

Dipartimento di Economia e Direzione delle Imprese

Cattedra di Sistemi Digitali e Spending Review

ECONOMIA DIGITALE NEL SETTORE DEL TURISMO  
Case Study: Lybra Tech e il Revenue Management

RELATORE

Prof. Mauro Marè

CANDIDATO

Antonio Boksic

Matr. 690461

CORRELATORE

Prof. Eugenio Pinto

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

## INDICE:

-INTRODUZIONE	1
1) ECONOMIA DIGITALE	2
-1.1) Definizione e origini	2
-1.2) Caratteristiche dell'economia digitale	4
2) PIATTAFORME E MULTISIDED MARKETS	17
-2.1) Tecnologia e piattaforme	19
-2.2) Network effect e massa critica	23
-2.3) Pricing	30
3) ECONOMIA DIGITALE NEL SETTORE DEL TURISMO	36
-3.1) Definizione e dati sul settore	36
-3.2) Piattaforme nel settore turistico: OTA e Metasearch	41
-3.3) Business model delle piattaforme turistiche	45
-3.4) Il Dibattito sulla disintermediazione dalle OTA	48
-3.5) Il turista digitale	52
-3.6) Hotel management nello scenario digitale	56
4) CASE STUDY: LYBRA TECH	71
-4.1) Il presente di Lybra Tech	71
-4.2) Come funziona il Revenue Management System di Lybra Tech	73
-4.3) Sviluppi futuri e conclusioni	77
-CONCLUSIONE	80

## INTRODUZIONE

Con la seguente tesi si cerca di analizzare e spiegare come sia cambiato il settore turistico grazie alle innovazioni digitali per tutti gli attori che vi sono coinvolti, quindi albergatori, turisti e gli intermediari tra questi due. Oltre a questi soggetti nominati prima, ne sono nati alcuni che aiutano le strutture ricettive ad adattarsi e ad usufruire delle opportunità che la tecnologia offre essendo specializzati in alcune aree della gestione digitale di imprese alberghiere, analizzeremo anche questi cercando di capire come possono migliorare il risultato di una struttura con i propri servizi.

Sostanzialmente si cerca di spiegare come il digital management fornisca strumenti per ottenere un vantaggio sulla competizione e di conseguenza come aiuti a migliorare il risultato complessivo di una struttura.

Per fare ciò, nel primo capitolo si parlerà di economia digitale in generale, qui andremo a capire quali sono le caratteristiche di questa e come queste abbiano permesso alle imprese di rivoluzionare i propri business anche in settori non strettamente tecnologici. Vedremo infatti che è ormai diventato difficile separare il digitale dall'economia in generale in quanto la prima è ormai presente, anche se in diverse misure, in ogni tipo di business.

Una volta chiariti alcuni concetti base, nel secondo capitolo vedremo un nuovo modelli di business nato grazie alle possibilità offerte dall'economia digitale, questi attori sono le *multisided platforms*, e sono loro oggi ad avere un peso importantissimo nell'economia di svariati settori, tra questi anche quello turistico. Vedremo in che modo queste imprese riescono a rivoluzionare interi settori grazie al loro caratteristico modello di business e in che modo si differenziano dalle imprese tradizionali, capendo i motivi per cui riescono ad ottenere un tale successo e peso all'interno dell'economia mondiale.

Nel terzo capitolo si entra nel tema del turismo, qui vediamo intanto la crescita che questo ha avuto e l'importanza che ha raggiunto all'interno dell'economia globale. Poi vediamo come anche questo settore sia stato rivoluzionato dalle *multisided platforms* e ne studiamo le più importanti. Inoltre verranno analizzati i cambiamenti avvenuti nella sfera del turista grazie alle innovazioni digitali, e come sempre grazie a queste siano profondamente cambiate le logiche, le strategie e gli strumenti per gestire una struttura ricettiva.

Nel quarto ed ultimo capitolo viene proposto un case study, la società in questione si chiama Lybra Tech, nello specifico è una società di revenue management. Vedremo come questa aiuta le strutture ricettive a sfruttare le opportunità dell'economia digitale nell'area del pricing grazie all'analisi di Big Data e vedremo come questa stia vivendo una fase di forte crescita per confermare l'importanza di questi attori terzi che contribuiscono allo sviluppo di una strategia vincente per un albergatore in questo scenario di economia digitale.

## Capitolo Primo

### ECONOMIA DIGITALE

#### -1.1) Definizione e origini

Il termine “Economia Digitale” nasce nel 1995, coniato da Don Tapscott nel suo libro “The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence”, questo è stato uno dei primi libri a considerare come Internet avrebbe potuto cambiare il modo di fare business per le imprese.

All’epoca della stesura del libro ci trovavamo ancora all’inizio di questa rivoluzione, infatti ancora non esistevano gli smartphone o i social network (web 2.0 in generale), i siti non prevedevano nessun tipo di interazione, come transazioni o creazione di contenuti da parte del cliente (web 1.0), e così via, eppure al tempo già era chiaro che Internet, e in seguito l’economia digitale resa possibile da questo, avrebbero cambiato molte cose nel mondo delle imprese e non solo.

L’economia digitale viene definita come quella rete a livello globale di attività economiche, transazioni commerciali, interazioni professionali che sono possibili grazie all’ICT (information and communication technologies). In altre parole è l’economia che si basa sulle tecnologie digitali.

Inizialmente da molti questa veniva definita anche Internet Economy, ma questa definizione risulterebbe riduttiva oggi in quanto l’economia digitale è materia ben più complessa rispetto al semplice trarre valore da Internet.

Questa apre molte opportunità alle imprese, non solo quella di ottenere una presenza globale grazie a Internet infatti questa consente di trasformare l’intero business in questione, offrendo l’opportunità di automatizzare o di rivoluzionare alcuni processi o in alcuni casi ha consentito di trasformare settori interi, offre inoltre ad esempio la possibilità di utilizzare strumenti di Data Analytics per migliorare le proprie strategie e i propri prodotti/servizi, offre l’opportunità di poter trasmettere informazioni istantaneamente in ogni parte del mondo, ovviamente tutte queste cose hanno delle conseguenze sul modo di fare business e più avanti vedremo delle caratteristiche di questa fase che sta attraversando la nostra economia.

Questa rivoluzione digitale interessa ogni tipo di settore, non solo quelli strettamente tecnologici, si pensi alle opportunità che si sono presentate a quello del commercio o della finanza ad esempio e quanto questi siano totalmente cambiati rispetto a 20 anni fa pur non essendo settori tecnologici per definizione (anche se oggi si basano appunto in larga parte su strumenti digitali).

Oltre a offrire svariate opportunità a settori già esistenti, questa ha permesso a molti nuovi settori di emergere e ha reso possibile la trasformazione degli ecosistemi di business di settori interi come vedremo più in seguito.

Con l'adozione delle tecnologie digitali in tutta l'economia, segmentare l'economia digitale è sempre più difficile. In altre parole, poiché l'economia digitale sta diventando sempre più essa stessa l'economia, sarebbe difficile, se non impossibile, delimitare l'economia digitale dal resto dell'economia.

