



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)  
in Sviluppo Interculturale dei Sistemi  
Turistici

Tesi di Laurea

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

Revenue Management e  
Forecasting in un gruppo  
alberghiero: utilizzo degli  
Advanced Booking Methods.

**Relatore**

Ch. Prof. Andrea Ellero

**Laureando**

Sara Favaro

Matricola 815847

**Anno Accademico**

2011 / 2012



## Ringraziamenti

Con questa tesi termina ufficialmente il mio percorso universitario: mi sembra quindi doveroso ringraziare tutte le persone che mi sono state vicine in questi anni.

Inizio con il ringraziare il Prof. Andrea Ellero, docente dell'università Ca' Foscari di Venezia, che grazie al suo corso universitario di Revenue Management mi ha permesso di conoscere i fondamenti di questa scienza, complessa ma allo stesso tempo stimolante, e che cortesemente mi ha seguito nella stesura della tesi affinché il tema fosse affrontato nei migliori dei modi.

Un particolare ringraziamento va a Luca Boccato, Amministratore Delegato di HNH Hotels and Resorts, che, inizialmente, tramite lo stage formativo ed ora, tramite l'apprendistato, mi ha dato la possibilità di applicare le teorie di Revenue Management alla realtà lavorativa.

Un ringraziamento speciale va al mio responsabile, Francesco Criscuolo, che in questi mesi mi ha seguito e mi ha permesso di inserirmi nel mondo del lavoro consigliandomi e trasmettendomi le sue conoscenze. Ringrazio inoltre i miei colleghi, Alex e Lucia, che mi hanno accolto in ufficio facendomi sentire da subito a mio agio e sono sempre stati disponibili ad aiutarmi in questo percorso lavorativo. Ringrazio, inoltre, Claudia che ha condiviso con me i 6 mesi di stage e che ha reso migliore questa esperienza.

Ringrazio i miei amici più stretti che mi hanno sostenuto in questi anni e le mie amiche della Magistrale, con cui ho passato i più bei momenti di questi due anni di università e che porterò sempre nel mio cuore.

Un particolare ringraziamento va a Mauro, che da mesi mi sostiene, e sopporta, nei momenti di gioia e di difficoltà che ho attraversato in questo periodo intenso e importante della mia vita.

Infine, il ringraziamento più grande va ai miei genitori e a mia sorella, che mi hanno permesso di studiare e che mi sono sempre stati vicini in questi anni, ascoltando i miei sfoghi, i miei sogni e i miei racconti.



# Indice

Lista degli acronimi .....	7
Introduzione .....	9
Capitolo 1 – Il Revenue Management alberghiero .....	11
1.1 Il Revenue Management System .....	11
1.1.1 Le origini del processo di Revenue Management.....	11
1.1.2 Definizione di Revenue Management .....	13
1.1.3 Applicazione del Revenue Management System nei diversi settori .....	15
1.1.4 Il futuro del Revenue Management alberghiero .....	17
1.2 Le 4 F del processo di Revenue Management .....	19
1.2.1 L'attività di forecasting .....	20
1.2.2 Definizione e impostazione del format operativo .....	21
1.2.3 Il flow management .....	22
1.2.4 L'attività di valutazione dei feedback .....	24
Capitolo 2 – La segmentazione nel settore dell'ospitalità .....	29
2.1 La segmentazione della clientela alberghiera .....	29
2.2 I macrosegmenti della clientela alberghiera .....	31
2.2.1 Il turista leisure individuale .....	32
2.2.2 I gruppi leisure .....	34
2.2.3 Il turista business individuale .....	35
2.2.4 I gruppi business .....	38

Capitolo 3 - I canali di prenotazione .....	41
3.1 Gestione dei canali di prenotazione .....	41
3.2 I canali di prenotazione diretti offline .....	43
3.2.1 Il ruolo del receptionist nella gestione delle prenotazioni dirette .....	43
3.2.2 La vendita diretta con il cliente leisure .....	46
3.2.3 La vendita diretta con il cliente business .....	48
3.3 I canali di prenotazione diretti online .....	50
3.3.1 La vendita del prodotto turistico online .....	50
3.3.2 Il Web 2.0 .....	56
3.3.3 Ottimizzazione del sito ufficiale dell'albergo .....	60
3.4 I canali di prenotazione indiretti offline .....	64
3.4.1 Tipologie contrattuali nell'intermediazione turistica offline .....	64
3.4.2 L'intermediazione nel turismo d'affari .....	69
3.4.3 Intermediazione vs disintermediazione turistica .....	70
3.5 I canali di prenotazione indiretti online .....	73
3.5.1 Classificazione delle Online Travel Agencies .....	73
3.5.2 Strategie commerciali nell'intermediazione online .....	78
3.5.3 Il profilo dell'utente che utilizza gli intermediari online .....	82
 Capitolo 4 – I modelli di forecasting .....	 85
4.1 I modelli di forecasting a confronto .....	85
4.2 Gli Advanced Booking Methods .....	88
4.2.1 Il modello additivo .....	91
4.2.2 Il modello moltiplicativo .....	92
 Capitolo 5 – Creazione di un modello di forecasting .....	 95
5.1 Caratteristiche della struttura ricettiva esaminata .....	95
5.2 Metodo di lavoro .....	98
5.3 Raccolta dei dati .....	100

5.4 Progettazione del modello di forecasting utilizzato nella ricerca .....	102
5.4.1 Costruzione delle Booking Matrix .....	102
5.4.2 Costruzione degli Advanced Booking Methods .....	103
Capitolo 6 – Analisi dei risultati .....	109
6.1 Elaborazione e commento dei risultati .....	109
6.1.1 Forecasting dell’occupazione totale .....	110
6.1.2 Forecasting dell’occupazione del segmento leisure .....	113
6.1.3 Forecasting dell’occupazione del segmento corporate .....	116
6.2 Utilizzo dei modelli di forecasting nella realtà lavorativa .....	119
6.3 Limiti nell’utilizzo degli Advanced Booking Methods .....	120
Conclusioni .....	123
Bibliografia .....	127
Sitografia .....	135





## **Lista degli acronimi**

ADR - Average Daily Rate  
BAR - Best Available Rate  
CAB - Aviazione Civile Americana  
CCRM - Customer Centric Revenue Management  
CRM - Customer Relationship Management  
CRO - Central Reservation Office  
CRS - Central Reservation System  
DBA - Day Before Arrival  
DUS - Doppia Uso Singola  
GDS - Global Distribution System  
IDS - Internet Distribution System  
IMS – Indice Medio di Soggiorno  
MLOS - Minimum length of stay  
OCC - Tasso Di Occupazione  
OTA - Online Travel Agent  
PMS - Property Management System  
PPC - Pay Per Click  
PSRM - Price Sensitive Revenue Management  
REVPAR - Revenue Per Available Room  
ROH - Room On Hand  
ROI - Return Of Investment  
SAS - Scandinavian Airline System



## Introduzione

Negli ultimi anni il settore alberghiero è stato colpito da un'ondata di cambiamenti che, se non vengono osservati attentamente, cercando di sfruttarne gli aspetti positivi e le opportunità, ma allo stesso tempo individuare e risolvere i problemi, possono rischiare di mettere in seria difficoltà l'attività di una struttura ricettiva. Il veloce e costante miglioramento dei mezzi tecnologici ha, infatti, provocato l'inasprimento della concorrenza e allo stesso tempo l'aumento della consapevolezza da parte dei turisti delle loro esigenze e dei loro diritti. In aggiunta, la crisi economica e finanziaria mondiale degli ultimi anni ha mutato il comportamento d'acquisto e la propensione al consumo dei turisti. Le strutture ricettive devono, quindi, riuscire a stare al passo con i veloci mutamenti che stanno caratterizzando il mercato turistico e in particolare il settore della ricettività se vogliono continuare ad essere competitive.

Con il passare degli anni, soprattutto nell'ultimo decennio, in Italia il settore alberghiero ha iniziato ad applicare i principi di *revenue management*, ossia un insieme di tecniche che permettono di guidare una struttura ricettiva nella vendita della "giusta camera al giusto ospite al momento giusto". Questo è possibile grazie all'utilizzo di sistemi informatici che permettono, da una parte, una più agevole pianificazione delle strategie tariffarie e commerciali al fine di massimizzare i profitti e, dall'altra, di conquistare quota di mercato.

Lo scopo di questo elaborato è quello di analizzare le attività principali che costituiscono il processo di *revenue management*, soffermandosi in particolar modo sull'importanza della segmentazione della clientela di un albergo per poter individuare e gestire al meglio i canali di prenotazione utilizzati dai diversi segmenti e allo stesso tempo per poter fare delle previsioni sul comportamento della clientela e sull'andamento dell'occupazione di una struttura ricettiva.

Nel primo capitolo viene introdotto il concetto di *revenue management system* analizzando le 4 fasi (*forecasting*, *format*, *flow management* e *feedback*) che rappresentano le principali attività di questo processo complesso che richiede un lavoro costante e preciso da parte di personale qualificato.

Nel secondo capitolo si analizzano le caratteristiche dei principali segmenti della clientela di una struttura ricettiva che ha fornito i dati utilizzati nella tesi.

Nel terzo capitolo sono studiati i principali canali di prenotazione utilizzati dai diversi segmenti della clientela, cercando di spiegare il loro utilizzo e la loro gestione in un gruppo alberghiero. In particolare, sono stati esaminati i canali di prenotazione diretti *offline* e *online* e i canali di prenotazione indiretti *offline* e *online*.

Nel quarto capitolo sono invece analizzati diversi modelli di *forecasting* che la letteratura suggerisce come utilizzabili da una struttura ricettiva per prevedere l'occupazione. Particolare attenzione è stata riservata agli *Advanced Booking Methods*, modelli che sono stati poi applicati per creare delle previsioni sull'occupazione della struttura ricettiva esaminata.

Nel quinto capitolo, dopo un'introduzione sulle caratteristiche della struttura alberghiera osservata, vengono descritte le fasi di costruzione dei modelli di *forecasting* basati sull'utilizzo delle prenotazioni anche apportando alcune modifiche ai modelli della letteratura.

Nel sesto, e ultimo, capitolo vengono confrontati e discussi i risultati ottenuti per cercare di individuare il modello che meglio potesse essere impiegato nella realtà alberghiera studiata, cercando di individuare al contempo i limiti dei modelli osservati.

# Capitolo 1

## Il Revenue Management alberghiero

### 1.1 Il Revenue Management System

#### 1.1.1. Le origini del processo di revenue management

Si iniziò a parlare di *revenue management* già nel 1958, quando negli Stati Uniti alcune compagnie aeree cercarono una soluzione al problema dei *no-show*, ovvero dei passeggeri che non si presentavano all'imbarco nonostante avessero acquistato il volo. La vera nascita del *revenue management* è però individuabile nel 1978 quando il presidente Carter promosse una strategia per creare un mercato del trasporto aereo liberalizzato e abbattere il monopolio dell'Aviazione Civile Americana (CAB) nella determinazione delle tariffe. Con l'*Airline Deregulation Act* le compagnie aeree furono libere di cambiare le tratte su cui operavano e di variare le tariffe senza avere l'accettazione della CAB. Molte delle compagnie che presero parte a questa rivoluzione parteciparono allo sviluppo dei sistemi informatici di prenotazione (*Central Reservation System* - CRS) e dei sistemi di distribuzione globale (*Global Distribution System* – GDS) (Ravenna e Pandolfi, 2010).

Con la diminuzione delle tariffe i nuovi *competitor* riuscirono a soddisfare le necessità della domanda *leisure*, più sensibile al prezzo, grazie alla proposta di voli *low-cost* e *charter* e a diventare più competitivi del treno e dell'auto negli spostamenti di medio – lungo tragitto. Per i clienti *business* invece comodità e servizi *extra* erano più importanti, per questo inizialmente le compagnie *low-cost* non influenzarono molto il comportamento di acquisto di questo segmento di clientela (Ravenna e Pandolfi, 2010). Robert Crandall, vice-presidente del reparto *marketing* dell'American Airlines, capì che bisognava trovare un metodo per riconquistare la clientela *leisure*. Dato che i costi di un volo sono per lo più fissi, Crandall capì che vendere un posto ad un prezzo inferiore rispetto alla tariffa di vendita era meglio che lasciare un posto invenduto. Bastava quindi vendere il volo ad un prezzo leggermente superiore ai costi variabili per poter anche

solamente in minima parte coprire una parte dei costi fissi. Per applicare questa teoria in modo proficuo dovevano essere risolti due problemi (Ravenna e Pandolfi, 2010):

1. ci si doveva dotare di un sistema per stimare l'invenduto in ogni singolo volo. Questo fu possibile non appena l'American Airlines riuscì a raccogliere dati sufficienti per creare uno storico ed individuare (considerando l'andamento della curva della domanda nei giorni della settimana e nei diversi periodi dell'anno) in ogni volo quanti posti rimanevano invenduti e potevano venire scontati;
2. fare in modo che il segmento d'affari non potesse acquistare i nuovi posti *low-cost*. Quest'ultimo problema venne risolto usando una combinazione di restrizione all'acquisto e di capacità di controllo delle tariffe: la prenotazione doveva essere effettuata almeno con 30 giorni di anticipo dalla data di partenza, i biglietti non erano rimborsabili e tra il volo di andata e quello di ritorno dovevano trascorrere almeno 7 giorni.

Con il passare degli anni anche il settore alberghiero iniziò a familiarizzare con i principi di *revenue management*. Questo settore però ci mise più tempo a comprendere la vera utilità di questo sistema, pensando che fosse una scienza di difficile applicazione e riservata alle grandi catene alberghiere. Salomon nel 1990 fece notare che questo sistema era visto ancora una scienza oscura dall'80% degli albergatori. Alcuni eventi hanno però mutato velocemente la situazione, come lo sviluppo di nuovi programmi gestionali dedicati alle specifiche necessità dell'industria alberghiera, l'aumento della concorrenza nel mercato, la diffusione dei GDS e l'*Internet Revolution* che ha dato il via alla nascita di nuovi canali distributivi *online*, dando così la possibilità ad ogni albergo di poter applicare un *revenue management system* (Locane, 2009).

In realtà un sistema di *revenue management* era praticato anche prima della *Airline Deregulation Act*, perché già da secoli le strutture alberghiere inconsapevolmente stabilivano i prezzi in base alla stagionalità, definivano tariffe distinte per la clientela individuale e per i gruppi, agli ospiti fidelizzati venivano riservati sconti e esistevano almeno due o tre tipologie di camere. L'unica cosa che è cambiata è che dopo il 1978 l'importanza del *revenue management* è aumentata e il suo processo evolutivo ha subito una forte accelerazione (Grasso, 2012).

### 1.1.2 Definizione di Revenue Management

Il *revenue management* può essere definito come un metodo per guidare un'azienda nella vendita della giusta unità di inventario al giusto cliente al momento giusto applicando dei sistemi di gestione delle informazioni e di pianificazione delle strategie tariffarie al fine di massimizzare i profitti (Kimes, 1989).

Il *revenue management* è composto da due aree: il *pricing* e lo *yield management*. Il primo si occupa di creare dei livelli tariffari che stimolino la domanda, il secondo ha il compito di modellare l'offerta in base alle necessità della domanda e alle caratteristiche del prodotto (Locane, 2009). Il *revenue management* può essere quindi visto come un ombrello che comprende più di quello che solitamente si fa rientrare dentro le strategie tariffarie di un'azienda. Nello specifico si tratta di essere in grado di manipolare i diversi livelli tariffari e riuscire a trasmettere alla clientela un valore differente per ciascun livello con l'obiettivo finale di riuscire a gestire la quantità domandata. Il *dynamic pricing* si occupa di aggiustare queste variabile nel tempo, attribuendo prezzi diversi per lo stesso prodotto nei diversi momenti del ciclo delle vendite ([www.thinkaboutpricing.com/left-navigation/revenue-management.html](http://www.thinkaboutpricing.com/left-navigation/revenue-management.html)). Questo vuol dire che in base al momento in cui i consumatori effettuano l'acquisto pagano importi diversi per lo stesso prodotto: la scelta del *booking time* dipende quindi dalla loro sensibilità al prezzo e dalla loro propensione alla spesa (Fazzini, 2008).

La teoria del *revenue management* si fonda sulla legge economica dell'elasticità della curva di domanda rispetto al prezzo: un aumento o un abbassamento del prezzo di un prodotto modifica i volumi richiesti dello stesso. Il *revenue management* cerca di conquistare la clientela con una bassa propensione alla spesa con particolari promozioni e, allo stesso tempo, mantenere alte le tariffe per quei segmenti che presentano una domanda inelastica rispetto al prezzo del prodotto offerto (Modica, Landis e Pavan, 2011). L'obiettivo del *revenue management* è quindi conoscere in anticipo quale tipologia di cliente, in un determinato momento, si sta presentando all'acquisto; in altri termini la segmentazione della clientela è uno dei fondamenti dell'attività di *revenue management* (Locane, 2009).

Un buon sistema di *revenue management* deve perciò raccogliere i dati storici sulla domanda, sui metodi di prenotazione e acquisto del servizio, sulle cancellazioni e sui

*no-show* dei clienti ed effettuare un *forecast* sul comportamento dei diversi *cluster* della clientela (Modica, Landis e Pavan, 2011).

I fattori chiave di un sistema di *revenue management* sono (Università di Rimini, 2001):

1. *Il prezzo anziché il costo per bilanciare domanda e offerta*: uno dei maggiori problemi di ogni azienda è trovare il punto di equilibrio tra la quantità domandata e quella offerta. Il *revenue management* cerca di risolvere questo problema utilizzando la leva del prezzo, ovvero realizzando particolari offerte nei periodi caratterizzati da una scarsa domanda;
2. *I prezzi vanno fissati in base al mercato e non in base ai costi*: è il consumatore a decidere quanto è disposto a pagare per un determinato prodotto e questo valore dipende dalla disponibilità di beni sostitutivi, dalle risorse disponibili e dall'urgenza del bisogno. L'azienda deve quindi riuscire a posizionarsi all'interno del mercato, dotandosi di strumenti che l'aiutino a raccogliere informazioni sulla propensione alla spesa dei consumatori. Questo non vuol dire che le informazioni sui costi non devono più essere considerate, ma anzi devono essere integrate nel sistema decisionale;
3. *Scegliere un segmento e non vendere su un mercato di massa*: si deve capire che non tutti i clienti sono uguali e per poter offrire al consumatore ciò che vuole e al prezzo desiderato, bisogna rivolgere l'offerta a *cluster* specifici della domanda;
4. *Il prodotto deve essere "conservato" per quel consumatore che ha più valore per l'azienda*: nei momenti di elevata domanda, quindi di scarsità di prodotto, non si può utilizzare l'approccio "*first come, first served*". Conoscere la domanda attesa diventa quindi un requisito fondamentale per decidere se accettare o meno una prenotazione. Non si deve considerare solo la propensione alla spesa del cliente che manifesta la sua richiesta in un secondo momento, ma anche la tipologia di clientela e il rapporto che lega la struttura al cliente in un'ottica di fidelizzazione;
5. *Decidere basandosi sulle conoscenze e non su semplici supposizioni*: le serie storiche devono essere convertite in conoscenze, così facendo si possono prevedere i comportamenti dei clienti e il processo decisionale è supportato da dati statistici. In questo modo si potrà raggiungere l'obiettivo di conseguire



maggiori ricavi. Nel modello di *forecast* si deve considerare un margine di errore che comprenda le variabili aleatorie che modificano il comportamento dei consumatori;

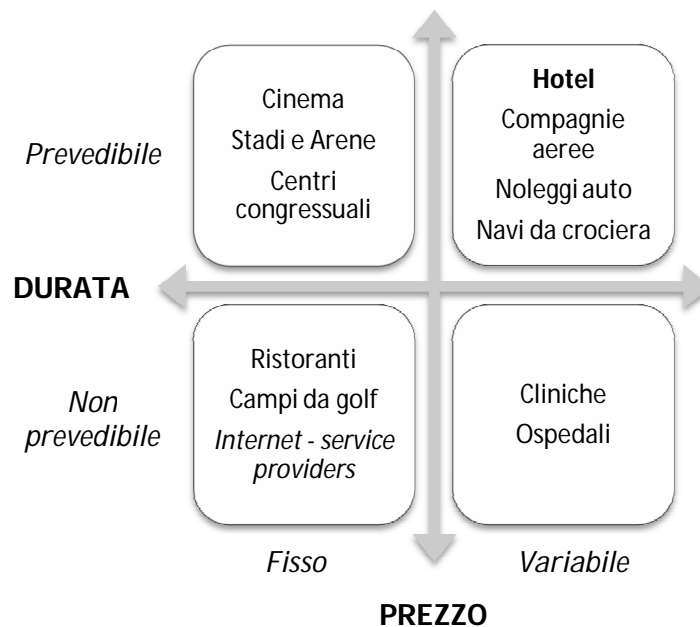
6. *Conoscere la catena del valore di ogni prodotto*: il valore di ogni unità venduta varia in base al momento in cui viene immessa nel mercato e a quello in cui avviene l'acquisto e per questo è fondamentale conoscerlo;
7. *Rivalutare in maniera continua le strategie di vendita*: il personale che si occupa di definire la strategia di vendita deve poter modificare continuamente le scelte prese nella fase iniziale per non disattendere le aspettative della clientela.

### 1.1.3 Applicazione del Revenue Management System nei diversi settori

Inizialmente il sistema di *revenue management* fu utilizzato solo nel settore delle linee aeree, ma presto si estese anche in quei settori nei quali si potevano applicare i principi del sistema di *revenue*. I primi hotel che iniziarono ad applicare le regole di *revenue management system* videro aumentare i profitti dal 2 al 5% (Ravenna e Pandolfi, 2010). Questo è possibile poiché in tutte le imprese che vendono unità strettamente dipendenti dal fattore tempo ciò che non viene venduto rappresenta un ricavo non recuperabile. Di fatto non esiste una grossa differenza tra i prodotti di un aereo e quelli di un albergo. Essi adottano varie classi tariffarie per gestire la domanda di un servizio la cui durata è abbastanza stimabile. L'hotel, a differenza di un vettore, può scegliere tra una richiesta di un sola notte ed una di un soggiorno più prolungato, la quale può essere più remunerativa dato che i costi di prenotazione e gestione della camera sono imputati ad una pratica più redditizia; al contrario essa potrebbe venire considerata non conveniente se ci si aspetta di avere richieste di soggiorno considerate prioritarie. Il *revenue management* non viene utilizzato solo dalle compagnie aeree e alberghiere, ma anche dalle compagnie crocieristiche, dalle imprese di noleggio, dal settore ristorativo, dai *tour operator*, dai teatri, dai palazzetti sportivi e dai cinema multisala (Locane, 2009). Kimes e Chase (1998) hanno fornito un modello interpretativo per definire la funzione dello *yield management* nei diversi settori basandosi su due parametri: la durata e il prezzo. Se si tiene conto dell'incertezza dell'arrivo dei clienti e della possibilità che gli ospiti decidano di prolungare il servizio, la durata può essere prevedibile o non

prevedibile. Per quanto riguarda il prezzo si può dividere in fisso, in questo caso non vuol dire non variabile senno mancherebbe uno dei capi saldi del *revenue management* piuttosto si intende con un *timing* di variabilità più lungo, e variabile, nel caso in cui sia possibile modificarne i valori nel tempo frequentemente (Fazzini, 2008).

Figura 1.1 I settori di applicazione del Revenue Management ( Kimes e Chase, 1998).



In Figura 1.1 si può osservare come la gestione del prezzo e la gestione del tempo (in termini di durata) sono i due elementi su cui si basa il *revenue management system* e possono essere effettuate solamente nelle aziende che presentano le seguenti caratteristiche (Ravenna e Pandolfi, 2010):

- capacità relativamente fissa: le società di servizi non possono aumentare i profitti aumentando la quantità vendibile, un albergo non può aumentare il numero di camere disponibili della struttura nel breve periodo. Essendo i ricavi il risultato di un prodotto tra il prezzo e la quantità venduta si potrà intervenire solamente sulla tariffa di vendita per aumentare i profitti;
- struttura dei costi: nelle società di servizi i costi fissi sono la componente principale, quindi i costi marginali di vendita di un'unità di inventario aggiuntiva sono bassi e più si riescono a spalmare i costi fissi sul numero delle unità vendute, più i costi unitari diminuiscono. Per questo motivo, uno degli

obiettivi delle aziende che operano nel terziario è cercare di aumentare le vendite e spesso lo ottengono diminuendo le tariffe di vendita;

- prodotto deperibile: nelle società di produzione di beni tangibili i prodotti invenduti possono essere rimessi nel mercato in un secondo momento. Questo una società di servizi non lo può fare;
- acquisto anticipato rispetto alla fruizione del servizio: i servizi vengono solitamente acquistati o prenotati in anticipo rispetto al momento di utilizzo, quindi man mano che si manifesta la domanda e che si avvicina la data di erogazione del servizio si può modificare l'offerta;
- la domanda dei servizi varia in funzione del tempo: la curva di domanda può cambiare molto in funzione dell'ora, del giorno della settimana, dalla distanza nel tempo dal momento di fruizione del servizio e dalla stagione. Si possono inoltre verificare picchi di domanda in concomitanza di eventi che si possono prevedere anticipatamente. È importante valutare anche la durata del servizio.
- struttura del prezzo: il valore assegnato al servizio da parte dei consumatori varia in base ad una serie di fattori come il tempo (sia di permanenza che di distanza temporale), il canale di distribuzione utilizzato per effettuare l'acquisto e le caratteristiche della domanda. Questo dà la possibilità all'azienda di servizi di poter variare i prezzi in base alla quantità, alla tipologia di clientela e di selezionare i segmenti di clientela con una maggiore propensione alla spesa.
- mercato segmentabile: il *revenue management* è definito come l'arte di vendere il prodotto giusto, al momento giusto, al prezzo adeguato. Per poter individuare il miglior cliente è indispensabile segmentare il mercato.

#### 1.1.4 Il futuro del Revenue Management alberghiero

Con la crisi finanziaria degli ultimi anni le imprese ricettive che non gestiscono la propria struttura seguendo i principi di *revenue management* difficilmente possono continuare ad essere competitive. In questo periodo storico la modalità di gestione dell'albergo è più importante della struttura stessa e della *location*, che sebbene rappresenti un valore aggiunto importantissimo non può più essere considerato l'unico fattore di successo (Grasso, 2012).

Piggott (2011) individua tre aree di possibile sviluppo del processo di *revenue management* nei prossimi anni: una gestione più automatizzata per analizzare più efficacemente il mercato e prendere più velocemente le decisioni; *Price Sensitive Revenue Management* (PSRM) si dovranno gestire maggiormente le informazioni che si possono reperire *online*; *Customer Centric Revenue Management* (CCRM) dalla segmentazione della domanda si deve passare alla personalizzazione dell'offerta. I clienti non sono più consumatori, ma singoli individui. Il sistema di *revenue management* deve diventare centrato sui consumatori, diventare un cugino del *Customer Relationship Management* (CRM) e avvicinarsi sempre di più all'attività di *marketing*. La gestione alberghiera nel futuro dovrà essere creativa. Applicare i fondamenti del *marketing* sensoriale sia alle immagini che al linguaggio utilizzato diventerà fondamentale per conquistare il cliente sia nel momento della selezione dell'albergo che nel processo di fidelizzazione. Contraddistinguersi nella relazione con il cliente nel sito ufficiale della struttura, durante una conversazione telefonica e nella comunicazione scritta diventerà indispensabile per stupire il cliente (Grasso, 2012).

Kimes (2010) ha fatto una indagine su 500 professionisti, tra *revenue manager* e albergatori, per fare delle previsioni sul futuro del *revenue management*. Da questo studio si è dedotto che i settori nei quali verranno investite più energie e risorse sono il *pricing* (che diventerà più analitico e dettagliato) e il *forecasting*. I canali distributivi nei quali occorre investire maggiormente sono: il sito dell'albergo, gli *smartphone* e i *social network*.

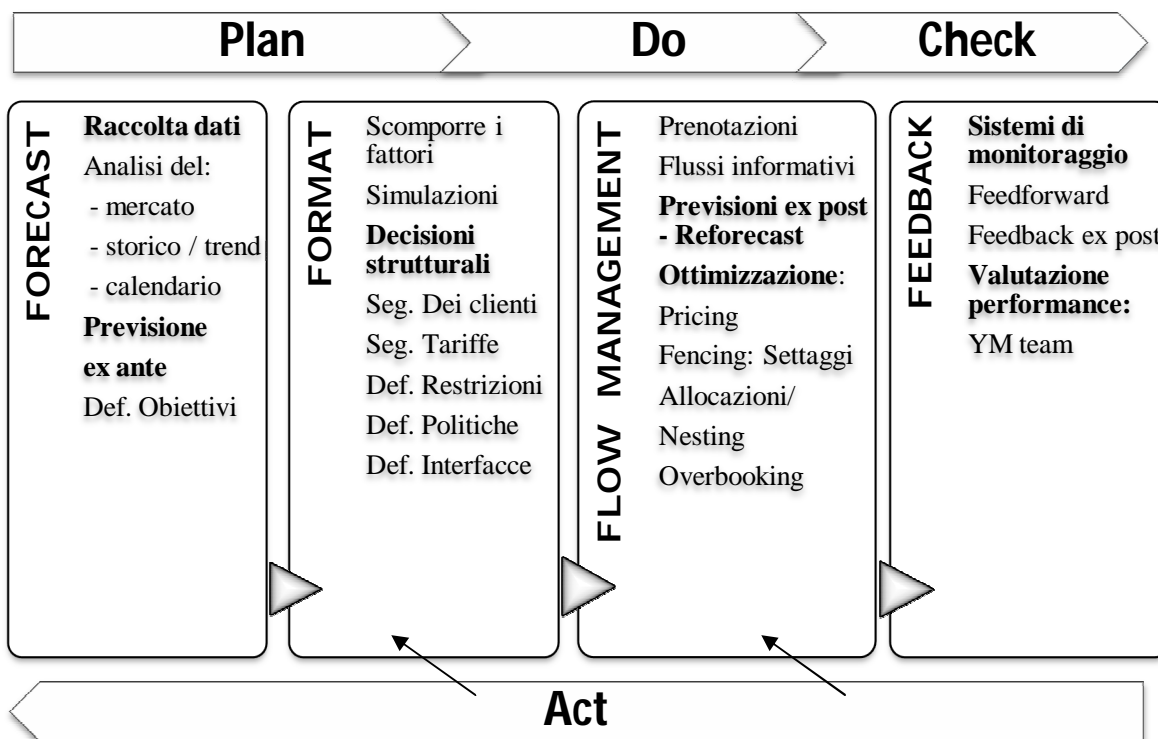
Il *revenue management* nel futuro continuerà ad essere caratterizzato dalla trasparenza nel *web*. L'accesso alle informazioni sarà sempre più facile e veloce e a vincere non sarà solo l'albergo migliore e/o più conveniente, ma anche più attraente e affidabile. Si tratta di far comprendere anche ai più diffidenti che il *revenue management* non è una guerra al ribasso dei prezzi, ma un modo per attivare nuovi processi economici e circoli sociali virtuosi di cui molti attori ne possono trarre vantaggio (Grasso, 2012).

## 1.2 Le 4 F del processo di Revenue Management

Per valutare e costruire un sistema di *revenue management* bisogna procedere per processi in questo modo sarà possibile identificare le attività, le procedure necessarie e i legami presenti nei vari settori di un'azienda alberghiera.

Nella Figura 1.2 è schematizzato il processo di *revenue management*, ogni attività rappresenta l'*input* di quella successiva. Si può notare come sia difficile definire dei confini netti tra la fase di pianificazione (*Plan*: previsioni *ex ante*), la fase di gestione del sistema, la quale comporta la presa di decisioni strutturali da un lato e dall'altro azioni correttive tempestive, (*Do*: previsioni *ex post*, ottimizzazione e riottimizzazione) che dovranno essere ricontrollate continuamente (*Check*) (Locane, 2009).

Figura 1.2 Le 4F del processo di Revenue Management (Locane, 2009).



### 1.2.1 L'attività di forecasting

Uno degli scopi principali del *revenue management* è quello di riuscire a fare delle previsioni sull'andamento del mercato per costruire un'offerta che riesca a soddisfare i bisogni ed incontrare le necessità della clientela.

Le previsioni di un'attività di *forecasting* sono il risultato di un'attenta analisi del mercato, che considera vari fattori, alcuni oggettivi e razionali altri meno evidenti e più soggettivi, ma non per questo meno rilevanti (Grasso, 2012).

La raccolta dei dati è una fase importantissima del processo di *revenue management* perché attraverso la loro costante analisi si possono individuare gli elementi chiave che saranno utilizzati per pianificare le strategie aziendali dei prossimi esercizi. I dati storici sulle vendite da rilevare si basano sul calendario, ossia l'andamento delle camere disponibili e vendite giorno per giorno suddiviso per segmento, sul *lead time*, ossia la tempistica con cui vengono acquistati i soggiorni, sui *regrets* e i *denials*, ovvero quella parte della domanda potenziale che non si è riuscita a conquistare, i primi sono i rifiuti dell'hotel per mancata disponibilità, i secondi sono i rifiuti dei clienti per la tariffa, la situazione meteorologica che influenza il comportamento dei turisti soprattutto *leisure*, il calendario degli eventi, che si dividono in festività comandate, durante le quali le persone sono più invogliate a viaggiare ma non interessano una specifica località, e gli eventi di una destinazione che attirano turisti (Ravenna e Pandolfi, 2010).

I dati sulle serie storiche rappresentano il punto di partenza di un qualsiasi modello di *forecasting* e dalla loro esaustività dipende la bontà dei pronostici. Queste informazioni devono essere confrontati con gli altri elementi disponibili, che possono essere endogeni, come nuove convenzioni strette con le aziende del territorio che provocano un aumento dell'occupazione proveniente dal segmento *business*, o esogeni, come eventi di grandi dimensioni che apportano un aumento degli arrivi nella destinazione, in questo modo si potrà programmare la strategia aziendale futura (Locane, 2009).

Tra questi dati rientra il dato storico dinamico che rappresenta la produzione totale maturata ogni giorno per tutto l'anno ed è un dato fondamentale per un'esatta attività di *pricing*. Per spiegare il concetto di dato storico dinamico si prenda l'esempio di due fotografie dello stesso periodo di due esercizi diversi che rivelano i ricavi totali o l'occupazione ad un anno di distanza. Questo dato deve essere successivamente

interpretato considerando l'andamento futuro del mercato alberghiero, tenendo cioè conto sia della situazione del mercato in generale sia di quella della struttura, i canali di distribuzione da dove sono state effettuate le prenotazioni, i *cluster* di clienti che hanno acquistato i soggiorni e infine i *lead time* di queste prenotazioni. Un altro fattore da valutare, perché “sporca” le serie storiche, è il dato storico non storicizzabile, ovvero che non si rappresenta ripetutamente nel tempo, come i gruppi *ad hoc* (vedi capitolo 2) o gli eventi *spot* della destinazione (Grasso, 2012).

In realtà nessun sistema di *revenue management*, anche quelli più avanzati, può stimare con assoluta esattezza gli andamenti futuri dato che tutti i modelli matematici danno per scontato che il comportamento d'acquisto dei turisti sia costante e stabile nel tempo. Tutti i *revenue manager* sanno che questo è impossibile, ma allo stesso tempo sono consapevoli che senza un buon modello di previsioni, si rischia di intraprendere percorsi sbagliati e produrre scarsi risultati (Kimes, 2005). Anche nel caso in cui le previsioni non siano completamente esatte, infatti, è sempre meglio che le decisioni prese da un'azienda si fondano su dei pronostici statistici che su delle sensazioni. Quindi per quanto un modello matematico-statistico sia costruito bene la strategia di un'azienda non può basarsi solamente su dei pronostici, ma è fondamentale che i risultati siano continuamente interpretati dagli addetti del *revenue management system* (Locane, 2009).

### 1.2.2 Definizione e impostazione del format operativo

In questa fase si impostano i fattori strutturali collegati alle classi tariffarie, all'inventario di camere da vendere, ai canali di distribuzione, ai possibili segmenti del mercato a cui si vuole rivolgere la propria offerta, ai meccanismi di differenziazione rispetto ai *competitor* e infine alla definizione degli strumenti lavorativi in un'ottica di lungo periodo. Questo processo solitamente prevede uno o pochi più interventi in un anno, in base ai cambiamenti ambientali che caratterizzano il mercato dove opera la struttura, ed è connesso alle previsioni dell'attività di *forecasting*. In questo *step* si definiscono quindi le basi per le strategie di vendita dei periodi futuri e si imposta un sistema di controllo della domanda che verrà utilizzato ripetutamente in maniera continua nella fase successiva del *flow management* (Locane, 2009).

Un modo per sfruttare l'elasticità al prezzo di ogni segmento di clientela è definire diversi prodotti tariffari caratterizzati da tre elementi principali: la tariffa, le restrizioni applicate e l'accessibilità. I differenti livelli tariffari possono essere gestiti con la regola del *nesting*, ossia quell'attività che permette di allocare la giusta quantità di inventario ad ogni segmento della clientela in maniera flessibile considerando l'andamento delle richieste con l'obiettivo di massimizzare i profitti, e differenziarsi nel *fencing*, ovvero in base alle regole che permettono la segmentazione della clientela (Grasso, 2012). Per evitare che determinati segmenti accedano a prodotti tariffari non riservati a loro è solito utilizzare delle barriere al *booking*. Questi strumenti, che rientrano nelle strategie di *fencing*, sono le restrizioni, ad esempio fare in modo che il cliente *business* non prenoti le tariffe scontate del segmento *leisure*, e tutte le strategie di *discounting* che generalmente sono collegate al *lead time* di prenotazione e alle politiche di cancellazione e modificazione delle prenotazioni. Gli strumenti di controllo sulla capacità operativa possono, invece, basarsi sulla durata del soggiorno, prevedendo delle impostazioni di controllo sulla lunghezza del soggiorno come ad esempio il *minimum* o *maximum length of stay*, e sull'allocazione dell'inventario disponibile a quei clienti che sono ritenuti più redditizi per l'albergo, come per esempio rifiutare un cliente *leisure* per riservare le ultime camere alla clientela *corporate* (Locane, 2009).

