

@HOTEL: digital marketing operations



Daniela Mazzacano

in collaborazione con

FORMAT 

for.te.

@HOTEL: digital marketing operations

Daniela Mazzacano

@HOTEL: digital marketing operations

a cura di
Daniela Mazzacano

Copertina
Noemi Moauro

Le attività di ricerca e di redazione del rapporto sono state svolte nell'ambito del progetto Format 3, con il cofinanziamento del fondo For.Te. (RUP npf288_pr13_av210)

EDIZIONI ISTA

Istituto Internazionale di Studi, Formazione e Promozione Turistico Alberghiera "Giovanni Colombo"

00187 Roma - via Toscana 1

Copyright © 2014 Federalberghi & Format

La traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm, i film, le fotocopie), nonché la memorizzazione elettronica, sono riservati per tutti i Paesi.

Indice

Indice	3
<i>Premessa</i>	5
<i>E-tourism: l'importanza dell'IT nel settore turistico</i>	7
1.1 L'evoluzione della supply chain turistica: dalla catena distributiva tradizionale all'avvento delle OTA.....	10
1.2 E-commerce turistico: l'evoluzione del commercio elettronico verso il mobile commerce.....	15
1.3 Il tourist behaviour e il ruolo dei social media nella scelta di un hotel.....	20
1.4 Il ruolo dei PMS e l'impatto sul revenue management	25
<i>Gli antecedenti</i>	28
2.1 Il contesto italiano	29
2.1.1 L'offerta alberghiera italiana: numeri e caratteristiche.....	29
2.1.3 Risultati e indicazioni.....	33
2.2 Network Exploitation Capability: il modello della Cornell University.....	35
<i>Network Exploitation Capability: l'applicazione al comparto alberghiero italiano</i>	46
3.1. I primi passi dell'analisi: la valutazione dei risultati per macroaree.....	52
3.1.1 Le caratteristiche "anagrafiche"	52
3.1.2 Le caratteristiche "standard".....	57
3.1.3 Gli elementi della strategia di web marketing: dodici attività per tre obiettivi.....	63
3.2. Le correlazioni tra variabili e l'identificazione di gruppi di rispondenti.....	72
3.2.1 Le correlazioni tra variabili.....	72
3.2.2 I gruppi di rispondenti.....	80
<i>Conclusioni</i>	89
<i>Bibliografia</i>	93
<i>Sitografia</i>	94

Federalberghi offre ai propri soci

una tutela a 360° che comprende rappresentanza istituzionale, relazioni sindacali, consulenza, informazione, opportunità di business, convenzioni per ottenere sconti e agevolazioni, finanziamenti per la formazione, studi e ricerche, sicurezza sul lavoro, assistenza sanitaria, previdenza complementare ... e tanto altro.

Hotrec
Hospitality Europe

www.hotrec.org

ebnt

ENTE BILATERALE
NAZIONALE TURISMO

www.ebnt.it

**CONF
TURISMO**

www.confiturismo.it

**fiat
Flash**

www.federalberghi.it



www.turismoditalia.it

ItalyHOTELS
HOTEL & RESORTS

www.italyhotels.it



www.buonivacanze.it

Q
OSPITALITÀ ITALIANA

www.10q.it

sta Guest

www.fieradirimini.it

BTC

www.btc.it

100°

www.cciitalia.it

CST

www.cstassis.eu

**EN
PLA** Ente Nazionale
Protezione
Animali

www.enpa.it

ADAPT

www.adapt.it



www.consorzioconoe.it

for.te.

www.fondoforte.it

cfmt
competence and knowledge community

www.cfmt.it

FONDIR

www.fondir.it

**Università Commerciale
Luigi Bocconi
Graduate School**
MET
Master in Economia
del Turismo

www.unibocconi.it/met

**Universitas
Mercatorum**

www.unimercatorum.it

F A S T
FONDO ASSISTENZA
SANITARIA TURISMO

www.fondofast.it

QuAS

www.quas.it

FASDAC

www.fasdac.it

Fon.Te.

www.fondofonte.it



www.fondomariopastore.it



www.fondomariopastore.it

UNITER

www.uniter-italia.com



sky

www.sky.it

SCF

www.scfitalia.it



www.siae.it

UniCredit

www.unicredit.it

Unilever

www.unilever.it

Unogas
... la libertà di scegliere

www.unogas.it

RES

www.resabd.com

ZURICH

www.zurich.it

Vuoi saperne di più sul sistema Federalberghi?

Rivolgiti con fiducia ad una delle 153 associazioni territoriali e regionali degli albergatori aderenti a Federalberghi.

I recapiti sono disponibili sul sito www.federalberghi.it

Premessa

L'Information Technology ha rivoluzionato molte delle attività più comuni della quotidianità e contestualmente ha comportato un profondo cambiamento dei contesti competitivi di molti settori economici, non ultimo quello turistico.

L'avvento e la diffusione di massa di Internet e dei dispositivi di connessione alla rete ha visto cambiare il comportamento del consumatore turistico e, quindi, ha necessitato un simultaneo adattamento al mutato scenario da parte degli operatori turistici.

Tour operator, agenzie di viaggio, compagnie aeree ed hotel si sono aperti prima alla sola comunicazione digitale, per poi elaborare un vero e proprio canale di vendita che si muovesse nel web e raggiungesse più velocemente e facilmente tutto il mondo e, dunque, allargasse i confini del mercato raggiungibile.

Per il settore turistico, Internet ha significato un aumento delle possibilità di connessione e personalizzazione: i siti delle compagnie aeree e ferroviarie hanno potuto ipotizzare soluzioni last-minute o programmare una tariffazione variabile a seconda del momento in cui si decide di prenotare un volo o un treno, così da migliorare i tassi di riempimento dei propri veicoli, assecondando le esigenze di costo e di tempo dei viaggiatori.

I tour operator e le agenzie di viaggio on-line, che hanno gradualmente sostituito le agenzie tradizionali, hanno visto allargarsi le possibilità di contatto con i propri clienti, sostituendo la presenza fisica degli stessi a quella a distanza, attraverso l'utilizzo di dispositivi di connessione, quali pc, tablet, smartphone, ecc. e riuscendo a ricostruire la "storia di acquisto" dell'utente, che già ha effettuato prenotazioni attraverso lo stesso canale.

Per gli hotel, l'avvento del web ha significato dapprima una speranza per una disintermediazione maggiore, per poi scontrarsi con la nascita di nuove soluzioni di business, quali le On Line Travel Agencies, rimanendo comunque l'ultima frontiera nella gestione della domanda e della catena di distribuzione turistica.

L'elaborazione di questo lavoro è partita dal valutare il mutato contesto competitivo di quello che potremmo definire l'"e-tourism", per poi soffermarsi sulle caratteristiche specifiche di impatto sul comparto alberghiero.

Si è voluto analizzare quanto sono cambiate le pratiche di marketing da parte dell'hotellerie a fronte della diffusione di Internet e quanto il comparto è maturo e consapevole nello sfruttamento delle potenzialità dell'IT network.

Per fare ciò, si è utilizzato un modello elaborato da alcuni ricercatori dell'Università Cornell di Ithaca, Stato di New York, per identificare prima quali siano le possibili modalità e livelli di utilizzo del web per poi classificare gli hotel a seconda del livello di maturità raggiunto.

Per mappare il livello di maturità tecnologica del comparto alberghiero italiano, quindi, si è proceduto con la somministrazione di un questionario, inviato, secondo una modalità web-based, a circa 27.000 imprese ricettive, inserite nel database di Federalberghi, l'associazione di categoria maggiormente rappresentativa dell'hotellerie italiana.

Attraverso le risposte a quest'indagine e il confronto con precedenti studi fatti su tematiche similari a queste in Italia e nel mondo, si è potuto tracciare un trend sulle più comuni pratiche di marketing alberghiero in Italia, della loro evoluzione nel tempo e della correlazione alle caratteristiche proprie dell'offerta, quali il numero di camere, la categoria o la località di appartenenza.

Capitolo 1

E-tourism: l'importanza dell'IT nel settore turistico

Il turismo è uno dei settori che più è stato interessato dalla rivoluzione informatica degli ultimi 10 anni. Prima della diffusione di Internet in maniera così capillare, la conoscenza di una località era filtrata dalle informazioni che si potevano ottenere dal materiale cartaceo, a disposizione delle agenzie di viaggio, o dalle opinioni di conoscenti e amici.

Così come prenotare un viaggio in tutte le sue componenti era un'attività principalmente svolta tramite le agenzie di viaggio, oggi l'accesso ai siti di prenotazione on-line consente di adattare le offerte degli operatori turistici alle proprie esigenze.

Il web ha significato un superamento del trade-off informativo tra *richness* (ricchezza e varietà dei contenuti trasmessi) e *reach* (il raggio di azione che si può raggiungere nel trasferimento di contenuti).

Come sottolineato da Evans e Wurster, con l'ITC (*Information and Communication Technology*) ed il sempre maggiore numero di utilizzatori di tali strumenti, non si è più costretti a scegliere tra la varietà e la particolarità dell'informazione trasmessa e la varietà di soggetti a cui rivolgerla, ma si possono raggiungere entrambe contemporaneamente.

Da ciò deriva anche l'adattamento del marketing al mondo di digitale.

Si parla, infatti, di *digital marketing* in riferimento all'insieme di tecniche manageriali pensate ad hoc per comprendere ed affrontare con successo il mondo digitale.

Le 4 P tradizionali del marketing mix (prodotto, prezzo, promozione e distribuzione) vengono affiancate dalle leve operative, considerate come essenziali per il successo sul web, le cosiddette 3C: Content, Community e Commerce.

Come analizzato da Vicari¹, la ricchezza di informazioni che la rete permette di veicolare porta a porre particolare attenzione sul modo di presentarle e all'ordine di importanza da attribuire alle stesse. La scelta dei contenuti da evidenziare sul web passa, quindi, da considerazioni che riguardano innanzitutto quali informazioni evidenziare nello specifico, ma anche in che modo si possa suscitare l'interesse dell'internauta. Nell'ambito turistico, questo tipo di considerazioni riguarda eventuali offerte e promozioni da mettere in evidenza, l'elemento distintivo della propria offerta, quale un particolare servizio, un'immagine di una location di particolare appeal collegata al prodotto promosso.

Il web non funge solo da vetrina per la diffusione di contenuti ad una platea sempre più ampia, ma si caratterizza per essere un vero e proprio canale distributivo. Partendo da questa considerazione, è necessario predisporre una politica di vendita specifica per il canale web, che riesca ad interpretare le esigenze specifiche di chi acquista on-line.

Da uno studio effettuato da alcuni ricercatori dell'università di Brescia², è emerso come gli elementi di successo per supportare il commercio elettronico sono:

- Sicurezza nell'acquisto e degli strumenti utilizzati per la gestione degli acquisti on-line;
- Utilità percepita dal cliente;
- Facilità d'uso del sito
- Esperienza nell'acquisto on-line
- Influenza dei social media

Il ruolo dei portali di condivisione di contenuti, come i social network, nella valutazione degli elementi per il successo dell'e-commerce, fa emergere l'importanza dell'ulteriore leva di marketing, considerata all'interno delle 3C, la community.

Internet ha significato la realizzazione di quella che Sawhney e Kotler hanno definito "democrazia informativa": la riduzione delle asimmetrie informative tra

¹ Vicari S., "Il management nell'era delle connessioni", 2001.

² Bonera M. (2011), "The Propensity of E-commerce Usage: the Influencing Variables", Management Research Review, Vol. 34, Iss.7.

domanda ed offerta, a cui contribuisce, innanzitutto, lo scambio di informazioni ed opinioni di utenti attraverso delle community per l'appunto.

Blog, forum, gli stessi social media hanno assunto il ruolo di influenzatori nell'acquisto, sia on-line che off-line: tramite questi nuovi media, si è allargato il fenomeno del WOM (Word of mouth), coinvolgendo non solo i più diretti conoscenti, ma anche coloro che hanno avuto le stesse esperienze di acquisto, che fungono da promotori o da detrattori di uno specifico prodotto o servizio acquistato in precedenza.

A fronte di queste considerazioni di carattere generale sulle potenzialità e sulle leve che una qualsiasi azienda deve considerare laddove decida di essere presente sul web, ci si concentrerà sulle caratteristiche specifiche di questo mercato per il settore turistico e più nello specifico del comparto alberghiero.

Si analizzerà innanzitutto il ruolo del web nel cambiamento della supply chain turistica, per poi passare a valutare l'impatto dell'e-commerce turistico sul totale del giro d'affari, analizzando il cambiamento del comportamento del consumatore turistico con l'aggiunta di questo canale distributivo.

Il discorso si concluderà con considerazioni su due novità che hanno interessato l'e-tourism: l'utilizzo a finalità commerciali dei social media e la diffusione di software gestionali, per la gestione in un'azienda ricettiva del revenue management.

Si offrirà, quindi, uno sguardo il più completo possibile sul IT network turistico e sugli strumenti a disposizione degli operatori per interpretare e sfruttare le potenzialità dello stesso.

1.1 L'evoluzione della supply chain turistica: dalla catena distributiva tradizionale all'avvento delle OTA

Per capire il ruolo rivoluzionario di Internet nel settore turistico, una prima considerazione di rilievo riguarda l'evoluzione della supply chain turistica negli ultimi 10-15 anni.

Da una supply chain ad orientamento verticale, con scarse interazioni orizzontali tra i diversi livelli individuati nella catena, si è passati ad un network di distribuzione, che vede il consumatore finale interagire con diversi operatori facenti parte dello stesso. (Figura 1 e Figura 2)

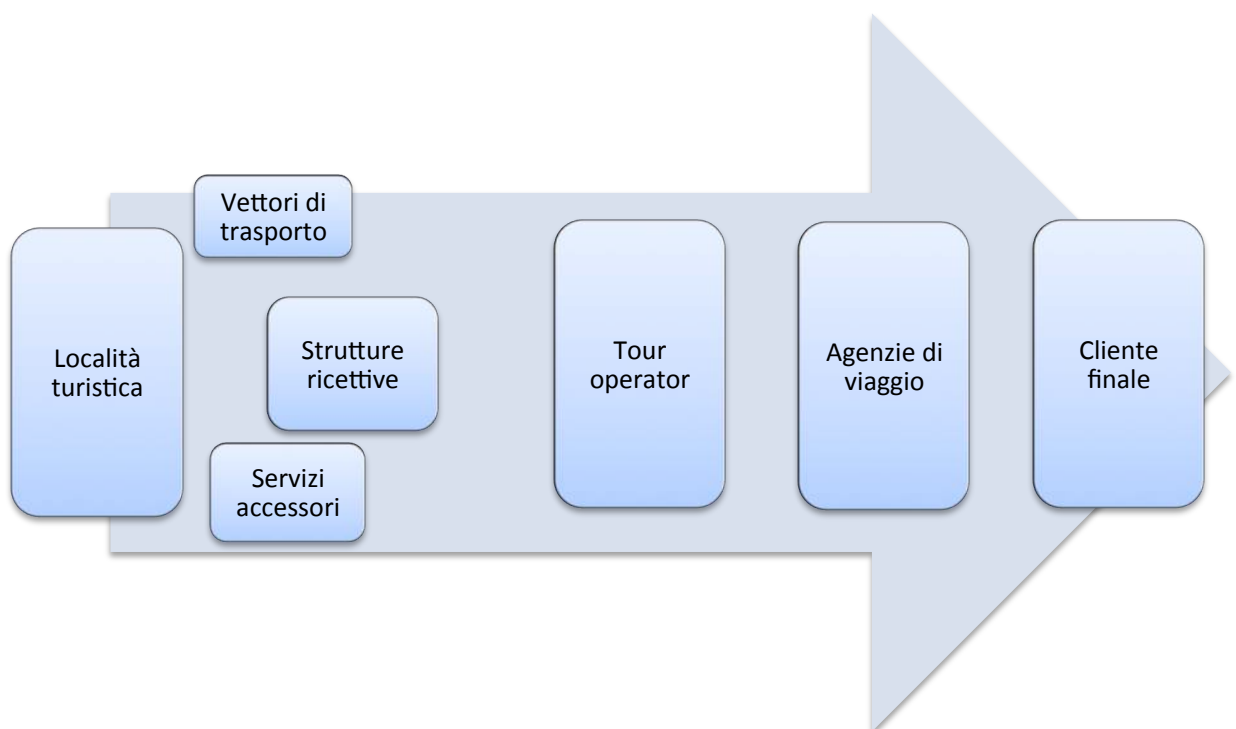


Figura 1 La supply chain turistica tradizionale

Il ruolo centrale dell'agenzia di viaggio come produttore delle "soluzioni vacanze" per i turisti è stato di gran lunga ridimensionato, a causa di due fenomeni, correlati entrambi alla diffusione di internet: la disintermediazione e l'avvento delle On Line Travel Agency³.

³ OLTA (On Line Travel Agency): si tratta di portali di prenotazione on-line, che dietro la corresponsione di una percentuale sul fatturato di vendita consentono di prenotare una camera

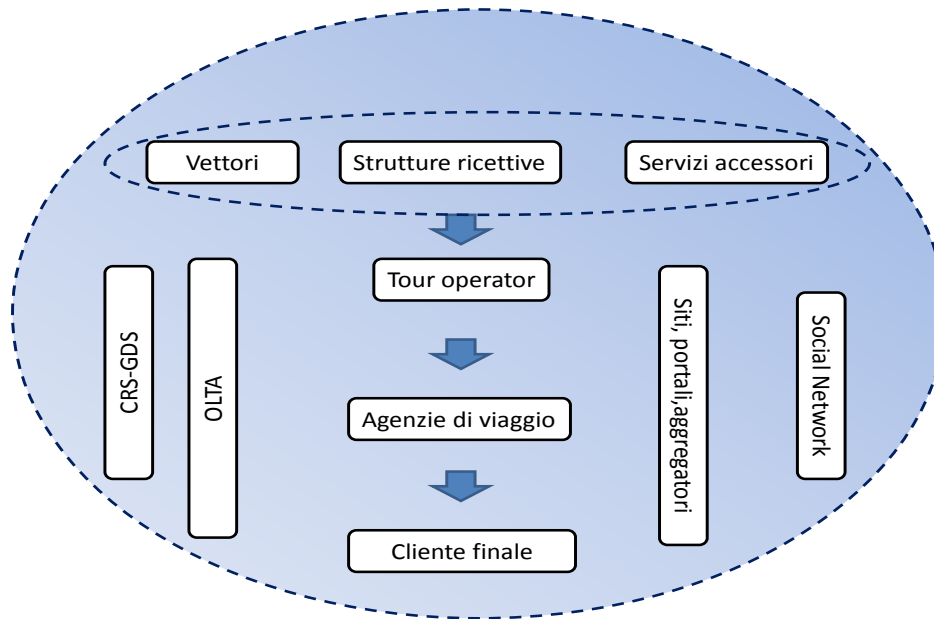


Figura 2 Il supply network turistico moderno

Quanto al primo fenomeno, si è verificata, con l'ampliamento degli utilizzatori di internet, la tendenza degli operatori turistici a presentarsi sul web con dei siti proprietari, che permettessero al consumatore finale di "saltare" l'intermediario e trattare direttamente con il gestore del servizio acquistato, l'albergatore o la compagnia aerea o ferroviaria.

L'obiettivo di un servizio completamente disintermediato, però, è stato ostacolato dalla progressiva crescita delle OTA, che man mano hanno assunto il ruolo che prima occupavano le agenzie di viaggio tradizionali.

Il loro modello di business si basa sulla creazione di un portale di prenotazione, in cui sia possibile la comparazione tra diverse soluzioni avendo come criteri la localizzazione geografica, il prezzo, la categoria e il ranking stilato dallo stesso portale sulla base dei commenti e delle recensioni di precedenti visitatori.

Guardando al solo segmento hotel, ciò ha significato la nascita di un canale distributivo, i cui contenuti sono influenzati anche dalle opinioni dei consumatori, e la conseguente gestione dei rapporti con due tipologie di interlocutori, la

d'albergo, nella maggior parte dei casi con la sola richiesta del numero di carta di credito a garanzia. Ne sono degli esempi: booking.com, expedia, venere.com, trivago, ecc.

distribuzione e i fruitori diretti del servizio, con le implicazioni che riguardano le interdipendenze tra i due e gli eventuali fattori di overlapping.

Il consumatore turistico, infatti, diventa contemporaneamente cliente dell'agenzia on-line e dell'hotel, per cui è influenzato sia dalle politiche commerciali degli intermediari che da quelle del venditore del servizio, con un conseguente aumento delle variabili da considerare nell'analisi del comportamento di prenotazione ed acquisto del consumatore.

Un interessante studio della Cornell University, a firma del professor Anderson, parla a questo proposito di "billboard effect".⁴

Le considerazioni dell'autore partono dall'analisi dei risultati di uno studio effettuato su una serie di hotel di catena, con un focus particolare su quelli di JHM e IHG (InterContinental Hotel Group), con l'obiettivo di valutare quanto la presenza sulle OTA (Expedia nel caso specifico) contribuisca al traffico sul sito proprietario.

Attraverso l'utilizzo di un software di datamining, comScore, che ha analizzato il flusso di 1720 prenotazioni nel trimestre estivo del 2008, 2009 e 2010 sui siti proprietari dei brand della catena IHG (Candlewood Suites, Crowne Plaza Hotels, Holiday Inn, Hotel Indigo, InterContinental Hotels, and Staybridge Suites), è stato evidenziato un numero addizionale di prenotazioni sui siti brandizzati dal 7,5% al 26% quando l'hotel è presente sulla lista delle OTA.

Secondo lo studio, infatti, circa il 75% di chi effettua prenotazioni on-line verifica prima le informazioni di prezzo e le recensioni di quell'hotel su un'OTA, per poi prenotare sul sito proprietario, dato che assume maggiore rilievo per gli acquisti su fasce di prezzo più alte, per cui si registra un aumento del numero di minuti spesi e di pagine consultate sui portali.

Una parte dello studio si concentra, poi, sul caso specifico degli hotel indipendenti, valutando gli effetti della presenza o meno su Expedia sulle prenotazioni transitate sul sito proprietario.

Per gli hotel non di catena, l'effetto billboard risulta amplificato in quanto la memoria di prenotazioni già effettuate sulle OTA e la mancanza di interferenze sui

⁴ C.Anderson "Search, OTAs, and Online Booking: An Expanded Analysis of the Billboard Effect", Cornell Hospitality Report, Vol. 11, No. 8, April 2011

flussi di prenotazioni di hotel membri della stessa catena, situati nelle vicinanze, comporta una interrelazione più forte tra OTA e sito proprietario.

Il ruolo centrale delle On line Agency, nell'ambito del supply network descritto, è confermato anche dalla sempre maggiore diffusione delle pratiche di revenue management nel comparto alberghiero, in particolare per le imprese di maggiori dimensioni, che obbligano a considerare il maggior numero possibile di punti di contatto con il cliente. Specifici e rari sono casi di hotel, che hanno scelto la strada della completa disintermediazione, per i quali una politica di riconoscibilità del proprio marchio e la localizzazione della struttura hanno fatto in modo che si potesse ipotizzare l'eliminazione di questo canale, senza che ne risentissero i tassi di occupazione camere.

La centralità delle OTA e il ruolo predominante di alcune di esse nel settore è, però, stato recentemente oggetto di attenzione da parte dell'Autorità Garante della Concorrenza sia in Francia che in Germania, dove Booking.com, Expedia e HRS sono state accusate di comportamenti lesivi della concorrenza nell'imposizione della pratica della Parity Rate⁵ e di applicare condizioni e clausole⁶ troppo dure per gli hotel indipendenti, sminuendo così i vantaggi della distribuzione multicanale per questo tipo di strutture.

Si è cominciato, quindi, a contestare la sproporzione tra il potere di mercato delle OTA e quello delle strutture alberghiere di piccole e medie dimensioni, che popolano l'offerta alberghiera europea ed italiana. La dimensione media degli hotel negli stati europei a più antica tradizione turistica (UK, Francia, Germania e Italia), infatti, è di circa 35⁷ camere per esercizio, il che comporta una elevata frammentazione dell'offerta e un conseguente scarso potere contrattuale nei confronti delle agenzie on-line multinazionali.

Accanto alle OTA, nell'analisi delle opportunità di vendita sul canale on-line, esistono ulteriori variabili e pratiche che un hotel deve tenere in considerazione.

⁵ Parity rate: obbligo a pubblicizzare sui diversi canali di distribuzione on-line lo stesso prezzo per la stessa tipologia di camera.

⁶ Si parla al tal proposito di clausole di MFN (Most Favourite Nation), che impongono agli alberghi la parità di condizioni in termini di disponibilità camere, tariffe, tipologie di camere, politiche di cancellazione, ecc. rispetto a quanto commercializzato sul sito web proprietario.

⁷ Rielaborazioni su dati Eurostat.

Prima fra tutte, il posizionamento sui motori di ricerca, cioè in quale pagina si è presenti laddove si inseriscano parole chiave che riguardano una particolare location.

Si parla nello specifico di SEO⁸ (Search Engine Optimization) e SEM⁹ (Search Engine Marketing) in riferimento a quella serie di attività che si rivolgono a curare la collocazione del sito proprietario all'interno delle ricerche su Google, Yahoo, Bing, Firefox e agli strumenti di supporto per costruire una strategia ottimale, quali adwords, content management, pay per click, ecc.

Il recente aggiornamento di Google, che è passato dall'algoritmo Penguin a Penguin 2.0, per evitare politiche poco trasparenti nella costruzione di link-building, cioè di correlazioni tra parole chiavi e risultati di ricerca, ha posto in risalto l'importanza delle tematiche suddette.

Il nuovo algoritmo è pensato per dare spazio a quelli che sono i contenuti 2.0: le opinioni sui social media, le recensioni, i contenuti multimediali, le notizie e gli aggiornamenti.

Di fronte a questo cambiamento, la presenza sul web da parte degli operatori turistici, in generale, e degli hotel in particolare deve essere pensata per adattarsi a queste nuove caratteristiche, investendo, quindi, in quello che, nel modello delle 3C di Vicari, è il content management. La creazione di contenuti peculiari di hotel contribuiscono ad aumentare la riconoscibilità del brand e a costruire la cosiddetta "esperienza turistica", la ricerca di una serie di attività che ruotano attorno alla sola ricettività e che hanno un'influenza positiva sul soggiorno del turista.

Completando il quadro sulle tendenze che riguardano la catena distributiva turistica, va considerato il ruolo dei *meta search engine*, cioè dei motori di ricerca

⁸ SEO (Search Engine Optimization) riguarda tutte quelle attività finalizzate ad ottenere la migliore rilevazione, analisi e lettura del sito web da parte dei motori di ricerca attraverso i loro *spider*, grazie ad un migliore posizionamento. Tali attività comprendono l'ottimizzazione della struttura del sito e degli url (url optimization), dell'accessibilità delle informazioni da parte dei motori degli utenti, spider (robot and sitemap optimization) sia del codice sorgente (code and error optimization), degli approfondimenti link (link optimization), la presenza delle immagini, della pagina web, sia dei contenuti.

