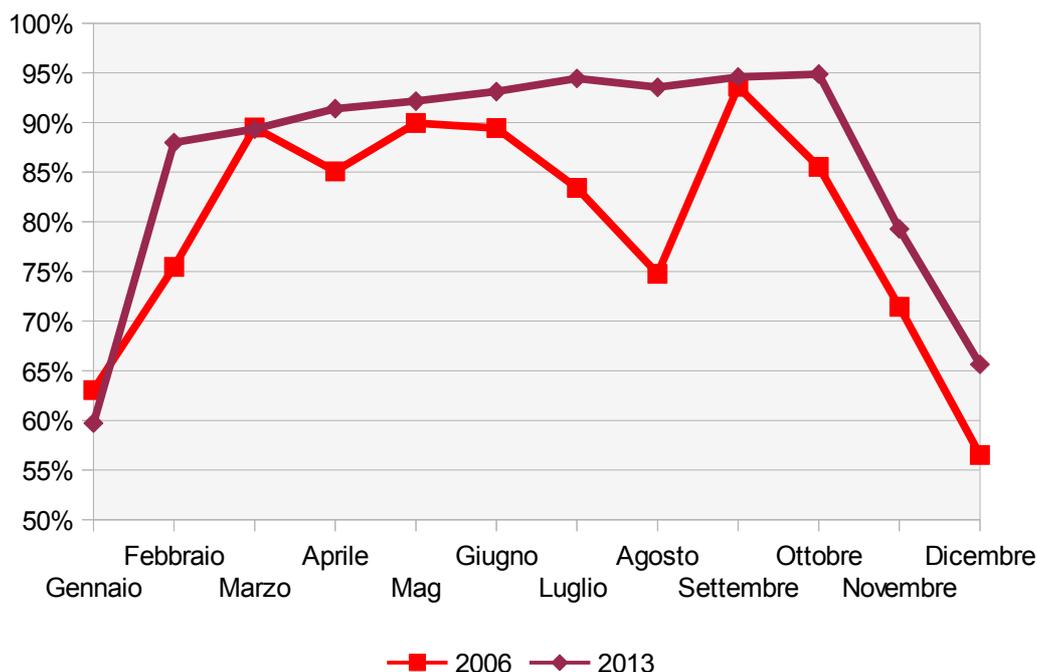


Figura 3.24: Andamento del tasso di occupazione nel 2006 e nel 2013 e relativo differenziale mensile.

Il confronto fra i tassi di occupazione mensili del 2006 e quelli del 2013 (figura 3.24), evidenzia il cambiamento nel *trend* di questo indicatore.

La differenza nelle due curve rappresentate indica quanto la politica di vendita delle camere degli ultimi anni sia più improntata alla saturazione della capacità alberghiera rispetto agli anni precedenti. Inoltre risulta abbastanza evidente come il calo dei fatturati che solitamente si registra in Agosto dipenda nella sua totalità da un abbassamento delle tariffe di vendita piuttosto che da una decrescita del tasso di occupazione.

3.2.7 Aree di intervento del *software* di *Revenue Management*

A seguito del *benchmarking* interno effettuato, è necessario ragionare sul modo in cui il *software* di RM che verrà introdotto negli hotel potrà permettere un incremento del fatturato.

Si è osservato che i tassi di occupazione che si sono registrati negli ultimi anni sono decisamente più elevati rispetto a quelli del passato. Questo implica che i livelli di questo indice sono già abbastanza buoni, tuttavia i mesi di Gennaio e Dicembre rappresentano dei minimi decisamente marcati (figura 3.23). La cosa è sottolineata anche dal fatto che a fronte

di un tasso medio di occupazione nel 2013 pari al 86,3% i mesi centrali di quest'anno, da Febbraio a Ottobre, registrano *occupancy* sempre intorno o superiore al 90%. La conseguenza di ciò è che, se la nuova applicazione di RM riuscisse a incrementare l'*occupancy* dei mesi di Gennaio, Novembre e Dicembre, i margini di miglioramento nell'indice sarebbero abbastanza evidenti.

Va detto poi che il *software* IDeaS, essendo dotato di un supporto statistico e di meccanismi previsionali all'avanguardia, potrebbe permettere una miglior lettura del mercato e della rispettiva domanda in maniera tale da riuscire ad aumentare le tariffe di vendita delle camere. La conseguenza di ciò sarebbe un incremento dei livelli registrati negli indici di fatturato come RevPAR e ADR.

Nella sostanza la situazione ideale per l'aumento del fatturato totale annuale sarebbe quella in cui il *software* avesse successo in una delle seguenti eventualità:

- incrementare sia il tasso di occupazione, in particolar modo nei mesi di Gennaio, Novembre e Dicembre, sia l'ADR e il RevPAR;
- incrementare il tasso di occupazione mantenendo i livelli di ADR e RevPAR registrati;
- incrementare le tariffe di vendita e conseguentemente ADR e RevPAR, mantenendo i tassi di occupazione sullo stesso livello di quelli registrati.

Tutte e tre le eventualità porterebbero a incrementi di fatturato, tuttavia la prima è da preferirsi dato che la crescita della *revenue* sarebbe esponenziale e non lineare, poiché le variabili che crescerebbero sarebbero due, prezzi e occupazione, e non una.

3.3 I canali di vendita degli hotel *target*

Il motivo per cui ora si affronta un'analisi dei canali distributivi degli hotel *target* dipende dal fatto che negli ultimi anni la gestione dei canali di vendita e le politiche distributive messe in atto dalle strutture alberghiere stanno diventando sempre più parte integrante del RM.

Non in tutti i canali distributivi infatti è possibile vendere a prezzi elevati e alle medesime condizioni, ovvero con la medesima percentuale di commissioni, e non tutti apportano alla struttura alberghiera lo stesso numero di prenotazioni. Perciò, per evitare il gioco al ribasso, è necessario gestire la multicanalità degli hotel e le complicità che ne

derivano tramite la valutazione di diverse fasce tariffarie e diversi segmenti di mercato (Marcelli, 2013).

In ragione di quanto detto il *software* IDEaS che verrà introdotto negli hotel *target* condizionerà anche questo aspetto delle strutture, essendo in grado di influenzare, col suo supporto statistico, le strategie e le politiche distributive.

Nei paragrafi che seguono perciò sono descritte le tipologie di canali di vendita tipici del settore alberghiero e le complicità che da questi derivano, legando l'analisi teorica a dati concreti che si riscontrano negli hotel *target*. Il tutto serve per comprendere come la filiera distributiva degli hotel si compone e quali sono le particolarità su cui è necessario porre l'attenzione in relazione all'installazione del nuovo sistema di RM.

3.3.1 La distribuzione elettronica

La dottrina economica (Martini, 2001; O'Reilly 2009; Kaushik, 2012) considera quattro principali innovazioni informatiche che hanno investito il settore turistico:

- *Computer Reservation System* (CRS) negli anni Settanta;
- *Global Distribution System* (GDS) negli anni Ottanta;
- *Internet Revolution* dalla seconda metà degli anni Novanta;
- *Web 2.0* nei primi anni del 2000.

Ognuna di queste sin dalla sua introduzione ha apportato qualcosa di nuovo che ancora condiziona in maniera indelebile la distribuzione alberghiera.

Le origini dei GDS si devono all'intuizione di alcune compagnie aeree di poter estendere i propri sistemi di prenotazione interni, i CRS, alle agenzie di viaggi. A partire dagli anni '60 queste compagnie iniziarono infatti a utilizzare dei sistemi computerizzati di gestione delle prenotazioni, i CRS.

La loro evoluzione in strumento commerciale si è avuta con la distribuzione dei punti di accesso presso le agenzie di viaggio, che ha permesso poi negli anni '70 alle catene alberghiere di implementare questi sistemi di prenotazione. I CRS sono essenzialmente dei sistemi di gestione delle prenotazioni centralizzati ai quali possono fare riferimento differenti hotel, anche indipendenti l'uno dall'altro. Dai punti di accesso localizzati nelle agenzie di viaggio è possibile entrare nella rete attraverso una serie di codici. In sostanza l'agenzia si fa carico della richiesta del cliente che poi inoltrerà al CRS il quale può a sua volta accettare o

rifiutare la richiesta a seconda della disponibilità (Formazione Turismo, 2014).

Nacque così il primo sistema telematico di prenotazione, una sorta di infrastruttura base per il seguente sviluppo dell'*e-commerce* (Innocenti, 2006).

I GDS, evoluzione dei CRS, non sono altro che grandi *database* che relazionano le agenzie di viaggio con i fornitori di offerta turistica, come gli hotel, creando un sistema centralizzato di prenotazioni di viaggio. I concorrenti principali, che raggiungono oltre 600.000 agenzie nel mondo, sono quattro: Amadeus, Sabre, Galileo e Worldspan (Innocenti, 2006).

Internet, rispetto alle due precedenti ondate tecnologiche, è stata un *driver* di maggiore importanza e forza in grado di modificare l'intero panorama della distribuzione dei prodotti turistici. Con la *Internet Revolution* il mercato della distribuzione turistica si è modificato profondamente in ragione della possibilità di relazionarsi direttamente con i produttori di servizi turistici da parte di tutti i consumatori.

Si sono così affermate alcune particolarità che caratterizzano la rete distributiva degli hotel. Ci si riferisce al fenomeno della disintermediazione turistica e alla conseguente proliferazione di molteplici nuove figure operanti nel mercato della distribuzione turistica *online*.

Il fenomeno della disintermediazione non va letto come la fine degli intermediari, ma piuttosto come la nascita di una nuova rete dell'intermediazione e di nuove figure operanti nel campo della distribuzione alberghiera e turistica (Colombo, 2014). Questo significa che il classico rapporto produttore, grossista e dettagliante che veniva instaurato rispettivamente tra hotel, *tour operator* e agenzie di viaggio non è più così presente e definito come nel passato.

Dunque le aziende che all'inizio degli anni 2000 si incontravano nella Rete e che praticavano attività di distribuzione turistica per hotel potevano essere catalogate in tre tipologie principali (Martini, 2001):

- organizzazioni produttrici di servizi turistici o nel caso in esame gli hotel e i loro siti di proprietà;
- organizzazioni tradizionali di intermediazione turistica, cioè i *tour operator* e le agenzie di viaggio che una volta operavano *offline*;
- organizzazioni di intermediazione turistica nate *ad hoc* per operare sulla rete.

È proprio in quest'ultima categoria che vanno a convogliarsi i nuovi canali della distribuzione turistica *online* che hanno dato il via all'evoluzione di questo mercato e hanno

modificato le pratiche e le strategie distributive dei moderni hotel. Tra questi vanno segnalati canali come le *Online Travel Agency* (OTA), i siti *flash selling* e i siti di *channel management*.

Questi nuovi canali di distribuzione della disponibilità alberghiera nei mercati turistici hanno trovato linfa vitale grazie alle potenzialità che il *Web 2.0* ha reso disponibili nella Rete. Evoluzione del *Web 1.0* che ha caratterizzato la *Internet Revolution*, con *Web 2.0* ci si riferisce a quell'insieme di tendenze che formano la base della nuova generazione di Internet, caratterizzata da una maggiore partecipazione degli utenti e dal libero accesso ai contenuti per tutti (O'Reilly, 2009).

I fattori chiave del successo di questi nuovi intermediari turistici sono infatti la grande scala e dinamicità dei dati che gestiscono, la stimolazione della partecipazione degli utenti attraverso la possibilità di generare contenuti, lo sfruttamento del *customer self-service* e delle potenzialità del *network* (O'Reilly, 2009; Kaushik 2012).

Tuttavia la nascita di questi nuovi attori non va letta come la morte dei *tour operator* e delle agenzie di viaggio, i quali continuano a operare nel mercato nel quale però il livello di concorrenza si è alzato notevolmente soprattutto in ragione del crollo delle barriere all'entrata dovuto alla venuta di Internet e del *Web 2.0*. Questi ex monopolisti della distribuzione turistica si sono dunque dovuti adattare al nuovo contesto, affiancandosi alle nuove e ormai solide realtà della distribuzione alberghiera, tra le quali spiccano le *Online Travel Agency* e i siti di intermediazione, e confrontandosi con un mercato in cui il loro potere contrattuale non è più così forte come un tempo.

A complicare un quadro già così ricco di elementi di incertezza e attori, si aggiunge la tendenza sempre più elevata alla vendita diretta che si registra da parte degli alberghi (Gupta, 2014), massima espressione del fenomeno della disintermediazione turistica. Tuttavia questo *trend* si scontra con la spinta al mantenimento della *rate parity* tra i canali di vendita imposta dalle OTA, poiché essa non permette agli alberghi di abbassare le tariffe sul proprio sito.

Il panorama della distribuzione alberghiera è dunque in rapida evoluzione. Ciò che ne risulta rischia di essere una macchina che non funziona alla perfezione lasciando insoddisfatta la maggior parte degli attori coinvolti nel sistema distributivo. In questa situazione il modello da perseguire per gli albergatori non può dunque essere univoco, in ragione della multicanalità e del rapido sviluppo della distribuzione alberghiera (Marcelli, 2013). La strategia deve perciò adattarsi alla realtà in esame per non compromettere la redditività degli hotel e per ottimizzarne i costi.

Gestire un albergo ormai richiede grandi conoscenze in materia di *e-commerce* (Colombo, 2014). È per questa ragione che negli anni le attività di distribuzione alberghiera stanno diventando sempre più una competenza dei *revenue manager* (Depietri, 2012), gli unici in grado di portare a convergenza le azioni commerciali e le scelte tariffarie degli hotel. Per evitare che tutto si trasformi in un mero gioco al ribasso è dunque necessario gestire diverse fasce tariffarie e diversi segmenti di mercato.

3.3.2 Le *Online Travel Agency*

Le OTA fanno parte dei cosiddetti *Internet Distribution System* (IDS). La graduale ma costante migrazione della distribuzione alberghiera verso Internet negli ultimi anni ha accentuato enormemente il ruolo di questi nuovi portali di vendita per gli hotel (Pupita, 2010).

Negli ultimi anni il ruolo degli intermediari turistici *online* è diventato talmente centrale da comporre un'importante porzione percentuale nel ricavo procurato mediamente agli hotel, si parla di cifre attorno al 50% per gli hotel statunitensi e attorno al 35% per quelli europei nel 2012 (The Hospitality Partner, 2013).

Il rapporto che intercorre tra hotel e OTA, nonostante il grande contributo in termini di prenotazioni e tassi di occupazione che esse apportano alle strutture, non è però idilliaco. Le ragioni vanno probabilmente ricercate, oltre che nell'imposizione di commissioni che possono raggiungere anche il 30% del fatturato di un albergo (Colombo, 2014), anche nel grande potere contrattuale che le OTA hanno nei confronti degli hotel, che si traduce in una notevole pressione verso il deprezzamento delle camere nonché all'aumento della *rate transparency*, cioè della trasparenza delle tariffe sui vari canali di vendita, e della *rate parity*, il mantenimento delle medesime tariffe su tutti canali di vendita (Withiam, 2011). Questa situazione limita il potere di *pricing* degli hotel e la generazione di *revenue*.

Questa differenza di potere fra hotel e OTA risale all'incirca ai primi anni 2000, quando le strutture ricettive si trovarono di fronte al nuovo mondo di Internet, con le sue opportunità ma anche con le sue minacce. Il problema è che in questo contesto gli albergatori, invece che investire nella *web presence*, decisero di affidarsi ai nuovi intermediari, gli IDS, di cui le OTA fanno parte. Il risultato di questa scelta fu il mancato sviluppo dei siti ufficiali degli hotel o una mancata promozione e rafforzamento degli stessi. Solo negli ultimi anni si è compresa a pieno l'importanza dei siti ufficiali, ma il ritardo rispetto alla lungimiranza di coloro che

hanno progettato gli IDS è notevole (Pupita, 2010).

Dunque la regola generale (Anderson, 2011) è quella per cui solitamente gli hotel preferiscono vendere da sé le proprie camere, poiché considerano i canali distributivi appartenenti a terze parti, nei quali si annoverano le OTA, come dei veri e propri *competitor*.

D'altro canto però gli hotel sono in parte dipendenti dall'avere un rapporto con le OTA e ciò è conseguenza anche della *web reputation* che da esse può derivare e del cosiddetto *billboard effect*, effetto cartello, che ha origine dall'essere iscritti in una lista OTA (Anderson, 2011; Withiam, 2011). Con effetto cartello ci si riferisce alla crescita del numero di prenotazioni nel sito proprietario di un hotel che scaturisce dalla presenza in lista in un'OTA da parte del medesimo hotel.

L'effetto cartello sembra essere una funzione del comportamento dei consumatori che navigano *online*. Uno studio (Anderson, 2011), basato su dati ComScore e riferito a Expedia, ha dimostrato che il 70% dei consumatori visita il sito della OTA prima di effettuare una prenotazione sul sito dell'hotel. Considerando che l'81,5% dei consumatori effettua ricerche inerenti il viaggio, ciò significa che anche quando i clienti prenotano tramite il sito della struttura alberghiera una gran parte di essi ha utilizzato OTA e motori di ricerca per informarsi. Forse dunque sarebbe possibile valutare le commissioni di vendita che si pagano alle OTA come una parte delle spese di mercato.

A sostegno della tesi per cui le OTA possono essere considerate dei canali promozionali oltre che distributivi vi è il fatto che già nel 2010 il 95% delle transazioni registrate su Expedia è avvenuto per gli hotel in lista nella prima pagina e ben il 47% per gli hotel che occupavano le prime cinque posizioni (Withiam, 2011). Negli anni successivi la quota non può che essere salita ulteriormente.

Le OTA dunque, nonostante comportino agli hotel dei pagamenti di commissioni a volte alte, sembrano tuttavia essere meno costose rispetto alle agenzie *web* o di consulenza che fanno attività di *web marketing* (Pontone, 2010), che allo stesso modo apportano visibilità.

Le OTA perciò apportano un valore aggiunto agli hotel, in particolare per quelli piccoli e indipendenti ai quali permettono di raggiungere mercati che altrimenti gli sarebbero preclusi (The Hospitality Partner, 2013). Inoltre hanno una formula *pay-per-performance*, in altri termini un albergo paga solo se guadagna qualcosa in termini di camere occupate e di *revenue* da esse generata.

3.3.3 Pratiche anticoncorrenziali delle OTA

Le OTA dunque forniscono dei servizi utili alle aziende, il loro vero problema però è lo strapotere che hanno nei confronti degli hotel, che spesso volte si traduce in abusi frutto della loro possibilità di dettare condizioni in ragione delle quote di mercato che hanno. In Europa ad esempio Booking ed Expedia controllano il 65% delle vendite indirette che vengono realizzate *online*, solo alcune realtà, che fanno affidamento su mercati regionali come Hotel.de in Germania, riescono a limitarne in minima parte l'oligopolio (The Hospitality Partner, 2013).

Non è un caso dunque che nel Luglio 2012 l'Unione dei Mestieri e dell'Industria dell'Hotellerie (UMIH) in Francia abbia accusato Expedia, HRS (società proprietaria di Hotel.de) e Booking (che appartiene a Priceline) di contratti estorsivi nei confronti degli albergatori e di *price fixing* (Innocenti, 2014), entrambi comportamenti limitativi della concorrenza del mercato e della libertà di *pricing* degli hotel.

È probabile che pratiche lesive della concorrenza abbiano iniziato a manifestarsi in ragione della nascita di numerose agenzie *online* che hanno intaccato il monopolio delle cosiddette *Big Seven* (Expedia, Hotels.com, Orbitz, Cheaptickets, Travelocity, Priceline e Hotwire). Basti pensare che nel 2009 il loro *business* è calato da una quota del 79% al 72% (Innocenti, 2014), una tendenza che oggi non può che essere peggiorata ancor di più.

