

Il labirinto della distribuzione alberghiera

Tanti attori coinvolti, tanti canali e tanti modelli da seguire: mai come oggi il sistema della distribuzione appare complesso ed intricato, complice anche l'evoluzione continua del web

✦ **Aura Marcelli**

The screenshot displays the Expedia.it homepage. At the top, there's a navigation bar with the logo and various menu items. Below, the main content area is divided into several sections: 'Offerte Viaggi' (Travel Offers) with a sub-header 'Crea il tuo viaggio' (Create your trip) and a search form; 'Pacchetti vacanze' (Vacation Packages) featuring three cards for different destinations; 'Cerchi per destinazione' (Search by destination) with a table of flight prices to various cities; and 'Offerte pacchetti vacanze' (Vacation Package Offers) with another table of package deals. The interface is clean and organized, typical of a major travel agency's website.



naggio perfetto, quanto piuttosto un sistema dalle molte versioni e dalle molte soluzioni, che, spesso, lascia tutti un po' scontenti.

A spingere il cambiamento a una simile velocità sono senza dubbio le continue metamorfosi del Web. L'ultima, più recente rivoluzione è quella del Bar, Best available rate, diventata una tariffa di riferimento vincolata al concetto di Parity Rate. Di fronte alla multicanalità che caratterizza la distribuzione alberghiera oggi e alla sua continua evoluzione, tutti gli attori coinvolti non possono più pretendere di seguire un modello univoco, ma è necessario che si dispongano ad adattare le proprie strategie per non compromettere la redditività e ottimizzare i costi. A livello globale le attività di distribuzione stanno diventando sempre più di com-

Negli ultimi anni stiamo assistendo a una rapida evoluzione del panorama della distribuzione alberghiera. Un'evoluzione frutto delle istanze e delle richieste di tutti gli attori (molti) coinvolti, tra i quali singoli albergatori e catene alberghiere, GDS e OTA, travel manager e revenue manager, clienti corporate e semplici turisti 2.0. Il risultato non è proprio un ingra-

 **Expedia.it**™ 
Viaggia a modo tuo



BOOKING.COM

online hotel reservations

petenza dei revenue manager. Se fino a poco tempo fa si trattava di due discipline separate, ora il mondo dell'accoglienza sta comprendendo che la sovrapposizione di distribuzione e pricing può fornire grandi benefici. La gestione del fatturato, infatti, passa oggi, anche per quanto riguarda gli alberghi, dalla convergenza tra azioni commerciali e scelte tariffarie. L'applicazione di una tariffa dinamica permette, se correttamente studiata, di individuare il miglior prezzo in base alle previsioni di occupazione, con l'obiettivo di massimizzare il profitto e la forza commerciale. Il lavoro del revenue manager non è però una scienza esatta: statistiche e supporti informatici restano strumenti fondamentali, che però devono essere filtrati dalla sensibilità e dall'esperienza, soprattutto nel momento in cui le vendite on-line e il conseguente accorciarsi del lead time rendono molto difficili le previsioni. Il rischio diventa quello dell'appiattimento tariffario, causato dall'esclusione di alcune tipologie di clientela a vantaggio del web. Ma per evitare che tutto si trasformi in un mero gioco al ribasso, è necessario gestire diverse fasce tariffarie e diversi segmenti di mercato.

Il punto di vista dei Travel Manager

«Dopo il CT della nazionale di calcio, il Travel Manager è il lavoro che tutti vorrebbero fare e sono convinti di saper fare.