⁹ SEM (Search Engine Marketing) è il ramo del web marketing che si applica ai motori di ricerca, ovvero comprende tutte le attività atte a generare traffico qualificato verso un determinato sito web. Lo scopo è portare al sito, tramite i motori di ricerca, il maggior numero di visitatori realmente interessati ai suoi contenuti.

dedicati alla comparazione di prezzi, alla raccolta di recensioni e alla comparazione di servizi.

Oltre alle OTA, che svolgono una vera e propria attività di intermediazione, con un proprio booking engine, sono nati, con il tempo, altri tipi di portali, che reindirizzano ai siti di prenotazione, comparando le strutture su una serie di indicatori, presenti in rete o caricati direttamente dai consumatori.

Esempi di siti di comparazione prezzi e servizi sono rappresentati da Trivago o Google Hotel Finder, per il comparto hotel, che raccolgono le informazioni riguardanti un hotel, che vanno dal prezzo per un determinato numero di notti, ai servizi offerti, e le comparano con quelle dei concorrenti, reindirizzando l'utente verso i siti che praticano quel prezzo. Hanno modelli di business basati essenzialmente sulle inserzioni pubblicitarie, per cui costituiscono un ulteriore vettore comunicazionale che un albergo deve tenere in considerazione.

Un discorso a parte va fatto sui siti di recensione, tra i quali figura il più famoso, Tripadvisor. Siti come questo funzionano da raccoglitori di opinioni e commenti sui soggiorni in hotel e sui ristoranti, che gli utenti iscritti al sito possono lasciare.

Come importante vettore per l'analisi della reputazione di una struttura e di feedback da parte dei consumatori, soffre, però, di una scarsa trasparenza, laddove non è possibile accertare se chi effettua le recensioni ha effettivamente soggiornato o mangiato in una struttura.

1.2 E-commerce turistico: l'evoluzione del commercio elettronico verso il mobile commerce

Per dare una definizione di commercio elettronico è possibile riferirsi ad due diverse accezioni per qualificare il fenomeno, una più ampia, che guarda al concetto di e-business, e l'altra che si interessa esclusivamente delle transazioni on-line.

L'OCSE parla di e-commerce, nella sua accezione più ampia come di:

“Business occurring over networks which use non-proprietary protocols that are established through an open standard setting process such as the Internet. As used here, the term business refers to all activity that generates value both within

a firm (internally) and with suppliers and customers (externally). Some of this activity may result in a monetarian transaction and some will not" (OECD 1999).

L'US Census Bureau, invece, si concentra solo sulle vendite concluse tramite il web, parlando di e-commerce:

"Any transaction completed over a computer mediated network that involves the transfer of ownership or rights to use goods or services".¹⁰

Entrambe partono dalla considerazione che per essere qualificate all'interno del canale e-commerce, le operazioni devono passare per il tramite della rete non proprietaria, ma differiscono nel tipo di operazioni considerate, passando da qualunque tipo di attività che contribuisca a creare valore alle sole transazioni che implicano uno scambio di denaro.

Il commercio elettronico ha registrato, nel 2012, un giro di affari superiore ai 1.000 miliardi di dollari a livello mondiale, con un tasso di crescita media sul 2011 del 21,1%. Ci si aspetta, per il 2013 un ulteriore aumento, del 18,3%, per toccare quota 1,298 trilioni di dollari a fine di quest'anno.

Stando alle stime di PhoCus Wright, il segmento e-tourism rappresenta una parte cospicua di queste vendite, toccando i 100 miliardi di euro negli Stati Uniti (il 39% del mercato totale) e gli 87 in Europa (il 36%) ed è in costante crescita. In un contesto di crisi, come è stato il 2012, le vendite on-line sono aumentate ed è rilevante la quota di queste vendite che riguarda il settore di viaggi e vacanze.

In Italia, il fatturato complessivo generato on-line, per il 2012, è stato di 9,5 miliardi di euro¹¹, con un tasso di crescita del 19% sul 2011 e le stime per il 2013 parlano ancora di crescita, ad un tasso del 17%. (Figura 3).

Il segmento turismo nelle vendite on-line in Italia ha pesato per circa il 24% sul totale¹² e si attesta ancora sotto le percentuali di vendita dei principali paesi Europei. Per Regno Unito, Francia e Germania, il ruolo dell'e-tourism è molto più

¹⁰ L'accezione più ampia è sicuramente la più opportuna a comprendere l'impatto sul settore turistico del canale internet, poiché include anche il fenomeno delle sole prenotazioni, senza la conclusione della transazione on-line, ma la valutazione del giro d'affari del commercio web-based passa necessariamente attraverso le transazioni concluse, per cui i dati che verranno presentati successivamente dovranno essere interpretati alla luce di questa considerazione.

¹¹ Osservatorio ecommerce Netcomm- Politecnico di Milano, aprile 2013

¹² "E-commerce in Italia", Casaleggio Associati

rilevante, con un peso sul totale delle transazioni on-line del 44%, 31% e 29% rispettivamente. (Figura 4)

Stando alle stime del tasso di crescita del settore, Becheri¹³ evidenzia la perdita di quota di mercato dell'e-tourism sul totale del fatturato e-commerce a favore del segmento "giochi d'azzardo" nel 2012, nonostante una crescita del 12,5%; per il 2013, l'Osservatorio Netcomm-Politecnico di Milano prevede una crescita ancora due cifre (13%) delle vendite turistiche on-line.



Figura 3 Il fatturato dell'e-commerce b2c in Italia- Fonte Netcomm- Politecnico di Milano

¹³ "Rapporto sul turismo italiano, 18° edizione", 2011

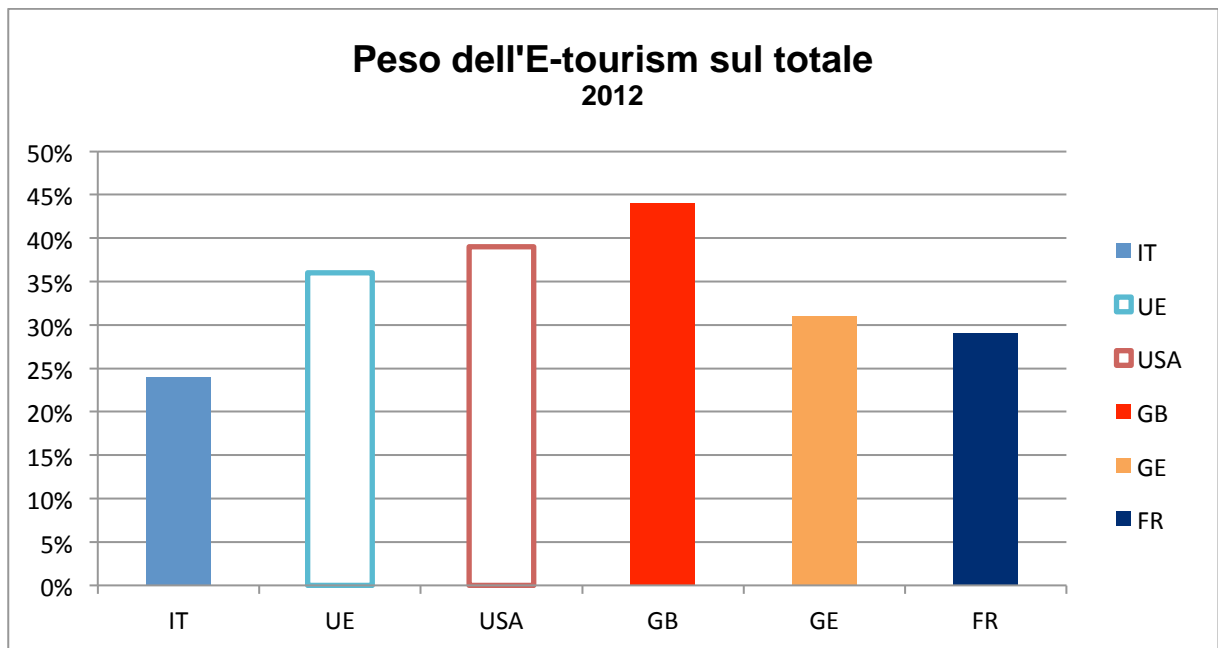


Figura 4 Il mercato E-tourism in Europa

Un dato, però, è coerente tra le diverse fonti citate: la maggiore quota di mercato è saldamente in mano alle On-line Travel Agency.

Stando alle stime di PhoCus Wright, infatti, il 44% delle transazioni on-line vede le agenzie on-line come beneficiario delle transazioni, mentre il 17% gli hotel ed il 12% le compagnie aeree low-cost. Per l'Italia, si stima che circa un 70%¹⁴ delle operazioni on-line transita per piattaforme estere, comportando una perdita di opportunità di guadagno del sistema Paese da questo canale distributivo.

Ne emerge una necessità di puntare ad una maggiore tutela del made in Italy all'interno di questo canale di vendita, puntando ad aumentare la consapevolezza nell'utilizzo di questo mezzo da parte degli operatori commerciali nazionali.

Il fenomeno è, però, parzialmente attenuato se si considera un'importante caratteristica del comparto alberghiero: il fenomeno del ROPO (Research online, purchase offline).

L'acquisto di un soggiorno alberghiero, in molti casi, non si conclude del tutto con una transazione on-line: una buona percentuale delle operazioni on-line riguarda

¹⁴ Stime studio MET Bocconi

la prenotazione e non comporta il contestuale acquisto, se non il rilascio di una garanzia di pagamento.

È possibile, quindi, stimare in un range tra l'1,7 e il 2¹⁵ il fattore moltiplicativo per la valutazione dell'impatto del canale on-line sulle vendite nel settore turistico, il cui fatturato, se non per le commissioni alle OTA, arriva nelle casse di operatori italiani.

Guardando ai trend dell'e-commerce, va sicuramente citato il tasso di crescita delle vendite tramite dispositivi mobili on-line. Con l'aumento dei dispositivi connessi alla rete in possesso dei consumatori, è cresciuto il numero di coloro che effettuano transazioni utilizzando gli smart-phone, i tablet, oltre ai pc portatili.

L'Osservatorio Netcomm- Politecnico di Milano, stima un + 150% nel confronto tra il 2013 sul 2012 per le vendite via dispositivi mobile, toccando quota 427 milioni di euro, percentuale ancora bassa sul totale (3,8%), ma comunque di rilievo nell'interpretare le nuove esigenze di acquisto da parte dei consumatori.

Una sempre maggiore percentuale di questi, infatti, utilizza più di frequente i dispositivi mobili per effettuare ricerche sul web, per cui si può prevedere che il passo successivo non sarà la sola ricerca, ma la conclusione dell'acquisto con un surrogato del pc tradizionale.

Per quanto interessa al settore turistico, il mobile commerce offre una serie di opportunità che vanno dalla personalizzazione dell'offerta alla messa a disposizione di soluzioni last-minute, verificabili in maniera istantanea sul proprio cellulare, alla creazione di coupon spendibili tramite acquisti on-line.

Guardando al comparto alberghiero, le nuove richieste del mobile commerce comportano l'adattamento dei propri siti alle visualizzazioni su dispositivi diversi dal pc, principalmente per supportare un ulteriore canale di prenotazione.

Dotare il proprio sito di un booking engine accessibile anche dal cellulare, significa aprirsi ad un'occasione di consumo aggiuntiva a quella della tradizionale prenotazione: la vendita last-minute, che tramite la geolocalizzazione, diventa anche ricerca nelle immediate vicinanze di un posto dove soggiornare.

¹⁵ "Rapporto sul turismo italiano, 18° edizione", 2011

I cambiamenti nelle abitudini di ricerca e prenotazione vacanze da parte dei potenziali turisti con l'avvento di Internet costituiscono un importante segnale, a cui operatori turistici ed hotel devono fare attenzione, per capire i metodi di attrazione dei consumatori. Il prossimo paragrafo ne offrirà un quadro, focalizzandosi anche sull'impatto del cosiddetto "social commerce", l'utilizzo a scopo commerciale dei social media.

1.3 Il tourist behaviour e il ruolo dei social media nella scelta di un hotel

L'avvento dell'IT e la diffusione di un numero maggiore di dispositivi di connessione per utente ha segnato un cambiamento nelle abitudini di consumo del turista. La stessa trasformazione della supply chain turistica ha seguito il cambiamento delle esigenze da parte degli utenti on-line, che sono cresciuti esponenzialmente nel corso degli ultimi 10 anni.

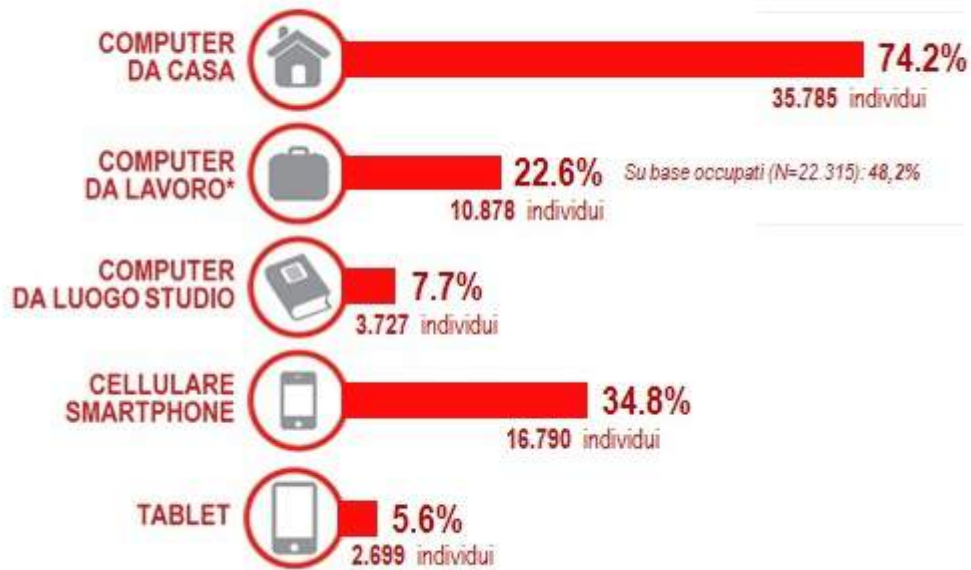
Nel 2012, il 79,6%¹⁶ della popolazione italiana tra gli 11 e 74 anni ha acceduto a contenuti on-line e 38,4 milioni di persone ha dichiarato di potervi accedere da qualunque dispositivo di connessione, pc di casa, al lavoro o disponibile per lo studio, smartphone, tablet. (Figura 5)

Associando, poi, a queste informazioni quelle riguardanti l'utilità e le motivazioni di utilizzo delle ricerche on-line, principalmente svolte sui motori di ricerca¹⁷, emerge che più della metà dei rispondenti indichi come motivazione la scelta e l'acquisto di prodotti e servizi via web. (Figura 6)

¹⁶ Audiweb, Gennaio 2013

¹⁷ "Search in Italy 2013", Duepuntozero Research

Gli Italiani e l'accesso a Internet



AUDIWEB TRENDS - Dicembre 2012 Dati cumulati 4 cicli del 2012

Figura 5 La diffusione di internet in Italia

Utilità dei motori nelle fasi della ricerca

Q. Quanto riteni utile l'utilizzo dei motori di ricerca in ciascuna di queste fasi? Base: 1000, Totale campione - Dati in %

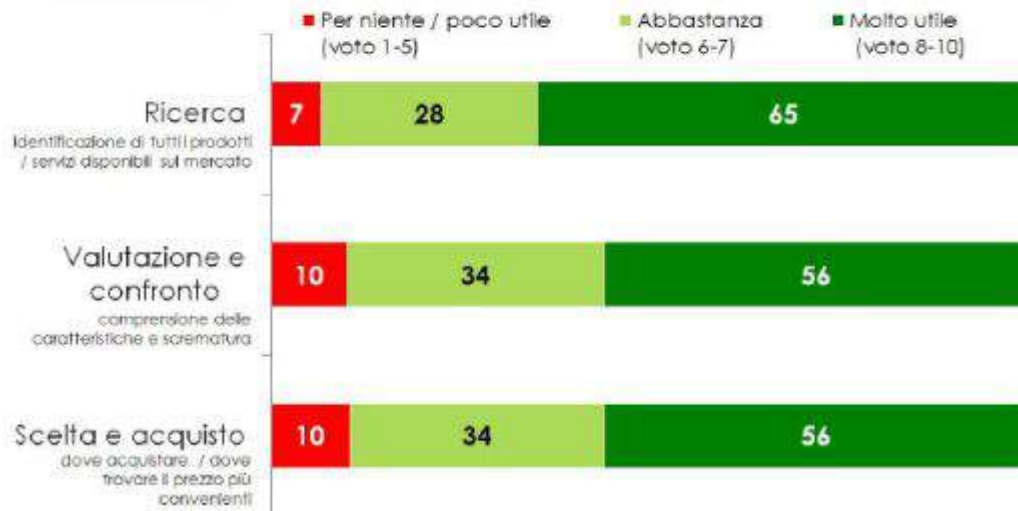


Figura 6 Le motivazioni di ricerca on-line

Sulla base di queste osservazioni, è facile immaginare l'impatto di questo tipo di abitudini nella scelta delle soluzioni per una vacanza.

Come acquisto di un prodotto complesso, una vacanza o viaggio di lavoro necessita di una serie di informazioni da tenere in considerazione e comporta una fase di pre-acquisto abbastanza articolata.

Uno studio della Cornell University¹⁸, focalizzandosi sul solo comparto alberghiero, identifica tre stadi nella raccolta di informazioni da parte del consumatore turistico prima di effettuare la prenotazione vera e propria (*early stage, middle stage e late stage*) e indica quali sono gli strumenti di ricerca on-line più usati in ognuno di questi stadi.

Partendo dall'analisi di un questionario e di diversi focus group rivolti consumatori nel mercato statunitense, la ricerca giunge ad indicare le più frequenti interazioni con gli strumenti web da parte del segmento leisure e del segmento business al momento di prenotare un hotel.

Nelle fasi iniziali del processo di acquisto, si denota una netta prevalenza delle ricerche sui motori di ricerca generici per parole chiave e su quelli specifici alberghieri, quali le OTA e i meta search engine. In questo stadio, inoltre, pesa di più il ruolo dei social media e delle recensioni sui portali di condivisione, sebbene questo sia più evidente per il segmento leisure piuttosto per quello business. Coloro che prenotano viaggi di lavoro, infatti, risultano più influenzati dalle opinioni raccolte presso l'organizzazione di cui fanno parte piuttosto che dei commenti presenti in rete, mentre il passaparola informatico ha un peso rilevante nel caso in cui si prenota una vacanza per piacere o svago.

Verso le fasi di finalizzazione dell'acquisto, poi, le ricerche si orientano i siti di prenotazione on-line e quelli proprietari brandizzati, con un peso maggiore dei primi sui secondi. Si riducono, quindi, gradualmente le fonti di informazione a cui si accede e ci si concentra su quelle propriamente dedicate alla prenotazione.

Un dato interessante, inoltre, emerge dallo studio citato rispetto alla propensione a lasciare commenti sul proprio soggiorno; a fronte dell'usuale tendenza a porre l'accento più sulle esperienze negative piuttosto che su quelle positive, si rileva una sostanziale assenza di significatività statistica a supporto di questa tesi, per cui si verifica l'esistenza di una stessa attitudine a lasciare un commento, sia questo positivo o negativo.

¹⁸ McCarthy L., Verma R., Stock D. (2010) "How Travelers Use Online and Social Media Channels to Make Hotel-choice Decisions" Cornell Hospitality Report Vol. 10, No. 18, December 2010

Operando, poi, una distinzione per categoria, si attesta una mancanza di correlazione tra le stelle e influenza di commenti passati. Le esperienze di viaggiatori passati hanno all'incirca lo stesso impatto, a prescindere dal budget di spesa previsto per il soggiorno il hotel.

Se, quindi, come sottolineato, nelle fasi iniziali del processo di acquisto del consumatore turistico accede ad un numero maggiore di fonti informative per la scelta di un hotel, tra queste va considerato anche il ruolo dei social media.

Considerando che circa il 70% di coloro che si connettono ad internet è presente anche sui social media, risulta rilevante interrogarsi sulle potenzialità di questo segmento per il comparto alberghiero.

Come sottolineato da Casalò, Flaviàn e Guinaliù¹⁹, i social media contribuiscono a creare, nella relazione tra impresa e consumatore:

- Riconoscibilità e fiducia nel brand: la creazione di una pagina ufficiale o fan su un social media offre la possibilità di associare al solo scopo di promozione la creazione di una comunità, in cui gli User Generated Content assumono un ruolo chiave;
- Commitment: per coinvolgere il consumatore all'interno di una community, sponsorizzata dallo stesso esercizio ricettivo, c'è bisogno di un qualche tipo di incentivo; la facilità d'uso e l'utilità stessa dello strumento contribuiscono a questa finalità.

Far diventare il social media un canale distributivo autonomo, in cui siano presenti offerte dedicate agli iscritti, genera un maggiore contributo alla riconoscibilità del brand, tramite il suo personale apporto all'e-WOM²⁰;

- Soddisfazione: il consumatore turistico si trova coinvolto all'interno di un gruppo di persone, con interessi simili ed esperienze condivise, per cui è più portato a diventare promotore egli stesso dell'azienda.

Un presupposto alla sostenibilità di questo tipo obiettivi è l'aggiornamento dei contenuti; il potenziale capitale relazionale, infatti, necessita di una costante cura,

¹⁹ Casalò, Flaviàn e Guinaliù (2010) "Determinants of the intention to participate in firm-hosted online travel communities and effects on consumer behavioral intentions" *Tourism Management*, Vol. 31, Iss 6., December 2010, p. 989-911

²⁰ e-WOM: Electronic Word of Mounth: passaparola genera all'interno di una piattaforma digitale, che non prevede necessariamente il contatto visivo tra i partecipanti alla comunicazione.

fatta di aggiornamenti di contenuto ed interazione con i membri della comunità digitale.

Dall'analisi della supply chain turistica nei suoi cambiamenti nel tempo al ruolo dell'e-commerce turistico e del ruolo dei social network per il comparto alberghiero, si è evidenziata l'evoluzione nella funzione del web per i proprietari e gestori di hotel.

Con l'avvento di internet, infatti, lo scopo è stato quello di predisporre la propria presenza su internet, organizzandolo come un nuovo mezzo di comunicazione e promozione verso il mercato on-line. L'obiettivo primario era essere presente con un proprio sito web, a prescindere da quali fossero i servizi offerti via web. Ciò rappresentava un caratteristica distintiva nei confronti dei competitor e accresceva la possibilità di allargare i confini di provenienza dei propri clienti.

Successivamente, si è passati a capire le potenzialità di internet per operare l'obiettivo di disintermediazione nel supply chain management turistico: fare del sito web un sostituto degli strumenti classici per le prenotazioni alberghiere e conferirgli, quindi, il ruolo di canale di vendita diretta, pensando a soluzioni di e-commerce per la gestione alberghiera.

In quest'ottica, si aprivano soluzioni di personalizzazione ed adattamento alle esigenze di diverse tipologie di clienti, recuperando i percorsi di ricerca ed acquisto di precedenti transazioni.

La possibilità di personalizzazione dell'offerta e le altre potenzialità offerte dal canale Internet hanno aperto la strada a nuovi modelli di business, dalle OTA, ai meta search engine, alle aste inverse (ad es. Priceline), rendendo il settore nuovamente a forte intermediazione, anche se in questo caso non più fisica ma virtuale.

Una delle possibilità per il recupero del contatto diretto con il consumatore e la costruzione di una rete di ascolto è data dalla diffusione dei social media e dei mezzi di condivisione ed opinione. Questi nuovi mezzi, infatti, fungono da strumenti fidelizzazione, in quanto danno vita ad una rete autonoma di condivisione di contenuti e di e-WOM.

Una opportuna strategia digitale, che consideri l'evoluzione nel tempo di internet e tenga conto delle novità in tema di punti di contatto con il consumatore turistico, dai social media ai siti pensati per adattarsi alle dimensioni dei nuovi dispositivi di accesso, dagli smartphone ai tablet, rappresenta una delle sfide per il successo delle aziende turistiche e degli hotel in particolare.

1.4 Il ruolo dei PMS e l'impatto sul revenue management

Nell'analizzare fino ad ora l'impatto di Internet sul settore turistico, ci si è concentrati nella descrizione del contesto esterno all'azienda, focalizzandosi sulle evoluzioni della catena distributiva turistica e sulla modifica del comportamento del consumatore.

Le evoluzioni del contesto esterno all'azienda hanno avuto ripercussioni sul modo in cui le operations alberghiere interne all'azienda si sono adattate al rafforzamento del ruolo di Internet per l'hotel management.

La gestione della catena di distribuzione on-line per un hotel, infatti, ha comportato la creazione di uno strumento di comunicazione con i principali attori della supply chain, il Property Management System, un sistema computerizzato di scambio e ricezione di informazioni con l'esterno dell'azienda.

Si tratta di un software di gestione delle operazioni di reservation e check-in e check-out, in grado di automatizzare il processo di inserimento di una prenotazione e di registrazione degli arrivi.

Se si guarda alle interazioni esistenti tra i diversi operatori della supply chain (Figura 7), si può evidenziare il ruolo del PMS come l'interfaccia di diretto controllo del gestore di hotel, che gli permette di gestire il flusso di prenotazioni proveniente dai diversi canali distributivi, dalle OTA alle agenzie tradizionali e, laddove il booking engine del sito proprietario sia collegato al CRS²¹, anche il sito web brandizzato.

²¹ CRS (Central Reservation System) o HRS (Hotel Reservation System): sistema computerizzato che permette all'hotel di gestire e distribuire informazioni, offrendo uno strumento di collegamento con il GDS, così da consentire l'aggiornamento di tariffe e disponibilità sui canali di distribuzione collegati al GDS.

Hotel-distribution channels

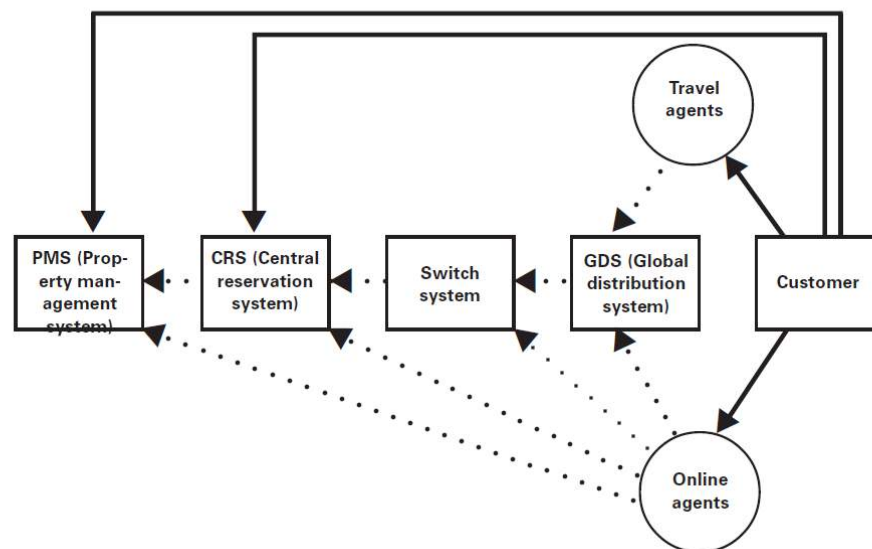


Figura 7 La supply chain alberghiera

I flussi di prenotazione provenienti da terzi intermediari passano, invece, attraverso i sistemi GDS²², gestori internazionali del traffico di offerta e domanda nel settore viaggi e turismo, i cui player maggiori sono rappresentati da Sabre e Amadeus.