Sono diverse le implicazioni che ha comportato l'avvento dell'economia digitale, a partire dall'utilizzo di tecnologie in ogni ambito di business, che ha permesso all'economia di diventare globale grazie alla possibilità di mobilitare e scomporre funzioni e processi delle organizzazioni; inoltre la possibilità di migliorare le attività aziendali è resa possibile grazie alla quantità di dati che vengono generati ogni istante grazie a strumenti di ICT, questi possono essere analizzati per trarre informazioni concrete su come migliorare il proprio business grazie a strumenti di Data Analytics.

Essendo cambiato il modo di fare business, sono cambiati anche gli asset che garantiscono un vantaggio competitivo alle imprese e sono nati modelli di business che hanno segnato un'importante rottura con il passato, questi infatti come vedremo più avanti sfruttano a pieno le opportunità offerte dalla rivoluzione digitale e sono in grado di ridisegnare settori interi in alcuni casi.

## -1.2) Caratteristiche dell'economia digitale

Vediamo ora le implicazioni dell'economia digitale illustrandone le caratteristiche, queste sono ovviamente collegate tra loro, l'una è fondamentale per l'altra e singolarmente hanno un ruolo importantissimo nel funzionamento generale di questo contesto. Queste caratteristiche insieme hanno cambiato radicalmente l'economia come la conosciamo trasformandola a tutti gli effetti un'economia digitale e globale.

Le caratteristiche sono le seguenti:

-ICT

-Globalizzazione

-Asset Immateriali

-Mobilità risorse, utenti e funzioni

-Importanza dei Big Data

-Nuovi ecosistemi di business

-ICT:

Per ICT (Information and Communication Technologies), si intende l'infrastruttura e i componenti che rendono possibile la diffusione di informazioni e la capacità di comunicare tramite questi.

Queste tecnologie sono state il presupposto per avviare questa rivoluzione ma sono soprattutto l'elemento attraverso il quale questa si sta alimentando.

Quando parliamo di ICT sostanzialmente ci stiamo riferendo a Internet e ai computer, negli ultimi anni oltre a questi sono entrati a farne parte anche strumenti più moderni come smartphone smart-TV e i vari dispositivi che fanno parte dell'IoT (Internet of Things), è ovvio che proprio questi sono gli strumenti che ci consentono di abbattere le barriere spaziali e temporali che una volta rendevano difficile, se non impossibile, la ricerca di informazioni e l'interazione con un qualsiasi soggetto distante geograficamente.

L'adozione diffusa dell'ICT, in combinazione con il rapido declino dei prezzi e l'aumento delle prestazioni di queste tecnologie, ha contribuito allo sviluppo di nuove attività sia nel settore pubblico che privato.

Insieme, queste tecnologie hanno ampliato la portata del mercato e abbassato i costi, e hanno permesso lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi. Queste tecnologie hanno cambiato anche il modo in cui tali prodotti e servizi sono prodotti e forniti, così come i modelli di business utilizzati da tutte le aziende, dalle imprese multinazionali alle start-up.

Le aziende di tutti i settori sono ora in grado di progettare e costruire i loro modelli operativi intorno alle capacità tecnologiche, al fine di migliorare la flessibilità e l'efficienza ed estendere la loro portata nei mercati globali. Le aziende di tutti i settori hanno cambiato il modo di condurre i propri affari sfruttando i

progressi nelle comunicazioni e la capacità di elaborazione dei dati per ridurre i costi delle transazioni e di estendere la loro portata nei mercati globali.

Sempre di più svolgiamo attività attraverso strumenti ICT e sempre di più sono le attività che possiamo svolgere tramite questi, si allargano così sempre di più i confini dell'economia digitale e sfumano quelli tra il mondo fisico e quello virtuale.

Oltre ai questi strumenti di ICT che abbiamo visto, bisogna menzionare uno degli strumenti più interessanti che si è sviluppato in questi anni, questo è il *Cloud computing*, anche noto come Cloud.

Affidare al Cloud le risorse informatiche sta diventando una prassi per molte aziende. Che si tratti di software o hardware, di infrastrutture, di parti o di interi data center.

Il Cloud computing in estrema sintesi è una forma di terziarizzazione tecnologica avanzata.

Le imprese possono infatti affidare a un provider specializzato la gestione di una o più risorse informatiche che, da quel momento in poi, vengono erogate via Web attraverso un contratto di outsourcing, tutto questo senza che l'azienda debba accollarsi gli oneri di acquisto di licenze o macchine per usufruire di servizi indispensabili al business.

I vantaggi sono evidenti, è possibile usufruire di un'infrastruttura informatica anche non essendo in possesso dell'hardware e del software in questione ma avendo semplicemente accesso a Internet. Grazie al Cloud, sarà il fornitore a mantenere tutta l'infrastruttura (in alcuni casi) necessaria a gestire e a distribuire i servizi in base alla richiesta (on demand) e con una formula pay-per-use.

Esistono diversi tipi di Cloud, ma ne menzioniamo due per non appesantire la trattazione, questi due modelli di Cloud vengono definiti: SaaS e IaaS.

Nel SaaS (Software as a service) è previsto un modello di distribuzione del software in cui un produttore sviluppa, opera e gestisce un'applicazione web, mettendola a disposizione dei propri clienti via Internet. In questo modo un'azienda può accedere alle varie applicazioni che ha comprato tramite un'interfaccia Web o un'interfaccia personalizzata e modalità di accesso secondo quanto stabilito dal contratto.

Nello IaaS (Infrastructure as a service) invece è previsto outsourcing evoluto di tutte le risorse ICT, scegliendo lo IaaS le aziende esternalizzano le risorse, gestite a livello di infrastruttura da un fornitore. Il cliente può gestire i suoi storage e tutte le sue risorse di calcolo in modalità distribuita potendo visionare il tutto da un unico cruscotto centralizzato senza doversi preoccupare dei dettagli di motorizzazione, di monitoraggio, di sicurezza e di aggiornamento legati alle macchine che abilitano questo servizio online.

Il Cloud ha sostanzialmente permesso di esternalizzare la propria struttura ICT, questo è un grandissimo vantaggio infatti sarebbe molto difficile per le imprese gestire una tale infrastruttura sia per motivi di costo che per motivi di competenza.

Con il Cloud quindi possiamo avvalerci di un'infrastruttura informatica, e degli strumenti che questa offre, da grande azienda anche essendo piccoli imprenditori, potendo evitare i costi e le competenze che la

gestione di questa comporterebbe, è oggi sostanzialmente possibile affittare questa infrastruttura nella misura in cui ci si serve di questa senza dover incorrere nelle problematiche che si presenterebbero nel doverla gestire autonomamente.