Meglio, sicuramente», ironizzava **Alberto Caumo** (foto), responsabile Travel & Promotion Gruppo Assicurazioni Generali, in un recente convegno milanese. «Mesi e mesi di duro lavoro per strappare tariffe negoziate vengono vanificati vedendo che queste tariffe sono completamente disattese. Con una semplice ricerca con i meta motori ebooking i nostri colleghi scoprono tariffe molto più convenienti, che certo non danno la stessa garanzia di quelle negoziate, per le quali si deve inserire la carta di credito e che magari non consentono cambi, ma che permettono ugualmente ai colleghi di attaccarci». In questa testimonianza si legge tutta la frustrazione di chi si scontra con la scarsa coerenza tariffaria e pur deve garantire un'omogeneità nelle spese di viaggio dei propri colleghi. Gli sconti ottenuti con lunghe contrattazioni, magari del 5, 10 o 20%, si applicano alle migliori tariffe nei canali ufficiali GDS, ma i risultati sono alla fine molto diversi da quelli ottenuti dai canali alternativi. Di fronte a questa situazione viene da domandarsi se abbia ancora senso parlare di tariffe corporate, o se, come è stato per i biglietti aerei, la tariffa concordata non resti una opzione sempre peggiorativa se non in caso si acquisti

A sin., Dorella Lazzarotto, Executive Director of Sales, Marketing and Distribution Starhotels.

In basso, Eduardo Bosch direttore commerciale NH Hotels

senza anticipo. Sta di fatto, però, che la tariffa dinamica il più delle volte non dà le garanzie che servono a un travel manager. «Sempre più spesso vengono proposte tariffe variabili durante l'anno», continua Caumo. «Se la differenza fosse contenuta, potrebbero andare bene, ma con una variabilità superiore a 50 o 60 euro la soluzione non è praticabile». Le difficoltà dei travel manager italiani ad accettare l'idea della tariffa dinamica, se da un lato è culturale (per gli aerei sì, per gli alberghi no), dall'altro è derivata dalla carente coerenza tariffaria e dalla mancanza di garanzie. Tetti massimi e minimi, garanzia reale della Best Available Rate o della Best Unrestricted Rate, su qualsiasi canale distributivo, potrebbero rendere la scelta più facile. Sempre che a questo si



aggiunga, da parte del travel manager una profonda comprensione delle dinamiche di revenue management.

Il punto di vista degli albergatori

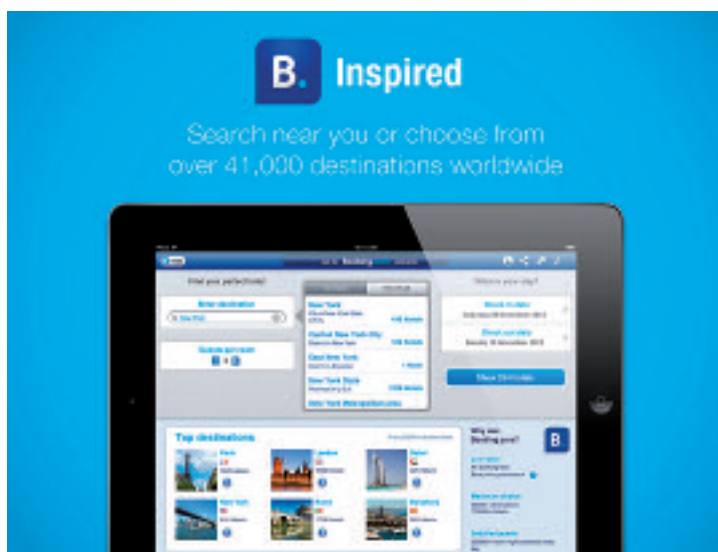
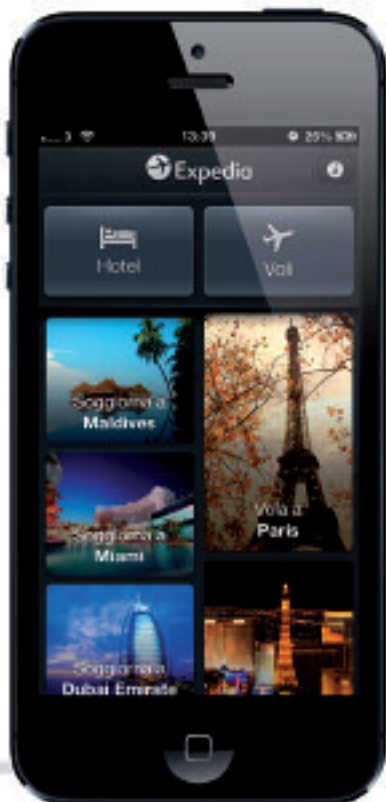
La multicanalità e la rivoluzione del web hanno trasformato il mercato in un senso molto più dinamico e questo ha determinato, da un lato un certo disequilibrio nelle contrattazioni tra albergatori o catene alberghiere e OTA, dall'altro un positivo aumento della trasparenza e della chiarezza per i consumatori, business o leisure che siano. La tariffa statica e semplice ha lasciato il posto a una politica di pricing dinamica con un'importante diversificazione dei prezzi. Molte classi tariffarie e molte variabili rendono i prezzi soggetti a forti oscillazioni. «Le tariffe fisse per il mondo corporate appartengono al passato», è l'opinione di **Dorella Lazzarotto**, Executive Director of Sales, Marketing and Distribution Starhotels. «È vero che esiste un problema di coerenza tariffaria che le nuove tecnologie non permettono di assicurare fino in fondo, ma si devono riconoscere i vantaggi della tariffa dinamica, che oggi rappresenta il 20% degli accordi con il settore corporate. L'impegno di Starhotels è rivolto, oltre che alla qualità dei prodotti, alla coerenza tariffaria e a proporre tariffe dinamiche che ga-