L'informatizzazione dei processi di gestione delle prenotazioni ha permesso anche la diffusione di una pratica particolarmente utile per le attività di servizi, caratterizzate dalla impossibilità di immagazzinare la produzione: il revenue management.

Si intende per *revenue management* la strategia di allocazione di prezzo e prodotto che mira a vendere il prodotto giusto al momento giusto e per il prezzo giusto; rappresenta una tecnica di programmazione delle operations adatta ai servizi che, secondo la matrice "prezzo-durata del servizio" di Chase e Kime²³, si trovano nella situazione di durata prevedibile del servizio, ma prezzo variabile. Il concetto di revenue management viene spesso associato e a volte anche utilizzato come sinonimo di yield management, che, invece, rappresenta il sistema

²² GDS (Global Distribution System): sistema informatico per la gestione delle prenotazioni alberghiere, aeree, ferroviarie e marittime, che vede in Amadeus e Sabre i leader, rispettivamente per il mercato europeo e d'oltreoceano.

²³ S.Kime, R.B.Chase (1998), "The Strategic Levers of Yield Management", Journal of Service Research 1, n. 2 1998, p. 298-306

di automazione delle strategie di revenue management, che, sulla base di previsioni, indica il prezzo giusto da applicare ad ciascun segmento di clientela.

Entrambi i concetti, considerati come complementari, presuppongono un tipo di servizio, che abbia le seguenti caratteristiche:

- Domanda segmentabile
- Costi fissi ingenti e costi variabili modesti
- Scorte deperibili/ impossibilità di immagazzinare un servizio
- Vendita in anticipo
- Domanda altamente variabile.

Fatte queste considerazioni, è possibile approfondire il ruolo dell'informatizzazione della gestione prenotazioni sulle tecniche di revenue management.

Tramite appunto i sistemi PMS, è stato possibile, anche per le strutture di minori dimensioni, pensare ad una politica di prezzo variabile, utilizzando tecniche di programmazione lineare con l'obiettivo di massimizzazione dei profitti.

Una gestione integrata dei diversi canali distributivi, infatti, può permettere una valutazione dei flussi di prenotazione provenienti da ogni canale e di ipotizzare soluzioni di vendita delle camere diverse, che vanno dalla prenotazione di un "pacchetto" con particolare anticipo a quelle "no frills" vendute last minute.

Lo scopo di queste diverse tecniche risulta essere sempre la gestione efficiente delle strutture, che punti a tassi di occupazioni crescenti e contestualmente ad una gestione efficace dei ricavi.

Capitolo 2

Gli antecedenti

Il presente capitolo ha lo scopo di offrire un quadro su quanto la letteratura ha prodotto rispetto alla tematica messa in rilievo, nel contesto internazionale e in quello italiano.

Nel presentare la metodologia utilizzata per mettere a punto la ricerca quantitativa realizzata per questo lavoro, infatti, si ritiene opportuno soffermarsi sugli antecedenti.

Ci si concentrerà in particolare su quello che è il modello di riferimento dell'analisi quantitativa svolta. Solo un'attenta descrizione degli obiettivi e dei risultati messi a punto dai ricercatori del Center for Hospitality Research della Cornell University consente di spiegare gli sforzi fatti per applicare il modello al contesto italiano nella sua specificità.

Il seguente capitolo può, quindi, dirsi un passo necessario per comprendere le motivazioni della ricerca effettuata ed offrire un parametro di confronto rispetto ai risultati ottenuti dalla stessa.

Nell'introdurla nel prossimo capitolo, infatti, si procederà a spiegare le ragioni di parziali modifiche messe a punto per applicare al comparto del ricettivo italiano il NEC model dell'università nord-americana.

2.1 Il contesto italiano

Per capire come calare il modello della Cornell University nella realtà italiana, un passo necessario risulta essere analizzare le caratteristiche dell'offerta ricettiva della penisola e, conseguentemente, soffermarsi sugli studi precedenti che hanno analizzato il fenomeno di Internet per il comparto.

Molti di questi studi si sono soffermati sulla modifica dei comportamenti di acquisto da parte dei consumatori con l'avvento di Internet e della conseguente facilitazione delle relazioni consumatore-azienda; il capitolo precedente ha offerto una panoramica sul fenomeno e sulle evoluzioni che si sono avute nell'ultimo decennio.

Per tracciare, invece, una panoramica sullo "stato dell'arte" nell'utilizzo del web per gestire un hotel, si farà riferimento ad uno studio dal titolo "Internet e turismo: più valore per il cliente, più efficienza per l'azienda", realizzato dalla Facoltà di Economia dell'Università Sapienza di Roma, in collaborazione con Federalberghi.

Questo studio, con il modello della Cornell University, che verrà presentato nel prossimo capitolo, costituiscono i principali benchmark per analizzare e confrontare i risultati ottenuti dalla ricerca quantitativa realizzata per questa ricerca.

Nel presentare i risultati ottenuti dai ricercatori della Sapienza, un passo necessario è quello di descrivere le caratteristiche principali dell'offerta ricettiva italiana.

Passando dalla descrizione del contesto industriale del comparto alberghiero italiano, infatti, è possibile contestualizzare i risultati ottenuti dalla somministrazione del questionario, oggetto di questa ricerca.

2.1.1 L'offerta alberghiera italiana: numeri e caratteristiche

L'Italia, stando al censimento Istat²⁴ del 2011, conta sul suo territorio 33.911 alberghi, distinti in 3.612 ad 1 stella, 6.554 a 2 stelle, 18.038 a 3 stelle, 5.224 a 4 stelle e 383 a 5 stelle.

²⁴ Database Istituto Statistico Italiano, i.stat, sezione Servizi/Turismo/Indicatori di capacità, dati aggiornati al 2011.

Di questi solo il 6% appartiene ad una catena²⁵, sia essa proprietaria, di gestione o di franchising morbido²⁶. Esiste, quindi, un'estrema frammentazione dell'offerta e la prevalenza di strutture di piccola e media dimensione.

Andando a guardare i profili proprietari dell'aziende ricettive, si osserva che il 30% degli alberghi di catena fanno capo a gruppi internazionali, i cui capofila risultano essere Best Western (170 strutture affiliate, 12.000 camere), NH Hoteles (54 hotels, 8.263 camere), e InterContinental (58 hotels, 8.119 camere)²⁷, mentre la restante parte è organizzata principalmente in quelli che sono definiti come "gruppi familiari localizzati", insieme di 4/5 alberghi, con un modello proprietario piuttosto concentrato (di solito fa capo ad una famiglia, attraverso un rapporto proprietario diretto o con una struttura ad holding) e legati ad uno specifico territorio.

Geograficamente, la maggiore concentrazione di alberghi si registra nelle regioni del Nord, a vocazione turistica più antica. Emilia Romagna e Trentino-Alto Adige sono le regioni con un numero più elevato di strutture e una maggiore concentrazione di posti letto per dimensione territoriale. Se, però, il numero maggiore di hotel è situato in Nord Italia, la dimensione media delle strutture risulta essere maggiore al Sud (Tabella 1). Questo fenomeno è principalmente legato al fatto che la parte meridionale dell'Italia ha conosciuto il suo sviluppo turistico più recentemente, a partire dagli anni Sessanta/Settanta, e che gli hotel sono state costruiti o ristrutturati già pensando ad una disponibilità di posti letto maggiore.

²⁵“Per *catena* alberghiera si intende, almeno in origine, un insieme di esercizi appartenenti allo stesso proprietario, singolo o società o gruppo; attualmente per catena si intendono alberghi appartenenti ad un unico gruppo in proprietà o con altro contratto di gestione, come ad esempio il franchising o il contratto di management.” (E.Becheri, “Rapporto sul sistema alberghiero italiano”, 2010).

²⁶“Il contratto di *franchising* si verifica quando un'impresa affiliante, il *franchisor*, consente l'impiego del proprio marchio e assiste la controparte, il *franchisee*, nel processo produttivo e/o distributivo a condizione che siano rispettati certi standard qualitativi, a fronte del pagamento di una quota di adesione.

Il franchising può essere molto rigido (*hard*) quando si prevede il rispetto di certi standard rigidi in termini di caratteristiche della struttura alberghiera e dei servizi offerti e quando all'esterno ci si propone come un unico gruppo, oppure morbido (*soft*), quando la richiesta di servizi comuni è ridotta al minimo e/o la finalità è limitata alla promozione e/o commercializzazione dei prodotti, con le imprese aderenti che si pongono sul mercato come autonome.” (E.Becheri, “Rapporto sul sistema alberghiero italiano”, 2010)

²⁷ Seguono nella classifica Accor e Starwood, con un totale di 49 e 31 hotels e di 6.814 e 6.421 camere rispettivamente. Dati aggiornati al 2009 (E.Becheri, “Rapporto sul sistema alberghiero italiano”, 2010).

LOCALITA'	Esercizi	Var. %	Letti	Var. %	Dim. media		Comp. % (letti)	
		11/00		11/00	2011	2000	2011	2000
Piemonte	1.540	3,6	84.840	26,8	55,1	45,0	3,8	3,6
Valle d'Aosta	485	-0,6	22.924	-1,1	47,3	47,5	1,0	1,3
Lombardia	2.957	4,8	203.747	35,2	68,9	53,4	9,0	8,1
Trentino-Alto Adige	5.745	-6,2	245.689	2,4	42,8	39,2	10,9	12,9
Veneto	3.088	-3,6	211.682	13,2	68,5	58,4	9,4	10,1
Friuli-Venezia Giulia	748	5,5	41.601	16,9	55,6	50,2	1,8	1,9
Liguria	1.531	-14,3	66.070	-13,7	43,2	42,9	2,9	4,1
Emilia-Romagna	4.473	-11,7	298.798	12,7	66,8	52,3	13,3	14,3
Toscana	2.879	-1,1	195.612	18,9	67,9	56,6	8,7	8,9
Umbria	573	14,4	29.428	18,8	51,4	49,4	1,3	1,3
Marche	899	-16,9	63.699	7,9	70,9	54,6	2,8	3,2
Lazio	2.002	13,4	161.712	22,9	80,8	74,5	7,2	7,1
Abruzzo	834	8,5	51.784	11,7	62,1	60,3	2,3	2,5
Molise	106	3,9	6.087	10,7	57,4	53,9	0,3	0,3
Campania	1.705	21,5	114.844	30,0	67,4	63,0	5,1	4,8
Puglia	1.017	42,4	93.951	64,3	92,4	80,1	4,2	3,1
Basilicata	234	18,8	23.321	93,0	99,7	61,3	1,0	0,7
Calabria	848	22,9	104.251	57,3	122,9	96,1	4,6	3,6
Sicilia	1.327	52,9	124.106	58,6	93,5	90,1	5,5	4,2
Sardegna	920	35,5	108.490	44,5	117,9	110,6	4,8	4,0
ITALIA	33.911	1,6	2.252.636	21,5	66,4	55,6	100,0	100,0

Fonte: Istat, dati relativi al 2011

Tabella 1 Dimensione media degli hotel in Italia (distribuzione territoriale)

2.1.2 Gli hotel e il web: il caso italiano

Date le caratteristiche dell'offerta ricettiva italiana, si è sempre fatta notare la difficoltà a fare massa critica e sfruttare le economie di scala che derivano dall'aver a disposizione un numero maggiore di posti letto. Partendo da questa considerazione, i ricercatori della Sapienza hanno sottolineato il duplice ruolo di Internet per un hotel come:

1. strumento in grado di aumentare il valore trasferito al cliente, già prima dell'erogazione del servizio stesso;

2. metodo per aumentare l'efficienza nella gestione, riducendo i costi per raggiungere sempre più ampie fette di mercato.

Proprio con l'obiettivo di comprendere i tipi di strumenti utilizzati nel comparto alberghiero e desumere da questi i tipi di strategie utilizzati in Italia, lo studio dell'Università Sapienza è partito dai risultati ottenuti dall'analisi delle 1.097 risposte al questionario inviato on-line attraverso il circuito Federalberghi nel giugno del 2009.

Lo studio si compone di una sezione dedicata all'analisi dei rispondenti su base territoriale e di una successiva in cui si descrivono le caratteristiche e le motivazioni di costruzione di un indicatore sintetico per valutare il grado di sfruttamento di Internet, anch'esso declinato su livello territoriale.

L'analisi si concentra su 3 fenomeni in particolare:

1. gli scopi a cui si è orientato l'hotel rispondente nell'utilizzo di Internet, attraverso gli strumenti del sito web proprietario, il sito web della catena di appartenenza(di franchising, volontaria o proprietaria), il sito di consorzi o associazioni di categoria e i siti istituzionali di enti locali. Si guarda al grado di sfruttamento dei canali succitati, distinguendo tra la sola finalità promozionale e il fatto di qualificarli come veri e propri canali distributivi, attribuendo loro anche la finalità di vendita on-line;
2. l'analisi delle tecniche di web marketing, analizzando l'importanza di diversi canali distributivi, on-line e off-line, diretti e indiretti, e l'importanza e la frequenza di utilizzo di diversi strumenti promozionali, dalle e-mail alla partecipazione alle fiere di settore;
3. l'analisi dei metodi di pagamento accettati e, quindi, di quanto richiesto al momento della prenotazione on-line, sul proprio sito web, di una camera.

La tematica viene, poi, affiancata da un'analisi sulla disponibilità, all'interno della struttura, di un accesso Internet wi-fi disponibile per la clientela.

Il servizio wi-fi viene incluso nella ricerca considerandolo un elemento accessorio alla tematica del "web exploitation". Se, infatti, si analizza il grado di "sensibilità informatica" nella gestione dell'hotel, guardare alle modalità con cui viene offerto

un servizio correlato al tema e caratteristico dell'esperienza in loco del cliente può costituire una discriminante nell'analisi della strategia digitale dell'hotel.

Il grado di implementazione di questo servizio, ormai considerato essenziale dal viaggiatore che non vuole rinunciare a rimanere "connesso" anche fuori casa, per ragioni che vanno da motivi di lavoro, a svago e informazione, costituisce, secondo i ricercatori della Sapienza, un elemento importante nella costruzione dell'indice sintetico, rappresentativo del livello di coscienza informatica di un hotel.

Questo indice, che valuta il grado di competenza informatica dell'hotel intervistato, viene costruito ponderando le seguenti variabili per un peso specifico rispetto alla rilevanza del fattore per la tematica:

- la disponibilità di un proprio sito per la prenotazione on-line;
- l'offerta di una connessione Internet nelle camere;
- l'utilizzo di un portale di intermediazione per la prenotazione on-line;
- l'utilizzo di sistemi di pagamento quali carta di credito e paypal;
- la frequenza relativa al controllo dei siti che pubblicano recensioni sulle strutture.

Il peso maggiore è attribuito alla possibilità di prenotare in maniera diretta sul sito web proprietario e alla disponibilità del wi-fi in camera, mentre un peso via via decrescente è stato attribuito alle variabili successive.

2.1.3 Risultati e indicazioni

Sulla base dei dati desunti dall'analisi dell'indicatore e dalla percentuale di risposta ai quesiti in maniera singola, è possibile desumere delle informazioni importanti e ottenere un quadro dell'innovazione tecnologica esistente nel comparto alberghiero. L'ampio numero di rispondenti al campione volontario, costruito secondo le modalità succitate, ci porta a considerare le tendenze osservate come buoni indicatori della realtà alberghiera nella sua totalità ed in grado anche di rendere evidenti i trend principali del comparto.

Il principale elemento da considerare è la correlazione positiva tra il livello dell'indicatore e la categoria. Le strutture a 4 e 5 stelle segnano valori vicino all'1 dell'indicatore e, quindi, dimostrano un grado di competenza informatica più elevato.

Ciò è anche spiegato dal maggiore peso attribuito alla disponibilità del wi-fi in camera. Si tratta, infatti, di un servizio considerato come essenziale in strutture dalla categoria elevata, fungendo, quasi, da elemento discriminatorio per vedersi attribuire una stella in più sulla porta del proprio albergo. Un'edizione aggiornata di quest'indice, oggi, andrebbe a valutare non solo la disponibilità del servizio per ogni stanza, ma anche la gratuità o meno dello stesso.

A livello territoriale, si registrano valori più alti dell'indice nelle città tradizionalmente più turistiche (Napoli, Roma, Venezia, Firenze e Milano) e in alcune province della Toscana e dell'Emilia Romagna. Ragionando per macro-aree, si rileva una differenza tra Nord e Sud, ma risulta essere legata alle differenze in termini di rispondenti, che vedono alcune aree del Centro-Sud completamente scoperte o comunque con uno scarso numero di rispondenti.

Le indicazioni fornite dall'indice costituiscono un buon punto di partenza per valutare l'evoluzione dell'utilizzo dell'IT in hotel: le tematiche affrontate risultano anche oggi di assoluto rilievo e hanno offerto un supporto iniziale per la costruzione del questionario alla base della parte quantitativa di questa ricerca. L'analisi della correlazione tra categoria e livello di sfruttamento "ragionato" del web, come la differenziazione a livello territoriale e per tipologia di prodotto offrono delle importanti considerazioni per inquadrare le caratteristiche dell'*industry behaviour towards Internet*, come obiettivo della ricerca.

Per aumentare il grado di approfondimento dello studio, però, si è deciso di entrare in maggiore dettaglio nelle iniziative di web marketing e lo si è fatto anche prendendo a modello lo studio, di respiro internazionale, della Cornell University che verrà presentato di seguito.

2.2 Network Exploitation Capability: il modello della Cornell University

Lo studio della Cornell University, riportato all'interno di due report²⁸ del Center for Hospitality Research, parte dallo stesso presupposto della ricerca, come finora presentata: la valutazione della crescente centralità dell' IT nell'industry ricettiva.

Da semplice vetrina per l'impresa, si è trasformato, infatti, in strumento centrale per la gestione della filiera produttiva, attraverso lo sviluppo di soluzioni sempre più avanzate, che vanno dai social media alle piattaforme di distribuzione quali i GDS²⁹ e i CRS³⁰, i quali testimoniano l'importanza dell'Information Technology per la sopravvivenza delle "hospitality operations".

I contributi citati si articolano in due "fasi", per così dire: il primo offre un quadro degli obiettivi e dei principali concetti sviluppati all'interno della ricerca, offrendone una contestualizzazione attraverso degli esempi concreti; il secondo è, invece, il vero e proprio report di sintesi dell'applicazione del modello, attraverso la presentazione dei risultati ottenuti dalla somministrazione di un questionario di 48 quesiti.

Sarà proprio questo secondo report a fornire il metro di confronto con lo studio applicato al contesto italiano.

L'IT costituisce uno strumento essenziale nel contesto odierno del comparto alberghiero, rileva come vettore della proposta di valore al cliente e contemporaneamente mezzo di accrescimento del valore creato nella filiera. Il settore è chiamato a sfruttarne le potenzialità nella sua configurazione di network.

Come testimoniato dal titolo attribuito al report (Network Exploitation Capability), una primaria capacità nell'utilizzo dell'IT per un albergo è quella di comprendere l'esistenza di un network e di utilizzare le nuove tecnologie per sfruttarne le potenzialità e proteggersi da eventuali pericoli derivanti dalla stessa rete.

Sebbene lo studio si concentri sul comparto alberghiero nello specifico, questi concetti possono essere estesi al settore turistico nel suo complesso.

²⁸ G. Piccoli, B. Carroll, L. Hall, (2011) "Network Exploitation Capability: Mapping the Electronic Maturity of Hospitality Enterprises", Cornell Hospitality Report, 2011

G. Piccoli, W. J. Carroll, P. Torchio (2013), "Network Exploitation Capability: Model Validation", Cornell Hospitality Report, 2013

²⁹ GDS (Global Distribution System): vedi nota 21

³⁰ CRS (Central Reservation System) o HRS (Hotel Reservation System): vedi nota 20

Parlare di network e di reti in maniera più generale, ci porta ad introdurre il concetto di sistemi ed calare gli assunti della teoria dei sistemi al settore turistico, partendo dalla definizione di sistema complesso:

“Un sistema complesso è caratterizzato dalla presenza di numerosi elementi interagenti, connotato da diverse interazioni non-lineari, dalla comparsa a livello globale di proprietà emergenti prive di un analogo microscopico, e dalla capacità di autoorganizzazione. ...

*Un particolare caso dei sistemi complessi sono i sistemi complessi adattivi che sono reti dinamiche di interazioni e relazioni e non semplici aggregazioni di entità statiche. Essi sono adattivi in quanto i loro comportamenti individuali e collettivi cambiano a seguito dell'esperienza acquisita (apprendimento)”.*³¹

I concetti sopraenunciati ben si adattano all'analisi del settore turistico e possono essere utilizzati per la comprensione degli elementi interagenti nella costruzione del prodotto turistico attraverso l'IT.

Con la trasformazione del processo di ricerca e prenotazione di una vacanza, è di gran lunga aumentata la complessità che gli operatori turistici devono gestire. Se un tempo un ruolo essenziale era svolto dalle agenzie ed ai tour operator, i quali potevano essere considerati quasi gli unici interlocutori per la vendita del prodotto turistico, oggi lo scenario è molto cambiato.

Numerosi sono i punti di contatto con un'azienda o un territorio che il consumatore può avere che vanno dal sito internet proprietario, ai portali di prenotazione, ai portali territoriali o di associazione, ai blog e non ultimi ai social media.

Questi ultimi, in particolare, hanno aperto la strada alla comunicazione diretta con il consumatore e alla comprensione dei suoi bisogni e dei suoi desideri, così da offrire la possibilità di passare da quello che è il prodotto turistico, per così dire, classico all'esperienza turistica, fatta di coinvolgimento del turista e di contributi informativi diretti da parte degli stessi, nel corso della vacanza ed in seguito.

Se è vero che sono aumentati i soggetti con cui interagire, è anche vero, però, che si è semplificato il modo in cui farlo. La sempre maggiore diffusione della rete,

³¹ A. Rossi, “Imprese in rete e reti di imprese per il turismo 2.0”, p.111-131, edizioni Franco Angeli, 2011

infatti, ha contribuito a rendere raggiungibili fette di mercato altrimenti non accessibili e consentire l'instaurarsi di una relazione con gli stessi attraverso un sempre minore numero di click.

In questo senso, la continua evoluzione del web nel tempo ha visto il passaggio dal Web 1.0 al cosiddetto Web 2.0, che stando alla definizione data nel 2004 da Tim O' Reilly può essere definito come *“una piattaforma che si espande a tutti i dispositivi connessi; le applicazioni Web 2.0 sono quelle che sfruttano in maniera maggiore i vantaggi di questa piattaforma: generando software continuamente aggiornati che diventano migliori all'aumentare dell'uso da parte dei fruitori, ottenendo e combinando dati da molteplici fonti, creano un network attraverso un'architettura di partecipazione, che va aldilà del Web 1.0 per arricchire le esperienze d'uso degli utenti”*.³²

È, dunque, l'aspetto partecipativo e di creazione di contenuti da parte del turista uno degli aspetti più importanti del Web 2.0 applicato al settore turistico, creando una rete di “ascolto” della voce dei consumatori e un potente strumento di marketing di conseguenza.

Proprio nella consapevolezza della forza dell'IT per il marketing turistico si inserisce lo studio dei ricercatori della Cornell, che dopo aver introdotto il concetto di Network Exploitation Capability, si concentrano sull'elaborazione di un modello che valuti la maturità di un'azienda alberghiera rispetto alla tematica.

Network Exploitation Capability è un termine ombrello per una serie di attività, tecniche e pratiche attraverso le quali un'impresa utilizza il network IT per creare e gestire la domanda per i suoi servizi.

L'ambito di interesse della tematica si estende, quindi, dai siti web, alle applicazioni di channel management, alle tecniche di SEM³³ e SEO³⁴, ai social network e alle app.

Le finalità a cui sono orientate questo tipo di hospitality operations possono essere distinte in tre aree principali:

³² O' Reilly T. (2005), “Web 2.0: compact definition”

³³ SEM (Search Engine Marketing): vedi nota 7

³⁴ SEO (Search Engine Optimization: vedi nota 6

1. Generazione della domanda

comprende quella serie di attività orientate a pubblicizzare e rendere disponibili le caratteristiche del servizio offerto attraverso internet.

2. Distribuzione multicanale

guarda alle modalità di gestione dei canali distributivi on-line, dai siti proprietari, tradizionali e mobile, ai portali OTA.

3. Ottimizzazione dei profitti

comprende le attività di revenue management³⁵ e di gestione della disponibilità e delle tariffe, con l'obiettivo di massimizzare il profitto per l'impresa.

Le attività orientate a queste tre tipi di obiettivi vengono distinte ulteriormente per grado di maturità da parte dell'impresa.

Ipotizzando una tabella a doppia entrata in cui vengono descritte i tipi di operations a seconda del livello di maturità e dell'obiettivo a cui sono rivolte, è possibile dare una spiegazione sintetica del lavoro della Cornell University (Tabella 2):

³⁵ Revenue Management: si intende il sistema di gestione delle capacità disponibili (camere d'albergo, posti a sedere nel trasporto aereo) che ha come obiettivo la massimizzazione e l'ottimizzazione del volume di affari.

Obiettivo / Livello	Generare domanda	Distribuzione digitale multicanale	Ottimizzazione della profittabilità
Basic	Comportamenti non sistematici	Comportamenti non sistematici	Comportamenti non sistematici
Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Procedure di SEO e SEM applicate in maniera consistente e sistematica • Gestione deliberata dei tassi di conversione e dei commenti • Monitoraggio del "customer sentiment" e della riconoscibilità sui social media 	<ul style="list-style-type: none"> • Channel relationship management • Regolare monitoraggio dei contenuti di presentazione sui diversi canali di distribuzione • Analisi strutturata dei canali emergenti • Monitoraggio del ranking sui canali di distribuzione 	<ul style="list-style-type: none"> • Regolare valutazione dei tassi e livelli di occupazione • Approccio strutturato alla gestione dei tassi e delle politiche di disponibilità camere
Integrato	<ul style="list-style-type: none"> • Regolare valutazione ed allineamento dei contenuti sui diversi canali di generazione della domanda • Gestione integrata della presenza sul web e sui social media • Cross-channel branding integrato 	<ul style="list-style-type: none"> • Regolare allineamento delle promozioni tra i diversi canali • Gestione integrata di pacchetti, sconti e promozioni tra i canali • Analisi strutturata dei nuovi canali da aggiungere al portafoglio corrente 	<ul style="list-style-type: none"> • Regolare valutazione dei tassi e della disponibilità sui diversi canali
Analitico	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione del ROI sulle azioni dedicate alla generazione della domanda • Analisi dei tassi di conversione dal canale social media • Analisi sistematica dei canali di prenotazione • Sperimentazioni e test in maniera analitica 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi sistematica dei drivers di posizionamento sui canali di distribuzione • Valutazione quantitativa degli effetti di azioni di canale e product mix • Sperimentazioni e test in maniera analitica 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione dell'internal ed external pricing e dei dati sulla disponibilità camere • Monitoraggio e sviluppo di modelli di revenue management • Analisi e monitoraggio della sensibilità al prezzo dei diversi segmenti di consumatori • Sperimentazione di prezzo e valutazione analitica
Ottimizzante	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione proattiva dei nuovi canali di generazione di domanda • Training ricorrente sulla tematica del personale dedicato • Partecipazione e contribuzione a conferenze specializzate 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione proattiva dei nuovi canali di distribuzione elettronica e dei nuovi strumenti • Training ricorrente sulla tematica del personale dedicato • Partecipazione e contribuzione a conferenze specializzate 	<ul style="list-style-type: none"> • Training ricorrente sulla tematica del personale dedicato • Partecipazione e contribuzione a conferenze specializzate

Tabella 2 Il Network Exploitation Model: le tematiche e gli obiettivi

Come evidenziato dalla Tabella 2, vengono identificati cinque livelli di maturità nello sfruttamento dell'IT Network.