Nel Dicembre dello stesso anno in Germania poi l'*antitrust* ha dichiarato illegali le clausole imposte da HRS (società che detiene due terzi delle prenotazioni del mercato tedesco (The Hospitality Partner, 2013)), agli albergatori e riguardanti la garanzia costante di *best rate guaranteed*. Si pensi che la *Federal Cartel Officer* aveva rilevato già nel Marzo 2012 che i contratti di HRS non permettevano agli hotel nemmeno di proporre tariffe migliori ai clienti che si presentavano direttamente al *front desk*, la pratica fu poi interrotta quando cominciarono le indagini.

Lo stesso *antitrust* si propone di intraprendere procedimenti simili con Expedia e Booking (Innocenti, 2014). Non per niente Booking.com, che fino a poco tempo fa era la OTA che concedeva le migliori condizioni agli albergatori, ha cominciato a dare condizioni sempre più gravose agli hotel affiliati, questo perché gli ospiti diventano sempre più clienti dell'OTA piuttosto che dell'albergo (The Hospitality Partner, 2013). Altro atteggiamento indicativo di Booking.com è la tendenza alla rivendita della camere prenotate e poi annullate dal cliente, senza comunicazione intermedia di cancellazione all'hotel, per evitare la perdita delle

commissioni. Comportamenti che sembrano indicare una paura per una potenziale perdita di fatturato derivante da una modifica del grado di concorrenza nel mercato.

Le pratiche che portavano a *best rate guarantee* erano ovviamente illegali in quanto aumentavano le barriere all'entrata per i potenziali nuovi fornitori di servizi innovativi, come le offerte *last minute* che non potevano avere tariffe migliori attraverso la contrattazione e per la perdita della possibilità di flessibilità tariffaria per gli hotel. Le *best price clauses* (Innocenti, 2014) sono dunque illegali ufficialmente dal Marzo 2014.

Qualcosa si sta muovendo ora anche in Gran Bretagna, dove l'*antitrust* sembra pronta ha prendere decisioni importanti, e in generale a livello internazionale. La situazione per l'Italia invece sembra andare un po' più a rilento.

3.3.4 Le OTA negli hotel *target*

Ora è necessario osservare cosa concretamente si verifica per quanto concerne le OTA negli hotel *target* dell'elaborato.

Ciò che ci si aspetta è di trovare percentuali di fatturato derivanti da prenotazioni OTA molto elevate e così di fatto è. Il fatturato derivante da OTA nel 2013 per gli hotel *target* è pari a circa il 45% di quello generato in totale dalle strutture ricettive. Le OTA che vanno a comporre questa cifra sono tre: Booking.com, Expedia.com e Orbitz.com. Altre OTA di minor rilevanza sono state escluse poiché la percentuale apportata era pressoché nulla.

Booking.com è la OTA che apporta una percentuale di *revenue* superiore alle altre pari al 25,72%, cifra che la porta a essere anche il canale di vendita di riferimento delle strutture alberghiere in esame. Seguono Expedia.com con un generazione di fatturato del 17,90% sul totale e Orbitz.com con il 2,13%.

Trascurando la percentuale abbastanza bassa di Orbitz.com e andando a osservare più nello specifico le vendite delle altre due OTA si scopre che, nonostante la grande differenza in termini di *revenue* generata, Booking.com e Expedia.com nel 2013 registrano dati di *roomnight* molto simili: si parla di 4.666 per Booking.com e 4.551 per Expedia.com. La grande differenza sta nella qualità delle vendite. Booking.com ha infatti una *net average room rate* pari a € 160,84 contro i € 105,88 di Expedia.com, una differenza di circa € 55 per *roomnight*; la differenza si accentua ancora di più se si osserva la *gross average room rate*, € 176,92 per Booking.com e € 116,47 per Expedia.com, una differenza di circa € 60.

Analizzando però il numero di cancellazioni si scopre che Expedia.com per l'anno 2013 sono solo 173 rispetto alle 623 di Booking.com. Numeri di poco conto se si considera il fatturato generato da quest'ultima OTA e la qualità delle vendite decisamente superiore.

Dai dati appena riportati si evince una netta dipendenza delle strutture in esame da parte di questa tipologia di IDS. Non è poi possibile misurarne l'effetto cartello, ma la presenza costante delle strutture di riferimento, in particolare di quella a quattro stelle, nelle prime posizioni della lista delle OTA in esame provoca sicuramente delle esternalità positive in termini di prenotazioni tramite il sito proprietario o gli altri portali.

3.3.5 Le vendite *flash sale*

Come già detto anche in precedenza Internet ha un grosso potenziale sia in termini di disintermediazione che in termini di nuova intermediazione (Piccoli e Dev, 2012).

Negli ultimi anni ad esempio si è molto diffuso, anche nell'industria dell'ospitalità, il fenomeno delle offerte *flash sale*, le cosiddette vendite lampo, un nuovo canale di distribuzione elettronica. Con esse ci si riferisce a un modello di vendita nato di recente nell'*e-commerce*, chiamato anche *social couponing*, che si propone di offrire prodotti ai consumatori per un tempo limitato, solitamente pochi giorni, a prezzi molto vantaggiosi (Longo, 2014) in ragione di un acquisto anticipato del prodotto o servizio (Berezina e Semrand, 2013).

Il fenomeno inizialmente aveva preso piede nel campo dell'abbigliamento all'inizio del 2000, ma solo nel 2006 questi siti hanno iniziato a proliferare investendo vari campi della distribuzione come l'industria dei viaggi (Piccoli e Dev, 2012). Un esempio di utilizzo di questo tipo di vendite nel turismo ha visto protagonista il *tour operator* Eden Viaggi, che per l'estate del 2013 ha proposto un ventaglio di offerte *flash sale* per alcuni dei suoi villaggi turistici; l'iniziativa era stata intrapresa per un rilancio dei consumi (L'Agenzia di Viaggi, 2013).

La diffusione del fenomeno è stata anche accentuata dal crescente utilizzo del *web* e dei dispositivi portatili come *tablet* e *smartphone*, la cosa si deve al fatto che è una vendita a tempo limitato. Si pensi che durante l'estate le vendite da dispositivi mobili raggiungono quasi picchi del 50% del totale (Longo, 2014). Secondo le recenti stime, il fatturato raggiunto dai *flash sales* nel 2013 è addirittura di 350 milioni di euro, con una percentuale di incremento del

20% rispetto al 2012.

3.3.6 Tipologie di *flash sale*

Le *flash sale* sono la categoria di vendite elettroniche con la più rapida crescita che si sia mai registrata e per semplicità solitamente vengono divise in due tipologie (Piccoli e Dev, 2012): i *daily deal*, come Groupon ad accesso libero, e i *private site*, che richiedono la *membership* per poter usufruire delle offerte.

Nonostante il basso livello di barriere all'entrata e quindi la grande competitività del settore, il *leader* del mercato delle *flash sale* è senza dubbio Groupon, seguito a ruota da Living Social (Piccoli e Dev, 2012). Questi due siti fanno parte dei *daily deal*, cioè la prima tipologia di *flash sale*. Essi offrono accesso libero alle offerte, richiedendo solo una semplice registrazione. Inizialmente per l'attivazione delle offerte essi richiedevano un numero minimo di compratori, anche se oggi questo *modus operandi* sembra essere sempre meno utilizzato.

Al contrario i siti *private sale* hanno un accesso limitato ai soli membri e a volte funzionano solo su invito. Questo accade soprattutto perché sono soliti trattare beni o servizi esclusivi che non sono molto propensi a offrire alle masse e per i quali i siti desiderano creare una percezione di irripetibilità (Piccoli e Dev, 2012; Kuhr, 2011).

I *private sale site* solitamente vengono divisi a loro volta in tre categorie (Piccoli e Dev, 2012): i siti che vendono solo viaggi, i siti orientati al dettaglio e i siti delle OTA che a volte praticano offerte di questo tipo, come Orbitz nel 2011. A volte questi siti per incrementare le vendite e la fidelizzazione offrono crediti ai propri clienti e servizi aggiuntivi gratuiti. Solitamente gli sconti, per offerte tipicamente di durata non superiore a una settimana, sono intorno al 30%, ma a volte possono essere anche più alti.

3.3.7 *Hotel flash sale*

È dal 2008 che questi modelli di vendita hanno cominciato a concentrarsi anche sull'industria dell'ospitalità, a ragione visto che ad esempio nell'Agosto 2011 i *deal* di viaggio erano la terza categoria nell'industria dei *daily deal* per generazione di *revenue*, con 19,8 milioni di dollari di fatturato stimati, pari all'11% del totale (Piccoli e Dev, 2012). Il dato è molto indicativo considerando anche il fatto che le offerte di *deal* di viaggio raggiungevano

solo il 3% del totale, è che dunque queste sono i *coupon* con il prezzo di vendita più elevato.

Il vantaggio per il cliente, derivante dall'acquisto di un'offerta *flash sale*, è quello di ottenere una permanenza in una struttura di una categoria superiore rispetto al prezzo pagato. Egli dunque percepisce, anche psicologicamente, l'*upgrade* e la cosa viene accentuata dai servizi aggiuntivi che spesso sono stabiliti nei contratti tra hotel e intermediario.

Solo il 20% dei *deal* di viaggio dei siti flash sale ormai ha un numero minimo di *voucher* da vendere per l'attivazione dell'offerta e solo il 35% di questi *deal* non prevede un limite ai *voucher* vendibili (Piccoli e Dev, 2012), la cosa infatti come sai vedrà in seguito è controproducente in termini di RM per gli hotel.

Il fenomeno è maggiormente diffuso nel Nord America dove il numero degli hotel coinvolti in *deal* di questo tipo è doppio rispetto a quanto accade in Europa (Prabu, 2013).

Recenti studi hanno dimostrato che tuttavia in realtà lo sconto mediamente promosso da siti *flash sale*, pari mediamente al 48%, nella realtà è intorno al 39%, poiché calcolato sulla *rack rate* che difficilmente può costituire la tariffa di riferimento dello sconto (Prabu, 2013). Paradossalmente sono i siti non dedicati esclusivamente ai viaggi, come Living Social e Groupon, che hanno gli sconti maggiori, pari rispettivamente al 53% e al 47% contro la media di sconto del 24% dei *flash sale* di viaggi.

Le parti chiamate in causa in una vendita *flash sale* sono essenzialmente tre:

- intermediario: cioè il sito che propone offerte *flash sale* e che funge da mediatore creando *deal* per i clienti;
- fornitore del servizio: l'hotel che mette a disposizione le camere e i servizi;
- cliente: colui che, iscritto al sito di vendite di questo tipo o semplice visitatore del sito stesso, acquista il prodotto offerto dall'intermediario e fruisce del servizio presso l'hotel.

Per l'intermediario il vantaggio dalla creazione di offerte di questo tipo deriva, anzitutto, dall'aumento del numero di utenti registrati al sito. Solo gli utenti registrati possono accedere alla vendita a tempo e valutarne le caratteristiche. Un maggior numero di utenti porta poi alla crescita della possibilità di acquisto di un'offerta, ciò comporta una maggiore probabilità di incasso della commissione (solitamente del 20%) per l'intermediario.

Gli intermediari riescono a creare delle offerte vantaggiose rispetto ai concorrenti grazie alle agevolazioni e alla qualità che gli viene offerta dagli hotel con cui stringono i contratti. Gli hotel quando stringono i contratti con i siti infatti acconsentono a due condizioni principali.

La prima è che le tariffe di vendita per il periodo indicato saranno più basse della miglior tariffa disponibile offerta, inclusa quella del sito dell'hotel; la seconda è che le tariffe di vendita saranno più basse della minor tariffa fornita a ogni *competitor* del sito, operante sia *online* che *offline*.

Inoltre le camere allocate ai clienti che hanno prenotato con il sito dovranno essere dello stesso *standard* e della stessa qualità rispetto a quelle allocate ai consumatori che hanno prenotato direttamente con il sito o con qualsiasi altro canale distributivo. Si consideri poi che spesso vengono anche concessi dei privilegi ai clienti mandati da questi siti, quali ad esempio *upgrade* dove possibile e *amenities* gratuite di vario genere.

Dal canto loro, gli hotel hanno cominciato a collaborare con gli intermediari *flash sale* nonostante il rischio di cannibalizzazione del prodotto di fatto presente nella speranza di ottenere benefici ai quali però spesse volte si affiancano dei rischi che vanno considerati (Piccoli e Dev, 2012; Berenzina e Semrand, 2013).

Se infatti tra i principali vantaggi si annoverano la vendita di camere che altrimenti rimarrebbero invendute, l'acquisizione di nuovi clienti per esposizione a un mercato più vasto, l'incremento delle vendite, la crescita della conoscenza del *brand* e la possibilità di fidelizzare e ripetere l'affare in futuro, di contro però intermediari di questo tipo sono soliti caricare commissioni abbastanza elevate (mediamente tra il 15% e il 20%) su offerte che comunque hanno sconti pubblicizzati già pari ad almeno il 50% (Piccoli e Dev, 2012). I rischi dunque sono: la svalutazione del *brand* degli hotel, a fronte di guadagni bassi, e problemi di *rate parity*. Si pensi ad esempio al fatto che molti hotel a cinque stelle rifiutano questi tipi di vendite per il timore di attirare una clientela dal basso reddito (Piccoli e Dev, 2012).

Sul fronte del RM va sottolineato che questi tipi di offerte saturano preventivamente la capacità di un hotel, cosa che può essere molto utile soprattutto per i periodi di bassa stagione, permettendo così ai *manager* delle strutture alberghiere di potersi concentrare, successivamente, sull'aumento della qualità delle vendite evitando di abbassare le tariffe di vendita su tutti i portali per questioni di *rate parity*.

La cosa si traduce in sostanza nell'ottenimento di tassi di occupazione elevati con un importante anticipo sulla data di fruizione del servizio, la cosa permette perciò di poter incrementare l'ADR per le vendite successive.

Gli albergatori si definiscono relativamente soddisfatti dalle promozioni e dalla collaborazione con i siti *flash sale* (Piccoli e Dev, 2012). In particolare si stima che essi

ottengano benefici relativi soprattutto a un aumento dei clienti (aumento attorno al 70%), anche se poi non sembra così facile fidelizzare i nuovi consumatori, considerando che le stime parlano di solo 11% di ritorno di questi clienti. Sembra poi che la *revenue* persa per lo sconto concesso venga recuperata, almeno in parte, grazie alla spesa aggiuntiva che i clienti poi investono nei servizi offerti dall'hotel, si parla di un 29% in più rispetto alla spesa effettuata per il *coupon*.

3.3.8 *Flash sale* negli hotel *target*

Negli hotel *target* della tesi si sono di recente verificate alcune *partnership* con due siti di *private sale*, Very Chic e Secret Escape, che hanno portato alla sottoscrizione di due contratti di vendita di tipo *flash sale*, che quindi rispettavano le condizioni viste nei precedenti paragrafi.

La finestra di vendita è rimasta aperta per circa due settimane in entrambi casi e il periodo di prenotazione ha interessato un intervallo temporale che andava da Novembre a metà Aprile, con l'esclusione di alcune date come ad esempio alcuni fine settimana o alcune settimane di rilevanza turistica, come le due principali del periodo di Pasqua.

È interessante osservare come queste offerte abbiano creato uno zoccolo di prenotazioni abbastanza rilevante nonostante una finestra di vendita così limitata. Gli aumenti nei tassi di occupazione si attestano a 1,24% per Very Chic e a 1,96% per Secret Escapes, dunque un tasso di occupazione aggregato del 3,20%. Le percentuali salgono ulteriormente se consideriamo la percentuale di camere procurata da questi due siti su quelle realmente verificatesi, si parla di un 1,42% per Very Chic e di un 2,25% per Secret Escapes, con un valore aggregato che sale al 3,67%.

Parlando di *revenue* i valori non sono allo stesso modo dell'occupazione trascurabili. In termini di *revenue* lorda infatti Very Chic ha portato € 21.739,58, pari al 1,36% della *revenue* lorda totale del periodo. Per Secret Escapes l'apporto è addirittura superiore con € 34.691,86 (2,17% del totale). Il valore aggregato quindi è di € 56.431,44, il 3,54% della *revenue* lorda totale.

Considerando poi la *revenue* netta procurata dalle camere e relativa alla sola formula *bed and breakfast* i valori percentuali sono maggiori. Very Chic in questo caso con € 18.727,61 ha apportato un 1,60% della *revenue* netta totale, mentre Secret Escape con €

29.964,96 il 2,57%, con un valore complessivo del 4,17%.

3.3.9 I *booking engine*

I *booking engine* sono un'altra delle manifestazioni della *Internet Revolution*. Si tratta di strumenti parecchio utilizzati oggi dagli hotel per aumentare il numero di prenotazioni fatte dai clienti sul sito della struttura ricettiva.

Un *booking engine* è essenzialmente un *software* tramite cui gli utenti del sito di un hotel possono consultare in tempo reale la disponibilità dello stesso, prenotando poi il soggiorno da sé solamente fornendo i dati della carta di credito come garanzia o per il deposito se si tratta di prenotazioni *not refundable*.

I vantaggi derivanti da una tecnologia di questo tipo sono molteplici e interessano sia il cliente che il personale della struttura ricettiva (Ferretti, 2010).

Il cliente guadagna in velocità della procedura di prenotazione, che non richiede più l'invio della richiesta via mail, sicurezza, poiché la connessione è criptata e sicura, ma soprattutto in risparmio di denaro, poiché il *software* consente di trovare le tariffe migliori e più aggiornate.

La struttura ricettiva invece, tramite il suo utilizzo libera forza lavoro, in ragione del risparmio di tempo per la corrispondenza via mail col cliente, e aumenta il numero di prenotazioni dal proprio sito internet poiché di fatto aumenta il tasso di conversione dei visitatori in clienti. L'hotel paga comunque delle commissioni al fornitore del software, tuttavia queste sono più basse di quelle che normalmente si pagano ad esempio alle OTA e si attestano a seconda del prodotto tra il 4% e il 10%, in alcuni casi invece si prevede un pagamento annuale fisso.

La realtà alberghiera *target* dell'elaborato utilizza anch'essa un *booking engine*, si tratta di Fastbooking, società che dal 2009 si è espansa in maniera rilevante nel mercato grazie all'acquisizione dell'italiana MEC 314 e della Leisurem di Singapore (Business Wire, 2009).

Le prenotazioni che vengono apportate da questo *software* possono dunque essere considerate prenotazioni dirette al sito dell'hotel. I numeri non sono affatto trascurabili, considerando che nel 2013 Fastbooking ha apportato una percentuale alla *revenue* totale addirittura pari al 9,26% con 1593 *roomnight* vendute in totale.

La qualità delle vendite tra l'altro è superiore a quella delle OTA, infatti la *gross*

average room rate si attesta a € 190,58, mentre la *net average room rate* è pari a € 173,25.

3.3.10 I canali di vendita *offline*

Quanto detto nei precedenti paragrafi non significa che vendite *offline* oggi non ricoprano più un ruolo importante. La loro rilevanza tra l'altro cresce specialmente nel mercato europeo e in quello mediorientale, si pensi che l'80% dei pacchetti viene venduto tramite agenzia (Matarazzo, 2014). Tuttavia la quota dei viaggi venduta attraverso agenzie di viaggio (AdV) e *tour operator* (TO) sul totale cala con continuità ed era pari al 24% nel 2009 con valori inferiori alla media per Italia e Francia (Zanelli, 2009).

È vero tuttavia che, per quanto concerne ad esempio l'Italia, il 60% degli consumatori preferisce creare il proprio viaggio tramite un turismo del tipo “fai da te” (Ottimo, 2014), si pensi che l'agenzia ormai è utilizzata principalmente per soddisfare esigenze di viaggio di tipo particolare, di nicchia, e che una discriminante per l'utilizzo di questo intermediario è diventata la prossimità al luogo di residenza o lavoro. Le AdV devono essere in grado di diventare sempre più dei consulenti piuttosto che dei distributori (Silivestro, 2005; Fornasari e Bertalot, 2011).