-Globalizzazione:

Questi progressi, insieme alla liberalizzazione della politica commerciale e alla riduzione dei costi di trasporto, hanno ampliato la capacità delle imprese di approfittare di catene del valore globali, in cui i processi di produzione possono essere geograficamente dispersi in tutto il mondo e contemporaneamente di sfruttare le caratteristiche dei mercati locali. Ad esempio, nei settori che contano molto sulla tecnologia, la ricerca e lo sviluppo, la progettazione e la produzione possono essere gestiti a livello centrale, mentre il gruppo può essere frammentato.

Oltre alla dispersione geografica delle organizzazioni, siamo ormai in un mercato globale anche grazie alle trasformazioni digitali che stanno avvenendo, infatti essendo sfumati i confini tra mondo fisico e virtuale delle imprese è oggi possibile interagire con una qualsiasi impresa tramite la sua presenza su Internet.

Una delle conseguenze e delle opportunità più importanti di questa rivoluzione è che ha trasformato il mercato da locale a globale, infatti la distanza tra impresa e consumatore che una volta era sicuramente un problema oggi non lo è più né per interagire con qualcuno né per ottenere una qualsiasi informazione.

In questo scenario una qualsiasi attività può raggiungere un qualsiasi cliente in qualsiasi parte del mondo senza alcuna difficoltà.

La globalizzazione oltre ad aver coinvolto il mondo delle imprese, ha ovviamente anche interessato quello dei consumatori, infatti se è vero che le imprese hanno sempre più opzioni e opportunità per delocalizzare alcuni processi o rami d'azienda, anche i consumatori grazie alle tecnologie ICT possono scegliere e confrontare prodotti e servizi in un mercato globale.

-Asset Immateriali:

Nel corso degli ultimi anni, la natura degli asset e degli investimenti è radicalmente mutata.

Questo è normale, è sempre accaduto, questo mutamento è semplicemente una conseguenza dell'evoluzione socio-economica: ad esempio nell'era pre-industriale l'economia (e quindi la società di riflesso) si basava su un sistema agricolo-artigianale-commerciale, e si capisce facilmente come la natura degli investimenti e degli asset cambiò con l'avvento della rivoluzione industriale.

Più precisamente possiamo individuare tre rivoluzioni industriali: la prima (seconda metà 18° secolo) interessò il settore del tessile e del metallurgico grazie all'introduzione della spoletta volante e del motore a

vapore.

La seconda (19° secolo) invece è caratterizzato dall'introduzione dell'elettricità, dei prodotti chimici e del petrolio.

Invece ci riferiamo alla terza rivoluzione industriale (seconda metà del 20° secolo) quando parliamo dell'avvento dell'elettronica, telecomunicazioni e informatica; questa possiamo definirla "era post-industriale" o "era digitale", ed è da qui che effettivamente ha iniziato a presentarsi quel cambiamento radicale di cui parlavamo all'inizio riguardo la natura degli asset e degli investimenti.

Oggi stiamo entrando in una quarta rivoluzione industriale, dove proprio grazie alla tecnologia che abbiamo a disposizione stanno avvenendo trasformazioni digitali in ogni settore, in cui non solo Internet è presente ovunque ma questo sta sempre di più entrando a far parte di sempre più processi anche di vita quotidiana, siamo sostanzialmente in un'era dove non solo utilizziamo strumenti tecnologici in maniera massiccia, ma in un'era dove questi strumenti (come soprattutto smartphone, smart-TV e IoT) stanno assottigliando i confini tra il mondo fisico e quello virtuale.

Da questa breve digressione capiamo come gli investimenti abbiano avuto un'evoluzione, passando da un focus sul settore primario, al secondario e infine al terziario.

Fino all'era post-industriale, ciò che generava valore per un'azienda erano i suoi asset fisici: macchinari, capannoni, e così via; tutto ciò era perfettamente in linea con la condizione economica dell'epoca, dove la produzione di massa era il modello di business adeguato al contesto, questo si adattava molto bene a una logica "push" di mercato, dove più si produceva più si riusciva a vendere, era l'impresa che "spingeva" verso il cliente/mercato, ed era quest'ultimo che assorbiva l'offerta.

Questo era possibile perché eravamo agli inizi di un'era dove non esistevano così tante imprese che potessero permettersi di fare business in un singolo settore, o forse sarebbe più corretto dire che la differenziazione di prodotto ancora non era necessaria per riuscire ad avere successo, e di conseguenza il mercato non era saturo a livello di offerta di prodotti/servizi; ma questo con il tempo cambiò e di conseguenza cambiò la logica di business che diventò "pull", in altre parole non era più il produttore che guidava l'economia, ma veniva "tirato" dal consumatore; quest'ultimo sempre più informato e sempre più abituato a prodotti diversificati.

Con questo cambiamento, cambiano anche le fonti che generano valore per l'azienda, alla quale non basta più solo produrre e quindi basarsi esclusivamente su asset materiali, ma deve iniziare a conoscere i gusti del cliente, deve saper organizzare un ambiente di business (intra e inter-organizzativo) per soddisfare i bisogni di questo.

Sostanzialmente non siamo più in un mondo dove la produzione standardizzata di massa garantisce successo alle aziende (non lo siamo da un po' a dire la verità), anzi, sempre di più entriamo nell'era della

customizzazione, dei servizi e del digitale; di conseguenza per emergere in questo contesto diventano sempre più importanti asset che differiscono da quelli tradizionali a cui siamo abituati a pensare. Essendo quindi cambiate le abitudini e le preferenze dei consumatori, i business hanno dovuto adeguarsi ed evolvere di conseguenza, e dato che gran parte dell'economia oggi è digitalizzata è chiaro che asset diversi da quelli fisici classici assumono un ruolo di fondamentale importanza, per questo motivo le aziende investono sempre di più in asset intangibili: software, know-how, accordi/relazioni, marchi e così via. Gli asset intangibili si basano sul concetto di "conoscenza", infatti la conoscenza del mercato (che proviene dai dati) e dei suoi gusti ed esigenze si traduce in informazioni utili ad arrivare per esempio ad un design di prodotto o ad una modalità di erogare un servizio, e questi sono asset dell'azienda; la conoscenza dei processi fondamentali per il business viene tradotta tramite training in manuali oppure si trasforma in know how in generale e così via, e anche questi sono asset fondamentali per l'azienda.

Più nello specifico Corrado, Hulten e Suchel hanno sviluppato un framework definendo i diversi asset intangibili, come possiamo veder nella seguente immagine:

Broad category	Type of investment	Type of legal property that might be created	Treated as investment in National Accounts?
Computerized information	Software development	Patent, copyright, design IPR, trademark, other	Yes, since early 2000s
	Database development	Copyright, other	Recommended in SNA 1993, but OECD suggests uneven implementation
Innovative Property	R&D	Patents, design IPR	Yes, recommended in SNA 2008, introduced gradually since then
	Mineral exploration	Patents, other	Yes
	Creating entertainment and artistic originals	Copyright, design IPR	Yes in EU, in US since 2013
	Design and other product development costs	Copyright, design IPR, trademark	No
Economic Competencies	Training	Other	No
	Market research and branding	Copyright, trademark	No
	Business process re-engineering	Patent, copyright, other	No

figura 1.1) categorie di asset intangibili

fonte: J. Haskel, S. Westlake, (2018) *“Capitalism Without Capital: The Rise of Intangible Economy”* Princeton University Press.