### 1.2.3 Il flow management

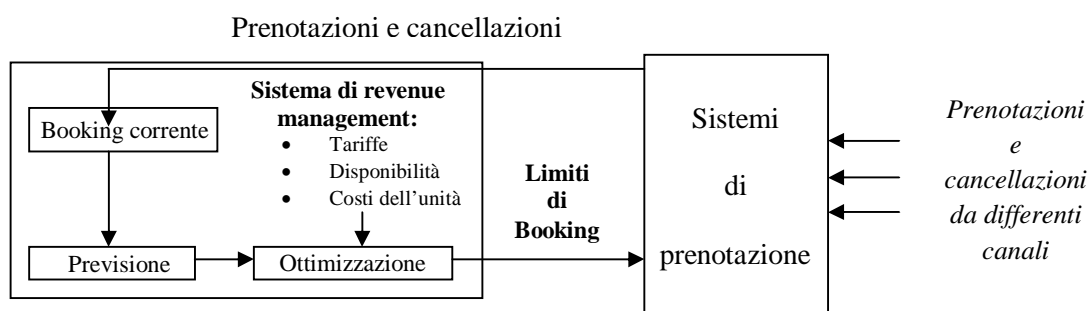
La gestione operativa di tutti quegli strumenti che permettono ad una struttura ricettiva di differenziare la propria offerta dai *competitor* necessita di controlli continui. Il *flow management* è un'attività costante di ottimizzazione che si realizza nella gestione dei flussi delle prenotazioni e delle informazioni e si differenzia dalla fase precedente in quanto deve essere un'attività esercitata ripetutamente nel breve periodo. La frequenza con cui queste decisioni vengono prese, infatti, può essere notevole dato che il *revenue management team* può dover apportare delle modifiche operative, in base al flusso delle prenotazioni, anche più volte nella stessa giornata. La fase di ottimizzazione è strettamente collegata alla fase *format* e comprende decisioni strutturali, come politiche tariffarie da mantenere (tariffe convenzionate, griglia tariffaria, ecc.), scelta dei *cluster* della clientela a cui rivolgere la propria offerta, modifiche ai prezzi giornalieri di



vendita, individuazione dei prodotti da vendere, e la presa di decisioni sulla capacità operativa, individuando cioè le tipologie di camere da mettere in vendita, applicando restrizioni e accettando o meno prenotazioni da un determinato segmento. In questa fase del processo di *revenue management* si passa dalla pianificazione strategica alla tattica operativa. Rientrano in questo *step* le attività che permettono la stimolazione della domanda, grazie alla manovra dei livelli tariffari che consente di adeguare l'offerta all'andamento della domanda, e la sollecitazione dei canali distributivi (Locane, 2009). L'allocazione dell'inventario disponibile, la gestione dei vari canali distributivi e delle prenotazioni sono i fondamenti di un sistema di *revenue management* e molti reparti aziendali sono impegnati nel controllo e nell'aggiornamento di questo processo. Il *revenue management team* è infatti continuamente in contatto con il reparto *booking* e la *reception*, i quali a loro volta comunicano con i clienti e con gli intermediari e trasmettono le informazioni al *revenue manager* (Fazzini, 2008).

In figura 1.3 è illustrato il processo di *flow management* in cui si nota come l'aggiornamento delle prenotazioni e delle cancellazioni influiscono sull'occupazione dei singoli giorni (*Booking* corrente). Gli addetti al *revenue management* devono quindi monitorare il tasso di occupazione di ogni data, in questo modo possono prendere le decisioni riguardanti la disponibilità delle camere e le tariffe di vendita. In base all'andamento delle prenotazioni inoltre si deve aggiornare il modello di *forecasting* per poter ottimizzare i risultati aziendali.

Figura 1.3 Il processo di flow management (Fazzini, 2008)



Quando si gestiscono le prenotazioni e si valuta se accettare o meno un cliente bisogna considerare: il rischio di *spoilage*, ovvero la perdita di profitti per avere rifiutato dei turisti con una bassa propensione alla spesa in attesa di ricevere richieste da clienti più remunerativi per l'azienda. Se queste richieste non si dovessero realizzare si registrerebbe un abbassamento del tasso di occupazione; il rischio di *spill*, ossia non

poter accettare clienti con una propensione alla spesa elevata perché la struttura è già al completo dato che ha venduto camere a bassa contribuzione anticipatamente; incorrere nell'*overbooking*, ovvero affrontare la possibilità di dover negare l'accesso all'albergo a clienti con prenotazione valida perché la struttura è al completo dato che sono state accettate prenotazioni aggiuntive per limitare il rischio di cancellazioni e *no-show* (Locane, 2009). Bisogna inoltre considerare il costo di apertura della camera, di gestione della prenotazione e della colazione, ma allo stesso tempo valutare la compensazione proveniente dalle spese *extra* (Rutherford e O' Fallon, 2006).

Nel processo di *flow management* l'adozione di una strategia tariffaria dinamica è fondamentale per poter adeguare l'offerta all'andamento del mercato considerando ogni singola data dell'esercizio. Partendo da una tariffazione di partenza efficace e di lungo periodo, stabilita nella fase di *format*, bisogna successivamente concentrarsi sulle date calde o, al contrario, sulle date che hanno un livello di occupazione inferiore alla media del periodo, e utilizzare due strumenti fondamentali come il *pick-up* e la distanza dalla data per adeguare le tariffe di vendita. Per *pick-up* si intende il numero di camere che quotidianamente o settimanalmente (in base all'arco temporale scelto) vengono vendute per un determinato giorno ad un determinato prezzo. Il *pick-up* deve essere considerato in relazione alla distanza tra la data in cui si riceve la prenotazione e la data di soggiorno per capire come e quanto modificare la tariffa. Ovviamente non c'è un metodo ottimale per dinamicizzare le tariffe, ma grazie all'intuito e all'esperienza del *revenue management team* è possibile raggiungere dei buoni risultati in termini di fatturato e di occupazione (Grasso, 2012).

#### 1.2.4 L'attività di valutazione dei feedback

Anche il processo di *revenue management* richiede un controllo continuo e un confronto sia con gli obiettivi prefissati ad inizio esercizio che con il *competitive set*. In questa fase si elaborano i dati raccolti durante tutto il processo di *revenue management* per generare degli indicatori di *performance* che successivamente verranno considerati nei modelli di previsione (Locane, 2009). Tenere conto di questi indicatori è fondamentale per misurare l'andamento delle vendite e dei ricavi. Gli indicatori di *performance* più utilizzati sono (Ravenna e Pandolfi, 2010):

- *Average Daily Rate (ADR)*, ovvero il prezzo medio delle camere vendute in un determinato giorno, ma può riferirsi anche ad un intervallo temporale maggiore, come un mese o un anno. Questo dato deve essere considerato insieme al tasso di occupazione perché non tiene conto delle camere che sono rimaste invendute e quindi dei ricavi mancati.

$$ADR = \frac{\text{Ricavi totali di un giorno}}{\text{N° camere vendute in un giorno}}$$

- *Tasso di Occupazione (OCC)*, questo dato non può essere preso individualmente perché non tiene conto delle variazioni delle tariffe e del prezzo a cui le camere sono state vendute.

$$OCC = \frac{\text{N° camere vendute}}{\text{N° camere disponibili}}$$

- *Revenue per Available Room (REVPAR)*, ovvero il ricavo medio per camera disponibile. Questo indicatore è uno dei più importanti in quanto unisce in un unico valore sia l'ADR che il OCC e permette di valutare sia l'utilizzo della capacità della struttura che la *performance* del prezzo medio di vendita. È inoltre possibile utilizzare questo indicatore per fare dei confronti tra vari periodi e tra strutture con dimensioni diverse.

$$REVPAR = \frac{\text{Ricavi tot di un giorno}}{\text{N° camere disponibili in un giorno}} = ADR \times OCC$$

Valutare gli indicatori di *performance* di una struttura con i risultati dei *competitor* è importante per giudicare l'efficacia di una strategia aziendale. In uno studio di Canina ed Enz (2005) gli autori hanno osservato che gli hotel con tariffe pubbliche di vendita leggermente superiori o inferiori a quelle dei *competitor* registrano una maggiore relazione tra l'andamento dell'ADR e del tasso di occupazione, di conseguenza hanno un maggiore REVPAR, rispetto agli alberghi che mantengono una politica tariffaria maggiormente distante dalla media delle tariffe del *competitive set*. Inoltre dallo stesso studio si ricava che gli alberghi che hanno delle tariffe significativamente più basse rispetto al *competitive set* non utilizzano in modo efficiente i principi di *revenue management*, dato che partendo da tariffe basse non possono, in caso di scarsa

domanda, abbassare ulteriormente i prezzi e quindi soddisfare i bisogni dei clienti. Oltre agli indicatori di *performance* si devono quindi utilizzare degli indicatori sul *competitive set*, ovvero sull'insieme degli alberghi considerati *competitor* e che operano nello stesso mercato dell'hotel esaminato, in questo modo si potranno confrontare i risultati della struttura in relazione agli alberghi che compongono il *competitive set* di riferimento (Ravenna e Pandolfi, 2010). Solitamente si includono nel *competitive set* gli alberghi situati in prossimità della struttura di riferimento, che offrono un prodotto paragonabile e che mantengono una strategia tariffaria simile all'hotel considerato (Canina e Enz, 2005).

Gli indicatori sul *competitive set* sono (Ravenna e Pandolfi, 2010):

- *Fair Market Share*, indica la quota di mercato che l'hotel dovrebbe possedere, in relazione al *competitive set*, se tutti gli alberghi considerati riuscissero a vendere tutte le camere disponibili.

$$\text{Fair Market Share} = \frac{\text{N}^\circ \text{ camere disponibili nel } \textit{competitive set}}{\text{N}^\circ \text{ camere disponibili in ogni hotel}} \times 100$$

- *Actual market share*, indica la quota di mercato che effettivamente possiede l'albergo, perché considera le camere vendute.

$$\text{Actual market share} = \frac{\text{N}^\circ \text{ camere vendute nel } \textit{competitive set}}{\text{N}^\circ \text{ camere vendute in ogni hotel}} \times 100$$

- *Market penetration index*, confronta l'andamento di vendita dell'albergo considerato rispetto ai *competitor*. Se il valore è maggiore a 1 vuol dire che la struttura esaminata ha dei risultati maggiori rispetto all'andamento del mercato. Valori inferiori a 1 indicano invece che la struttura sta ottenendo dei risultati peggiori rispetto a quelli del *competitive set*.

$$\text{Market penetration index} = \text{Fair Market Share} \times \text{Actual market share}$$

L'attività di valutazione dei *feedback* si svolge durante i controlli in itinere, i *feedforward*, che misurano i risultati mostrando gli scostamenti tra le previsioni e i risultati permettendo di attivare il processo di ottimizzazione velocemente, e i controlli a consuntivo, ossia i *feedback ex post*, che consentono di misurare e valutare i risultati

ottenuti alla fine dell'esercizio o del mese. Rappresentano una fotografia dei risultati di un processo e sono l'*input* per individuare le modifiche da apportare nel futuro. Questa fase si basa su dei dati oggettivi che per essere veramente utili devono essere confrontati con le opinioni del personale coinvolto nel processo di *revenue management* e con i commenti dei clienti. In questo modo si potrà integrare il processo di *revenue* nel *customer relationship management* (CRM) cercando così di prevenire le lamentele dei clienti (Locane, 2009).

A fine esercizio analizzare il *pick-up* delle prenotazioni delle date calde in cui l'albergo era al completo è importante per osservare con quanto anticipo e a quali segmenti le camere sono state vendute (Rutherford e O' Fallon, 2006). In questo modo è possibile individuare eventuali errori e modificare la strategia di vendita degli anni successivi. I dati raccolti, infatti, rappresentano una fonte informativa fondamentale, dato che con il passare del tempo si trasformano in storico e devono essere analizzati attentamente in quanto saranno utili per l'attività di *forecasting* futura.



## Capitolo 2

### La segmentazione nel settore dell'ospitalità

#### 2.1 La segmentazione della clientela alberghiera

Una delle attività principali dello *yield management* è quella di costruire un modello di *forecasting* che permetta di ottenere informazioni utili per prevedere il comportamento della domanda futura. La precisione dei pronostici dipende da più variabili: l'accuratezza dei dati raccolti, la frequenza di aggiornamento, la capacità di suddividere la clientela in segmenti (Locane, 2009). Questo capitolo sarà incentrato sulla segmentazione alberghiera e verranno analizzati i vari *cluster* della clientela del settore dell'ospitalità.

La segmentazione è uno dei fondamenti del *marketing* e uno degli strumenti più importanti nella strategia di posizionamento di una qualsiasi azienda. Lo scopo dell'analisi della domanda si basa sul fatto che un singolo prodotto di rado soddisfa le necessità di tutti i clienti. Testualmente, infatti, segmentare significa dividere la domanda in *cluster*, in gruppi tra loro differenziati ma i cui comportamenti siano sufficientemente omogenei, ovvero abbiano modalità di consumo simili e che quindi possano essere soddisfatti da uno stesso prodotto/servizio. Compito dell'azienda sarà adeguare la sua offerta ai desideri dei *target* che intende conquistare (Ravenna e Pandolfi, 2010).

Come evidenzia Locane (2009), l'analisi della domanda si è sviluppata nel settore alberghiero negli anni Novanta grazie alla maggiore flessibilità dei sistemi gestionali (*Property Management System* - PMS), sempre più moderni, i quali permettono di effettuare una segmentazione più efficace e veloce, ma anche per via delle innovazioni tecnologiche che hanno modificato molte abitudini e comportamenti di acquisto. È importante, infatti, soffermarsi sulla propensione al consumo all'interno dei segmenti: ogni cliente ha una soglia di spesa oltre la quale non è intenzionato ad acquistare e questo tetto è il limite insuperabile dall'impresa nell'attività di *pricing*. La propensione alla spesa varia da consumatore a consumatore e può inoltre mutare per uno stesso cliente in base all'occasione d'acquisto. Ad esempio un cliente *corporate* può

soggiornare una volta con una motivazione lavorativa e prenotare una camera *executive* ad una determinata tariffa, ma può ritornare una seconda volta con la propria famiglia e scegliere una camera tripla con un prezzo completamente diverso. Basare i prezzi sulla domanda significa che l'albergo cerca di determinare la giusta tariffa per ogni consumatore o per ogni segmento di clienti, sempre con lo scopo di ottimizzare i profitti e sempre con l'ottica di massimizzare il prezzo quando la domanda è elevata e spronare i clienti, con una maggiore sensibilità al prezzo, quando la domanda è debole.

Conoscere le caratteristiche della domanda a cui si offre il proprio prodotto è, inoltre, di vitale importanza nella fase di costruzione e di progettazione della struttura ricettiva. Solamente se l'albergatore conosce i profili e le abitudini della propria clientela è in grado di decidere il numero e la tipologia di camere che l'hotel deve avere. Partendo dal presupposto che più camere l'albergo possiede più si riescono a spalmare i costi fissi, dato che le unità vendute aumentano, un albergatore potrebbe pensare che la logica più profittevole sia quella di avere solo camere a singola e doppia occupazione. Ovviamente questa teoria non tiene conto delle caratteristiche degli ospiti e dell'occupazione media delle camere. Se l'albergo è situato in una destinazione prettamente turistica la struttura dovrà avere prevalentemente camere matrimoniali e *twin* e una parte di camere a tripla/quadrupla occupazione. Se l'albergo invece si rivolge prevalentemente ad una clientela *business* le camere a singola occupazione o doppie uso singola (DUS) dovranno rappresentare una buona parte del contingente della struttura (Grasso, 2012).

Se si dovessero guardare solamente gli indici di *performance* e le esigenze della struttura, il *revenue manager* dovrebbe aprire e chiudere disponibilità e categorie tariffarie solamente considerando quali sono i segmenti della domanda più remunerativi. In questo caso l'attività di *yield management* rischierebbe di mettere in secondo piano i bisogni del cliente rispetto agli obiettivi di breve periodo dell'albergo. Invece è importante che il *revenue manager* sia in grado di individuare la tipologia di camera che il cliente vuole acquistare e il prezzo al quale è disposto a comprarla, rinunciando così a qualche decina di euro, ma evitando di lasciare camere invendute. Per questo è di vitale importanza che il *revenue manager* collabori costantemente con il *marketing manager* per delineare il profilo dei clienti ed elaborare una strategia di vendita customizzata anche in un'ottica di lungo periodo (Locane, 2009).



La qualità di un'attività di segmentazione dipende dalla scelta e dal metodo di utilizzo del PMS, ovvero del sistema usato in albergo per gestire le prenotazioni. Un buon programma gestionale permette di registrare i dati dei clienti e creare un *data base* con i profili degli ospiti. Ovviamente è il *revenue manager* che deve saper utilizzare questi strumenti e trasmettere anche al personale di *front office* l'importanza di questa attività. Se i *receptionist* non hanno la sensibilità di inserire le informazioni, sarà impossibile per il *revenue manager* elaborare dei profili della clientela.

Di seguito saranno esaminate le macro-suddivisioni dalla domanda turistica alberghiera, ovvero la clientela *business* e la clientela *leisure*. Gli argomenti trattati in questo capitolo sono di notevole importanza per individuare le caratteristiche della clientela del settore dell'ospitalità e serviranno come premessa al Capitolo 3, nel quale verranno analizzati i vari canali di distribuzione approfondendo la loro gestione e l'utilizzo che ne fanno i segmenti della clientela alberghiera. Il tutto verrà affrontato ponendosi nell'ottica del *revenue manager*, il quale ha il compito fondamentale di dover decidere quali politiche commerciali e di *pricing* attuare per poter conquistare i vari *cluster* dell'ospitalità alberghiera.

## 2.2 I macrosegmenti della clientela alberghiera

Nella tabella 2.1 è riportata la composizione della domanda turistica delle imprese ricettive italiane, distinta nei due macrosegmenti *leisure* e *business*, nei quattro trimestri del 2010 e del 2011. I dati sono tratti dalle pubblicazioni dell'ONT "*Performance di vendita delle imprese del ricettivo*"(ONT, da 2010a a 2012b).

Da questa rielaborazione si evince che le famiglie e le coppie rappresentano la parte più sostanziosa della domanda turistica alberghiera italiana. Questi due segmenti, soprattutto nel 2011, hanno preferito soggiornare nei due trimestri centrali, ovvero durante l'alta stagione.

I turisti *business* invece soggiornano maggiormente durante i trimestri invernali. Questo è abbastanza scontato essendo il turismo d'affari strettamente legato al calendario lavorativo delle aziende italiane. Il dato evidenzia come la domanda *business* sia importante per portare occupazione durante i periodi di bassa stagione, ovvero quando la clientela *leisure* viaggia di meno.

Per quanto riguarda l'andamento dei gruppi, si può notare come mediamente in Italia questo *target* preferisca viaggiare nel primo trimestre. Una possibile motivazione di questo risiede nella difficoltà da parte degli alberghi ad accettare gruppi in alta stagione, perché questo significa abbassare l'ADR in un periodo in cui la domanda *leisure* è disposta a pagare tariffe più elevate. A tal proposito sarebbe interessante poter confrontare i dati di occupazione con le richieste dei gruppi ricevute dalle singole strutture per vedere quante richieste vengono rifiutate.

Per quanto riguarda l'andamento del *cluster* "single" si può notare come la domanda sia distribuita in modo abbastanza equilibrato nell'arco dell'anno. Il dato da sottolineare è come sia variata la percentuale dei soggiorni di questo segmento tra il I semestre 2010 e lo stesso periodo del 2011, guadagnando quasi due punti percentuali sul totale.

Tabella 2.1 – Segmenti della domanda turistica 2010/2011 (ONT, da 2010a a 2012b).

	Turisti Leisure								Turisti Business					
	famiglie		coppie		gruppi		single		individuali		gruppi		congressisti	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
I Trimestre	<b>37,6</b>	30,2	<b>29,3</b>	32,5	<b>7,7</b>	9,6	<b>7,8</b>	9,5	<b>11,4</b>	13,9	<b>3,1</b>	3	<b>3,2</b>	1,3
II Trimestre	<b>32,9</b>	35,9	<b>36,4</b>	37	<b>7,6</b>	6,8	<b>10,6</b>	9,2	<b>9,1</b>	8,7	<b>2,3</b>	1,6	<b>1,1</b>	0,8
III Trimestre	<b>37,3</b>	38,9	<b>36,7</b>	39	<b>6,8</b>	5,6	<b>9,8</b>	8,5	<b>6,9</b>	6,6	<b>1,7</b>	1,2	<b>0,8</b>	0,3
IV Trimestre	<b>31,2</b>	33,1	<b>32</b>	35,4	<b>6,8</b>	6,8	<b>9,9</b>	9,1	<b>15,2</b>	12,3	<b>3,6</b>	1,9	<b>1,3</b>	1,4

### 2.2.1 Il turista leisure individuale

Il turista *leisure* individuale è quel cliente che soggiorna in albergo per motivi di svago, di riposo, motivi religiosi o per visitare conoscenti, ovvero con una causa diversa da quella lavorativa, e che ha effettuato la prenotazione alberghiera individualmente, quindi non fa parte di un gruppo organizzato. I turisti che rientrano in questa categoria hanno caratteristiche non omogenee che variano a seconda del reddito, dell'età, dei desideri, dello stile di vita, dei bisogni e presentano diversi comportamenti di consumo.

I clienti *leisure* solitamente viaggiano in coppia, in famiglia o con amici, quindi raramente prenotano camere a occupazione singola. Le caratteristiche del soggiorno variano in base alla composizione del gruppo di viaggio: le famiglie prenotano con più largo anticipo rispetto alle coppie e il periodo di soggiorno dipende dal calendario scolastico; al contrario le coppie prenotano la loro vacanza in base al calendario

lavorativo e danno importanza agli eventi che si svolgono nella destinazione meta di viaggio. In generale si può dire che i turisti *leisure* hanno un *lead time* più lungo rispetto al segmento *business*, ovvero tendono a prenotare con più largo anticipo soprattutto se la destinazione è a vocazione turistica o il soggiorno viene effettuato in un periodo di alta stagione, come i *weekend* e le festività annuali. Negli ultimi anni questa tendenza è mutata perché grazie ai nuovi canali di prenotazione *online* i turisti hanno imparato a monitorare i vari portali alla ricerca dell'offerta migliore. Conoscere il *lead time* di prenotazione è fondamentale per poter gestire efficacemente l'inventario della struttura e sapere anticipatamente quante camere mettere in vendita nei vari canali distributivi. Il *revenue manager* può gestire queste decisioni efficacemente affiancandole ad un solido modello di *forecasting* che evidenzia i periodi di alta occupazione.

La meta del viaggio dipende da vari fattori: particolari voli vantaggiosi delle compagnie *low cost* verso una destinazione, eventi a richiamo internazionale che attirano turisti nella località o semplicemente desideri di visita personale.

La scelta della struttura di questo segmento è diffusamente basata sui consigli dei conoscenti e negli ultimi anni delle recensioni *online*. Variabili molto importanti sono il prezzo e la posizione della struttura nella destinazione prescelta. Per questo motivo questo *target* spesso utilizza i portali, che permettono di selezionare la fascia di prezzo e la distanza dalle attrattive più importanti, per effettuare la prenotazione del soggiorno.

I *revenue manager* sanno che i turisti di questo segmento hanno diversi comportamenti d'acquisto e una propensione alla spesa differente. Per questo è abitudine offrire la possibilità ai turisti di scegliere il prodotto che più si avvicina alle proprie esigenze: un cliente che può programmare il soggiorno anticipatamente potrà acquistare un pernottamento con una tariffa scontata, ma che in cambio richiede delle garanzie (ad esempio: pagamento dell'importo totale del soggiorno al momento della prenotazione), o un soggiorno con una tariffa intera, ovvero la tariffa BAR, *Best Available Rate*, che in cambio dà la possibilità al cliente di poter cancellare la prenotazione fino all'ultimo giorno o comunque fino a pochi giorni prima (in base alla politica tariffaria dell'albergo).

### 2.2.2 I gruppi leisure

I gruppi sono quei clienti identificati come un'unica entità, ovvero gestiti con un'unica pratica e un'unica soluzione di pagamento ed è compito della struttura definire un numero minimo di partecipanti per distinguere una prenotazione composta da più camere da un gruppo. Per alcune strutture, in particolare quelle di grandi dimensioni, questo *cluster* può essere di notevole importanza per aumentare il tasso di occupazione di un albergo, soprattutto nei periodi di bassa stagione, nonostante la sua gestione sia più impegnativa rispetto a quella dei clienti individuali, basti pensare alla stesura del preventivo dell'offerta, alla corrispondenza con gli intermediari, eventuali *site inspections*, alla gestione della *rooming list* e dei pagamenti (Locane, 2009).

Le tariffe dedicate a questo segmento possono variare di molto in base al contingente di camere richiesto, ai servizi accessori pretesi, al rapporto esistente tra il *sales manager* e l'intermediario, al periodo di soggiorno e infine, ma non per questo meno importante, alla tipologia di clientela. I gruppi infatti potrebbero essere ulteriormente segmentati ad esempio in base alla nazionalità dei partecipanti, allo scopo del soggiorno e all'intermediario prenotante. La cosa importante è che ai gruppi venga concessa un tariffa più vantaggiosa rispetto alla tariffa BAR.

Nel caso in cui le tariffe applicate siano molto basse, è buona pratica che il *sales* e il *revenue manager* chiedano restrizioni più severe, come pagamenti anticipati e penali sulle modifiche. Altri strumenti che l'albergo possiede per migliorare l'offerta possono essere concedere una camera gratuita per l'autista o per la guida o una camera *gratis* ogni tot paganti.

Gli alberghi che intendono ospitare i gruppi *leisure* dovranno possedere una struttura adeguata sia come dimensioni, considerando che un pullman turistico solitamente viaggia con 50-60 persone è necessario che l'albergo disponga almeno di una trentina di camere, che come servizi e spazi, ad esempio una grande sala colazioni, un parcheggio per il bus o un ristorante interno.

I gruppi *leisure* si possono suddividere in due sottoinsiemi: i gruppi di serie e i gruppi ad *hoc*. I primi sono dei gruppi il cui calendario viene stabilito all'incirca un anno prima e solitamente soggiornano periodicamente negli stessi giorni della settimana. Per quanto riguarda i gruppi ad *hoc*, ovvero quelli che si formano occasionalmente, il *revenue*

*manager* dovrà valutarli di volta in volta, decidendo se accettare o meno la richiesta, e proporre la miglior offerta possibile.

La gestione dei gruppi generalmente riguarda tre componenti: la tariffa, quanto il gruppo è disposto a pagare; la data, quando il gruppo vuole soggiornare; lo spazio, quante camere il gruppo occuperà. Convertire un gruppo da indesiderato a desiderato vuol dire riuscire a contrattare con l'intermediario su queste tre variabili fino a quando la richiesta sarà percepita come adeguata dal *revenue* e dal *sales manager*. Spesso gli albergatori rifiutano un gruppo perché la data richiesta cade in un periodo che storicamente ha un alto tasso di occupazione, senza tentare ad offrire un'altra data di soggiorno, altre volte invece non rispondono ad una richiesta perché i partecipanti hanno una propensione alla spesa bassa, senza provare a concedere un periodo in cui l'albergo storicamente ha poche camere occupate e nel quale potrebbe far comodo ospitare un gruppo *low budget* (Rutherford e O'Fallon, 2006).

Le richieste dei gruppi spesso vengono ricevute con largo anticipo e per gestirle efficacemente è indispensabile poter utilizzare un buon modello di *forecasting* che mostri l'andamento del tasso di occupazione di una struttura e faciliti la scelte del *sales manager*. In questo modo si potrà programmare preventivamente l'inventario da riservare ai gruppi e quello da vendere ai clienti individuali.

### 2.2.3 Il turista business individuale

Il turista *business* è una persona che soggiorna in posti diversi dall'ambiente che quotidianamente frequenta per motivi lavorativi, quindi sono esclusi tutti gli spostamenti che normalmente il lavoratore effettua per raggiungere la sede del lavoro (Wotton e Stevens, 1995). I clienti *business* viaggiano per motivi quali ad esempio presentazioni, consultazioni o congressi. Il viaggio d'affari è per molti lavoratori una componente regolare del proprio lavoro (Tretyakevich, 2010).

Il segmento *business* ha subito cambiamenti notevoli negli ultimi anni a causa degli stravolgimenti economici internazionali che hanno colpito l'economia globale e lo sviluppo tecnologico che ha modificato il modo di lavorare e comunicare nei vari settori dell'economia. La gestione di questo *target* non può quindi essere simile a quello di pochi anni fa ([www.sicaniasc.it/wp/2012/07/il-segno-business](http://www.sicaniasc.it/wp/2012/07/il-segno-business)).

Grasso (2006) sottolinea come il cliente d'affari sia un segmento di mercato molto ambito poiché in alcune strutture ricettive può rappresentare una parte consistente della propria attività commerciale, mentre in altre può costituire una buona opportunità per aumentare occupazione e REVPAR. Inoltre evidenzia come la distribuzione territoriale delle aziende italiane (numerose e generalmente di piccole/medie dimensioni) fa sì che questo *cluster* possa essere considerato da qualsiasi albergo. L'importanza che questa porzione di domanda ha per la struttura ricettiva dipende fortemente dal tipo di clientela a cui normalmente l'hotel si rivolge e dalla destinazione in cui ha sede. Per esempio, un albergo con una clientela prevalentemente *leisure*, raramente pratica delle politiche tariffarie specifiche per il segmento *corporate*. Comunemente questo avviene in concomitanza di particolari eventi che procurano un aumento di richiesta di soggiorni da questo *target*. Al contrario un albergo con un'occupazione *corporate* sostanziosa può registrare solamente in casi sporadici una clientela *leisure* superiore a quella d'affari. È fondamentale che una struttura ricettiva sia in grado di adeguare la sua offerta alla tipologia di clientela a cui generalmente si rivolge, ma allo stesso tempo deve riuscire ad essere rapida nel modificare il prodotto venduto. Gli alberghi di ultima generazione hanno quasi del tutto eliminato le camere a singola occupazione sostituendola con camere *twin*, ovvero con due letti singoli che possono essere venduti come una camera con letto singolo e un altro letto come un *plus*, una camera matrimoniale con due letti singoli o eventualmente con letto matrimoniale riunendo i letti, o con camere con letto alla francese, che può essere venduta come una singola confortevole o una doppia con dimensioni più ridotte. Così facendo la struttura può vendere camere apparentemente diverse adeguando la sua offerta alle necessità della clientela e aumentando i profitti.

Il cliente *business* è un turista che si sposta per lavoro, per cui ha una forte rigidità nelle date di pernottamento, una scarsa sensibilità al prezzo e una scarsa propensione al cambiamento di albergo (Grasso, 2006) ed è anche poco disposto a modificare la tipologia di camera. Solitamente pernotta in camere a singola occupazione e tende a soggiornare nel *mid-week*, le giornate più gettonate sono infatti martedì e mercoledì, durante i periodi di bassa stagione e lontano dalle festività e dai ponti. Questa tipologia di clientela generalmente prenota i soggiorni tramite intermediari i quali gestiscono le collaborazioni tra le aziende operanti nel territorio e gli alberghi che si realizzano

tramite la sottoscrizione di convenzioni per la concessione di tariffe agevolate e confidenziali.

Il cliente *corporate* solitamente ha un *lead time* breve, tende quindi a prenotare sotto data, molto spesso nello stesso giorno di arrivo. Non è raro, infatti che questo tipo di clientela si presenti direttamente in albergo per chiedere disponibilità effettuando un *walk-in*. Proprio per questo motivo il turista *business* è sensibile alle politiche di cancellazione e solitamente nella convenzione si stabilisce che l'azienda può cancellare la prenotazione entro le ore 18 della stessa data senza dover pagare una penale.

Una buona attività di *forecast* è necessaria per permettere all'albergatore di conoscere l'andamento delle prenotazioni di questo segmento e per evitare la vendita di camere al segmento *leisure* che solitamente ha una propensione alla spesa minore. C'è da sottolineare inoltre che dire ad un cliente convenzionato che la struttura è al completo e che deve trovare un altro albergo per pernottare non è una buona pratica, in quanto da una parte si rischia di deteriorare il rapporto tra la struttura e il cliente, dall'altra il turista soggiornando in un'altra struttura potrebbe scoprire un'altra realtà interessante e, per il futuro, scegliere il *competitor*.

Il *revenue manager* può creare strategie commerciali che possono incrementare l'interesse del *business man* nei confronti della struttura come il *quick lunch* a prezzo fisso contenuto, l'*happy hour* scontato ed eventualmente il *brunch*. Sul fronte camere il *revenue manager* potrebbe curare la promozione del *day use* (utilizzo della camera per poche ore ad un prezzo scontato per riposare tra un incontro lavorativo e un altro). Ormai le maggiori catene alberghiere internazionali offrono prodotti specifici che i clienti amano associare al viaggio d'affari durante il soggiorno in albergo, come ad esempio particolari servizi dedicati alle donne *manager* o a chi ama praticare attività fisica anche in viaggio.

Tretyakevich (2010) evidenzia come il turismo *business* sia complementare al settore *leisure* dato che entrambi utilizzano le stesse infrastrutture e gli stessi servizi, come mezzi di trasporto, camere e aree comuni dell'albergo. Investire nel turismo *leisure* vuol dire, di conseguenza, far fruttare anche il turismo d'affari. Questo concetto è rappresentato dal modello "*Get there-Stay there-Live there*" di Croce e Maggi (2005). I turisti appartenenti ai due segmenti utilizzano: i medesimi mezzi di trasporto per raggiungere la destinazione e la struttura ricettiva (*Get there*); gli stessi alberghi e

servizi accessori come ristoranti, locali, palestre (*Stay there*); le stesse attrattive durante il tempo libero (*Live there*).

Dal punto di vista della domanda, Swarbrooke e Horner (2001) individuano vari momenti nei quali il turismo *business* si sovrappone al turismo *leisure*: una volta che la giornata lavorativa è terminata il turista *business* diventa *leisure* dato che inizia a vivere la destinazione a suo piacimento; spesso i viaggiatori *business* portano il proprio compagno/a e la propria famiglia nei loro viaggi di lavoro; i turisti d'affari possono poi prolungare il loro soggiorno, soprattutto nel *weekend*; i turisti *business* tendono anche a tornare nella destinazione e magari nella stessa struttura con la propria famiglia per vivere la destinazione con un'altra prospettiva; i turisti che viaggiano per lavoro prediligono strutture appartenenti ad una catena alberghiera che li premi con soggiorni *gratis* da utilizzare per viaggi di piacere.

#### 2.2.4 I gruppi business

Il turismo *business* è un settore complesso che può essere suddiviso nei seguenti segmenti: *meeting*, esibizioni, *incentive travels* e viaggi *corporate*. Il segmento *meeting* include una serie molto vasta di attività che vanno dalle conferenze ai corsi di formazione e di aggiornamento aziendali. Le esibizioni riguardano le fiere e i saloni espositivi. Gli *incentive travels* sono invece viaggi che le aziende offrono ai dipendenti come premio produzione. Infine i viaggi *corporate* comprendono intrattenimenti lussuosi organizzati dalle aziende per i clienti e i *partner* commerciali (Tretyakevich, 2010).

Gli incontri e le riunioni *business* sono un elemento indispensabile nel moderno settore commerciale. La crescita e l'importanza dei *meeting* aziendali è strettamente collegato allo sviluppo del terzo settore industriale il quale richiede uno scambio di informazioni e una costante formazione degli addetti del settore (Wottons e Stevens, 1995).

Negli anni Ottanta l'interesse verso questo segmento turistico ha avuto origine sia dalla domanda che dall'aumento delle infrastrutture disponibili. Grazie al miglioramento delle tecnologie era diventato più semplice spostarsi e comunicare tra aziende con sedi distanti, per questo sia le associazioni che i clienti *corporate* iniziarono a viaggiare maggiormente per motivi lavorativi. Le aziende che fornivano gli alberghi e i ristoranti con prodotti destinati a questo *cluster*, come per esempio i servizi di *catering* per i



*buffet* aziendali o i fornitori di servizi accessori necessari all'allestimento delle sale *meeting*, registrarono una crescita sostanziosa dei profitti (Lawson, 1982). Le strutture ricettive che vogliono ospitare eventi *business* devono essere preparate a rivolgere la propria offerta a partecipanti con una propensione alla spesa elevata e che di conseguenza richiedono servizi impeccabili e di alta qualità. Tutti i settori dell'albergo, dalla *reception* al ristorante, dal personale di *house keeping* ai manutentori, devono quindi gestire al meglio questo segmento.

Spesso le aziende che hanno stretto delle convenzioni con l'albergo per ospitare i clienti *business* individuali organizzano *meeting* e conferenze nella stessa struttura ricettiva. Questo fatto è motivato da due ragioni: da una parte è più facile gestire l'organizzazione di un evento con un *partner* con cui già si collabora che con un'azienda nuova, dall'altra il *sales manager* è solito offrire ai gruppi *business* le tariffe confidenziali riservate ai clienti individuali. Questo permette di avere dei benefici sia in termini pratici che economici. Ovviamente i gruppi *corporate* dovranno rispettare delle *cancellation policy* più restrittive rispetto alle prenotazioni individuali dato che gli spazi bloccati sono maggiori.



## Capitolo 3

### I canali di prenotazione

#### 3.1 Gestione dei canali di prenotazione

Prima dell'avvento di *internet* un cliente poteva prenotare il proprio soggiorno rivolgendosi ad un intermediario o contattando direttamente l'albergo per telefono e fax o effettuando un *walk-in*, ovvero entrando in albergo senza nessuna prenotazione e chiedere informazioni sulla tariffa e sulla disponibilità. Negli ultimi anni la situazione è mutata e, come vedremo più avanti, i turisti possono scegliere diversi canali per riservare una camera. In generale i canali di distribuzione si possono suddividere tra diretti e indiretti e tra *online* e *offline*.