La disintermediazione che interessa i distributori tradizionali deriva anche dalla particolare adattabilità di beni immateriali come i servizi turistici alla distribuzione elettronica e alla conseguente (Ottimo, 2014). Tuttavia vi sono realtà il *web* non crea valore per il mercato turistico come in altri contesti: in Italia su 20 miliardi di valore del mercato turistico solo il 20% deriva dal *web* (Matarazzo, 2014).

Non è del tutto paradossale dunque che negli ultimi anni le AdV nel territorio italiano non siano diminuite, in alcuni casi addirittura aumentate come tra il 2007 e il 2008 (Dall'Ara, 2009).

Possono essere considerati quattro principali canali di vendita di questo tipo (Withiam, 2011):

- agenzie di proprietà dei *tour operator*;
- agenzie tradizionali di vendita al dettaglio;
- grossisti;
- agenzie specializzate.

Ognuna di queste tipologie di intermediari, se pur sopravvissuta alla difficile guerra

causata dalla *Internet Revolution*, con i suoi nuovi attori e la sua spinta alla disintermediazione, si è dovuta modificare per adattarsi al nuovo contesto.

Così le AdV e i TO si sono sviluppati acquisendo i loro concorrenti più piccoli e sviluppandosi sotto il profilo tecnico, le AdV tradizionali nate per il mercato di massa si stanno concentrando sui viaggi organizzati e su quelli di nicchia, i grossisti seguono l'onda della disintermediazione puntando su modelli di vendita *business to consumer*, mentre le agenzie specializzate puntano molto sulle nicchie di mercato (Withiam, 2011).

Tutte quante però hanno spostato le loro transazioni nel mondo di Internet.

Le AdV moderne dovranno essere in grado di ridurre i rischi apportati dalla multicanalità, offrendo dei servizi specialistici ai propri clienti attraverso le loro competenze e la loro esperienza. Lo sviluppo di nuovi approcci di vendita caratterizzati dall'alto livello di servizio *face to face* e l'integrazione con i *network* vengono spesso citati come possibili sviluppi futuri per queste realtà (Ottimo, 2014).

3.3.11 Distribuzione *offline* negli hotel *target*

Osservando quanto accade nelle strutture *target* dell'elaborato viene confermata la tesi per cui, nonostante il declino dei canali di vendita tradizionali, questi costituiscano ancor oggi dei *partner* importanti per i moderni hotel.

Nella realtà alberghiera di riferimento, infatti, le AdV e i TO con cui sono stati stipulati contratti sono molteplici e ciascuno di essi ha una sua utilità anche ai fini dell'espansione del mercato delle strutture. Per citare alcuni esempi concreti basti pensare che Miki Travel e Kernot International hanno avuto il grande pregio di apportare alla struttura la quasi totalità dei clienti rispettivamente asiatici e australiani, con la possibilità poi per gli hotel di provare a fidelizzarli e renderli clienti abituali.

Tra i canali di vendita *offline* a fare da padrone è proprio il TO Miki Travel, che apporta agli hotel per l'anno 2013 una componente della *revenue* lorda totale dell'albergo pari all'8,10%, seguono Hotelbeds, filiare di TUI, con il 5,18% e Kernot con il 4,83%.

Già di per sé questi dati danno alcune indicazioni sul grande apporto in termini di fatturato che i canali di vendita *offline* apportano alla struttura, tuttavia si aggiunga che tra i primi dieci intermediari in termini di *revenue* procurata per la realtà alberghiera sei di essi sono *tour operator* o agenzie di viaggio. E solo questi una quota della *revenue* lorda totale del

24,30%. Se poi si estende l'analisi si scopre che il valore apportato dai canali di vendita *offline* alla realtà alberghiera non dista poi molto dal 40% del fatturato totale attestandosi al 38,97%.

3.3.12 Strategie di distribuzione e *Revenue Management*

Al di là della forma e della tipologia che oggi possa prendere il RM esso non può operare senza tenere in considerazione la multicanalità della distribuzione alberghiera, divenuta ormai solida realtà a seguito della *Internet Revolution* e del *Web 2.0*.

L'integrazione di questo strumento con i sistemi di prenotazione e le nuove tecnologie può essere considerata la nuova frontiera del *management* alberghiero.

A tal proposito i *revenue manager* devono essere in grado di rivedere il proprio approccio al tema delle cosiddette finestre temporali per la definizione dei prezzi (Withiam, 2011). Al giorno d'oggi non è più possibile definirle automaticamente come è stato fatto invece nel passato.

In questo contesto il *forecasting* in particolare diviene lo strumento di maggiore rilevanza e sul quale è importante lavorare, poiché esso guida tutte le decisioni di *pricing* e di inventario. Si può affermare che il rapporto che intercorre tra la moltiplicazione dei canali di vendita e la rilevanza delle previsioni è direttamente proporzionale. Il processo tende dunque ad allungarsi, anche in ragione del fatto che una previsione può considerarsi stabile e duratura solo nella finestra temporale in cui viene realizzata, ciò significa che il *forecast* va ripetuto con continuità e periodicamente per seguire le necessità del processo di *pricing*.

L'approccio richiesto al *forecasting* moderno è quello che analizza la capacità richiesta dai vari segmenti di mercato che vengono definiti anche in base ai canali di vendita che caratterizzano gli hotel, proprio in ragione del fatto che vengono distinti per lo più in base al posizionamento di prezzo (Withiam, 2011). È facile ad esempio capire che un canale di vendita *flash sale* interesserà un segmento con prezzo scontato al quale una hotel può decidere di assegnare meno capacità per la *willingness to pay* inferiore che lo caratterizza.

Ciò che complica questo tipo di approccio al *forecasting* è però la dipendenza tra segmenti di mercato che comporta che i guadagni derivanti da alcuni di essi possano non essere incrementali, ma sostitutivi (Withiam, 2011). La questione si pone soprattutto nei casi in cui ci si trovi in situazioni caratterizzate da alti tassi di occupazione, è in questi contesti infatti

che segmenti con meno disponibilità a pagare possono sostituire quelli maggiormente redditizi.

Anche per questo motivo il rapporto tra RM e canali di vendita è continuo oggetto di studio per i fornitori di RMS, al fine di poter migliorare le prestazioni dei *software* da immettere nel mercato.

Capitolo IV

IDeaS Revenue Management System

SOMMARIO: 4.1 Il PMS: Fidelio Suite 8 - 4.1.1 *Customer Relationship Management* - 4.1.2 Myfidelio.net - 4.2 Il *Revenue Management System* IDeaS- 4.2.1 *Start project management methodology* - 4.2.2 Figure principali del processo di implementazione - 4.2.3 Le fasi del progetto - 4.2.4 Risorse coinvolte nel progetto e responsabilità - 4.2.5 Il *meeting* di lancio del progetto - 4.2.6 IDeaS *learning system* - 4.2.7 *Data Capture* - 4.2.8 Accesso e configurazione del sistema IDeaS - 4.2.9 Completamento del sistema IDeaS - 4.2.10 I *training* di IDeaS - 4.2.11 *Decision Upload* - 4.2.12 Consegna del progetto al CRM - 4.2.13 Strumento Project Management – 4.3 IDeaS *Revenue Optimization Cycle* – 4.3.1 *Forecasting* all'avanguardia– 4.3.2 Segmentazione per modelli di comportamento – 4.3.3 Ottimizzazione delle decisioni - 4.3.4 Controllo: decisioni e raccomandazioni del sistema IDeaS – 4.3.5 Monitoraggio tramite *self-learning* - 4.4 Effetti attesi dall'introduzione de *software*.

Nei paragrafi che seguono viene illustrata l'introduzione del RMS IDeaS nella realtà alberghiera presa in esame. Il capitolo si propone di spiegare che modifiche apporta un sistema di questo tipo in una struttura ricettiva, sia sotto il profilo tecnologico che sotto il profilo lavorativo.

Si esaminerà anzitutto il PMS utilizzato dagli hotel di riferimento, chiamati per semplicità hotel *target*, definendone caratteristiche e funzionalità principali.

A seguire, si affronterà l'implementazione del nuovo sistema in azienda esaminandone le singole fasi.

La trattazione si concentrerà sul cosiddetto *Revenue Optimization Cycle*, o ciclo di ottimizzazione della *revenue*, che il sistema introduce nelle realtà alberghiera *target* cercando di chiarire la cultura di RM che IDeaS si propone di trasmettere, nonché gli aspetti più tecnici relativi ai meccanismi di raccolta dati, di *forecasting*, di ottimizzazione, di controllo e di monitoraggio del sistema.

4.1 Il PMS: Fidelio Suite 8

Fidelio Suite 8 è una versione di PMS di punta per Micros, società che gioca un ruolo da *leader* nel mercato dei *software* gestionali per strutture ricettive. Suite 8, utilizzato anche nella realtà alberghiera *target*, rappresenta una delle ultime versioni di sistema gestionale per hotel e *resort*, studiata per alberghi indipendenti e piccoli gruppi (Micros-Fidelio, 2014).

Fidelio Suite 8 è un *software* che tramite l'ausilio di una serie di moduli che combinano funzionalità di differenti reparti della struttura alberghiera, come *front office*, *back office* e reparto *booking*, permette una gestione integrata degli stessi e la massimizzazione dell'efficienza della proprietà. Il vantaggio di un'applicazione di questo tipo è la possibilità di collegarla a tutte le altre applicazioni presenti in albergo; di conseguenza, in un regime di *best practice*, si ottiene un apparato IT con un livello di integrazione ottimale. Questo PMS ha inoltre una grande possibilità di personalizzazione in risposta alle esigenze specifiche che si possono verificare nelle differenti strutture alberghiere.

Fidelio Suite 8 dà grande possibilità di dettaglio per quanto concerne le anagrafiche dei clienti, con la possibilità di collegare alle stesse una serie di dati relativi agli ospiti, come ad esempio le condizioni contrattuali e la tariffa a cui la camera è stata acquistata. Una delle conseguenze derivanti da tale specificità di dati è, ad esempio, la possibilità di decidere a quale cliente offrire un *upgrade*. Questo modulo commerciale di Fidelio si chiama *Customer Relationship Management (CRM)* (MICROS - Fidelio Italia SRL, 2014). Il suo obiettivo è di fatto quello di superare il vecchio approccio che si aveva nei confronti del cliente di un hotel, vedendo ora l'ospite in funzione delle sue necessità e dei suoi desideri. La volontà è quella di permettere alla struttura di fornire un servizio personalizzato, grazie al facile accesso alle informazioni relative agli ospiti, dandole così la possibilità di sviluppare adeguate strategie di *marketing* differenziato.

Fidelio offre inoltre un modulo per la gestione congressuale, il *Congress & Conference Management (CCM)* (MICROS - Fidelio Italia SRL, 2014), che permette la pianificazione di questo tipo di eventi e la coordinazione delle risorse e delle attività a essi correlate. Il CCM permette di evitare il rischio elevato di doppia prenotazione e, in aggiunta, consente a tutto il personale l'accesso alle informazioni relative al convegno e ai servizi da fornire ai clienti *business* in arrivo.

Suite 8, grazie all'applicazione *MyFidelio.net*, permette di soddisfare un'esigenza fondamentale per il settore alberghiero: la visibilità degli hotel e delle strutture turistiche a livello mondiale tramite Internet (MICROS - Fidelio Italia SRL, 2014). Con questa applicazione si può ottenere un accesso immediato a tutti i canali che collegano la struttura ai potenziali clienti. Infatti nello specifico *MyFidelio.net* collega l'albergo tramite Internet ai *tour operator*, ai *Global Distribution Systems* (Amadeus, Galileo, Sabre e Worldspan) e alle associazioni turistiche. Questo tipo di tecnologia porta dunque alla potenziale presenza

dell'hotel su tutti i canali di distribuzione, nonché alla visibilità nelle agenzie di viaggio e nei *tour operator* con dati aggiornati in maniera costante. Il risparmio anche in termini di costo non può essere sottovalutato. Va comunque considerato il fatto che non sempre tali circostanze si verificano, a volte, come ad esempio nel caso in esame, vi sono molte difficoltà nell'integrare questo strumento con i canali di vendita dell'hotel. Paradossalmente ciò che ne risulta, piuttosto che un alleggerimento delle mansioni del personale, è invece un rallentamento dell'operatività dello stesso, il quale si trova a dover affrontare i problemi tecnici e a gestire i differenti canali di vendita attraverso diversi strumenti.

Il PMS inoltre fornisce un utile supporto statistico alle decisioni operative, fornendo una sezione all'interno della quale è possibile ricavare dei *report*, esportabili in fogli di calcolo, che forniscono dati storici relativi ad esempio a *occupancy* e *booking*.

Se pienamente integrato, Suite 8 è in grado di automatizzare pienamente i processi aziendali, riducendo gli inevitabili errori umani e incrementando le vendite tramite l'ottimizzazione dei tassi di occupazione, magari con un grado di soddisfazione più elevato per i clienti. Certamente PMS di questo tipo permettono di aumentare il grado di controllo sui differenti aspetti della struttura alberghiera centralizzandone di fatto la gestione (Micros-Fidelio, 2014). Tuttavia i problemi di integrazione nella struttura analizzata sono fortemente accentuati dal fatto che il supporto clienti di Fidelio non soddisfa a pieno le richieste gestionali del *management*, sia sotto il profilo della tempistica sia sotto il profilo del servizio.

In Suite 8 possono essere poi inseriti i contratti stipulati dall'azienda con i *tour operator* e le agenzie di viaggio, in questo modo alle prenotazioni è possibile allegare la tariffa che fa capo a un determinato contratto. Questo procedimento è anche favorito dall'ampia flessibilità nella configurazione di un numero quasi illimitato di prezzi, che possono differenziarsi in ragione delle classi di età per i bambini, ad esempio, o per le diverse tipologie di promozioni, come lo sconto per l'*early booking* o la durata del soggiorno (*minimum stay*). Le nuove promozioni possono essere semplicemente inserite nel menù di configurazione delle tariffe allegandole a contratti già esistenti, modificandone le condizioni a seconda dell'anno e delle nuove stagionalità o magari creando nuovi codici di prezzo in ragione di nuove promozioni definite da altri e più recenti contratti.

Basandosi su una tecnologia *cloud*, come ormai la maggior parte dei PMS, Suite 8 consente a ogni reparto (*reception*, ristorazione, manutenzione, servizio governante) e a ogni dipendente di accedere alle informazioni definite sul profilo degli ospiti, che vanno dal conto

da pagare all'eventuale *check-in* anticipato sino agli asciugamani da sostituire e alle camere da pulire (Micros-Fidelio, 2014).

Va tuttavia considerato che Fidelio, pur utilizzando una tecnologia *cloud* all'interno della struttura, non rappresenta una soluzione gestionale *online*, la conseguenza di ciò è che a questo PMS sono collegate tutta una serie di problematiche proprie delle grandi banche dati *offline* di cui fanno parte i cosiddetti *hotel-located system* (capitolo I) (Caterer and Hotelkeeper, 2005). Fidelio Suite 8 infatti offre sì una grande flessibilità e un grande controllo sui dati, tuttavia necessita anche di un significativo supporto IT, che si traduce in grandi spese di manutenzione e in guasti che creano spesso problematiche al normale svolgimento delle mansioni alberghiere (Gruen, 2013).

Le criticità legate a Fidelio si sono anche ripercosse in maniera abbastanza sensibile sui tempi di implementazione del RMS IDeaS, come successivamente si vedrà più approfonditamente.

4.1.1 *Customer Relationship Management*

Il *software* CRM di Suite8 è un modulo che permette di pianificare in maniera accurata le campagne di *marketing*, rivolte a specifici *target* di clienti, tramite l'attivazione di azioni mirate e differenziate, grazie all'utilizzo di vari strumenti e leve di *marketing*. Le politiche possono poi essere monitorate in divenire, in maniera tale da poter optare per azioni correttive in corso d'opera o comunque per valutare l'adeguatezza degli strumenti utilizzati agli obiettivi di *marketing* prefissati e al *target* di clientela colpito. I fini ultimi dell'utilizzo di questo modulo sono due: la fidelizzazione dei clienti e l'ottenimento di nuove quote di mercato.

Nel contesto di *marketing* il CRM è in grado di incidere in maniera notevole sul processo di personalizzazione delle azioni rivolte ai clienti, cercando per quanto possibile di conoscerne anticipatamente le richieste, studiandone le motivazioni di acquisto, per poi proporre delle offerte uniche, in grado di soddisfare sia l'ospite che la struttura ricettiva. Per fare ciò il CRM allega al profilo cliente (l'anagrafica) sia la corrispondenza che le attività da esso svolte, consentendo così alla struttura di avere accesso a tutte le informazioni rilevanti che lo riguardano, in maniera tale da farvi corrispondere dei servizi aggiuntivi adeguati dove possibile. La funzione *Task & Activity*, poi, permette di monitorare e valutare il lavoro del personale, assicurandosi che le incombenze siano svolte e le scadenze rispettate (Micros-

Fidelio, 2014). È possibile attivare poi controlli sistematici per attività di *follow-up*, cioè di pianificazione di azioni mirate alla fidelizzazione del cliente tramite *direct marketing* (Zanchin, 2014), e promemoria automatici che si attiveranno al momento dell'accesso all'anagrafica o alla prenotazione in questione.

Tra le altre funzionalità del modulo CRM di Suite 8 si annoverano (Micros-Fidelio, 2014):

- collegamento ai profili e visualizzazione delle relazioni tramite organigrammi che specificano membri della stessa famiglia, colleghi e aziende;
- consultazione della corrispondenza, con accesso a tutto ciò che è collegato a un profilo, come ad esempio le lettere di conferma e le *e-mail* di prenotazione;
- creazione di questionari sulla soddisfazione dei clienti, che favoriscono l'analisi, la conservazione e il monitoraggio dei risultati;
- esportazione delle attività illustrate su *Outlook* e sui dispositivi mobili;
- servizio di *Mailing* per l'invio di comunicazioni promozionali (attività di *marketing*) personalizzate tramite *e-mail*.

Va comunque considerato che non tutte le funzionalità sopra esposte sono presenti sin dall'attivazione del modulo CRM, infatti molte di esse devono essere integrate al sistema a seguito del pagamento del costo dell'installazione. Fidelio è un PMS dal grande potenziale, ma tra quelli sul mercato è anche uno dei più costosi.

4.1.2 Myfidelio.net

Myfidelio.net è il modulo di Suite 8 tramite cui è possibile gestire in maniera centralizzata, quindi attraverso un unico punto di accesso, l'offerta della realtà alberghiera *target* sui differenti canali distributivi elettronici, come agenzie di viaggio tradizionali, OTA e sito *web* dell'hotel.

Con Myfidelio.net è possibile aggiornare le offerte dell'hotel semplicemente attraverso il *software* gestionale PMS Suite8 e vederle automaticamente pubblicate su tutti i canali di prenotazione, o meglio su quelli a cui il servizio è stato collegato (Micros-Fidelio, 2014).

Myfidelio è essenzialmente un *software* di commercio elettronico per hotel. Esso può raggiungere i differenti mercati tramite distribuzione diretta e indiretta integrandosi con i sistemi gestionali dell'hotel. Eventualmente però questo modulo può essere utilizzato anche se

non integrato ad altri sistemi alberghieri, questo perché è dotato di una propria *extranet*, estensione di una rete LAN che permette anche a soggetti che non operano all'interno della suddetta rete di accedere alle informazioni, ai servizi e di consultare o immettere dati (Wikipedia Italia, 2014).

Tra l'altro sin dal 2007 Myfidelio ha stretto delle collaborazioni con differenti canali tra i quali si annoverano (Myfidelio.net, 2012): Expedia, Booking.com, Hotel.de, Hotelzon.com, Laterooms.com. Questi tuttavia non rappresentano tutti canali di vendita di una struttura ricettiva, come ad esempio accade per la realtà alberghiera *target*, e i problemi di integrazione con gli altri non annoverati nel precedente elenco sono abbastanza rilevanti.