Il primo, quello **basic**, definito in maniera residuale, si caratterizza per la mancanza di comportamenti strutturati nell'ambito delle diverse finalità. Le aziende che si trovano a questo livello di maturità, sono definiti allo stadio iniziale di un processo di crescita incrementale, che si associa, secondo le ipotesi degli studiosi, ad un grado crescente di maturità e conseguenti performance migliori.

Si parte dall'assunto, infatti, che la performance vada misurata su due livelli: quello di processo e quello organizzativo.

Il primo guarda al livello di sofisticazione dell'attività considerata, presupponendo che l'aumento di complessità nel conseguimento di uno specifico obiettivo porti ad un miglioramento delle performance. Il secondo, invece, riguarda il grado di apprendimento organizzativo, cioè quanto i comportamenti e le attività specifiche siano patrimonio dell'azienda piuttosto che apporto esclusivo di competenze personali da parte dei dipendenti. Si guarda al grado di "ritention" delle best practices apportate in azienda da personale competente in merito e, quindi, replicabili anche laddove accada che il contratto di lavoro specifico con questi soggetti ad un certo punto si esaurisca.

Nella valutazione delle performance, oltre alla sola strategia e comportamento operativo dell'hotel, va aggiunta una considerazione sul grado di influenza del caso; è possibile che vi sia un miglioramento delle stesse per fattori esterni all'impresa, che derivano da situazioni contingenti e, quindi, meno legate al comportamento aziendale.

Se è vero che all'interno di insieme casuale di fattori potrebbe essere inserito anche quella che possiamo definire "rendita di posizione"³⁶, si può affermare che anche uno status quo, per così dire, redditizio può essere migliorato attraverso una sofisticazione delle pratiche ed attività.

³⁶ Si definisce rendita di posizione come il reddito percepito in virtù di una proprietà specifica di una risorsa, in questo caso la collocazione geografica di un immobile. Fu J.H.Thunen il primo ad introdurre il concetto in economia, giungendo a dimostrare che erano le rendite elevate a far sì che la terra al centro delle città non fosse destinata ad uso agricolo, bensì a quello commerciale e residenziale.

Il livello successivo è quello denominato “**operativo**” e si caratterizza per processi e procedure sistematiche, senza considerarli tra loro interagenti. In questo livello, questi hanno carattere organizzativo piuttosto che personale, ma sono pensati e svolti senza cogliere le possibilità di sinergia esistenti tra loro. Non vengono, quindi, sfruttate le possibili sovrapposizioni tra le attività che possono interessare obiettivi diversi. Ad esempio, concentrarsi sul miglioramento delle performance di vendita da uno specifico canale di vendita, quale può essere un’OTA, ha contemporaneamente finalità di gestione della distribuzione multicanale e di generazione della domanda. Non coglierne il nesso significa non considerare un’ulteriore leva di marketing.

Il livello intermedio, in quella che può essere definita la scala a maturità crescente di presentazione del Network Exploitation Model (Figura 8) è quello “**integrato**”: i processi strutturati e collaudati all’interno dell’azienda sono messi in comune tra le diverse finalità, in modo da poter sfruttare le sovrapposizioni esistenti tra gli obiettivi delineati e gestire rapidamente le condizioni in cambiamento.

L’azienda che si qualifica come appartenente a questo terzo livello realizza le sinergie in maniera consapevole e sistematica, coordinando comportamenti operativi strutturati e collaudati.

Il passaggio successivo è quello di sfruttare le sinergie e contemporaneamente applicare le caratteristiche di una “learning organization”.³⁷

L’azienda si apre alla possibilità di imparare, ponendosi in una logica di analisi e misurazione delle performance di quanto messo in piedi attraverso i processi strutturati di cui sopra.

Sono queste le caratteristiche del livello definito “**analitico**”, in cui l’analisi è principalmente rivolta a comprendere e misurare lo sfruttamento del network piuttosto che concentrarsi sulla sola implementazione. L’atteggiamento

³⁷ Si definisce learning organization l’organizzazione che facilita l’apprendimento degli suoi membri e trasforma continuamente se stessa. Basata sui sistemi informativi, sull’attitudine personale all’apprendimento, i modelli mentali, la cultura condivisa e il team learning, è il modello organizzativo che meglio si adatta a contesti competitivi e di rapido cambiamento, per cui viene richiesto un modello organizzativo “organico”, secondo il modello di Burns e Stalker.

dell'azienda è proattivo e si basa su tecniche quali il benchmarking, il testing, analisi qualitative e l'evidence based management.³⁸

Dalla valutazione del ROI degli sforzi per generare domanda e dall'analisi dei tassi di conversione dal canale social network, passando per la valutazione quantitativa delle azioni di canale e di mix di prodotto e della sensibilità della domanda al prezzo, si ottengono informazioni in grado di orientare le scelte strategiche ed operative per il futuro.

L'ultimo livello è quello definito “**ottimizzante**” e costituisce il grado di maturità completa per un'impresa ricettiva nel modello di sfruttamento del network digitale.

Il processo di apprendimento è istituzionalizzato e l'analisi degli indicatori per come implementata al livello precedente, si orienta ad un comportamento proattivo, in modo da anticipare ed essere preparati ai continui cambiamenti in termini di tecnologia, pratiche gestionali, comportamenti dei competitors e dei partners.

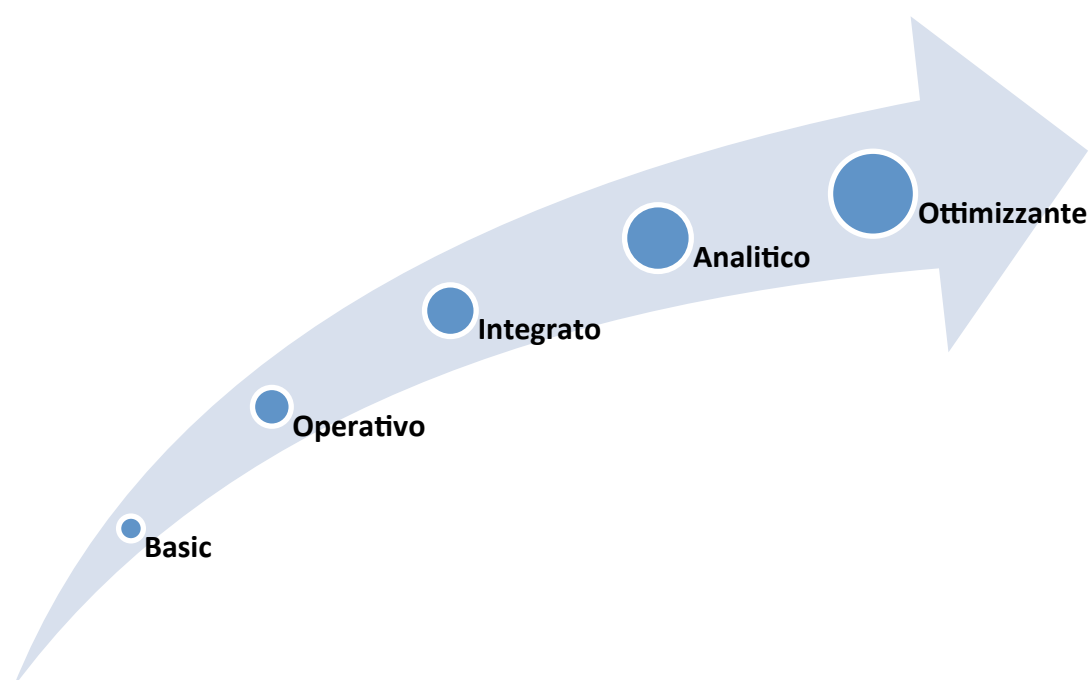


Figura 8 Network Exploitation Model: i 5 livelli di maturità

³⁸ Evidence based management: processo di valutazione delle decisioni manageriali e dei processi organizzativi basata sull'empirismo, che trova un'approfondita ricerca all'interno di J.Pfeffer e R.I. Sutton "Evidence Based Management", Harvard Business Review, Vol.84, No. 1 (2006).

La convalida empirica del modello, come presentato, è fornita sulla base dei risultati di un questionario composto di 48 quesiti, ognuno di questi classificato rispetto allo stadio di maturità e all'obiettivo a cui l'attività descritta è orientato.

Il questionario, nella sua versione definitiva, è il risultato di una scrematura di una versione originale di 88 domande, sottoposte alla valutazione di operatori del settore, consulenti e conferenzieri di tutto il mondo, per riconoscere le tematiche più ricorrenti ed effettivamente verificabili nel comparto alberghiero.

La risposta ai quesiti è strutturata rispetto a scale crescenti di frequenza e strutturazione nell'implementazione delle diverse attività. I rispondenti hanno, quindi, dovuto valutare sia quanto spesso il tipo di attività indicato fosse eseguito, ma anche con che tipo di rigore, nel senso di rispetto di un specifico protocollo operativo, che testimoniassero il livello di importanza e consapevolezza dell'attività raggiunto all'interno dell'organizzazione.

La lunghezza del questionario e la complessità di alcuni tipi di quesiti proposti, non adatti ad un tipo di risposta immediato, per così dire, hanno portato ad un numero di rispondenti non particolarmente ampio, 186, di cui 150 utilizzate per l'elaborazione dei dati.

I risultati dell'indagine sono stati orientati ad ottenere la conferma empirica del NEC model, pensato come modello gerarchico. Da dimostrare era l'esistenza di cinque gruppi diversi di rispondenti, che potessero essere identificati come appartenenti al medesimo livello di maturità tecnologica e che potesse esserci una relazione a complessità crescente tra i diversi livelli.

Le ipotesi da dimostrare possono essere riassunte a due:

1. L'esistenza di significative differenze tra le risposte ai quesiti caratteristici di uno specifico livello di maturità;
2. L'esistenza di una scala gerarchica tra i diversi livelli, tale da assumere che il passaggio ad un livello di maturità superiore comportasse il raggiungimento di una consapevolezza adeguata nelle attività tipizzanti il livello inferiore.

La prima dell'ipotesi è dimostrata attraverso l'analisi della media delle risposte ai quesiti.

Attraverso il calcolo della media delle risposte per ogni domanda classificata all'interno di un specifico livello di maturità, è stata dimostrata la relazione inversa esistente tra il livello di maturità e quello delle medie, sia per quanto riguarda l'indicatore della frequenza che del grado di strutturazione.

Ciò dimostra, quindi, come al crescere della maturità tecnologica dell'azienda, si finisca per avere una minor frequenza e rigore nell'adottare le attività caratteristiche dei livelli più alti del NEC model.

Sulla base di questa constatazione, è possibile, quindi, affermare l'esistenza di diversi livelli di maturità, per i quali il crescere della complessità comporta una conseguente minor attitudine all'adozione, in maniera accentuata per quanto riguarda la strutturazione, piuttosto che per la frequenza.

L'analisi, invece, non evidenzia un'eccessiva differenza tra le risposte orientate alle diverse aree di obiettivi (generazione della domanda, distribuzione multicanale, ottimizzazione dei profitti), ciò a testimoniare come si tratti di finalità ben chiare a tutte le aziende alberghiere, a prescindere dall'appartenenza ad un dato livello di maturità.

La seconda ipotesi è, invece, verificata attraverso l'applicazione del modello di cluster analysis di Ward.³⁹

Si è valutato il grado di risposta per un set di quesiti legati ad uno specifico stadio di maturità, per cui si è proceduto con l'aggregazione dei rispondenti con i medesimi punteggi rispetto alle domande per ogni livello, minimizzando le differenze di risposta media per i rispondenti di un determinato gruppo.

È poi stato notato, attraverso l'analisi delle caratteristiche di ogni cluster, come le aziende appartenenti al cluster basic si caratterizzassero per un livello, in media, basso per frequenza e strutturazione per quasi tutte le attività caratteristiche dei

³⁹ In statistica il modello di Ward è un modello di clustering gerarchico, anche definito modello a varianza minima, che consiste nel raggruppare due classi che rendono minima la perdita di varianza fra le classi. Si dimostra che questo criterio corrisponde a unire due classi che hanno minima la distanza pesata fra i baricentri.

diversi livelli di maturità, ad eccezione del livello operativo. I cluster successivi, si caratterizzano, invece, per un livello crescente di attenzione, sia in termini di tempo dedicato che di considerazione, per le attività caratteristiche dei diversi gradi di maturità del modello, sebbene con un andamento decrescente al crescere del grado di maturità per attività. Ciò è dovuto al fatto che anche i membri dei cluster definiti come più maturi non hanno ancora un alto grado di sofisticazione per le attività di web marketing classificate come di più alto rango di sofisticazione. Queste ultime, infatti, costituiscono ancora delle novità, che necessitano di un periodo di consolidamento affinché possano essere svolte con maggiore frequenza e strutturazione.

Queste considerazioni portano a concludere che le aziende per, così dire, “scalare” i gradi del NEC model, necessitano di uno sviluppo sequenziale delle competenze, per cui risulta verificata anche l’ipotesi di gerarchicità del modello.

Il periodo di consolidamento richiesto per le attività più sofisticate, infatti, presuppone il possesso delle competenze basilari, per cui per salire i livelli nel NEC model è necessario possedere le competenze caratteristiche dei livelli precedenti.

Dall’analisi fatta del modello, è possibile notare come l’applicazione di un semplice modello gerarchico consenta di ottenere informazioni sulle caratteristiche del comparto alberghiero e offra anche uno strumento di benchmark: confrontare le proprie performance rispetto a quelle della media dei rispondenti consente agli albergatori di classificarsi essi stessi entro un livello di maturità tecnologica e ottenere spunti per scalare i livelli successivi. Applicando, poi, il modello al contesto italiano, è possibile confrontare le caratteristiche gestionali degli hotel del territorio con gli esempi offerti dal contesto internazionale.

Capitolo 3

Network Exploitation Capability: l'applicazione al comparto alberghiero italiano

L'intento di questo lavoro è stato quello di calare alla realtà italiana il NEC Model, sviluppato dalla Cornell University.

Con questo obiettivo, si è scelto di modificare parzialmente la modalità di impostazione del questionario, mantenendo, però, i pilastri del modello, le ipotesi alla base e la natura incrementale dei diversi livelli di maturità tecnologica.

Il modello è, quindi, stato costruito sulla base di 4 livelli di maturità tecnologica; si è scelto, infatti, di eliminare il quinto, quello ottimizzante, in quanto, a seguito di un'attenta valutazione delle caratteristiche dell'attività definite come caratterizzanti di questo stadio, è stata trovata scarsa evidenza empirica nel contesto alberghiero italiano. Lo stesso studio della Cornell, nei suoi risultati, ha trovato difficoltà a classificare aziende alberghiere in questo livello, per cui si è scelto di considerarlo difficilmente applicabile, soprattutto alla realtà italiana, caratterizzata da aziende di piccola e media dimensione.

L'adattamento del questionario originale della Cornell University è stato realizzato attraverso l'importante contributo di Federalberghi⁴⁰, l'associazione di categoria rappresentativa di oltre 27.000 strutture ricettive in Italia, che ha reso possibile l'utilizzo del proprio database per l'invio del questionario ai propri associati.

Il suddetto è stato, infatti, inviato on-line ai 27.000 indirizzi e-mail degli aderenti a Federalberghi ed è stato completato da 1502 strutture ricettive, 1433 alberghi e 69 esercizi complementari, suddivisi tra b&b, agriturismi, residenze e dimore d'epoca, ostelli della gioventù e case vacanza.

Sul totale degli hotel rispondenti (1433), sono state scartate 49 risposte, in quanto incomplete e non utilizzabili allo scopo di ricerca, per un totale di 1384 casi considerati.

⁴⁰ Si ringraziano, in particolare, il dott. E. La Serra, capo Ufficio Stampa e P.R.; il dott. A.M.Nucara, Direttore Generale, ed A.Capacchione, responsabile dei Sistemi Informativi.

Nella sua versione, adattata al contesto italiano, il questionario è stato suddiviso in tre parti fondamentali:

1. La prima parte è quella in cui si raccolgono dati sulle caratteristiche, per così dire, “**anagrafiche**” della struttura alberghiera, per cui viene chiesto di indicare le dimensioni dell'albergo e le caratteristiche gestionali dello stesso, cioè se si tratta di un albergo indipendente o appartenente ad una catena, proprietaria, di franchising o volontaria.

Lo scenario alberghiero italiano è molto frammentato e caratterizzato per lo più da strutture indipendenti, a gestione familiare; su un totale di 33.911 strutture alberghiere, stando all'ultimo censimento Istat sul settore turistico, solo il 9% può essere considerato di “catena”.⁴¹

Ciò risulta confermato dalla composizione dei rispondenti, la cui maggioranza è, infatti, composta da alberghi indipendenti.⁴²

La prima parte del questionario si caratterizza, inoltre, per la raccolta di informazioni sui giorni di apertura della struttura, per distinguere tra strutture stagionali ed annuali. Questa distinzione è strettamente legata alla localizzazione geografica della struttura rispondente, in quanto le caratteristiche turistiche del territorio di appartenenza comportano la scelta di rimanere aperti solo per la stagione o l'intero anno.

Infatti, nonostante gli sforzi di destagionalizzazione, molti territori vedono concentrati a specifici periodi dell'anno i picchi di afflusso turistico.

Da sottolineare, comunque, come il fenomeno delle strutture stagionali sia molto variegato esso stesso, in quanto comprende sia hotel aperti solo un trimestre sia quelli, come in montagna, aperti in due periodi dell'anno, la cui differenza con gli hotel annuali risulta meno accentuata.

Rispetto a questo criterio, i rispondenti si distinguono in: 541 stagionali e 843 annuali.

⁴¹ E.Becheri, “Rapporto sul settore alberghiero”, 2010, Federalberghi.

⁴² Nello specifico, i rispondenti si distinguono in: 1334 alberghi indipendenti, 61 alberghi di catena alberghiera, 8 affiliati ad una catena di franchising e 12 aderenti ad una catena volontaria.

Tra le caratteristiche anagrafiche vanno considerati due elementi essenziali per qualificare le strutture alberghiere rispondenti: la categoria di appartenenza e la regione di localizzazione della struttura.

Quanto al primo criterio, questo risulterà un elemento discriminante nell'analisi, per correlare la maturità tecnologica del hotel con la categoria di appartenenza. Il secondo parametro, invece, può essere utilizzato dapprima come indice di dispersione territoriale dei rispondenti, in modo da valutare la rappresentatività del campione⁴³ sul totale degli hotel del territorio, e, poi, anche come indicatore delle differenze riscontrabili tra diverse regioni, categorie di prodotto turistico (località d'arte, montagna, mare e lago) e diverse città.

Il quadro delle caratteristiche anagrafiche si completa con dei quesiti che mirano a misurare gli elementi considerati essenziali per l'analisi del fenomeno web e digital marketing: il possesso o meno di un sito internet e il personale dedicato alla gestione dello stesso. Quanto al primo quesito, si è scelto di includere direttamente al livello basic coloro che indicano di non possedere un sito proprietario, in quanto è possibile considerarli privi di autonomia decisionale in termini di digital marketing, perché troppo legati alle strategie di portali di intermediazione on-line, laddove scelgono di utilizzarli⁴⁴.

Il secondo, invece, è uno degli indicatori del livello di strutturazione nella gestione del web. Una delle modifiche apportate all'indagine rispetto all'originale sviluppato dai ricercatori della Cornell University è stato quello di abbandonare l'impostazione "scala di Likert"⁴⁵ per la misurazione del grado di ritenzione e del livello di importanza riconosciuto ad una specifico strumento di web marketing. Si è, infatti, conservata questa impostazione solo per l'indicazione temporale, quindi, della frequenza di utilizzo, ritenendo recuperabile la prima informazione da alcuni item⁴⁶ inseriti nelle 3 sezioni del questionario. Questo tipo di scelta si è ritenuta essere

⁴³ Per come è stata costruita l'analisi, infatti, il campione di rispondenti è un campione volontario, quindi, non aggiustato alle dimensioni dell'offerta ricettiva per le diverse regioni.

⁴⁴ Si rimanda al paragrafo successivo per l'analisi specifica di questa categoria.

⁴⁵ Tecnica statistica, utilizzata principalmente in psicometria, che permette di applicare metodi di analisi degli item (vedi nota successiva) basati sulle proprietà statistiche delle scale di misura ad intervalli o a rapporti (*Wikipedia*). All'analisi specifica, viene applicata una scala di frequenza, che va a rappresentare un interesse crescente verso una specifica attività.

⁴⁶ Un item, in psicometria, definisce un'affermazione indicativa di un atteggiamento positivo o negativo verso un determinato comportamento. Nel contesto di quest'analisi, l'item è dato da un'attività svolta con uno specifico obiettivo (generazione della domanda, distribuzione multicanale, ottimizzazione dei profitti).

più adatta, in quanto più comprensibile nella compilazione del questionario e più oggettiva. Infatti, se l'indicazione su quanto spesso viene effettuata un'attività, seppure ricade nel campo soggettività, è più inquadrabile all'interno di specifici orizzonti temporali (in seguito se ne darà una descrizione più dettagliata), risulta difficile farlo per valutare il grado di strutturazione. Il questionario originale, infatti, parla di grado di rigidità massimo quando *“si segue un processo formale e stabilito piuttosto che permettere allo staff di svolgere l'attività a propria discrezione”*, e precisa, quindi, di indicare, in percentuale, il livello che ci si attribuisce, impostazione ritenuta, personalmente, troppo discrezionale e difficilmente comprensibile, se calata nella realtà della piccola e media impresa italiana.

2. La seconda parte del questionario è costituita da quesiti rivolti alla definizione delle **modalità standard** di utilizzo dei tools informatici per un hotel: le funzionalità del sito web e del PMS e la disponibilità di pagine ufficiali sui principali social media.

Questi tre aspetti costituiscono importanti elementi per valutare la consapevolezza nella gestione alberghiera dell'esistenza di un network da interpretare e sfruttare conseguentemente. Il passo iniziale, in questo senso, è la strutturazione di un sito web in grado di fungere, oltre che da vetrina promozionale, anche da canale distributivo vero e proprio e, quindi, in grado di convogliare una parte sempre più importante del “traffico” delle prenotazioni on-line, rendendo possibile una vera e propria disintermediazione. Come sottolineato già nel primo capitolo, sin dai primi passi di Internet nel turismo se ne è parlato come mezzo per operare una disintermediazione, accorciando la catena di distribuzione e consentendo un contatto diretto tra operatore turistico e cliente. In realtà, l'avvento delle On Line Travel Agency ha visto riproposto il modello tradizionale di agenzia nel contesto digitale, soprattutto laddove gli albergatori non sono stati capaci di anticipare il fenomeno e dotarsi di un proprio meccanismo di prenotazione on-line.

Identificare le funzionalità di un Property Management System⁴⁷, laddove a disposizione della struttura alberghiera, costituisce, poi, un'indicazione del grado

⁴⁷ Un Property Management System (PMS) è un software utilizzato in hotel con l'obiettivo di coordinare le funzioni operative di front office, vendita, pianificazione, ecc. Con questo software

di consapevolezza nelle politiche di distribuzione multicanale e di ottimizzazione dei profitti. Un software quanto più completo possibile è indicatore contemporaneamente di una particolare attenzione al digital marketing e alle competenze tecnologiche nella scelta del personale dedicato ad interfacciarsi con lo stesso.

Guardando, poi, alla tematica social media, sono state analizzate nel primo capitolo le potenzialità e i rischi nell'utilizzo dei social media da parte del comparto alberghiero; il quesito in questione è orientato a capire quale dei molti tipi di social media è utilizzato, così da capire quale sia il più diffuso e quale quello in maggiore ascesa.

3. L'ultima sezione del questionario è dedicata agli item per l'identificazione del livello di maturità tecnologica a partire dalle attività orientate ai tre obiettivi cardine nella strategia di web marketing: generazione della domanda, distribuzione multicanale ed ottimizzazione dei profitti. Le dodici attività di marketing sono suddivise per obiettivo (5 orientate al Demand Generation, 4 al MultiChannel Distribution, 2 al Profit Optimization) e per livello di maturità (5 caratteristiche livello operativo, 4 del livello integrato e 3 di quello analitico)⁴⁸. (Tabella 3)

La modalità di risposta a questo tipo di quesiti è stata la scelta di un'unica opzione all'interno di una scala decrescente in termini di frequenza. Il rispondente è stato chiamato a scegliere quanta attenzione dedicasse alla specifica attività tra le opzioni "1 o più volte al giorno", "1 o più volte alla settimana", "1 o più volte al mese", "meno di una volta al mese", "mai".

vengono automatizzati il sistema di gestione delle prenotazioni, il caricamento dei dati dei clienti, la gestione dei pagamenti, le attività di sales e marketing. Il sistema può, poi, interfacciarsi con il booking engine del sito proprietario e con il sistema di revenue o yield management.

⁴⁸ Il livello basic viene definito come residuale e si caratterizza per la mancanza di comportamenti sistematici rispetto alle attività digital marketing descritte. Si procederà, in seguito, a distinguere le caratteristiche specifiche degli hotel facenti parte di questo gruppo.

Obiettivo/ Livello	Generazione della domanda	Distribuzione multicanale	Ottimizzazione dei profitti
	Item		
Operativo	- Utilizzo social media per promozione hotel - Utilizzo e-mail come strumento promozionale	- Controllo della Best Available Rate Parity sui canali di distribuzione utilizzati - Monitoraggio posizionamento sui canali distributivi	- Monitoraggio evento locali per anticipare periodi di domanda elevata
Integrato	- Costruzione pacchetti distribuiti solo via web - Allineamento ed integrazione contenuti presenti sui diversi canali digitali	- Monitoraggio tassi di conversione	- Elaborazione di previsioni integrate di ADR e RevPar
Analitico	- Analisi iniziative della concorrenza in tema di azioni volte a generare domanda	- Misura margine di contribuzione per canale e segmento	- Sviluppo test di prezzo per valutare la sensibilità al prezzo della clientela

Tabella 3 Attività e strumenti di web marketing inclusi nella ricerca effettuata

Attraverso questa impostazione, è stato possibile recuperare due importanti informazioni contemporaneamente: da un lato, l'utilizzo o meno dello strumento citato e, quindi, l'attribuzione o meno all'interno di uno specifico livello di maturità, dall'altro l'indicazione sull'attenzione dedicata all'attività, con la possibilità di raggruppamento dei rispondenti sulla base dell'omogeneità delle risposte.