Uno dei principali problemi per gli albergatori che utilizzano più canali di distribuzione è quello di gestire contemporaneamente la disponibilità delle camere e dei diversi livelli tariffari garantendo al cliente finale e agli intermediari la trasparenza dei prezzi e la parità tariffaria. L'integrazione tra i vari sistemi di prenotazione è quindi fondamentale per poter garantire una trasmissione dei dati che permetta una comunicazione costante tra i vari operatori della filiera turistica e della struttura ricettiva (Corigliano e Baggio, 2011). Per poter soddisfare questa necessità, recentemente sono stati creati dei sistemi per collegare i vari programmi utilizzati nel settore dell'ospitalità. Da una parte i PMS (*Property Management System*), sistemi utilizzati in albergo che permettono di gestire le prenotazioni durante tutto il ciclo operativo, ovvero da quando un cliente effettua una richiesta di disponibilità, al momento del *check-in/check-out*, fino alla fatturazione. Dall'altra ci sono i *channel manager*, ovvero quei sistemi che danno la possibilità di gestire prezzi e disponibilità nel sito *internet* dell'albergo e nei vari canali di distribuzione *online*. I *channel manager* più moderni permettono anche di interfacciare i portali e il sito *internet* con il PMS tramite un collegamento XML a due vie. In questo modo le prenotazioni che entrano nei canali di prenotazione *online* si inseriscono direttamente nel PMS e il personale di *front office* non deve più immettere manualmente le prenotazioni nel sistema gestionale e, nel contempo, ha a disposizione lo stato di occupazione della struttura costantemente aggiornato. Questi strumenti alleggeriscono il lavoro dei *receptionist* e permettono al *revenue manager* di effettuare analisi

approfondite sulle caratteristiche dei vari segmenti della clientela. Rappresentano tuttavia anche un costo notevole per la struttura ricettiva, sia in termini economici che di risorse necessarie per il suo funzionamento, per questa ragione sono utilizzati soprattutto da strutture di grandi dimensioni.

Per riuscire a gestire i numerosi canali di prenotazione l'albergatore deve considerare costantemente vari elementi che vanno analizzati tenendo conto delle peculiarità di ognuno. Nella Tabella 3.1 sono identificati alcuni fattori che devono essere valutati dall'albergatore nel momento della scelta e durante il mantenimento di un canale di distribuzione suddividendoli in base all'area di attività sulla quale influiscono. Come si può notare, poiché la gestione dei canali di distribuzione ha un impatto sulla maggior parte dei settori di una struttura ricettiva, ogni canale deve essere attentamente e continuamente analizzato.

Tabella 3.1 Fattori di scelta e di mantenimento di un canale di distribuzione  
(Corigliano e Baggio, 2011).

<b>Fattore da considerare</b>	<b>Area di attività</b>
Potenziale per apertura di nuovi segmenti di mercato	Marketing
Facilità d'uso per l'hotel	Operativo
Potenziale sui segmenti di mercato esistenti	Marketing
Condizioni contrattuali e commissioni	Gestione
Costi di transizione	Finanziario
Velocità di esecuzione della transizione	Tecnico
Livello di traffico	Tecnico
Costi iniziali	Finanziario
Reputazione del fornitore	Fornitore
Sicurezza	Tecnico
Integrazione dati con il sistema interno	Operativo
Velocità di aggiornamento prezzi/disponibilità	Tecnico
Fatturato generato	Finanziario
Capacità di riconoscere individualmente il cliente	Gestione
Volumi di transizioni effettuate	Finanziario

## 3.2 I canali di prenotazione diretti offline

### 3.2.1 Il ruolo del receptionist nella gestione delle prenotazioni dirette

Il lavoro degli addetti al *front office* è centrale nel settore dell'ospitalità. Il personale della *reception* si occupa di prendere le prenotazioni, inserirle nel PMS e relazionarsi con il cliente fin dall'arrivo nella struttura. Questa area del personale rappresenta l'albergo ogni qualvolta entra in contatto con gli ospiti e per questo deve essere costantemente coinvolta in corsi di formazione sulle politiche aziendali. Jan Carlzon, ex presidente della Scandinavian Airline System (SAS), ha introdotto il concetto di "*moment-of-truth*" nel lessico turistico, descrivendo i momenti di contatto tra il cliente e i *receptionist* di un albergo. In queste occasioni gli addetti in prima linea hanno il compito di appagare e superare le aspettative degli ospiti riducendo al minimo i momenti di insoddisfazione (Baum, 1995).

Uno degli aspetti di *yield management* più delicati, che può nascondere numerose problematiche e difficoltà nel rapporto con il cliente, è quello di riuscire a spiegare le discriminazioni che vengono attuate dalla struttura ricettiva in termini di variabilità tariffaria e di disponibilità. Il primo passo per evitare fenomeni di confusione e possibili disaffezioni, è quello di integrare il *revenue management* nelle politiche di *customer relationship management*, ovvero in quel processo che permette di raccogliere e valutare tutte quelle informazioni riguardanti i clienti, l'efficacia delle strategie aziendali e le tendenze del mercato. Come illustrato in Figura 3.1 coinvolgere il personale che si occupa dell'erogazione dei servizi, in particolare gli addetti della *reception*, nelle attività decisionali è fondamentale per l'efficienza e l'efficacia della struttura alberghiera. La letteratura considera, infatti, le persone la quinta P del *Marketing Mix* dei servizi. La formazione consiste nell'imparare a gestire nuovi sistemi che riguardano sia l'apprendimento delle pratiche gestionali e di prenotazione che l'acquisizione della sensibilità sui bisogni dei clienti. Gli operatori sono dei *seller*, devono essere proattivi nel proporre servizi, sfruttare le possibilità di *upgrade* ed essere pronti ad abbassare le tariffe nel caso in cui i clienti dimostrino una forte resistenza all'acquisto (Locane, 2009). Il venditore al banco della *reception* deve conoscere ed essere aggiornato sulle decisioni sia di breve periodo, ad esempio le variazioni tariffarie

dell'ultimo momento, che di lungo periodo, quali gli obiettivi di vendita annuali e le strategie commerciali attuate. Nessuno all'interno dell'azienda conosce meglio il cliente. Sono infatti gli addetti al *front office* che riescono a cogliere gli apprezzamenti in termini di qualità e prezzo del prodotto venduto o i rifiuti all'offerta (Grasso, 2012). Proprio per questo è fondamentale che tra i *receptionist* e il *revenue manager* ci sia un costante colloquio: da una parte l'operatore di *front office* deve tenere aggiornato il *revenue manager* sulla disponibilità delle camere ed eventualmente suggerire variazioni tariffarie; dall'altra il *revenue manager* deve tempestivamente informare gli addetti in prima linea nel caso in cui vengano prese delle strategie di *pricing*, soprattutto se si è sotto data, fornendo agli operatori strumenti che permettano loro di offrire ai clienti un prodotto che ne soddisfi le esigenze.

Figura 3.1 Circolo virtuoso del CRM (Pandolfi e Ravenna, 2010).



Grasso (2012) evidenzia come la formazione dello *staff* della *reception* si fondi soprattutto su due punti: il *seller* deve da una parte conoscere i principi del *revenue management* perché in questo modo potrà vendere camere seguendo e comprendendo le regole imposte dai superiori, dall'altra conoscere la sua posizione all'interno del processo di vendita, in modo da avere un ruolo attivo nel processo di *revenue management*.

Uno dei compiti più importanti del personale di *front office* è quello di riuscire a individuare qual è il *budget* di spesa del cliente e capire se è coerente con la politica tariffaria aziendale. Questo fattore è fondamentale nel caso di un *walk-in*. Bisogna

infatti considerare che con l'avvento di *internet* e con il *boom* degli ultimi anni degli *smartphone*, i clienti possono facilmente connettersi ad un portale e vedere quali sono le tariffe di vendita degli alberghi della destinazione. Dopo aver fatto una prima selezione degli alberghi che offrono un prodotto che più si avvicina alle proprie esigenze, possono entrare nella *hall* dell'albergo e chiedere qual è il prezzo di vendita. A questo punto l'operatore può: offrire al cliente la tariffa BAR, che solitamente è la stessa tariffa che il cliente ha visto in *internet* oppure offrire una tariffa scontata e riservata ai clienti che effettuano il *walk-in*. Questa è una decisione molto rischiosa, in quanto la conclusione della vendita può dipendere dalla tariffa offerta. L'operatore effettuerà questa scelta in base alle sue sensazioni e in base alle indicazioni ricevute dal *revenue manager*. Nel caso in cui l'albergo abbia ancora molte camere disponibili, il *revenue manager* spingerà l'operatore ad offrire una tariffa *ad hoc* ribassata.

Il *downselling* può facilmente essere effettuato fino ad un ribasso del 15%-20%, ovvero quanto solitamente si sconta il prezzo agli intermediari come commissione, l'importante è che l'operatore sottolinei al cliente al momento del *check-in*, che per lui occasionalmente è stata applicata una particolare scelta commerciale. Questa strategia oltre a rappresentare un aiuto dal punto di vista commerciale e di fondamentale importanza per tenere traccia dei rifiuti per tariffa. Avere queste informazioni è di vitale interesse perché permette di conoscere la propensione alla spesa dei clienti e individuare il livello tariffario che non può essere superato per quella data, soprattutto in un'ottica di *forecast* (Grasso, 2012).

Bisogna evidenziare inoltre che l'operatore non deve solamente riuscire a vendere la tariffa più alta, ma anche la giusta camera, ovvero quella adeguata al cliente. Ad esempio se la richiesta viene da una coppia l'operatore può vendere la camera matrimoniale *classic* o la *executive*, o magari provare a vendere la camera tripla dicendo al cliente che in questo modo possono stare più comodi; analogo ragionamento può essere fatto per il cliente che viaggia singolarmente: il *receptionist* può vendere la camera singola o la DUS così come ad una famiglia può essere venduta una doppia con letto aggiuntivo, una tripla o una *family*.

Un'altra strategia che può essere utilizzata dagli operatori di *front line*, sotto la guida del *revenue manager*, è quella di sfruttare la possibilità di effettuare un *cross selling* telefonico. Nel caso in cui un cliente chiami in albergo per prenotare un soggiorno in

una data in cui l'albergo è al completo e nella stessa destinazione ci sono più hotel appartenenti alla stessa proprietà, l'operatore può offrire al cliente la possibilità di riservare la camera nell'altra struttura. In questo modo, se il cliente accetta la proposta, la vendita andrà a buon fine. Questa tecnica è sconsigliata nel caso in cui il cliente sia un ospite *business* convenzionato in quanto è buona pratica cercare di far soggiornare il cliente *corporate* nell'albergo con cui ha stretto l'accordo. Tutte queste strategie incidono molto sul fatturato finale dell'albergo e devono essere utilizzate al meglio da un operatore di *front office*.

Un compito ostico del *receptionist* è quello di dover gestire l'*overbooking* con il cliente, una tecnica rischiosa, ma allo stesso tempo necessaria per l'ottimizzazione dei profitti. Il personale di *front office* ha il difficile compito di dover informare il cliente che ha prenotato quando la struttura non può ospitarlo perché è già al completo. Questo spesso richiede la capacità di sapersi adeguatamente giustificare con l'ospite e di riuscire a gestire le sue lamentele. Compito del *receptionist* è anche quello di riuscire a trovare nel più breve tempo possibile un'altra sistemazione per i clienti. Essendo l'*overbooking* una strategia che spesso viene utilizzata dalle strutture ricettive, soprattutto in alta stagione, solitamente sono già stati stretti degli accordi con gli hotel vicini della stessa categoria dove chiedere ospitalità per i clienti. Ovviamente il *receptionist* dovrà accettare la tariffa offerta dal *competitor*. Di solito questa tecnica non viene utilizzata nelle date calde, ovvero in quei giorni che c'è una domanda molto elevata in tutta la destinazione e in cui si rischia che anche gli alberghi della zona siano al completo. In linea generale si può aggiungere che solitamente le "vittime" dell'*overbooking* sono i clienti che hanno pagato di meno, non sono ospiti abituali, sono delle coppie giovani senza figli e hanno chiesto un pernottamento breve.

### 3.2.2 La vendita diretta con il cliente leisure

Un turista *leisure* che prenota il suo soggiorno direttamente in albergo può aver trovato il contatto attraverso diversi canali.

La struttura potrebbe essere stata consigliata da un conoscente: il cliente in questo caso ha contattato l'albergo perché ha sentito un giudizio positivo sulla struttura, da una persona di fiducia, quindi ha un'alta aspettativa rispetto al soggiorno.



Il turista potrebbe essersi rivolto invece ad un ente locale, ad esempio l'APT, per avere delle informazioni sulle strutture della località e successivamente aver chiamato l'albergo per effettuare una richiesta di disponibilità e di tariffa. In questo caso l'operatore deve conoscere il rapporto esistente tra l'ente e la struttura, in modo da realizzare un'offerta coerente con le richieste del cliente.

Se invece il turista è un cliente di fiducia, che chiama direttamente l'hotel per effettuare un nuovo soggiorno, è importante che l'operatore, con l'ausilio del PMS, riconosca il cliente e faccia un'offerta possibilmente in linea con le prenotazioni passate. Infatti un ospite abituale a cui viene proposto un prezzo molto più alto rispetto ai precedenti soggiorni potrebbe rimanere stupito del cambiamento tariffario e decidere di non tornare.

Infine il turista potrebbe aver trovato la struttura in *internet* (nel sito dell'albergo o altrove), ma decidere di effettuare la prenotazione contattando direttamente l'albergo. Ci sono due profili di clienti che prendono questa decisione: da una parte l'utente che non ha molta confidenza con le prenotazioni *online* e preferisce utilizzare un metodo tradizionale per riservare il soggiorno; dall'altra l'utente esperto che sa che contattando l'albergo potrebbe spuntare un prezzo più basso.

In generale possiamo dire inoltre che c'è una regola che deve sempre essere rispettata: l'operatore di *front office* deve dare sempre la migliore tariffa. Un cliente non deve mai poter trovare un prezzo più vantaggioso prenotando *online*, questo sarebbe controproducente per la struttura soprattutto considerando che gli intermediari *online* richiedono delle *fee* anche elevate sulle prenotazioni.

Normalmente i turisti che vogliono rivolgersi direttamente ad un hotel per avere delle informazioni per un soggiorno utilizzano l'*e-mail* per contattare la struttura. C'è un fattore che deve essere considerato quando si risponde a un'*e-mail*: questo strumento può essere utilizzato come un'opportunità per costruire una relazione duratura con il cliente. Mattila e Mount (2002) dimostrano che i consumatori che ricevono una risposta entro le 24 ore dall'invio hanno una propensione maggiore ad effettuare una prenotazione in albergo. Il 35% degli utenti aprono un messaggio in base alle caratteristiche dell'oggetto: è fondamentale che la sua lunghezza non superi i 47 caratteri. Un altro elemento che può influenzare un cliente nel momento della lettura di

un'*e-mail* è il tono del messaggio: si deve considerare che comunemente un lettore tende a interpretare in modo negativo il testo di un'*e-mail* (Brownell e Newman, 2009). Per quanto riguarda i *walk-in* solitamente i turisti *leisure* che li effettuano viaggiano singolarmente o al massimo in coppia, perché il turista medio di questo segmento prenota anticipatamente il proprio soggiorno, soprattutto se si tratta di una famiglia con bambini.

### 3.2.3 La vendita diretta con il cliente business

Le aziende che solitamente ricevono persone fuori sede redigono convenzioni con gli alberghi del loro territorio per ottenere tariffe concorrenziali rispetto al prezzo di mercato.

Durante la fase di *start-up* della relazione commerciale con le aziende, è vitale per l'albergo costruire un buon rapporto con il *decision maker* al quale si dirigeranno le proprie offerte tariffarie. In questo stadio il prezzo risulta essere essenziale e quindi una tariffa di penetrazione rispetto ai *competitor* è l'unica in grado di assicurare un inizio efficace. Nella decisione della tariffa negoziata dovranno essere considerati anche il costo marginale e il *forecast* delle vendite (Grasso, 2006). Le tariffe delle convenzioni solitamente sono inferiori a quelle offerte al resto della clientela. Ai clienti convenzionati possono essere accordate particolari garanzie come: l'applicazione della tariffa più bassa in assoluto (*integrity rule*, al momento della stipulazione del contratto con la clientela *corporate* può essere accordata una regola che tuteli il cliente nel caso in cui la BAR sia inferiore alla tariffa convenzionata. Nella fattispecie viene accordato nel contratto uno sconto in percentuale dalla BAR) e la LAR - *Last Available Room* (con la quale si intende che fino a quando c'è una camera ancora disponibile l'albergatore non può rifiutare una richiesta di un cliente convenzionato). Con le nuove tecnologie a disposizione della domanda è divenuto più difficile per l'albergatore riuscire a scampare a questi accordi senza che il cliente se ne accorga. Infatti la maggior parte dei clienti *business* sono ormai in possesso di un dispositivo mobile o di un portatile che aumentano la trasparenza del rapporto tra le parti e rendono semplice il collegamento ad un portale o al sito della struttura per verificare tariffa pubblica e disponibilità dell'albergo.

Al momento del rinnovo di un contratto *corporate* è importante che si considerino alcune valutazioni riguardanti il volume di affari prodotto in precedenza dall'accordo. Con riferimento all'azienda oggetto di controllo si dovranno valutare in particolare (Grasso, 2006):

- 1 il fatturato totale annuo derivante dai pernottamenti;
- 2 i periodi di alta e bassa occupazione;
- 3 l'andamento dell' occupazione nei differenti giorni della settimana;
- 4 il valore dell' IMS (indice medio di soggiorno) ovvero la durata media del soggiorno;

$$\text{IMS} = \frac{\text{Pernottamenti realizzati da un'azienda in un anno}}{\text{N° di soggiorni che la stessa azienda ha effettuato nello stesso anno}}$$

- 5 la propensione alle spese extra;
- 6 la solvibilità dell'azienda.

Il fatturato totale prodotto da una determinata azienda deve dunque essere confrontato con il periodo in cui questo fatturato si è sviluppato: le aziende che soggiornano per lo più durante il periodo di bassa stagione e soprattutto nei giorni deboli della settimana saranno particolarmente gradite poiché consentono di spalmare l'occupazione in modo ottimale. Diversamente le aziende che prenotano soprattutto in date di alta occupazione e nei periodi più richiesti devono essere accuratamente monitorate al fine di capire quanto in realtà danno e quanto eventualmente tolgono in un'ottica di massimizzazione dei profitti. Questi ultimi valori devono essere poi raffrontati con l'IMS, il quale nel caso in cui sia basso rischia di aumentare la concentrazione dei soggiorni nelle giornate tradizionalmente con un'alta occupazione di clientela *business* (martedì e mercoledì) non dando così la possibilità, a chi sarebbe stato disposto a soggiornare più a lungo, di prenotare l'albergo. Determinare la propensione alle spese *extra* dei clienti e la richiesta di servizi accessori, come sale *meeting*, *buffet* e organizzazioni di congressi, di una determinata azienda è importante per valutare la possibile concessione di una priorità da parte del *sales manager* anche se la contribuzione proveniente dai pernottamenti è scarsa e mal distribuita. L'ultimo punto riguarda la solvibilità: esistono molte aziende che effettuano il pagamento al momento della partenza (al *check-out* ) mentre altre pagano successivamente alla data del soggiorno. In questo caso è importante monitorare

l'arco temporale che trascorre prima del pagamento, visto che questo rappresenta per l'albergo un costo.

Il personale di *front office* ha un ruolo importante nella gestione di questo segmento in quanto è questa figura aziendale che rappresenta la struttura nei momenti di relazione con l'ospite (Grasso, 2012). Durante il *check-in* o il *check-out* il *receptionist* deve riuscire a ottenere i recapiti dei clienti abituali che potenzialmente potrebbero essere interessati ad una convenzione. Per il *sales manager* è infatti fondamentale avere nel PMS tutti i recapiti per contattare questi ospiti, poiché più informazioni vengono inserite nel profilo del turista e dell'azienda, più facile sarà rivolgersi a questi potenziali clienti *corporate*.

### 3.3 I canali di prenotazione diretti online

#### 3.3.1 La vendita del prodotto turistico online

La tecnologia, da decenni, ha un ruolo fondamentale nel settore turistico sia in termini quantitativi, ha infatti favorito la sua crescita facendolo diventare uno dei settori più importanti nell'economia globale, sia in termini qualitativi, influenzando sulla percezione che il cliente ha dell'esperienza turistica.

Nel turismo la creazione, l'elaborazione e la comunicazione delle informazioni sono importantissime. Grazie alle caratteristiche multimediali di *internet*, che è più duttile rispetto ai tradizionali cataloghi con cui l'industria turistica era solita vendere i prodotti, è possibile utilizzare svariate modalità per presentare il prodotto permettendo di migliorare la percezione della qualità del prodotto turistico. La natura immateriale del bene turistico, inoltre, permette di ridurre i costi d'intermediazione e consente alle aziende di gestire in tempo reale la disponibilità del prodotto (Rossi, 2006).

L'*e-tourism* è un settore mondiale in costante crescita e sempre più utenti tendono ad abbandonare i metodi di acquisto tradizionali per spostarsi sulla rete. Oltre agli aspetti positivi legati all'acquisto *online* esiste anche una questione anagrafica che è a favore del *web*: l'età media dei suoi utenti sta aumentando. Fino a poco tempo fa la rete era utilizzata solamente dalle nuove generazioni: ora questa fascia si allarga, sia verso i più giovani sia verso i meno giovani. I quarantenni che all'inizio degli anni Novanta iniziavano a navigare nel *web*, oggi sono dei sessantenni ormai abituati a utilizzare la

rete come prima fonte di informazione. Inoltre la crescente diffusione della banda larga, anche per uso domestico, ha aumentato il numero degli utenti attivi in *internet* (Zarabara, 2009). A questi fattori deve essere aggiunto l'avvento degli *smartphone*, attraverso i quali ci si può collegare in *internet* ed effettuare velocemente prenotazioni da ogni parte del mondo.

Il viaggiatore che confeziona la propria vacanza direttamente *online* ha diversi vantaggi, come ad esempio la possibilità di avere maggiori informazioni sulle strutture presso le quali intende soggiornare, rispetto a ciò che può presentargli il catalogo cartaceo. Può consultare foto e commenti di altri utenti e vedere *tour* virtuali e descrizioni minuziose di quanto viene offerto. Se tutto questo non fosse sufficiente può sempre chiedere informazioni tramite *e-mail*. L'albergatore si deve ricordare che per i turisti è più facile prenotare il proprio viaggio in un'*Online Travel Agent* (OTA). Se si vuole che l'utente prenoti direttamente nel sito ufficiale della struttura si deve trasmettere un valore aggiunto al turista come l'emozione di potervi soggiornare trasformando l'idea di viaggio in qualcosa di concreto. *Internet*, essendo un prodotto che si adatta alla vendita *online*, offre ai turisti la possibilità di prenotare i propri soggiorni senza dover passare da mediatori riducendo così il costo di transazione e il prezzo di vendita finale. Il viaggiatore può quindi creare nel *web* il suo viaggio perché ciò che prima faceva un'agenzia di viaggi, oggi si confeziona attraverso portali, motori di ricerca, *blog*, siti aziendali e una moltitudine di nuovi strumenti offerti dalla rete. Il sito per poter essere utilizzato dall'utente deve essere rintracciabile e strutturato in modo tale da poter gestire le prenotazioni *online*. La rete non offre solamente vantaggi per l'utente, ma anche vantaggi per l'albergatore: possibilità di vendita diretta, reperibilità *full time*, aggiornamento delle informazioni in tempo reale, riduzione dei costi, campagne di *marketing one to one*, possibilità di segmentazione della domanda e creazione di *network* (Zarabara, 2009).

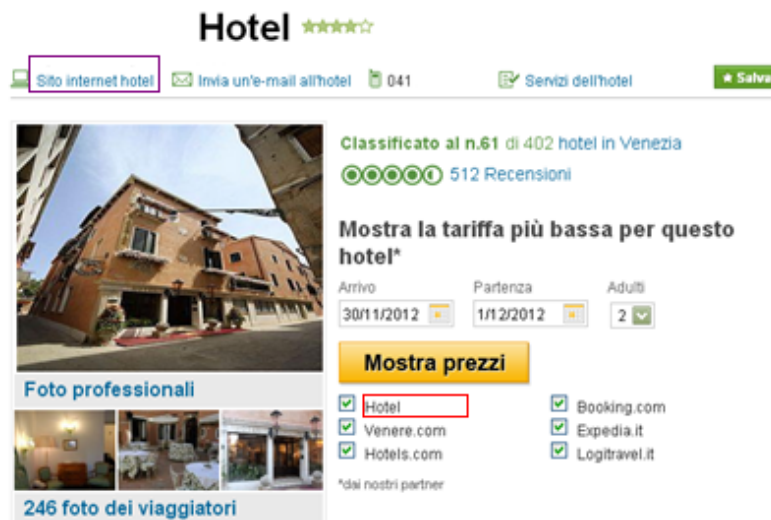
Naturalmente uno degli elementi che influenza maggiormente la scelta del turista nell'acquisto del pacchetto è il prezzo. Con una sola ricerca su Google o su qualche portale di comparazione, ad esempio Trivago, l'utente può trovare delle strutture in grado di soddisfare le proprie necessità in termini di prezzo, servizi, localizzazione ecc. Dal lato dell'offerta ciò vuol dire che l'albergatore deve tenere sotto controllo i *competitor* e proporre pacchetti facilmente confrontabili, concorrenziali e facilmente

reperibile nei motori di ricerca. È importante scegliere quindi delle *keywords* idonee a rappresentare il prodotto che si vuole vendere. Oltre al prezzo l'acquisto di una vacanza da un canale *online* è fortemente influenzato dalle recensioni. Infatti non esiste migliore raccomandazione di una recensione fatta da chi ha già provato ciò che noi vorremmo acquistare (Zarabara, 2009). Il valore delle recensioni riduce l'impatto del prezzo sulla decisione d'acquisto: recensioni positive aumentano la propensione al consumo degli utenti; commenti negativi, invece, abbassano la soglia di spesa di un cliente. Da uno studio di Ye et al. (2010) si è visto infatti che un miglioramento del 10% nelle recensioni può portare fino ad un aumento del 5% nel numero di prenotazioni effettuate. Rispondere alle recensioni negative non vuol dire rispondere a quell'utente, perché ormai quel cliente si è perso e non ritornerà a soggiornare nella struttura, ma significa rispondere a tutte quelle persone che in fase di valutazione dell'albergo leggeranno quel commento e potranno rivalutare la recensione.

Esistono vari portali di recensioni, all'interno dei quali è possibile trovare commenti di gente comune su ogni genere di servizio e prodotto turistico, ad esempio TripAdvisor. In linea generale si può dire che esistono due tipi di recensioni *online*: quelle che gli utenti inseriscono su TripAdvisor e quelle inserite nelle OTA. Nel primo caso qualsiasi persona, anche senza aver soggiornato nell'hotel, può scrivere un commento. Nel secondo invece solamente chi ha pernottato nella struttura, può inserire un giudizio nella pagina dell'albergo. In aggiunta su TripAdvisor, a differenza che nelle OTA gli albergatori possono rispondere ai commenti degli utenti.

Nella Figura 3.2 si vede l'esempio di un hotel che utilizza TripAdvisor come canale di promozione del sito ufficiale della struttura. Questo è possibile perché questo sito di comparazione di recente ha offerto alle strutture ricettive la possibilità di inserire il *link* del proprio sito nella scheda dell'hotel in due punti diversi: sia in alto sotto il nome dell'hotel insieme agli altri recapiti (quadrato viola), sia in basso a destra insieme agli altri siti dei canali dov'è possibile prenotare l'hotel (riquadro rosso). L'albergatore può decidere a sua discrezione se sfruttare questa opportunità, valutando bene i costi (Tripadvisor funziona come una campagna *pay per click*, PPC) e il *return of investment* (ROI) della campagna pubblicitaria.

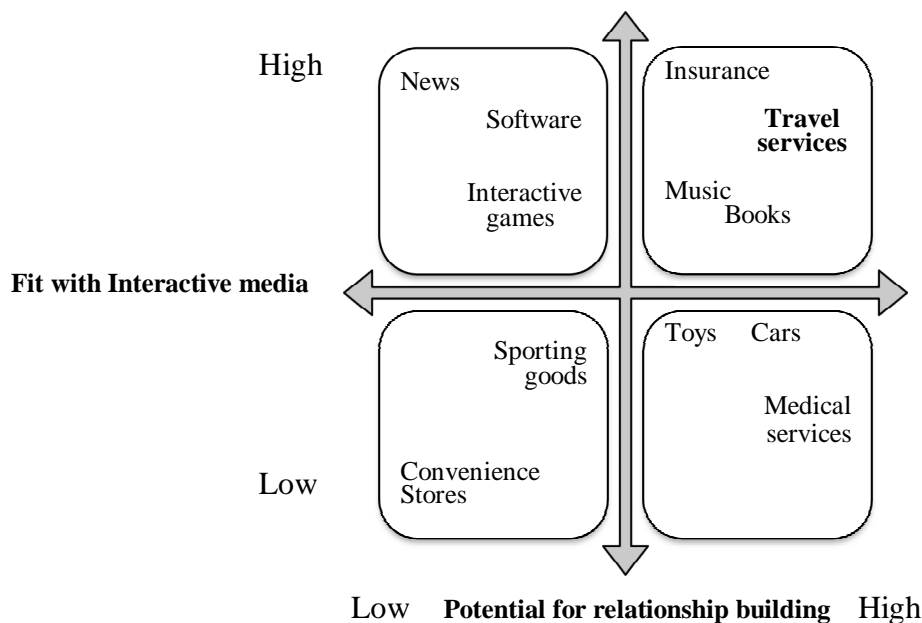
Figura 3.2 Utilizzo di TripAdvisor come mezzo di promozione del sito ufficiale.  
(www.tripadvisor.it)



Un altro tipo di sito di recensioni è CWT Hotel Intel, il nuovo portale dedicato al segmento *business* lanciato a novembre 2012 da Carlson Wagonlit Travel, la famosa agenzia di *travel management* specializzata nel mercato *business*. In questo nuovo portale si possono trovare informazioni sugli alberghi che rispecchiano i requisiti stabiliti dall'azienda e le recensioni delle strutture in cui i clienti *corporate* hanno soggiornato almeno due volte. Le recensioni sono leggibili solo dall'area riservata del sito ufficiale dell'azienda (www.carlsonwagonlit.com).

Le possibilità di successo dell'*e-commerce* dipendono dalle caratteristiche del prodotto cui ci si riferisce. A tal proposito Franch (1999) riprende uno modello pubblicato dalla compagnia McKinsey Quarterly nel 1999 che considera da un lato, il grado di adattabilità del prodotto ad un mezzo interattivo come *internet*; dall'altro, la capacità di creare di un rapporto di lungo periodo con l'ospite, date sempre le caratteristiche specifiche del prodotto in oggetto (Figura 3.3). Secondo tale modello i prodotti turistici hanno le caratteristiche ideali per il commercio elettronico: infatti, un prodotto articolato come quello turistico è adatto ad essere descritto in un sito *internet*, dove possono essere sfruttate completamente le potenzialità della comunicazione multimediale ed ipertestuale. Inoltre, il turista che ha visitato un sito, chiedendo informazioni o prenotando nel *web*, può essere incluso in un programma di fidelizzazione che permetta di costruire una relazione di lunga durata (Franch, 1999).

Figura 3.3: Le potenzialità dell' e-commerce delle diverse categorie di prodotto (Franch, 1999).



È importante però che *internet* non sia utilizzato solamente come un mezzo di comunicazione su cui trasferire i contenuti che prima erano gestiti da altri *media*, ma il suo utilizzo necessita nuove strategie di comunicazione e di relazione con il cliente.

La caratteristica principale di *internet* è che non si tratta di un modello di comunicazione nuovo in senso stretto ma piuttosto di una combinazione di strumenti integrati. L'unione è, infatti, totale: se vengono utilizzate una *chat* o un'*e-mail* si rende possibile una comunicazione *one-to-one*, può costituire un canale uno-a-molti se la pagina *web* è utilizzata come strumento informativo o infine come canale multi-a-molti quando si avviano discussioni di gruppo come i *blog* (Corigliano e Baggio, 2011).

Nelle Tabelle 3.2 e 3.3 viene riassunto l'andamento delle prenotazioni delle strutture alberghiere italiane tra il 2010 e il 2011 tramite *internet*, ovvero tramite il sito dell'albergo, i portali e l'*e-mail*. I dati sono una rielaborazione delle pubblicazioni dell'ONT "*Performance di vendita delle imprese del ricettivo*" (ONT, 2011a-2012a).

Il primo aspetto da evidenziare è che le prenotazioni effettuate tramite *internet* in due anni sono aumentate notevolmente, rappresentando in media nel 2010 il 33.93% e nel 2011 il 39.67% del totale delle prenotazioni.

Approfondendo maggiormente i tre canali si scopre che nel 2011 dal sito dell'albergo sono entrate in media il 13.49% del totale delle prenotazioni e nel 2010 l'11.84%,



Tabella 3.2 Prenotazioni ricevute da internet nelle strutture ricettive italiane nel 2011 (ONT, 2011a- 2012a).

	Dal sito di proprietà				Grandi portali				Tramite mail				Totale turisti tramite Internet			
	I Tri	II Tri	III Tri	IV Tri	I Tri	II Tri	III Tri	IV Tri	I Tri	II Tri	III Tri	IV Tri	I Tri	II Tri	III Tri	IV Tri
<b>Hotel</b>																
1 stella	7,4	5,5	5,7	7,2	5	4,1	6,1	9,6	10,8	12,3	11,6	24,6	23,2	22	23,4	41,4
2 stelle	10,8	8,6	8,5	10,8	7,8	6,5	6,4	7,4	13,8	20	15,9	25,2	32,4	35	30,8	43,4
3 stelle	12,3	11,8	12,2	12,5	9,7	8,8	8,8	12,1	15,8	18,9	18,2	22,2	37,8	39,5	39,2	46,8
4 stelle	15,5	18,2	15,7	17,7	14,2	14,2	14,9	15	14,4	15,1	14,6	16,7	44	47,4	45,1	49,4
5 stelle	21,3	22,9	22	23,3	12,3	10,7	15,7	14,9	12,3	11,3	10,6	15,2	45,9	45	48,3	53,5
<i>Media</i>	<i>13,5</i>	<i>13,4</i>	<i>12,82</i>	<i>14,3</i>	<i>9,8</i>	<i>8,86</i>	<i>10,38</i>	<i>11,8</i>	<i>13,42</i>	<i>15,52</i>	<i>14,18</i>	<i>20,78</i>	<i>36,66</i>	<i>37,78</i>	<i>37,36</i>	<i>46,9</i>

Tabella 3.3 Prenotazioni ricevute da internet nelle strutture ricettive italiane nel 2010 (ONT, 2010a- 2011a).

	Dal sito di proprietà				Grandi portali				Tramite mail				Totale turisti tramite Internet			
	I Tri	II Tri	III Tri	IV Tri	I Tri	II Tri	III Tri	IV Tri	I Tri	II Tri	III Tri	IV Tri	I Tri	II Tri	III Tri	IV Tri
<b>Hotel</b>																
1 stella	7,3	7,9	5,7	7,6	3,4	4,2	3,5	4,6	10,5	12	9,1	10,5	21,3	24,1	18,3	22,7
2 stelle	9,6	8,4	7,2	9	5	5,8	5,2	5,2	12,6	15,6	13,4	15,2	27,2	29,8	25,8	29,4
3 stelle	12,8	12,5	10,4	13,1	7,2	8,1	8,1	8,2	15,3	17,7	17,5	16,9	35,4	38,3	36	38,2
4 stelle	14,2	15,8	14,2	16,9	9,6	11,3	14,2	12	14,4	18,2	16,7	15,9	38,2	45,3	45	44,8
5 stelle	11,7	15	19,1	18,6	10	10,2	11,5	9,4	12,3	11,9	15,7	13,7	34,1	37	46	41,7
<i>Media</i>	<i>11,1</i>	<i>11,92</i>	<i>11,32</i>	<i>13,04</i>	<i>7,04</i>	<i>7,92</i>	<i>8,5</i>	<i>7,88</i>	<i>13,02</i>	<i>15,08</i>	<i>14,48</i>	<i>14,44</i>	<i>31,24</i>	<i>34,9</i>	<i>34,22</i>	<i>35,36</i>

riportando così un aumento del 13%. Nel 2011 dai portali sono invece entrate in media il 10.21% del totale delle prenotazioni e nel 2010 il 7.83%, riportando così un aumento del 30%. Per quanto riguarda le prenotazioni tramite l'*e-mail* nel 2011 sono entrate in media il 15.97 % del totale delle prenotazioni e nel 2010 il 14.25%, riportando così un aumento del 12%. Da questi risultati si ottiene che le *e-mail* sono ancora il metodo più utilizzato per effettuare la prenotazione alberghiera, seguite dal sito dall'albergo. Questo è positivo per le strutture ricettive italiane, perché vuol dire che gli utenti utilizzano *internet* per prenotare il proprio soggiorno attraverso canali diretti. È da considerare però che nell'arco di un anno, le prenotazioni effettuate tramite OTA sono aumentate del 30%, questo suggerisce che nei prossimi anni la dipendenza da questi intermediari *online* aumenterà.

### 3.3.2 Il Web 2.0

Buhalis (1998) sostiene che, sotto il profilo tecnologico, negli ultimi decenni il settore turistico sia stato interessato da tre ondate:

1. l'ondata dei *Computer Reservation System* (CRS) negli anni Settanta;
2. l'ondata dei *Global Distribution System* (GDS) negli anni Ottanta;
3. la *Internet Revolution* a partire della seconda metà degli anni Novanta.