Gli autori di questo framework come vediamo dividono gli asset intangibili in tre categorie:

-Computerized informations: riguarda gli investimenti che mirano a includere informazioni nei computer per renderli utili nel lungo termine, perciò software, database e algoritmi.

-Innovative property: questi includono R&S o design di prodotti quindi elementi innovativi anche se non dal punto di vista scientifico.

-Economic competencies: riguarda gli investimenti che non siano collegati a innovazione o ai computer, gli autori lo definiscono come “quell’investimento che si traduce nel valore del brand e qualsiasi altro investimento che incorpori conoscenza firm-specific in risorse umane o strutturali”.

In parole semplici sono gli investimenti in: marketing e branding, capitale organizzativo (business model distintivi o cultura aziendale) e training specifico per l’azienda.

La crescente importanza di questi asset dovrebbe essere ormai ovvia dato il contesto economico in cui troviamo. Per confermare questo concetto vediamo di seguito un’analisi sull’andamento degli investimenti in asset intangibili e tangibili:

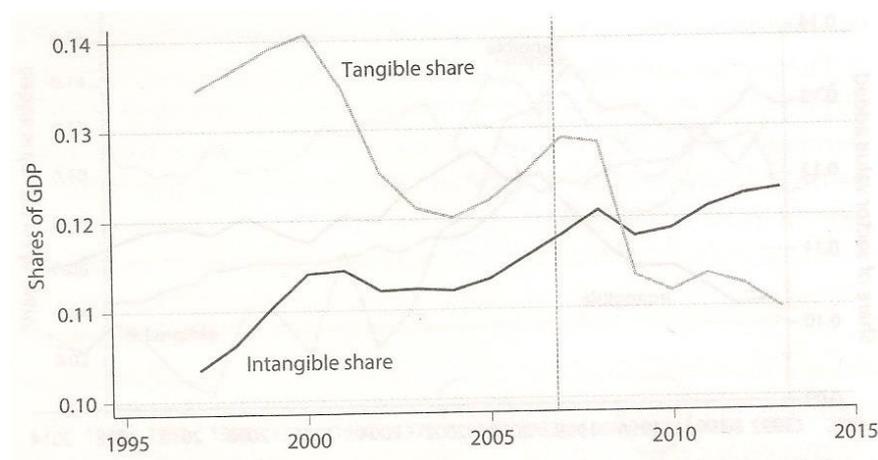


figura 2.1) dati su investimenti in intangibili e tangibili su Europa e Usa

fonte: J. Haskel, S. Westlake, (2018) “*Capitalism Without Capital: The Rise of Intangible Economy*” Princeton University Press.

Come possiamo vedere questi stanno assumendo una quota sempre più importante degli investimenti di un’azienda.

Uno dei problemi che comporta questa rivoluzione riguardante gli asset è quello collegato alla loro valutazione, infatti come vediamo nella figura 1.1 molti di questi asset non vengono presi in considerazione dalle agenzie di statistica nazionali, anche se sono a tutti gli effetti degli asset e quindi delle risorse fondamentali per l’impresa che le garantiscono di ottenere un vantaggio competitivo sui competitor.

Essendo un tema relativamente nuovo, rimangono ancora molti dubbi: gli intangibili si esauriscono in quelle categorie che abbiamo visto? Come trattare gli intangibili che non derivano da uno specifico investimento come il *learning by doing*? Questi asset vengono valutati in base a metodologia *cost based*, dato che oggi ancora non esiste un’alternativa, ma è giusto fare così? Quando i dati statistici ufficiali conterranno tutte le informazioni di cui abbiamo bisogno su questo argomento?

## -Mobilità risorse, utenti e funzioni

Altra caratteristica dell'economia digitale è l'alto grado di mobilità di risorse, utenti e funzioni di business, ovviamente ciò è collegato e reso possibile alle caratteristiche che abbiamo visto precedentemente, questo è stato sicuramente un presupposto importantissimo per permettere a questo tipo di economia di svilupparsi, infatti in un contesto dove i confini delle organizzazioni sono sempre meno definiti è importantissimo poter mobilitare risorse in poco tempo e senza costi elevati.

La mobilità è una caratteristica degli asset immateriali, potremmo chiamarla anche "replicabilità", infatti questi a differenza degli asset materiali, sono replicabili senza costi, ad esempio una volta ottenuto un brevetto su un prodotto, questo può essere replicato, nel senso che non comporterà alcun costo nell'essere riutilizzato (oltre al costo della produzione si intende ovviamente); altri esempi possono essere i software, il know-how, e così via tutti gli altri asset immateriali che ci vengono in mente, questi infatti una volta ottenuti non comportano costi ulteriori nell'essere utilizzati/replicati per offrire un prodotto/servizio.

E' chiaro come la mobilità e replicabilità di questi asset offra opportunità importanti per un economia digitale e globale.

Oltre alla mobilità degli asset, va menzionata la possibilità di mobilitare intere funzioni aziendali, infatti i miglioramenti nel mondo delle telecomunicazioni hanno significativamente ridotto le spese di organizzazione e coordinamento di attività complesse su lunghe distanze. Come risultato, le aziende sono sempre in grado di gestire le proprie operazioni globali in modo integrato da una posizione centrale che può essere rimossa geograficamente sia dalla posizione in cui le operazioni vengono effettuate sia dalla posizione in si trovano i loro fornitori o clienti.

La mobilità riguarda anche i consumatori, come accennavamo prima, infatti questi come le imprese, si confrontano ormai con un mercato globale grazie alla possibilità di reperire informazioni e poter comunicare con un qualsiasi impresa grazie alle tecnologie ICT che ormai fanno parte della quotidianità.

## -Importanza dei Big Data

Uno dei pilastri dell'economia digitale oltre all'ICT sono i dati, questi sono tra gli asset più importanti per qualsiasi azienda ormai.

In particolare in questo scenario la quantità di dati generata è enorme, infatti ogni cosa che facciamo ormai proprio grazie all'ICT, è trasformabile in un dato che le aziende potranno usare.

Per provare a far capire la quantità di dati che abbiamo a disposizione e che generiamo ogni giorno riportiamo alcuni numeri: secondo il report di IBM Marketing Cloud "10 Key Marketing Trends for 2017" ogni giorno vengono generati 2,5 quintilioni ( $10^{30}$ ) di byte di informazioni, e negli ultimi due anni sono

stati generati il 90% dei dati che abbiamo a disposizione.

Con l'avvento e la diffusione dell'IoT (Internet of Things) questi numeri cresceranno ancora, sostanzialmente possiamo dire che la quantità di dati sta crescendo notevolmente e continuerà a crescere con un ritmo esponenziale.

A causa della quantità e della tipologia di dati che aumentano sempre di più si è arrivato a coniare il termine "Big Data".