Dopo aver fornito una descrizione della strutturazione del questionario sottoposto al campione volontario di alberghi nel periodo dal 1/07/13 all' 8/07/13, si procederà all'analisi dei dati raccolti prima per macro-ambiti (le tre parti del questionario), per poi descrivere le relazioni tra variabili e procedere a raggruppare i rispondenti.

3.1. I primi passi dell'analisi: la valutazione dei risultati per macroaree

3.1.1 Le caratteristiche "anagrafiche"

Trattandosi di un campione volontario, è necessario analizzarne le caratteristiche e soffermarsi sulla distribuzione geografica dei rispondenti, in modo offrire un quadro d'insieme entro cui calare le riflessioni e i risultati ottenuti.

Si è scelto di optare per un invio casuale del sondaggio, senza prevedere, quindi, una selezione preventiva dei riceventi, nella convinzione che le caratteristiche stesse del sondaggio avessero funto da filtro. È testimonianza di ciò, il fatto che vi si stata un percentuale bassa (49 su 1433 hotel) di risposte scartate, in quanto incomplete o incoerenti. Il database Federalberghi utilizzato per l'indirizzario dei rispondenti comprende, oltre agli hotel, anche alcune strutture ricettive complementari (b&b, agriturismi, ostelli della gioventù, case per ferie, dimore storiche, ecc.); il numero esiguo di rispondenti appartenenti a questa categoria (69) ci impedisce di considerarlo un buon indicatore del comparto, ma offre uno spunto per comprendere a che livello di maturità si trovano queste strutture, diventate, grazie anche allo strumento del web, importanti competitor degli hotel.

Guardando, dapprima, alla distribuzione per stella del campione, è possibile osservare il seguente trend:

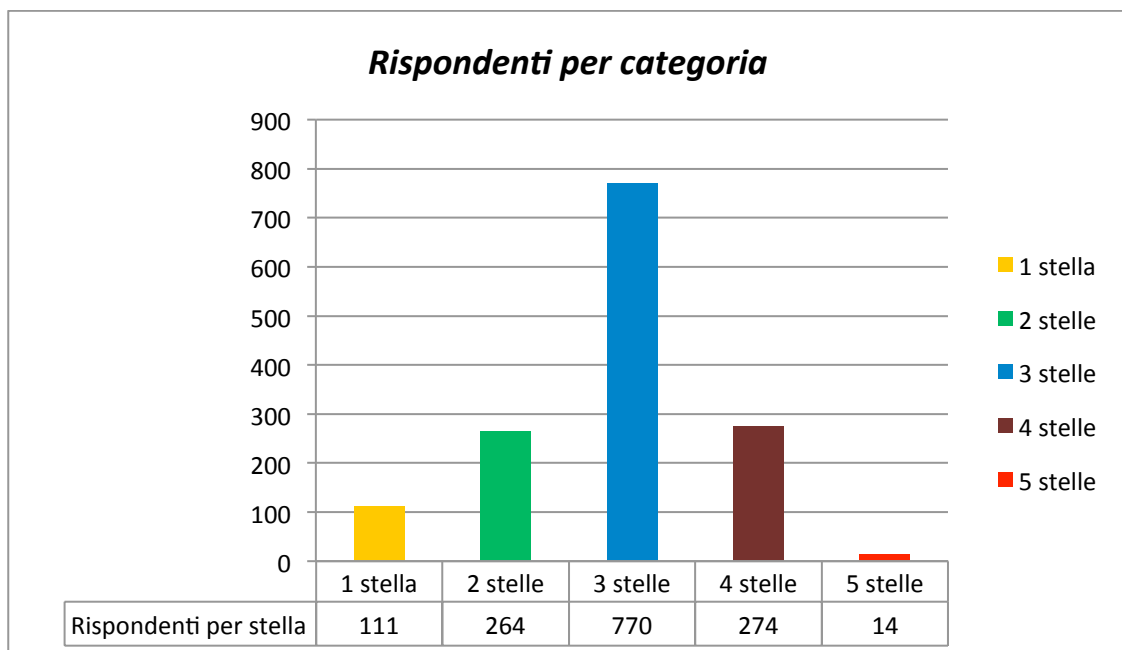


Tabella 4 Distribuzione per categoria di appartenenza del campione casuale di hotel

La composizione del campione rispecchia le caratteristiche dell'offerta ricettiva italiana: la maggioranza delle strutture ricettive appartiene alle categorie 3 e 4 stelle, con una buona rappresentatività⁴⁹ anche delle strutture di categoria inferiore.

Guardando, però, alla percentuale delle risposte scartate nell'analisi, ci si attesta per una netta prevalenza di hotel a 1 e 2 stelle (rispettivamente 7 e 22 record su 49), ad indicazione del fatto che la disponibilità a partecipare all'indagine non sia correlata, per hotel di queste categorie, ad una piena comprensione della tematica e dei quesiti posti.

Sul piano della dispersione territoriale dei rispondenti, è possibile notare una netta prevalenza di strutture collocate nelle regioni settentrionali. (Tabella 5)

Più del 50% dei rispondenti, infatti, è concentrato nelle regioni principali del Nord Italia (Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Trentino-Alto Adige⁵⁰), le regioni di più antica tradizione alberghiera e dove esiste un importante numero di esercizi alberghieri. Le regioni centro-meridionali ad avere maggiore

⁴⁹

Rappresentatività campione	1 stella	2 stelle	3 stelle	4 stelle	5 stelle	TOT
n. hotel Istat (2011)	3.612	6.654	18.038	5.224	383	33.911

⁵⁰ I dati sul Trentino Alto-Adige si riferiscono alla sola provincia di Trento, che conta un totale di 1517 hotel sul totale regionale di 5.745(database i.stat, 2011)

rappresentatività nel campione, invece, risultano essere Campania, Lazio, Sicilia e Puglia, trainate dai numerosi rispondenti dei grandi centri cittadini (Roma, Napoli, Palermo su tutte), ma anche da un cospicuo numero di hotel diffusi su territori a turismo stagionale⁵¹.

Regione	n. rispondenti	Percentuale sul totale del campione	Percentuale sul totale hotel (Istat 2011)
Abruzzo	36	2.60	4.32
Basilicata	9	0.65	3.85
Calabria	22	1.59	2.59
Campania	92	6.65	5.40
Emilia-Romagna	146	10.54	3.26
Friuli-Venezia Giulia	41	2.96	5.48
Lazio	97	7.01	4.85
Liguria	67	4.84	4.38
Lombardia	174	12.57	5.88
Marche	27	1.95	3.00
Molise	2	0.14	1.89
Piemonte	71	5.13	4.61
Puglia	48	3.47	4.72
Sardegna	39	2.82	4.24
Sicilia	50	3.61	3.77
Toscana	133	9.61	4.62
Trentino-Alto Adige	113	8.16	7.45
Umbria	28	2.02	4.89
Valle d'Aosta	33	2.38	6.80
Veneto	156	11.27	5.05
TOT	1384	100	4.1

Tabella 5 Numero rispondenti per regione e percentuale sul totale del campione

Guardando alla distribuzione territoriale dei rispondenti per provincia, notiamo come le province più rappresentate risultano quella di Napoli, Rimini, Roma, Milano, Brescia, Venezia, Salerno, Belluno ed Aosta. Questi dati, confrontati con i risultati ottenuti attraverso l'analisi dei rispondenti per regione, ci portano a concludere che esiste una dispersione territoriale maggiore in regioni come la Toscana, il Piemonte e la Sicilia, in cui seppure ci siano delle province poco rappresentate⁵², i rispondenti sono meno concentrati in una sola area provinciale.

⁵¹ Lo stesso periodo di invio del sondaggio (inizi di Luglio) ha orientato le caratteristiche di composizione del campione casuale, in quanto è stato possibile raggiungere un cospicuo numero di hotel stagionali, sia di montagna che di mare.

⁵² In tutto, il territorio nazionale, la sola provincia di Caltanissetta non è rappresentata, mentre hanno rispondenti da 1 a 4 le province di Campobasso, Isernia, Potenza, Matera, Cosenza Vibo

Volendo, poi, fornire una classificazione per aree di prodotto turistico, si procederà con l'identificare sei tipologie di località principali: città, località a rilevanza artistica e naturalistica, mare, lago, montagna e terme e, quindi, classificare i rispondenti a seconda della località di appartenenza.

Si è ritenuto opportuno distinguere tra città e luoghi a rilevanza artistica per poter tenere conto della poliedricità d'offerta di centri di maggiori dimensioni. Le cosiddette "città d'arte", infatti, si possono qualificare come ricettrici sia del segmento leisure che di quello business, per cui cercare un solo criterio di distinguo poteva risultare riduttivo. Si è proceduto, quindi, con il raggruppare nell'area "città" tutti i capoluoghi di regione e provincia e, invece, identificare come località a rilevanza artistica centri, anche di piccole dimensioni, la cui vocazione turistica è legata a specifiche iniziative culturali, monumenti, percorsi naturalistici e gastronomici. Questa scelta è legata ad esigenze di classificazione e verrà aggiustata per tenere conto delle città di maggiore rilevanza turistica (Roma, Milano, Napoli, Venezia, Firenze e Palermo) quando si cercheranno le correlazioni tra variabili.

La maggioranza dei rispondenti si concentra nel segmento mare, seguito da quello città e montagna (Figura 9). Il segmento "città" è, come detto, composto per circa il 50% dalle città maggiore rilevanza turistica, mentre quello "montagna" trova nel Trentino Alto Adige la regione più rappresentativa. Seguono le località a rilevanza artistico-culturale e quelle di lago, con una netta prevalenza di comuni siti nell'area del lago di Garda. Il gruppo meno numeroso è quello del turismo esclusivamente termale, sebbene la percentuale aumenti nel momento in cui si includono anche le località a duplice valenza, come i siti termali di montagna e l'isola d'Ischia.

Valentia, Crotone, Fermo, Terni, Nuoro, Medio Campidano, Ogliastro, Oristano, Carbonia Iglesias, Brindisi, Barletta-Andria-Trani, Enna, Siracusa, Ragusa, Asti, Biella, Vercelli, Alessandria, Benevento, Avellino, Rieti, Viterbo, Prato, Piacenza, Rovigo Monza Brianza, Cremona, Lodi.

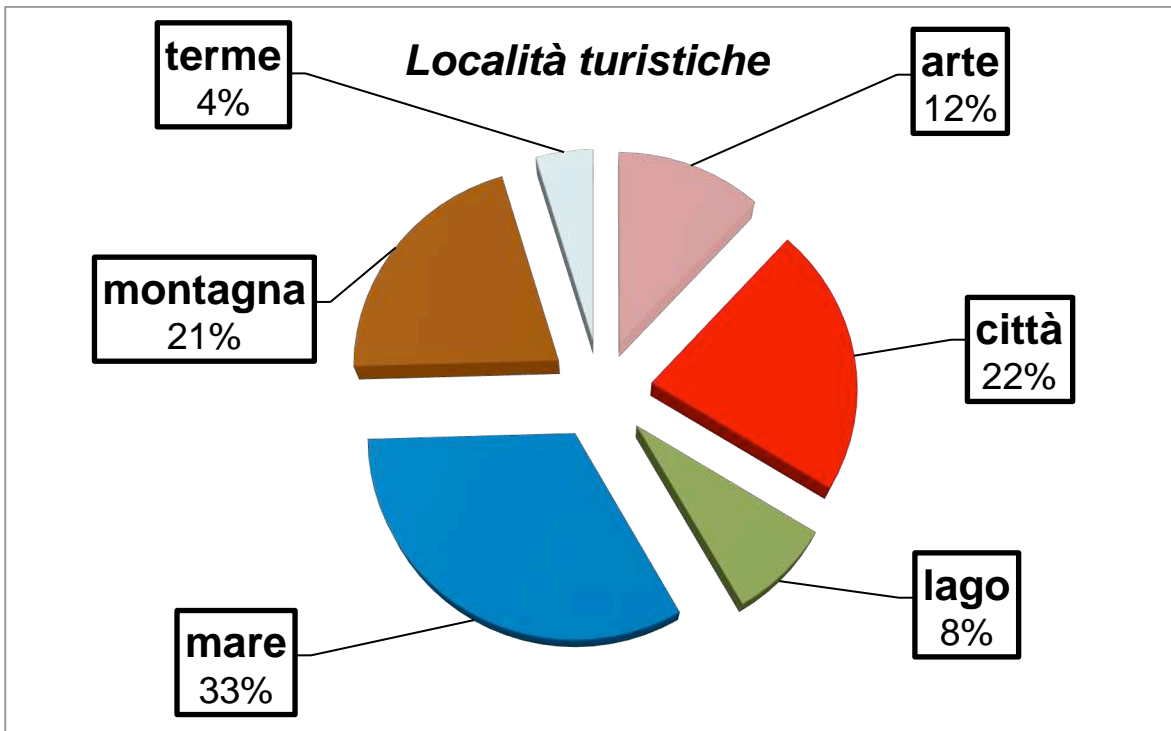


Figura 9 Le località turistiche (% di rappresentatività nel campione)

Procedendo con l'introdurre la tematica del web e del suo utilizzo in hotel, un elemento "anagrafico" di rilievo risulta essere il possesso o meno, da parte dell'hotel, di un sito internet proprietario e l'analisi di come e da chi venga gestito questo strumento. L'obiettivo è conoscere il grado di presenza sul web degli hotel italiani attraverso un sito web specifico della struttura e capire anche chi si occupi della gestione dello stesso. Questa informazione è importante per valutare il grado di consapevolezza tecnologica interno all'hotel ed è direttamente correlata alla dimensione della struttura ricettiva.

Procedendo con ordine, si può notare che la stragrande maggioranza dei rispondenti possiede un sito proprietario: Il 98% del campione dichiara di avere a disposizione un sito dedicato alla struttura ricettiva, per lo più gestito internamente dal personale dipendente (23%) o dal proprietario stesso (44%), in maniera rilevante anche da consulenti informatici esterni (32%), mentre in maniera residuale dalla catena di appartenenza (1%). Questo dato è legato anche al fatto che la tipologia di albergo maggiormente rappresentata dal campione è quella dell'hotel indipendente, con una netta prevalenza di hotel con meno di 50 camere. Come detto in precedenza, infatti, il 94% dei rispondenti si qualifica come hotel indipendente e l'80% del totale ha meno di 50 camere. Correlando queste due

indicazioni, è possibile concludere che laddove le dimensioni dell'hotel comportano una organizzazione piuttosto semplice del lavoro per il personale, la funzione "gestione del sito internet" venga svolta direttamente dal titolare o affidata a degli esperti esterni. L'interesse diretto nello svolgimento di questa funzione da parte del proprietario dimostra, poi, la dimensione familiare che caratterizza l'offerta ricettiva italiana; il titolare è direttamente coinvolto nella gestione operativa dell'hotel e si occupa in prima persona di quello che ritiene un nuovo importante punto di contatto con la clientela, il sito web.

3.1.2 *Le caratteristiche "standard"*

Dopo aver qualificato i componenti del campione per tipo, dimensione, categoria di appartenenza, stagionalità e possesso di un sito web proprietario, si procederà, in questa sezione, ad analizzare che tipo di strumenti informatici sono a disposizione dell'hotel per la gestione della strategia di digital marketing. Ci si concentrerà in particolare sulle funzionalità del sito web proprietario, per poi passare ad analizzare il ruolo dei social media e le funzionalità dei PMS.

Le prime due tematiche ineriscono direttamente alla strategia di utilizzo del canale internet per la generazione della domanda, mentre la terza guarda al grado di informatizzazione dei processi di front e back-office in un hotel. Si analizzeranno, quindi, sia gli elementi informatici, evidenti in maniera diretta al consumatore, che quelli che supportano la strategia di web marketing, fornendo gli applicativi necessari a completare lo sfruttamento del network, includendovi anche gli obiettivi di gestione multicanale e di ottimizzazione dei profitti.

Partendo dall'analizzare i risultati in merito alle funzionalità del sito web, emerge che questo si connota come un vero e proprio canale distributivo per una buona percentuale di hotel. Il 49% del campione, infatti, lo utilizza come strumento per prenotare ed ottenere conferma automatica della prenotazione, mentre il 36% per verificare la sola disponibilità, non consentendo però di completare la prenotazione. Il restante 15% attribuisce al sito web la sola funzione di vetrina promozionale, non prevedendo possibilità di interazione diretta a mezzo web con la potenziale clientela.

A partire da questi risultati, è possibile notare, quindi, un importante potenziale non sfruttato in quello che è lo strumento base del web. Infatti, sebbene quasi la metà dei rispondenti disponga di un booking engine sul proprio sito, una buona parte del campione trascurava l'opportunità di indirizzare il traffico delle prenotazioni attraverso il canale distributivo gestibile direttamente e senza l'intermediazione di portali.

Confrontando questi risultati con quelli dei ricercatori dell'università La Sapienza⁵³ (Figura 10), è possibile notare un graduale aumento di siti web dotati di booking engine; infatti, dalla ricerca succitata, emergeva una prevalenza di siti web con risposta differita alla richiesta di prenotazione e una percentuale maggiore di rispondenti che consideravano il sito web solo a scopi promozionali. In un'evoluzione temporale, è possibile annotare un aumento della consapevolezza dell'importanza del sito web come canale distributivo autonomo.

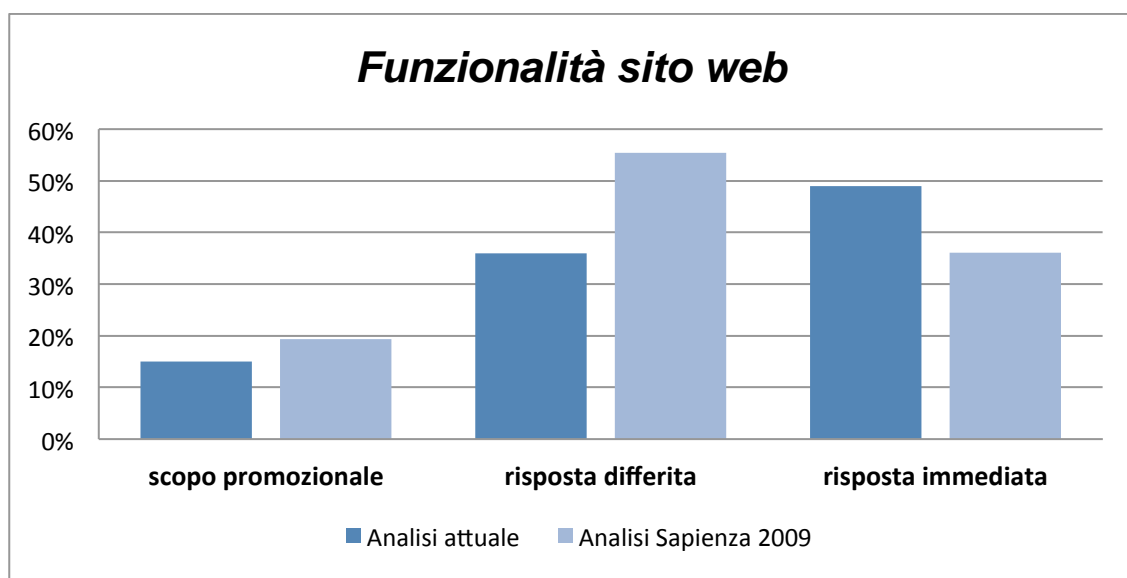


Figura 10 Confronto ricerca de "La Sapienza-Federalberghi"

Rileva anche all'interno di questa ricerca la correlazione tra categoria e livello di sofisticazione del sito web. Salendo di categoria, il solo scopo promozionale del sito web viene arricchito dai tools di ricerca disponibilità e prenotazione, sottolineando il fenomeno per cui l'appartenenza a categorie superiori comporta anche l'arricchimento dei servizi offerti via internet.

⁵³ Vedi capitolo 2

Un ulteriore tassello per capire il livello di sviluppo tecnologico delle operations alberghiere può essere offerto dall'analisi delle funzionalità e del grado di sofisticazione di software utilizzati per automatizzare il processo di gestione delle prenotazioni e di ricevimento.

I software PMS hanno visto una massiccia diffusione negli ultimi anni e sono presenti sul mercato in diverse versioni, con un'offerta che va dai pacchetti base a quelli più completi e personalizzabili a seconda delle esigenze. Si procederà, dunque, ad analizzare l'effettivo impatto di questo strumento sulle attività alberghiere e la percentuale di diffusione dello stesso tra gli hotel del campione.

Poco più del 60% dei rispondenti afferma di avere a disposizione un PMS, per lo più utilizzato a carattere compilativo, piuttosto che analitico. Le funzionalità più comuni, infatti, risultano essere quelle di check-in e check-out, gestione delle prenotazioni e gestione dei pagamenti in loco e differiti. L'applicativo ha, quindi, principalmente lo scopo di facilitare il recupero dei dati degli ospiti per la fatturazione e di organizzare il piano delle disponibilità, degli arrivi e delle partenze (quello che era il compito del tradizionale "tabellone").

In percentuali minori, le funzionalità basic dei PMS vengono arricchite con la possibilità di integrazione con il booking engine del sito (33%), la gestione dinamica delle tariffe (43%) e il revenue management (31%). (Figura 11)

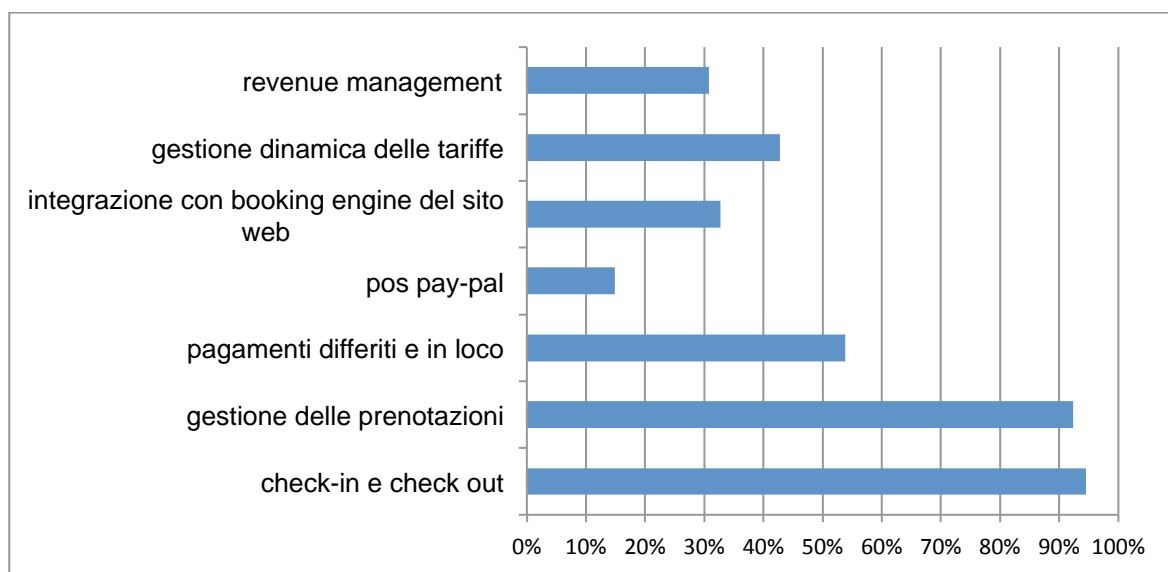


Figura 11 Funzionalità dei PMS

L'arricchimento delle funzioni del PMS è correlato positivamente sia alla categoria che alla dimensione. Si verifica la tendenza, già presente in merito alle caratteristiche del sito web, per cui i pacchetti di software PMS più completi sono in dotazione di strutture ricettive di categoria superiore, dal 3 stelle in su. Si denota un'importante percentuale di utilizzo degli stessi da parte dei 4 stelle più che dei 5 stelle rispondenti, attestandosi intorno al 20% a fronte del 10% di questi ultimi. (Figura 12)

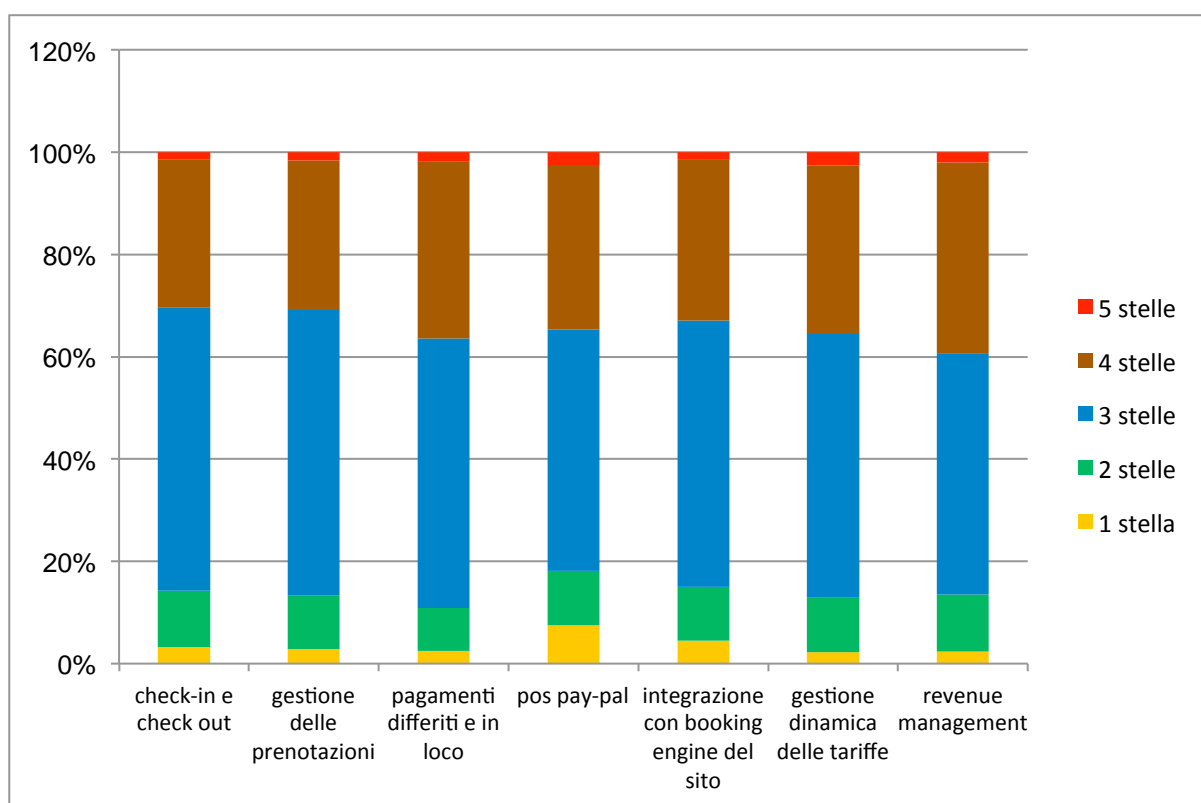


Figura 12 Distinzione per stella

La funzione di gestione dinamica delle tariffe e di revenue management viene, poi, sentita come di assoluto rilievo e, quindi, inclusa nel pacchetto PMS, per le strutture con più di 50 camere. In questo tipo di albergo, infatti, l'obiettivo di coprire gli alti costi fissi comporta la necessità di ridurre l'invenduto, per cui adottare politiche di prezzo flessibile e livellare l'offerta sulle caratteristiche della domanda può essere considerata la strategia più opportuna. Per dar vita a questo tipo di strategia, ci si affida, quindi, agli elementi analitici offerti dai PMS e si arricchiscono le operations alberghiere di back office della funzione previsionale, facendone un elemento fondamentale per la costruzione di una strategia.