rantiscano davvero la miglior tariffa disponibile». «Oramai il nostro business è ogni giorno più dinamico», conferma **Eduardo Bosch** direttore commerciale NH Hotels. «È necessario garantire una gestione coerente dei diversi canali distributivi, pretendendo, allo stesso tempo, pratiche leali. Ci sono tariffe concordate con Tour Operator, ad esempio, che non

KAYAK

possono e non devono essere rese pubbliche. Nei Paesi mediterranei facciamo ancora fatica a lavorare sulle tariffe variabili. È una questione culturale, senza dubbio, superata nel caso degli aerei, ma non ancora per gli alberghi. Si può cominciare a ragionare applicando tetti massimi e minimi, ma è importante ricordare che non si deve toccare solo il concetto di prezzo, trascurando qualità e servizio. Dobbiamo assicurare una coerenza di prezzi, sicuramente. Gli albergatori non devono fare cartello, ma devono assolutamente fare sistema».



QUATTRO TREND GLOBALI DELLA DISTRIBUZIONE ALBERGHIERA

1. Controllo sulle commissioni e sulle condizioni: gli albergatori stanno cominciando a mettere dei limiti alle commissioni e alle condizioni dettate dai contratti con le OTA. A livello globale, la maggior parte delle commissioni non superano il 15% nel caso delle catene alberghiere, mentre per gli alberghi indipendenti si attestano intorno al 20% in media. Si tratta di un dato in decisa diminuzione rispetto agli scorsi anni, quando le commissioni arrivavano al 25% e oltre.
2. Possibile fine della Parity Rate: nata come un modo per assicurarsi che il sito web del brand non venisse messo in difficoltà da tariffe scontate di altre piattaforme, oggi le OTA si sono impossessate della Parity Rate per far sì che sia il canale di vendita online della catena alberghiera a non minacciare il loro business con tariffe più basse. Insomma si gioca in campo neutro. Ma negli Stati Uniti e in Gran Bretagna questa pratica è stata posta sotto attenta valutazione legale, perché potrebbe essere considerata un modo per prefissare i prezzi.
3. Migliore usabilità del sistema: ci sono oggi a disposizione degli albergatori eccellenti e sofisticati sistemi per organizzare il loro business, ma in buona parte non sono sfruttati. Molti albergatori non le conoscono o, comunque, non hanno la formazione adeguata per il loro utilizzo. Di fronte alla mancanza di tempo, denaro e, spesso, interesse a investire in questo senso, ci vorrebbe una semplificazione progressiva dei sistemi di prenotazione centralizzati, che li rendano più intuitivi.
4. Unione tra distribuzione e revenue management: la distribuzione sta diventando sempre più frequentemente competenza dei revenue manager. Se fino ad alcuni anni fa le due discipline erano separate, oggi gli albergatori hanno compreso che dalla sovrapposizione di queste attività si possono trarre grandi benefici.