La comunicazione fra Myfidelio e il PMS dell'hotel è a due vie: l'*upload* delle tariffe, delle restrizioni e degli inventari che vengono aggiornati dal PMS a Myfidelio, ma anche inversamente le prenotazioni che passano da Myfidelio al PMS tramite *download*. Questa doppia comunicazione porta il vantaggio della presenza di una reportistica dettagliata delle attività di prenotazione (utile anche a fini statici e di *Revenue Management*), ma per la quale alcune volte è richiesto un pagamento aggiuntivo, nel momento in cui il *report* richiesto non rientri tra quelli *standard* del sistema.

Sul sito dell'hotel creato da Myfidelio nella sezione *booking*, con l'interfaccia *standard*, c'è spazio per la personalizzazione. In questa pagina si può vedere la disponibilità anche di tutto l'anno con dettaglio della tariffa migliore, un grande vantaggio per i clienti *leisure*, che tra l'altro possono visualizzare le caratteristiche della singola offerta. Volendo il cliente abituale può già inserire i propri dati anagrafici in maniera tale da averli pronti anche per la prossima visita. Al momento della prenotazione, il sistema manda una *e-mail* di conferma sia al cliente che all'hotel. L'interfaccia grafica può essere comunque personalizzata a proprio piacimento su richiesta (Myfidelio.net, 2012).

Va detto che questo tipo servizio di *booking* non comporta nessuna commissione a carico dell'hotel per le prenotazioni effettuate da clienti dal sito *web*, fornendo, inoltre, un servizio che lavora ventiquattro ore su ventiquattro e sette giorni su sette.

Tra le funzionalità più interessanti di Myfidelio si ha il MICROS *Channel Manager*, che fornisce agli hotel la possibilità di gestione della propria disponibilità nei siti *web* di terze parti (Myfidelio.net, 2012). Il *channel manager* è per la struttura alberghiera uno strumento per la gestione del proprio portafoglio camere centralizzato che funziona come una singola piattaforma che distribuisce la migliore tariffa dell'hotel (quella desiderata) a tutti i principali

portali *web*.

Myfidelio.net permetterebbe dunque la modifica della tariffa e della disponibilità delle camere di un hotel da un'unica piattaforma. Gli alberghi che, al contrario, non utilizzano un sistema *channel manager* o simile devono accedere agli *extranet* dei canali di distribuzione per modificare le tariffe e le disponibilità delle camere secondo le loro necessità (MicroFidelio, 2014). Tuttavia, come già sottolineato, nonostante la realtà *target* utilizzi questo modulo del PMS, i problemi di integrazione ai canali di vendita rimangono rilevanti, tanto che il *management* deve gestirli proprio tramite *extranet* o tramite il *booking engine*, Fastbooking (capitolo III).

4.2 Il *Revenue Management System* IDEaS

Fondata nel 1989 IDEaS Revenue Solution è una società che offre *software*, servizi e consulti che guidano le aziende dell'ospitalità e turistiche alla gestione del prezzo e all'applicazione del *Revenue Management*. La sede della società si trova a Minneapolis, ma il centro tecnologico principale ha sede in Pune. IDEaS inoltre opera con continuità in Nord e Sud America, nel Regno Unito, nel Medio Oriente, in Africa, in Australia e in Asia (IDEaS, 2014). La realtà alberghiera *target* infatti è stata seguita da un *team* proveniente dalla sede di Londra della società.

Nata come azienda che serviva l'industria dell'ospitalità ben presto il suo campo d'azione si è esteso ad altri settori come quello del trasporto aereo e del *ticketing*.

Nel 2008 IDEaS è stata acquistata da SAS, azienda *leader* nei *software* e nei servizi di analisi dei *business* e il più grande fornitore indipendente nel mercato dei *business intelligence* (IDEaS, 2014).

IDEaS ha dunque un'esperienza di venticinque anni nel campo dell'ottimizzazione della *revenue* delle aziende che operano nel settore dell'ospitalità, vanta circa cinquemila clienti nel mondo con caratteristiche di *business* anche molto diverse, gestisce un portafoglio di circa ottocentoquaranta migliaia di camere sparse in novantaquattro differenti paesi e del totale dei clienti gestiti il 95% continua a lavorare con il suo sistema.

La realtà alberghiera *target* dell'elaborato ha deciso di affidarsi a questa società per l'implementazione di un sistema di *Revenue Management*, l'IDEaS *Revenue Management System*, all'interno del proprio apparato IT. Questo tipo di RMS è all'avanguardia, opera

completamente *online* ed è per questo che è accessibile anche da dispositivi mobili.

L'obiettivo della proprietà e del *management* è quello di fare un salto di qualità a livello di indici di occupazione e fatturato per cercare di aumentare la *revenue* generata dagli hotel.

Nonostante la realtà alberghiera nel periodo post crisi si trovi in una situazione di costante crescita dei fatturati, si pensa che l'ausilio di un *software* automatizzato di RM possa semplificare alcune problematiche lavorative e la fase di definizione della disponibilità e delle tariffe degli hotel nei differenti canali di vendita. Infatti il supporto statistico di cui è dotato il *software* e i *forecast* precisi che esso produce sono una novità per le strutture *target*, ma anche più in generale sia per una realtà alberghiera indipendente veneziana sia italiana; tanto è vero che i *software* di RM non sono particolarmente diffusi nel nostro Paese.

4.2.1 *Start project management methodology*

IDeaS, per l'implementazione dei suoi *software* presenti nel mercato, ha creato un vero e proprio processo definito “*IDeaS for Success – Start program*”. Creato dal *team* della società per la gestione dei rapporti con i clienti, questo processo si fonda su una serie di principi e obiettivi principali che possono essere riassunti come segue (IDeaS, 2012):

- definire chiaramente gli obiettivi del cliente e le necessità del *business*;
- assicurare che le aspettative e i desideri sia del cliente che di IDeaS siano completamente compresi e documentati;
- fornire una fonte continua di informazioni durante lo svolgersi del progetto;
- dimostrare i compiti di IDeaS per lo sviluppo e il potenziamento del progetto;
- facilitare una chiara comprensione del tempo e delle risorse richieste da entrambe le parti.

Lo *start program* dunque è fondamentale in fase iniziale perché definisce e riassume anticipatamente quelle che saranno le tappe, la tabella di marcia e le risorse che al cliente, cioè all'hotel, sono richieste. Di conseguenza esso si trova maggiormente coinvolto nel progetto, avendo chiari davanti a sé gli obiettivi finali e intermedi da raggiungere, nonché i compiti che gli sono affidati.

4.2.2 Figure principali del processo di implementazione

Al momento della stipula del contratto vengono definite due figure principali (IDeaS, 2012), una facente parte del personale dell'hotel e l'altra facente parte del *team* di IDeaS, si tratta rispettivamente del *Project Manager* (PM) e del *Client Relationship Manager*.

Il primo deve anzitutto avere la possibilità di dedicarsi almeno due ore alla settimana all'implementazione del *software*. Egli deve essere pienamente inserito nel *business* dell'hotel, poiché deve anche sapere che tipo di strumenti esso usa per il processo di prenotazione e le caratteristiche di tutte le altre applicazioni che poi saranno integrate al nuovo *software*.

Il *Client Relationship Manager* è invece il responsabile del successo dell'istallazione e del rapporto che IDeaS instaura con la struttura di riferimento ed è rappresentante dell'IDeaS *Project Manager* (IPM), il vero referente e gestore del progetto di implementazione per l'azienda fornitrice del *software*.

4.2.3 Le fasi del progetto

Tipicamente si distinguono sette fasi o *milestone* (IDeaS, 2012) che definiscono un tempo minimo di istallazione del RMS in hotel pari a novanta giorni. Più avanti si vedrà che questi novanta giorni servono al sistema per studiare il ritmo di *booking* che caratterizza la struttura *target*.

Nel caso aziendale analizzato i tempi si sono dimostrati abbastanza più lunghi di quelli minimi. La ragione va ricercata nel necessario processo di adattamento di alcune applicazioni dell'hotel per favorire l'integrazione al sistema IDeaS delle stesse. In particolare Fidelio Suite 8, il PMS dell'hotel, ha dovuto essere aggiornato per permettere al RMS di espletare alcune delle sue funzionalità.

Le principali fasi per l'implementazione del sistema IDeaS (figura 4.1) elencate nello *start project* sono le seguenti:

- lancio del progetto e accesso all'IDeaS *Learning System* (ILS);
- istallazione del *Data Capture*;
- accesso al sistema e sottoscrizione dello *start project*;
- raggiungimento del sistema;
- *training* di base;

- *training* di implementazione;
- caricamento delle decisioni.

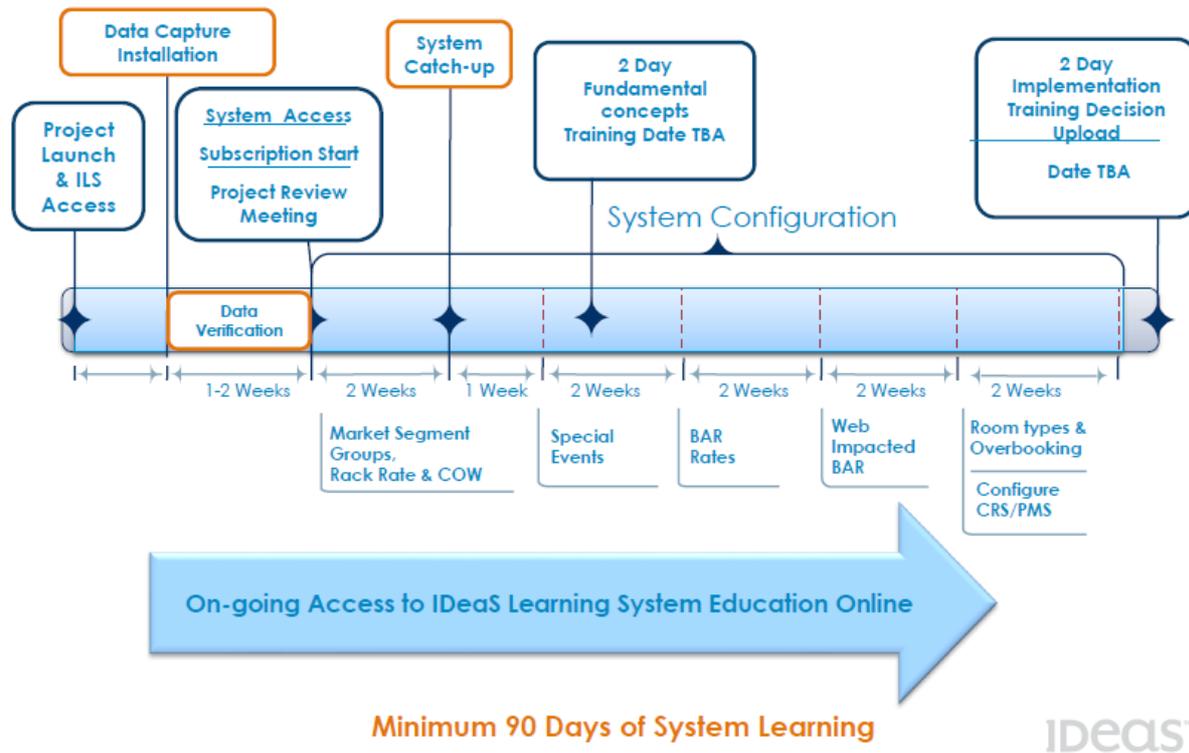


Figura 4.1: Tempistica per il completamento dell'implementazione del *software* IDEA S (IDEA S, 2012).

In tutte queste fasi è importante che il cliente partecipi in maniera attiva, in particolare eseguendo i compiti che gli vengono richiesti e che completi il corso *online* o ILS prima del *training* di implementazione.

L'obiettivo di IDEA S è quello di portare a termine tutte queste *milestone* in una maniera efficace ed efficiente per entrambe le parti chiamate in causa, per questo al cliente viene richiesto di definire i propri obiettivi in maniera tale che l'IPM possa aiutarlo a portarli a termine.

4.2.4 Risorse coinvolte nel progetto e responsabilità

È l'IPM colui che coordina tutte le attività del progetto, ma tutto il *team* di implementazione del nuovo *software* ha compiti ben definiti e responsabilità che deve

rispettare.

Le risorse di IDeaS che sono coinvolte nel piano di implementazione sono (IDeaS, 2012):

- *Client Project Manager (CPM)*: contatto per il progetto che assegna e coordina i compiti;
- *Care team*: gruppo di soggetti che risolvono le questioni di tipo tecnico e in particolare relative al *forecasting*;
- *Client Training Specialist Team (CTS)*: composto dai soggetti che curano e gestiscono i due *training* cui è sottoposto il personale dell'hotel, quello base e quello di implementazione.

Le risorse coinvolte tuttavia sono anche in azienda e quindi appartenenti al cliente, cioè l'hotel. Nello specifico è necessario che l'hotel metta a disposizione (IDeaS, 2012):

- *Project Manager*: contatto aziendale per il progetto e per l'implementazione del RMS IDeaS;
- *Revenue Manager*: soggetto cui spetta il compito di completare la configurazione dell'applicazione fornita da IDeaS;
- *Manager IT*: colui che cura la gestione dell'installazione, la manutenzione del *software* e l'uso dell'applicazione in relazione agli altri sistemi IT dell'hotel;
- *Coordinatori*: devono essere almeno due persone che hanno completato i *training* in maniera soddisfacente e che hanno esperienza dunque nell'usare l'applicazione di IDeaS, essi sono infatti anche un supporto per il *team* di IDeaS stesso.

4.2.5 Il *meeting* di lancio del progetto

Il piano di implementazione finale viene redatto in collaborazione con il personale dell'hotel a seconda delle necessità specifiche della struttura. In una prima fase, per garantire il corretto svolgimento del piano di implementazione del sistema il CPM definisce al meglio ruoli e responsabilità per tutte le parti coinvolte all'interno del cosiddetto *Project Launch Meeting*.

Il *meeting* può essere anche fatto *in loco*, ma nella maggior parte dei casi, come negli hotel *target*, l'incontro viene effettuato *online*.

Gli obiettivi dell'incontro nello specifico sono (IDeaS, 2012):

- presentare le fasi dell'installazione;
- visionare il piano d'implementazione e dunque svolgimento, risorse necessarie, tempo richiesto, responsabilità delle parti e processo di comunicazione;
- visionare la tempistica e conseguentemente accettarla;
- visionare le pratiche messe in atto usualmente nel *business* dell'hotel;
- spiegazione dei *training* richiesti.

È importante che partecipino tutti i componenti del progetto, in particolare per l'hotel, questo per evitare che vi sia poi un problema di asimmetria informativa tra il PM dell'hotel (spesso l'unico ad assistere al *meeting*) e gli altri componenti del *team*.

Nel *meeting* di lancio del progetto possono essere concordate eventuali risorse da aggiungere a quelle già inizialmente stabilite. Solitamente poi si discute in merito al PMS utilizzato dalla struttura per stabilire se può essere compatibile in tutto e per tutto col nuovo *software* o se è meglio pensare a un'altra soluzione gestionale.

Va sottolineato che tendenzialmente dopo il *Project Launch Meeting* le comunicazioni si svolgeranno via telefono o via *e-mail*, è bene dunque risolvere più dubbi possibili in questo incontro frontale, anche se poi eventualmente possono essere effettuati altri *meeting* via *web*.

Per quanto concerne la realtà alberghiera *target* l'incontro di lancio del progetto ha avuto luogo proprio tramite *web*. I partecipanti delle parti chiamate in causa all'incontro sono stati l'IPM e il PM degli hotel.

Durante l'incontro sono stati anzitutto confermati i membri del *team* che si occuperà del progetto, sia di IDEaS che della struttura alberghiera, e a seguire si è dato uno sguardo alle fasi successive per l'implementazione del sistema, con particolare attenzione alla definizione delle necessità e dei compiti del personale e agli *upgrade* di sistema necessari.

4.2.6 IDEaS *Learning System*

IDEaS, come già detto precedentemente, fornisce ai propri clienti delle lezioni *online* per affinare le proprie abilità in relazione al funzionamento del *software* e all'utilizzo degli strumenti di RM. L'ILS *online* è fornito in aggiunta ai *training* del personale tramite l'IDEaS *Community*, accessibile tramite *password* e *username* personali forniti dal *team* di IDEaS al PM dell'hotel.

Category: Total: 28

	Code	Title	Type	Availability	Duration
A - IDEaS Learning System course					
●	ILS01	ILS01 Introduction to the IDEaS Learning System	Online	Open	10 minutes
A - IDEaS RMS Concepts Courses					
○	C01	C01 Introduction to IDEaS RMS and Revenue Optimization	Online	Open	10 minutes
○	C02	C02 IDEaS Forecasting Cycle	Online	Open	10 minutes
○	C03	C03 IDEaS RMS Forecasting Cycle - Data	Online	Open	10 minutes
○	C04	C04 IDEaS RMS Forecasting Cycle - Create Forecasts	Online	Open	20 minutes
○	C05	C05 IDEaS RMS Forecasting Cycle - Optimize	Online	Open	15 minutes
○	C06	C06 IDEaS RMS Forecasting Cycle - Monitor	Online	Open	10 minutes
B - IDEaS RMS Courses					
●	RMS01	RMS01 Revenue Optimization Cycle	Online	Open	10 minutes
○	RMS02	RMS02 Getting Started	Online	Open	25 minutes

Figura 4.2: *Abstract* dei corsi e delle lezioni contenute nell'IDEaS *Learning System* (IDEaS Learning System, 2014).

I corsi che IDEaS fornisce nell'ILS sono molteplici e vanno da quelli introduttivi a quelli che invece simulano il funzionamento del sistema. Ogni corso è composto da una serie di lezioni per ognuna delle quali è segnato il tempo per portarle a termine (figura 4.2), in maniera tale che il personale dell'hotel sia consapevole della durata. Tra l'altro ogni lezione può anche essere lasciata in sospeso e completata successivamente.

4.2.7 Data Capture

Durante il *meeting* di lancio del progetto l'IPM, dopo la presentazione dei componenti del suo *team*, ha sottolineato il tipo di dati che il sistema richiede per l'analisi dello storico e la realizzazione del *forecasting*, si tratta di tre tipologie.

La prima è quella dei dati relativi al volume e al valore della domanda. Si tratta di una banca dati, estratta direttamente dal PMS degli hotel, di 365 giorni di misurazioni passate con dettaglio relativo alle camere vendute e alla *revenue* da esse generata. Un ragionamento in linea con i classici dettami del *forecasting*.

Il secondo gruppo di dati di cui necessita il sistema IDEaS, emerso dall'incontro introduttivo, è quello relativo al modello di prenotazione. Questi dati sono ottenuti tramite 90 giorni di estrazioni di dati. Sulla base di questi valori nella modalità di apprendimento il sistema è in grado di fornire il *forecasting* sulla base del modello di prenotazione che ha

riscontrato.

L'ultimo gruppo di dati richiesto dal *software* è quello relativo ai futuri *outlier* previsti, o *future business on book* (BOB), questi BOB sono riferiti all'anno successivo.

Nel progetto di lancio è stato detto che i suddetti dati vengono estratti da un programma, chiamato *Data Capture*. Si tratta di un *software* che permette l'estrapolazione dal sistema gestionale di questo tipo di dati.

Il processo di estrazione dipende dal PMS con cui IDEaS deve essere integrato e necessita sempre di una collaborazione tra il *team* di IDEaS e il fornitore del PMS. Ovviamente è richiesto anche il contributo dell'*IT manager* della struttura dove il *software* deve essere installato. Il compito del fornitore del PMS è principalmente quello di attivare e configurare l'interfaccia del PMS in maniera tale che i dati possano essere usufruibili da IDEaS.