Ogni periodo è stato caratterizzato da una diversa base tecnologica, che ha inciso anche sulle scelte manageriali ed organizzative: mentre le prime due ere hanno permesso di creare, sviluppare e rendere globale i servizi turistici primari attraverso la filiera turistica tradizionale, l'ondata di *internet*, ha esteso tale opportunità al cliente finale, ristrutturando il sistema di *business* e la nozione di canale distributivo turistico. Alle "ondate" di Buhalis si deve oggi aggiungere una quarta ondata, ovvero quella del *Web 2.0* che sta contraddistinguendo attualmente il settore turistico, permettendo al turista di diventare co-produttore della propria esperienza di viaggio. Come affermano Corigliano e Baggio (2011) al turista moderno non basta ricevere passivamente l'offerta degli operatori turistici, ma vuole cercare informazioni, paragoni e recensioni per ridurre al minimo le incertezze e gli imprevisti. Questa è l'essenza del *Travel 2.0* ( la declinazione turistica di *Web 2.0*) e gli operatori devono aggiornarsi verso un approccio orientato al cliente.

Il *Web 2.0* è un nuovo tipo di utilizzo della rete, basato sulla partecipazione alla creazione di contenuti da parte degli utenti stessi. La tecnologia ha fatto sì che pubblicare *online* sia estremamente facile, potendo condividere e rielaborare video, contenuti, foto, musica e ogni altro genere di *file* con altri utenti (Zarabara, 2009). Il *Web 2.0* rappresenta un nuovo modo di intendere la tecnologia che pone al centro i contenuti, le informazioni e la comunicazione come non era mai stato fatto prima. Se in aggiunta si considera che attualmente, grazie ai dispositivi mobili, gli utenti possono connettersi in qualsiasi momento si capisce come l'interazione tra le persone avvenga sempre di più tramite la tecnologia e che il *Web 2.0* debba essere visto più come un fenomeno sociale che tecnologico (Corigliano e Baggio, 2011).

Una creatura rappresentativa del *Web 2.0* è Wikipedia che propone una propria definizione di *Web 2.0* ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), 2012):

*«Il Web 2.0 è un termine utilizzato per indicare uno stato dell'evoluzione del World Wide Web, rispetto alla condizione precedente. Si tende a indicare come Web 2.0 l'insieme di tutte quelle applicazioni online che permettono uno spiccato livello di interazione tra il sito web e l'utente (blog, chat, youtube, facebook, myspace, twitter, google+, linkedin,...) ottenute tipicamente attraverso opportune tecniche di programmazione Web afferenti al paradigma del Web dinamico in contrapposizione al cosiddetto Web statico o Web 1.0».*

Secondo Zarabara (2009) con l'avvento del *Web 2.0* i *blog* hanno vissuto un periodo particolarmente fortunato. Il *blog* nasce come “diario personale”: l'autore può scrivere di ciò che vuole decidendo se i suoi scritti possono essere letti da qualsiasi utente della rete o solo da utenti con *login* e *password*. I *blog* interessano agli albergatori per due ragioni: da una parte sono moltissimi i *blog* di viaggiatori che raccontano le loro esperienze, spesso linkando i siti delle strutture nelle quali hanno soggiornato, dando opinioni e consigli. In tal senso gli albergatori devono sempre controllare se qualcuno parla di loro; dall'altra l'albergatore stesso può creare un *blog* che crei movimento intorno al proprio sito, ponendo attenzione a non creare un *blog* puramente commerciale. In questo caso il rapporto tra il *marketing* e il *revenue manager* risulta fondamentale. Infatti creare movimento attorno al proprio sito è importante per educare i turisti a prenotare il loro soggiorno direttamente dal sito dell'albergo.

Nell'ambito del *Web 2.0* possiamo dire che i *social network* rappresentano l'emblema di questo mondo parallelo. Il *social network* più famoso è Facebook, il quale dichiara nella sua *home page* "Facebook ti aiuta a connetterti e rimanere in contatto con le persone della tua vita". Questo *social network* ha un *target* estremamente eterogeneo. Oltre alla registrazione personale, Facebook ha attivato anche uno spazio aziendale denominato "*Business Pages*". Le aziende possono realizzare gratuitamente un proprio profilo con informazioni, contenuti e applicazioni contrassegnate dal marchio aziendale. Le pagine aziendali possono essere viste liberamente da tutti gli utenti di Facebook, ma l'utente che farà richiesta all'azienda titolare della *Business page* di poter legare il proprio nome alla pagina aziendale diventerà "*fan/amico*" dell'azienda. La cosa importante che l'albergatore deve considerare è che i *social network* non devono essere gestiti come i siti ufficiali dell'albergo, perché non sono solamente un raccoglitore di informazioni ma sono una comunità costituita da persone che condividono emozioni e opinioni su prodotti e servizi ed è, quindi, importante includere questo strumento nella strategia di *marketing* di lungo termine dell'azienda (Corigliano e Baggio, 2011). Gli alberghi devono cercare di avere più *fan* possibili, solamente in questo modo i messaggi pubblicati in bacheca saranno letti da diversi utenti e si potrà considerare efficace l'attività di comunicazione attuata. Questo deve avvenire direttamente quando il cliente è in albergo, ad esempio facendo uscire un invito, al primo accesso in *internet* dell'utente tramite il *wi-fi* dell'albergo, a seguire l'hotel su Facebook.

Facebook e i *database* costruiti anno dopo anno con i contatti dei clienti, possono essere utilizzati da una struttura ricettiva per promuovere il proprio sito e insegnare ai turisti a prenotare nel sito *web* dell'albergo. Ad esempio in occasione di una mostra o di un evento la struttura ricettiva può creare un pacchetto specifico includendo un soggiorno e il biglietto dell'evento. Questo pacchetto può riservare uno sconto aggiuntivo a tutti gli utenti che diventano "amici" cliccando su "mi piace" nella *Business page* dell'albergo o a chi, dopo aver ricevuto una *newsletter* dall'albergo con il codice dell'offerta, prenota la promozione nel sito dell'hotel. Questo rappresenta un punto d'incontro emblematico tra le scelte commerciali del *revenue management* e del *social marketing*, perché non solo porta movimento nel sito dell'albergo e aiuta a creare un rapporto tra l'ospite e la struttura ricettiva, ma guida il cliente ed effettuare la prenotazione direttamente nel sito dell'albergo permettendo alla struttura di ridurre le commissioni dovute alle OTA.

Facebook non deve essere considerato solamente come uno strumento di comunicazione ma anche come un canale di vendita. Quando nel *web* si passa dall'attività di *marketing* all'attività di *sale* si parla di *call to action*. In questo *social network* è possibile inserire il *booking engine* della struttura in questo modo l'utente potrà prenotare il proprio soggiorno direttamente dalla pagina rendendo il processo di acquisto più veloce (Corigliano e Baggio, 2011). Inserire il *booking engine* nei *social network* è una strategia utile per riuscire a promuovere il sito ufficiale dell'albergo e convincere l'utente a prenotare tramite un canale diretto senza passare per un intermediario. Nella Figura 3.4 si può vedere come il *booking engine* possa essere integrato in una pagina di Facebook e in più si nota come l'albergo possa suggerire all'utente di visitare il sito ufficiale per trovare delle promozioni. Nella figura 3.5 invece si vede come un albergo sta erroneamente utilizzando questo strumento. Il *booking engine* inserito nella pagina di Facebook non è quello del sito dell'albergo, ma quello di Booking.com. Questa è in genere considerata una tecnica sbagliata, in quanto i *social network* dovrebbero essere utilizzati per promuovere i canali di prenotazione diretta, in questo caso invece l'albergatore sta spingendo il cliente a fare l'opposto. Questa strategia nel lungo periodo sarà controproducente per la struttura, in quanto le commissioni che dovrà pagare alla OTA aumenteranno.

Figura 3.4 – Facebook e booking engine

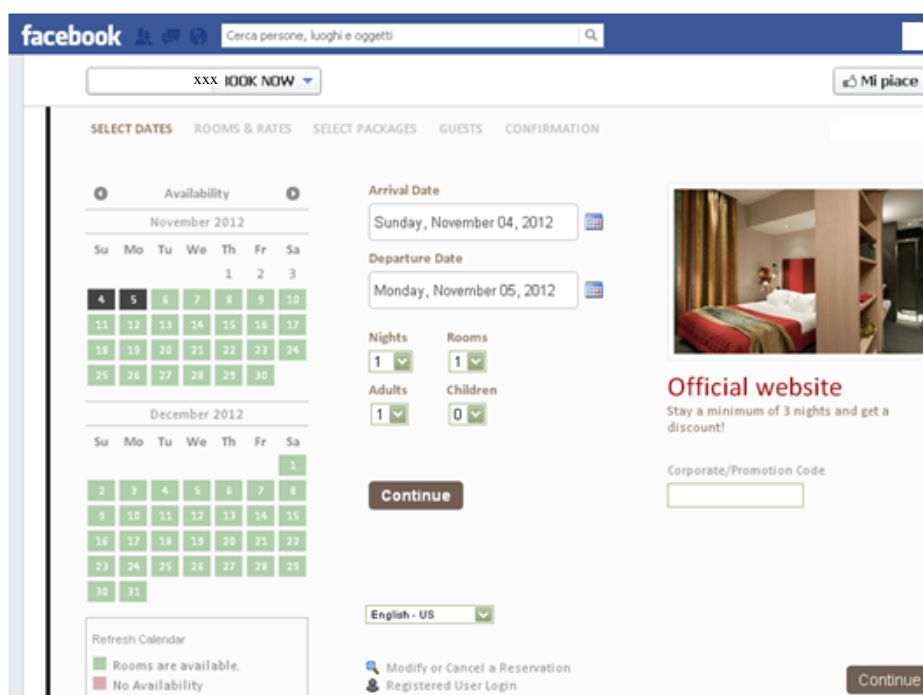
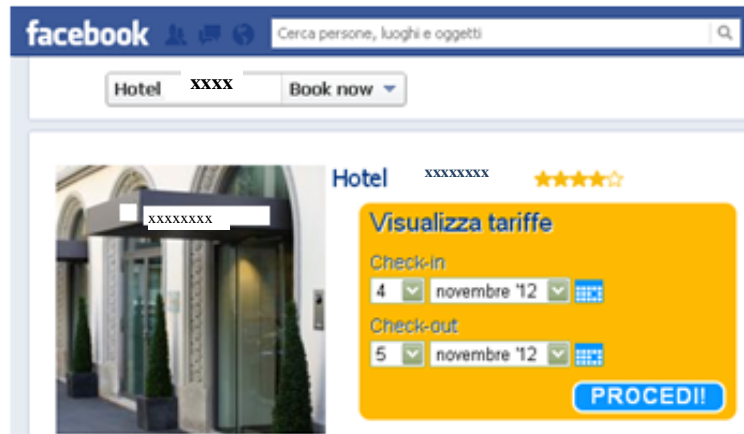


Figura 3.5 – Facebook e Booking.com



Facebook è inoltre utile perché grazie a Facebook Place l'utente può far conoscere ai propri amici la sua posizione e promuovere così i luoghi da lui frequentati.

Come abbiamo visto in questo paragrafo per far sì che gli strumenti del *Web 2.0* producano gli esiti desiderati non è sufficiente aprire una pagina aziendale su Facebook o mandare decine di *tweet* ai propri *followers*, ma è necessario dedicarvi del tempo con continuità, solamente in questo modo questi dispositivi possono essere orientati alla partecipazione, condivisione, interazione e ascolto del cliente. Ne risulta che come in ogni attività di comunicazione, anche in questo caso si deve considerare attentamente il segmento al quale appartiene l'utente a cui si sta rivolgendo il messaggio (Corigliano e Baggio, 2011).

### 3.3.3 Ottimizzazione del sito ufficiale dell'albergo

Negli ultimi anni i clienti hanno modificato il modo con cui utilizzato il sito di un albergo. Come si può vedere nella Figura 3.6 in passato era più facile che l'utente facesse una prima selezione delle strutture di una località che risultavano da una *query* generica fatta in un motore di ricerca e poi visitasse i siti dei vari alberghi per effettuare la prenotazione. Questo modo di procedere sta però cambiando e le previsioni del 2013 (parte tratteggiata della linea del *trend*) fanno notare come questo metodo di ricerca a breve non verrà quasi più utilizzato (il numero 100 rappresenta il picco del volume di ricerca). Negli ultimi anni invece l'utente ricerca direttamente nelle OTA le strutture presenti in una destinazione, infatti si può notare nella Figura 3.7 come le ricerche in Google fatte con le *keywords* "Booking+Hotel+Venezia" siano in costante aumento. Le

OTA si stanno, quindi, trasformando in motori di ricerca. Per riconquistare la quota di mercato sottratta dai portali, Google ha creato Google Hotel Finder, un motore di ricerca che sfrutta le potenzialità di Google Maps per localizzare gli hotel presenti in una località e dare la possibilità al turista di prenotare un soggiorno.

Da questa analisi si capisce quanto sia importante che l'albergatore riesca a promuovere il sito ufficiale dell'albergo per riconquistare quelle quote di mercato che le OTA si sono prese negli ultimi anni. Per far questo gli albergatori devono evidenziare all'utente il valore aggiunto del sito ufficiale. I siti degli intermediari *online*, infatti, sono strumenti strutturati che possono essere solo in parte modificati e che non possono offrire tutta una serie di informazioni che riguardano ad esempio gli eventi che si svolgono sulla destinazione o sui servizi offerti dalla struttura. Gli elementi principali che deve avere un buon sito *internet* sono tre: deve essere rintracciabile, deve comunicare all'utente il prodotto che si vuole vendere e allo stesso tempo deve poter permettere una comunicazione a due vie con l'utente e, infine, deve essere visibile in tutti i dispositivi.

Figura 3.6 – Ricerca Google keywords “Hotel+Venezia” ( [www.google.it/trends](http://www.google.it/trends), 2012)

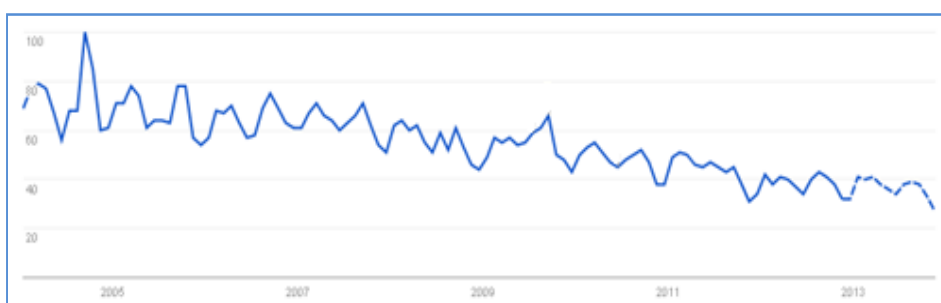
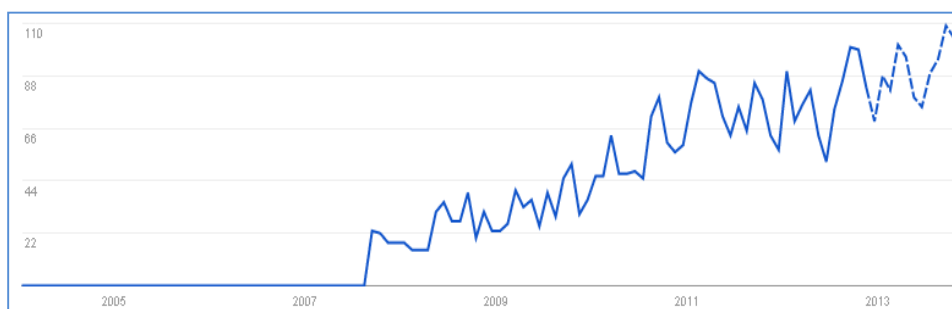


Figura 3.7 – Ricerca Google keywords “Booking+Hotel+Venezia” ( [www.google.it/trends](http://www.google.it/trends), 2012)



Gli albergatori nella gestione del sito ufficiale dell'albergo devono considerare due diverse strategie che dipendono dal rapporto che l'utente ha con i siti di prenotazione. Se il proprio sito è rivolto a persone che non sono solite a effettuare prenotazioni *online*, convenienza, prezzo e sicurezza sono i fattori che devono essere enfatizzati. Se l'utente invece è un esperto, il metodo di ricerca delle informazioni e i mezzi di transazione di informazioni/pagamento devono essere resi evidenti (Kim e Kim, 2004). In generale possiamo dire che è importante che l'utente riesca a trovare facilmente le informazioni di cui ha bisogno e che riesca a comprendere le varie offerte disponibili per individuare il prodotto che meglio si avvicina ai suoi desideri. Per questo metodo di pagamento e politiche di cancellazione devono essere chiare.

Secondo uno studio di Noone e Mattila (2009) gli utenti, dopo aver effettuato una *query* nel sito di un albergo per più notti, hanno una propensione più alta a portare a termine la prenotazione quando il *booking engine* mostra la tariffa effettiva per ogni notte, rispetto a quando espone la tariffa media. La motivazione di questa tesi è che l'utente vedendo che ci sono delle notti più costose di altre pensa di fare un affare acquistando un soggiorno che contiene date con tariffe più basse. Come si può vedere nella Figura 3.8 Expedia.com adotta questa tecnica e in più mostra la tariffa totale della prenotazione. Queste considerazioni non tengono però conto del grado di confusione che crea nella persona che trova prezzi diversi per lo stesso prodotto. Un altro risultato della stessa ricerca è che un utente medio è più propenso a effettuare una prenotazione se la tariffa dell'ultima notte è più bassa rispetto alla tariffa della prima notte, perché le persone tipicamente favoriscono sequenze che migliorano nel tempo. Questa ultima caratteristica varia in base alla dimestichezza che l'utente ha con l'idea che le tariffe alberghiere non sono statiche e che possono variare nel tempo. Gli autori suggeriscono agli albergatori di scrivere nel proprio sito la dicitura "BEST RATE GUARANTEE" per rassicurare l'utente e per convincerlo che sta acquistando un'occasione. Inoltre consigliano di inserire nel sito ufficiale dell'albergo un'area in cui viene spiegato il perché della fluttuazione delle tariffe. Questo permette all'utente di acquisire familiarità con il concetto di BAR



Figura 3.8 Query su Expedia ( www.expedia.it ).

The screenshot shows the Expedia search results for a hotel. At the top, there are search filters: Arrivo: 10/11/2012, Partenza: 14/11/2012, Camere: 1, Camera 1: 2, Adulti: 0, Bambini: 0. A yellow banner indicates 'hotel prenotato da 14 persone nelle ultime 48 ore'. Below the filters is a table of room options:

Tipo di camera	sab	dom	lun	mar	Totale*
✕ Superior con matrimoniale o 2 singoli Cancellazione senza penali Comprende: Internet ad alta velocità gratis, Colazione a buffet	€220 €209	€486 €176	€496 €100	€469 €151	€ Paga in hotel o paga adesso € 699,12

Additional information: 'Risparmia il 4% sul soggiorno con 2 pernottamenti!' and 'Sono rimaste solo 2 camere.' A 'PRENOTA' button is visible.

Un altro elemento utile per massimizzare le vendite quando un utente effettua una *query* nel sito di un albergo, per una data in cui la struttura è al completo o è impostata una restrizione (ad esempio un *minimum length of stay*, MLOS), è che il *booking engine* non deve restituire solamente un messaggio per informare che l'albergo è completo e che non si può proseguire con l'acquisto del soggiorno, ma deve evidenziare altre date in cui è possibile effettuare la prenotazione. Un'altra strategia applicabile nel caso di un gruppo alberghiero, ovvero nel caso in cui più hotel con simili caratteristiche situati nella stessa destinazione appartengono alla stessa proprietà, è quella del *cross selling*. Nel caso in cui un utente faccia una *query* sul sito di un albergo in una data in cui l'*hotel* è al completo o è applicata una restrizione, il *booking engine* deve mostrare all'utente la possibilità di prenotare lo stesso soggiorno nell'altro albergo. In questo caso è fondamentale che sia ben chiaro che il turista sta prenotando un'altra struttura, il nome dell'hotel deve essere evidenziato, per evitare che il cliente non si accorga andando così incontro a spiacevoli situazioni. Queste due metodi aumentano la probabilità che la prenotazione venga portata a termine.

Per aumentare la visibilità del sito ufficiale della struttura ricettiva e quindi aumentare la quota di prenotazioni dirette, è oggi importante che il sito possa essere utilizzato anche da un dispositivo *mobile*. Per poterlo fare nei migliori dei modi il sito ufficiale deve essere ottimizzato per questi strumenti, ovvero le pagine del sito ufficiale devono caricarsi e potersi leggere facilmente da uno *smartphone*. Questi *device*, infatti, rappresentano un elemento indispensabile nella vita delle persone ed è quindi normale che il turismo si sia interessato a questo settore. L'operatore turistico ha la possibilità di poter comunicare con il cliente sia nel momento d'acquisto del viaggio che durante il soggiorno attraverso questo canale. Questi strumenti devono però essere considerati come canali aggiuntivi a quelli tradizionali e non come sostitutivi, perché devono migliorare l'esperienza di acquisto dell'utente (Corigliano e Baggio, 2011).

### 3.4 I canali di prenotazione indiretti offline

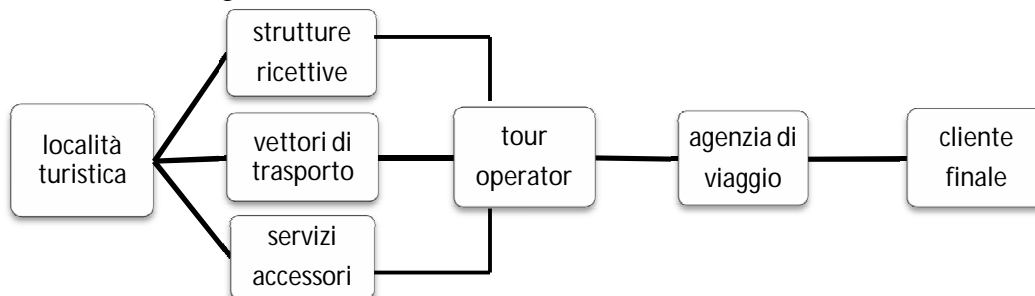
#### 3.4.1 Tipologie contrattuali nell'intermediazione turistica offline

Normalmente si pensa, sbagliando, che applicare un sistema di *revenue management* voglia dire gestire solamente tariffe dinamiche, ma in realtà anche le tariffe statiche, ovvero quelle riservate all'intermediazione, vi rientrano (Grasso, 2012).

Tradizionalmente la filiera turistica seguiva il modello, riportato in Figura 3.9, nel quale è illustrato il processo d'acquisto di un prodotto turistico. Il cliente si rivolgeva all'agenzia di viaggi, la quale a sua volta operava come intermediario tra il *tour operator* e il cliente. Il *tour operator* aveva il compito di confezionare i pacchetti turistici, mettendo assieme trasporto, alloggio e altri servizi accessori che caratterizzavano il prodotto. A questo sistema si aggiungevano gli enti turistici locali per promuovere la destinazione e gli operatori che svolgono la loro attività nella località.

Questo schema è poi stato messo in discussione con l'avvento di *internet* che lentamente sta mutando i rapporti tra gli operatori che originariamente gestivano il settore turistico.

Figura 3.9 La filiera turistica tradizionale (Gentile,2007).



La più recente definizione di agenzia di viaggi è contenuta in un decreto del P.C.M, art.2 legge n. 135/2001, emesso nel 2002: « sono imprese turistiche quelle attività di *tour operator* e di *agenzia di viaggi* che esercitano, congiuntamente o disgiuntamente, attività di produzione, organizzazione e intermediazione di viaggi e soggiorno e ogni altra forma di prestazione turistica a servizio dei clienti, siano esse di incoming che di outgoing. Sono altresì imprese turistiche quelle che esercitano attività locali e territoriali di noleggio, di assistenza e di accoglienza ai turisti. Sono escluse le mere

*attività di distribuzione di titoli di viaggio*». La discrepanza quindi tra attività di *tour operating* e di intermediazione è sempre meno distinta ed è ormai consueto che un'impresa turistica moderna decida di esercitare l'una e l'altra, secondo le sue potenzialità e le esigenze del mercato cui si rivolge. Locane (2009) sostiene, inoltre, che l'abbandono della filiera turistica tradizionale si nota dagli sforzi che gli intermediari intraprendono per avere una propria rete di vendita al dettaglio – come i *tour operator* che implementano *network* di agenzie – e nell'evoluzione dei produttori che si trasformano in mediatori, come le catene alberghiere.

Essendo l'agenzia di viaggi un intermediario, i suoi profitti derivano dalle commissioni, in genere stabilite in percentuale sul prezzo dei viaggi e comprese nelle tariffe offerte al pubblico. Alcuni *tour operator* stimolano la vendita dei propri prodotti e servizi riconoscendo ai dettaglianti le cosiddette *over commission* o *over*, ossia provvigioni accordate in aggiunta a quelle normali alle agenzie che raggiungono determinati obiettivi di vendita. Questo sistema tuttavia è messo in discussione da molti operatori turistici i quali preferiscono vendere sempre di più “al netto”, ovvero ad una tariffa che non prevede margine per l'intermediario, il quale quindi vende il prodotto applicando un *mark-up* al consumatore finale (Gentile, 2007).

Le strutture ricettive tendono a ridurre le tariffe concesse ai grossisti per due motivi: l'intermediario necessita di un prezzo commissionabile che sia sufficientemente allettante, anche successivamente all'applicazione del proprio *mark-up*, per spingere il cliente a prenotare in agenzia piuttosto che presso l'albergo. L'intermediazione garantisce alle strutture ricettive determinati volumi di affari e prenotazioni anticipate utili a programmare la vendita dei contingenti restanti. Naturalmente l'abbassamento della tariffa è proporzionato ai ricavi garantiti, alle percentuali di realizzazione e alla capacità di operare e produrre risultati nei periodi di bassa stagione (Locane, 2009). A questi fattori è da aggiungere anche la solidità del rapporto instauratosi tra l'albergatore e il grossista. Il *revenue manager* prima di decidere contingente e tariffe da lasciare vendere agli intermediari deve attentamente confrontare il venduto stimato dell'operatore con il venduto, e di conseguenza il fatturato, che si sarebbe potuto realizzare vendendo direttamente l'inventario della struttura ricettiva.

Attualmente le strutture alberghiere concedono tariffe nette all'intermediario, questo vuol dire che il prezzo pubblicato nei cataloghi dei *tour operator* dipende

prevalentemente dalla strategia di *pricing* adottata dal mediatore turistico, ovvero da quanto vuole guadagnare andando a definire il valore del *mark-up*. Questo significa che l'albergatore non è responsabile diretto del prezzo di vendita del prodotto che offre, potendo provocare così una comunicazione dannosa per la struttura. Ci si deve ricordare, infatti, che, se solitamente un turista prima di acquistare un viaggio in agenzia visita il sito ufficiale dell'albergo, raramente accade che prima di acquistare un soggiorno *online* vada a cercare la struttura in agenzia di viaggi (Grasso, 2012).

Sul piano contrattuale con gli intermediari le strutture ricettive presentano un punto debole: i costi degli alberghi sono per lo più fissi, perché i costi variabili che dipendono dal numero di ospiti presenti in hotel sono bassi. Un albergo pieno costa poco più di uno vuoto e questo gli intermediari lo sanno bene e cercano di sfruttarlo soprattutto in bassa stagione per ottenere tariffe ribassate (Baltierrez, 2003).

Tabella 3.4 Tipologie contrattuali tra gli intermediari e l'albergo

<b>C O N T R A T T I  A N N U A L I</b>	<b>ALLOTMENT</b>	<b>Con diritto di recesso</b> L'intermediario può vendere un contingente di camere prestabilito fino ad una <i>deadline</i> , data in cui le camere invendute vengono rilasciate all'hotel.
		<b>Garantito</b> L'intermediario può vendere un contingente di camere prestabilito fino ad una <i>deadline</i> , data in cui le camere invendute vengono rilasciate all'hotel. In questa tipologia contrattuale se l'intermediario non rispetta i patti concordati deve pagare una penale all'albergo.
	<b>VUOTO PER PIENO</b>	L'intermediario diventa l'unico venditore di una quota di camere dell'albergo dopo averle acquistate ad una tariffa minore.
<b>ON REQUEST</b>	<b>RICHIESTE AD HOC</b>	L'intermediario richiede all'albergo un preventivo per una richiesta di disponibilità specifica.

Come illustrato nella Tabella 3.4 le tipologie contrattuali tra l'agenzia e la struttura ricettiva che vengono stipulati annualmente sono principalmente due: l'*allotment* e il "vuoto per pieno". Compito del *revenue* e del *sales manager* è decidere anticipatamente le tariffe, la quota di camere da riconoscere ai vari fornitori e tipologia di contratti da stipulare, tenendo presente che le prenotazioni indirette rappresentano generalmente occupazione a contribuzione bassa, dato che cala l'A.D.R. e di conseguenza il

REVPAR. Solitamente le tariffe sono stabilite al momento dell'accordo e variano in base alla stagione e all'occupazione delle camere riservate. L'intermediario, per venire incontro alla struttura, può concedere dei periodi di *block out dates* nei quali l'albergo può rifiutarsi, al momento della stipula del contratto, di concedere camere.

L'*allotment* può essere con diritto di recesso entro una data prestabilita (*release*), nel quale l'intermediario stipula di ottenere la disponibilità di un contingente di camere per determinati periodi. Il grossista può pertanto vendere le stanze liberamente (*free sale*) senza necessità di conferme di disponibilità da parte dell'albergatore e in tal modo riesce a spuntare tariffe più convenienti senza tuttavia affrontare rilevanti rischi. L'agenzia si riserva il diritto di confermare l'utilizzo effettivo del prenotato, liberare il contingente invenduto o eventualmente cancellare il gruppo se le camere confermate non sono sufficienti a coprire i costi fissi di un *tour* (ad esempio: pagare l'intermediario, l'autobus, l'autista, le guide, ecc.) entro il termine (*deadline*) stabilito. Dopo tale data, la struttura ricettiva può rivendere la camere restanti. Nel caso di *allotment* garantiti, se la conferma non avviene secondo i modi e i tempi concordati, l'albergatore ha diritto di ricevere una penale (Locane, 2009). Ogni contratto di *allotment* è il risultato di una trattativa tra due parti, il *tour operator* e l'hotel, che cercano di ottenere i propri benefici che per il primo sono principalmente ottenere una tariffa bassa e una quota di camere garantite da vendere durante l'alta stagione, per il secondo invece sono rappresentati dalla vendita di camere durante la bassa occupazione e della capacità degli intermediari di promuovere l'albergo. È chiaro che tale contratto rappresenta per la struttura un sostegno per i periodi di bassa stagione, ma è anche vero che implica un danno economico durante i periodi di alta stagione, ovvero quando l'hotel sarebbe stato al completo anche senza questa tipologia di clientela. Alcuni albergatori commettono l'errore di stipulare numerosi contratti di *allotment* per aumentare il tasso di occupazione per poi, durante i periodi di alta occupazione, essere obbligati a rifiutare prenotazioni a contribuzione maggiore (Grasso, 2006).

Con il contratto di "vuoto per pieno" vengono acquistati e quindi pagati in anticipo i servizi turistici desiderati dall'agenzia; i contingenti vengono bloccati e l'organizzatore ne dispone liberamente. In questo maniera il grossista ottiene tariffe molto vantaggiose dato che si accolla il rischio dell'invenduto. Il vantaggio dell'albergatore consiste nel

liberarsi dal rischio di cancellazione delle prenotazioni e dal problema di occupare le unità di inventario (Locane, 2009).

A fine esercizio un attento studio sul tasso di occupazione e soprattutto sul ritorno economico dei contratti stipulati a inizio anno darà informazioni importanti per riuscire a fare delle previsioni sul futuro. Prima di decidere di stipulare o rinnovare un contratto annuale è, quindi, sempre opportuno valutare i vantaggi e gli svantaggi che ne derivano (Grasso, 2006).

A questi due tipologie di contratto si devono aggiungere le richieste *ad hoc* sia di prenotazioni singole sia dei gruppi. Le agenzie di viaggio, infatti, possono vendere soggiorni in albergo senza aver stipulato un contratto con la struttura ricettiva. Gli intermediari prima di accettare la richiesta dei clienti devono chiedere conferma di disponibilità e concordare la tariffa con l'albergo tramite telefono, e-mail, GDS (*Global Distribution System*) o CRO (*Central Reservation Office*). Le contrattazioni *on request* sono esaminate di volta in volta in base all'occupazione del momento, alla propensione alla spesa del cliente, al contingente della richiesta e al rapporto commerciale con l'agenzia. Una volta che l'intermediario ha accettato l'offerta, vengono bloccate le camere in opzione fino ad una data prestabilita. L'intermediario, se vuole prenotare quella struttura, dovrà dare la conferma e versare un acconto entro tale data, altrimenti l'hotel potrà rivendere le camere. Quando si gestiscono delle richieste *ad hoc* è importante che venga concessa una tariffa inferiore alla BAR, perché l'operatore potrebbe visitare il sito dell'albergo o un portale e trovare una tariffa pari o addirittura inferiore a quella concessa. Questo potrebbe causare un inasprimento nel rapporto tra il *sales manager* e l'intermediario, dato che solitamente si usa concedere loro tariffe concorrenziali. È importante quindi che tra il *sales* e il *revenue manager* ci sia un confronto per scegliere la tariffa di vendita migliore.

Per le strutture ricettive che appartengono a catene alberghiere è importante fare un'ulteriore precisazione. Essere affiliati ad una catena non porta solamente un riconoscimento qualitativo e di reputazione, ma permette all'albergo di entrare in contatto con operatori che collaborano direttamente con la catena. Ad esempio se un *tour operator* o un'agenzia hanno un contratto con un determinato *brand* alberghiero sarà più propenso a far soggiornare i propri clienti nelle strutture appartenenti alla catena. In questo caso nella filiera turistica parteciperanno almeno due intermediari: il

turista prenota il suo soggiorno tramite un'agenzia di viaggi; il dettagliante contatta la catena con cui ha un accordo e fa una richiesta di disponibilità nella destinazione indicata dal cliente. Il marchio alberghiero a questo punto si rivolge agli hotel che sono presenti nella località in questione ed effettua la prenotazione nella struttura prescelta dal cliente finale. L'albergo dovrà riconoscere una commissione alla catena per il suo operato e quest'ultima a sua volta lo farà nei confronti dell'agenzia dettagliante. Questo però non è l'unico caso in cui la catena alberghiera funge da intermediario *offline*. È possibile, infatti, che il turista si metta direttamente in contatto con il CRO della catena alberghiera per effettuare la prenotazione in una determinata struttura ricettiva affiliata al marchio. A questo punto la catena contatterà l'albergo per una richiesta di disponibilità e di tariffa. Anche in questo caso l'albergo dovrà concedere una *fee* alla catena. È importante quindi che la struttura valuti attentamente la possibilità di affiliarsi ad un *brand* alberghiero

#### 3.4.2 L'intermediazione nel turismo d'affari

Esistono operatori d'intermediazione specializzati nella gestione del segmento *business* e come sostiene Cobanoglu (2001) questo *target* preferisce ancora prenotare tramite agenzie di viaggio. Solitamente questi mediatori si occupano dell'organizzazione dei viaggi, e dei vari servizi accessori, dei dipendenti di quelle aziende che fanno effettuare ai propri dipendenti trasferte, *meeting* e corsi di formazione. Queste agenzie fungono quindi da intermediari tra l'azienda e la struttura ricettiva, la quale deve scegliere con molta cura gli operatori con cui decidere di lavorare, sia in termini di fatturato stimato di produzione che solidità dell'azienda. È importante, infatti, collaborare con agenzie oneste e che hanno molti contatti con le aziende del territorio in questo modo si potranno ottenere vari benefici sia sotto il punto di vista occupazionale che di fatturato. I clienti del segmento *corporate* possono prenotare il loro soggiorno negli alberghi tramite i seguenti operatori:

- consortia, ossia aziende che operano su una scala internazionale che si occupano di gestire i viaggi di lavoro dei dipendenti delle grandi aziende. Oltre al servizio di prenotazione si occupano di definire le *travel policy*, selezionare le strutture ricettive, offrire un servizio di *customer care* e redigere *report* ripetutamente;

- agenzie di *business travel*, ovvero aziende di dimensioni più ridotte rispetto ai consortia, solitamente lavorano nel mercato nazionale, e offrono servizi di *booking* per la gestione delle trasferte aziendali di aziende medio-piccole;
- grandi aziende, sia nazionali che internazionali, che al loro interno hanno un reparto che si occupa, indipendentemente o tramite l'ausilio dei consortia, della gestione delle trasferte aziendali;
- piccole e medie aziende in cui solitamente i dipendenti, che hanno bisogno di viaggiare per motivi lavorativi, prenotano indipendentemente l'hotel o si rivolgono alla agenzie di *business travel*.

Queste agenzie possono occuparsi sia delle prenotazioni individuali, ad esempio prenotare i soggiorni per i dipendenti che viaggiano singolarmente, che delle richieste di gruppo. Solitamente queste agenzie hanno, inoltre, il compito di contrattare con la struttura le tariffe convenzionate da riservare ai turisti *corporate*.

Nel caso di richiesta di un contingente elevato di camere, la prenotazione può essere gestita come un gruppo. A questo punto l'albergo ha due possibilità di gestione: può essere concordato che il gruppo può soggiornare con le tariffe da convenzione, ma con le politiche di cancellazione e di prenotazione di un gruppo, dando cioè un'opzione fino ad una determinata *deadline* e richiedendo un acconto al momento della conferma, oppure concedendo tariffe *ad hoc*.