Quando si parla di Big Data ci si riferisce a una mole di dati è talmente grande da richiedere una serie di nuove metodologie e strumenti per essere analizzata e per poter trarre informazioni utili da questi.

Ciò che caratterizza i Big Data sono le cosiddette tre V: Volume, Velocità, Varietà

Del volume e della velocità ne abbiamo già parlato, e già questi di per sé creano alcuni problemi nell'analizzare i dati, infatti già è difficile analizzare una mole di dati così vasta, si figuri se questo deve essere fatto velocemente, e spesso deve essere così purché questi dati non diventino obsoleti, addirittura in alcune aree vi è la necessità di analizzarli in tempo reale.

Per quanto riguarda la varietà anche questa presenta notevoli sfide, infatti i dati si possono distinguere in diverse categorie:

-Dati strutturati: intendiamo quelli pronti all'utilizzo quindi generalmente raccolti in tabelle o database.

-Dati non strutturati: linguaggio umano, audio, video, post su social media e così via, questi sono memorizzati sul web ed è possibile estrarvi dati strutturati attraverso complesse tecniche di analisi semantica ad esempio

-Dati dalla navigazione web: senza entrare nel dettaglio possiamo dire che ogni volta che accediamo a una pagina su Internet lasciamo informazioni preziose sui nostri consumi e le nostre preferenze, grazie ai cookie per esempio, che in poche parole tracciano il nostro percorso sulla rete e trasferiscono queste informazioni a ogni sito a cui accediamo successivamente, offrendo a questi importanti informazioni sui nostri interessi, gusti e preferenze in generale.

-Dati GIS: questi sono dati geospaziali generati ormai da numerosissimi strumenti, come gli smartphone ad esempio.

Si potrebbe ancora andare avanti ma il concetto dovrebbe essere chiaro ormai.

E' vero che questa quantità e complessità dei dati comporta notevoli sfide, ma è altrettanto vero che saperle superare significa ottenere un vantaggio notevole.

Questa è un'opportunità che soprattutto le grandi imprese riescono a cogliere, come Google, Facebook, Amazon, Netflix, e così via. Non per questo però le piccole imprese sono tagliate fuori, queste di sicuro non raccolgono e analizzano Big Data ma ne possono comunque usufruire grazie agli strumenti messi a disposizione dai colossi del digitale che abbiamo prima citato. Tutto questo è possibile soprattutto alle tecnologie Cloud di cui parlavamo prima.

Ad esempio vediamo com'è cambiato il marketing grazie ai Big Data per una piccola impresa: oggi grazie a questi abbiamo l'opportunità di decidere verso chi indirizzare la nostra pubblicità, cosa che una volta non era assolutamente possibile, o almeno non con la precisione assoluta con cui è possibile farlo oggi. Una volta avremmo potuto scegliere di inserire la nostra pubblicità dopo un determinato programma televisivo o in un determinato tipo di rivista nel tentativo di intercettare il nostro target, oggi grazie a Internet e ai Big Data, possiamo fare pubblicità ad esempio tramite Google o Facebook e saranno questi ad indirizzare le pubblicità verso il target da noi prescelto grazie alla quantità di dati che possiedono su ogni utente.

Un strumento utilizzato da sempre più imprese, che si basa sui Big Data, sono i cosiddetti “sistemi di raccomandazione” (in inglese RSS, *Recommender Systems*).

Questi nascono per risolvere un problema, che consiste nella crescita continua di informazioni presenti online che può rendere complessa un'operazione di ricerca e di selezione; gli utenti sono spesso sopraffatti da una quantità di opzioni che non possono valutare, per mancanza di tempo o di competenze.

Questi RSS sono una utility di front-end, in altre parole dei servizi offerti direttamente al cliente tramite il proprio sito/app, che suggeriscono all'utente quali elementi potrebbe trovare interessanti e con quali altri utenti potrebbe volersi mettere in relazione.

Perché siano davvero personalizzati, questi suggerimenti devono essere generati tenendo in considerazione i gusti dell'utente così come vengono desunti: i) dalle sue abitudini di navigazione sul sito; ii) dalle sue interazioni con altri elementi/utenti; iii) dalle informazioni che compongono il suo profilo (account); 4) dalle ricerche che ha fatto anche su altri siti grazie ai cookies.

Lo scopo di un RSS è di convincere l'utente a intraprendere determinate azioni su uno o più elementi di un catalogo o a relazionarsi con altri utenti di un social network. Questo tentativo, tuttavia, non è percepito dall'utente come coercitivo bensì come servizio personalizzato sui propri gusti.

I RSS usano dettagli dei profili degli utenti registrati e le abitudini di tutta la comunità per confrontare le informazioni disponibili rispetto ai parametri di riferimento. Tipicamente, un RSS confronta un profilo utente in base ad alcuni criteri di riferimento e cerca di prevedere il “rating” o la “preferenza” che un utente potrebbe dare a un elemento di cui ancora non si è occupato, gli algoritmi che vengono usati sono molteplici, ad esempio il sistema potrebbe proporre un prodotto all'utente in base ai suoi gusti, oppure potrebbe individuare un gruppo di utenti con gusti simili al suo e proporgli qualcosa che a questi è piaciuto.

In prima battuta, gli RSS si sono affermati con successo su siti web di e-commerce, offrendo all'utente una selezione dei dati nella forma del “suggerimento” di oggetti e prodotti che potrebbero rispondere ai suoi interessi, sulla base del suo profilo e delle sue ricerche precedenti. Questo sistema è diventato poi fondamentale anche nel settore dell'intrattenimento, ad esempio Netflix ha investito moltissimo per trovare un algoritmo per un sistema di raccomandazione che fosse più preciso possibile.

Per quantificare l'importanza dei RSS in questi due settori esponiamo i seguenti dati:

fonte: McKinsey&Company (2013)

-il 35% di quello che gli utenti comprano su Amazon viene proposto da sistemi di raccomandazione

-il 75% di quello che gli utenti Netflix guardano viene proposto da sistemi di raccomandazione

-Nuovi ecosistemi di business

Con l'affermarsi del digitale si sono create delle opportunità per ridisegnare interi settori, in molti settori questo cambiamento è già avvenuto, in molti altri questo deve ancora avvenire.

Questo è stato possibile grazie all'emergere delle piattaforme, queste stanno gradualmente conquistando ogni settore.

La competizione si sta spostando dai prodotti e servizi alle piattaforme, ed è questo il nuovo attore che andremo ad analizzare data la sua importanza.

Il punto è che ormai non si compete più tra prodotti ma tra ecosistemi che le piattaforme riescono a creare e facciamo l'esempio che ci riporta Tiwana: Blackberry era un'azienda di grandissimo

successo fino al 2012, questa deteneva una quota del mercato degli smartphone pari al 50% addirittura, dal 2012 in poi faceva fatica addirittura ad ottenere l'1% della quota di mercato con i suoi nuovi prodotti,

Blackberry ipotizzò che fosse a causa di Google e Apple, entrambi outsider del settore, e agì di conseguenza: prezzi più competitivi, investì di più nello sviluppare nuovi prodotti, aggiornò il proprio sistema operativo, e aumentò le spese per il marketing.