La fase precedente all'installazione a volte è quella che allunga i tempi di implementazione del sistema di RM. Nel caso analizzato per esempio non è stata semplicissima la collaborazione fra il *team* di IDEaS e quello di Fidelio. La cosa ha fatto slittare di qualche settimana l'installazione del *Data Capture* visto che si sono resi necessari alcuni aggiornamenti di Fidelio Suite 8.

Prima dell'installazione di questa applicazione il PM dell'hotel deve compilare un questionario *online*, con domande inerenti le *business practice* in maniera tale che i dati siano poi interpretati correttamente e per identificare con anticipo eventuali problemi a essi relativi.

L'installazione del *Data Capture* avviene assieme quella del cosiddetto *Sunsubscriber*, che gestisce i dati estratti, li carica in IDEaS e li protegge. Grazie a questo programma IDEaS ha un quadro generale dei seguenti dati: stanze vendute per segmento di mercato, ricavi da camere per segmento di mercato, totale camere vendute, ricavi totali, camere fuori servizio, dati dei segmenti ripuliti dalla stagionalità.

4.2.8 Accesso e configurazione del sistema IDEaS

Dopo qualche settimana dall'installazione del *Data Capture* il *team* di IDEaS è in grado di analizzare i primi dati ricevuti, in questo modo può verificare e assicurarsi che essi possano essere utilizzati per il *forecasting*. In questa fase ogni perplessità dovrebbe essere superata ed è per questo motivo che questo è anche il momento del confronto fra il CPM e il PM

dell'hotel. Alla fine di questa fase in sostanza si determina se è possibile considerare i dati estrapolati veritieri e validi e in conseguenza di ciò utilizzabili nel meccanismo di *forecasting*.

Dopo questa prima verifica il cliente può accedere al sistema per completarne la configurazione. Si tratta di un momento fondamentale, senza la configurazione infatti non è possibile per il sistema valutare il ritmo di *booking*, elemento basilare per effettuare il *forecasting*.

Durante il *meeting* di lancio del progetto l'IPM ha reso noto alla realtà alberghiera quali sono gli elementi che le devono essere forniti e i compiti che deve aver portato a termine per accedere al sistema. Anzitutto essa necessita di un URL per l'accesso al sito di IDeaS, in secondo luogo il PM dell'hotel riceve una *password* e un *login* amministrativi per l'accesso, infine viene poi fornito dal *team* di IDeaS l'ILS preparatorio che il personale deve portare a termine e una guida alla configurazione del sistema che deve essere studiata.

Ora comincia la fase propriamente definita di configurazione del sistema. Essa, per quanto riguarda i compiti affidati all'hotel, si divide in due momenti a loro volta composti da una serie di compiti da portare a termine per l'hotel (IDeaS, 2012). Il primo momento è quello della configurazione di base, il secondo è quello della configurazione secondaria.

Nella configurazione di base deve anzitutto essere portato a termine un compito che permette di definire la spina dorsale del *forecasting* del sistema IDeaS, si tratta della creazione dei gruppi che rappresentano i segmenti di mercato. In aggiunta poi vanno definiti due elementi che aiutano a calcolare l'eventuale *overbooking*, si tratta del *cost of walk*, in altri termini il costo dello spostare un cliente in un altro hotel, e del valore della *rack rate*, cioè la più alta tariffa che si può caricare per una camera di tipo *standard*, si tratta di un valore valido per tutto l'anno e che costituisce un indicatore più che una tariffa realmente utilizzata.

Definiti questi aspetti di base si può passare alla configurazione secondaria. Per essa il sistema necessita che l'hotel renda noti alcuni aspetti. Il primo di essi è il piano di *Best Available Rate* (BAR), la BAR è la miglior tariffa rimborsabile sulla quale poi vengono applicati gli sconti e le offerte, a seguire il sistema necessita della definizione degli eventi speciali (*outlier*), delle tariffe di vendita, dei gruppi di tariffe, della *revenue* accessoria, dei tipi di camere, delle impostazioni di *overbooking* e infine degli utenti.

Il completamento di questi compiti o *task* è affidato al PM dell'hotel, il quale poi deve comunicare al CPM il loro espletamento. Essi sono inviati via *e-mail* e se ne fa ampio riferimento nella guida alla configurazione e nel corso ILS.

4.2.9 Completamento del sistema IDeaS

A seguito della configurazione iniziale del sistema entrano in gioco i *team* tecnici di IDeaS. Lo scopo principale di questa fase è far comprendere al sistema i dati relativi al ritmo di prenotazione, per questo il *software* IDeaS da questo momento entra nella cosiddetta Modalità Apprendimento.

Ci vogliono novanta giorni perché il ritmo di prenotazione venga compreso a pieno dal sistema e conseguentemente registrato.

Solo trascorso questo periodo di tempo il sistema si converte in Modalità Decisionale. È a questo punto dunque che il sistema ha immagazzinato abbastanza dati per permettere al processo di *forecasting* di compiersi.

Nel frattempo, cioè nei novanta giorni sopra citati, l'IPM può organizzare i *training* di implementazione.

4.2.10 I *training* di IDeaS

IDeaS è un fornitore di servizi per il *Revenue Management* che cura molto l'aspetto della formazione del personale degli alberghi con cui stringe accordi. In conseguenza di ciò nel processo di implementazione del *software* sono previsti dei *training*. Questi ultimi, curati e illustrati dal *team* di specialisti di IDeaS *in loco*, sono due, uno di base e l'altro di implementazione.

Il primo può già avere luogo durante il periodo in cui il sistema si trova nella modalità apprendimento, mentre il secondo solitamente comincia nel momento in cui esso si trova nella modalità decisionale.

Per avere i massimi benefici da questi *training* è importante che essi vengano seguiti da tutti i soggetti dell'hotel chiamati in causa dal progetto.

La sessione di allenamento solitamente ha luogo nella sede del cliente cioè nell'hotel o negli uffici dello stesso, come avvenuto per gli hotel *target*. In ogni caso tutta la parte di organizzazione viene stabilita in un *meeting* anche telematico che ha luogo tra il *General Manager* dell'hotel e il *team* di specialisti di IDeaS.

Il primo *training* ha l'obiettivo di far familiarizzare il cliente con la metodologia di RM usata dal sistema IDeaS (IDeaS, 2012). Viene analizzato il cosiddetto *Revenue Optimization*

Cycle (figura 4.4) e vengono viste le *business practice* e i processi di RM attuali messi in atto dall'hotel per assicurare l'ottimale implementazione del RMS di IDeaS (IDeaS, 2014). Questo *training* dura due giorni e viene effettuato all'inizio del progetto.

Il *training* di implementazione ha invece l'obiettivo di validare il *forecast* che il sistema IDeaS produce. È importante infatti che questo venga compreso e approvato dall'hotel. Inoltre in questo allenamento il personale dell'hotel viene istruito e aiutato nella comprensione dell'utilizzo giornaliero del *software*. Questo *training* ha luogo dopo i novanta giorni di raccolta dati.

4.2.11 Decision Upload

Nel *training* di implementazione uno specialista del *team* IDeaS revisiona i *forecast* prodotti dal sistema installato per vedere se questi sono in linea con le aspettative del cliente. Dopo un'analisi di questi risultati e la comprensione da parte degli operatori dell'hotel della loro natura allora è possibile dare il via al *Decision Upload*, cioè al caricamento delle decisioni. Fare ciò significa assistere all'attivazione del flusso di decisioni (figura 4.2) prodotto dal sistema IDeaS nel sistema di vendita dell'hotel, che solitamente si compone di PMS, CRS, RDS e GDS, ma che può comprendere anche altri portali.

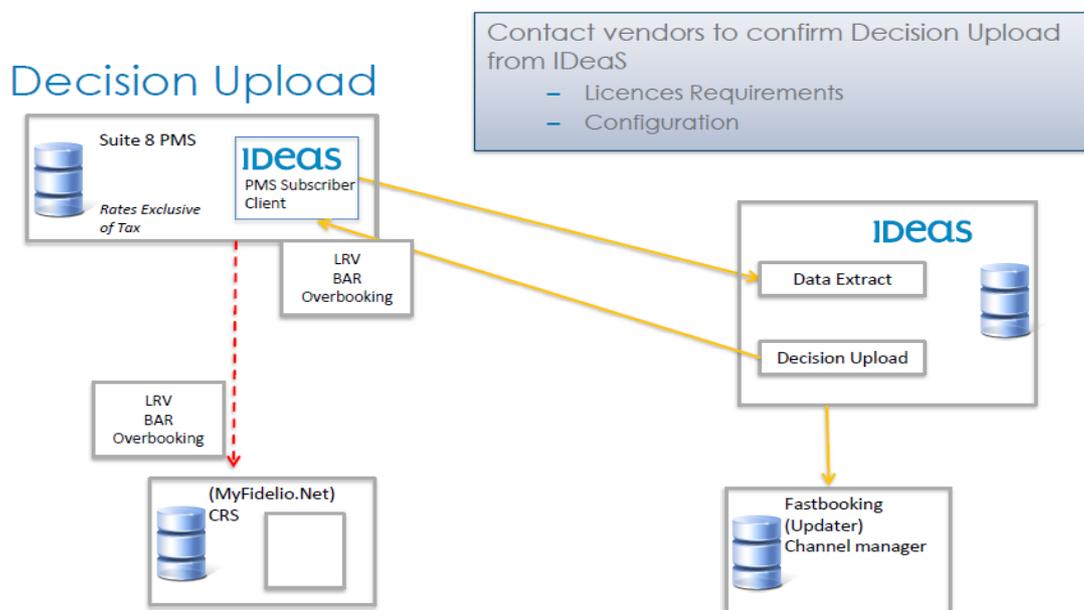


Figura 4.3: Flusso decisionale della modalità di *Decision Upload* per la realtà alberghiera *target* (IDeaS, 2014).

L'hotel in realtà, prima di giungere al perfetto funzionamento del flusso decisionale, potrebbe dover completare alcuni *setup* necessari ai fini del corretto funzionamento dell'applicazione IDeaS e affinché il *network* di vendita permetta alle decisioni di IDeaS di fluire senza problemi al proprio interno. Non si tratta di problemi solo di configurazione, ma piuttosto di installazione, attivazione e configurazione dell'interfaccia del sistema di vendita.

4.2.12 Il ruolo del *Client Relationship Manager*

L'IPM a questo punto può contattare il PM dell'hotel per definire i dettagli relativi al *meeting* di chiusura del progetto. Infatti il progetto di implementazione è chiuso dalla prospettiva dell'IPM e passa invece nelle mani del *Client Relationship Manager*, addetto IDeaS alla gestione dei rapporti con l'hotel.

Ora egli deve occuparsi della presentazione della *IDeaS Community*, che include il Portale di Supporto IDeaS e l'*IDeaShare*, e della consegna dei numeri da chiamare nel caso in cui il portale non sia sufficiente o adeguato alla risoluzione dei problemi che si presentano (IDeaS, 2012). Per garantire un buon rapporto e la reciproca soddisfazione delle parti chiamate in causa dal progetto, nel futuro, il *Client Relationship Manager* deve contattare con continuità il PM dell'hotel via telefono per verificare il suo grado di soddisfazione rispetto al servizio.

4.2.13 Lo strumento *Project Management*

Durante tutto lo svolgimento del programma il *team* di *project management* IDeaS usa lo strumento di *Project Management* per condividere con l'hotel le scadenze e la tabella di marcia. Questo permette di assicurare quali compiti e quali necessità debbano essere soddisfatti e con che tempistica. Nella tabella di marcia vengono per l'appunto evidenziate informazioni inerenti (IDeaS, 2012): compiti del personale dell'hotel, descrizione degli stessi, risorse da impiegare, durata delle fasi del programma, data di inizio del programma, data di fine del programma e percentuale di completamento dell'installazione.

4.3 IDeaS Revenue Optimization Cycle

Durante la prima sessione di *training*, che ha avuto luogo negli uffici dell'hotel, dei rappresentanti del CTS di IDeaS hanno istruito su alcuni concetti basilari del sistema di RM IDeaS il personale che in futuro andrà a formare il reparto di *Revenue Management*.

Il *revenue optimization cycle* o ciclo di ottimizzazione della *revenue* (figura 4.4), argomento che è stato introdotto in questo incontro, è una sorta di rappresentazione del processo che illustra sia un sunto di quelli che sono i compiti che il personale dell'hotel deve portare a compimento per l'implementazione del sistema e il suo utilizzo, sia uno schema delle fasi che il RMS IDeaS percorre per produrre gli *output* del processo.



Figura 4.4: Ciclo di ottimizzazione della *revenue* di IDeaS (IDeaS, 2014).

Per IDeaS questa rappresentazione è fondamentale poiché permette di creare una vera e propria cultura dell'ottimizzazione della *revenue* in hotel. L'ottimizzazione della *revenue* infatti per IDeaS è una disciplina di *business* e una cultura che si focalizza sul bilanciamento dell'offerta e della domanda, ma anche un modo razionale e sistematico di massimizzare i guadagni gestendo il rischio anticipando le condizioni di mercato.

Il processo di IDeaS essenzialmente prevede l'introduzione nel sistema di una serie di *input* o fattori, i quali vengono processati, poiché il RMS è essenzialmente un *decision maker*, per restituire delle decisioni cioè degli *output*.

È importante conoscere cosa si va a inserire nel sistema, come viene elaborato e cosa produce lo stesso, per questo IDeaS preme molto sulla formazione del personale e sulla

comprensione della cultura di *Revenue Management* nel *team*. Il lavoro in *team* infatti è fondamentale per l'implementazione del sistema e per il suo funzionamento sostiene IDEaS, poiché questa metodologia lavorativa è necessaria per allineare i dipartimenti favorendo l'introduzione del nuovo sistema che per certi aspetti è una vera e propria rivoluzione in azienda.

In sostanza il nuovo *team* di *revenue manager* deve essere in grado di rispondere alle seguenti domande: è stata detta la verità al sistema (*input*)? Il sistema conosce ciò che si sta dicendo (*decision maker*)? Si conosce quello che il sistema conosce (*output* e decisioni)?

4.3.1 *Forecasting* all'avanguardia

Il primo elemento del ciclo di ottimizzazione IDEaS è il *forecasting*. Si tratta di un aspetto chiave del processo, poiché da esso prendono poi piede tutte le decisioni di ottimizzazione del sistema.

Il RMS di IDEaS è decisamente all'avanguardia essendo in grado di restituire giornalmente anche quattro *forecast*, dai quali possono dunque avere luogo quattro differenti cicli di ottimizzazione della *revenue*. Ciò significa che il *team* di *revenue manager* può sempre lavorare con dati aggiornati, ma anche che il sistema è in grado di auto-monitorarsi in continuazione ricalibrando periodicamente le sue decisioni di ottimizzazione.

Il *forecasting* di IDEaS necessita di 12 mesi di dati, nonché di 90 giorni di estrazioni giornaliere.

I 12 mesi di dati che il sistema estrae dal PMS dell'hotel, Fidelio Suite 8, sono necessari perché il *software* comprenda la stagionalità dell'hotel, mentre i 90 giorni di estrazioni giornaliere effettuate attraverso il *Data Capture* sono determinanti per registrare il *booking pace* cioè il ritmo di prenotazione, elemento fondamentale per la previsione della domanda.

Su questa base di dati il sistema può cominciare a lavorare per restituire le previsioni.

In particolare il *forecasting* di IDEaS anzitutto necessita che i dati vengano separati in gruppi. Il *team* di IDEaS ha chiarito subito che anzitutto esistono due tipi *market segmentation group* (MSG) principali, i quali si differenziano tra loro perché danno origine a due differenti tipologie di *business*, si tratta dei *group business*, che prenotano in gruppo, e dei *transient business*, che invece prenotano individualmente.

Il sistema è poi in grado di riconoscere i modelli di prenotazione a seconda delle

registrazioni effettuate e delle differenze riscontrate nei livelli di tasso di occupazione e ritmo di prenotazione. In conseguenza di ciò il RMS individua modelli di comportamento normali e modelli eccezionali, quelli che in precedenza abbiamo chiamato fenomeni *outlier*.

I modelli riconosciuti dal sistema vengono utilizzati dallo stesso per stimare la domanda *unconstrained*, cioè non vincolata dal limite di capacità. Questo tipo di domanda è fondamentale per comprendere quali siano i periodi di picco della realtà alberghiera in esame. In sostanza in essa sono contenuti anche i dati relativi ai *regret*, che, come si è visto nei capitoli precedenti, sono i rifiuti della struttura ai clienti, ma non i *denial* come invece ci si potrebbe aspettare da un sistema di questo tipo. È stato spiegato in sede di *training* che la registrazione di questi dati richiederebbe algoritmi complicatissimi che comunque non garantirebbero risultati certi e che dunque potrebbero condizionare negativamente le previsioni.

Il *forecasting* IDEaS dunque, utilizzando il volume e il valore dei dati, i segmenti e i modelli trovati, produce due livelli di *forecast*, il *transient forecast* e il *group forecast*. Il primo stima la domanda *unconstrained* prevedendo dunque quella che sarà la domanda individuale futura, il secondo invece distribuisce la domanda storica osservata riproponendola per il futuro e consolidando il *forecasting* finale.

È chiaro che il *forecasting* prodotto ha sempre un certo livello di incertezza, il vantaggio del RMS IDEaS è però anzitutto quello di ripetere il *forecasting* più volte giornalmente e in secondo luogo quello di quantificare il livello di incertezza, in questo modo il *team* di RM può decidere che rischio correre e giungere a decisioni migliori.

Gli elementi che condizionano il livello di incertezza del *forecasting* prodotto dal sistema sono: i MSG, la durata del soggiorno o *length of stay*, il giorno della settimana, il periodo dell'anno e il ritmo di *booking*.

In sostanza dal *forecasting* si ottengono il volume e il valore di vendita per tutti i segmenti inseriti nel sistema, in particolare poi il valore di vendita può essere usato per aggredire i segmenti che compongono la domanda.

Per quanto concerne il metodo concreto di *forecasting* utilizzato da IDEaS, va detto che di ciò non è dato sapere molto. Il *team* dell'hotel viene istruito, come visto, solo sui dati di *input* che vengono introdotti all'interno del sistema e sugli *output* che esso produce. Non viene affrontato il procedimento matematico che porta al *forecast* effettivo. È possibile ragionare su quale possa essere il metodo che il sistema può seguire, ma non è dato averne la certezza. La

cosa sicura tuttavia è che il metodo prende in considerazione sia lo storico delle presenze e delle prenotazioni sia i modelli e il ritmo di *booking*. Di conseguenza è abbastanza evidente che il modello deve essere, quanto meno in parte, un *advanced booking model* (capitolo II) (Tsung-Hsien, 2014), altrimenti non avrebbe senso che il RMS prendesse in considerazione dati come il modello e il ritmo di prenotazione dei MSG definiti. Questo non esclude che ci sia anche un *historical forecasting model*, poiché il sistema richiede anche una serie storica (Weatherford e Kimes, 2003), tuttavia è evidente l'utilizzo di una previsione del *pick-up*.

4.3.2 Segmentazione per modelli di comportamento

Precedentemente si è parlato dei gruppi di segmenti che il RMS IDeaS considera nel *forecasting*. La segmentazione è un aspetto fondamentale del processo di implementazione del sistema.

Al *management* della struttura alberghiera *target* è stato infatti richiesto di ridefinire la sua precedente configurazione dei segmenti di mercato in maniera tale da permettere al sistema di registrare il ritmo di *booking* per segmenti con differenti modelli di comportamento.

È stata questa una delle principali innovazioni apportate dalla cultura IDeaS alla realtà alberghiera *target*. Il *management* prima definiva infatti i propri segmenti attraverso i canali di vendita tramite cui prenotavano, ora invece il RMS richiede una classificazione dei segmenti per comportamento.

Quest'ultimo viene definito da una serie di fattori:

- giorni della settimana in cui il cliente soggiorna;
- durata del soggiorno;
- modelli di cancellazione;
- modelli di *no-show*;
- ritmo e curva di *booking*.