Come nel segmento *leisure*, anche nel turismo d'affari l'albergo deve riconoscere delle commissioni agli intermediari per il loro operato e in base all'accordo verranno concesse delle tariffe nette su cui il mediatore aggiungerà il *mark-up* o delle tariffe lorde su cui si terrà la commissione. Anche in questo caso la catena alberghiera a cui la struttura appartiene ha un ruolo primario in quanto i marchi alberghieri hanno accordi con aziende nazionali e internazionali.

### 3.4.3 Intermediazione vs disintermediazione turistica

La continua diminuzione delle commissioni al settore dell'intermediazione *offline* è strettamente collegata alla rapida diffusione di *internet* che ha stravolto il settore turistico negli anni a cavallo tra il XX e il XXI secolo. La facilità con cui gli alberghi possono vendere i propri prodotti e la diffusione dei vari canali di prenotazione ha



implementato un processo di disintermediazione all'interno della filiera turistica. Sempre maggiori sono le attività finalizzate alla vendita diretta del prodotto turistico al consumatore finale sia in termini di posizionamento nella rete che attraverso contatti diretti (Locane, 2009).

L'ascesa di nuovi canali di prenotazione, come ad esempio le OTA, ha stravolto il settore turistico. Il peso dei *tour operator* nell'ospitalità sta diminuendo con il passare del tempo: in passato essi rappresentavano per la struttura ricettiva l'unico canale per incrementare il tasso occupazionale ed erano quindi l'unica fonte di clienti indiretti. Con il successo dei fornitori informatici i *tour operator* hanno perso il monopolio della distribuzione turistica e hanno subito la concorrenza dei nuovi sistemi informatici di prenotazione che presentano molti vantaggi perché flessibili nel prezzo e nella disponibilità (Gentile, 2007). Secondo Grasso (2006) ad un albergatore conviene puntare su una strategia commerciale informatizzata che, grazie alla sua flessibilità, consente di aumentare le vendite in modo ottimale. Se però si considera che anche le OTA chiedono all'albergo commissioni consistenti, che provocano un abbassamento della tariffa percepita dalla struttura ricettiva, si capisce come la decisione di dipendere da questi canali non possa essere adottata in una strategia aziendale che punti all'ottimizzazione dei profitti in un'ottica di lungo periodo. In aggiunta si deve considerare che gli *Internet Distribution System* (IDS) negli ultimi anni stanno aumentando a dismisura, provocando confusione in tutti gli attori della filiera turistica, quindi sia ai consumatori finali che agli albergatori. Quest'ultimi, infatti, possono ritrovarsi in vendita su canali sconosciuti da fornitori con cui non hanno avuto negoziazioni dirette e dover gestire problemi con gli ospiti di cui non sono i responsabili. Decidere di vendere in un solo canale è una strategia troppo rischiosa, in quanto se la domanda turistica dovesse rapidamente mutare le modalità d'acquisto, l'hotel si troverebbe in difficoltà.

Molti albergatori si lamentano delle commissioni troppo elevate che devono riconoscere alle OTA. Grasso (2012) sostiene che gli intermediari turistici dovrebbero approfittare di questo periodo di insofferenza generale chiedendo commissioni mai superiori al 10%, ovvero inferiori alle *fee* richieste dalle OTA. In questo modo potrebbero riguadagnarsi quella fetta di mercato che gli intermediari *online* gli hanno rubato.

Data l'abitudine, ormai consolidata, dei turisti di acquistare in rete i propri viaggi, Martini (2000) immagina l'impatto che *internet* avrà nell'evoluzione delle dinamiche competitive, sia a *livello orizzontale* (competizione tra canali *online* per la conquista e la fidelizzazione del cliente), che a *livello verticale* (competizione tra i diversi attori che compongono la catena del valore, disintermediazione). Il primo effetto (competizione orizzontale), è frequente in quei settori in cui differenti operatori, appartenenti a settori diversi, provano a conquistare lo stesso segmento offrendogli servizi affini seppur distinti. In questo ambito, è probabile che il paragone avverrà sulle tradizionali strategie di *marketing*. Riflettendo sull'impatto che *internet* avrà sulla competizione verticale, le conseguenze sono più difficilmente immaginabili. Una possibile tendenza verso la disintermediazione turistica, intesa come acquisto diretto dei prodotti da parte dei turisti by-passando gli intermediari tradizionali, non può essere scartata. La possibilità che si constatino forme di disintermediazione all'interno di un sistema, dipende dal confronto fra i costi di transazione in presenza ed in assenza di intermediari: nel caso in cui i primi fossero più elevati dei secondi, i mediatori rischierebbero di essere "saltati" nel rapporto fra produttori e consumatori. Quanto più la vendita è semplificata, sotto il punto di vista della varietà e di contenuto di informazione del prodotto, tanto più sono forti gli impulsi alla disintermediazione. In questo senso, mentre è facilmente prevedibile che si diffonda l'abitudine ad utilizzare il *web* per l'acquisto dei prodotti turistici elementari, come biglietti aerei, stanze d'albergo o pacchetti *last minute*, è più difficile supporre che il ruolo dell'intermediatore verrà meno per prodotti compositi, come i viaggi a lunga distanza e ad alto contenuto di informazione. Non bisogna infatti dimenticare che l'aumento dei dati accessibili al cliente tramite *internet* richiede attività ad alto grado di *expertise* che non tutti hanno la possibilità o la voglia di praticare.

Come evidenzia Rossi (2006) nel mondo virtuale, l'impossibilità di interagire con un operatore reale fa sì che il turista si affidi sempre di più alle promesse. Il problema, in un contesto digitale, diventa quindi quello di riuscire a conquistare la fiducia per riuscire a convertire i *looker* in *booker*, ovvero inducendo gli utenti dei propri siti a prenotare. La complessità dell'acquisto di molti prodotti turistici, affida infatti un rilevante ruolo di tipo consulenziale all'intermediario, il quale offre precise garanzie rispetto alla qualità dei servizi offerti, alla corretta integrazione fra i singoli prodotti ed al rispetto delle condizioni contrattuali stabilite in sede di acquisto. Da non dimenticare, inoltre, è che

solitamente le tariffe praticabili da un intermediario professionale sono più convenienti rispetto a quelle che un singolo turista è in grado di ottenere dal produttore del servizio. È perciò prevedibile che la tendenza verso l'accorciamento della filiera turistica dipenderà dalla capacità degli intermediari di rimanere al passo con i tempi e con le innovazioni, adeguando i propri meccanismi di lavoro alle nuove esigenze dei consumatori.

### 3.5 I canali di prenotazione indiretti online

#### 3.5.1 Classificazione delle Online Travel Agencies

Prima dell'avvento di *internet* il turista aveva a disposizione pochi metodi per prenotare un soggiorno in albergo. L'albergatore doveva quindi decidere con quali agenzie e *tour operator* entrare in contatto e come promuovere (partecipando a fiere del settore o tramite canali pubblicitari tradizionali come inserzioni nei giornali, nei negozi, in tv o alla radio) la propria struttura per conquistare nuova clientela. Il passaparola tra amici e parenti era fondamentale nel consigliare la struttura o l'agenzia dettagliante. Ora, con l'ascesa di *internet*, l'albergatore deve sapere vendere e promuovere il proprio prodotto utilizzando diversi canali, in un mercato in cui la trasparenza nei confronti del cliente è importantissima e la concorrenza dei *competitor* è spietata.

L'intermediazione turistica tradizionale è stata all'improvviso e per sempre trasformata dal *web*. La filiera turistica moderna è infatti una rete, non più una catena, nella quale i vari operatori da una parte collaborano, dall'altra concorrono tra di loro cercando in tutti i modi di conquistare il consumatore finale. Così la compagnia aerea si rivolge al cliente tramite un sito e non più attraverso un intermediario, un albergo collabora con un'agenzia specializzata senza passare per un *tour operator* (Gentile, 2007).

Nelle tabelle 3.2 e 3.3 si è visto come le strutture ricettive italiane tra il 2010 e il 2011 abbiano registrato un aumento delle vendite attraverso le OTA, *Online Travel Agencies*, del 30% e come questa percentuale sia destinata a crescere nei prossimi anni. Gli albergatori e i *revenue manager* devono quindi aggiornarsi e monitorare costantemente il settore dell'intermediazione turistica *online* per riuscirne a sfruttare i vantaggi, ma allo stesso tempo limitare gli svantaggi tenendo presente che un albergo non può

accontentarsi di lavorare come faceva l'anno precedente e deve ricordarsi che «*It's not the big that eat the small, it's the fast that eat the slow*» (Jenning and Houghton, 2005). Grazie ad *internet* anche le imprese di dimensioni più ridotte hanno potuto trarre beneficio dalle potenzialità delle nuove tecnologie, mettendo a disposizione degli operatori uno strumento con il quale comunicare ed essere contattati direttamente dal consumatore finale. Le imprese turistiche hanno così attivato strategie di presenza in *internet* istituendo aree d'affari specializzate al proprio interno o specifici reparti aziendali. Il *web* inoltre ha modificato la struttura bipartita del turismo: da una parte l'intermediazione e dall'altra il turismo "fai da te", agendo all'interno dei due sub-comparti, mutando i comportamenti di acquisto e i mezzi di accesso alle informazioni, modificando quindi sia il modo di agire dei turisti, che il ruolo dei singoli operatori, che operando tra i due sub-comparti, in quanto *internet* può attivare un processo di disintermediazione, ponendo in questione il ruolo degli intermediari nel momento in cui il turista può avere accesso diretto alle informazioni (Martini, 2000).

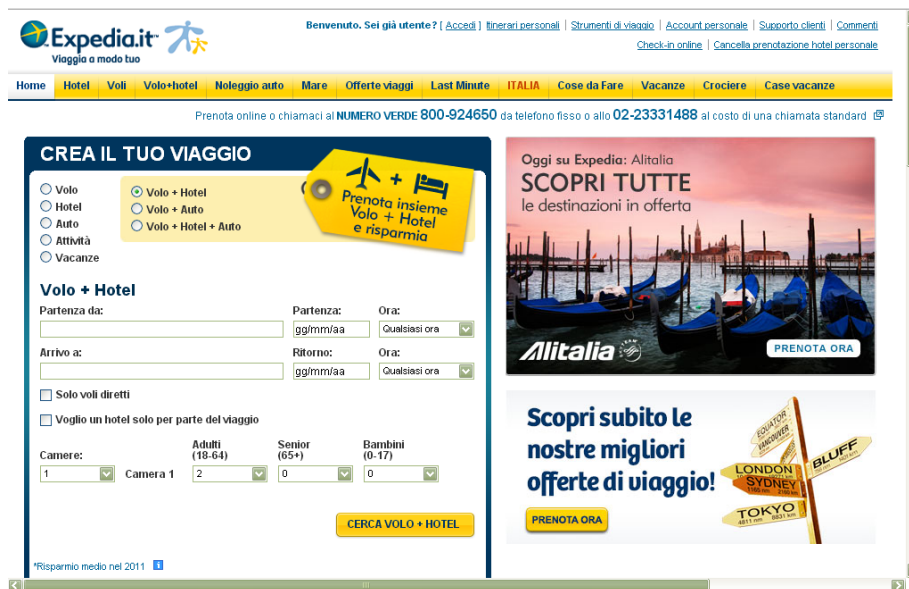
Il peso conferito dalle aziende turistiche ad *internet* e le strategie di *business* adottate sono molto differenti. Nel seguito, vengono proposti tre diversi punti di vista per classificare i vari modelli strategici presenti oggi nel mercato che sono basati rispettivamente sull'orientamento strategico dell'impresa, sul modello di *business* adottato e sul modello di attività svolto dalla singola azienda.

Sotto il profilo dell'orientamento strategico, la presenza nella rete di un'organizzazione turistica può essere classificata in quattro distinte categorie di attori (WTO, 1999):

- a) grandi multinazionali che hanno l'obiettivo di assumere una posizione dominante nel mercato attraverso l'acquisizione di organizzazioni minori sui diversi mercati nazionali;
- b) organizzazioni che invece di puntare sulla quantità e sull'economicità, mirano all'eccellenza e alla qualità, investendo nella fidelizzazione dei clienti;
- c) organizzazioni che si collocano sul *web* come portali, offrendo servizi molto diversi, non unicamente di tipo turistico;
- d) organizzazioni di nicchia, solitamente di ridotte dimensioni, che si specializzano sui prodotti o conoscenze specifiche. Come spesso accade per i *niche player* la notorietà del sito e l'effetto di fidelizzazione sono ottenuti tramite le capacità caratterizzanti l'organizzazione.

Un esempio di grande multinazionale è Expedia.it che ha acquisito il portale italiano Venere, diretta da Hotels.com. Tale organizzazione basa la sua strategia sul controllo del mercato e sull'implementazione di economie di scala che permettono di offrire servizi particolarmente competitivi sotto il punto di vista tariffario e di disporre di un grande *data-base* di clienti per poter attivare specifiche strategie di *customer relationship management*, così da beneficiare di forti effetti di *lock-in* (ossia di “cattura del cliente”, anche in termini di fidelizzazione). In Figura 3.10 si può vedere l'*home page* di Expedia.it e notare come questa *online travel agent* offra servizi turistici altamente diversificati riuscendo in questo modo a sostituirsi in tutti gli effetti ad un tradizionale *tour operator*.

Figura 3.10 Home page di Expedia (www.expedia.it)



Considerando invece il tipo di modello di *business* adottato dalle imprese attraverso il proprio sito si possono individuare diverse tipologie (Jarvela et al, 1999):

a) *Information Provider*: si tratta di aziende che utilizzano il *web* per uno scopo prevalentemente informativo e che quindi non richiedono un'attività gestionale particolarmente complessa sotto il punto di vista dell'aggiornamento e delle relazioni con i clienti;

b) *Electronic Booking Service*: al sito si aggiunge un *booking engine* che si aggiunge ai recapiti per prenotare tradizionalmente;

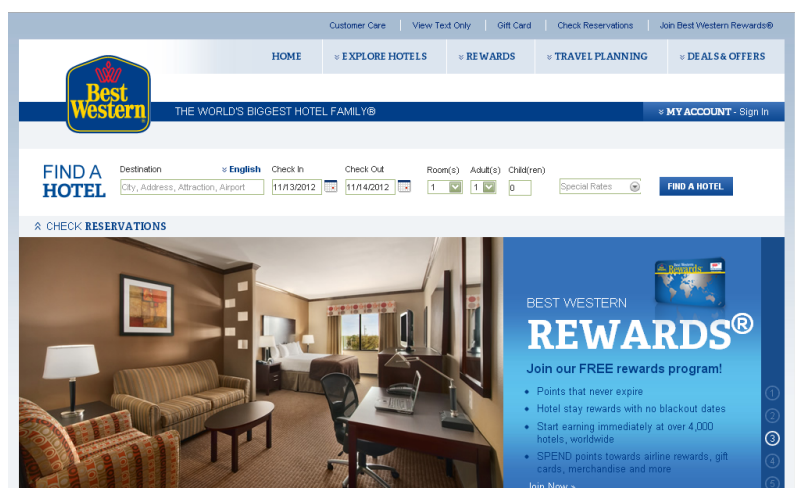
c) *Electronic Travel Agent*: il cliente può effettuare l'intero processo di acquisto in rete, compreso il pagamento;

d) *Electronic Marketplace*: l'organizzazione mette a disposizione numerosi servizi al cliente, permette elevate possibilità di personalizzazione del servizio acquistato con l'obiettivo di costruire un rapporto di lungo termine con il cliente tramite attività di post-vendita;

e) *Flexible Comparison Shopping Services*: offre numerosi servizi nella logica del portale, integrando strumenti di ricerca a valore aggiunto per guidare l'utente nella scelta.

Per quanto riguarda il tipo di attività svolto dall'azienda, si possono identificare tre tipologie di attori presenti nel *web* con i propri siti di *e-commerce*. Al primo posto ci sono le *organizzazioni produttrici di servizi turistici*, come le catene alberghiere che hanno realizzato siti nei quali è possibile prenotare e raccogliere informazioni. Sono spesso presenti aree dedicate ad offerte speciali per stabilire strategie di *customer relationship management*, promuovendo programmi di fidelizzazione e gestendo il rapporto con gli utenti attraverso l'uso dei *data base* che vengono alimentati durante le transazioni *online*. Gli hotel prediligono l'intermediazione realizzata dalla catena alberghiera a cui sono affiliati in quanto solitamente questi *brand* trattengono delle commissioni inferiori a quelle richieste dalle OTA. Nella Figura 3.11 è riportata l'*home page* di Best Western, la catena alberghiera più grande al mondo, dalla quale si può accedere direttamente alla sezione offerte, al servizio clienti, prenotare il proprio soggiorno e usufruire di molti altri servizi.

Figura 3.11 Home page di Best Western (www.bestwestern.com)



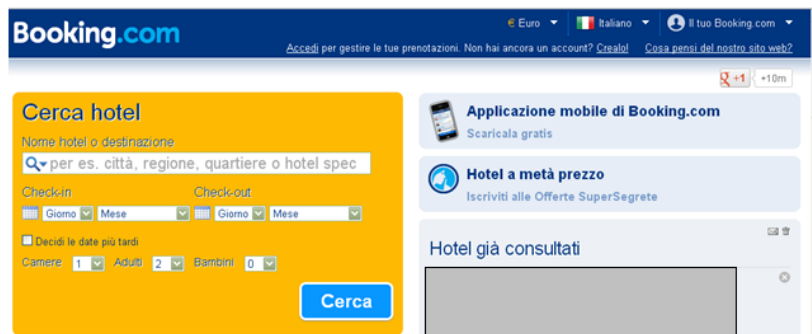
Un'altra tipologia sono le *organizzazioni tradizionali di intermediazione turistica* che hanno allargato l'attività tradizionale di intermediazione attraverso la creazione di progetti commerciali in rete. L'enorme *data base* dei 4 GDS (SABRE, Worldspan, Galileo e Amadeus) è stato messo nel *web* attraverso la realizzazione di siti specifici, mantenendo il nome originario (come nel caso di Amadeus Figura 3.12) o creando nuovi marchi che si sono uniti nelle numerose iniziative di intermediazione elettronica. Ad esempio SABRE ha creato Travelocity.com, Worldspan ha creato Expedia.com, il portale controllato da Microsoft, Galileo ha creato Trip.com, mentre Amadeus ha stabilito numerose *joint venture* in Europa. Il passaggio sulla rete di questi colossi ha comportato una totale ristrutturazione dei sistemi prima utilizzati per poterli rendere accessibili agli utenti *online*. Per quanto concerne invece i *tour operator* e le agenzie di viaggio, la partecipazione nel *web* è ormai considerata necessaria da tutti gli operatori turistici.

Figura 3.12 Home page di Amadeus ( www.amadeus.net/home)

The screenshot shows the Amadeus.net website interface. At the top, there is a navigation bar with tabs for 'Flights', 'Hotels', 'Cars', 'Trip tools', and 'Activities'. Below this, there are two green buttons labeled 'Availability' and 'Best rates'. The main search area is divided into two columns. The left column contains a search form with the following elements: a 'Return' button, a 'One-way' button, 'From' and 'To' input fields with 'add nearby airports' and 'airport map' links, a 'My dates are flexible' link, 'Depart' and 'Return' date pickers (set to 26/11/2012 and 03/12/2012 respectively), a '1 adult' dropdown, 'Children or Seniors' link, an 'Economy' dropdown, and checkboxes for 'find hotels' and 'find car hires'. A 'Search' button is at the bottom of the form. The right column contains a welcome message and several promotional text blocks: 'Welcome. We make searching for the best travel deals fast and easy.', 'Search over 100 sites for air, hotel, and car hire deals in just one click!', 'Find the best possible prices with no hidden fees!', 'Get expert reviews and consumer opinions!', and 'Whether you are looking for last-minute flights, hunting for car or hotel deals, or planning your dream holiday, start your search right here!'.

Infine si presentano nello scenario dell'intermediazione *online* le *organizzazioni di intermediazione turistica sorte ad hoc per operare nel web* che rappresentano la principale novità nel settore: si tratta di progetti imprenditoriali legati alla *New Economy*, nate allo scopo di vendere viaggi e diffondere informazioni turistiche *online*. Un caso rappresentativo è Booking.com, Figura 3.13, l'agenzia *online* che detiene la maggiore quota di mercato in Europa e tra le più potenti al mondo.

Figura 3.13 Home page di Booking.com (www.booking.com)



Esistono inoltre dei portali riservati al segmento *business*, come ad esempio DAYUSE-HOTELS.COM (www.dayuse-hotels.com/it/IT/), dove l'utente può prenotare la camera solamente per un uso giornaliero a tariffa scontata rispetto alla BAR. Questa OTA rappresenta una novità nell'intermediazione *online*, in quanto solitamente questi canali si rivolgono alla clientela *leisure*, e mostra come nel futuro ci saranno sempre di più siti specifici per soddisfare le varie esigenze dei turisti.

### 3.5.2 Strategie commerciali nell'intermediazione online

I modelli di *business* adottati dalle OTA sono principalmente (Gentile, 2007):

- il modello di intermediazione pura: il portale opera come piattaforma sulla quale far incontrare offerta e domanda turistica, lasciando la leva tariffaria in mano all'albergo e ottenendo una *fee* per ogni prenotazione (ad esempio Booking);
- il modello *merchant*: la OTA applica un *mark-up* fisso alla tariffa netta dell'albergo (ad esempio Expedia);

Generalmente è l'albergo che decide quante e quali camere l'intermediario *online* può vendere, caricando la disponibilità nell'*extranet* del sito del portale. Questa modalità di vendita si chiama *free sale*, ovvero l'intermediario è libero di vendere le camere dell'albergo fino a quando la disponibilità non è esaurita senza chiedere il consenso alla struttura. Certi operatori adottano però un modello misto tra gli *allotment* e il *free sale*. Con la OTA viene stipulato da contratto un determinato *allotment*. Una volta che le camere bloccate in *allotment* sono state vendute, il portale potrà richiedere la vendita di altre camere in *free sale* all'albergatore, il quale a sua discrezione deciderà se rilasciare o meno ulteriori camere. Questa decisione dipenderà dalla disponibilità per quella data e dalle vendite prodotte dall'intermediario. Inoltre, bisogna considerare che solitamente l'*allotment* viene caricato su una determinata tipologia di camera, e quindi l'albergatore

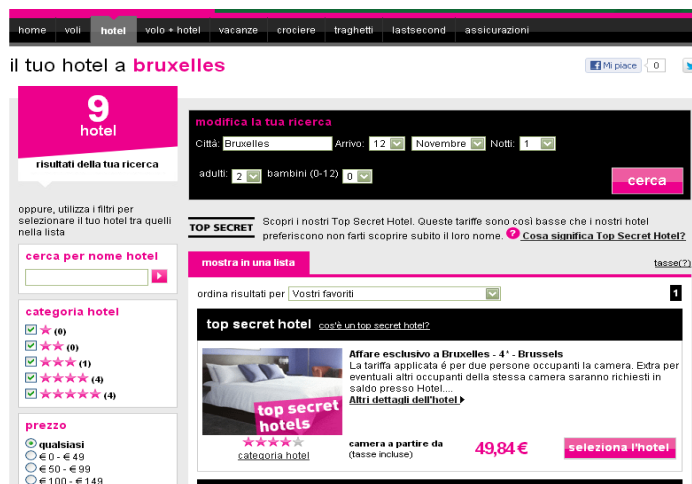


può decidere di vendere le altre tipologie di camere in *free sale*. Il contratto di *allotment* stipulato tra un portale e l'albergo si differenzia dallo stesso contratto stipulato tra un'agenzia di viaggi e la struttura ricettiva, in quanto nel primo caso l'albergo non dà un contingente di camere a un prezzo più basso rispetto a quello che dà ai *competitor*, come succede nel contratto di *allotment* tradizionale. Il vantaggio di questo accordo per l'albergo spesso volte è quello di riuscire a spuntare commissioni minori e per il portale è quello di assicurarsi un contingente di camere da poter vendere giornalmente senza che l'albergo gli possa chiedere di chiudere le vendite in quelle date in cui la struttura è al completo.

Grasso (2006) sottolinea come l'apertura e la chiusura dei vari canali *internet* permetta all'hotel di assicurarsi un serbatoio di prenotazioni che, pur essendo di bassa contribuzione (il cliente *internet* è molto sensibile al prezzo e le OTA trattengono dal prezzo di vendita delle commissioni elevate) determinano comunque un aumento dell'occupazione nei periodi di bassa stagione.

Monitorare la strategia tariffaria dei *competitor* ponendo attenzione a essere sempre in linea con l'andamento dei prezzi degli alberghi del *competitive set* e evitare di essere fuori mercato è importante perché l'utente *internet* ama confrontare i vari portali alla ricerca del miglior rapporto qualità/prezzo. Essendo le tariffe pubblicate in molti portali visibili a tutti, le OTA possono essere utilizzate come strumento di *benchmark* per controllare le tariffe pubbliche delle strutture vicine. Non tutto però può essere monitorato in quanto esistono delle OTA che danno la possibilità ai clienti di acquistare un soggiorno a "scatola chiusa". In Figura 3.14 è illustrato una *query* effettuata nel sito ufficiale di lastminute.com un canale esemplificativo di questo tipologia di vendita. Questo operatore oltre a vendere soggiorni a tariffe pubbliche dispone dell'area *Top Secret* nella quale gli utenti possono scegliere solamente la località, la categoria della struttura e la tariffa del soggiorno che vogliono acquistare, che ovviamente è più bassa rispetto al prezzo di vendita pubblico per giustificare il rischio a cui il cliente va incontro acquistando un prodotto sconosciuto. Solamente una volta che l'utente ha portato a termine il processo di acquisto gli verrà "svelato" il nome dell'albergo acquistato. Questi canali vengono utilizzati dagli alberghi come strategia di vendita dell'ultimo minuto utile per aumentare l'occupazione in date di bassa stagione.

Figura 3.14 Query su lastminute.com (http://hotel.lastminute.com/)



L'abbondanza di portali sui quali si può essere presenti e la differenziazione delle commissioni richieste ha come risultato atteggiamenti diversi da parte dell'albergatore che può scegliere differenti politiche commerciali. Per esempio può decidere di applicare la *consumer rate parity*, ovvero stesso prezzo su tutti i portali, oppure la *hotel rate parity*, prezzo diverso sui vari portali ma uguale ricavo per l'albergo (in funzione del tipo di commissione da pagare), o ancora la *strategia mista*, che considera alternativamente e in funzione del dato occupazionale l'una e l'altra politica.

Grasso (2006) favorisce la *rate consumer* su tutti i portali in quanto l'albergo dovrebbe sempre avere come riferimento il mercato e le sue variabili. Pubblicare prezzi diversi in rete rischia inoltre di creare confusione e sconforto nella clientela e andare incontro a possibili lamentele dai turisti e dalle stesse OTA, le quali pretendono la *best rate* e se dovessero trovare una tariffa inferiore nei siti dei *competitor* potrebbero "punire" l'albergo, ad esempio promuovendolo di meno nel proprio portale o facendogli pagare un penale. Per questo è meglio mantenere la *parity* con tutti i portali *online* ed eventualmente differenziare l'offerta non puntando sul prezzo, ma sulle caratteristiche del prodotto venduto e sui servizi offerti, ovvero decidendo quali tipologie di camere dare a ciascun portale ed eventualmente limitare la vendita di qualche tipologia di camere solamente al proprio sito. Un esempio pratico di questa strategia potrebbe essere la scelta di vendere nel sito ufficiale dell'albergo sia la camera singola che la DUS, con un prezzo superiore alla prima, e di concedere ai portali solo la DUS. In questo modo si "obbliga" l'utente, che vuole prenotare una camera a singola occupazione in un portale,

ad acquistare la doppia uso singola ad un prezzo maggiore. L'unica teoria fondamentale da perseguire, che purtroppo non tutti gli albergatori seguono, è quella di offrire sempre la tariffa più vantaggiosa direttamente nel proprio sito.

Per guidare il cliente nella ricerca dell'offerta migliore sono nati portali specializzati nella comparazione di tariffe della stessa struttura nei diversi canali. Uno dei più famosi è Trivago e in Figura 3.15 si può vedere un esempio classico di una struttura che si trova in *disparity*. L'esistenza di questi portali è la prova che molti hotel, per scelta o per ignoranza, non portano avanti la *parity rate* nei vari canali. Si nota inoltre dalla Figura 3.15 come Trivago dia la possibilità all'utente di ottenere uno sconto di 40€ sulla prenotazione se compila un questionario e partecipa al "Trivago Hotel Test" e in Figura 3.16 come Expedia riservi uno sconto del 10% a chi prenota tramite *mobile* dall'app gratuita di Expedia. Questo è una dimostrazione di come questi canali pretendano la *parity rate*, ma allo stesso tempo vendano soggiorni scontati rispetto alle tariffe pubblicate nei siti ufficiali degli alberghi.

Figura 3.15 Disparity in Trivago (www.trivago.it)



Figura 3.16 Promozioni tariffarie delle OTA (www.expedia.it)



Come utilizzare il coupon \* promozione valida fino al 30 novembre

DOWNLOAD GRATUITO

Con il termine “*billboard effect*” si intende la visibilità che una società di servizi, nel nostro caso un hotel, ottiene essendo presente in un determinato canale, nel nostro caso le OTA. È lo stesso principio che spinge un’azienda ad appendere dei cartelloni (*billboard* in inglese) per strada o nei bus per pubblicizzarsi. Anderson (2009) sottolinea come grazie a questo fenomeno gli albergatori possono ricevere prenotazioni nel loro sito grazie alla promozione ottenuta tramite le OTA. Questo vuol dire che nel momento in cui si va a verificare la produzione di un portale non bisogna considerare solamente le prenotazioni che sono arrivate tramite questo canale, ma anche una parte di quelle che sono state effettuate nel proprio sito. Secondo l’autore quindi il costo delle commissioni dovute a questi intermediari andrebbe spalmato su un numero di prenotazioni superiore rispetto a quelle effettivamente prodotte. Anderson (2009) nelle sue ricerche considera solamente l’effetto che le OTA hanno sul sito dell’albergo, senza valutare che essere presenti nelle OTA potrebbe portare il turista a contattare direttamente l’albergo tramite *e-mail* o telefono o spingerlo ad effettuare un *walk-in*. Non è raro infatti, soprattutto nelle grandi destinazioni e con i clienti *business*, anche grazie al sempre maggiore utilizzo degli *smartphone*, che il turista decida di recarsi nella destinazione senza aver riservato la struttura e, in loco, ricerchi prima l’hotel nei portali e poi si presenti direttamente alla *reception* dell’albergo.

### 3.5.3 Il profilo dell’utente che utilizza gli intermediari online

Il cliente *internet* rappresenta sempre di più una fetta importante della domanda turistica e il *revenue manager*, sempre proiettato verso le tendenze del mercato, deve seguire e possibilmente anticipare le sue richieste. Esso, infatti, consente nelle date di bassa occupazione di limitare le perdite da mancato incasso rappresentate dalle camere che non si sono riuscite a vendere direttamente, mentre durante l’alta occupazionale, se inserito in una corretta politica di vendita, può consentire importanti correttivi soprattutto attraverso le vendite *last minute*. Questa strategia è applicabile perché l’utente *internet* è particolarmente sensibile al prezzo e ha una discreta flessibilità nella scelta delle date del soggiorno. Nelle vacanze brevi il turista che utilizza i canali *online* tende a prenotare con scarso anticipo e solitamente è disponibile a cambiare le date del pernottamento se riesce a trovare dei periodi particolarmente favorevoli sotto il punto di vista tariffario. Per i soggiorni più lunghi invece i turisti tendono a prenotare con più

largo anticipo (Grasso, 2006). Integrare l'attività di *forecasting* alla gestione dei canali di distribuzione diventa quindi importante per soddisfare la domanda turistica.

Essere presenti nei portali con largo anticipo rispetto alle date di soggiorno è importante non solo per il rischio di perdere prenotazioni, ma anche perché quando un utente fa una *query* nel sito di un portale e l'hotel non risulta disponibile (perché è al completo, ha attivo un MLOS, non ha inserito tariffe e disponibilità) la struttura viene penalizzata nel *ranking* del portale.

Conoscere la tipologia di clientela che utilizza un determinato portale è importante per scegliere quali strategie adottare. Ad esempio su Expedia.com le prenotazioni vengono effettuate solitamente con un *lead time* più lungo, perché lavorando con un modello *marchant* (hotel + volo) simile a quello dei *tour operator* i clienti sono soliti prenotare con più largo anticipo. Sapendo questo, se l'hotel vuole investire in una strategia di vendita *lastminute*, gli converrà pubblicare l'offerta su Booking.com o lastminute.com, OTA generalmente utilizzate per prenotazioni sotto data.

La vendita tramite i canali di intermediazione *online* deve essere integrata con le strategie di vendita negli altri canali. Vendere il prodotto alberghiero nel *web* non significa, infatti, rivolgersi solamente alla clientela *leisure* dato che le tariffe di questi canali sono visibili a tutti. Nel caso in cui un cliente *corporate* trovi una tariffa pubblica inferiore alla tariffa negoziata potrebbe lamentarsi con l'albergo o addirittura decidere di effettuare la prenotazione nell'agenzia *online*. Questo rappresenterebbe sia una perdita monetaria per la struttura, in quanto il cliente acquisterebbe una tariffa inferiore a quella da convenzione dalla quale deve essere detratta anche la commissione, che un'alterazione del rapporto tra l'albergo e l'ospite. Per questo motivo solitamente, come visto in precedenza, nella convenzione si usa inserire una clausola che tuteli l'hotel nel caso in cui le tariffe convenzionate siano maggiori di quelle pubbliche. Di solito, inoltre, si usa alzare i livelli tariffari nel *booking time* della clientela *business* per proteggere questo *target*. Lo stesso discorso può essere adottato per i gruppi: prima di fare un'offerta tariffaria ad un gruppo è indispensabile verificare la BAR per poter garantire all'agenzia dettagliante l'esclusività della tariffa concessa.

Monitorare le prenotazioni che entrano dai portali è utile inoltre per altre due ragioni. Innanzitutto tenere sotto controllo i *repeaters*, ovvero quei clienti che hanno già pernottato in albergo, che effettuano normalmente soggiorni nel *midweek*, in camere a

singola occupazione e fatturano il soggiorno a nome di un'azienda è importante per poter trovare nuovi clienti che potrebbero essere interessati ad una convenzione. L'altro motivo è che uno stesso utente può prenotare un numero elevato di camere contemporaneamente, con una *cancellation policy* poco restrittiva, e la struttura, di conseguenza può trovarsi a gestire la cancellazione di un contingente di camere elevato sotto data. Una soluzione a questo problema è quella di determinare un numero massimo di camere che possono essere prenotate dalla stessa persona e nel caso in cui questa soglia venga superata, l'hotel può decidere di contattare il cliente e applicare le politiche di cancellazione riservate normalmente ai gruppi. Allo stesso tempo però l'hotel, per una questione di trasparenza, dovrebbe avvisare il cliente, già nel sito prima dell'acquisto del soggiorno, che le prenotazioni multiple potrebbero venire gestite con restrizioni diverse.

# Capitolo 4

## I modelli di forecasting

### 4.1 I modelli di forecasting a confronto

I dati utilizzati nella creazione di un modello di *forecasting* si riferiscono prevalentemente a due momenti della fase di prenotazione: la data in cui le prenotazioni vengono effettuate e la data di soggiorno (Weatherford e Kimes, 2003).

Come illustrato in Tabella 4.1 i modelli di *forecasting* possono essere di tre tipi: *Historical Booking Models*, *Advanced Booking Models* e *Combined Models*.

Tabella 4.1 I modelli di forecasting (Weatherford e Kimes, 2003).

1. Historical booking models	2. Advanced Booking models	3. Combined models
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Same day, last year</li> <li>• Moving average</li> <li>• Exponential smoothing</li> <li>• Other time series</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Additive               <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Classical pickup</i></li> <li>• <i>Advanced pickup</i></li> </ul> </li> <li>• Multiplicative               <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Classical pickup</i></li> <li>• <i>Advanced pickup</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weighted average of historical and advanced booking</li> <li>• Regression</li> <li>• Full information model</li> </ul>

Gli *Historical Booking models* considerano solamente il numero di camere occupate o gli arrivi per una notte in particolare. Esempi di questi modelli sono l'*exponential smoothing* nelle sue diverse varianti, i vari metodi per calcolare le medie mobili e la regressione lineare.

Vari studi (Makridakis et al., 1982; Littlewood, 1972) dimostrano che modelli di *forecasting* basati su metodi statistici complicati non sono migliori di modelli più semplici. Nella pratica, infatti, molti aziende sono solite verificare il numero delle camere occupate lo stesso giorno nell'esercizio precedente per stimare l'occupazione di quest'anno (*Same day, last year*). Indicando con  $A_{t-1}$  la domanda  $A$  registrata il giorno  $t-1$  nello storico e con  $F_t$  il *forecast* del giorno  $t$  considerato, il modello *Same day, last year* definisce il *forecast* come segue (Weatherford e Kimes, 2003):

$$F_t = A_{t-1}$$

Ovviamente  $t-1$  anziché fare riferimento ad un anno prima, può anche riferirsi allo storico della settimana o al mese precedente.