Alla fine niente di tutto ciò funzionò, questo perché l'errore della Blackberry fu quello di non capire che le basi della competizione erano cambiate: non erano più gli smartphone della Blackberry contro gli smartphone della Apple a competere, erano i loro due ecosistemi a competere.

I prodotti di tutte e tre le aziende sono ottimi, ma semplicemente non è più una questione di soli prodotti, Blackberry aveva 8.000 innovatori nel suo ecosistema mentre Apple ne aveva 200.000, e semplicemente Blackberry non riuscì a stare dietro all'innovazione che quel mercato in quel momento richiedeva e questo ne decretò le sorti.

Questi ecosistemi sono possibili grazie alle piattaforme che riescono a mettere in contatto tramite la loro infrastruttura diversi attori.

Nel suo libro Tiwana parla di ecosistemi di "piattaforme software" come ad esempio lo sono IOS, Dropbox, Firefox, Chrome.

Una piattaforma software è un prodotto o servizio basato su un software che agisce da base sulla quale parti esterne possono costruire prodotti o servizi complementari.

Questi ecosistemi consistono di due elementi: la piattaforma e le app, la prima è sostanzialmente un software che ha il compito di garantire alcune funzioni base per la stessa e inoltre fare da infrastruttura per le app, le quali invece sono dei software che si aggiungono e forniscono funzionalità extra con le quali si può interagire grazie alle funzioni che mette a disposizione la piattaforma, in altre parole le app sono un sottosistema all'interno della piattaforma e insieme formano un ecosistema.

Il comune denominatore delle piattaforme è che queste facilitano l'interazione tra due gruppi comunque, in questa trattazione infatti più avanti parleremo di piattaforme in generale, non esclusivamente di piattaforme software, anche se ovviamente condividono molti aspetti essendo la seconda una categoria specifica della prima.

Anche Tiwana, insieme a Evans e Schamlensee come vedremo nel capitolo seguente, considera solo le piattaforme multi-sided come oggetto del suo libro.

Nel libro di Tiwana il focus viene messo sulle piattaforme software ma il concetto di ecosistema generato da una piattaforma rimane comunque valido dato che tramite queste si forma un modo di fare business che è decisamente più ampio rispetto ai modelli di business tradizionali dato che consente a parti esterne di operare tramite la propria piattaforma.

Tiwana nel suo libro identifica cinque fattori chiave che hanno spinto l'economia ad andare verso un'economia trainata dalle piattaforme, di cui però parleremo ne prenderemo in considerazione solamente due in quanto le restanti riguardano principalmente le piattaforme software e vogliamo analizzare il fenomeno a livello generale:

-Pacchettizzazione/Digitalizzazione

-Ubiquità

-Pacchettizzazione: è la capacità di digitalizzare qualcosa, un'attività, un processo, un prodotto o un servizio. Qualsiasi cosa che possa essere digitalizzata può essere scomposta in "pacchetti" e essere spostata tramite Internet in un istante di secondo e a costo zero.

La digitalizzazione può avvenire per prodotti come per esempio per libri, o per musica, ma questa può avvenire anche per attività di business, facciamo un esempio:

supponiamo di dover effettuare un ordine al McDonald's Drive, ricevere gli ordini sarebbe un lavoro di cui si sarebbe dovuto occupare un apposito dipendente, il quale avrebbe riportato poi l'ordine ai cuochi e servito il cliente. Storicamente questa era considerata un'attività impossibile da esternalizzare, questo però fino a quando McDonald's non realizzò che l'ordine non era nient'altro che un'interazione vocale tra due soggetti che sarebbe potuto essere "pacchettizzata".

Questa trovata garantì la possibilità o di esternalizzare l'attività a un dipendente in una diversa sede oppure grazie alle più moderne tecnologie potrebbe consentire a un software di prendere e trasferire l'ordine.

-Ubiquità: Per ubiquità si intende la sempre maggior velocità e sempre minor costo nel accedere e usufruire di Internet, in questo concetto può essere inclusa anche la possibilità di accedere in rete con sempre più dispositivi, quindi non solo con i computer ma anche con smartphone e vari smart device, come possono essere gli smart watch.

Sostanzialmente la possibilità di digitalizzare prodotti, servizi, o addirittura processi e di poterlo fare sempre più velocemente e sempre ad un minor costo ha consentito all'economia digitale e quindi alle piattaforme che ne sono il frutto di prosperare e crescere sempre di più.

## Capitolo Secondo

### PIATTAFORME E MULTISIDED MARKETS

Negli ultimi anni, soprattutto grazie al progresso tecnologico, stiamo assistendo a una crescita dal punto di vista del numero e delle dimensioni di particolari attori economici, le cosiddette “*multisided platforms*”. Queste differiscono notevolmente dalle imprese di produzione tradizionali, infatti a differenza di queste non comprano materie prime per poi trasformarle in prodotti, in modo da venderli al proprio mercato di riferimento ad un dato prezzo.

Potremmo dire che si avvicinano di più a società di servizi in un certo modo, nel senso che queste non hanno necessità della fase di trasformazione per proporre il proprio output, però anche questi servizi sono generalmente indirizzati ed eseguiti dalla stessa società verso uno specifico mercato, che potremmo chiamare “side” per rendere il concetto.

In che modo allora queste piattaforme sono diverse da questi business che abbiamo appena visto? Sono diverse perché propongono un modello di business che le vede svolgere un ruolo di intermediatore tra più “side”, tra più parti di un mercato. Infatti le multisided platforms sono sostanzialmente un luogo virtuale che rende possibile l’interazione di gruppi di attori economici che interagiscono l’uno con l’altro per soddisfare i propri bisogni.

Questi gruppi possono essere due o più, piattaforme indirizzate a uno solo non rientrano nella nostra trattazione come dicevamo prima poiché non seguono la logica alla base del nostro tema d’interesse (come può ad esempio essere una piattaforma per soluzioni aziendali come quelle della SAP).

Le multisided platforms perciò non offrono un prodotto o servizio specifico, piuttosto offrono la possibilità ad altri (i suoi utenti/clienti/consumatori) di interagire tra loro facilitando e mediando il loro incontro grazie all’infrastruttura che queste mettono a disposizione.

E’ ovvio che quindi rispetto alle imprese tradizionali si comportano in maniera totalmente differente: dal punto di vista del pricing, dal punto di vista dei problemi che devono affrontare e delle strategie da adottare per rendere il proprio business competitivo e produttivo di valore.

Le multisided platforms sono sicuramente uno dei modelli di business più difficili da avviare e gestire con successo ma sono anche quelli che hanno la potenzialità di stravolgere settori interi.

Per capire l’importanza di questo fenomeno basti pensare che nel 2018 le prime quattro società più grandi al mondo adottano questo modello di business: Apple, Google, Microsoft, Amazon; allo stesso modo nel 2015 sette su dieci delle start-up con maggiore valore di mercato lo sono: tra queste Uber e Airbnb.