Il discorso sugli elementi standard di una strategia di digital marketing si completa con uno sguardo al fenomeno dei social media.

Questi ultimi hanno assunto la finalità promozionale, prima coperta dal solo sito web, diventando anche portali di discussione e guest book da cui trarre spunti per misurare gli indici di soddisfazione e le opportunità di miglioramento. Si può affermare che quello dei social media non può ancora essere considerato un canale distributivo autonomo, ma solo una sorta di “step” iniziale per poi collegarsi al sito ufficiale dell’hotel.

Da un precedente sondaggio, effettuato sempre da Federalberghi⁵⁴, si desume che solo l’1% delle prenotazioni avviene direttamente via social media. È essenziale, quindi, costruire le pagine ufficiali sui social media in modo da mettere in evidenza e rendere facilmente accessibile il link al sito web, così che si riesca a convogliare il traffico generato da questi ultimi al canale distributivo meno oneroso.

Il social media più diffuso risulta essere Facebook; circa il 70% degli intervistati, infatti, dichiara di avere una pagina ufficiale dedicata all’albergo; segue Google+, il social media creato dai fautori del motore di ricerca più famoso e usato al mondo, con il 26%. Si attesta al 21% la diffusione di Twitter tra le strutture ricettive, mentre residuale è la presenza con un canale ufficiale su Youtube (11%) o con un profilo su Tumblr (1%), social dedicato alla condivisione per lo più di immagini.

Ne deriva un quadro piuttosto eterogeneo in cui si possono identificare 3 gruppi principali di rispondenti (Figura 13): i “social friendly”, che utilizzano almeno 4 dei 5 social media indicati, i “social users”, che si caratterizzano per utilizzare i più comuni e diffusi, e i “social adverse”, gli hotel che per scelta o per scarsa maturità tecnologica hanno deciso di non utilizzare i social media.

Appartiene al gruppo dei “social adverse” circa il 23% dei rispondenti; si tratta di hotel per lo più a 1 e 2 stelle, di cui un 3,5% dichiara di non avere a disposizione neppure il sito web. Si può parlare in questo caso di hotel a scarsa maturità tecnologica, ancora legati alla tradizionale catena di distribuzione alberghiera. La restante parte di questo gruppo non considera i social media un elemento importante per la propria strategia digitale; un fattore di questa scelta può essere

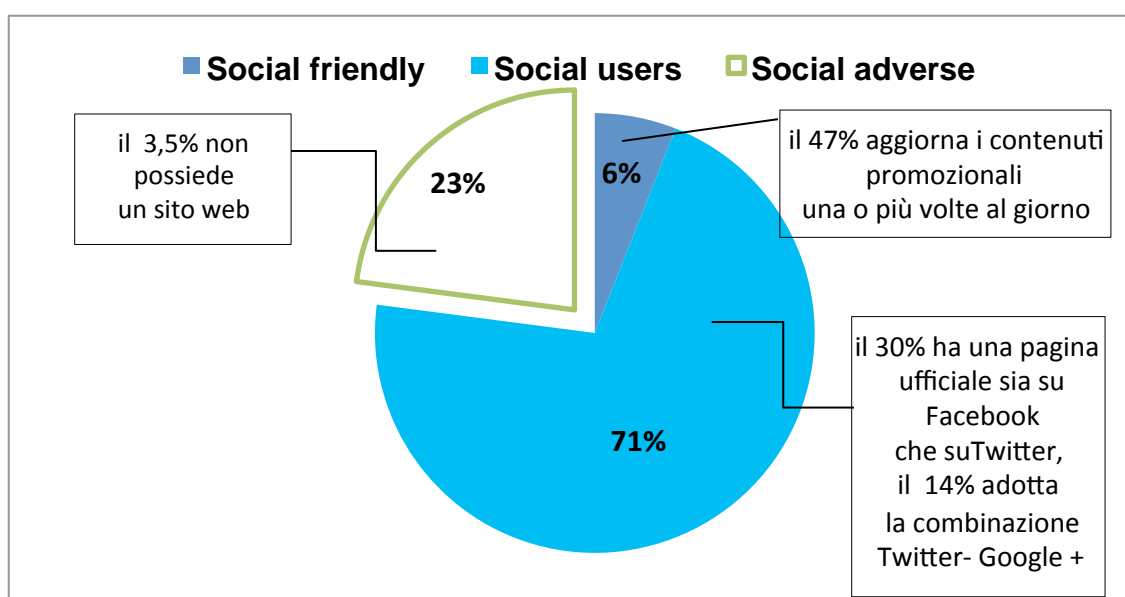
⁵⁴ “Indagine sui metodi di pagamento in hotel”, Giugno 2013

anche la disponibilità di personale e le dimensioni della struttura, che impediscono di avere dipendenti specificamente dedicati a curare i profili ufficiali.

Al gruppo dei “social users” appartiene il 71% del campione; si tratta di hotel che hanno la pagina ufficiale almeno su uno dei social media più diffusi (Facebook, Twitter e Google +) e che ne fanno un buon mezzo di comunicazione. Integrando i risultati sul tipo di social media utilizzato con quelli sulla frequenza di utilizzo di questi a finalità promozionali, uno dei quesiti che ineriscono all’obiettivo di generazione della domanda, è possibile osservare come la maggioranza (circa il 60%) si dedichi almeno una volta al giorno o al massimo alla settimana all’aggiornamento dei contenuti sui social media e a pubblicizzare iniziative promozionali tramite questo canale.

Se ci si concentra poi sugli hotel che hanno una pagina ufficiale su più social media, la frequenza di aggiornamento dei contenuti aumenta, tanto che la percentuale degli hotel che si dedica a questa attività almeno una volta alla settimana aumenta al 77%, cumulando il 34% che lo fa con frequenza giornaliera e il 43% con frequenza settimanale.

Dell’ultimo gruppo, quello dei “social friendly”, fanno parte gli hotel che hanno una pagina ufficiale su almeno 4 dei social media citati nell’indagine⁵⁵ e rappresentano circa l’6% dei rispondenti. Si tratta di una minoranza che aggiorna i contenuti



⁵⁵ Si esclude Tumblr da quest’analisi data la percentuale bassa di rispondenti dotati di una pagina ufficiale su questo social network.

frequentemente (47% se ne occupa una o più volte al giorno) e di cui fanno parte, principalmente, hotel a 3, 4 e 5 stelle, di cui circa il 10% aderenti a catene proprietarie o volontaria. Quest'ultimo dato può essere significativo, in quanto testimonia come la scelta di essere presenti su più social media sia frutto anche di direttive e indicazioni provenienti dalle direzioni centrali di catena, che elaborano una social media strategy a monte.

3.1.3 Gli elementi della strategia di web marketing: dodici attività per tre obiettivi

L'ultima parte del questionario è dedicata all'analisi della frequenza di svolgimento delle attività di web marketing (tabella 3) orientate agli obiettivi di generazione della domanda, distribuzione multicanale ed ottimizzazione dei profitti.

Si procederà ad analizzare la frequenza di svolgimento delle attività indicate, distinguendole per obiettivo, per poi cercare le correlazioni tra attività orientate ad obiettivi diversi. Questo può essere considerato un passaggio per la successiva cluster analysis, in quanto prefigura le combinazioni di risposta più comuni. Arricchendo, infatti, le informazioni ottenute da questa sezione del questionario con quelle precedenti si analizzeranno i profili più comuni di rispondenti e li si classificherà rispetto al livello di maturità più opportuno.

Questa sezione si apre con un quesito riguardante il grado di internalizzazione nell'elaborazione della strategia di digital marketing. Volendo capire a chi è affidata la responsabilità di scegliere quali attività risultano più appropriate per la struttura e, conseguentemente, capire quanta autonomia c'è in questo tipo di scelte, si nota come la percentuale maggiore dei rispondenti dichiarati di occuparsene internamente.

Circa l'80% gestisce questa attività direttamente ed in autonomia, affidandosi alle scelte del proprietario oppure alle competenze del personale esperto del settore. Una percentuale comunque significativa (l'8,6%) dei rispondenti, soprattutto di medio- piccola dimensione (< di 50 camere) affida questo tipo di scelte a consulenti esterni, preferendo ricercare all'esterno professionisti del settore piuttosto che assumere personale dedicato, scelta guidata, probabilmente, da un discorso di costi-benefici.

La percentuale bassa di rispondenti che seguono le indicazioni della direzione centrale di catena è legata anche alla scarsa rappresentatività di hotel di catena⁵⁶ nel campione.

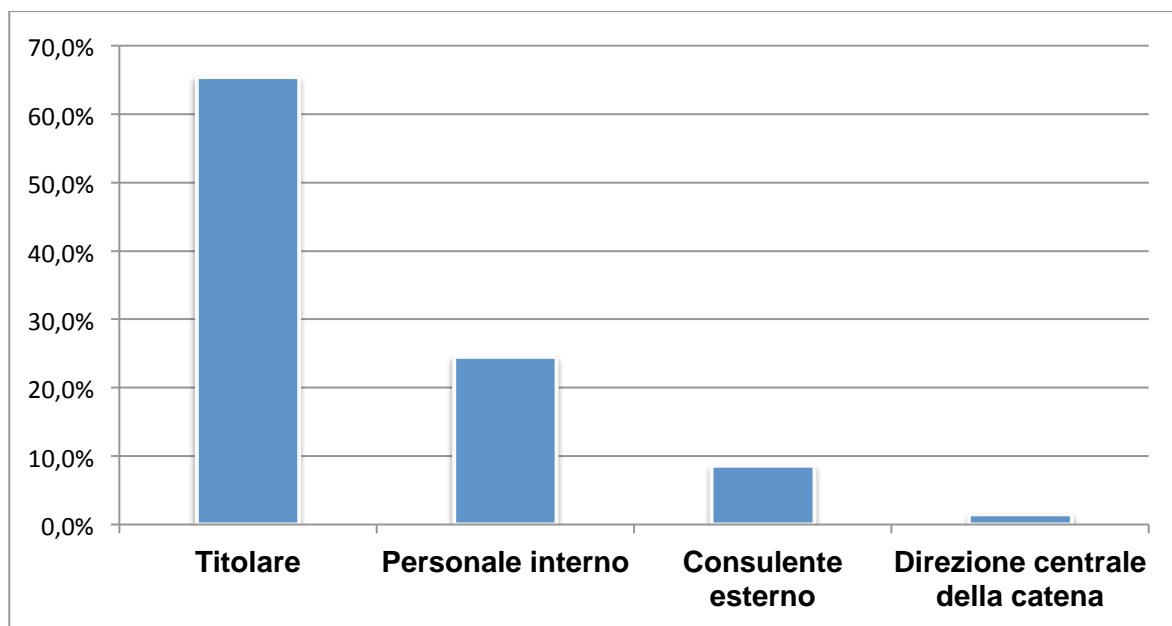


Figura 14 I responsabili della strategia di digital marketing

Demand generation

Le attività orientate alla generazione di domanda guardano agli strumenti principali di diffusione di contenuti via web (canali distributivi, social media ed e-mail) per pubblicizzare la struttura alberghiera e renderla visibile sui motori di ricerca più diffusi. A questo tipo di obiettivo si collegano le scelte in merito alla tipologia di prodotti turistici offerti.

Si parte dall'assunto che le azioni messe in atto con maggiore frequenza sono quelle che hanno un maggiore riscontro. Ed un dato emerge dall'analisi delle risposte raccolte: sebbene sia ancora abbastanza folto il gruppo dei "social adverse" (23% del campione), l'attività promozionale aggiornata più di frequente è proprio quella dei social media; si desume, quindi, che questo tipo di attività abbia un suo riscontro. L'elemento contenutistico più rilevante in un social è quello visivo: il consumatore digitale vuole raccogliere il maggior numero di informazioni sulla

⁵⁶ Si parla in quest'ambito sia di catena proprietaria, che di franchising e volontaria. (Vedi nota 25)

struttura prima di prenotare e sicuramente fornire un ulteriore accesso, oltre al sito web, alle immagini che riguardano la struttura è un vantaggio.

Ne è testimonianza il fatto che anche l'integrazione e l'allineamento dei contenuti, tra cui le immagini, nei diversi canali digitali è un'attività abbastanza frequente, stando ai risultati dell'indagine. Questa è svolta almeno una volta alla settimana dal 20% del campione ed almeno una volta al mese dal 29%.

Guardando all'altro vettore promozionale analizzato, quello delle e-mail, questo risulta essere utilizzato con frequenza giornaliera dal 18% dei rispondenti, ma una buona percentuale (il 49%) dichiara di utilizzarlo meno di una volta al mese o per niente.

Ne emerge, quindi, che le e-mail sono particolarmente diffuse per il servizio di conferma di prenotazione e per informazioni aggiuntive ausiliarie ad una prenotazione già avvenuta, ma non lo sono altrettanto come vetrina promozionale. Un utilizzo di questo genere, infatti, presuppone l'organizzazione di un database con gli indirizzi di clienti o visitatori del sito web proprietario, che possa fornire una platea digitale diretta a cui rivolgersi con promozioni ad hoc, a seconda delle esigenze e delle preferenze espresse precedentemente.

Una buona parte delle strutture intervistate non ha ancora sviluppato questo tipo di personalizzazione nelle strategie promozionali e corre il rischio di perdere queste informazioni a vantaggio dei portali di intermediazione on-line. Quasi tutte le OTA, infatti, dispongono di un servizio di rilevazione on-line del gradimento e delle motivazioni nella scelta dell'hotel prenotato ed utilizzano queste informazioni come parametro, tra gli altri, nelle decisioni circa il posizionamento nei risultati delle ricerche sui propri search engine.

Un ulteriore dato interessante, per rilevare il grado di implementazione di strategie specifiche di web marketing, è rappresentato dalla diffusione di pacchetti di offerta sviluppati e distribuiti solo via web.

Il 21% degli intervistati specifica di elaborare delle proposte solo via web almeno una volta alla settimana, testimoniando l'esistenza di una strategia autonoma di web marketing. Il canale Internet viene considerato come indipendente e strumento per offerte last minute o pacchetti legate a specifiche occasioni (week-

end, festività, ecc.). La possibilità di renderlo diffusore di pacchetti ad hoc, inoltre, consente di dar vita a delle politiche di yield management, utili nei contesti di imprese di servizi.

Sempre con l'obiettivo di generare domanda, un'attività particolarmente sentita dagli intervistati risulta quella del controllo dell'azione dei concorrenti. Dai risultati del sondaggio, infatti, emerge che circa il 40% del campione monitora le politiche di demand generation dei concorrenti almeno una volta alla settimana. Si può presumere, quindi, che un peso importante nell'aggiornamento delle azioni di marketing l'abbia il confronto con i risultati dei competitors e che esista un fenomeno imitativo diffuso, in particolare per gli hotel appartenenti allo stesso territorio.

Questo fenomeno è legato alle caratteristiche stesse dell'offerta turistico-alberghiera italiana, che vede per sua stessa natura un legame diretto con il territorio che ospita le sue strutture e risulta inserita nel network del territorio di appartenenza. Si è già parlato in precedenza del concetto di rete dinamica descrivendo le caratteristiche del settore turistico come un *“sistema complesso, caratterizzato da interazioni non-lineari”*⁵⁷. Un tipo di interazione non lineare è rappresentata dalla relazione con i competitors e con le caratteristiche dell'offerta turistica del territorio di appartenenza. Si parla nello specifico *“ecosistema turistico”*⁵⁸: l'insieme degli operatori del turismo di un territorio e delle relazioni che li legano, siano esse collaborative oppure competitive.

L'insieme di questi rapporti contribuisce a creare *“un'esperienza turistica”* alla cui caratterizzazione concorrono anche le politiche di marketing territoriale, decise di concerto da operatori pubblici e privati.

La scelta di un albergo da parte dei potenziali turisti è, infatti, guidata, in molti casi, dagli eventi che il territorio di appartenenza offre. Le scelte di un tipo di caratterizzazione del territorio, all'interno di politiche di destination marketing, rilevano nelle strategie degli albergatori, chiamati ad interpretare queste scelte con

⁵⁷ Vedi capitolo 2

⁵⁸ A.Rossi, *“Imprese in rete e reti di imprese per il turismo 2.0”*, p.111-131, edizioni Franco Angeli, 2011

l'obiettivo di organizzare la propria offerta, in particolare con l'obiettivo di ottimizzazione dei profitti.

Profit Optimization

La tematica del destination marketing rileva anche in un altro tipo di attività: il monitoraggio degli eventi locali per anticipare i periodi di domanda elevata.

Dai risultati del sondaggio, emerge che circa il 40% degli intervistati svolge quest'attività con particolare frequenza, dedicandosene almeno una volta alla settimana. Saper anticipare i picchi di domanda è anche questa una caratteristica di yield management e permette di adattare tariffe e promozioni a diversi periodi dell'anno, prevedendo una politica di prezzi dinamici.

È questa l'attività di profit management più diffusa tra i rispondenti; solo il 18% di rispondenti indica la totale assenza di svolgimento dell'attività.

La percentuale di strutture intervistate che risponde "per niente" alla domanda sulla frequenza di svolgimento delle attività di ottimizzazione dei profitti aumenta quando si introducono le tematiche di RevPar⁵⁹ e ADR⁶⁰ e di price-sensitivity tests.

Gli indicatori citati risultano essere di assoluto rilievo per capire l'andamento finanziario di un'azienda alberghiera. Il primo valuta il grado di sfruttamento delle potenzialità abitative, in quanto fa emergere l'impatto che un determinato periodo di bassa domanda ha sul fatturato annuo. Si tratta di un indicatore di efficienza economica, che considera tutte le camere a disposizione della struttura. I dati desumibili dall'utilizzo dello stesso potrebbero suggerire una politica di prezzo dinamico, così da limitare il fenomeno dell'invenduto.

Il secondo è, invece, un indicatore di efficacia economica, in quanto valuta l'effetto di politiche di prezzo già messe in atto. Si focalizza sul contributo di uno specifico

⁵⁹ RevPar (Revenue per available room): fatturato generato dalle camere disponibili. È dato dal rapporto tra il fatturato generato dalle camere, escludendo i gli altri ricavi legati ad altri servizi dell'hotel, ed il numero di camere disponibili, sia quelle vendute che quelle non vendute. È un indicatore delle performance di un hotel ed, in quanto rappresentato da un rapporto, facilmente confrontabile con le performance di una struttura di dimensioni diverse.

⁶⁰ ADR (Average Daily Rate): ricavo medio per camera affittata in un determinato orizzonte temporale, giornaliero, settimanale, ecc. L'ADR calcola le performance finanziarie di un hotel a partire dalle camere effettivamente vendute, senza considerare quelle sfitte.

periodo alle performance complessive dell'hotel, costruendo una media del prezzo applicato alle camere vendute.

Entrambi gli indicatori sono rappresentativi di un livello di sofisticazione della gestione medio-alto, il che giustifica la bassa percentuale di hotel che li utilizza per previsioni sui diversi canali distributivi. Infatti, coordinando le indicazioni finanziarie con quelle di flusso di prenotazione dai diversi canali distributivi, si è in grado di valutare quale canale abbia un maggiore impatto sui risultati economici e, quindi, su quale orientare i propri sforzi per il futuro.

Più della metà del campione, risponde di non costruire questo tipo di analisi oppure di farlo in maniera saltuaria.

Risultati simili ricorrono anche alla domanda sui test di prezzo.

Solo il 16% li effettua almeno una volta alla settimana e rimane alta la percentuale di chi non li effettua per niente (39%). Si delinea una scarsa attenzione alla valutazione del comportamento del consumatore al variare di una delle 4 P del marketing. Si finisce così per tralasciare un ulteriore elemento di analisi delle abitudini del consumatore turistico, in particolare con la facilitazione di comunicazione offerta da Internet.

Va comunque sottolineato come questo tipo di scelta sia legata all'esistenza del fenomeno della Rate Parity⁶¹, imposta da molte OTA. Obblighi contrattuali impediscono di praticare una politica di prezzo competitivo su un solo canale distributivo, rendendo difficile la realizzazione di test di prezzo per un solo canale.

Dall'analisi della sezione del questionario dedicata all'ottimizzazione dei profitti, emerge un'indicazione specifica in merito al trend di risposta da parte del campione: al crescere del livello di sofisticazione delle pratiche di marketing turistico (RevPar ed ADR sono classificate come appartenenti al livello Integrato, mentre i price test a quello analitico), diminuisce la frequenza di implementazione dell'attività, a conferma del carattere gerarchico del NEC Model, come del resto già evidente nell'analisi della Cornell University.

⁶¹ Rate Parity of Price: obbligo contrattuale che impedisce, entro specifici limiti, di praticare prezzi differenti sui diversi canali distributivi. Secondo questa clausola, inserita nei contratti di intermediazione delle OLTA, non è possibile per l'albergatore esporre un prezzo inferiore a quello trattato sul portale sul sito web proprietario o su un altro canale distributivo digitale.

Multi-channel distribution

L'ultima sezione del questionario, focalizzata sulle pratiche di marketing più diffuse tra i rispondenti, si completa con quelle orientata all'obiettivo di gestione ed organizzazione della distribuzione su più canali digitali.

Lo scopo è quello di capire i canali più utilizzati e il grado di sfruttamento degli stessi, partendo dalle peculiarità di ognuno. Si è parlato nell'introduzione al lavoro di come alcune attività rispondano a più obiettivi contemporaneamente ed un caso è rappresentato del controllo della Best Available Rate Parity sui diversi canali distributivi.

La Best Available Rate Parity comporta l'applicazione dello stesso prezzo per la stessa tipologia di camera, anche se venduta su diversi canali distributivi. Si tratta di una pratica molto diffusa per due motivi principali: in primo luogo, è testimonianza di trasparenza nell'applicazione dei prezzi da parte dell'hotel e, quindi, supporta l'instaurarsi di un rapporto di fiducia con il cliente, dall'altra costituisce un obbligo contrattuale, laddove si decida di rivolgersi a degli intermediari on-line. La tematica è, quindi, di rilievo sia in tema di distribuzione che di revenue management, oltre al fatto che la leva del prezzo ha peso anche nelle decisioni del consumatore e dunque impatta sulla domanda.

I risultati del sondaggio testimoniano l'importanza della questione e dimostrano l'estremo interesse degli albergatori per la tematica.

Circa il 50% dei rispondenti dichiara di controllare l'allineamento dei prezzi sui diversi canali con frequenza almeno settimanale, che diventa giornaliera per circa il 21%.

Nel tentativo, però, di contrastare l'eccessivo potere oligopolistico, acquisito dalle OTA negli ultimi anni, diverse sono le pratiche diffuse tra gli operatori del comparto.

Per orientare il traffico delle prenotazioni verso il sito proprietario, infatti, si può decidere di promuovere solo alcuni tipi di offerta su questo canale, creando fidelizzazione verso il marchio attraverso campagne punti, benefit aggiuntivi, scontistica sul servizio ristorazione, ecc. Un'altra scelta può essere quella di

vendere solo alcuni tipi di camere sui portali, mentre riservare l'opzione di upgrade al sito proprietario, così da convogliare i segmenti di clientela più esigenti verso di questo.

Si applicano così i concetti di relatività nelle scelte del consumatore, introdotti da Ariely⁶², anche al comparto alberghiero. Si può parlare di “decoy”⁶³ e di “zero cost effect” anche nella costruzione di diverse tipologie di offerta ricettiva. Una semplice applicazione è quella che riguarda il trattamento di bed and breakfast, quindi, l'inclusione o meno nel prezzo pubblicizzato del servizio colazione.

Si può scegliere di vendere la sola camera sui portali, mentre includere il servizio b&b nei prezzi pubblicizzati sul sito proprietario. Il minor prezzo presente sulle OTA finirà per non essere considerato come il più conveniente, laddove un prodotto più completo è offerto, quasi per lo stesso prezzo, sul sito di proprietà.

Un'ulteriore assicurazione della convenienza delle tariffe applicate sui siti proprietari è data dall'esplicita promessa che appare in prima pagina su molti siti web: “Best Price Guarantee”. Si assicura che i prezzi applicati sono almeno pari a quelli che si trovano su altri portali, offrendo in più la possibilità ad accedere a servizi aggiuntivi, che solo la disintermediazione può garantire.

Oltre al prezzo come variabile da controllare sui canali distributivi utilizzati, un altro elemento di assoluto rilievo risulta essere il posizionamento nelle liste per località, categoria e preferenze. La maggior parte dei portali di intermediazione utilizza come filtri di selezione, infatti, la distanza da una località, la categoria di appartenenza della struttura ricettiva e i servizi offerti e le preferenze espresse dai viaggiatori che precedentemente hanno soggiornato nell'hotel, dando vita a degli elenchi in cui il posizionamento ha rilievo per orientare la scelta del potenziale cliente.

Proprio rispetto a questa considerazione, si rileva dal sondaggio che il 54% dei rispondenti si occupa di questa analisi almeno una volta alla settimana e, sebbene in maniera lievemente inferiore al controllo della parità di prezzo, il 19% lo fa almeno una volta al giorno. Va sottolineato, però, che il 24% non si occupa per

⁶² Ariely, D. “Prevedibilmente irrazionale”, Milano, Rizzoli, (2008)

⁶³ Decoy: letteralmente “esca”, è il termine utilizzato dall'autore per descrivere un'opzione inserita con la finalità di indirizzare la scelta verso l'opzione preferita.

niente di questo tipo di attività, tralasciando un importante veicolo di informazioni sulle abitudini dei consumatori turistici.

A prescindere dal traffico generato direttamente dal portale on-line specifico, questo funge anche da vetrina di confronto, per poi reindirizzare al sito web proprietario. Un'analisi, quindi, delle modalità di presentazione del proprio hotel ha scopi centrali nella gestione delle correlazioni tra i diversi canali distributivi. Analisi che si amplia alla considerazione dei tassi di conversione, del traffico e dei margini di contribuzione provenienti da tutti i canali distributivi utilizzati e che offre le basi per indirizzare gli investimenti successivi e l'aggiornamento della strategia digitale.