Il *moving average method* è uno dei metodi di *forecasting* più utilizzati. Questo modello ha il risultato di smussare la curva diminuendo l'effetto degli *outliers*, ovvero di quelle date in cui si registra un'occupazione maggiore rispetto alla media. Il dato previsionale si calcola facendo la media dell'occupazione ( $A_{t-k}$ ) delle osservazioni storiche registrate negli  $n$  periodi precedenti. Normalmente  $n$  varia da 2 a 8.

$$F_t = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n A_{t-k} \quad (n=2, \dots, 8;)$$

L'ultimo modello che rientra tra gli *Historical Methods* è l'*Exponential smoothing*. In questo modello il dato di *forecast* viene calcolato utilizzando una media ponderata del numero di camere occupate il giorno  $t-1$  con il numero di camere previsto dal *forecast* relativo a tale data. Al primo valore si attribuisce un peso,  $\alpha$ , che tipicamente varia tra 0,05 e 0,95 e viene calcolato in modo che l'errore della previsione, sia più basso possibile:

$$F_t = \alpha A_{t-1} + (1 - \alpha) F_{t-1} \quad (\alpha=0,05 \dots 0,95)$$

Gli *advanced booking methods* fanno invece riferimento alle prenotazioni e considerano il *pick-up* delle prenotazioni riferiti ad una notte della settimana in particolare; si possono suddividere in modelli additivi e modelli moltiplicativi. Nel primo caso si considera che il numero di prenotazioni inserite nel sistema per una data di soggiorno con un fissato anticipo, sia indipendente dal numero di camere che effettivamente saranno vendute e occupate in quella data di arrivo (Weatherford e Kimes, 2003). Indicando con  $Book_{t-j}$  il numero di prenotazioni ricevute per una determinata data di arrivo  $t$  con  $j$  giorni di anticipo e con  $PU_{t,j}^M$  la media dei corrispondenti *pick-up* registrati nei periodi precedenti, l'*additive pick-up model* stabilisce di utilizzare come stima dell'occupazione la somma di  $Book_{t-j}$  con la media dei *pick-up* ( $PU_{t,j}^M$ ).

$$F_t = Book_{t-j} + PU_{t,j}^M$$

Per calcolare il  $PU_{t,j}^M$ , ossia la media della differenza tra la domanda totale di un giorno  $t$  meno le prenotazioni arrivate fino al giorno  $t-j$  al variare di  $t$  tra le ultime  $n$  osservazioni ( $PU_{t,j}$ ), deve essere considerato sempre lo stesso arco temporale tra il giorno  $t$  e i giorni di anticipo  $j$ :

$$PU_{t,j}^M = \frac{1}{n} * \sum_{t-1}^n PU_{t,j} \quad \text{dove} \quad PU_{t,j} = A_{t-1} - Book_{t-j}$$



Nel modello moltiplicativo si osserva invece il rapporto tra il numero di prenotazioni inserite nel sistema fino ad una determinata data e il numero di camere che effettivamente saranno vendute e occupate in quella data (Weatherford e Kimes, 2003):

$$F_t = \text{Book}_{t-j} * \text{RPU}_{t,j}^M$$

Nel *multiplicative pick-up* si moltiplica dunque il *pick-up* percentuale medio,  $\text{RPU}_{x,t}^M$ , ovvero la media dei rapporti tra la domanda totale di un giorno  $t$  e le prenotazioni per il giorno  $t$  arrivate fino al giorno  $t-j$  al variare di  $t$  tra le ultime  $n$  osservazioni, al  $\text{Book}_{t-j}$ :

$$\text{RPU}_{t,j}^M = \frac{1}{n} * \sum_{t-1}^n \text{RPU}_{t,j} \quad \text{dove} \quad \text{RPU}_{t,j} = \frac{A_t}{\text{Book}_{t-j}}$$

Weatherford e Kimes (2003) considerano anche i modelli misti tra gli *historical booking models* e gli *advanced booking models*. Generalmente questa tipologia di modelli produce delle previsioni più accurate (Weatherford e Kimes, 2003).

Un esempio di *combined model* è il metodo di regressione lineare nel quale si assume che esista una correlazione statistica tra il numero di prenotazioni ricevute, *room on hand* (ROH), al giorno  $t-j$  e il numero di prenotazioni previste. Il dato di *forecast*  $F_t$  è quindi una variabile che dipende dalla variabile indipendente  $\text{Book}_{t-j}$  con la quale si rappresenta il  $\text{ROH}_{t-j}$ . In questo modello si devono quindi stimare i coefficienti di regressione, spesso costituiti solo da intercetta e coefficiente angolare della retta:

$$F_t = y_0 + y_1 * \text{Book}_{t-j}$$

La scelta del modello di *forecasting* non è l'unica da attuare nella fase di costruzione di un modello previsionale. Come illustrato in Tabella 4.2 gli addetti al *revenue management system* devono decidere quali dati prevedere, il livello di aggregazione, se considerare o meno una curva di domanda che tiene conto del vincolo imposto dalla capacità della struttura, il numero di periodi considerati nel *forecast*, l'inclusione o meno degli *outliers* e il livello di misura dell'accuratezza utilizzato (Weatherford e Kimes, 2003).

Tabella 4.2 Variabili esaminate in un modello di forecasting  
(Weatherford e Kimes, 2003).

1. What to forecast	A. Arrivals B. Room Nights
2. Level of aggregation	A. Fully aggregated B. Aggregated forecast, then disaggregated by probability distribution C. Rate category (RC) D. Length of stay (LOS) E. Fully disaggregated (by RC and LOS)
3. Unconstraining method	A. None B. Denials data C. Mathematical models <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pickup</li> <li>b. Booking curve <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projection detruncation</li> </ul> </li> <li>c. Expectation maximization</li> </ul>
4. Number of periods to include in forecast	A. All B. Selected number
5. Which data to use	A. Only completed stay nights B. All data (completed and incomplete stay nights)
6. Outliers	A. Included B. Not included
7. Forecast accuracy reported at what level	A. Aggregated forecast, errors reported as average across all reading days B. Aggregated forecast, errors reported for each individual reading days C. Disaggregated forecast, errors reported as average across all reading days D. Disaggregated forecast, errors reported for each individual reading days

## 4.2 Gli Advanced Booking Methods

Gli *advanced booking methods* utilizzano dunque le informazioni sull'occupazione di una struttura ricettiva basandosi sul concetto di *pick-up* (Zakhary et al., 2009). Per *pick-up* si intende il numero di prenotazioni che una struttura alberghiera riceve da una determinata data  $t-j$ , questo dato può essere definito come *room on hand* ( $ROH_{t-j}$ ) o come  $Book_{t-j}$ , fino alla data di soggiorno  $t$  (Weatherford e Kimes, 2003). Questo numero tiene conto sia delle prenotazioni che delle cancellazioni che si ricevono. Calcolare la somma cumulata, giorno per giorno, delle prenotazioni per una determinata data e

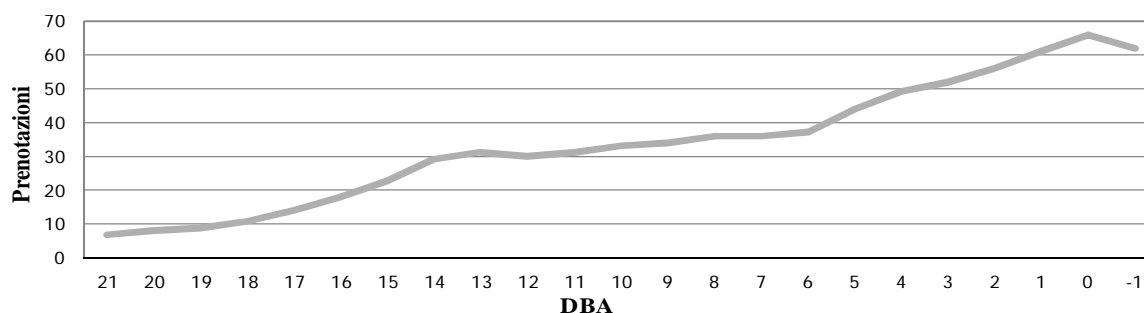
sottrarre le cancellazioni avvenute giorno per giorno per la stessa data è importante per costruire graficamente una curva che rappresenti il *lead time* delle prenotazioni. Nella Tabella 4.3 si può osservare un tipico esempio in cui si tiene conto del numero delle prenotazioni e delle cancellazioni arrivate per una determinata data di soggiorno nei giorni precedenti tale data (*day before arrival*, DBA), ossia con  $j$  giorni di anticipo. Ad esempio con 21 DBA, ovvero con 21 giorni di anticipo, si hanno 7 prenotazioni e 0 cancellazioni. Con 0 DBA si intende la data di soggiorno considerata, ossia quante cancellazioni e prenotazioni sono state registrate fino a tale data. Con -1 DBA si intende invece il giorno successivo a quello esaminato in cui viene riportato il dato a consuntivo (Ravenna e Pandolfi, 2010).

Tabella 4.3 Prenotazioni cumulate (Ravenna e Pandolfi, 2010).

DBA	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1
Prenotazioni	7	2	1	2	3	5	5	6	4	1	2	3	1	2	0	1	7	6	5	4	5	7	0
Cancellazioni	0	1	0	0	0	1	0	0	2	2	1	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0	2	4
Pren. Cumulate	7	8	9	11	14	18	23	29	31	30	31	33	34	36	36	37	44	49	52	56	61	66	62

In Figura 4.1 è invece rappresentata un esempio di *booking curve*, ovvero una rappresentazione dell'andamento delle prenotazioni in funzione del tempo. Generalmente più la data di prenotazione si avvicina alla data di soggiorno, più aumentano le prenotazioni (Zakhary et al., 2009), ovviamente però si devono considerare le caratteristiche dei segmenti a cui l'hotel rivolge la propria offerta. Per quanto riguarda l'andamento delle cancellazioni è importante considerare anche la *cancellation policy* (Zakhary et al., 2009). Se la struttura ha definito che una prenotazione può essere cancellata senza penale con 3 giorni di *release*, le cancellazioni dopo questo giorno saranno limitate. Si capisce quindi come sia importante nella fase di *format* (cfr. Capitolo 1) impostare attentamente le restrizioni.

Figura 4.1 Booking Curve (Ravenna e Pandolfi, 2010).

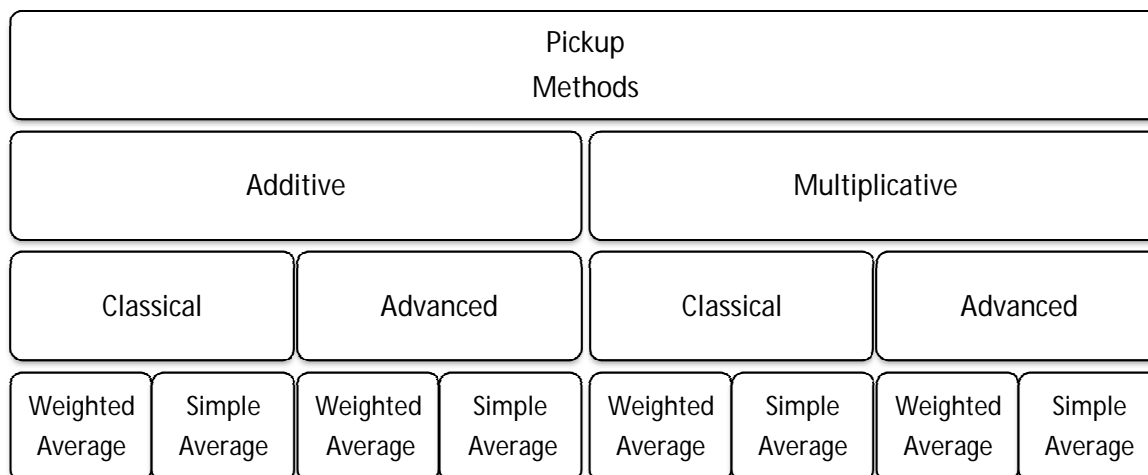


I metodi di previsione basati sul *pick-up* sono considerati semplici, facilmente comprensibili e abbastanza precisi. L'ipotesi su cui si fondano i modelli di *pick-up* è che i turisti prenotino seguendo dei flussi abbastanza regolari. Ovviamente per avere un modello di *forecasting* più preciso si possono provare a considerare i comportamenti relativi ai diversi segmenti. Come illustrato precedentemente, i clienti *business* hanno un *lead time* più breve, all'incirca di una settimana, mentre i clienti *leisure* prenotano con più largo anticipo. È importante considerare anche in questo caso le caratteristiche del mercato in cui la struttura opera, la tipologia di clientela di riferimento e le caratteristiche dell'albergo preso in esame. Zakhary et al. (2009) sottolineano però che uno dei problemi principali dei modelli di *pick-up* è che solitamente considerano solamente il numero di camere occupate e non il numero degli arrivi.

Come si è visto in precedenza esistono due tipologie di modelli di *pick-up*: il modello additivo e il modello moltiplicativo. Il primo aggiunge al numero corrente di prenotazioni la media del numero delle prenotazioni che normalmente arrivano tra una data e la data di arrivo. Nella versione moltiplicativa si moltiplica il numero corrente di prenotazioni per un opportuno coefficiente.

Come illustrato in Figura 4.2 i *pick-up model* possono ulteriormente essere suddivisi in modelli che considerano un *pick-up* classico o un *advanced pick-up*. Nel primo caso vengono considerate solo le date passate, nella seconda versione del modello si considerano anche le date in cui il *booking period* deve ancora terminare (Weatherford e Kimes, 2003) e in modelli che utilizzano una media semplice e modelli che considerano una media pesata (Zakhary et al., 2009).

Figura 4.2 Variazioni nei modelli di pick-up (Zakhary et al., 2009).



#### 4.2.1 Il modello additivo

Il modello stima la quantità di camere prenotate per un giorno futuro fissato, basandosi sugli incrementi di prenotazioni registrati nelle settimane precedenti. Questo vuol dire che dato il numero di prenotazioni  $Book_{t-j}$  entrate nel sistema per una data futura  $t$  con  $j$  giorni di anticipo, ci si aspetta di aggiungere altre prenotazioni, pari al *pick-up* medio  $PU_{t,j}^M$ , dei *pick-up*  $PU_{t,j}$  registrati nelle osservazioni precedenti. Il *forecast* sarà quindi  $Book_{t-j} + Pu_{t,j}^M$  (Zakhary et al., 2009).

Per costruire il *pick-up* per una data di soggiorno considerando  $n$  DBA, ad esempio considerando un arco temporale di 7 giorni, quindi le prenotazioni entrate nell'ultima settimana, si deve sottrarre dal numero delle camere registrate a consuntivo il giorno  $t$ ,  $A_t$ , il numero di prenotazione registrate con 7 DBA. Riferendosi anche alla Tabella 4.3, nell'ipotesi che a consuntivo per la data in oggetto si sia registrata un'occupazione di 62 camere e che con una settimana di anticipo si avesse un  $Book_{t-7}$  pari a 36, vuol dire che si registra un *pick-up*,  $PU_{t,7}$ , di 26 camere.

Il primo passo da seguire nella costruzione del modello di *pick-up* additivo è creare l'andamento delle prenotazioni, ovvero costruire per ogni data una tabella con le prenotazioni cumulate come in Tabella 4.3, possibilmente per ogni segmento di mercato. In questo modo si può calcolare, per ciascuna data, le differenze tra le camere effettivamente occupate a consuntivo nel giorno di arrivo  $t$  e le prenotazioni che per lo stesso giorno della settimana erano state registrate in date precedenti  $Book_{t-j}$ . A questo punto si può proseguire con il secondo passaggio del modello, ossia calcolare le medie dei *pick-up* delle prenotazioni, stando bene attenti a confrontare *pick-up* che si riferiscono allo stesso giorno della settimana (il giovedì di una settimana, con il giovedì di un'altra settimana o con lo stesso giovedì dell'anno precedente) e allo stesso arco temporale (ad esempio se si fa una previsione per un giovedì con una settimana di anticipo, si devono considerare nel calcolo del  $PU_{t,j}^M$  sempre i *pick-up* calcolati tra un giovedì ed un altro giovedì), ossia il valore di  $j$  deve essere sempre uguale (nell'esempio uguale a 7). L'ultimo passaggio consiste nel sommare i valori medi dei *pick-up*,  $PU_{t,j}^M$ , al numero di prenotazioni attualmente disponibili,  $Book_{t-j}$ , fornendo in questo modo la previsione,  $F_t$  (Locane, 2009).

Per chiarire come costruire un modello di *forecasting* utilizzando il modello *pick-up* additivo si supponga che lunedì 3 Gennaio si osservi un'occupazione di 90 camere e che 7 giorni prima le camere riservate per tale data fossero 50: si ottiene così un *pick-up* di 40 camere negli ultimi 7 giorni. Per lunedì 10 Gennaio si ipotizzi un'occupazione di 86 camere e che il lunedì precedente il numero di camere prenotate per tale data fossero 52. Si ha, quindi, un incremento di 34 camere. Il modello del *pick-up* additivo prevederà per lunedì 17 un'occupazione pari al  $Book_{t-7}$  più la media tra i *pick-up* delle osservazioni precedenti, 40 e 34, ovvero 37. Se in data 10 Gennaio si ha un  $Book_{t,j}$  per il 17 Gennaio pari a 40, il modello fornirà come risultato 77 ( $40+37=77$ ). In Tabella 4.4 è rappresentato il riassunto dell'esempio qui sopra descritto.

Tabella 4.4 Esempio di forecast utilizzando il modello di pick-up additivo

	Occ. Totale ( $A_t$ )	$Book_{t-j}$	$PU_{t,j}$
Lunedì 3	90	50	40
Lunedì 10	86	52	34
Lunedì 17	77	40	37

#### 4.2.2 Il modello moltiplicativo

Zakhary et al. (2009) con il termine di *pick-up* moltiplicativo,  $RPU_{t,j}$ , indicano l'incremento del numero di prenotazioni ricevute in un arco temporale, ovvero il *pick-up* moltiplicativo di prenotazioni registrato tra due date fissate con riferimento alla stessa data di soggiorno, che può essere riassunto con la formula:

$$RPU_{t,j} = \frac{A_t}{Book_{t-j}}$$

Il limite di questo modello è che non può essere utilizzato se uno o più  $RPU_{t,j}$  sono uguali a 0, ovvero se nel periodo della *Booking Curve* considerato non sono entrate prenotazioni, oppure se il  $Book_{t-j}$  è 0, questo si ha quando all'inizio del periodo considerato devono ancora entrare prenotazioni. Il problema viene risolto eliminando il valore dalla media nel calcolo del *pick-up* moltiplicativo medio,  $RPU_{t,j}^M$ .

Il primo passo per costruire un modello di *pick-up* moltiplicativo, coincide con il primo *step* del modello additivo, ossia costruire una tabella con le prenotazioni cumulate. In questo modo si può calcolare, per ciascuna data, il rapporto tra le camere effettivamente

occupate a consuntivo nel giorno di arrivo e le prenotazioni che per lo stesso giorno della settimana erano state registrate in precedenza. A questo punto si può proseguire con il secondo passaggio del modello, ossia calcolare le medie dei *pick-up* moltiplicativi delle prenotazioni, considerando *pick-up* che si riferiscono allo stesso giorno della settimana (il giovedì di una settimana, con il giovedì di un'altra settimana o con lo stesso giovedì dell'anno precedente) e allo stesso arco temporale (ad esempio se si fa una previsione per un giovedì con una settimana di anticipo, si devono considerare nel calcolo del  $RPU_{t,j}^M$  sempre i *pick-up* calcolati tra un giovedì ed un altro giovedì), ossia il valore di  $j$  deve essere sempre uguale (in questo caso pari a 7). L'ultimo passaggio consiste nel moltiplicare i valori medi dei *pick-up*,  $RPU_{t,j}^M$ , al numero di prenotazioni attualmente disponibili,  $Book_{t,j}$ , per una determinata data di arrivo  $t$ , in questo modo si ottengono i dati di previsione,  $F_t$ .

Per fare luce sulla costruzione di un modello di *forecasting* utilizzando il modello *pick-up* moltiplicativo si supponga che lunedì 3 Gennaio si riporti un'occupazione di 90 camere e che 7 giorni prima le camere riservate per tale data fossero 50. Si è registrato un  $RPU_{t,7}$  pari a 1.8 camere. Lunedì 10 Gennaio si ipotizzi un'occupazione di 86 camere e che il lunedì precedente il  $Book_{t,7}$  fosse di 52 camere. Si è avuto, quindi, un incremento di 1.65 camere. Il modello del *pick-up* moltiplicativo prevede un incremento di camere pari alla media dei *pick-up* moltiplicativi per il  $Book_{t,7}$ . Per lunedì 17 Gennaio posso prevedere che il numero di camere prenotate saranno quelle già accumulate fino a 7 giorni prima, pari a 40, per la media tra 1.8 e 1.65, ovvero 1.765. Il metodo del *pick-up* moltiplicativo fornirà come risultato 71 ( $40 \cdot 1.765$ ). In Tabella 4.5 è rappresentato il riassunto dell'esempio qui sopra descritto.

Tabella 4.5 Esempio di forecast utilizzando il modello di pick-up moltiplicativo

	Occ. Totale ( $A_t$ )	$Book_{t,j}$	$PU_{t,j}$
Lunedì 3	90	50	1.8
Lunedì 10	86	52	1.65
Lunedì 17	71	40	1.765





## Capitolo 5

### Creazione di un modello di forecasting

#### 5.1 Caratteristiche della struttura ricettiva esaminata

La struttura ricettiva esaminata per la quale andremo a considerare il *forecast* è un albergo 4 stelle di 60 camere, situato in una città d'arte italiana che si rivolge ad una domanda turistica prevalentemente *leisure*. L'hotel è situato vicino ad una stazione ferroviaria e opera in una località che ha anche una forte valenza industriale, sia nel settore secondario che terziario. Questi due fattori permettono alla struttura di poter rivolgere la propria offerta anche al segmento *corporate*. A causa delle ridotte dimensioni, della mancanza di parcheggio e di ristorante interno, la struttura raramente ospita gruppi<sup>1</sup>.

Essendo questa struttura gestita dagli stessi proprietari da molti anni opera con una strategia consolidata e questo permette di poter utilizzare dati storici riferiti a diversi esercizi.

Di seguito si analizzerà l'andamento dell'occupazione della struttura nel 2011 e nel 2012. Si è scelto di considerare solamente il tasso di occupazione, e non l'andamento dell'ADR e del REVPAR, perché gli *advanced booking methods* considerano solamente l'occupazione dell'hotel.

In Tabella 5.1 vengono confrontate le *room night* del 2011 e del 2012. Tra i due esercizi si è registrato un aumento del 6% sul totale delle prenotazioni, nonostante il 2012 sia stato un anno difficile per l'economia globale colpita dalla crisi finanziaria ed economica. Come si può notare in Tabella 5.1 questo aumento ha caratterizzato tutti i tre segmenti, ma in particolare il *target corporate* e i gruppi hanno avuto un aumento rispettivamente del 21% e del 23%. Questo è un fattore positivo anche perché significa che la struttura sta cercando di differenziare la propria offerta rivolgendosi a segmenti di domanda diversi. Come si può osservare, infatti, nelle Figure 5.1 e 5.2, la maggior parte della clientela (circa l'80% nel 2011 e il 77% nel 2012) rientra nel segmento *leisure*, ma allo stesso tempo si registra un leggero aumento dei clienti *corporate* e dei gruppi. Nella

---

<sup>1</sup> D'ora in avanti non verranno più distinti i gruppi *corporate* dai gruppi *leisure*, ma verrà utilizzato il termine generico "gruppi" per considerare entrambi.

voce “altro” rientrano quelle prenotazioni che non sono state catalogate, come ad esempio le *complimentary room* (ovvero le camere date gratuitamente), camere vendute con tariffe *ad hoc* a conoscenti o prenotazioni inserite erroneamente.

Tabella 5.1  
Variazione *room nights* 2011- 2012

	2011	2012	Δ %
Totale	15587	16536	+6%
Leisure	12434	12783	+3%
Corporate	1.020	1.231	+21%
Gruppi	1181	1455	+23%
Altro	952	1.067	+12%

Figura 5. 1 Percentuale della domanda del 2011 divisa per segmenti

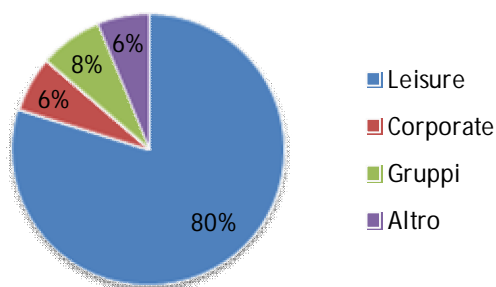
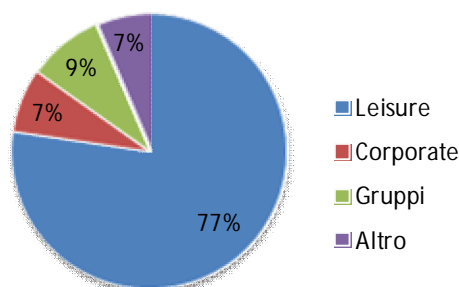


Figura5.2 Percentuale della domanda del 2012 divisa per segmenti



In Figura 5.3 è illustrata la curva dell’occupazione totale della struttura esaminata. Si può osservare come la stagionalità sia un elemento caratterizzante del *trend* occupazionale dell’hotel. Situandosi questo albergo in una città d’arte si può affermare che questo dato segue l’andamento generale delle strutture italiane situate in questa tipologia di destinazioni. Considerando, infatti, che il numero massimo di camere occupabili mensilmente è 1800, è possibile notare come tra aprile e ottobre, soprattutto nel 2012, l’hotel abbia registrato un’occupazione vicina al 100%. Nei mesi invernali, ovvero da novembre a marzo, invece l’hotel ha un’occupazione all’incirca del 50%.

Come osservato precedentemente, nel 2012, a parte febbraio e marzo, si è registrato un aumento generale dell’occupazione rispetto al 2011. In Figura 5.4 si può notare come questo aumento sia legato, tra aprile e agosto, prevalentemente dall’aumento della domanda *leisure* e in Figura 5.5 si può osservare come l’aumento del tasso di occupazione di gennaio e tra agosto e dicembre sia dovuto, invece, soprattutto all’aumento di domanda proveniente dal segmento *corporate*.

Per quanto riguarda l'andamento dei gruppi rappresentato in Figura 5.6, invece, è più difficile fare delle considerazioni, in quanto, come analizzato nei capitoli precedenti, questo segmento non ha un comportamento omogeneo nel tempo. L'occupazione proveniente dai gruppi dipende infatti da molti fattori, come ad esempio gli eventi straordinari della destinazione e l'andamento delle richieste dei gruppi *ad hoc*. Un'analisi più specifica potrebbe essere fatta sui gruppi di serie, ma questa struttura, per le motivazioni sopra elencate, solitamente non ospita gruppi e quindi, come scelta commerciale, non ospita gruppi di serie (cfr. Capitolo 2).

Figura 5.3 Andamento dell'occupazione totale del 2011 e del 2012.

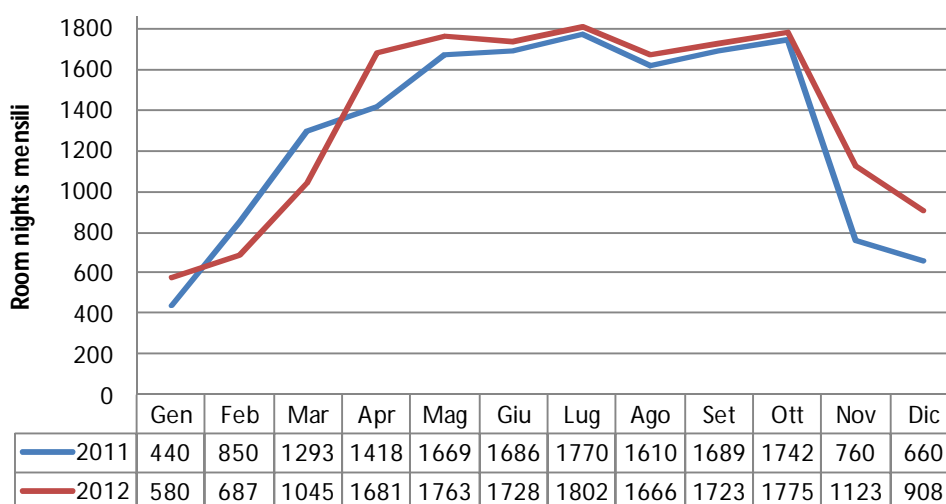


Figura 5.4 Andamento dell'occupazione del segmento *leisure* del 2011 e del 2012.

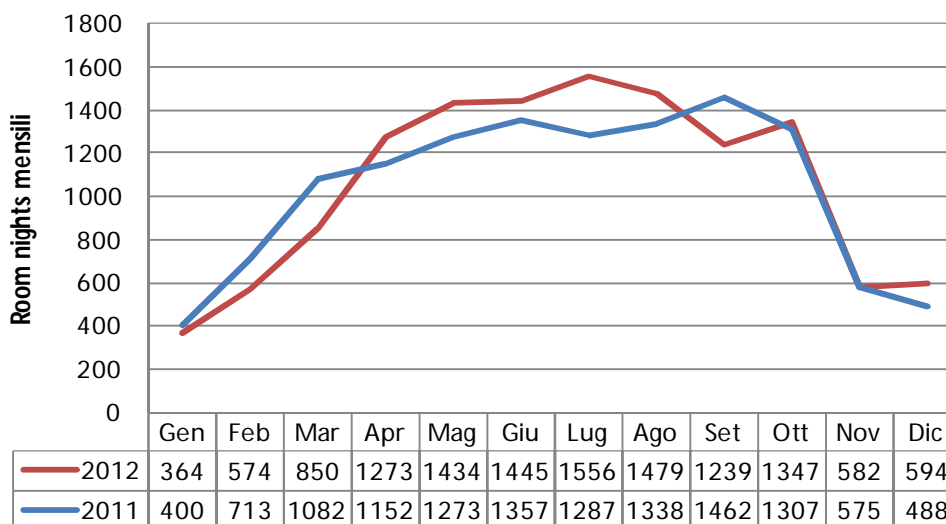


Figura 5.5 Andamento dell'occupazione del segmento *corporate* del 2011 e del 2012.

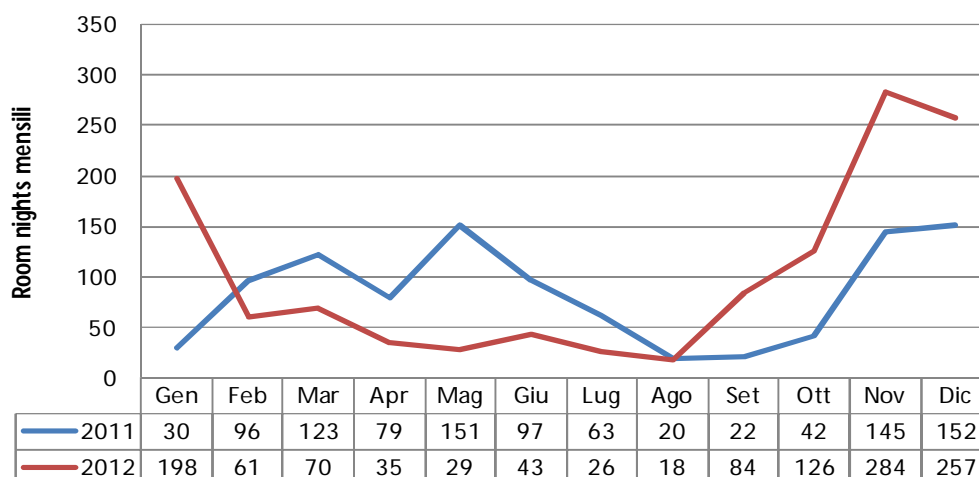
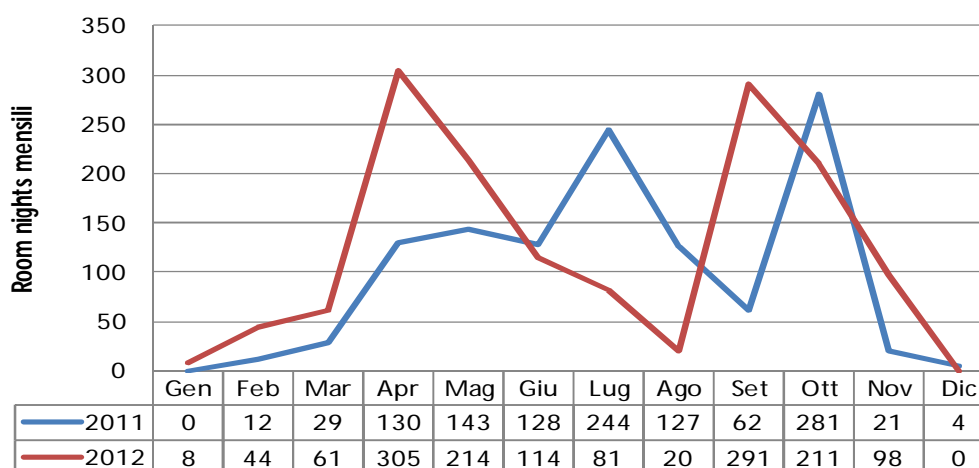


Figura 5.6 Andamento dell'occupazione del segmento *gruppi* del 2011 e del 2012.



## 5.2 Metodo di lavoro

Come illustrato nel capitolo precedente (Tabella 4.2) un punto fondamentale del processo di costruzione di un modello di *forecasting* è la definizione di alcuni parametri. Facendo riferimento a quanto riportato in Tabella 4.2, i modelli costruiti in questo elaborato hanno l'obiettivo di fare delle previsioni sulle *room nights*, il numero di camere occupate, sia utilizzando dati completamente aggregati, osservando cioè l'occupazione totale della struttura, che suddividendo l'occupazione per *rate category*, ossia per segmento. In particolare saranno analizzati i segmenti *leisure* e *corporate* che rappresentano la parte nettamente più consistente della domanda della struttura esaminata.

Non essendoci uno storico completo dei *regrets* e dei *denials* (cfr. Capitolo 1) divisi per i vari segmenti si è deciso di considerare la curva di domanda vincolata dalla capacità della struttura, ovvero non viene utilizzato nessun *unconstraining method*.

I *pick-up trend* considerati si riferiscono sia ad un anno che ad un mese e considerano tutti i giorni della settimana. Questa decisione è stata presa per confrontare i risultati delle diverse versioni dei modelli per individuare il metodo più efficace. Vengono esaminati, inoltre, diversi intervalli temporali tra la data di soggiorno e il giorno in cui viene effettuata la previsione.

Gli *advanced booking methods* costruiti considerano solamente le date di soggiorno passate, ovvero sono stati costruiti dei *Classic pick-up model* e gli *outliers* sono stati inclusi nel *forecasting*. Ovviamente nella fase di valutazione dei risultati si dovrà tener conto della presenza di eventuali *outliers*.

Infine, per testare l'accuratezza dei modelli di *forecasting* costruiti si è deciso di considerare due misure di errore (Ravenna e Pandolfi, 2010):

a) il MAE (*Mean Absolute Error*), ossia la media dagli scostamenti del dato di *forecasting* ( $F_t$ ) rispetto al dato storico effettivamente realizzato ( $A_t$ )

$$\text{MAE} = \sum_{t=1}^n \frac{|(A_t - F_t)|}{n}$$

dove  $n$  è il numero di osservazioni che sono state incluse nel calcolo del MAE;

b) il MAPE (*Mean Absolute Percentage Error*) calcola la media degli scostamenti dal dato di *forecasting* ( $F_t$ ) rispetto al dato storico effettivamente realizzato ( $A_t$ ) in percentuale

$$\text{MAPE} = \sum_{t=1}^n \frac{\frac{|(A_t - F_t)|}{A_t}}{n}$$

dove  $n$  è il numero di osservazioni che sono state incluse nel calcolo del MAPE.

Facendo la media dei MAE e dei MAPE di tutte le date in cui si sono calcolati i *forecast* si trova l'errore medio del modello.

Il MAPE fornendo dei dati espressi in percentuale non tiene conto del vincolo di capacità della struttura e di conseguenza permette un confronto tra diversi periodi e tra diverse strutture ricettive (Ravenna e Pandolfi, 2010). Essendo però le previsioni effettuate per stimare l'occupazione di una determinata struttura alberghiera, questo

aspetto non è molto utile. Nella realtà lavorativa è, infatti, più adeguato considerare il MAE, perché esprime in modo più chiaro l'errore della previsione.

### 5.3 Raccolta dei dati

Come illustrato più volte in questo elaborato l'inserimento delle prenotazioni nel PMS è un passaggio importantissimo per la costruzione di un *revenue management system* efficace, in quanto dalla qualità dei dati inseriti dipende la bontà delle analisi effettuate.

Dal punto di vista operativo è fondamentale quindi che i *receptionist* o l'ufficio *booking* di un albergo abbiano le conoscenze e gli strumenti adeguati per inserire le prenotazioni in maniera idonea.

Per effettuare una buona analisi è importante che siano inseriti più dati possibili riguardanti il profilo del cliente, come ad esempio nazionalità, recapito telefonico, e-mail, e, allo stesso tempo, che vengano stabiliti dei codici per riconoscere la tariffa della prenotazione, la tipologia di camera acquistata e la tipologia di camera assegnata, la data di prenotazione e la data di soggiorno, e infine dei codici che identificano i diversi segmenti a cui i clienti appartengono. Per esempio se una coppia prenota una camera matrimoniale il 10 ottobre 2012 con una data di arrivo 7 dicembre e partenza 9 dicembre a tariffa BAR, sarà importante che nel PMS sia inserito il nome del cliente, data di arrivo e data di soggiorno, data di prenotazione per poter registrare con quanti giorni d'anticipo il cliente ha prenotato il soggiorno, un codice che identifichi la tariffa acquistata, ad esempio *rate code* BAR, la camera prenotata ad esempio CQ per *classic queen*, il canale da dove è entrata la prenotazione, ad esempio telefono, OTA, ecc, e infine un codice che identifichi questa coppia come appartenente al segmento *leisure*.

A questo punto è fondamentale che il *revenue management team* disponga di uno strumento che sia in grado di scaricare i dati delle prenotazioni dal PMS. In questo modo sarà possibile rielaborare i dati e costruire la *booking curve* di una determinata data di arrivo. Nel caso esaminato è stato deciso di suddividere la *booking curve* in periodi prefissati, nello specifico, come illustrato in Tabella 5.3, si registrano le prenotazioni entrate nel sistema fino a 40 giorni dalla data di soggiorno, fino a 21 giorni d'anticipo, fino a 14 giorni d'anticipo, fino a 7 giorni d'anticipo e, infine, le prenotazioni entrate nel giorno considerato. In pratica si registrano le prenotazioni

cumulate a intervalli prefissati. Questo perché il *data base* utilizzato per la costruzione dei modelli di *forecasting* raggruppa le prenotazioni cumulate con questi intervalli temporali. È però possibile calcolare i *forecast* con qualsiasi arco temporale ponendo particolare attenzione anche alle caratteristiche dei segmenti della clientela analizzati.