Le multisided platforms quindi nascono per facilitare l’interazione tra diversi gruppi, e più una piattaforma facilita queste interazioni più genera valore.

Per dirlo in un altro modo potremmo dire che il ruolo delle piattaforme è quello di ridurre i costi di transazione tra le diverse parti.

Quando parliamo di costi di transazione ci riferiamo alla teoria di Coase, dove questi sono costi non per forza quantificabili che nascono ogni volta che si presenta l'ipotesi di uno scambio e indicano sia lo sforzo dei contraenti per arrivare ad un accordo sia i costi per far rispettare quanto stabilito.

In altre parole sono quei costi legati all'organizzazione di una qualsiasi attività e possono presentarsi sia prima sia dopo la transazione (costi ex ante o ex post).

Più nello specifico questi costi riguardano questi aspetti:

- il costo in tempo e denaro per definire un accordo
- il costo in tempo e denaro della ricerca dei contraenti per un dato contratto
- i costi di ricerca di informazioni riguardanti il mercato e i suoi agenti

Intendiamo quindi per costo di transazione ad esempio il tempo speso per confrontare i diversi prezzi di uno stesso bene o servizio offerto da diverse imprese oppure il tempo speso per trovare diversi produttori/fornitori, oppure per fare un esempio con un costo quantificabile si pensi ad una commissione pagata ad un intermediario incaricato di trovare la controparte.

I costi di transazione nascono a causa di alcune caratteristiche delle controparti e del mercato in generale:

- razionalità limitata: è impossibile prevedere tutti i casi che si possono presentare e il loro esito
- asimmetria informativa: i contraenti non hanno le stesse informazioni
- opportunismo (moral hazard): è probabile che i contraenti perseguano il proprio interesse a discapito della controparte.

E' impossibile rimuovere del tutto i costi di transazione dal mercato, ma di sicuro molte multisided platforms stanno facendo un ottimo lavoro nel tentativo di ridurli notevolmente.

## -2.1) Tecnologia e piattaforme

Ciò che ha consentito alle piattaforme di emergere e creare valore è senza dubbio il progresso tecnologico, nello specifico nell'ambito del TCI e nell'ambito del Data Analytics.

Si capisce facilmente che senza la tecnologia che abbiamo oggi a disposizione tutto ciò sarebbe molto più difficile se non impossibile in alcuni casi.

Gli esempi di piattaforma che abbiamo fornito prima infatti si basano fortemente sugli strumenti di ICT come smartphone, computer e internet, ma in realtà questi sono più nello specifico delle “turbocharged platforms” come le definiscono Evans e Schmalensee, ovvero piattaforme potenziate grazie alla tecnologia. Questo per dire che le piattaforme erano effettivamente dei modelli di business possibili pure prima di tutto questo, infatti senza andare troppo in là col tempo si potrebbe fare l'esempio delle compagnie di carte di credito, che iniziarono a svilupparsi intorno al 1950 per raggiungere una scala globale verso gli anni '70. Infatti se ci si pensa una carta di credito non è altro che uno strumento attraverso il quale si riducono dei potenziali costi di transazione tra due gruppi (commercianti e clienti) tramite una piattaforma di pagamenti, come ad esempio il tempo per andare a ritirare in banca per poi pagare, potenzialmente riduce anche il rischio di moral hazard, si immagina un cliente che paga con assegno o contante ma questo sia falso o comunque invalido, con la carta di credito questo non può succedere. A prima vista potrebbe sembrare però che una compagnia di carte di credito si interfacci con un solo tipo di cliente, ma non è così, infatti è multisided, nel senso che viene incontro a due tipi di gruppi, quelli che effettuano il pagamento e quelli che lo devono ricevere. E' un tipo di business che affronta tutte le problematiche che affrontano le moderne piattaforme, per accennarne alcune velocemente: quale delle due parti posso far pagare? Come gestisco il mio pricing? Se sulla mia piattaforma non attiro entrambe le parti che succede? Come attiro entrambe le parti?

Tutto questo per dire che è sicuramente vero che il business delle piattaforme non è assolutamente nuovo, però è importante capire come i recenti sviluppi dell'ICT abbiano contribuito a rafforzarne il ruolo, queste infatti hanno ridotto notevolmente il costo e ne hanno ampliato la portata per i diversi gruppi che interagiscono tra loro grazie a questa.

Con l'avvento di Internet e dei computer le potenzialità delle piattaforme iniziarono a prendere veramente forma, infatti la maggior parte dei settori, anche tradizionali, venne rivoluzionato: dal settore del trasporto (Uber, carsharing in generale, ecc.), a quello turistico (Booking, Tripadvisor, ecc.), a quello del commercio (Amazon, Ebay, Alibaba, ecc.), a quello dei videogiochi (Playstation e Xbox), e si potrebbe andare avanti ancora per molto.

In tanti settori non ci accorgiamo nemmeno dell'esistenza delle piattaforme, ad esempio in quello dei videogiochi, la console non è altro che la piattaforma attraverso la quale giocatori e sviluppatori riescono a

mettersi in contatto; La Apple pure fornisce una piattaforma, IOS, infatti tramite questa possono interagire clienti e sviluppatori; mentre in altri settori questo è più evidente, ad esempio in quello del commercio, infatti se compriamo su Amazon siamo in grado di realizzare facilmente che stiamo acquistando da un terzo tramite la piattaforma che appunto è Amazon.

Più avanti, quando parleremo delle strategie di pricing, vedremo una tabella contenente diversi esempi di settori dominati da piattaforme.

Oltre a Internet e ai computer in generale, ciò che ha consentito la crescita di queste piattaforme e in generale dell'economia digitale, sono gli smartphone.

Questi ormai hanno le stesse funzionalità base che ha un computer, con la differenza che questi possono essere usati letteralmente in ogni momento della giornata dato che li portiamo sempre con noi. Questi inoltre hanno contribuito ad aumentare in maniera esponenziale i dati digitali che produciamo, a differenza dei computer, di smartphone ognuno ne ha uno, mentre probabilmente con i computer non accadeva la stessa cosa, un computer poteva essere utilizzata da un'intera famiglia ad esempio. Oltre all'aumento della quantità di dispositivi connessi in rete e quindi alla quantità di dati generati è cambiata anche la tipologia dei dati, questi infatti grazie all'avvento degli smartphone sono sempre più precisi, si pensi infatti alla possibilità di questi dispositivi di essere geo-localizzabili.

Date queste caratteristiche degli smartphone, questi oltre ad aver contribuito notevolmente nel permettere lo sviluppo di campagne di marketing mirate online, hanno consentito la nascita di molte piattaforme, o di sicuro ne hanno reso l'utilizzo più facile, si pensi ad Uber: questa piattaforma si basa sulle geo-localizzazione e la si usa esclusivamente tramite app su smartphone, con il computer sarebbe impossibile replicare lo stesso modello di business basato sulla reattività dell'autista ad una richiesta di un cliente che avviene da un momento all'altro in un determinato luogo il quale ha necessità di essere trasportato entro un certo arco di tempo.