Si tratta di attività riconosciute come caratteristiche di livelli medio-alti di maturità tecnologica, per le quali si verifica lo stesso fenomeno già osservato per le precedenti sezioni del questionario: al crescere della sofisticazione, decresce il numero di rispondenti che effettua tali attività con un'alta frequenza. (Figura 15)

La figura rappresenta la percentuale di rispondenti alle diverse serie di domande organizzate per obiettivo ed ordinate per livelli crescenti di maturità tecnologica con indicazione del massimo livello di frequenza di svolgimento ("1 o più volte al giorno"). All'aumentare della sofisticazione delle attività, diminuisce il numero di coloro che effettuano più frequentemente la stessa, ad indicazione che il passaggio al livello successivo di maturità richiede un percorso di "apprendimento", completato solo da una minoranza all'interno del campione.

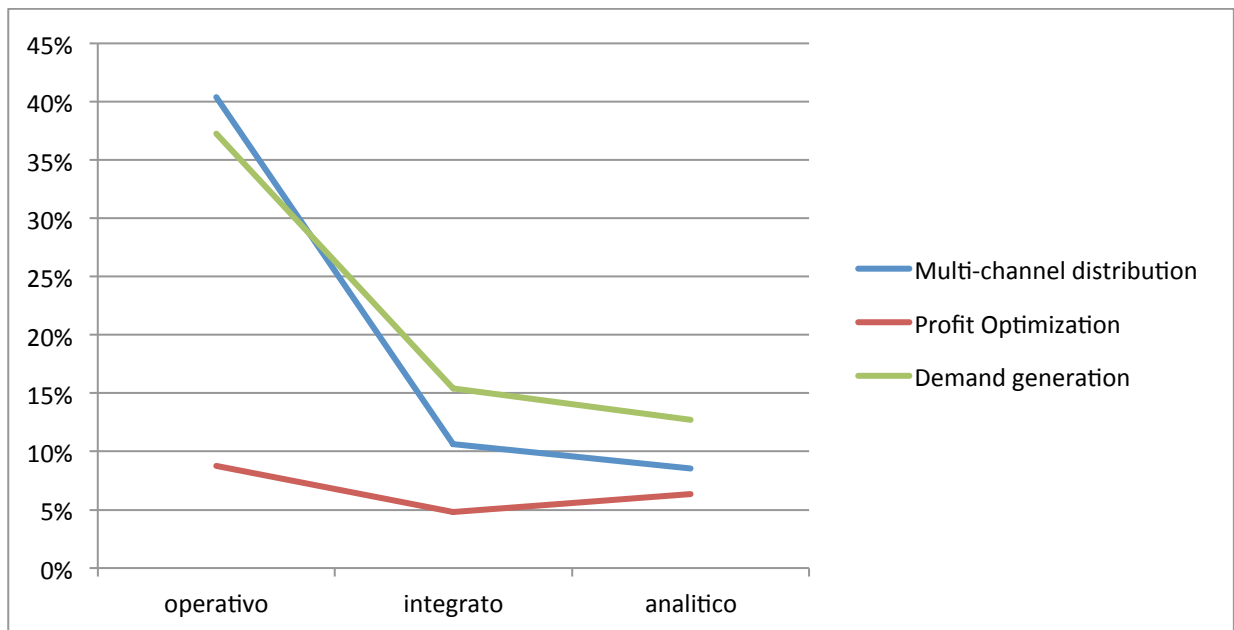


Figura 15 Frequenza rispondenti per livello crescente di maturità

3.2. Le correlazioni tra variabili e l'identificazione di gruppi di rispondenti

Dopo aver fornito un'analisi delle tendenze di risposta per i singoli quesiti del questionario, l'obiettivo di questa sezione del lavoro è di trovare le correlazioni tra un gruppo di variabili indipendenti, quelle che sono state definite le variabili anagrafiche, e quelle dipendenti, rappresentate dalle attività di web marketing, inserite nell'ultima sezione del questionario.

Sulla base delle correlazioni individuate ed a seguito della costruzione di un indicatore, si procederà a classificare gli hotel rispondenti in 4 gruppi, rappresentativi del livello di maturità raggiunto. La definizione dei livelli gerarchici del NEC model funge, quindi, non solo da classificazione delle attività, ma anche da attributo da conferire ad hotel che rispondono in media allo stesso modo.

3.2.1 Le correlazioni tra variabili

Nell'individuazione di come le caratteristiche proprie di una struttura alberghiera, quali la dimensione, la località di appartenenza, la categoria e l'affiliazione o meno ad una catena proprietaria, di franchising o volontaria hanno un'influenza sul modo in cui gli hotel si dedicano alle attività di marketing citate, si procederà con un'analisi per gruppi di domande.

Si valuteranno le attività a cui si dedica più tempo lavoro all'interno dell'impostazione utilizzata nella costruzione del questionario: le attività saranno distinte per obiettivo, per cui l'analisi si concentrerà prima su quelle orientate alla generazione di domanda, poi su quelle alla gestione della distribuzione multicanale ed infine agli item dedicati all'obiettivo di ottimizzazione dei profitti.

Lo strumento statistico principale in questo tipo di analisi è stato il calcolo dell'indice di correlazione⁶⁴. Si è analizzato il profilo di interazione degli item delle tre sezioni del questionario con le variabili anagrafiche considerate. Lo studio è stato completato anche con una valutazione della correlazione tra le variabili dipendenti, raggruppando i risultati tramite i valori assunti dalle variabili indipendenti.

Il risultato è stato quello di ottenere una matrice 12x12 per ogni valore assunto dalle variabili anagrafiche.

Dimensione hotel

Il questionario ha previsto 3 classi dimensionali nella classificazione dei rispondenti, distinguendo tra hotel di piccola-media dimensione (con meno di 50 camere), di media dimensione (da 50 a 80 camere) e hotel di grandi dimensione (più di 80 camere).

Volendo analizzare in che modo le dimensioni di un hotel impattano sulle scelte in tema di marketing, è possibile partire da un dato: l'indice di correlazione calcolato per ognuna delle 12 attività di marketing citate è al di sotto della soglia dello 0,3, ad indicare una correlazione moderata tra il criterio dimensionale e la frequenza di svolgimento delle attività di digital marketing.

Tale indice, seppure rimanendo sempre di livello moderato, aumenta con l'aumentare del livello di maturità tecnologica dell'attività ed aumenta se si passa dall'obiettivo di generazione della domanda a quello di gestione della distribuzione multicanale ed a quello di ottimizzazione dei profitti. Questa caratteristica può

⁶⁴ L'indice di correlazione è un coefficiente che esprime la linearità tra covarianza e il prodotto delle deviazioni standard di due variabili aleatorie. Serve ad indicare il livello di dipendenza lineare tra due variabili e il segno di questa dipendenza. Può assumere valori compresi tra -1 e +1, indicando con -1 un tipo di correlazione negativa, con +1 un tipo di correlazione positiva. Oltre al segno, il valore assunto dall'indice rileva il grado di correlazione, che aumenta all'avvicinarsi dell'indice ad 1. Valori superiori a 0,701 indicano una correlazione forte tra variabili.

trovare una spiegazione nel fatto che le attività orientate alla generazione della domanda suscitano l'interesse in maniera diretta da parte di ogni tipologia di hotel, a prescindere dalle dimensioni dello stesso, mentre le attività che guardano ad una molteplicità di canali distributivi e all'utilizzo di indicatori di efficienza, quali RevPar e ADR, interessano in particolare gli hotel che hanno un numero maggiore di camere da vendere.

Una capacità ricettiva maggiore consente l'adozione di politiche di selezione dei canali distributivi da utilizzare, a partire dai tassi di conversione specifici e dai margini di contribuzione, e necessita di una maggiore attenzione agli indicatori di efficacia ed efficienza, quali RevPar ed ADR.

Analizzando le correlazioni tra variabili dipendenti, è possibile notare che in tutte le classi dimensionali considerate, il maggiore grado di correlazione si verifica nel gruppo di quesiti che riguardano l'obiettivo di gestione della distribuzione multicanale.

Il controllo della rate parity, il monitoraggio del posizionamento sulle OTA, la verifica dei tassi di conversione e dei margini di contribuzione per canale hanno un andamento di risposta simile all'interno del campione, a testimonianza dell'impostazione gerarchica del NEC model: non si passa al livello di maturità successivo senza aver raggiunto un adeguato apprendimento delle pratiche basic e ciò vale a prescindere dalla dimensione dell'hotel.

Dal lato degli item dedicati all'obiettivo della generazione di domanda, non esiste una correlazione rilevante né tra le variabili della sezione né con le variabili delle altre sezioni.

Un fenomeno di rilievo è, però, da sottolineare: l'aumentare del grado di correlazione positiva tra la frequenza di distribuzione di pacchetti solo via web e l'elaborazione di previsioni di RevPar ed ADR per canale all'aumentare della capacità ricettiva dell'hotel. Ciò è, da una parte, segno della correlazione tra quesiti classificati all'interno dello stesso livello di maturità del NEC model (integrato), dall'altra testimonia l'esistenza di una relazione tra le camere disponibili e il riconoscimento di sinergie tra attività con diversi obiettivi.

Categoria

La categoria, ancor più della dimensione, emerge come parametro per cui il passaggio a categorie superiori comporta una maggiore attenzione alle pratiche di maturità tecnologica superiore.

Valutando il diagramma di frequenza di risposta, distinto per categoria di appartenenza, rispetto ai 12 quesiti sul web marketing e considerando i diversi livelli di tempo-dedicato ad ognuna delle attività, si evidenzia una correlazione positiva tra maturità tecnologica e categoria.

La percentuale di rispondenti che dichiara di non utilizzare per niente o comunque poco uno degli strumenti citati diminuisce quando si passa dagli 1, 2 e 3 stelle ai 4 e 5. Lo scarto tra il profilo di risposta tipico di un hotel ad 1 e 2 stelle non è particolarmente accentuato, mentre si fa più rilevante tra questi e i 3 stelle, che vedono, poi, allontanarsi i 4 e 5 stelle, in particolare su tematiche caratteristiche dei livelli integrato ed analitico.

Se per gli item dedicati all'obiettivo di generazione della domanda, lo scarto di maturità tecnologica è più accentuato tra gli 1 e 2 stelle e le altre tipologie di hotel, quando si introducono tematiche che guardano alla gestione della distribuzione e alla massimizzazione dei profitti, in particolare se più in alto del NEC model, lo scarto aumenta anche tra i 3 stelle e i 4 e 5 stelle.

Ad esempio, nell'analisi e il monitoraggio del tasso di conversione e del margine di contribuzione per canale, solo il 9 % e il 7% dei 3 stelle si dedica all'attività almeno una volta al giorno, mentre lo fa il 16% dei 4 stelle e il 35% dei 5 stelle.

Guardando alle correlazioni tra variabili dipendenti, la maggiore correlazione positiva esiste tra le variabili appartenenti alla stessa sezione del questionario.

A prescindere dalla categoria di appartenenza, si verificano dei profili di risposta simile per le domande che riguardano il medesimo obiettivo, più per la multi-channel distribution e il profit optimization che per la demand generation.

Tipologia di hotel

All'interno del questionario, tra le variabili anagrafiche, si è considerato come elemento discriminatorio per l'analisi delle caratteristiche gestionali di un hotel l'appartenenza o meno ad una catena, distinguendo tra catena proprietaria, di franchising o volontaria.

Alla categoria di hotel affiliato ad una catena, si è contrapposta quella dell'hotel indipendente, che si è dimostrata essere la più numerosa all'interno del campione, in aderenza alle caratteristiche dell'offerta ricettiva italiana.

Andando ad analizzare ora l'impatto di questa variabile sulle attività di web marketing, le differenze operative più marcate emergono per le attività caratteristiche dei livelli integrato ed analitico, per tutti e tre gli obiettivi.

Guardando all'attività caratteristica del livello integrato per generazione di domanda, l'integrazione e l'allineamento di contenuti sui diversi canali distributivi, si nota che se ne occupa almeno una volta settimana il 44% degli alberghi di catena proprietaria ed il 50% dei franchisors, a fronte del 26% degli hotel indipendenti e dell'8% di quelli aderenti a voluntary chain.

Discorso simile vale per il monitoraggio delle attività in tema di demand generation da parte dei concorrenti, con un ancora maggiore percentuale degli hotel di catena proprietaria (il 58%), che se ne dedica almeno una volta alla settimana.

Quanto all'obiettivo di gestione della distribuzione multicanale, sono i franchisors a dedicarsi più frequentemente alle attività orientate a questo obiettivo. Più della metà dei franchisors del campione, infatti, con frequenza almeno settimanale, controlla la rate parity sui diversi canali, monitora il posizionamento sulle OTA e analizza i tassi di conversione e i margini di contribuzione per canale.

L'interesse marcato per le tematiche operative di supply chain management alberghiero, da parte dei franchisors, deriva direttamente dalla forma contrattuale adottata: il contratto di franchising, infatti, fa leva sulla notorietà del marchio del franchisee per avere una maggiore riconoscibilità nei canali di distribuzione scelti.

Per quanto riguarda le attività di ottimizzazione dei profitti, non si verifica alcuna correlazione di rilievo tra variabili, se non il fatto che cresce all'aumentare del

grado di maturità la percentuale degli hotel indipendenti che non se ne occupa affatto o lo fa saltuariamente.

Quanto alle correlazioni tra variabili dipendenti, si contano indici di correlazione positiva tra 0,6 e 0,8 per le attività orientate alla gestione multicanale e all'ottimizzazione dei profitti per gli hotel indipendenti e quelli di catena proprietaria, mentre per quelli di franchising e affiliati ad una voluntary chain, si verifica il fenomeno per cui esistono correlazioni negative tra quesiti inseriti all'interno dello stesso livello del NEC model, anche se con obiettivi diversi.

È il caso della relazione tra il controllo delle politiche dei concorrenti con la misura del margine di contribuzione per canale, entrambi rappresentativi del livello analitico, ma per cui, nel caso di questi hotel, una frequenza alta di svolgimento di una delle attività corrisponde ad una saltuaria per l'altra.

Tipologia di località

In maniera contestuale all'analisi delle caratteristiche del campione, con la valutazione della dispersione geografica dei rispondenti, si è proceduto con il classificare i comuni di appartenenza dei rispondenti secondo le tipologie di prodotto turistico, per cui si è distinto tra località di mare, montagna, terme, città e località d'arte.

In questa sezione, si procederà con l'analizzare le differenze di risposta ai quesiti del questionario, raggruppando gli hotel secondo questo criterio.

Le principali differenze tra le località, utilizzando sempre come parametro il tempo dedicato, riguardano gli item orientati all'obiettivo di gestione della distribuzione multicanale. Gli hotel di città, infatti, dichiarano di controllare la rate parity, di monitorare il posizionamento sui canali distributivi e di analizzare i tassi di conversione e i margini di contribuzione per canale più frequentemente rispetto agli hotel delle altre zone: il 70% del totale degli hotel di città, infatti, afferma di svolgere le prime due attività almeno una volta alla settimana, mentre il 40% del totale le altre due.

A supporto dell'analisi sull'attenzione alla tematica da parte degli hotel cittadini, è possibile introdurre l'ulteriore dato che riguarda i giorni di apertura: il 95% di

questa tipologia di hotel è, infatti, aperta tutto l'anno, per cui i rapporti con gli operatori della supply chain turistica sono particolarmente sentiti e di interesse nella gestione.

Va, poi, sottolineata la presenza all'interno di questo gruppo di strutture situate nelle grandi città italiane, a forte affluenza turistica (Roma, Firenze, Milano, Venezia) per le quali, alla tradizione turistica collaudata, si associa anche un livello di maturità medio-alto nell'adozione delle tecnologie informatiche. Se ci si concentra, infatti, solo sugli hotel di queste 4 città, si denota una buona diffusione delle pratiche citate, con percentuali di rispondenti che si dedicano ad ognuna di queste almeno una volta alla settimana superiori al 50%.

Procedendo con l'analizzare il segmento "mare", emerge un'attenzione particolare alle politiche orientate alla generazione della domanda (il 50% degli hotel del segmento utilizza i social media come strumento promozionale, aggiornandone i contenuti almeno una volta alla settimana) e un profondo interesse rispetto alla tematica dell'event promoting. Circa il 40% dei rispondenti, infatti, modifica le caratteristiche della propria offerta, in termini di prezzi e servizi, in previsione di eventi che interessano il territorio, palesando un forte legame con le politiche di marketing territoriale della zona di appartenenza.

Quanto alle attività di multi-channel distribution, quelle a cui i membri del segmento mare dedicano più tempo sono il controllo della rate parity e del posizionamento sui portali di intermediazione.

Passando al segmento "lago", l'hotel tipo (rappresentato dal 50% del totale) si dedica almeno una volta alla settimana al controllo delle iniziative promozionali dei concorrenti e aggiorna i contenuti sui social media con la stessa frequenza, mentre sviluppa iniziative promozionali di e-mail marketing e pacchetti distribuiti via web meno di 3 volte al mese.

Nella gestione della supply chain, gli hotel di quest'area di prodotto si interessano più specificamente del posizionamento sui portali on-line; circa il 50% del campione, infatti, indica una frequenza almeno settimanale nel controllo di come è presentata la propria struttura sul sito di un'OTA, guardando ai contenuti pubblicati e alla posizione nelle classifiche stilate dai portali.

Anche per il segmento “lago”, come per quello “mare”, dal lato del profit optimization, è il monitoraggio di eventi nel territorio per anticipare i periodi di picchi di domanda ad interessare il maggior numero di hotel.

Gli hotel delle località di interesse artistico-culturale, senza che si tratti di città capoluogo di regione o provincia, si presentano nella media dei rispondenti del campione.

Dedicano più tempo alle attività orientate ad accrescere e stimolare la domanda, mentre trascurano quelle che, a partire dalla valutazione di alcuni indicatori, si orientano all’ottimizzazione dei profitti. Il 45% circa di questi hotel, infatti, non si dedica alla valutazione dei margini di contribuzione per canale né allo sviluppo di previsioni di ADR e RevPAR per canale, ma focalizza le maggiori risorse in termini di tempo verso le attività promozionali sui social media e all’allineamento di contenuti sui principali canali distributivi.

Si verifica, per questi hotel, una concentrazione della maggiore frequenza di svolgimento attività verso quelle di livello medio-basso, con un profilo di maturità tecnologica “operativo” o “integrato”.

Il segmento “montagna”, che rappresenta il 21% del campione considerato, dimostra un profilo di risposta aderente alle caratteristiche gerarchiche del modello: le attività più frequentemente svolte e conseguentemente più diffuse sono quelle dei livelli operativo ed integrato, con un progressivo decremento del numero di hotel che indica di dedicarsi frequentemente alle attività del livello analitico.

Se questo fenomeno non è particolarmente accentuato per le attività orientate a sollecitare la domanda, si palesa come più evidente per il settore della gestione multicanale e dell’ottimizzazione dei profitti. Stando ai risultati dell’analisi, gli hotel di montagna non considerano ancora il web uno strumento di distribuzione autonomo, in cui considerare le relazioni con gli attori della filiera in maniera costante (il 27% controlla il posizionamento dell’hotel sulle OTA almeno una volta alla settimana) o valutare l’impatto in termini di flussi di prenotazioni e margini dai diversi canali.

Quanto all’utilizzo di Internet per il revenue management, l’attività più diffusa resta quella di livello operativo, data dal monitoraggio degli eventi per prevedere i flussi

turistici. Concludendo il discorso sulla distinzione per area-prodotto turistico, si analizzerà il segmento “terme”, il meno numeroso nel campione (rappresenta il 4% del totale).

Gli hotel delle località termali (nei quali non è inserita Ischia, definita come località di mare) raggiungono un livello di maturità tecnologica, che possiamo definire tra basic ed operativo. I maggiori sforzi in termini di tempo dedicato si concentrano, per circa un terzo dei rispondenti nelle attività di livello operativo, per cui si ha una maggiore concentrazione di rispondenti che almeno una volta alla settimana aggiorna i contenuti promozionali sui social media (il 32%) o controlla la rate parity (il 38%) rispetto a coloro che sviluppano test di prezzo (il 13%) o previsioni di ADR e RevPAR per canale distributivo (il 10%).

3.2.2 I gruppi di rispondenti

Nell'identificazione dei gruppi di rispondenti, si utilizzerà come parametro di classificazione il tempo dedicato alle attività di web marketing, descritte in tabella 3.

Nell'ultima sezione del questionario, infatti, ai rispondenti è stato chiesto di indicare la frequenza con cui si dedicano ad un'attività (1= per niente, 2= meno di una volta al mese, 3= 1 o più volte al mese, 4= 1 o più volte alla settimana, 5= 1 o più volte al giorno).

Con la costruzione di un indice ponderato, in cui le variabili sono rappresentate dal livello di frequenza ed i pesi sono attribuiti a seconda della maturità tecnologica dell'attività, in cui il peso maggiore sarà dato all' attività con sofisticazione maggiore, quella classificata all'interno del livello “analitico”, si otterranno diversi “punteggi”, che fanno rientrare un albergo in un gruppo piuttosto che in un altro.

<i>Frequenza</i>	<i>Variabile indicatore</i>	<i>Livello</i>	<i>Peso</i>
Per niente	1	Operativo	0.25
Meno di una volta al mese	2	Integrato	0.7
1 o più volte al mese	3	Analitico	1
1 o più volte alla settimana	4		
1 o più volte al giorno	5		

Tabella 6 Variabili indicatore

I pesi nella costruzione dell'indicatore sono stati scelti in modo che si minimizzasse la varianza nelle risposte dei membri del medesimo gruppo, così da render omogenee le caratteristiche in termini di strategie operative messe in atto. Un'unica correzione a questo indicatore è data dall'informazione sul possesso o meno di un sito web proprietario. A prescindere dal livello ottenuto dall'indicatore, infatti, i 39 rispondenti che dichiarano di non avere un sito web proprietario sono inseriti nel gruppo basic, in quanto mancano di un elemento basilare nella costruzione di una strategia di digital marketing autonoma.

L'appartenenza ad un gruppo piuttosto che ad un altro è decisa a partire da determinati valori di cut-off, scelti tenendo conto dell'obiettivo di minimizzazione della varianza all'interno di uno specifico gruppo e sono indicati nella tabella seguente⁶⁵.

<i>Livello</i>	<i>Cut-off</i>
Basic	< 8
Operativo	8 > 16
Integrato	16 > 25
Analitico	+25

Partendo dall'analisi della numerosità dei quattro gruppi di rispondenti identificati, si può notare come la maggioranza del campione si concentri nei livelli centrali del NEC Model: il 68% del campione, infatti, si classifica all'interno dei gruppi denominati come operativo ed integrato, mentre agli estremi abbiamo la restante parte dei rispondenti, con una leggera prevalenza dei rispondenti appartenenti al gruppo basic (17%) a fronte del 15% dato dai membri del gruppo analitico.

⁶⁵ Procedendo con l'analizzare le caratteristiche degli hotel appartenenti ai diversi gruppi, occorre sottolineare come l'attribuzione dei valori di cut-off, seppure decisi con il vincolo di minimizzazione della varianza, non la elimini del tutto, portando a considerare una percentuale d'errore del +/- 1,3% nell'indirizzamento di un hotel ad uno specifico gruppo.

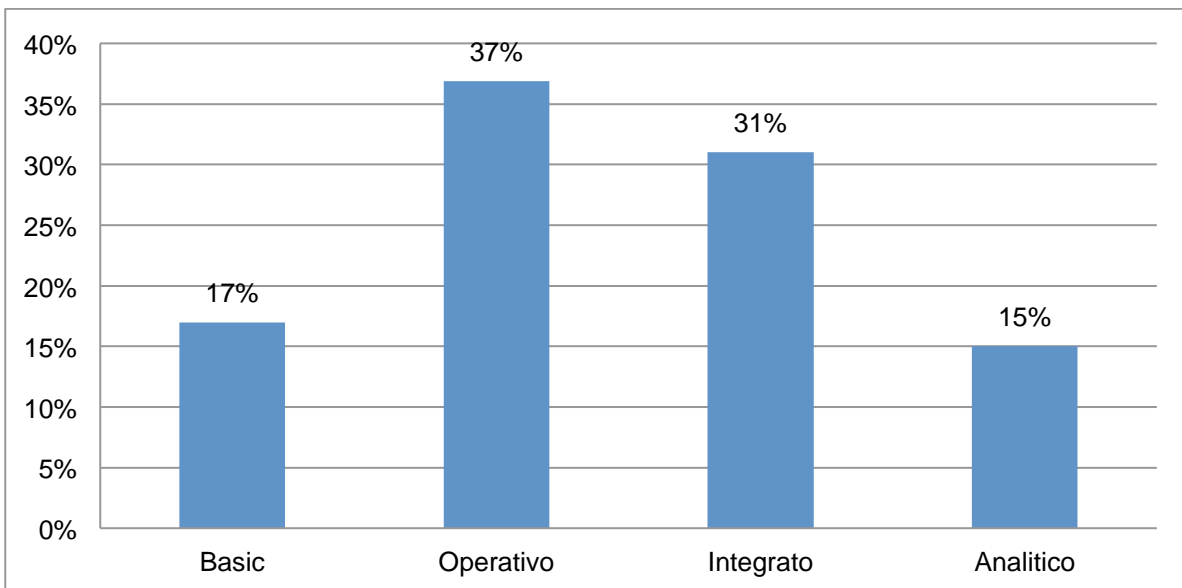


Figura 16 Numerosità gruppi rispondenti

Gruppo basic

Si classificano come membri di questo gruppo le strutture alberghiere che hanno poca consapevolezza nell'utilizzo dell'IT nelle sue potenzialità di network. Questi, infatti, hanno un profilo di risposta che prevede uno sporadico o nullo utilizzo delle pratiche di marketing o la specializzazione in una sola delle citate, tralasciando le altre.

Definito come gruppo residuale, gli hotel classificati all'interno di questo non prevedono un piano di intervento per utilizzare gli elementi messi a disposizione dall'IT network, ma si concentrano o sulla tradizionale catena di distribuzione del prodotto turistico o su alcuni tipi di attività, definiti all'interno del NEC model come caratteristici del livello operativo oppure integrato.

Il profilo di risposta più frequente in questo gruppo è quello di un hotel di piccola dimensione (il 90% ha meno di 50 camere), a gestione familiare o comunque autonoma, in cui il personale interno o direttamente il titolare si occupa di elaborare una strategia di digital marketing.

Si tratta di hotel sia stagionali che annuali, le cui funzionalità del sito web, laddove disponibile, si concentrano sugli aspetti promozionali e di richiesta di disponibilità,

anche se non è una percentuale del tutto irrilevante (il 24%) quella degli hotel con il servizio booking engine sul sito proprietario.

Questo è un dato, che associato a quello sul 98% di hotel rispondenti dotati di sito web proprietario e al confronto con la ricerca “Internet in hotel: più efficienza per l’azienda, più valore per il cliente”⁶⁶, indica un aumento di consapevolezza nelle funzioni e nell’importanza di una pagina web dedicata alla struttura, anche per le aziende meno mature in termini di tecnologia.