Ad esempio in Tabella 5.3 si può vedere che per sabato 14 novembre 2009, si ha avuto un'occupazione totale di 23 camere, di queste 13 sono entrate fino a 40 giorni di anticipo, 18 con 21 giorni d'anticipo, sempre 18 con 14 giorni d'anticipo, questo vuol dire che tra il 14° e il 21° giorno di anticipo non sono entrate prenotazioni e a 7 giorni di anticipo si registrano 21 camere prenotate. Infine si può vedere come nelle ultime 24 ore del 14 novembre non siano entrate prenotazioni.

Tabella 5.3. Prenotazioni cumulate suddivise per periodo.

Giorno della settimana	Data	Occupazione effettiva	Giorni d'anticipo				
			1	7	14	21	40
Sabato	14/11/2009	23	23	21	18	18	13

Un altro passaggio preliminare indispensabile per la realizzazione di un modello di *forecasting* è la costruzione di un calendario completo. Non serve, infatti, inserire solo la data e il numero di camere occupate, ma è fondamentale trascrivere anche il giorno della settimana per poter confrontare l'occupazione dei giorni nei diversi esercizi. Gli eventi sono un altro dato importantissimo da annotare nel calendario, in quanto potrebbero provocare modifiche consistenti della domanda, si pensi, ad esempio, ad una fiera che aumenta le richieste di soggiorno o a condizioni meteorologiche avverse, come particolari bufere di neve in località di montagna che provocano un aumento delle cancellazioni sotto data o una settimana di agosto particolarmente piovosa che provoca un abbassamento dell'occupazione in una località di mare.

Nel caso in cui il modello di *forecasting* consideri un metodo di *unconstraining demand*, ossia non tenga conto solo dell'occupazione effettiva della struttura, ma anche delle richieste di pernottamento non andate a buon fine, è indispensabile tener nota anche dei *regrets* e dei *denials* (cfr. Capitolo 1). Questi dati non sono disponibili nel *data base* utilizzato.

## 5.4 Progettazione del modello di forecasting utilizzato nella ricerca

### 5.4.1 Costruzione delle Booking Matrix

Come si è visto nel capitolo 4, il primo *step* per costruire un modello di *advanced booking* è rielaborare l'andamento delle prenotazioni cumulate per una data e costruire una matrice con i *pick-up* additivi,  $PU_{t,j}$  per il modello additivo, e con i *pick-up* moltiplicativi,  $RPU_{t,j}$ , per il modello moltiplicativo, per ogni giorno dell'anno.

Riprendendo la definizione di Zakhary et al. (2009) i *net additive booking*,  $PU_{t,j}$  rappresentano la quantità di prenotazioni ricevute in un arco temporale, ovvero il *pick-up* di prenotazioni registrato tra una data con  $j$  giorni di anticipo per una determinata data di soggiorno  $t$ . Facendo riferimento alla Tabella 5.3, in Tabella 5.4 è illustrato la *Net additive booking Matrix* di sabato 14 novembre 2009.

In Tabella 5.3 si è osservato che fino a 40 giorni di anticipo, per il 14/11/2009, erano entrate 13 camere ( $Book_{t-40}$ ), considerando che il numero delle camere occupate ( $A_t$ ) per la data osservata è 23, possiamo affermare che il *pick-up* additivo,  $PU_{t,40}$ , è di  $23-13=10$  camere. Procedendo con lo stesso ragionamento  $PU_{t,21}$  e  $PU_{t,14}$  sono pari a  $23-18=5$ ,  $PU_{t,7}$  è pari a  $23-21=2$  e  $PU_{t,1}$  è uguale a  $23-23=0$ .

Tabella 5.4 Net additive booking Matrix

Giorno della settimana	Data	Occupazione effettiva ( $A_t$ )	Pick-up additivi				
			$PU_{t,1}$	$PU_{t,7}$	$PU_{t,14}$	$PU_{t,21}$	$PU_{t,40}$
Sabato	14/11/2009	23	0	2	5	5	10

Recuperando la definizione di Zakhary et al. (2009) con il termine di *net multiplicative booking*,  $RPU_{t,j}$  si rappresenta l'incremento del numero di prenotazioni ricevute in un arco temporale, ovvero il *pick-up* moltiplicativo di prenotazioni registrato con  $j$  giorni di anticipo per una determinata data di soggiorno  $t$ .

In Tabella 5.3 si è osservato che fino a 40 giorni di anticipo, per il 14/11/2009, erano entrate 13 camere ( $Book_{t-40}$ ), considerando che il numero delle camere occupate ( $A_t$ ) per la data osservata è 23, possiamo affermare che il *pick-up* moltiplicativo,  $RPU_{t,40}$  è di  $23/13=1,77$  camere. Procedendo con lo stesso ragionamento  $RPU_{t,21}$  e  $RPU_{t,14}$  sono pari a  $23/18=1,28$ ,  $RPU_{t,7}$  è pari a  $23/21=1,10$  e  $RPU_{t,1}$  è uguale a  $23/23=1$ .



È importante sottolineare che nel caso in cui il valore di una delle osservazioni  $Book_{t,j}$  sia uguale a zero il  $RPU_{t,j}$  dà un errore come risultato. Per far sì che questo valore non comprometta il risultato del modello, questi valori non dovranno venire considerati e quindi dovranno essere eliminati dalla *Net multiplicative booking Matrix*.

Tabella 5.5 Net multiplicative booking Matrix

Giorno della settimana	Data	Occupazione effettiva ( $A_t$ )	Pick-up moltiplicativi				
			$RPU_{t,1}$	$RPU_{t,7}$	$RPU_{t,14}$	$RPU_{t,21}$	$RPU_{t,40}$
Sabato	14/11/2009	23	1	1,10	1,28	1,28	1,77

In questo elaborato si andranno a confrontare gli *advanced booking methods* per individuare il modello che fornisce risultati previsionali più vicini alla realtà, andando a definire alcune varianti dei modelli presenti attualmente in letteratura. Le *Net additive (multiplicative) booking Matrix* sono state costruite sia riferendosi all'occupazione totale dell'albergo, che all'occupazione del segmento *leisure e corporate*. Per quanto riguarda il segmento *corporate*, che come abbiamo visto ha un *booking period* molto breve e sotto data, non sono state considerate le previsioni fatte con 21 e 40 giorni di anticipo.

#### 5.4.2 Costruzione degli Advanced Booking Methods

Dopo aver costruito la *Net additive booking Matrix* per ogni giorno del calendario si può calcolare il dato previsionale ( $F_t$ ). Come abbiamo visto in precedenza per stimare l'occupazione di una determinata data nel futuro, si deve sommare o moltiplicare al numero di camere occupate fino ad un determinato giorno  $Book_{t,j}$  la media dei *pick-up* additivi,  $PU_{t,j}^M$ , o dei *pick-up* moltiplicativi,  $RPU_{t,j}^M$ , delle date passate.

Un passaggio importante e delicato del processo di costruzione di un modello di *forecasting* è il confronto del calendario dei diversi anni. Si devono confrontare gli stessi giorni della settimana, perché, come abbiamo visto nei capitoli precedenti, ogni giorno della settimana si rivolge a determinati segmenti della domanda.

Un altro passaggio importante è considerare sempre lo stesso intervallo tra il giorno di soggiorno osservato e i giorni di anticipo considerati. Come visto in precedenza in questo elaborato sono stati considerati 40, 21, 14, 7 e 1 giorno di anticipo. Questo vuol

dire che quando si prevede l'occupazione di una data di soggiorno con un arco temporale pari a 40 DBA, si devono considerare date nel passato che si riferiscono allo stesso giorno della settimana e il rispettivo *pick-up* di prenotazioni che si è registrato negli ultimi 40 giorni della *booking curve*.

L'ultima variabile da definire è quali e quante osservazioni considerare nella media dei *pick-up*. In questo modello inizialmente sono state considerate le osservazioni di un anno, ma partendo dalla settimana della data osservata meno 42 giorni (quando si considerano 40 DBA<sup>2</sup>), meno 28 giorni (quando si considerano 21 DBA<sup>3</sup>), meno 21 giorni (quando si considerano 14 DBA<sup>4</sup>), meno 14 giorni (quando si considerano 7 DBA<sup>5</sup>) e meno 7 giorni (quando si considera 1 DBA<sup>6</sup>), questo perché il modello costruito è un metodo classico, ossia considera solo date nelle quali il *booking period* è terminato. Ad esempio per calcolare il *forecast* di sabato 13 febbraio 2010, considerando 40 DBA, si partirà da sabato 2 gennaio 2010, ovvero 42 giorni prima perché è l'ultimo sabato di cui ho la *booking curve* completa, e poi si fa la media dei *pick-up* additivi o percentuali, a seconda del modello utilizzato, delle settimane precedenti, di un anno, compreso il 2 gennaio 2010. Lo stesso ragionamento vale per 21 DBA, 14 DBA, 7 DBA e 1 DBA.

Successivamente si è deciso di testare un'altra variante, ossia considerare le osservazioni di 4 settimane precedenti la stessa data di soggiorno, ma dell'esercizio precedente. Anche in questo caso si sarebbe dovuto togliere  $n$  giorni (42, 28, 21, 14 o 7 giorni) dalla data considerata e poi prendere le osservazioni delle 4 settimane precedenti, ma l'errore era troppo alto perché cambiava il mese di confronto. Per chiarire si ipotizzi di dover costruire il *forecast* di sabato 31 marzo con 40 giorni di

---

<sup>2</sup> Per poter confrontare sempre lo stesso giorno della settimana in questo caso non si è potuto considerare meno 40 giorni e quindi vengono considerati 42.

<sup>3</sup> L'ultima data considerata nella media dei *pick-up* è 28 giorni prima della data di soggiorno osservata, quando si considerano 21 DBA, perché è il primo giorno con il *booking period* terminato e di cui si conosce l'occupazione effettiva.

<sup>4</sup> L'ultima data considerata nella media dei *pick-up* è 21 giorni prima della data di soggiorno osservata, quando si considerano 14 DBA, perché è il primo giorno con il *booking period* terminato e di cui si conosce l'occupazione effettiva.

<sup>5</sup> L'ultima data considerata nella media dei *pick-up* è 14 giorni prima della data di soggiorno osservata, quando si considerano 7 DBA, perché è il primo giorno con il *booking period* terminato e di cui si conosce l'occupazione effettiva.

<sup>6</sup> Per poter confrontare sempre lo stesso giorno della settimana in questo caso non si è potuto considerare meno il giorno prima, perché sarebbe cambiato il giorno della settimana, e quindi ci si deve riferire alla settimana prima, quindi meno 7 giorni.

anticipo. Il  $PU_{t,40}^M$  doveva essere costruito facendo la media dei  $PU_{t,40}$  dei sabati 28 gennaio, 4 febbraio, 11 febbraio e 18 febbraio, producendo così una previsione dell'ultimo sabato di marzo basata sull'occupazione registrata tra gennaio e febbraio. Si è deciso di riferirsi quindi all'esercizio precedente. Ovviamente riferendosi ad un anno diverso non si deve considerare sola la data ma anche il giorno della settimana. Se il 31 marzo 2012 è un sabato, si deve considerare sabato 4 aprile 2011 e non giovedì 31 marzo 2011 e poi fare la media tra i *pick-up* con 40 DBA del 2 aprile, del 26 marzo, del 19 marzo e del 12 marzo.

In Tabella 5.6 sono rappresentati i *pick-up* medi additivi e moltiplicativi dei sabati del 2011, costruiti facendo la media dei *pick-up* di ogni sabato del 2009/2010. Ad esempio, per calcolare il  $PU_{t,40}^M$  o il  $RPU_{t,40}^M$  di sabato 1 gennaio 2011 si è fatta la media dei  $PU_{t,40}$  o dei  $RPU_{t,40}$  dei sabati compresi tra il 21 novembre 2009 e il 20 novembre 2010 e per calcolare il  $PU_{t,40}^M$  o dei  $RPU_{t,40}^M$  di sabato 31 dicembre 2011 si è fatta la media dei  $PU_{t,40}$  o dei  $RPU_{t,40}$  dei sabati compresi tra il 20 novembre 2010 e il 19 novembre 2011. Come si vede, trattandosi dello stesso giorno della settimana i valori sono simili.

Tabella 5.6 Costruzione dei pick-up medi con 40DBA

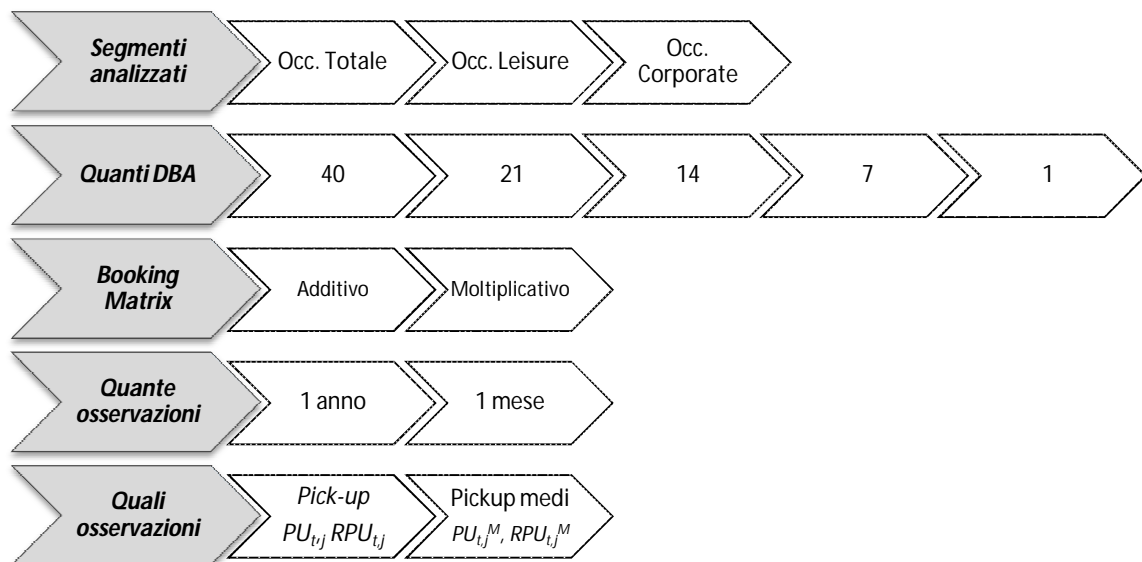
Giorno	Data	$PU_{t,40}^M$	$RPU_{t,40}^M$
Sab	01/01/2011	19,43	3,03
Sab	08/01/2011	19,53	3,05
Sab	15/01/2011	19,60	3,08
...	...	...	...
Sab	10/12/2011	20,04	2,43
Sab	17/12/2011	20,00	2,46
Sab	24/12/2011	20,09	2,40
Sab	31/12/2011	19,75	2,39

Si è deciso successivamente di apportare un'ulteriore variante ai modelli sopra elencati. Dopo aver costruito i *pick-up* di ogni data del 2011 riferendosi ai dati storici del 2010, si è deciso, per il 2012, di costruire il *pick-up* medio delle varie date, non considerando i *pick-up* effettivi del 2011,  $PU_{t,j}$  o  $RPU_{t,j}$ , ma considerando nella media i *pick-up* medi ( $PU_{t,j}^M$ ,  $RPU_{t,j}^M$ ) calcolati nel 2011 con i *pick-up* ( $PU_{t,j}$ ,  $RPU_{t,j}$ ) del 2010. Questo vuol dire che, ad esempio, per costruire il *pick-up* medio (media dei  $PU_{t,j}^M$  o la media dei  $RPU_{t,j}^M$ ) con 40 DBA di sabato 11 febbraio 2012 viene calcolata la media dei *pick-up* medi ( $PU_{t,j}^M$ ,  $RPU_{t,j}^M$ ) dei sabati che vanno da sabato 1 gennaio 2011 a sabato 31

dicembre 2011, invece di fare la media tra i *pick-up* effettivi ( $PU_{t,j}$   $RPU_{t,j}$ ) di ogni data. Questo perché si è cercato di considerare nel modello di *forecasting* il comportamento della domanda nei diversi anni. Anche in questo caso si è provato sia considerando le osservazioni dell'anno precedente, che le 4 settimane dell'esercizio precedente, sia nel *pick-up* additivo che in quello moltiplicativo e considerando 40 DBA, 21 DBA, 14 DBA, 7 DBA e 1 DBA.

In Figura 5.7 è possibile osservare lo schema riassuntivo delle variabili considerate nel processo di costruzione dei modelli di *forecasting*. Sono state testate tutte le combinazioni possibili.

Figura 5.7 Variabili considerate nel processo di costruzione dei modelli di forecasting.



Una volta costruiti i *pick-up* con i vari metodi sopra elencati, l'ultimo passaggio è quello di sommare, nel caso dei modelli additivi, o moltiplicare, nel caso dei modelli moltiplicativi, la media dei *pick-up* al numero di prenotazioni occupate fino ad un determinato giorno  $Book_{t,j}$ .

Si è deciso, infine, che il dato previsionale può essere al massimo di 60 camere, ossia pari alla capacità della struttura presa in esame. Quindi nelle date in cui la previsione supera le 60 camere, questo viene in automatico sostituito con 60, ma allo stesso tempo viene registrato il dato previsionale effettivo, perché in questo modo il *revenue manager* può prevedere che quella data sarà molto richiesta.

In Tabella 5.6 è illustrato un esempio di calcolo del *forecast* di domenica 15 aprile 2012 utilizzando il metodo additivo. Con 40 giorni di anticipo, quindi fino al 6 marzo 2012 erano entrate 48 camere ( $Book_{t-j}$ ). La media dei *pick-up* additivi,  $PU_{b,40}^M$ , delle domeniche tra il 4 marzo 2011 e il 4 marzo 2012<sup>7</sup> è di 16,77 camere. Sommando alle 48 camere le 17 camere, si ha un *forecast* ( $F_t$ ) di 65 camere. Sapendo che la struttura ha 60 camere il *forecast* considerato ( $F_t^*$ ) è però 60 camere, che in questo caso è pari all'occupazione effettiva ( $A_t$ ) che si è registrata domenica 15 aprile 2012. Per il *revenue manager* è però utile sapere che potenzialmente in questa data si sarebbero potute occupare 65 camere, perché vuol dire che questa è una data con forte domanda e di conseguenza si può modificare la strategia di *pricing* anticipatamente.

Tabella 5.6 Esempio di forecast constrained.

Giorno della settimana	Data	$PU_{b,40}^M$	$F_t^*$	$F_t$	$A_t$	$Book_{t-40}$
Domenica	15/04/2012	16,77	60	65	60	48

<sup>7</sup> L'ultima data osservata è il 4 marzo 2012, perché è l'ultima domenica, prima del 15 aprile, quindi 42 giorni prima, di cui si ha l'occupazione finale effettiva.



## Capitolo 6

### Analisi dei risultati

#### 6.1 Elaborazione e commento dei risultati

Per testare l'accuratezza dei modelli di *forecasting* costruiti si è deciso di utilizzare due indici il MAE (*Mean Absolute Error*) che, come si è visto nel capitolo 5, si calcola facendo la media dagli scostamenti in termini assoluti dal dato di *forecasting* ( $F_t$ ) rispetto al dato storico effettivamente realizzato ( $A_t$ ), e il MAPE (*Mean Absolute Percentage Error*) che si calcola facendo la media degli scostamenti dal dato di *forecasting* ( $F_t$ ) rispetto al dato storico effettivamente realizzato ( $A_t$ ) in percentuale (vedi Capitolo 4). Facendo la media dei MAE di tutte le date in cui si sono calcolati i *forecast* si trova l'errore assoluto medio del modello. Analogamente si determina l'errore percentuale medio facendo la media dei MAPE di tutte le date in cui si sono effettuate le previsioni.

Come illustrato in Figura 5.7 sono state apportate alcune modifiche agli *Advanced Booking Methods* tradizionali per cercare di individuare il modello più efficace. Di seguito saranno analizzati i risultati di ogni modello costruito distinguendo i modelli in base alla tipologia di previsione effettuata. In particolare prima si analizzeranno le previsioni che si riferiscono all'occupazione totale dell'albergo e, successivamente, si approfondiranno i *forecast* del segmento *leisure* e del segmento *corporate*. I dati utilizzati si riferiscono alle previsioni fatte per gli anni 2011 e 2012 utilizzando i dati relativi alla struttura esaminata dal 2010 al 2012.

Con Add1anno e Add1mese si intende il modello di *forecasting* additivo tradizionale considerando i *pick-up* delle osservazioni di un anno e delle osservazioni di un mese. Con Add1anno<sup>M</sup> e Add1mese<sup>M</sup> si intende il modello di *forecasting* additivo che considera i *pick-up* medi delle osservazioni di un anno e delle osservazioni di un mese. Con Molt1anno e Molt1mese si intende il modello di *forecasting* moltiplicativo tradizionale considerando i *pick-up* delle osservazioni di un anno e delle osservazioni di un mese.

Con Molt1anno<sup>M</sup> e Molt1mese<sup>M</sup> si intende il modello di *forecasting* moltiplicativo che considera i *pick-up* medi delle osservazioni di un anno e delle osservazioni di un mese. Per ogni modello inoltre sono stati calcolati i *pick-up* considerando un arco temporale di 40, 21, 14, 7 e 1 DBA, *day before arrival* (cfr. Capitolo 4).

### 6.1.1 Forecasting dell'occupazione totale

Tabella 6.1 MAE del forecast dell'occupazione totale della struttura esaminata.

	40 DBA	21 DBA	14 DBA	7 DBA	1 DBA
Add1anno	7,36	5,20	4,50	3,77	<b>1,81</b>
Add1mese	<b>6,21</b>	5,11	4,59	3,89	1,98
Add1anno <sup>M</sup>	6,94	<b>4,78</b>	4,26	3,75	1,91
Add1mese <sup>M</sup>	6,48	4,83	<b>4,18</b>	<b>3,69</b>	2,23
Molt1anno	6,92	5,82	5,40	4,45	2,09
Molt1mese	9,26	7,32	6,37	5,15	2,22
Molt1anno <sup>M</sup>	6,35	5,21	4,87	4,32	2,25
Molt1mese <sup>M</sup>	10,12	6,97	5,96	5,00	4,61

Tabella 6.2 MAPE del forecast dell'occupazione totale della struttura esaminata.

	40 DBA	21 DBA	14 DBA	7 DBA	1 DBA
Add1anno	26,97%	18,26%	15,50%	12,69%	<b>5,94%</b>
Add1mese	20,96%	17,04%	15,41%	13,26%	6,66%
Add1anno <sup>M</sup>	<b>19,47%</b>	<b>15,08%</b>	14,05%	12,25%	6,26%
Add1mese <sup>M</sup>	20,02%	15,29%	<b>13,17%</b>	<b>11,59%</b>	6,67%
Molt1anno	23,38%	19,68%	18,06%	18,28%	6,45%
Molt1mese	36,32%	27,07%	23,48%	18,28%	7,43%
Molt1anno <sup>M</sup>	19,08%	16,49%	15,68%	13,60%	6,16%
Molt1mese <sup>M</sup>	40,16%	24,95%	20,10%	16,42%	16,42%

In Tabella 6.1 e in Tabella 6.2 sono rappresentati gli errori medi (MAE e MAPE) dei modelli che si riferiscono all'occupazione totale della struttura ricettiva esaminata evidenziando in grigio i modelli più efficienti per ogni arco temporale.

Come ci si può attendere più la previsione si avvicina alla data di soggiorno, più l'errore diminuisce. In effetti più la previsione è vicina alla data meno numerose sono le variabili che possono modificare e interferire sul risultato del *forecast*.

L'altro fattore da sottolineare è che per tutti gli intervalli di tempo considerati i modelli additivi hanno sempre la meglio, producendo sempre degli errori molto più bassi, rispetto ai modelli moltiplicativi. Questo risultato si discosta dalle conclusioni elaborate da Zakhary, Atiya e El Gayar (2008) i quali concludono il loro articolo sostenendo che i



modelli moltiplicativi forniscono prestazioni migliori rispetto ai modelli additivi anche se quest'ultimi generalmente appaiono più robusti. I risultati di questo elaborato invece si allineano con le conclusioni di Kimes e Weatherford (2003) che sostengono che i modelli additivi sono tra i modelli di *forecasting* più robusti e che, al contrario, i modelli moltiplicativi producono risultati mediocri.

Una volta visto che i modelli additivi con i dati a disposizione producono risultati migliori rispetto ai modelli moltiplicativi si è pensato di individuare il metodo additivo migliore. Considerando che i MAE e i MAPE dei modelli Add1anno e Add1mese si riferiscono sia alle previsioni del 2011 che a quelle del 2012 ed invece i MAE e del MAPE dei modelli Add1anno<sup>M</sup> e Add1mese<sup>M</sup> si riferiscono solamente al 2012<sup>8</sup> è giusto confrontare i MAE e i MAPE solo del 2012. In Tabella 6.3 e 6.4 sono confrontati gli errori medi dei 4 modelli additivi del 2012.

Tabella 6.3 MAE del forecast dei modelli additivi dell'occupazione totale del 2012.

	40 DBA	21 DBA	14 DBA	7 DBA	1 DBA
Add1anno	7,41	5,01	4,39	3,84	<b>1,90</b>
Add1mese	<b>5,95</b>	4,83	4,48	3,83	2,15
Add1anno <sup>M</sup>	6,94	<b>4,78</b>	4,26	3,75	1,91
Add1mese <sup>M</sup>	6,48	4,83	<b>4,18</b>	<b>3,69</b>	2,23

Tabella 6.4 MAPE del forecast dei modelli additivi dell'occupazione totale del 2012.

	40 DBA	21 DBA	14 DBA	7 DBA	1 DBA
Add1anno	20,04%	15,22%	14,11%	12,20%	<b>6,15%</b>
Add1mese	<b>18,89%</b>	15,90%	14,80%	12,78%	7,03%
Add1anno <sup>M</sup>	19,47%	<b>15,08%</b>	14,05%	12,25%	6,26%
Add1mese <sup>M</sup>	20,02%	15,29%	<b>13,17%</b>	<b>11,59%</b>	6,67%

Osservando i risultati della Tabelle 6.3 e 6.4 ci si accorge che non esistono delle sostanziali differenze tra gli errori medi dei 4 modelli, ma è utile approfondire i risultati corrispondenti a diversi archi temporali.

Con 40 giorni di anticipo il modello additivo costruito considerando la media delle osservazioni dello stesso mese della data di soggiorno esaminata, ma dell'esercizio precedente, produce un risultato nettamente migliore (un errore di circa 6 camere)

<sup>8</sup> Come visto nel capitolo 5 i modelli Add1anno<sup>M</sup> e Add1mese<sup>M</sup> utilizzano i *pick-up* medi calcolati nell'esercizio precedente con i modelli Add1anno e Add1mese. Avendo iniziato a costruire questi modelli nel 2011, al momento dell'elaborazione di questa tesi sono disponibili i risultati dei modelli Add1anno<sup>M</sup> e Add1mese<sup>M</sup> solo del 2012.

rispetto agli altri modelli. Questo perché si sta osservando un albergo caratterizzato da un'occupazione influenzata molto dalla stagionalità e che nel 2012 si è rivolto per il 77% al segmento *leisure*. Con largo anticipo la domanda di questo segmento ha, infatti, un comportamento diverso in base alla stagione e al mese considerato. In alta stagione per esempio i turisti tendono a prenotare le loro vacanze con più largo anticipo per non rischiare di non trovare disponibilità, al contrario in bassa stagione i clienti possono decidere anche sotto data se effettuare un viaggio o no. Quindi non sorprende che previsioni che considerano solamente osservazioni di un mese siano più accurate di previsioni basate su un intero anno.

Per quanto riguarda le previsioni effettuate con 21, 14 e 7 giorni di anticipo si può notare come i modelli producano dei risultati molto simili tra di loro, ma allo stesso tempo i modelli che si basano sulla media dei *pick-up* degli anni precedenti (Add1anno<sup>M</sup> e Add1mese<sup>M</sup>) generino dei risultati leggermente migliori.

Infine considerando un giorno di anticipo si nota come il primo modello, Add1anno, produca dei risultati più vicini alla realtà, questo significa che le prenotazioni che entrano nel sistema nello stesso giorno del soggiorno hanno un andamento stabile nell'anno.

Nel capitolo 5 si è visto che la stagionalità è un elemento che contraddistingue l'andamento dell'occupazione della struttura presa in esame. Facendo riferimento alla Figura 5.3 di seguito si identificherà con "bassa stagione" i mesi tra novembre e marzo e con "alta stagione" i mesi tra aprile ed ottobre.

Nelle Tabelle 6.5 e 6.6 vengono confrontati i MAE dei vari modelli additivi in bassa e in alta stagione. Nelle Tabelle 6.7 e 6.8 vengono confrontati i MAPE dei vari modelli additivi in bassa e in alta stagione. Come si può vedere in bassa stagione si registra un errore medio maggiore rispetto all'alta stagione. Questo perché in alta stagione in molte date il tasso di occupazione è pari al 100% e questo rende più semplice l'elaborazione di una previsione migliore. Al contrario in bassa stagione, spesso il tasso di occupazione è inferiore al 50% e questo fa sì che sia difficile fare una previsione simile all'occupazione effettiva.

Tabella 6.5 MAE del forecast dei modelli additivi dell'occupazione totale in bassa stagione.

	40 DBA	21 DBA	14 DBA	7 DBA	1 DBA
Add1anno	9,54	6,93	6,29	5,32	2,75
Add1mese	8,45	7,38	6,87	5,77	3,18
Add1anno <sup>M</sup>	9,12	6,75	6,20	5,42	2,84
Add1mese <sup>M</sup>	8,42	6,73	6,09	5,17	3,25

Tabella 6.6 MAE del forecast dei modelli additivi dell'occupazione totale in alta stagione

	40 DBA	21 DBA	14 DBA	7 DBA	1 DBA
Add1anno	6,48	4,00	3,30	2,86	1,30
Add1mese	4,54	3,34	3,09	2,69	1,34
Add1anno <sup>M</sup>	5,81	3,63	3,06	2,66	1,28
Add1mese <sup>M</sup>	5,29	3,88	3,01	2,77	1,60

Tabella 6.7 MAPE del forecast dei modelli additivi dell'occupazione totale in bassa stagione.

	40 DBA	21 DBA	14 DBA	7 DBA	1 DBA
Add1anno	50,95%	34,70%	29,67%	23,91%	11,77%
Add1mese	40,49%	33,98%	31,20%	26,71%	13,85%
Add1anno <sup>M</sup>	36,83%	29,58%	27,77%	23,64%	12,09%
Add1mese <sup>M</sup>	36,98%	29,23%	25,51%	22,12%	12,86%

Tabella 6.8 MAPE del forecast dei modelli additivi dell'occupazione totale in alta stagione.

	40 DBA	21 DBA	14 DBA	7 DBA	1 DBA
Add1anno	11,64%	7,24%	6,01%	5,21%	2,32%
Add1mese	8,21%	6,08%	5,63%	4,88%	2,39%
Add1anno <sup>M</sup>	10,47%	6,61%	5,59%	4,86%	2,29%
Add1mese <sup>M</sup>	9,56%	6,70%	5,56%	5,11%	2,84%

### 6.1.2 Forecasting dell'occupazione del segmento leisure

Tabella 6.9 MAE del forecast dell'occupazione leisure della struttura esaminata.

	40 DBA	21 DBA	14 DBA	7 DBA	1 DBA
Add1anno	8,03	5,38	<b>4,40</b>	<b>3,66</b>	1,75
Add1mese	<b>6,85</b>	<b>5,35</b>	4,58	3,84	1,96
Add1anno <sup>M</sup>	7,96	<b>5,35</b>	4,45	3,91	1,71
Add1mese <sup>M</sup>	7,24	5,37	4,54	4,09	<b>1,67</b>
Molt1anno	10,63	8,51	7,57	6,18	2,60
Molt1mese	10,69	7,70	6,40	5,21	2,28
Molt1anno <sup>M</sup>	10,62	8,43	7,68	6,68	2,74
Molt1mese <sup>M</sup>	12,51	8,40	7,41	6,30	4,03

Tabella 6.10 MAPE del forecast dell'occupazione leisure della struttura esaminata.

	40 DBA	21 DBA	14 DBA	7 DBA	1 DBA
Add1anno	37,86%	23,67%	<b>19,38%</b>	<b>15,83%</b>	7,42%
Add1mese	<b>29,01%</b>	<b>22,16%</b>	19,84%	16,82%	8,71%
Add1anno <sup>M</sup>	33,33%	23,05%	19,95%	17,91%	7,87%
Add1mese <sup>M</sup>	32,84%	22,62%	19,68%	17,77%	<b>6,79%</b>
Molt1anno	37,89%	29,29%	26,06%	21,63%	8,99%
Molt1mese	47,22%	31,84%	26,89%	21,48%	9,13%
Molt1anno <sup>M</sup>	34,59%	26,41%	25,71%	23,21%	9,43%
Molt1mese <sup>M</sup>	56,76%	34,17%	28,67%	24,49%	15,91%

Nelle Tabelle 6.9 e 6.10 sono confrontati gli errori medi (MAE e MAPE) dei modelli di *forecast* calcolati utilizzando i *pick-up* dell'occupazione del segmento *leisure*. Come è possibile osservare gli errori medi sono molto simili agli errori calcolati considerando l'occupazione totale della struttura ricettiva esaminata. Questo è abbastanza scontato dato che circa l'80% della clientela appartiene al segmento *leisure*. Si può notare quindi che, ancora una volta, i modelli additivi producono dei risultati migliori rispetto ai modelli moltiplicativi e che più il *forecast* viene elaborato con largo anticipo, più la previsione è distante dalla realtà.

Per poter individuare il modello di *forecast* additivo più efficace in Tabella 6.11 e in Tabella 6.12 sono confrontati gli errori dei vari modelli additivi considerando solamente le previsioni che si riferiscono a date di soggiorno del 2012.

Tabella 6.11 MAE del forecast dei modelli additivi dell'occupazione leisure del 2012.

	40 DBA	21 DBA	14 DBA	7 DBA	1 DBA
Add1anno	8,48	5,41	<b>4,41</b>	<b>3,80</b>	<b>1,64</b>
Add1mese	<b>7,09</b>	<b>5,36</b>	4,50	3,95	1,91
Add1anno <sup>M</sup>	7,96	<b>5,35</b>	4,45	3,91	1,71
Add1mese <sup>M</sup>	7,24	5,37	4,54	4,09	1,67

Tabella 6.12 MAE del forecast dei modelli additivi dell'occupazione leisure del 2012.

	40 DBA	21 DBA	14 DBA	7 DBA	1 DBA
Add1anno	33,58%	<b>22,25%</b>	<b>19,16%</b>	<b>16,93%</b>	7,46%
Add1mese	<b>30,44%</b>	23,02%	20,54%	18,31%	9,14%
Add1anno <sup>M</sup>	33,33%	23,05%	19,95%	17,91%	7,87%
Add1mese <sup>M</sup>	32,84%	22,62%	19,68%	17,77%	<b>6,79%</b>

Anche in questo caso si può notare come i risultati siano molto simili tra di loro e non esista un modello che eccella in tutti i 5 archi temporali considerati. Volendo però entrare nei dettagli si può affermare che, analizzando un intervallo temporale pari a 40 giorni, il modello Add1mese produce una previsione migliore rispetto agli altri modelli. Questo dato sta a sottolineare, ancora una volta, che la stagionalità è un elemento fondamentale del *trend* occupazionale della struttura ricettiva esaminata, soprattutto quando si va ad analizzare il comportamento della clientela *leisure*. Per quanto riguarda gli altri intervalli, invece, si osserva ancora di più una minore distinzione tra gli errori dei modelli additivi, ma allo stesso tempo si nota che il modello Add1anno produce dei risultati migliori.

Un aspetto da evidenziare è che il *forecast* calcolato sull'occupazione *leisure* produce un errore medio maggiore rispetto al *forecast* calcolato sull'occupazione totale della struttura. Questo fattore è inaspettato, in quanto esaminando solo l'occupazione del segmento *leisure*, e quindi non considerando l'imprevedibilità del segmento *corporate* e dei gruppi, ci si poteva aspettare previsioni più precise.

Come visto nel capitolo precedente in questo elaborato sono stati inclusi nei modelli gli *outliers*, ossia quelle date in cui si registra un'occupazione decisamente maggiore rispetto alla media a causa di particolari eventi e festività.

In Tabella 6.13 e 6.14 sono riportati gli errori medi del *forecast* calcolato sull'occupazione del segmento *leisure* eliminando i *forecast* degli *outliers*. Per individuare queste date è stato attentamente osservato il calendario degli eventi della destinazione e, successivamente, eliminati gli errori medi delle previsioni di tali date.

Tabella 6.13 MAE del forecast dell'occupazione leisure della struttura esaminata senza outliers.

	40 DBA	21 DBA	14 DBA	7 DBA	1 DBA
Add1anno	7,74	5,17	4,23	<b>3,49</b>	1,71
Add1mese	<b>6,59</b>	5,27	4,58	3,82	1,95
Add1anno <sup>M</sup>	7,38	<b>4,99</b>	<b>4,21</b>	3,78	1,68
Add1mese <sup>M</sup>	6,72	5,20	4,52	4,11	<b>1,70</b>

Tabella 6.14 MAPE del forecast dell'occupazione leisure della struttura esaminata senza outliers.