Va considerato che, come visto in precedenza (capitolo II), non esistono solo le variabili comportamentali nella segmentazione turistica. Di conseguenza può dirsi che IDeaS non considera alcuni aspetti comunque importanti nella definizione di un segmento di clienti e che vengono individuati da variabili di tipo geografico, socio-demografico e psicografico (Idili e Siliprandi, 2005). In sostanza il RMS IDeaS considera solo variabili volte alla definizione del

modello di prenotazione e non altri tipi di variabili che invece potrebbero essere significative ai fini di azioni di *marketing* o di fidelizzazione. I segmenti individuati sono dunque utilizzati esclusivamente per il processo previsionale e non per altre attività che vengono anch'esse praticate in hotel.

Nel primo *training* il responsabile IDEaS ha così spiegato la grande importanza, in sede di configurazione iniziale, di un'accurata mappatura dei segmenti. Fondamentale questa poiché il RMS produce differenti *forecast* associati a differenti segmenti di mercato, di conseguenza, se il sistema registra valori e volumi di domanda associati a segmenti composti da soggetti con comportamenti troppo eterogenei tra loro, il *forecast* risultante sarà instabile e caratterizzato da una probabilità di errore molto elevata.

Dopo aver ridefinito i propri segmenti, al *management* della struttura alberghiera è stato mostrato come inserire le caratteristiche degli stessi all'interno del sistema. Nella sezione “Strumenti” infatti ogni segmento deve essere identificato per nome, per caratteristiche e per comportamento che si vuole che il sistema abbia in merito al suo *forecasting*.

In conseguenza di ciò, anzitutto ad ogni segmento è stato dato un nome, cioè un codice che lo definisca al momento dell'inserimento della prenotazione all'interno del PMS Fidelio Suite 8, che infatti riceverà dal RMS le informazioni sui segmenti.

Poi per ogni segmento è stata definita la tipologia di *business*, che come visto in precedenza può essere di tipo *group* o di tipo *transient*, a seconda che la prenotazione venga effettuata in blocco o individualmente.

I segmenti sono poi stati classificati come *qualified*, se avevano tariffe decise in precedenza magari con contratti di *allotment*, o *unqualified*, se invece le tariffe non erano già prefissate.

A seguire poi è stato necessario dare delle direttive al sistema per il *forecasting*, così si è dovuto decidere se calcolare anche il valore o solo il volume della domanda futura e poi che attività di *forecasting* associare al segmento. Le scelte erano tre per quest'ultimo *input* di sistema.

La prima era l'opzione *demand & wash*, cioè, oltre a prevedere la domanda, il sistema effettua il *group wash*, un processo attraverso il quale il RMS esamina il numero di camere da contratto nei gruppi e alza, o abbassa di solito, tale importo basandosi sulla sua comprensione di come le prenotazioni di gruppo alla fine si concretizzeranno (Hotel Revenue Tools, 2014). La seconda opzione era quella di effettuare solo il *wash*. Mentre la terza opzione era quella di

non effettuare il *forecasting* del segmento in esame.

MSG	Segmenti	<i>Group</i> <i>Transient</i>	/ <i>Qualified</i> / <i>Unqualified</i>	Prenotazione per blocchi
Gruppo		<i>Group</i>	<i>Qualified</i>	sì
Contrattato		<i>Transient</i>	<i>Qualified</i>	no
BAR	<i>Full</i>	<i>Transient</i>	<i>Unqualified</i>	no
	<i>Nett</i>	<i>Transient</i>	<i>Unqualified</i>	no
<i>BAR discount</i>		<i>Transient</i>	<i>Unqualified</i>	no
Pacchetti		<i>Transient</i>	<i>Unqualified</i>	no
<i>Flash sale</i>		<i>Transient</i>	<i>Qualified</i>	no
Clienti abituali		<i>Transient</i>	<i>Unqualified</i>	no
<i>Complimentary</i>		<i>Transient</i>	<i>Unqualified</i>	no

Figura 4.5: *Market Segment Group* della realtà alberghiera *target*.

A conclusione del procedimento, di ogni MSG sono stati inseriti i micro-segmenti che lo compongono e specificato se il metodo di prenotazione avviene per blocco, cosa che solitamente si verifica per i gruppi.

La nuova configurazione dei segmenti ottenuta dalla realtà alberghiera *target* (figura 4.5) senza dubbio è molto più articolata rispetto a quella precedente.

4.3.3 Ottimizzazione delle decisioni

L'ottimizzazione è il processo che permette al sistema IDEaS di prendere le decisioni che massimizzano la *revenue* delle strutture alberghiere. In questa fase dunque il RMS decide come allocare ottimamente le camere a disposizione, cioè la risorsa, in base alle diverse classi di domanda, individuate dai MSG, senza sapere concretamente come si manifesterà la richiesta futura, ma avendo a disposizione il *forecast* (Talluri e Van Ryzin, 2005) e il volume e il valore della domanda che esso ha precedentemente prodotto.

Nell'ottimizzazione il sistema IDEaS non prende delle decisioni irrevocabili che l'hotel deve subire passivamente, infatti il *management* attraverso le proprie conoscenze può influenzare le scelte effettuate dal RMS.

Nel sistema il *team* di RM dell'hotel deve anzitutto inserire gli eventi speciali, che si caratterizzano per differenze nei normali modelli di comportamento relativi alla domanda di tipo *transient*. Gli eventi speciali differiscono dai comuni modelli comportamentali in termini *occupancy, booking pace, revenue e business mix*.

Il sistema IDeaS è in grado di isolare i modelli che ha identificato come eventi speciali, poiché entra in una particolare fase di *self-learning* che gli permette di riconoscere con un certo anticipo queste particolarità di calendario. La cosa molto importante è che il RMS riconosce i modelli speciali sia che si tratti di eventi cosiddetti *one-off*, come il Carnevale, o di eventi che ricorrono sempre nello stesso periodo, come il Capodanno.

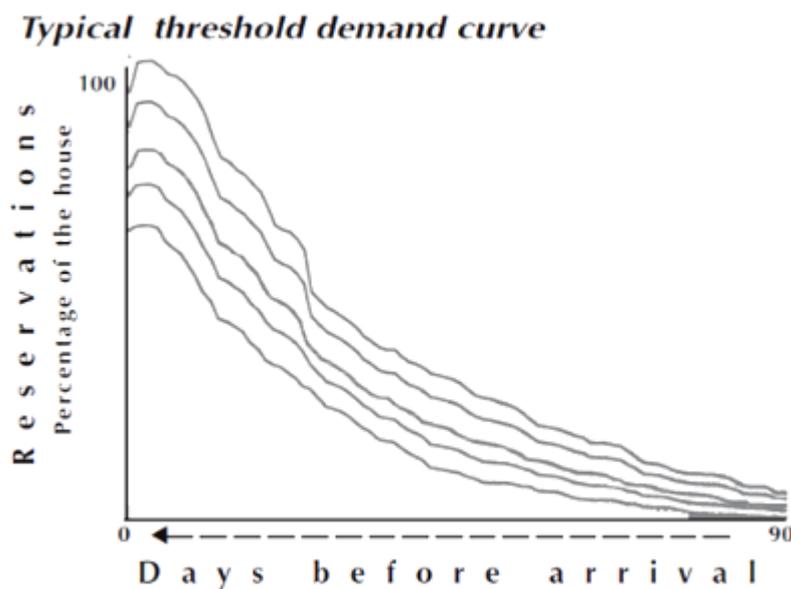


Figura 4.6: *Threshold curve method* con 90 giorni di anticipo rispetto alla data di arrivo (Withiam, 2001).

Per riconoscere queste particolarità di calendario, nella modalità di *self-learning*, il sistema utilizza anche il *threshold curve method*. Con esso il sistema necessita in particolare di due valori: la media, μ , e lo scarto quadratico medio, σ , calcolati sullo storico delle prenotazioni per la data esaminata. Il RMS analizza l'andamento delle curve $\mu + \sigma$, $\mu + 2\sigma$, $\mu - \sigma$, $\mu - 2\sigma$ (figura 4.6), che definiscono dei valori soglia o di allarme, considerandone l'andamento nei giorni precedenti alla data di arrivo (Withiam, 2001). Questo serve al RMS per capire come l'andamento delle prenotazioni si stia manifestando in relazione al passato. Se un giorno, ad esempio, arriva un numero di prenotazioni maggiore rispetto al punto della curva $\mu + 2\sigma$ con i corrispondenti giorni di anticipo rispetto alla data di arrivo, allora la

struttura può chiudere le classi relative a MSG caratterizzati da prezzi bassi perché le prenotazioni hanno un andamento positivo; al contrario se un giorno il numero dovesse essere minore del punto della curva $\mu - 2\sigma$, allora sarebbe opportuno riaprire le classi *low*, cioè quelle caratterizzate da MSG con bassa disponibilità a pagare, qualora fossero state chiuse precedentemente.

Nel caso degli eventi speciali che ricorrono il RMS usa per il *forecasting* i modelli di comportamento degli anni precedenti.

Ai fini della corretta ottimizzazione del sistema va anche notificato allo stesso quali e quante camere sono fuori servizio e dunque non prenotabili, questo perché la capacità alberghiera ne è condizionata e elementi come il livello di *overbooking* e il *last room value* (LRV), di cui si parlerà meglio successivamente, ne risentono.

Elemento fondamentale per la riuscita dell'ottimizzazione è la corretta procedura di registrazione dei *no-show*. Su questo punto nel primo *training* il *team* di IDEaS si è soffermato lungamente, era emerso infatti che nella realtà alberghiera *target* la procedura di registrazione dei *no-show* non era adeguata. I dati relativi ai clienti che non si presentano sono però fondamentali al RMS, nella definizione dei livelli di *overbooking* infatti esso analizza le statistiche relative a cancellazioni e *no-show*, che vanno di conseguenza registrati correttamente e trattati come elementi distinti.

La necessità di prestare attenzione alla procedura di registrazione dei *no-show*, ma anche delle cancellazioni, dei *walk-in*, dei prolungamenti (*overstay*) e delle partenze anticipate, fa supporre che ai fini della definizione dei livelli ottimi di prezzo e quantità per classi tariffarie, di *overbooking* e di *last room value* il sistema utilizzi un modello simile a quello ABC. Con esso si analizza anzitutto la situazione attuale (A) e comprensiva di: camere disponibili, camere occupate, partenze previste e arrivi previsti. A seguire si analizzano i dati storici relativi alle diminuzioni di occupazione, cioè i *no-show*, le cancellazioni e le partenze anticipate. Poi si analizzano anche i dati storici relativi ad aumenti di occupazione e dunque *overstay* e *walk-in*. I dati storici dipingono una probabilità e dunque una percentuale di diminuzioni e aumenti di occupazione che si è manifestata nel passato e che viene ora applicata alla situazione attuale (Caldari, 2009).

A conferma del fatto che il sistema è in completo controllo dell'utente, per la procedura di ottimizzazione egli può utilizzare un modulo denominato *System Override*, nel quale l'utente può sostituirsi al sistema in alcune decisioni. La domanda inerente il perché IDEaS

permetta questa immissione nella procedura di ottimizzazione da parte del *team* di RM sorge spontanea, tuttavia la risposta è abbastanza semplice: vi sono cose che il sistema non conosce e che invece il *management* ha ben chiare.

Il *management* della realtà analizzata ad esempio tiene molto al rapporto con i clienti abituali, ai quali concede una scontistica particolare in ragione del rapporto che li lega alla struttura da anni. Un segmento come questo, chiamato *returning guest*, dal sistema è chiaramente considerato poco redditizio sia in termini di valore della domanda che in termini di volume. Poiché le valutazioni in merito a questo segmento verranno prese in considerazione proprio dal personale dell'hotel, il *management* ha optato per l'esclusione di esso dal meccanismo di ottimizzazione della domanda.

4.3.4 Controllo: decisioni e raccomandazioni del sistema IDeaS

La fase del controllo che segue al *forecast* e all'ottimizzazione è quella nella quale il RMS prende delle decisioni e propone dei consigli o raccomandazioni basate sulle previsioni effettuate per la domanda *unconstrained*. Tutto quello che produce è improntato alla massimizzazione della *revenue* della struttura.

In particolare il sistema produce quattro principali elementi che a seguire vengono analizzati e approfonditi, si tratta di (IDeaS, 2014):

- *last room value* (LRV);
- *overbooking*;
- *best available rate*;
- *group pricing*.

Il primo dei quattro elementi che il sistema produce è il LRV, esso è una decisione, non una raccomandazione, ma come tutti gli altri elementi che il sistema restituisce è influenzata dagli *input* che in esso sono inseriti. Per questo è molto importante domandarsi se si sta dicendo la verità al sistema IDeaS.

Il LRV (figura 4.9) è il massimo ammontare di guadagno che ci si può aspettare di fare per l'ultima stanza disponibile per la vendita. Il RMS per calcolarne il valore considera il *forecast* della domanda *unconstrained*, il livello di incertezza, la capacità della struttura e il ritmo di *booking*. Una volta trovato questo valore esso entra all'interno del PMS Fidelio come *Hurdle Rate*, cioè come tariffa soglia o limite. Di conseguenza il LRV è un indicatore

piuttosto che una tariffa.

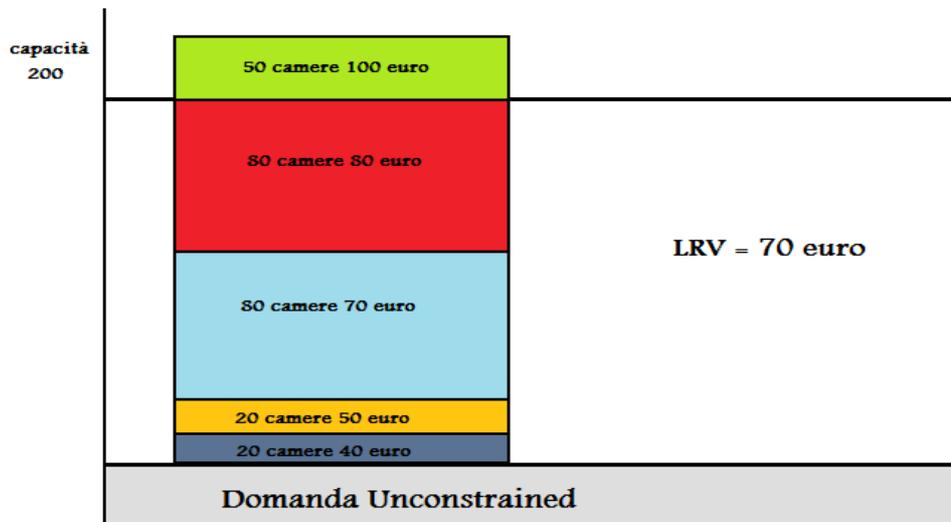


Figura 4.9: *Last room value* della domanda *unconstrained* (tratto da IDEaS, 2014).

L'*overbooking* è anch'esso una decisione, tuttavia è estremamente gestibile dal *management* dell'hotel, poiché è quest'ultimo a decidere il livello di rischio che vuole correre, poiché come abbiamo visto esiste una certa aleatorietà nelle previsioni della domanda e di conseguenza anche nel livello fissato per *l'overbooking*.

Esso come visto nei capitoli precedenti è uno strumento di compensazione che minimizza il rischio di rimanere con delle camere vuote in hotel.

Il sistema per arrivare alla decisione del livello di *overbooking* ottimale necessita del *cost of walk*, dei *no-show*, delle cancellazioni e del *group wash*.

Il *cost of walk*, già citato in precedenza, è la spesa derivante dal dover portare un cliente in un altro hotel perché non si hanno più camere libere, questo valore va considerato sia in termini materiali che immateriali (recensioni negative).

La cosa interessante del livello di *overbooking* del RMS IDEaS è che è dinamico, cioè cambia per ogni giorno dell'anno nel futuro, inoltre si modifica se cambiano le condizioni che lo definiscono nei differenti cicli di ottimizzazione. Altro fattore importante del RMS IDEaS è che il livello di *overbooking* viene definito per ogni tipologia di stanza.

Gli *input* per la definizione di questo valore vanno inseriti e considerati con grande attenzione, poiché un livello errato di questo elemento condiziona anche il LRV e di conseguenza le tariffe che il sistema adotta.

La *best available rate* (BAR) è invece una raccomandazione o un consiglio che il

sistema dà al *management* dell'hotel. Si tratta di una tariffa di riferimento per ogni giorno e per ogni *length of stay* nel futuro, che costituisce la tariffa base sulla quale applicare gli sconti e le offerte. È studiata dal RMS per massimizzare la *revenue* rispetto alla componente della domanda che non ha tariffe prefissate (*unqualified*) e per minimizzare il rischio.

Il sistema produce questa raccomandazione considerando il piano di BAR introdotto dall'hotel, il LRV, il livello della domanda, la capacità rimanente e le tariffe di vendita storiche per i gruppi *unqualified*. Il *management* può decidere se utilizzarla o meno.

L'ultimo elemento che il sistema di controllo restituisce è anch'esso una raccomandazione, si tratta del *group pricing*. Questo dato è una valutazione veloce dell'accettazione di un nuovo gruppo e permette di comprendere che impatto può avere questo blocco di prenotazioni sulle date in questione e quali altre eventuali date (prossime a quella richiesta) possono migliorare la situazione per l'hotel. È vero che la realtà alberghiera *target* non lavora molto con i gruppi, ma è anche vero che un modulo di questo tipo permette di prendere in considerazione l'accettazione di più gruppi.

Dunque un'altra necessità del RMS è quella di registrare in maniera corretta i gruppi nel PMS, la cosa negli hotel *target* deve essere migliorata, ma questo è anche un modo per risolvere alcuni problemi con Fidelio Suite 8.

4.3.5 Monitoraggio tramite *self-learning*

Come detto precedentemente il RMS IDeaS monitora se stesso in modalità *self-learning* automaticamente e periodicamente, verificando se il *forecasting* è ancora valido e osservando le eventuali modifiche nei modelli di comportamento dei segmenti.

In sostanza nella modalità di *self-learning* il sistema calcola a che punto si è rispetto alle aspettative ed eventualmente le aggiorna. Se i dati registrati superano certe soglie limite o si trovano a un livello troppo basso rispetto alle stesse allora il RMS invia un allarme all'utente. Quello che è stato descritto è il sistema di controllo definito *threshold curve method* visto in precedenza.

Di conseguenza il *management* della realtà alberghiera può monitorare anch'esso il sistema definendo gli allarmi che deve inviare. Con questo strumento il RMS da notifica dei cambiamenti inerenti previsioni della domanda su vari livelli e in tempi predefiniti. In questo modo il *management* può avere una risposta immediata a queste variazioni, cosa che

precedentemente era impossibile accadesse.

Il *team* di IDEaS sa che la previsione della domanda non potrà mai essere certa al cento per cento, di conseguenza ha previsto il *self-learning process* proprio per ridurre al minimo l'incertezza del processo.

Il *self-learning process* revisiona dunque giornalmente i dati ricalibrando il volume e il valore della domanda futura per ogni MSG, determinando la domanda *unconstrained* e verificando l'aderenza del comportamento dei segmenti ai modelli conosciuti dal sistema.

Il sistema di monitoraggio del RMS fornisce al *management* dati di *budget* e *forecast* rapportati all'andamento reale delle prenotazioni e dei guadagni, in questo modo è sempre possibile confrontare la situazione attuale alle aspettative future del sistema. Ovviamente i dati vengono ricalibrati a ogni ciclo di ottimizzazione.

L'indice che IDEaS utilizza per monitorare la situazione della struttura ricettiva è il RevPAR, considerato il miglior indicatore dal *team* di esperti, poiché mette in relazione il tasso di occupazione e l'ADR.

Tuttavia non si tratta dell'unico indicatore che il sistema avrebbe potuto prendere in considerazione. Ad esempio il RMS, richiedendo all'utente di definire la *rack rate* (come visto in precedenza), avrebbe anche potuto calcolare la *Room Sale Efficiency* (RSE), un buon indicatore di occupazione e fatturato che definisce l'entità e la qualità delle vendite poiché è il risultato del rapporto fra ricavo reale e ricavo potenziale (Mybooking, 2014).