Sul piano dei social media, il 50% ha una pagina ufficiale su Facebook, ma molti meno utilizzano gli altri social media citati, fino ad uno 0% quando si parla di Tumblr. Ne emerge una poca attenzione ed interesse nello sfruttamento a carattere commerciale dei nuovi strumenti di comunicazione e, quindi, un legame ancora forte al tradizionale modo di utilizzo del web, con la concentrazione degli sforzi sul sito web.

Guardando alla strategia di marketing adottata, le attività che vedono una maggiore diffusione in questo gruppo di rispondenti sono quelle che riguardano il controllo della Rate Parity e il monitoraggio della posizione della propria strutture sulle principali OLTA. Sono queste due attività, che riguardano l’obiettivo di gestione della distribuzione multicanale, ad avere il maggiore numero di rispondenti che si dedicano a queste almeno una volta al giorno.

Si tratta, però, di percentuali di rispondenti comunque esigue sul totale, difatti la maggiore frequenza di risposta è quella che indica il controllo delle attività citate meno di una volta al mese. Ne emerge un quadro per cui, seppure esistono alcune strutture che si dedicano in maniera specifica ad alcune attività e lo fanno anche in modo continuativo, la maggioranza se ne occupa saltuariamente, dedicandovi poco tempo-lavoro nell’arco di un mese o di una settimana.

Le aziende facenti parte di questo gruppo, quindi, hanno un’impostazione tradizionale nell’utilizzo dell’IT network, poco aperto alle novità in tema e con pratiche poco strutturate nella gestione del fenomeno internet per l’azienda. Le competenze a riguardo si concentrano sugli strumenti più operativi, quali e-mail,

⁶⁶ Vedi Capitolo 2

allineamento di prezzo e integrazione di contenuti, tralasciando le operations a carattere integrato o analitico.

Gruppo Operativo

Appartiene a questo gruppo circa il 37% del campione, così da farne il più numeroso tra quelli individuati attraverso l'indicatore costruito ad hoc per classificare i rispondenti.

Il livello operativo nel NEC model costruito dai ricercatori della Cornell University si caratterizza per avere una buona consapevolezza nell'utilizzo degli strumenti messi a disposizione dall'IT network, ma di utilizzarli in maniera poco sinergica, senza sfruttare le possibili sovrapposizioni tra obiettivi differenti.

Questa caratteristica emerge anche all'interno del gruppo operativo individuato all'interno di questa ricerca: le attività che con maggiore frequenza vengono svolte dagli albergatori di questo gruppo sono quelle che hanno un obiettivo specifico, dal demand generation al profit optimization, con una minore attenzione verso le attività che testimoniano una sovrapposizione di obiettivi e che presuppongono una maggiore consapevolezza nella complementarità delle hospitality operations.

Sul piano "anagrafico", il profilo di hotel tipo di questo gruppo è l'hotel indipendente con meno di 50 camere, aperto tutto l'anno, in cui il titolare e/o il personale interno gestisce il sito web (dotato del booking engine nel 38% dei casi) ed elabora la strategia di digital marketing.

Con l'obiettivo di generazione di domanda, gli hotel "operativi" concentrano i loro sforzi quotidiani nell'utilizzo delle e-mail a carattere promozionale e nell'aggiornamento di contenuti sui social media su cui sono presenti. Aumenta la percentuale di chi utilizza più di un social media e, sebbene Facebook continui ad essere il social preferito (il 65% ha disposizione una pagina ufficiale sul network inventato da Mark Zuckerberg), un 15% circa dei rispondenti dichiara di associare a questo profilo quello di Google+ ed un 13% ad un profilo Twitter. Ne emerge una maggiore capillarità nella presenza sui social media rispetto agli hotel del gruppo precedente, il che impatta anche sull'aggiornamento di contenuti su questi canali, a cui si dedicano più hotel e più frequentemente.

Guardando alle attività orientate alla gestione della distribuzione multicanale, l'attività con la più alta percentuale di risposta in termini di tempo lavoro dedicato è quella legata al controllo della Rate Parity sui diversi canali distributivi. Il 28% dei rispondenti se occupa almeno una volta alla settimana, percentuale che aumenta al 37% quando, con la stessa frequenza, si parla di controllo del posizionamento sulle principali OTA.

Entrambe le attività citate erano già emerse nel gruppo "basic" come quelle di maggiore interesse, ciò a testimoniare il fatto che si tratta di temi di assoluto rilievo per il comparto, entrambi associati al cambiamento della catena di distribuzione del prodotto turistico alberghiero. Una buona percentuale del traffico prenotazioni passa per il canale OTA e ciò comporta la necessità di controllare in che modo è promossa la propria struttura su quel canale e di curare le relazioni con i gestori del portale.

Il contratto di intermediazione prevede l'obbligo di applicazione della Rate Parity, per cui il tema rileva sia per il rispetto delle clausole contrattuali che per questioni di politica di prezzo.

Sul piano della massimizzazione del profitto, il tema dell'allineamento delle politiche di yield management con gli eventi del territorio è l'attività che concentra la maggioranza degli sforzi degli hotel del gruppo, che per il 50% circa dichiara di dedicarsene almeno una volta al mese.

Il gruppo operativo, quindi, si delinea come quello di appartenenza delle strutture ricettive che si trovano nella prima fase di sfruttamento "ragionato" dell'IT network; esse si concentrano sugli elementi base nello sviluppo di una strategia di digital marketing e non dimostrano ancora una piena comprensione o la capacità di dedicarsene delle attività di marketing dei livelli successivi del NEC model.

Gruppo integrato

Il 31% del campione è rappresentato da hotel classificati come membri di questo gruppo. Si tratta del gruppo in cui la specializzazione dell'attività per obiettivo viene parzialmente superata, con la considerazione delle interdipendenze tra attività e il conseguente sfruttamento delle sinergie. La logica di isolamento nell'utilizzo degli strumenti operativi dell'IT ad un solo scopo viene abbandonata a

vantaggio dell'ampliamento delle potenzialità offerte dal singolo strumento. Per cui un canale distributivo digitale, quale un'OTA, diventa contemporaneamente strumento promozionale, i cui contenuti vanno adattati con gli altri, un canale di vendita, di cui monitorare i tassi di conversione, ed un parametro da considerare nella costruzione di indicatori di performance.

Il profilo tipico dell'hotel di questo gruppo è dato da hotel di medio-grande dimensione, con più di 20 camere, qualificato come hotel indipendente, ma con una gestione "meno familiare" rispetto agli altri gruppi, in quanto sia la gestione del sito che quella dell'elaborazione della strategia di digital marketing, anche se in maniera minore, sono delegati a soggetti diversi dal titolare d'azienda. In buona parte se ne occupa il personale interno, ma un 30% affida queste funzioni a persone esterne all'azienda, sia consulenti privati che gli uffici di direzione centrale della catena di appartenenza. In merito alla questione, in questo gruppo emerge una percentuale, il 7%, di rispondenti appartenenti a catene, proprietarie, di franchising o volontarie. Fenomeno del tutto assente nel gruppo basic e presente per il 3% nel gruppo operativo⁶⁷, comincia a rilevarsi la presenza di strutture collegate a reti di impresa all'interno di un gruppo, i cui membri hanno un livello di maturità tecnologica più marcata.

Il confronto costante con le pratiche diffuse dalla direzione centrale di catena o messe a sistema con l'apporto delle esperienze di altri hotel della medesima catena porta i rispondenti affiliati a queste a "superare" i primi livelli del NEC model e concentrarsi in quelli di maturità tecnologica superiore.

Guardando alla diffusione delle pratiche di marketing incluse all'interno della ricerca, i membri di questo gruppo, a partire da una buona conoscenza della attività di base orientate agli obiettivi di generazione della domanda, gestione della distribuzione multicanale e ottimizzazione dei profitti, dimostrano una buona attenzione verso le pratiche di livello superiore.

Aumenta, infatti, la percentuale di chi si dedica almeno una volta alla settimana all'allineamento di contenuti presenti sui diversi canali distribuitivi (il 50% del gruppo) e di chi sviluppa pacchetti distribuiti solo via web.

⁶⁷ Non figurano rispondenti affiliati a catene di franchising nel gruppo operativo

Lo stesso fenomeno si verifica per le attività tipiche del livello integrato orientate all'obiettivo di gestione multicanale della distribuzione dimostrando un'attenzione crescente, in termini di tempo-lavoro dedicato, al monitoraggio dei tassi di conversione specifici per canale (il 37% del gruppo se ne occupa almeno una volta alla settimana).

Ciò, invece, non è confermato per l'attività orientate all'ottimizzazione dei profitti caratteristica del livello integrato: l'analisi di ADR e RevPAR per canale.

Infatti, a fronte del 17% dei rispondenti del gruppo che indica di dedicarsi a questa attività almeno una volta alla settimana, il 26% si concentra più frequentemente sull'analisi della sensibilità al prezzo, attività definita come propria del livello analitico. Questa eccezione può essere spiegata alla luce della maggiore attenzione a quest'ultima attività rispetto alla prima già all'interno del campione considerato nella sua interezza, a testimonianza ancora della poca diffusione di utilizzo di indicatori di performance nella pratica aziendale.

Gruppo analitico

Si tratta dell'ultimo gruppo, individuato nell'analisi e con le caratteristiche di essere quello dell'eccellenza in termini di maturità tecnologica nell'ambito del campione considerato. Ne fa parte una minoranza dei rispondenti, il 15%, anche se in confronto alla numerosità del gruppo basic (il 17%), non esiste un'eccessiva disparità tra le "code" della distribuzione del campione.

Il profilo tipico del rispondente membro di questo gruppo è quello dell'hotel di medio grandi dimensioni (il 40% del gruppo è formato da hotel con più di 50 camere), qualificato come albergo indipendente, seppure aumenti la percentuale di quelli appartenenti a catene (il 15% rispetto al 7% del gruppo integrato), e con una leggera prevalenza di strutture aperte tutto l'anno.

Il focus sulle attività di marketing citate per questo gruppo è orientato alla specializzazione su quelle di più alto grado di maturità tecnologica.

Si verifica un fenomeno parzialmente diverso rispetto al gruppo integrato: se per le aziende di quest'ultimo gruppo, la crescente specializzazione nell'attività più avanzate si verificava coordinata ad una ancora buona attenzione verso quelle di

carattere più operativo, alle quali era comunque dedicata una buona percentuale del tempo lavorativo nella settimana. Per i membri di questo gruppo, invece, il concentrarsi su le attività a più alto livello di specializzazione tecnologica comporta un graduale abbandono delle attività per così dire operative, in quanto queste ultime vengono integrate come di supporto a quelle più avanzate.

Ciò è evidente in particolare per quanto riguarda gli obiettivi di gestione della distribuzione multicanale e dell'ottimizzazione dei profitti.

Per quanto riguarda il primo obiettivo, passare dall'esclusivo controllo della rate parity e del posizionamento sulle OTA all'analisi del tasso di conversione e del margine di contribuzione per canale presuppone già il possesso delle informazioni ottenibili dall'adozione delle prime pratiche, che, quindi, non necessitano più dello stesso livello di attenzione.

Ciò è desumibile dall'analisi delle risposte che guardano all'obiettivo di massimizzazione di profitti, anche se in maniera meno accentuata di quello precedente, dal momento che l'analisi dei fenomeni esterni per conoscere i periodi di picchi di domanda costituisce un'informazione centrale per le politiche di yield management.

Conclusioni

L'analisi svolta si è concentrata sulla qualifica di Internet come vettore di valore per il cliente e per gli operatori nel settore turistico. Il cambiamento apportato al settore dalla diffusione del web è stato piuttosto incisivo e ha significato la progressiva scomparsa di attori importanti nelle dinamiche tradizionali, ad es. le agenzie di viaggio tradizionali, e la nascita di nuovi modelli di business, pensati appositamente per sfruttare le potenzialità della rete ed interpretare le nuove caratteristiche della domanda turistica.

All'interno di questo mutato contesto competitivo, i fornitori delle "soluzioni vacanze", quelli che si qualificano come i fornitori diretti del servizio, hotel, ristoranti, vettori aerei, hanno dovuto adattarsi alle nuove richieste da parte di una clientela sempre più consapevole e abile nell'utilizzo della rete, che ha superato le iniziali resistenze all'utilizzo di Internet nelle operazioni tradizionalmente off-line e ha cominciato ad ampliare il numero di dispositivi connessi alla rete.

Nel quadro di analisi offerto, si è potuto notare che lo sfruttamento del web è diventata competenza distintiva del settore ed elemento base per la competizione tra i diversi operatori, non solo a livello nazionale ma anche a livello internazionale. Il web ha, infatti, allargato i confini di competizione tra territori, offrendo un confronto immediato tra diverse soluzioni di vacanze non solo di una nazione, ma di paesi che offrono tipologie simili di prodotti turistici.

Focalizzandosi sul comparto alberghiero, si è voluto valutare il grado di maturità tecnologica delle strutture ricettive italiane, intendendo con questo concetto il livello di consapevolezza nell'utilizzo del web e il grado di implementazione di politiche che facciano leva sulle potenzialità del network informatico.

La sola presenza sulla rete non è più sufficiente ad avere un vantaggio competitivo, ma è il passo basilare per interpretare le nuove tendenze ed adattarle alle caratteristiche della propria offerta. La valutazione della quota di mercato del ricettivo italiano passa, quindi, per la considerazione del grado di informatizzazione delle sue strategie e delle operations.

Sulla base degli indicatori costruiti seguendo il modello elaborato dai ricercatori della Cornell University, si è ottenuta una rappresentazione della realtà operativa dell'hotellerie italiana abbastanza dettagliata ed ordinata all'interno di un schema che tenesse in considerazione del processo progressivo di acquisizione di competenze informatiche.

I risultati dell'indagine hanno, infatti, dimostrato l'esistenza di una gerarchia nell'implementazione di attività orientate allo sfruttamento del network, per cui quelle più specialistiche ed avanzate risultano appannaggio di esercizi con un livello avanzato di implementazione delle attività basilari.

Il parametro del tempo impiegato nello svolgimento di una specifica attività è stato assunto come indicazione del grado di interesse nei confronti della tematica affrontata ed ha funto da approssimazione dell'importanza di una operations specifica nelle performances dell'hotel.

Questo indicatore si è, quindi, dimostrato come efficace rappresentazione della diffusione di un'attività nel comparto e, quindi, del livello generale di competenza tecnologica degli operatori del mercato.

La buona diffusione delle attività definite come di livello operativo ed integrato per i partecipanti all'indagine ci fa concludere che la maggioranza degli esercizi intervistati raggiunge un livello perlomeno basilare o comunque parzialmente avanzato nello sfruttamento dell'IT network, testimoniando una buona comprensione delle potenzialità del web e un livello medio-basso di utilizzo per il miglioramento delle performance alberghiere.

Anche la distinzione delle attività per finalità operativa, con la distinzione gli obiettivi di generazione della domanda, gestione della distribuzione multicanale e ottimizzazione dei profitti conferma il trend di un livello medio di *IT Network Exploitation*.

Le attività orientate alla generazione della domanda sono quelle più diffuse, seguite da quelle che si rivolgono alla gestione dei diversi punti di contatto nella distribuzione e vendita dei prodotti, il che fa emergere l'interpretazione che l'hotellerie ha del web: si tratta di un mezzo utilizzato per lo più per promozione e

vendita, senza che ci sia ancora però una spiccata consapevolezza nel farne una leva anche del profitto.

Non sono diffusissime, infatti, le attività orientate al revenue management, se si esclude quella di livello operativo, rappresentata dal monitoraggio degli eventi locali per l'anticipazione dei picchi di domanda.

Nell'ambito della definizione delle correlazioni tra variabili e nella presentazione dei gruppi di rispondenti, sono state evidenziate le eccellenze nella gestione del canale Internet, facendo emergere le caratteristiche gestionali degli hotel di categoria superiore (4 e 5 stelle) e quelli di città, in particolare per grandi città.

Concludendo, è possibile affermare che se è generalmente diffusa la consapevolezza sulla centralità di internet per il comparto alberghiero, il suo rilancio dalla crisi passa anche un maggiore investimento nelle potenzialità della rete. Sebbene è aumentata la percentuale degli hotel dotati di booking engine sul proprio sito, nel confronto con lo studio di Federalberghi- La Sapienza del 2009, il 49% è ancora una percentuale bassa, che non mette in condizione gli attori di imporsi allo strapotere delle OTA.

Le debolezze del comparto, poi, passano per la scarsa diffusione delle tecniche previsionali e di analisi dei risultati desunti dagli indicatori di efficacia ed efficienza, quali RevPAR e ADR. La frontiera dell'aumento di competenza tecnologica e di utilizzo del web come leva operativa per il miglioramento delle performances alberghiere è rappresentata dalla raccolta di informazioni sulle abitudini e sulle tendenze di acquisto dei consumatori, così da farne un benchmark con i principali competitors e un'informazione di supporto per la costruzione di una strategia digitale mirata, che assecondi le esigenze della clientela, ma che meglio si adatti alle caratteristiche di offerta della struttura.

Bibliografia

Anderson C. (2011), *“Search, OTAs, and Booking: An Expanded Analysis of the Billboard Effect”*, Cornell Hospitality Report, Vol.11, No.8, April 2011

Ariely D. (2008), *“Predictably irrational”*, Rizzoli Milano

Becheri E. (2010), *“Rapporto sul sistema alberghiero italiano”* edizioni ISTA

Becheri E. (2011), *“Rapporto sul turismo italiano, 18° edizione”*, edizioni Franco Angeli

Bonera M. (2011), *“The propensity of E-commerce Usage: the influencing variables”*, Management Research Review, Vol. 34, Iss.7

Casalò, Flaviàn e Guinaliu (2010), *“Determinants of the intention to participate in firm-hosted online travel communities and effects on consumer behavioral intentions”*, Tourism Management, Vol. 31, Iss 6, December 2010, p.989-911

Chase R. B., Jacobs R. F., Grando A., Sianesi A. (2011), *“Operations Management nella produzione e nei servizi”*, terza edizione, McGraw Hill

Choi S., Kimes S.E. (2002), *“Electronic Distribution Channels’ Effects on Hotel Revenue Management”*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 2002

Federalberghi, Format e Sapienza Università di Roma (2009), *“Internet e Turismo: Più valore per il cliente, più efficienza per l’impresa”*, edizioni ISTA

McCarthy L., Verma R., Stock D. (2010), *“How Travelers Use Online and Social Media Channels to Make Hotel-choice Decisions”* Cornell Hospitality Report Vol. 10, No. 18, December 2010

Monti A.C. (2008), *“Introduzione alla statistica”* Edizioni Scientifiche Italiane

O’Reilly T. (2005), *“Web 2.0: compact definition”*

Paraskevas A., Katsogridakis J., Lowe R., Buhalis D. (2011), *“Search Engine Marketing: Transforming Search Engine into Hotel Distribution Channels”*, Cornell Hospitality Quarterly, 52(2), pp. 200-208

Pfeffer J. e R.J. Sutton (2006), *“Evidence Based Management”*, Harvard Business Review, Vol.84, No.1, 2006

Piccoli G., Carroll W.J., Torchio P. (2013), *“Network Exploitation Capability: Model Validation”*, Cornell Hospitality Report, Vol. 13, No. 5, April 2013

Piccoli G., Carroll B., Hall L., (2011), *“Network Exploitation Capability: Mapping the Electronic Maturity of Hospitality Enterprises”*, Cornell Hospitality Report, Vol. 11, No. 18, October 2011

Rossi A.(2011), *“Imprese in rete e reti di imprese per il turismo 2.0”*, p.111-113 in *“Facebook in Tourism. Destinazioni turistiche e social network”*, edizioni Franco Angeli

Shaw G., Bailey A., Williams A. (2010), *“Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry”* Tourism Management No 32 (2011), p.207-214

Vicari S. (2001), *“Il management nell’era delle connessioni”*, Egea

Sitografia

www.bookingblog.com

www.officinaturistica.com

www.istat.it

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

www.wikipedia.it

www.ontit.it

www.conorzionetcomm.it

www.casaleggio.it

www.teamwork-rimini.com

www.trademarkitalia.com

www.hebsdigital.com

Le guide degli alberghi

Ista, istituto di studi alberghieri intitolato a Giovanni Colombo, compiuto presidente di Federalberghi, elabora analisi, indagini e ricerche sui temi di principale interesse per la categoria, autonomamente e in partnership con prestigiosi Istituti di ricerca.

L'alternanza scuola – lavoro nel settore turismo, 2014
I contratti a termine nel settore turismo dopo il jobs act, 2014
Il lavoro intermittente nel settore turismo IV edizione, 2014
I tirocini formativi nel settore turismo, 2014
Agevolazioni fiscali sul gas naturale, 2014
Federalberghi ricorre all'Antitrust contro le on line travel agencies, 2014
Guida al nuovo CCNL Turismo, 2014
L'imposta di soggiorno. Osservatorio sulla fiscalità locale, 2012 – 2014
Riflessioni e proposte per il rinnovo del CCNL Turismo, 2013
Datatur, trend e statistiche sull'economia del turismo, 2011 - 2013
Osservatorio sul mercato del lavoro nel settore turismo, 2010 - 2012
Il lavoro delle donne nel settore turismo, 2012
Percorsi formativi in Italia per il settore turismo, 2012
La successione dei contratti a termine nel settore turismo, 2012
Il turismo lavora per l'Italia, 2012
Il lavoro accessorio nel Turismo, 2009 – 2011
La contrattazione di secondo livello nel settore turismo, 2011
Misure per l'incremento della produttività del lavoro, 2011
Gli stage nel settore turismo - ed. speciale progetto RE.LA.R., 2011
Gli stage nel settore turismo, 2004 - 2011
L'apprendistato stagionale dopo la riforma, 2011
La sicurezza antincendio negli alberghi italiani, 2011
Metodologia di sicurezza antincendio MBS, 2011
Imposta municipale unica, 2011
Guida al mercato russo, 2011
Il lavoro intermittente nel Turismo, 2009 – 2010
Guida al nuovo CCNL Turismo, 2010
L'apprendistato nel settore Turismo, 2010
Sesto rapporto sul sistema alberghiero, 2010
Indagine sui fabbisogni formativi nel settore Turismo, 2010
Agevolazioni fiscali sul gas naturale, 2010
La pulizia professionale delle camere albergo, 2009
L'appalto di servizi nelle aziende alberghiere, 2009

Gli ammortizzatori sociali nel settore Turismo, 2009
Il contratto di inserimento nel settore Turismo, 2009
Internet e Turismo, 2009
Guida al nuovo CCNL Turismo, 2007
Quinto rapporto sul sistema alberghiero, 2007
Mercato del lavoro e professioni nel settore Turismo, 2006
Come cambia il lavoro nel Turismo, 2006
Incentivi per le imprese nelle aree sottoutilizzate, 2006
Quarto rapporto sul sistema alberghiero, 2005
Il pronto soccorso nel settore Turismo, 2005
Dimensione dell'azienda turistica e agevolazioni pubbliche, 2005
La nuova disciplina del lavoro extra, 2004 – 2010
Dati essenziali sul movimento turistico, 2004
Dati essenziali sul movimento turistico nazionale ed internazionale, 2004
I contratti part time nel settore Turismo, 2004
I tirocini formativi nel settore Turismo, 2004
I condoni fiscali, 2003
Mercato del lavoro e professioni nel settore turismo, 2003
Repertorio dei percorsi formativi universitari per il settore turismo, 2003
Le attività di intrattenimento negli alberghi, 2003
La riforma dell'orario di lavoro, 2003
La riforma del part time, 2003
La privacy nell'ospitalità, 2002 – 2004
Terzo rapporto sul sistema alberghiero in Italia, 2002
I congedi parentali, 2002
Il turismo religioso in Italia, 2002
Il nuovo contratto di lavoro a termine, 2001 – 2002
Il nuovo collocamento dei disabili, 2001
Le stagioni dello sviluppo, 2001
Sistema ricettivo termale in Italia, 2001
Indagine sulla domanda turistica nei paesi esteri, 2001
Sistema ricettivo delle località termali in Italia, 2001
La flessibilità del mercato del lavoro, 2000
Osservatorio sulla fiscalità locale, 2000
Il Turismo lavora per l'Italia, 2000
Norme per il soggiorno degli stranieri, 2000
Indagine sulla domanda turistica nei paesi esteri, 2000
Secondo rapporto sul sistema alberghiero in Italia, 2000
Il codice del lavoro nel turismo, 1999 – 2003
Primo rapporto sul sistema alberghiero in Italia, 1999
Il collocamento obbligatorio, 1998
Manuale di corretta prassi igienica per la ristorazione, 1998

Diritti d'autore ed imposta spettacoli, 1997
La qualità e la certificazione ISO 9000 nell'azienda alberghiera, 1997
Il lavoro temporaneo, 1997
Analisi degli infortuni nel settore turismo, 1997
La prevenzione incendi negli alberghi: il registro dei controlli, 1996
La prevenzione incendi negli alberghi: come gestire la sicurezza, 1995
Il Turismo nelle politiche strutturali della UE, 1995
Il franchising nel settore alberghiero, 1995
Il finanziamento delle attività turistiche, 1994
Igiene e sanità negli alberghi, 1994
Linee guida per la costruzione di un modello di analisi del costo del lavoro, 1994
Costo e disciplina dei rapporti di lavoro negli alberghi dei Paesi CEE, 1993
Per una politica del turismo, 1993
Ecologia in albergo, 1993
Quale futuro per l'impresa alberghiera, 1993
La pulizia professionale delle camere d'albergo, 1993
Il turismo culturale in Italia, 1993
Il turismo marino in Italia, 1993
Serie storica dei minimi retributivi, 1993
Esame comparativo dei criteri di classificazione alberghiera, 1992
L'albergo impresa, 1990

Federalberghi da oltre cento anni è l'organizzazione nazionale maggiormente rappresentativa degli albergatori italiani.

La federazione rappresenta le esigenze e le proposte delle imprese alberghiere nei confronti delle istituzioni e delle organizzazioni politiche, economiche e sindacali.

Aderiscono a Federalberghi 131 Associazioni Territoriali, raggruppate in 19 Unioni Regionali, e 6 Sindacati Nazionali (Unione Nazionale Italiana Catene Alberghiere, Sindacato Grandi Alberghi, Sindacato Villaggi Turistici, Associazione Alberghi per la Gioventù, Federalberghi Isole Minori, Unihotel Franchising).

In seno a Federalberghi sono costituiti 5 Comitati Nazionali (Mezzogiorno, Attività stagionali, Attività termali, Consorzi alberghieri, Giovani albergatori)

FAIAT service srl è il braccio operativo di Federalberghi.

Presidente di Federalberghi è Bernabò Bocca.
Il Direttore Generale è Alessandro Massimo Nucara.

Federalberghi aderisce dal 1950 a Confcommercio ove, insieme alle principali federazioni di categoria che operano nel Turismo, ha dato vita a Confturismo, l'organizzazione di rappresentanza imprenditoriale di settore.

Federalberghi è socio fondatore di Hotrec, la Confederazione Europea degli imprenditori del settore alberghiero e della ristorazione.