	40 DBA	21 DBA	14 DBA	7 DBA	1 DBA
Add1anno	39,63%	24,73%	<b>20,12%</b>	<b>16,35%</b>	7,75%
Add1mese	<b>30,11%</b>	23,48%	21,07%	17,87%	9,27%
Add1anno <sup>M</sup>	34,12%	23,48%	20,36%	18,70%	8,38%
Add1mese <sup>M</sup>	33,59%	<b>23,43%</b>	20,47%	18,68%	<b>7,26%</b>

Come è possibile osservare, confrontando i risultati della Tabella 6.11 con i risultati della Tabella 6.13, il MAE diminuisce se non vengono considerati gli errori medi degli *outliers*, soprattutto con 40 e 21 giorni di anticipo, ovvero nelle previsioni che vengono elaborate con più largo anticipo e in cui ci sono più variabili che possono influenzare l'occupazione finale della struttura.

### 6.1.3 Forecasting dell'occupazione del segmento corporate

Tabella 6.15

MAE del forecast dell'occupazione corporate della struttura esaminata.

	14 DBA	7 DBA	1 DBA
Add1anno	2,03	1,67	<b>0,33</b>
Add1mese	2,21	1,77	0,34
Add1anno <sup>M</sup>	1,94	1,84	0,43
Add1mese <sup>M</sup>	<b>1,80</b>	<b>1,60</b>	0,46
Molt1anno	3,26	2,73	0,46
Molt1mese	3,25	3,27	0,66
Molt1anno <sup>M</sup>	3,30	3,02	0,56
Molt1mese <sup>M</sup>	3,02	2,24	1,71

Tabella 6.16

MAPE del forecast dell'occupazione corporate della struttura esaminata.

	14 DBA	7 DBA	1 DBA
Add1anno	69,60%	<b>61,22%</b>	<b>15,09%</b>
Add1mese	81,91%	69,94%	15,33%
Add1anno <sup>M</sup>	71,78%	68,72%	18,38%
Add1mese <sup>M</sup>	<b>62,54%</b>	65,43%	20,67%
Molt1anno	99,30%	91,21%	17,79%
Molt1mese	106,22%	100,60%	21,44%
Molt1anno <sup>M</sup>	101,95%	99,32%	20,87%
Molt1mese <sup>M</sup>	99,69%	89,03%	65,79%

Come si può osservare in Tabella 6.15 e in Tabella 6.16 nei modelli di *forecasting* costruiti per prevedere l'occupazione del segmento *corporate* si sono calcolati solamente i *pick-up* considerando 14 DBA, 7 DBA e 1 DBA, questo perché la clientela appartenente a questo *cluster* ha un *lead time* di prenotazione molto breve e quindi tende a prenotare il proprio soggiorno sotto data.

Osservando queste tabelle si possono riscontrare le stesse considerazioni descritte precedentemente, ossia anche con il segmento *corporate* i modelli additivi producono dei risultati migliori e più ci si avvicina alla data di soggiorno più l'errore diminuisce.

Prima di analizzare in maniera approfondita i risultati di questi *advanced booking methods* si deve ricordare che solamente il 7% della clientela appartiene al segmento *corporate* e questo ha creato diversi problemi nel calcolo e nella valutazione del *forecast* perché in molte date, soprattutto nei mesi estivi e nei *weekend*, non si registra domanda da parte di questa categoria di clientela. Ad esempio in quelle date in cui si registra un'occupazione finale ( $A_t$ ) pari a zero il MAPE non può essere calcolato e questo problema si è riscontrato nel 39% delle osservazioni in cui si è calcolato il *forecast*. Un altro problema che si è verificato nel calcolo dei modelli moltiplicativi è che nel momento della costruzione della Multiplicative Booking Matrix in molte date è stato impossibile individuare il *pick-up* moltiplicativo perché il  $Book_{t,j}$  e le camere occupate effettivamente a consuntivo sono pari a 0. Questa ha avuto una importante ricaduta sul calcolo del *forecast* e delle medie dei *pick-up* perché molti valori erano nulli. Questo problema si è riscontrato spesso con 14 DBA, perché con 14 giorni di anticipo le camere occupate,  $Book_{t,j}$ , sono molto poche e spesso nulle. Un ultimo problema è che spesso nelle ultime 24 ore della data di soggiorno considerata non si ricevono prenotazioni. Questo ha fatto sì che l'errore assoluto medio, considerando una sola giornata di anticipo, fosse sempre prossimo allo zero, con qualsiasi modello osservato. Ciò è dovuto dal fatto che con un anticipo di 24 ore il *pick-up* sia spesso uguale a zero e di conseguenza l'errore medio risulta molto basso. A questo si aggiunge il fatto che vi sono date in cui non si registra occupazione per il segmento *corporate*. Dopo questa premessa è possibile osservare, in Tabella 6.17 e in Tabella 6.18, gli errori medi delle osservazioni del 2012.

Tabella 6.17

MAE del forecast dei modelli additivi dell'occupazione corporate del 2012.

	14 DBA	7 DBA	1 DBA
Add1anno	2,18	1,84	0,44
Add1mese	2,43	1,97	<b>0,35</b>
Add1anno <sup>M</sup>	1,94	1,84	0,43
Add1mese <sup>M</sup>	<b>1,80</b>	<b>1,60</b>	0,46

Tabella 6.18

MAPE del forecast dei modelli additivi dell'occupazione corporate del 2012.

	14 DBA	7 DBA	1 DBA
Add1anno	80,50%	96,36%	18,94%
Add1mese	96,36%	82,18%	19,07%
Add1anno <sup>M</sup>	71,78%	68,72%	<b>18,38%</b>
Add1mese <sup>M</sup>	<b>62,54%</b>	<b>65,43%</b>	20,67%

Come si può notare in queste tabelle, il modello che produce un errore più basso è il modello che considera solamente le osservazioni di un mese. Questo sta a sottolineare, ancora una volta, che il segmento *corporate* ha un comportamento che varia in base al

mese considerato perché, dovendo viaggiare per motivi lavorativi, dipende molto dal calendario lavorativo.

Come si può osservare nelle precedenti tabelle, per la struttura esaminata, il calcolo del *forecast* dell'occupazione del segmento *corporate* è assai poco significativo registrando fino ad un errore percentuale del 96% per un errore assoluto di 2 *room night*.

## 6.2 Utilizzo dei modelli di forecasting nella realtà lavorativa

In questo elaborato sono stati testati diverse varianti degli *advanced booking methods* per poter individuare i modelli più efficienti e di conseguenza più utili per un albergo.

La prima considerazione che può essere fatta è che costruire e utilizzare dei modelli moltiplicativi non è utile, perché i risultati delle previsioni si discostano molto dalla realtà.

L'altro aspetto da considerare è che in una struttura ricettiva che ospita prevalentemente turisti appartenenti ad un unico segmento, come nel caso dell'hotel esaminato, e che in molti mesi dell'anno ha un tasso di occupazione quasi pari al 100%, si hanno risultati migliori stimando direttamente l'occupazione totale della struttura.

Un altro elemento che si è osservato, soprattutto nel *forecast* dell'occupazione totale e di conseguenza dell'occupazione *leisure*, è che non esiste una sostanziale differenza tra i risultati dei modelli additivi costruiti. L'unico aspetto da evidenziare è che facendo una previsione con 40 giorni di anticipo si è osservato che utilizzando un modello Add1mese o Add1mese<sup>M</sup> si producono delle previsioni migliori. Riprendendo l'affermazione di Fildes e Lusk (1984) nessun *revenue manager* esperto può pensare di poter individuare un modello di *forecasting* in assoluto migliore di tutti gli altri modelli e utilizzarlo per prevedere qualsiasi data di un esercizio. Solitamente un *revenue manager* dovrebbe quindi considerare un insieme di modelli contemporaneamente e confrontarne i risultati. Quest'ultimi successivamente dovranno essere valutati e giudicati in base a ciò che si ha appreso con l'esperienza lavorativa e applicando il risultato alla realtà. Durante tutto l'elaborato si è infatti sempre ricordato che un modello basato su regole matematiche e statistiche può solamente essere utilizzato come supporto alle decisioni del *revenue manager* e non come guida assoluta da seguire. Per questo motivo ciò che si deduce da questa analisi dei risultati è che nella pratica



lavorativa potrebbe essere meglio calcolare il *forecast* utilizzando tutti e 4 i modelli additivi e successivamente confrontarne i risultati.

Un'altra valutazione da fare riguarda gli *outliers*. Come illustrato precedentemente utilizzare dei modelli di *pick-up* non produce dei buoni risultati in quelle date caratterizzate da eventi particolari e quindi da un'occupazione che si discosta di molto dai *pick-up* medi. In queste date conviene quindi utilizzare altri modelli. Un metodo potrebbe essere utilizzare il modello *Same day last year*, che come si è visto nel capitolo 4 consiste nell'osservare l'occupazione registrata nell'esercizio precedente nella stessa data e prevedere che l'occupazione di quest'anno sarà simile a quella osservata nell'anno precedente. Un'altra possibilità potrebbe essere quella di aggiungere al  $Book_{t,j}$  per la data esaminata il *pick-up*,  $PU_{t,j}$ , che si è registrato l'anno precedente, in quella stessa data, considerando lo stesso arco temporale. Nell'utilizzare queste due soluzioni ci si deve ricordare di considerare, per le festività nazionali, alcuni accorgimenti.

Con le festività nazionali che si registrano sempre nello stesso giorno dell'anno (31 dicembre, 6 gennaio, 25 aprile, 1 maggio, 2 giugno, 15 agosto e 8 dicembre), si deve confrontare il dato relativo alla stessa data, valutando allo stesso tempo il giorno della settimana in cui "cade" la festività. Infatti, nel caso in cui la festività sia un anno vicino al *weekend* ed un anno nel *midweek* l'occupazione sarà molto diversa soprattutto considerando i diversi segmenti: una festività vicino a un *weekend* (un "ponte") causa un aumento della domanda proveniente dal segmento *leisure*, ma allo stesso tempo un calo della domanda proveniente dal segmento *corporate*.

Con le festività nazionali che si svolgono in periodi diversi dell'anno ma nello stesso giorno della settimana (la domenica di Pasqua, il lunedì di Pasquetta e il Martedì Grasso del Carnevale) è importante confrontare lo stesso giorno dell'evento, considerando però che la settimana e il mese in cui si svolge l'evento può apportare delle modifiche sostanziali nel comportamento dei turisti. Gli alberghi durante un Carnevale di febbraio solitamente registrano un'occupazione inferiore rispetto ad un Carnevale di marzo, a causa delle differenti condizioni meteorologiche. Lo stesso discorso vale per Pasqua che può essere "alta" o "bassa". In questi casi è più utile confrontare i risultati di più anni per avere un'immagine più completa della situazione.

In Tabella 6.19 si può vedere un esempio di *forecast* "aggiustato" per la notte di Capodanno 2012. Con 40 giorni di anticipo il  $Book_{t-40}$  è pari a 19 camere. Il modello

previsione Add1anno ha prodotto come risultato un *forecast*  $F_t$  di 35 camere occupate, ma l'occupazione reale registrata ( $A_t$ ) è pari a 59. Provando ad aggiungere al  $Book_{t-40}$  il *pick-up*  $PU_{t,40}$  registrato nel 2011 per la stessa notte, che è pari a 42 camere, si ottiene un *forecast* ( $F_t$ ) di 61 camere, quindi praticare uguale alla realtà. Utilizzando invece il metodo *Same day last year* si ha invece una previsione pari a 60 camere.

Questo esempio prova che, per la struttura esaminata, nelle date caratterizzate da un evento particolare, gli *Additive Booking Methods* non producono dei buoni risultati e si devono utilizzare dei metodi per “aggiustare” la previsione.

Tabella 6.19 Esempio di forecast “aggiustato”

Modello	$PU_{t,j}$	$F_t^*$	$F_t$	$A_t$	$Book_{t-40}$	MAE	MAPE
Forecast aggiustato	42	60	61	59	19	1	1,69%
Add1anno	16,43	35	35	59	19	24	39,94%

Ci si deve soffermare inoltre ad analizzare i risultati del *forecast* dell'occupazione del segmento *corporate*. Come si è visto nel paragrafo precedente, nella costruzione di questi modelli, si sono incontrati diversi problemi a causa delle poche osservazioni disponibili. Il segmento *corporate*, infatti, rappresenta solamente circa il 7% della clientela totale della struttura. Per questo motivo si può affermare che quando il segmento rappresenta una minima parte della clientela non conviene costruire un modello di *forecasting* perché le previsioni non sono robuste e quindi risultano inutilizzabili. Volendo però avere un sostegno nelle decisioni, dai risultati osservati in Tabella 6.17 e in Tabella 6.18, si può affermare che l'intervallo che considera 7 giorni di anticipo produce delle previsioni più utili, in quanto con un anticipo di 14 giorni troppe date non hanno camere prenotate per la data di soggiorno osservata e con 24 ore di anticipo in troppe date non vengono effettuate prenotazioni. In aggiunta si può affermare che il modello che considera i *pick-up* di un mese produce dei risultati migliori e quindi si può decidere di costruire direttamente solo i modelli Add1mese e Add1mese<sup>M</sup>.

### 6.3 Limiti nell'utilizzo degli Advanced Booking Methods

Gli *advanced booking methods* e in generale tutti i modelli di *forecasting*, per quanto precisi siano, non possono produrre delle previsioni prive di errori, perché non è

possibile considerare tutte le variabili che influiscono sul tasso di occupazione finale di una determinata data. Esistono, ad esempio, dei fattori che non possono essere previsti e quindi inclusi nei modelli di *forecasting*. Questi sono gli eventi esogeni e imprevedibili, come le condizioni meteorologiche avverse, grandi incidenti che causano ritardi nei sistemi di trasporto, scioperi nazionali, crisi economiche nazionali o internazionali, epidemie, eruzioni di vulcani, uragani e molti altri, che provocano cancellazioni di prenotazioni alberghiere o al contrario improvvisi aumenti di prenotazioni.

Un altro limite di questi modelli è che considerano solamente il tasso di occupazione di una data e non l'ADR e, di conseguenza, il REVPAR. Ad esempio, con un anticipo di 40 giorni si prevede che saranno occupate 35 camere per una determinata data. A questo punto il *revenue manager* può decidere di abbassare le tariffe per cercare di rendere la propria struttura più competitiva e aumentare così il numero di soggiorni acquistati dai turisti. A consuntivo si registra un'occupazione di 40 camere. Il tasso di occupazione è sicuramente aumentato, ma allo stesso tempo l'ADR è calato. Il modello produce quindi una previsione con un MAE pari a 5 camere, senza considerare la variazione della tariffa e senza includere nel modello le tariffe che erano state applicate nelle osservazioni precedenti. I *pick-up* delle prenotazioni dipendono molto dalle tariffe applicate e dalle variazioni che vengono apportate ai prezzi e il fatto che non vengano considerate nel modello sicuramente ne limitano l'utilizzo e la bontà delle previsioni. In aggiunta in questi modelli solitamente vengono considerate solamente il numero di camere occupate e non il numero di ospiti che hanno pernottato in una camera. Questo è un grosso limite perché il fatturato di un albergo non dipende solo dal numero di camere vendute, ma anche dal numero di presenze registrate. Ad esempio un aumento di camere prenotate non è per forza un segnale positivo se poi si registra una diminuzione dell'occupazione media per camera.

La durata media dei soggiorni è un altro aspetto che non viene considerato negli *advanced booking methods*. Se in un sabato caratterizzato solitamente da un elevato tasso di occupazione, per un evento di forte richiamo o per una festività nazionale, viene applicato un anno una restrizione, tipo un *minimum stay*, che nell'anno precedente non era stata applicata, può essere che in quel giorno il tasso di occupazione sia diminuito, ma allo stesso tempo sia aumentato il tasso di occupazione del venerdì e della domenica perché è aumentata la durata media del soggiorno. Il modello di *forecasting* darà

probabilmente un alto errore, in termini di MAE e MAPE, evidenziando così un errore nella strategia commerciale utilizzata, senza considerare però la restrizione e l'effetto positivo registrato nei giorni vicini.

Un limite degli *advanced booking methods* moltiplicativi, che è già stato illustrato precedentemente, è che nel calcolo dei *pick-up* percentuali medi non possono essere incluse quelle date in cui il  $Book_{t-j}$  è pari a 0 e come si è visto questo può succedere spesso.

Altri due fattori che limitano l'utilizzo di questi modelli sono la dimensione del segmento osservato e la regolarità con cui si registra l'occupazione da parte di tale segmento. Come si è visto nel paragrafo precedente con il segmento *corporate*, nel caso in cui il segmento rappresenti solamente una piccola o modesta parte della clientela totale della struttura ricettiva, il modello non produce dei risultati utilizzabili perché non ha dati sufficienti su cui calcolare le medie e quindi le previsioni. In aggiunta, nel caso considerato le previsioni sull'andamento del segmento *corporate* hanno prodotto risultati inutilizzabili in estate, durante le festività e nei *weekend*, quando si registra un'occupazione quasi nulla di questo segmento. Analoghi problemi riscontrati per il segmento gruppi, che non avendo un *trend* occupazionale regolare e prevedibile, non è stato neppure considerato nella creazione dei modelli.

Un altro limite di questi modelli è che non considerano i canali distributivi e prezzi di vendita delle camere dell'albergo. Come si è visto nel capitolo 3 esistono moltissimi canali di prenotazione e in ogni canale è possibile applicare strategie di vendita e tariffarie diverse. Se un anno si decide di aumentare il numero di canali dove vendere l'albergo, potrebbero aumentare di molto le prenotazioni e quindi aumentare e di conseguenza mutare i *pick-up* rispetto all'anno precedente.

Infine, il risultato di un modello basato sul *forecast* dipende molto dall'errore. Se il *receptionist* inserisce delle prenotazioni doppie nel PMS o in ritardo rispetto alla data in cui effettivamente è stata ricevuta la prenotazione o un gruppo viene inserito in una data sbagliata, il *pick-up* delle prenotazioni di queste date risulta errato e l'errore si propagherà nei calcoli previsti dal modello. Lo stesso potrebbe succedere se ad esempio per alcuni giorni i sistemi informatici non dovessero funzionare in modo corretto.

## Conclusioni

Lo scopo del *revenue management* è quello di allocare la giusta unità di inventario al giusto cliente al momento giusto applicando dei sistemi di gestione delle informazioni e di pianificazione delle strategie tariffarie con lo scopo di massimizzare i profitti.

Come si è visto nel corso di questa tesi, l'attività di *revenue management* è un processo complesso che richiede uno sforzo e un'attività continua da parte degli addetti del *revenue management system*.

Il *revenue manager*, in collaborazione con il *marketing manager*, deve segmentare la clientela per poter valutare l'elasticità della curva di domanda di ogni segmento rispetto al prezzo. Si deve riconoscere quindi in anticipo quale tipologia di cliente, in un determinato momento, si sta presentando all'acquisto. L'attività di segmentazione della clientela è, infatti, un'attività indispensabile del processo di *revenue management* perché attraverso l'individuazione delle caratteristiche della clientela è possibile prevedere il suo comportamento e programmare la strategia commerciale e tariffaria da proporre.

Negli ultimi anni, grazie ai nuovi canali di prenotazione *online*, i turisti hanno mutato il loro comportamento d'acquisto e hanno imparato ad utilizzare il *web* per cercare l'offerta migliore. Gestire l'attività commerciale di una struttura ricettiva non significa più solamente collaborare con le maggiori agenzie di viaggio e con i *tour operator*, ma comporta l'essere continuamente aggiornati sul *trend* del mercato e sulle nuove esigenze della domanda.

Il *revenue manager* deve quindi conoscere le necessità e i desideri della clientela, il *lead time* di prenotazione e i canali di prenotazione utilizzati per acquistare i soggiorni. Le sue decisioni possono essere supportate efficacemente affiancandole ad un solido modello di *forecasting* che preveda l'occupazione dell'hotel nei vari periodi dell'anno. In questo modo si possono decidere quali politiche commerciali e di *pricing* attuare per poter conquistare i vari *cluster* dell'ospitalità alberghiera impostando con maggior consapevolezza le griglie tariffarie pubbliche e le tariffe convenzionate riservate ai clienti *business*. Inoltre si può gestire efficacemente l'inventario della struttura, sapendo anticipatamente quante camere mettere in vendita nei vari canali distributivi. Grazie al *forecasting* è possibile infatti gestire al meglio le richieste dei gruppi, programmando

preventivamente l'inventario da assegnare a tale *cluster*, quello da vendere ai clienti individuali *leisure* e quanto riservare alla clientela *business* convenzionata. Integrare il modello di *forecasting* con la gestione dei canali distributivi e le decisioni di *pricing* diventa quindi un'attività da esercitare continuamente se si vogliono raggiungere i migliori risultati.

Un modello di *forecasting* ben costruito e che fornisce dei solidi risultati permette quindi di prendere delle decisioni basandosi su delle conoscenze e non su semplici supposizioni. Queste conoscenze derivano dalle serie storiche che devono essere adeguatamente costruite considerando il calendario dei vari esercizi, inserendo giornalmente il tasso di occupazione, l'ADR, il REVPAR, gli eventi che producono delle variazioni nell'occupazione dalla struttura ed eventuali restrizioni applicate.

La precisione dei pronostici dipende da più variabili: l'accuratezza dei dati raccolti, la frequenza di aggiornamento e la capacità di suddividere la clientela in segmenti. Tutte le persone coinvolte in queste fasi dovranno, quindi, conoscere i fondamenti del *revenue management* e gli obiettivi commerciali di breve e di lungo termine che la proprietà si è prefissata di raggiungere. In questo modo dal *receptionist*, al direttore dell'albergo, dagli addetti al *revenue management*, all'ufficio *booking* si sentiranno coinvolti in questo processo e si impegneranno nel raggiungimento degli obiettivi.

In questo elaborato sono stati esaminati alcuni modelli di *forecasting* basati sulla conoscenza delle prenotazioni con l'obiettivo di individuare il modello che più utilmente potesse essere applicato in una realtà lavorativa di un gruppo alberghiero.

Dopo aver esaminato diverse varianti degli *Advanced Booking Methods* si è selezionato il modello che utilizza il *pick-up* classico additivo delle prenotazioni, grazie alla sua facile costruzione e ai buoni risultati prodotti.

Si è capito inoltre che è importante effettuare delle previsioni con diversi giorni di anticipo, in questo modo è possibile modificare la strategia commerciale e tariffaria man mano che la previsione si avvicina alla data di soggiorno esaminata.

In una struttura ricettiva con un tasso di occupazione dipendente dalla stagionalità è utile confrontare i risultati delle previsioni costruite su dati relativi a periodi di diversa ampiezza: un mese, per poter tener conto del *trend* del mese esaminato, un anno, per poter considerare anche i cambiamenti del comportamento d'acquisto della clientela nei diversi esercizi. Si è notato, in aggiunta, che la stagionalità influisce negli errori medi

delle previsioni: i *forecast* elaborati in alta stagione producono delle previsioni migliori, con degli errori medi inferiori, rispetto ai *forecast* elaborati nei mesi di bassa stagione.

Con i dati a disposizione si è visto che per la struttura considerata, nella quale la maggior parte della clientela appartiene ad un unico segmento, conviene fare delle previsioni sull'occupazione totale invece che sui singoli segmenti.

Infine si è arrivati alla conclusione che confrontare i risultati di diverse previsioni è meglio che impostare le decisioni operative su un unico *forecast*. I risultati ottenuti sono comunque alquanto imprecisi e possono solo costituire un supporto per le decisioni del *management*. I risultati dei modelli matematico - statistici devono, per tanto, sempre essere affiancati dall'esperienza, dalla sensibilità e dalle conoscenze del *revenue manager* che deve essere in grado di valutare e interpretarne i risultati. Il *revenue management* è, infatti, una scienza in cui gli indici e gli strumenti informatici hanno un ruolo fondamentale, nella fase operativa, per l'analisi e la sintesi della situazione, ma, allo stesso tempo, l'elemento umano non può essere sostituito e risulta indispensabile in tutte le fasi del processo.





## Bibliografia

AMDEKAR J., PADMANABHUNI S. (2006), *Future of Travel & Tourism Industry with the adoption of Web Services in Electronic Distribution*, Infosys, March, pp 1-18, [www.infosys.com/industries/hospitality-leisure/white-papers/Documents/webservices-adoption-travel-tourism.pdf](http://www.infosys.com/industries/hospitality-leisure/white-papers/Documents/webservices-adoption-travel-tourism.pdf)

ANDERSON C. K. (2009), *The Billboard Effect: Online Travel Agen Impact on Non-OTA Reservation Volume*, Cornell Hospitallity Report, 9 (16), October 2009, [www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/](http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/)

BALTIERREZ T. (2003), *Package Tour. La via inglese al viaggio organizzato*, Hoepli, Milano.

BAKER T., *Defining Revenue Management and Dynamic Pricing – the difference is important!* [www.thinkaboutpricing.com/left-navigation/revenue-management.html](http://www.thinkaboutpricing.com/left-navigation/revenue-management.html)

BAUM T. (1995), *Managing Human Resources in the European Tourism and Hospitality Indusry. A strategic Approach*, Chapman & Hall, Londra.

BROWNELL J., NEWMAN A. (2009), *Hospitality Managers and Communication Tchnologies: Challenges and Solutions*, Cornell Hospitality Report, 9 (18), December 2009, [www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/](http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/)

BUHALIS D. (1998), *Strategic Use of Information Technologies in the Tourist Industry*, *Tourism Management*, 19 (5), pp 409-421.

CARLZON J. (1987), *Moments of Truth*, Ballinger, Cambridge, Mass.

CANINA L., ENZ C.A. (2005), *An Examination of Revenue Management in Relation to Hotels' Pricing Strategy*, Cornell Hospitality Report, 5 (6), pp 22-47, [www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/](http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/)

COBANOGLU C. (2001), *Analysis of business travelers' hotel selection and satisfaction*, Ph.D Dissertation, Oklahoma State University, <http://e-archive.library.okstate.edu/dissertations/AAI3023914>

CORIGLIANO M. A., BAGGIO R. (2011), *Internet & Turismo 2.0. Tecnologie per operare con successo*, EGEA, Milano.

CROCE V., MAGGI R. (2005), *Lugano Tourism Indicator – A competitiveness Indicator for City Tourism Destinations in Europe*, UNWTO, Coimbra.

FAZZINI M. (2008), *Lo Yield Management*, Franco Angeli, Milano.

FILDES R., LUSK E. J. (1984), *The choice of a forecasting model*, Omega, pp 427-435.

FRANCH M. (1999), *La comunicazione online*, CEDAM, Padova.

GENTILE R. (2007), *Vendere viaggi in Italia. Guida ragionata ad agenzie di viaggi, network e associazioni, Internet e new media*, Hoepli, Milano.

GRASSO F. (2006), *Il Revenue Management alberghiero. Come aumentare il profitto di un albergo*, Hoepli, Milano.

GRASSO F. (2012), *Oltre il Revenue Management alberghiero. Come cogliere le nuove opportunità di mercato*, Hoepli, Milano.

JARVELA P., LOIKKANEN J., TINNILA M., TUUNAINEN V.K. (1999), *Business Models for Electronic Commerce in the Travel Services*, Information Technology and Tourism, 2 (3/4).

JENNING J., HAUGHTON L. (2005), *It's Not the Big That Eat the Small...It's the Fast That Eat the Slow*, Phoenix Books, Inc.

KIM W.G., KIM D.J. (2004), *Factors affecting online hotel reservation intention between on-line and non on-line costumers*, *Hospitality Management*, 23 (2004), pp 381-395, [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431904000179](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431904000179)

KIMES S.E. (1989), *Yield management: a tool for capacity-constrained service firms*, *Journal of Operation Management*, 8 (4), pp 348-363, [www.citeulike.org/user/aan/article/2499721](http://www.citeulike.org/user/aan/article/2499721)

KIMES S.E. (2005), *A strategic approach to yield management*, in INGOLD A., YEOMAN I., MCMAHON-BETTIE, *Yield management: strategies for service industries*, Thomson Learning, Londra.

KIMES S.E. (2010), *The Future of Hotel Revenue Management*, *Cornell Hospitality Report*, 10 (14), October 2010, [www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/](http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/)

KIMES S.E., CHASE R.B (1998), *Strategic levers of yield management*, *Journal of Service Research*, 1(2), pp 156-166, <http://jsr.sagepub.com/content/1/2/156.abstract>

KIMES S.E., WEATHERFORD L.R. (2003), *A comparison of forecasting methods for hotel revenue management*, *International Journal of Forecasting*, n°19, pp 401-415, [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169207002000110](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169207002000110)

LAWSON F.R (1982), *Trends in business tourism management*, *Tourism Management*, 3 (4), Butterworth & Co (Publishers) Ltd, pp 298-302, [www.sciencedirect.com/science/article/pii/0261517782900541](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0261517782900541)

LEE A.O. (1990), *Airline Reservations Forecasting: Probabilistic and Statistical Models of the Booking Process*. *Flight Transportation Laboratory R90-5*, Massachusetts Institute of Technology.

LITTLEWOOD K. (1972), *Forecasting and control of passenger bookings*, Proceedings of the 12<sup>th</sup> Annual AGIFORS Symposium, 4, pp 111-123.

LOCANE P. D. (2009), *Revenue Management. Yield Management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi*, Marco Valerio Editore, Torino.

MARTINI U. (2000), *L'impatto di Internet sulla struttura del mercato turistico leisure*. Università di Trento, Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali, Gennaio, [www.researchgate.net/publication/24136720\\_L'impatto\\_di\\_internet\\_sulla\\_struttura\\_del\\_mercato\\_turistico\\_leisure](http://www.researchgate.net/publication/24136720_L'impatto_di_internet_sulla_struttura_del_mercato_turistico_leisure)

MAKRIDAKIS S. et al. (1982), *The accuracy of extrapolation (time series) methods: results of a forecasting competition*, Journal of Forecasting, 1, pp 111-153, [http://www.researchgate.net/publication/229864129\\_The\\_accuracy\\_of\\_extrapolation\\_\(time\\_series\)\\_methods\\_Results\\_of\\_a\\_forecasting\\_competition](http://www.researchgate.net/publication/229864129_The_accuracy_of_extrapolation_(time_series)_methods_Results_of_a_forecasting_competition)

MODICA P., LANDIS C., PAVAN A. (2011), *Yield Management e risultati aziendali nelle imprese dell'ospitalità*, Economia Aziendale Online, Vol. 2, 1/2011, pp 57-64, <http://riviste.paviauniversitypress.it/index.php/ea/article/download/828/883>

NOONE B. M., MATTILA A. S. (2009), *Hotel revenue management and the Internet: The effect of price presentation strategies on costumers' willingness to book*, International Journal of Hospitality Management ,28 (2009), pp 272-279, <http://www.deepdyve.com/lp/elsevier/hotel-revenue-management-and-the-internet-the-effect-of-price-0x4C3eASG3>

ONT (2010a), *Performance di vendita delle imprese del ricettivo. I Trimestre 2010*, IS.NA.R.T. Scpa, Maggio, [www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT\\_2010-04-30\\_02383.pdf](http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2010-04-30_02383.pdf)

ONT (2010b), *Performance di vendita delle imprese del ricettivo. II Trimestre 2010*,  
IS.NA.R.T. Scpa, Luglio,  
[www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT\\_2010-07-22\\_02404.pdf](http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2010-07-22_02404.pdf)

ONT (2010c), *Performance di vendita delle imprese del ricettivo. III Trimestre 2010*,  
IS.NA.R.T. Scpa, Ottobre,  
[www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT\\_2010-10-01\\_02470.pdf](http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2010-10-01_02470.pdf)

ONT (2011a), *Performance di vendita delle imprese del ricettivo. IV Trimestre 2010*,  
IS.NA.R.T. Scpa, Gennaio,  
[www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT\\_2011-01-25\\_02574.pdf](http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2011-01-25_02574.pdf)

ONT (2011b), *Performance di vendita delle imprese del ricettivo. I Trimestre 2011*,  
IS.NA.R.T. Scpa, Maggio,  
[www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT\\_2011-05-31\\_02610.pdf](http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2011-05-31_02610.pdf)

ONT (2011c), *Performance di vendita delle imprese del ricettivo. II Trimestre 2011*,  
IS.NA.R.T. Scpa, Luglio,  
[www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT\\_2011-07-01\\_02628.pdf](http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2011-07-01_02628.pdf)

ONT (2011d), *Performance di vendita delle imprese del ricettivo. III Trimestre 2011*,  
IS.NA.R.T. Scpa, Ottobre,  
[www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT\\_2011-11-07\\_02738.pdf](http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2011-11-07_02738.pdf)

ONT (2012a), *Performance di vendita delle imprese del ricettivo. IV Trimestre 2011*, IS.NA.R.T. Scpa, Gennaio, [www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT\\_2012-02-02\\_02791.pdf](http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2012-02-02_02791.pdf)

PARTHA P.B. (1999), *The McKinsey Quarterly*, Number 2, Spring 1999.

PIGGOTT D. (2011), *Invent the future series: spotlight on revenue management. Placing the customer at the heart of revenue management*, Amadeus, <http://rss.hsyndicate.com/file/152004732.pdf>

RAVENNA A., PANDOLFI E. V. (2010), *Revenue Management. Gestione Strategica Del Prezzo Per L'ottimizzazione Dei Ricavi Nell'impresa Alberghiera*, IPSOA, Marco Valeri Editore, Torino.

ROSSI C. (2006), *In viaggio...verso il digitale. Le imprese della distribuzione turistica di fronte alla sfida del web*, Università Ca' Foscari, Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing", 20-21 gennaio 2006, [www.escp-eap.net/conferences/marketing/2006\\_cp/Materiali/Paper/It/Rossi.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2006_cp/Materiali/Paper/It/Rossi.pdf)

RUTHERFORD D.G., O' FALLON M.J. (2006), *Hotel Management and Operations*, 4<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, INC, February, 24, New Jersey.

SALOMON A. (1990), *Yield Management. Leaders shed light on the "dark Science"*, *Hotel and Motel Management*, n. 205, pp 85-88.

SWARBROOK J., HORNER S. (2001), *Business travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

TRETYAKEVICH N. (2010), *Business travel and leisure tourism: leisure-related motivations of conference attendees*, University of Lugano, Master in International Tourism, September, 15, [www.bul.unisi.ch/cerca/bul/memorie/master/pdf/0910Tretyakevich.pdf](http://www.bul.unisi.ch/cerca/bul/memorie/master/pdf/0910Tretyakevich.pdf)

UNIVERSITÀ DI RIMINI (2001), *Hotel Pricing and Yield Management*, [www.polorimini.unibo.it/NR/rdonlyres/4F23E51A-1497-4B99-A1CF-D25E7A1DDE1B/0/7\\_2001\\_Gigli.pdf](http://www.polorimini.unibo.it/NR/rdonlyres/4F23E51A-1497-4B99-A1CF-D25E7A1DDE1B/0/7_2001_Gigli.pdf)

WIIG A. (2004), *Risk and disintermediation in tourism*, Minchelsen Institute, pp 1-10, <http://bora.cmi.no/dspace/bitstream/10202/126/1/Working%20paper%20WP%202004-6.pdf>

WOTTON G., STEVENS T. (1995), *Business Tourism: a study of the market for hotel-based meetings and its contribution to Wales's Tourism*, *Tourism Management*, 16 (4), pp 305-313, [www.sciencedirect.com/science/article/pii/0261517795000200](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0261517795000200)

WTO (World Tourism Organization) (1999), *Marketing Tourism Destinations Online. Strategies for the Information Age*, WTO Business Council Publications, September, Madrid, [www.sete.gr/files/Media/Ebook/110304\\_Marketing%20Tourism%20Destinations%20Online%20-%20Strategies%20for%20the%20Information%20Age.pdf](http://www.sete.gr/files/Media/Ebook/110304_Marketing%20Tourism%20Destinations%20Online%20-%20Strategies%20for%20the%20Information%20Age.pdf)

YE Q., LAW R., GU B., CHEN W. (2010), *The influence of user-generated content on travel behaviour: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings*, *Computers in Human Behavior* 27(2), pp 634-639, [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563210000907](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563210000907)

ZAKHARY A., ATIYA A.F., EL-SHISHINY H., EL GAYAR N., (2009), *Forecasting Hotel Arrivals and Occupancy Using Monte Carlo Simulation*, <https://alumnus.alumni.caltech.edu/~amir/hotelsim1.pdf>

ZAKHARY A., ATIYA A.F., EL GAYAR N.,(2008), *A Comparative Study of the Pickup Method and its Variations Using a Simulated Hotel Reservation Data*, ICGST-AIML Journal, Volume 8, Special Issue on Computational Methods for the Tourism Industry, pp 15-21, <http://alumnus.caltech.edu/~amir/hotel-pick-up.pdf>

ZARABARA C. (2009), *Strategie di Web Marketing per il settore turistico alberghiero. Come utilizzare internet per aumentare la propria clientela*, Hoepli, Milano.



## Sitografia

<http://hotel.lastminute.com/>

[www.amadeus.net/home](http://www.amadeus.net/home)

[www.bestwestern.com](http://www.bestwestern.com)

[www.booking.com](http://www.booking.com)

[www.carlsonwagonlit.com](http://www.carlsonwagonlit.com)

[www.dayuse-hotels.com/it/IT/](http://www.dayuse-hotels.com/it/IT/)

[www.expedia.it](http://www.expedia.it)

[www.galileo.com](http://www.galileo.com)

[www.google.it/trends/](http://www.google.it/trends/)

[www.polorimini.unibo.it/NR/rdonlyres/4F23E51A-1497-4B99-A1CF-D25E7A1DDE1B/0/7\\_2001\\_Gigli.pdf](http://www.polorimini.unibo.it/NR/rdonlyres/4F23E51A-1497-4B99-A1CF-D25E7A1DDE1B/0/7_2001_Gigli.pdf)

[www.sicaniasc.it/wp/2012/07/il-segmento-business](http://www.sicaniasc.it/wp/2012/07/il-segmento-business)

[www.thinkaboutpricing.com/left-navigation/revenue-management.html](http://www.thinkaboutpricing.com/left-navigation/revenue-management.html)

[www.tripadvisor.it](http://www.tripadvisor.it)

[www.trivago.it](http://www.trivago.it)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