Inoltre va detto che il sistema non prende in considerazione la struttura dei costi dell'hotel, analizzando solo la *revenue* lorda nelle sue valutazioni. In conseguenza di ciò non sono nemmeno forniti indicatori di costo che per il *management* avrebbero potuto essere utili in sede decisionale per verificare se le condizioni fondamentali per la vendita sono rispettate. Considerando infatti che un struttura deve sempre avere il prezzo superiore al costo di una camera, allora il *Cost Per Available Room* (CostPAR), risultato della somma di costo fisso unitario di una camera e costi variabili totali divisi per le camere disponibili (Coppola, 2013), diviene un indicatore utile anche da rapportare al RevPAR per verificare se è rispettata nel medio-lungo periodo la condizione per cui:

$$\text{RevPar} > \text{CostPar} \quad \text{ovvero} \quad \text{ricavo totale} > \text{costo totale.}$$

Allo stesso modo il RMS IDEaS non prende in considerazione una valutazione relativa

anche ai costi accessori, che avrebbe potuto essere effettuata tramite il *Gross Operating Profit Per Available Room* (GOPPAR) da utilizzarsi ai fini della misurazione della redditività complessiva, definendosi come profitto operativo totale lordo per camera disponibile al giorno (Juston, 2014).

Il RMS fornisce anche una sezione dedicata ai *report*. Il loro numero è decisamente vasto ed è così che questi ricoprono tutti gli aspetti dei dati disponibili nel sistema. Nell'eventualità in cui al *management* servano dei *report* particolari, IDEaS da anche la possibilità di concordarli insieme per fornire tutte le informazioni necessarie.

4.4 Gli effetti dell'introduzione del *software*

Nonostante l'implementazione del sistema non sia ancora del tutto ultimata, numerosi vantaggi possono essere associati all'introduzione del nuovo *software* IDEaS, tuttavia nel caso in esame si riscontrano anche alcune potenziali problematiche che necessitano di valutazione. Allo stato attuale dell'implementazione non si è ancora in grado di fare una valutazione concreta in termini di *revenue* e occupazione aggiuntive generate grazie al RMS, tuttavia è già possibile analizzare alcuni cambiamenti nell'ambito lavorativo nonché nel processo di *forecasting*, ottimizzazione, controllo e monitoraggio che potrebbe portare a tali incrementi.

Anzitutto vanno registrati dei cambiamenti sotto il profilo dell'organigramma aziendale che si traducono in una redistribuzione del personale all'interno della struttura. Nello specifico l'introduzione di un RMS come IDEaS comporta la necessità della creazione di un comparto lavorativo dedicato esclusivamente al *Revenue Management*, nel quale lavorano delle figure che grazie ai *training* forniti dalla società sono altamente formate in questo campo. Nella realtà analizzata la gestione delle tariffe e della disponibilità di camere sui vari portali di vendita normalmente era affidata al personale dell'ufficio *booking* e al *sales manager* degli hotel. Con il nuovo *software* si sta creando un dipartimento di *Revenue Management* composto da figure lavorative che, a seguito dei *training* forniti (a pagamento) dal sistema IDEaS, sono in grado di leggere i dati, interpretarli e gestirli, prendendo poi le decisioni di ottimizzazione. Questi corsi sono un investimento che per la realtà alberghiera rappresenta un *trade off*; ciò significa che essa deve valutare se i costi monetari e di tempo della formazione del personale, ai quali è associata una perdita di *revenue* attuale, valgono i benefici attesi dall'introduzione del sistema.

È comunque importante che la *partnership* con IDEaS non rappresenti solo un investimento in termini tecnologici, ma che sia anche significativa in termini di formazione del personale. Con i *training* che nel processo di implementazione sono forniti agli operatori dell'hotel, infatti, le competenze specifiche e la duttilità del personale a disposizione delle strutture ricettive aumentano e vengono formati dei veri e propri *revenue manager*. Ciò comporta un vantaggio per l'azienda, ma anche per il dipendente stesso che vede migliorare il proprio profilo professionale e magari le proprie prospettive di carriera.

Oltretutto va considerato che l'implementazione del sistema mette a disposizione della realtà alberghiera un vero *team* di esperti in *Revenue Management*. Si è visto in precedenza infatti quante sono le figure coinvolte nella procedura d'installazione del *software* e tutte queste sono in grado di aiutare l'azienda e il suo personale nel passaggio da un sistema basato sull'esperienza dei singoli soggetti a uno automatizzato e statisticamente supportato. Si ottiene così un vero e proprio consulente che ha studiato il caso aziendale con grande accuratezza e che, essendo esterno alla struttura, può dare consigli oggettivi ai *manager*.

Tra i principali vantaggi apportati alla realtà alberghiera *target* dall'introduzione del sistema IDEaS si riscontra poi la grande usabilità del prodotto. Un prodotto dal facile utilizzo apporta molti benefici alle proprietà, un'interfaccia molto intuitiva per l'utente infatti permette la più facile comprensione di alcuni indicatori per dipendenti che magari non sono esperti della materia (IDEaS-D, 2013), favorendo la creazione di una cultura aziendale improntata al *Revenue Management* e permettendo così l'accesso a tali conoscenze a tutto il personale dell'hotel.

Da ciò hanno origine anche dei miglioramenti in termini di efficienza del sistema dell'hotel. Il *software* permette infatti un risparmio di tempo agli operatori che lo gestiscono. La presenza di un sistema previsionale automatizzato infatti permette una disponibilità dei dati immediata e la condivisione dell'interfaccia con tutto l'hotel, fattore che favorisce anche la più rapida circolazione delle informazioni tra il personale addetto.

Meno tempo dedicato allo svolgimento di mansioni di *back office* permette di conseguenza di reindirizzare la proprio forza lavoro verso altri compiti che riguardano la gestione del rapporto con il cliente.

Nella realtà analizzata si impiega attualmente gran parte del tempo disponibile per l'analisi dell'andamento e dei modelli di prenotazione. Ogni giorno il personale dell'ufficio *booking* verifica come si modificano le disponibilità delle camere e decide poi, di comune

accordo con il responsabile vendite, che modifiche apportare ai prezzi e che disponibilità chiudere sui differenti portali. Le modifiche vengono apportate tramite lo strumento di *channel manager* del PMS utilizzato e il *booking engine* Fastbooking. Comportando ciò una grande quantità di tempo, la risposta alle variazioni nel comportamento della domanda, nonostante la meticolosità del lavoro del personale, non può mai essere immediata. Si consideri tra l'altro che i dati non sono mai analizzati nelle ore notturne, che invece per certi mercati, geograficamente distanti da quello italiano, sono quelle in cui il numero di prenotazioni si fa più intenso.

L'introduzione del nuovo *software* permetterà di ridurre significativamente il tempo di svolgimento delle mansioni sopra citate che attualmente richiedono una mattinata intera. Infatti il *software* effettua la raccolta dei dati di continuo, senza un supporto umano; inoltre si avrà un risparmio di ore lavorative in ragione della presenza di un interfaccia da cui è possibile svolgere in maniera centralizzata operazioni che necessitavano l'utilizzo di più portali ed *extranet*.

Va considerato però che un *software* completamente automatizzato come il RMS IDEaS può presentare alcune problematiche di tipo tecnico. Si tenga presente anzitutto che si parla di un sistema *online*, il quale necessita di connessione, ma in una struttura alberghiera può capitare un'interruzione del *wifi* o un qualsiasi guasto tecnico che mini la connettività della struttura. Da ciò possono derivare dei costi aggiuntivi per la manutenzione del sistema IT, nonché delle perdite di guadagni originate dall'inefficienza del *software*.

Complessivamente, ottimizzare le pratiche alberghiere apre la possibilità di ridurre lo *staff*, magari nei periodi di bassa stagione, o di evitare nuove assunzioni per l'ufficio *booking*, cosa che invece sarebbe divenuta quasi normale con l'espansione dei canali di vendita e l'incremento delle mansioni routinarie appena esposte. La riduzione dei costi operativi e del personale dunque va considerata come uno dei vantaggi dell'utilizzo del *software*.

Non vi è poi più il pericolo di imbattersi in problemi derivanti dalla poca obsolescenza del *forecast*. I *forecast* con il *software* IDEaS infatti vengono effettuati anche quattro volte al giorno, questo permette alla realtà alberghiera di avere dati sempre aggiornati su cui poi andare a prendere delle decisioni giustificate e corrette. In sostanza il processo di *forecasting* del *software* è autocorrettivo, grazie al *self-learning process*, e ha tempi di risposta immediati alle variazioni del mercato e della domanda.

Anche in questo caso però non si può scordare la necessità di essere continuamente

connessi, in maniera tale da poter aggiornare con costanza dati e previsioni. Oltretutto la ciclicità del sistema di ottimizzazione della *revenue* di IDeaS è sì un vantaggio, in quanto permette di poter usufruire di dati sempre aggiornati, ma può diventare un problema qualora gli *input* immessi nel sistema siano errati. Una prenotazione registrata in maniera erronea dal personale dell'hotel viene infatti introdotta nel sistema pregiudicando il *forecast* che ne risulta.

Un altro significativo vantaggio di questo *software* rispetto ad altri dovrebbe risiedere nei brevi tempi di implementazione, teoricamente infatti il tempo di implementazione richiesto dovrebbe essere di tre mesi. Tuttavia, nel caso studiato, i tempi si sono allungati considerevolmente, in particolare per problemi relativi alla compatibilità tra il RMS e il PMS. Quest'ultimo infatti ha richiesto di essere aggiornato e arricchito di altri moduli applicativi per poter rispondere alle esigenze di IDeaS e perché potesse essere installato il *Data Capture*.

Nonostante questa tempistica il *software* dovrebbe portare a un aumento immediato della *revenue*, conseguenza di ciò è il fatto che l'investimento iniziale per l'implementazione del *software* venga ampiamente ammortizzato da questi nuovi guadagni, lo stesso vale per l'abbonamento annuale. Il ritorno dell'investimento si prospetta dunque rapido e veloce come in altri casi (IDeaS-H, 2013), fornendo inoltre risorse da poter investire in altri campi, come ad esempio l'ammodernamento delle camere, l'aumento degli *standard* del servizio per i clienti o eventuali nuove acquisizioni immobiliari. Soprattutto quest'ultimo elemento, in una realtà come quella veneziana, risulta l'unico modo per ampliare la capacità ricettiva di una struttura alberghiera.

Nonostante il ritorno dell'investimento si prospetti veloce, possono comunque sorgere nuovi costi. Prima si era ad esempio parlato dei costi di manutenzione del sistema IT per mantenere un buon livello di connettività, ma bisogna considerare che gli aggiornamenti di Fidelio, di cui si è parlato prima, e quelli futuri, ai quali verosimilmente il RMS sarà sottoposto, hanno anch'essi un loro costo relativo all'installazione in sé e alla formazione del personale.

Sotto il profilo operativo la possibilità di avere più controllo sul prezzo e sulle tariffe per la realtà alberghiera *target* risolve una serie di problemi che attualmente appesantiscono le procedure lavorative.

Anzitutto grazie al *software* viene ottimizzato tutto il *network* di vendita. La finestra unica di gestione dei canali aumenta il controllo sugli stessi, ma non solo, la facilità nella gestione della multicanalità apre la possibilità di introdurre nuovi portali di vendita a quelli

preesistenti.

In ragione del maggiore controllo apportato da IDeaS può essere superata anche la tendenza ad alzare le tariffe di vendita. La precisione dei *forecast* porta infatti a vantaggi sia per gli hotel, che aumentano i tassi di occupazione, sia per i clienti, che trovano tariffe più basse sui canali di vendita. La strategia che si configura dunque è di tipo *win-win*.

In particolare anche in questo caso come in altri (IDeaS-G, 2012) il *software* può aiutare nei periodi di bassa stagione. Si è visto nel capitolo di analisi delle strutture ricettive *target* che il periodo tra Novembre e Febbraio è quello in cui i tassi di occupazione e le tariffe di vendita crollano rispetto al resto dell'anno, con una conseguente decrescita della *revenue* generata. Il *software* IDeaS, sfruttando una tipologia di *pricing* molto dinamica, che cambia con velocità in base alle tendenze della domanda, permette alla realtà alberghiera di venire incontro alle esigenze del mercato, definendo prezzi adeguati in ragione dei quali aumentano sia i tassi di occupazione che i livelli di RevPAR e ADR. Considerando il contesto veneziano è infatti comprensibile come il periodo in cui si può osservare un miglioramento sostanziale è quello di bassa stagione, la capacità di carico della città infatti nell'alta stagione è già di suo messa a dura prova. In conseguenza di ciò nella bassa stagione il miglioramento delle vendite può essere sia qualitativo che quantitativo, mentre nell'alta stagione il miglioramento sarà per lo più solo qualitativo.

Dunque il *software* rappresenta sì un'ottima opportunità sotto il profilo del miglioramento degli indici di fatturato e occupazione affrontati anche nel capitolo 3, tuttavia i benefici non si riducono solo a questo aspetto. La metodologia di lavoro della realtà alberghiera in esame sembra poter essere rivoluzionata profondamente e la cosa si ripercuote sull'organigramma aziendale, sui costi operativi e lavorativi, nonché sulle competenze specifiche presenti in azienda.

Rimangono tuttavia alcune perplessità sui criteri di valutazione di alcune dinamiche da parte del *software*. Viene spontaneo chiedersi ad esempio se possa effettivamente un *software* automatizzato rispondere alle esigenze di ogni singolo cliente. Alcune dinamiche delle strutture ricettive possono essere valutate solo tramite l'esperienza. Un sistema automatizzato difficilmente potrà, ad esempio, avere una particolare accortezza in relazione al trattamento dei clienti abituali, ai quali, come visto, nella realtà alberghiera in esame si è soliti riservare particolari scontistiche e attenzioni. In certe situazioni il buon senso può anche evitare gravi danni di immagine ad una struttura ricettiva.

Concludendo sembrano esserci i presupposti che giustifichino l'investimento che la realtà alberghiera veneziana ha deciso di affrontare per il miglioramento e l'implementazione delle sue strategie di *Revenue Management*, purché il *software* IDeaS sia costantemente seguito e supportato nell'espletamento dei suoi compiti dagli *input* del personale, manifestazione della sensibilità e dell'esperienza del *management*.

Ciò significa che il *management* non è sostituito dal RMS nel suo ruolo decisionale, ma da esso maggiormente supportato, aumentando il suo livello di consapevolezza e di informazione.

Conclusioni

La tesi costituisce uno studio del *Revenue Management System*, un'applicazione informatica che sta rivestendo sempre più importanza per le odierne strutture ricettive. L'obiettivo dell'elaborato era analizzare i vantaggi apportati a una struttura alberghiera dall'utilizzo di questo strumento. Si è avuta la possibilità, grazie alla collaborazione di una realtà alberghiera veneziana e della società IDEaS, di osservare un caso empirico di introduzione di questo tipo di sistema all'interno di un contesto reale.

Partendo da uno studio teorico dei PMS e dei RMS e passando per un *benchmarking* interno della realtà alberghiera veneziana, si è potuto studiare e analizzare l'implementazione dell'IDEaS *Revenue Management System* all'interno della stessa.

È stato più volte sottolineato nell'elaborato, in particolare nel capitolo IV, come l'introduzione di un sistema di questo tipo stia apportando dei sensibili cambiamenti culturali all'interno dell'azienda. L'obiettivo della massimizzazione della *revenue* non è più considerato dal *management* solo frutto dell'esperienza, ma soprattutto il risultato di una cultura e di una materia scientificamente fondata, il *Revenue Management*.

Grazie alla rilevanza che il *team* di IDEaS riserva alla formazione del personale, ora gli operatori della struttura alberghiera hanno nuove competenze specifiche da poter fornire all'azienda.

Pertanto le aspettative della proprietà e del *management* nei confronti del *software* sono decisamente elevate. Il risparmio di tempo dovuto all'automatizzazione di pratiche lunghe e demotivanti, i *forecast* sempre aggiornati e pronti all'uso, la capacità del sistema di auto-monitorarsi e di dialogare tramite allarmi con gli utenti e la ripetizione dei cicli di ottimizzazione della *revenue* sino a quattro volte al giorno sono tutti fattori che fanno pensare a una rivoluzione in termini di fatturati e tassi di occupazione.

Gli aspetti operativi del lavoro alberghiero ora possono lasciare spazio a una maggiore componente strategica e decisionale, che verrà supportata dagli *output* che il RMS è in grado di fornire.

Allo stato attuale delle cose non è ancora possibile quantificare l'impatto del sistema alla struttura, nonostante il *management* pensi che possa essere rilevante. Di conseguenza la prospettiva di studi e valutazioni future, magari a distanza di un anno dalla messa in funzione

del sistema IDeaS, c'è ed è accattivante ai fini della possibilità di realizzare un *benchmarking* interno che possa realmente valutare come e quanto il sistema e la nuova metodologia lavorativa si manifesteranno in termini di *revenue* e tassi di occupazione.

In ogni caso, il futuro che sembra prospettarsi per la realtà alberghiera veneziana, a seguito della collaborazione con IDeaS, vede ampie possibilità di miglioramento, in ragione della lungimiranza del *management* che ha deciso di introdurre un sistema di sicura affidabilità in una struttura già solida, ottenendo così una tecnologia che rappresenta una novità quasi assoluta soprattutto per le piccole realtà alberghiere indipendenti italiane. Resta solo da capire che sviluppi potranno avere le criticità esposte nel capitolo IV, inerenti gli effettivi tempi di implementazione del sistema, la gestione dei nuovi costi e il ruolo dell'esperienza del personale. La gestione di queste problematiche sembra essere la sfida da superare per giungere al successo del RMS IDeaS nella realtà alberghiera veneziana.

Nonostante ciò, ci si sente in grado di affermare che sistemi di questo tipo rappresentano il futuro non solo delle catene e dei gruppi alberghieri, bensì anche delle piccole strutture ricettive indipendenti, le quali desiderino fare un salto di qualità in termini di tassi di occupazione e fatturati. I RMS infatti, riuscendo a supportare le pratiche di *Revenue Management* con sistemi di raccolta dati e statistici all'avanguardia, rappresentano una vera e propria rivoluzione copernicana per il settore della ricettività alberghiera.

Bibliografia

Agilysys, Selecting the right Property Management System for your hotel, <http://news.agilysys.com/hospitality/selecting-the-right-property-management-system-for-your-hotel-part-1/>, data di aggiornamento 9 Gennaio 2014, data di consultazione 20 Aprile 2014.

Agilysys, Selecting the right Property Management System for your hotel, <http://news.agilysys.com/hospitality/selecting-the-right-property-management-system-for-your-hotel-part-2/>, data di aggiornamento 9 Gennaio 2014, data di consultazione 20 Aprile 2014.

Alphaservice, “Suite Myalb”, <http://www.alphaservice.it/suite-myalb-professional.html>, data di consultazione 13 Maggio 2014.

Alunno M. C., *Segmentazione della domanda turistica*, Università degli studi di Teramo, 29 Marzo 2010, tratto da http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/ALUNNO_759/Segmentaz._domanda_turistica, data di consultazione 1 Maggio 2014.

Anderson C. K., “Search, OTAs, and Online Booking: An Expanded Analysis of the Billboard Effect”, *Cornell Hospitality Report*, Vol. 11, No. 8, Ithaca, New York, Aprile 2011, pp. 4-10.

Berenzina K. e Semrand K., “Hotel Flash Sale: Beneficial or Detrimental?”, *HFTP Connect*, 25 Giugno 2013, tratto da HFTP Connect, <http://blog.hftp.org/hotel-flash-sales-beneficial-or-detrimental/>, 5 Giugno 2014.

Burns Hospitality Technology-A, “Articles”, <http://www.burns-htc.com/articles/the-vendors-perspective.html>, primavera 2008.

Burns Hospitality Technology-B, “Articles”, <http://www.burns-htc.com/articles/the-hoteliars-perspective.html>, estate 2008.

- Business Wire, “News”, http://www.businesswire.com/news/home/20090311005056/it/#.U3JrR_1_uSo, data di aggiornamento 11 Marzo 2009, data di consultazione, 29 Aprile 2014.
- Caldari E., *Modelli di ottimizzazione del revenue – modello ABC*, 28 Dicembre 2009, tratto da GestioneHotel.Guru, “Revenue Management”, <http://gestionehotel.guru/2009/12/modelli-di-ottimizzazione-del-revenue-modello-abc/>, data di consultazione 30 Maggio 2014.
- Canina L. e Enz C. A., “Why Discounting Still Doesn’t Work: A Hotel Pricing Update”, *Cornell Hospitality Report*, Vol. 6, No. 2, Ithaca, New York, Marzo 2006, pp. 4-21.
- Capterra, “Property Management Systems”, <http://www.capterra.com/real-estate-property-management-software>, data di consultazione 13 Maggio 2014.
- Caterer and Hotelkeeper, “Articles”, <http://www.catererandhotelkeeper.co.uk/articles/26/4/2005/57643/property-management-systems.htm>, data di aggiornamento 26 Aprile 2005, data di consultazione 30 Aprile 2014.
- Chávez M. E. e Ruiz A., *Yield management en la hotelería: Estudios de su aplicación en Sevilla*, Siviglia, Consorcio de turismo, 2005, pp. 26-52.
- Colombo E., “Dati standard per liberare valore”, *Il Sole 24 Ore*, 6 Aprile 2014.
- Coppola M., *Il CostPAR: Cost Per Available Room*, 14 Gennaio 2013, tratto da <http://www.webeturismo.com/il-costpar-cost-per-available-room/>, data di consultazione 30 Maggio 2014.
- Cunnane C., *Property Management System: Redefining the role of PMS in hospitality*, Aberdeen Group, 1 Dicembre 2010.
- Dall’Ara G., *Nuove competenze per le agenzie di viaggio*, 10 Giugno 2009, tratto da Marketin Turistico, “Articoli”, <http://www.marketing-turistico.com/nuove-competenze-per-le-agenzie-di-viaggio.html>, data di consultazione 21 Aprile 2014.

- Danilo Pontone, Hotel 2.0: Web Marketing Turistico, <http://www.danilopontone.it/web-marketing-turistico/online-travel-agency-e-web-marketing-turistico/>, data di aggiornamento 10 Maggio 2010, data di consultazione 23 Aprile 2014.
- Depietri J., “Cinque trends importanti della distribuzione alberghiera”, *ISHC*, 3 Dicembre 2012, tratto da <http://www.promozionealbergo.com/revenue-management-2/cinque-trends-importanti-della-distribuzione-alberghiera/>, data di consultazione 5 Giugno 2014.
- Díaz Donez A., Betancourt García M. E. e Molinet Berenguer T., “El sistema de Revenue Management como técnica de gestión de las capacidades hoteleras”, *Gran Tour: Revista de Investigación Turística*, No. 7, Gennaio 2013, pp. 23-38.
- Enz C. A., Canina L., e Lomanno M., “Competitive Hotel Pricing in Uncertain Times”, *Cornell Hospitality Report*, Vol. 9, No. 10, Ithaca, New York, Giugno 2009, pp. 4-14.
- Evolts, “Nuconga”, <http://www.evols.it/it/nuconga>, data di consultazione 13 Maggio 2014.
- Ferretti E., “Booking Engine per gli Hotel: Quale scegliere e perchè?”, *Turismo e Consigli*, 25 Agosto 2010, tratto da <http://www.turismoconsigli.com/booking-engine-hotel-quale-scegliere/>, data di consultazione 5 Giugno 2014.
- Finamore V., *Market Segmentation*, EBC, Santa Maria di Castellabate, 2 Ottobre 2004, tratto da http://guide.supereva.it/economia_aziendale/interventi/2009/12/market-segmentation, data di consultazione 5 Giugno 2014.
- Finch P., *What is a Property Management System?*, 1 Novembre 2007, tratto da <http://www.reusablearticles.com/business/hardware/what-is-a-property-management-system>, data di consultazione 5 Giugno 2014.
- Formazione Turismo, “CRS”, <http://www.formazioneturismo.com/crs/>, data di consultazione 10 Maggio 2014.
- Fornasari S. e Bertalot E., *Un nuovo ruolo per le agenzie di viaggi*, Ufficio stampa TTG Italia, 7 Ottobre 2011, tratto da <http://www.ttgincontri.it/it/stampa/comunicati-stampa/2011/un-nuovo-ruolo-le-agenzie-viaggi>, data di consultazione 11 Maggio 2014.

Franceschelli V. e Francesco M., Tassoni G. (a cura di), *Manuale di Diritto del Turismo*, Giappichelli Editore, Torino, 2010, pp. 165-166.

Gpdati, “Scrigno”, <http://www.gpdati.com/home/soluzioni/scrigno/front-office>, data di consultazione 13 Maggio 2014.

Gruen K., *Fidelio Suite 8 at the end of its Life Cycle: Hotels Replace it with Cloud Solution from hetras: Prinz Hotel in Munich benefits from lighter and faster technology*, 23 Aprile 2013, tratto da Hospitalitynet, “Industry News”, <http://www.hospitalitynet.org/news/4060399.html>, data di consultazione 31 Maggio 2014.

Gupta R., “Distribution, big data, hype and the need for speed”, *HospitalityNet*, 27 Gennaio 2014, tratto da <http://www.eyefortravel.com/distribution-strategies/distribution-big-data-hype-and-need-speed>, data di consultazione 10 Maggio 2014.

Hotel Revenue Tools, “Groups”, <http://hotelrevenuertools.com/?page=groups>, data di consultazione 17 Maggio 2014.

Hottimo, “Booking Engine”, <http://www.hottimo.com/prodotti-gestionali-booking-engine-channel-manager/>, data di consultazione 13 Maggio 2014.

IDEaS – A SAS COMPANY, *IDEaS for Success: Start Project Management Methodology*, 2012.

IDEaS Learning System, <http://learn.ideas.com/library/stdmycourses.cfm>, data di consultazione 15 Maggio 2014.

IDEaS-A, “Bluesun IDEaS Client Success Story”, *Client Success Story*, 2013, tratto da <http://www.ideas.com/success-stories>, data di consultazione 10 Maggio 2014.

IDEaS-B, “Austria Trend IDEaS Client Success Story”, 2012, *Client Success Story*, 2013, tratto da <http://www.ideas.com/success-stories>, data di consultazione 11 Maggio 2014.

IDEaS-C, “Mandarin Oriental IDEaS Client Success Story”, 2013, *Client Success Story*, 2013,

tratto da <http://www.ideas.com/success-stories>, data di consultazione 10 Maggio 2014.

IDEaS-D, “Fairmont IDEaS Client Success Story”, 2013, *Client Success Story*, 2013, tratto da <http://www.ideas.com/success-stories>, data di consultazione 11 Maggio 2014.

IDEaS-E, “Firmdale IDEaS Client Success Story”, 2013, *Client Success Story*, 2013, tratto da <http://www.ideas.com/success-stories>, data di consultazione 11 Maggio 2014.

IDEaS-F, “Sokos IDEaS Client Success Story”, 2011, *Client Success Story*, 2013, tratto da <http://www.ideas.com/success-stories>, data di consultazione 12 Maggio 2014.

IDEaS-G, “Gastwerk IDEaS Client Success Story”, 2012, *Client Success Story*, 2013, tratto da <http://www.ideas.com/success-stories>, data di consultazione 12 Maggio 2014.

IDEaS-H, “Meritage IDEaS Client Success Story”, 2013, *Client Success Story*, 2013, tratto da <http://www.ideas.com/success-stories>, data di consultazione 12 Maggio 2014.

IDEaS-I, “Puro IDEaS Client Success Story”, 2013, *Client Success Story*, 2013, tratto da <http://www.ideas.com/success-stories>, data di consultazione 13 Maggio 2014.

IDEaS-L, “Hamilton Island IDEaS Client Success Story”, 2012, *Client Success Story*, 2013, tratto da <http://www.ideas.com/success-stories>, data di consultazione 14 Maggio 2014.

IDEaS-M, “Loews IDEaS Client Success Story”, 2014, *Client Success Story*, 2013, tratto da <http://www.ideas.com/success-stories>, data di consultazione 14 Maggio 2014.

IDEaS, “IDEaS Cummmunity”, <https://na1.salesforce.com/home/home.jsp>, data di consultazione 15 Maggio 2014.

Idili L., Siliprandi L., *Marketing degli operatori turistici. Analisi, strumenti, strategie, verifiche sul campo*, Franco Angeli s.r.l, Milano, 2005.

Innocenti D., *Cosa sono e come funzionano i GDS*, 9 Dicembre 2006, tratto da Booking Blog: il blog del web marketing turistico, “Online Distribution”, <http://www.bookingblog.com/cosa-sono-e-come-funzionano-i-gds-o-crs/>, data di consultazione 25 Aprile 2014.

- Innocenti D., *Germania: le clause di best rate hanno i giorni contati?*, 9 Gennaio 2014, tratto da Booking Blog: il blog del web marketing turistico, “Online Distribution”, <http://www.bookingblog.com/germania-rate-parity-i-giorni-contati/>, data di consultazione 25 Aprile 2014.
- Jazdhotels, “Property Management Systems”, <http://www.jazdhotels.com/hotelworldnetwork/marketplace/leaf/Plant-and-Property-Management/PropertyManagement-Systems-PMS>, data di consultazione 13 Maggio 2014.
- Kasavana M. L. e Cahill J. J., *Managing Technology in the Hospitality Industry*, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 1 Gennaio 2003.
- Kaushik A., *Web Analytics 2.0: Misurare il successo online nell'era del Web 2.0*, HOEPLI, Milano, 2012.
- Kimes S. E., “Hotel Revenue Management: Today and Tomorrow”, *Cornell Hospitality Report*, Vol. 8, No. 14, Ithaca, New York, Agosto 2008, pp. 4-15.
- Kimes S. E., Chase R. B., Choi S., Lee P. Y. e Ngonzi E. N., “Restaurant Revenue Management, applying yield management to restaurant industry”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1998, pp. 32-39.
- Kokaz Pucciani K. e Murphy H. C., “An investigation on data management with Property Management System (PMS) in hotels”, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 17, No. 1, 24 Maggio 2011, pp. 101-114.
- Korte D. e Ariyachandra T. e Frolick M., “Business intelligence in the hospitality industry”, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 4, No. 4, Agosto 2013, pp. 429-434.
- Kuhr T., “Complete List of Flash Sale / Private-Sale Sites for travel”, *Kuhr Strategies*, 16 Giugno 2011, tratto da <http://kuhr-strategies.blogspot.it/2011/06/complete-list-of-flash-private-sale.html>, data di consultazione 15 Maggio 2014.
- L'Agenzia di Viaggi, “Notizie”, http://www.lagenziadiviaggi.it/notizia_standard.php?

[IDNotizia=169916&IDCategoria=2427](#), data di aggiornamento 02 Aprile 2013, data di consultazione 21 Aprile 2014.

Landman P., “Unconstrained demand”, *Xotels*, 21 Novembre 2009, tratto da <http://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/unconstrained-demand>, data di consultazione 15 Maggio 2014.

Longo A., “Il mercato delle flash sales”, *Il Sole 24 Ore*, 2 Aprile 2014.

Lorden A. A., “The Property Management Puzzle”, *Hospitality Technology*, 6 Agosto 2013, tratto da <http://hospitalitytechnology.edgl.com/news/The-Property-Management-Puzzle87632>, data di consultazione 25 Maggio 2014.

Marcelli A., “Il labirinto della distribuzione alberghiera”, *Mastermeeting*, Vol. 4, Aprile 2013, pp. 36-39.

Martini U., *Internet e le imprese turistiche: un'analisi dell'impatto della rete sul funzionamento del mercato turistico leisure*, Università di Trento, Trento, 2001.

Matarazzo G., “Il turismo è 2.0, ma il viaggio si prenota offline”, *Avvenire*, 9 Marzo 2014.

Media Rete, “Web Marketing”, <http://www.mediarete.it/posts/view/47>, data di aggiornamento 22 Giugno 2010, data di consultazione 26 Aprile 2014.

Micros-Fidelio Italia, *Fidelio Suite 8: La nuova dimensione*, 2014, tratto da <http://www.e-bookspdf.org/download/fidelio-suite-8.html>, data di consultazione 20 Maggio 2014.

Micros, “Channel Manager”, <http://www.micros-fidelio.eu/en/Solutions/Products-A-M/MICROS-Channel-Manager.aspx>, data di consultazione 28 Febbraio 2014.

Micros, “Customer Relationship Management”, <http://www.micros-fidelio.it/it-IT/Solutions/Hotels-and-Resorts/Individual-hotels-and-hotel-cooperation/Fidelio-Suite8/Suite8-Customer-Relationship-Management.aspx>, data di consultazione 27 Febbraio 2014.

Micros, “Fidelio Suite 8”, <http://www.micros-fidelio.it/it-IT/Solutions/Hotels-and-Resorts/Individual-hotels-and-hotel-cooperation/Fidelio-Suite8.aspx>, data di

consultazione 28 Febbraio 2014.

Micros, Fidelio Suite 8, Congress and Conference Management, <http://www.micros-fidelio.it/it-IT/Solutions/Hotels-and-Resorts/Individual-hotels-and-hotel-cooperation/Fidelio-Suite8/Suite8-Conference-and-Catering-Management.aspx>, 27 Febbraio 2014.

Mybooking, “Yield Management - Alcuni indici per iniziare”, <http://www.mybooking.biz/index.php/component/content/article/13-example-category/65-software-prenotazione-hotel.html>, data di consultazione 30 Maggio 2014.

O'Reilly T., *What is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, O'Reilly Media, 2009.

O'Neil J. e Carlbäck M., “Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, No. 3, Settembre 2011, pp. 515–521.

Ortega B., *An analysis of impact of implementing Revenue Management Systems on hotel operational performance*, Universidad de Malaga, 2013.

Ottimo E., *Internet e le agenzie di viaggio: minacce o opportunità?*, tratto da 01Net, “Articoli”, http://www.01net.it/articoli/0,1254,2_ART_30397,00.html, data di consultazione 25 Aprile 2014.

Pallme, “Benchmarking”, http://www.pallme.com/it_benchmarking.htm, data di consultazione 18 Aprile 2014.

Parker J., *GOPPAR (Gross Operating Profit Per Available Room) - Best Measurement of Success*, tratto da http://hotelexecutive.com/business_review/1920/goppar-gross-operating-profit-per-available-room-best-measurement-of-success, data di consultazione 30 Maggio 2014.

Piccoli G. e Dev C. S., “Emerging Marketing Channels in Hospitality: A Global Study of Internet-Enabled Flash Sales and Private Sales”, *Cornell Hospitality Report*, Vol.12 No. 5, Cornell University School of Hotel Administration, Ithaca, New York, Febbraio 2012,

pp. 4-19.

Prabu K., *Hotel flash sales are often more “flash” than “sale”, finds study*, 9 Dicembre 2013, tratto da Tnooz, “Articles”, <http://www.tnooz.com/article/hotel-flash-deals-top-sites-countries-trend/>, data di consultazione 27 Aprile 2014.

Pupita M., “Alberghi e IDS (Internet Distribution System): La Sindrome di Stendhal”, *Hotel Domani*, Giugno 2010, pp. 74-75.

Ravenna A. e Pandolfi E. V., *Revenue management - Gestione strategica del prezzo per l'ottimizzazione dei ricavi nell'impresa alberghiera*, IPSOA, Assago, 2010.

Shantimani S., *Property Management System*, 17 Ottobre 2010, tratto da <http://www.slideshare.net/Shantimani/amadeus-5465938>, 5 Giugno 2014.

Sicaniasc, “Revenue Management”, <http://www.sicaniasc.it/public/wp/rubrica-20.7.pdf>, data di aggiornamento 20 Luglio 2012, data di consultazione 13 Aprile 2014.

Silvestro C., “Giuseppe Cassarà: “Cambia il ruolo dell’agente di viaggio”: Il nuovo presidente di Fiavet nazionale annuncia i primi progetti varati dalla giunta e gli obiettivi futuri. A partire da una comunicazione più stretta con gli associati”, *Mondo in Tasca*, 2005, tratto da <http://www.mondointasca.org/articolo.php?ida=3678>, data di consultazione 1 Giugno 2014.

Talluri K. T. e Van Ryzin G. J., *The Theory and Practice of Revenue Management*, Library of Congress Cataloging, New York, 2005.

The Hospitality Partner, “Online Travel Agency: l’impero colpisce ancora?”, *The Hospitality Partner - Magazine*, 1 Marzo 2013, tratto da <http://www.thehospitalitypartner.it/index.php/distribuzione/online-travel-agency-limpero-colpisce-ancora/>, data di consultazione 5 Giugno 2014.

Tsung-Hsien T., “A Self-learned Advanced Booking Model to Forecast Railway Arrivals”, *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, Volume 39, Taiwan, Febbraio 2014, pp. 80–93.

- Volpe C., “Revenue Management: 6 Must-Haves”, *Hospitality Technology*, 8 Aprile 2011, tratto da Hospitality Technology, <http://hospitalitytechnology.edgl.com/news/Revenue-Management>, data di consultazione 6 Giugno 2014.
- Weatherford L. R., Kimes S. E., “A comparison of forecasting methods for hotel Revenue Management”, *International Journal of Forecasting*, Vol. 19, No. 3, Luglio-Settembre 2003, pp. 401–415.
- Wikipedia Italia, “Cloud Computing”, http://it.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing, data di aggiornamento 30 Gennaio 2014, data di consultazione 13 Maggio 2014.
- Wikipedia Italia, “Extranet”, <http://it.wikipedia.org/wiki/Extranet>, data di aggiornamento 26 Novembre 2013, data di consultazione 28 Febbraio 2014.
- Wikipedia Italia, “Hosting”, <http://it.wikipedia.org/wiki/Hosting>, data di aggiornamento 10 Maggio 2014, data di consultazione 28 Aprile 2014.
- Wikipedia Italia, “Micromarketing”, <http://it.wikipedia.org/wiki/Micromarketing>, data di aggiornamento 11 Marzo 2013, data di consultazione 5 Maggio 2013.
- Withiam G., “Brave New World: Online Hotel Distribution”, *Cornell Hospitality Report*, Vol. 3, No. 4, Ithaca, New York, Aprile 2011, pp. 5-14.
- Withiam G., “The “4-C” strategy for yield management”, *Cornell Hospitality Report*, Yield Management Report, Ithaca, New York, Ottobre 2001, pp. 3-16.
- Worldpress, “Benefit Segmentation”, <http://mgvclea.wordpress.com/tag/benefit-segmentation/>, data di aggiornamento 25 Novembre 2010, data di consultazione 10 Aprile 2014.
- Youtube Italia, “My Fidelio.net (Italian)”, <http://www.youtube.com/watch?v=cFfidefHQb0>, data di aggiornamento 17 Aprile 2012, data di consultazione 28 Febbraio 2014.
- Zanchin M., *Follow up: come si migliora?*, tratto da Vendere di Più, “Follow Up”, <http://www.venderedipiu.it/dal-magazine/follow-up-come-si-migliora>, data di

consultazione 7 Maggio 2014.

Zanelli L., *Agenzie di viaggio e tour operator tra passato e presente*, Ghnet, 10 Aprile 2009, tratto da <http://www.ghnet.it/archivio/>, data di consultazione 16 Maggio 2014.

Zatta D., *Revenue Management: Come ottimizzare l'uso delle risorse aziendali per massimizzare i profitti*, Milano, HOEPLI, 2011.