Abbiamo già visto nell'esempio delle carte di credito come queste riducono significativamente dei determinati costi di transazione, è facile capire che grazie alla tecnologia e alle piattaforme che si basano su questa molti costi di transazione vengono ulteriormente ridotti:

Per fare alcuni rapidi esempi si pensi a quanto è più facile e più veloce trovare determinati prodotti su internet, ottenere informazioni su questi e paragonarli tra loro, internet da solo già riduceva questo tipo di costi di transazione, si pensi a quanto abbiano contribuito ulteriormente le piattaforme in alcuni settori raggruppando fornitori e compratori su un unico sito/piattaforma.

Oltre a ridurre le tempistiche e la difficoltà di valutare diversi prodotti/fornitori, alcune piattaforme hanno anche una funzione di garante tra le due parti, sono queste a garantire infatti che le controparti rispetteranno le condizioni pattuite da queste evitando così qualsiasi forma di moral hazard, questo ruolo si presenta sotto diversi aspetti, ad esempio le piattaforme possono escludere un partecipante che non rispetta determinate

regole oppure si possono incaricare di riscuotere il pagamento di una parte, verificarne la validità, e permettere alla controparte di procedere con l'operazione inviandole il denaro che le spetta e che è stato confermato essere stato mandato dalla prima controparte.

Inoltre grazie alle piattaforme possiamo vedere anche le valutazioni di una determinata controparte da parte dei clienti di questa (si pensi alle recensioni su Ebay, Amazon, Booking.com, Uber, ecc.) e sapere cosa aspettarci da questo.

E' ovvio poi che ogni piattaforma svolge un ruolo specifico e risolve determinati problemi, ma in linea generale queste oggi grazie alla tecnologia sono in grado di ridurre notevolmente molti costi di transazione, ma la cosa più importante da ricordare è che se infatti non lo facessero queste non genererebbero alcun valore poiché sarebbero totalmente inutili.

Evans e Schmalensee nello specifico riportano 6 tecnologie principali che hanno permesso alle "turbocharged platforms" di emergere:

-Chip/processori sempre più potenti:

Per eseguire alcune attività che utilizziamo quotidianamente con uno smartphone all'epoca sarebbero serviti diversi computer. I chip sono sempre più potenti e rendono possibili funzioni sempre più avanzate anche con dispositivi come smartphone.

nel 2014 sono stati venduti più di 1,2 miliardi di smartphone e 200 milioni di tablet

-Internet:

Con internet ci riferiamo a una rete fisica, a cui si collegano i dispositivi di tutto il mondo usando lo stesso protocollo per comunicare.

Lo sviluppo di standard e tecnologie legate a Internet iniziò negli anni '60 permettendo a computer di comunicare attraverso delle reti, e alle reti di comunicare tra loro. Il governo degli Stati Uniti aprì questi network al pubblico globale nel 1993.

Oggi più di 3 miliardi di persone sono collegate a Internet

-World Wide Web:

Il web consiste in tutte quelle fonti di contenuti, scritte e trasmesse con uno standard, che sono accessibili grazie a Internet e alle quali si può accedere grazie ad un browser.

Nel 2015, a livello globale, esistevano 173 milioni di siti web collegati a Internet.

-Connessione a banda larga:

La velocità con cui scarichiamo e carichiamo dati su Internet è aumentata radicalmente.

Le connessioni fisse sono migliorate moltissimo grazie all'introduzione di cavi coassiali, cavi di rame e linee in fibra ottica, dal 2008 al 2014 questa velocità è triplicata con una media nel mondo di 4,5 Megabyte al secondo.

Per quanto riguarda le connessioni mobili, queste forse hanno addirittura avuto un'evoluzione ancora più importante, infatti la velocità di queste negli ultimi anni è aumentata esponenzialmente, in quanto intorno al 2000 la velocità in questione era di 9.6 kbps, ma grazie all'avvento del 3G nel 2001 e del 4G nel 2011, oggi arriviamo a superare una velocità di 10 Mbps.

-Linguaggi di programmazione e sistemi operativi:

I computer senza un linguaggio di programmazione non possono funzionare, i primi linguaggi di programmazione vennero sviluppati intorno agli anni '50, da allora moltissimi linguaggi più potenti e flessibili si sono presentati.

Questi linguaggi di programmazione hanno reso possibile la nascita di sistemi operativi che forniscono un'infrastruttura per le app e danno istruzioni dettagliate al hardware del computer sottostante.

-Il Cloud:

Ci sono più di 5,5 milioni di server connessi a Internet, l'insieme di questi forma il Cloud.

Le società comprano o affittano questi server, in modo da poterci conservare dati e contenuti vari fondamentali per il funzionamento dell'azienda. Il Cloud come abbiamo visto prima fornisce le risorse computazionali e i dati che noi poi possiamo utilizzare da un qualsiasi dispositivo connesso a Internet e che quindi possa accedere al Cloud.

Dato l'aumento della velocità di Internet, oggi non c'è più differenza nel usare il proprio computer o usarne uno in un altro continente.

## -2.2) Network Effect e massa critica

Come abbiamo già detto, questo modello di business è estremamente difficile da gestire ma soprattutto da avviare, questo a causa del cosiddetto “coordination problem” per cui nessuno dei due gruppi accetterà di usufruire della piattaforma a meno che non lo faccia l'altro gruppo. Non ha senso infatti per un gruppo stare sulla piattaforma per interagire con il secondo se questo poi non vi è presente. Non esiste un prodotto/servizio per il primo gruppo se il secondo non si presenta e viceversa ovviamente. Questo è uno di quei problemi principali che differenzia le multisided platforms dai business single-sided tradizionali. Più precisamente, e questo è di fondamentale importanza, non solo devono essere presenti entrambi i gruppi ma è importante anche che il numero di membri in ciascuno di essi sia abbastanza elevato da poter generare utilità per l'altro gruppo, senza abbastanza partecipanti la piattaforma sta offrendo un servizio mediocre che poi si traduce nell'essere inutile in pratica.

Questo fenomeno in economia è chiamato “network effect”, più precisamente ce ne sono due diversi, quello diretto e quello indiretto.

Secondo il direct network effect più persone sono connesse ad un network, più questo genera utilità per ogni persona che ne fa parte. In altre parole, ogni volta che una persona si aggiunge al network, questo ha maggior valore per ogni singolo partecipante.

Questo concetto nasce per spiegare network single-sided, con un solo tipo di consumatore quindi, ad esempio compagnie telefoniche, ma sono applicabili in parte anche alle piattaforme multisided, si pensi ai social network (questi potrebbero sembrare piattaforme single-sided per ora, vedremo più avanti come effettivamente non lo siano).

Molti studiosi del tempo giunsero a conclusioni affrettate riguardo le conseguenze di questo fenomeno, questi infatti sostenevano che saremmo arrivati a scenari “winner takes all” in ogni settore/mercato, e sostenevano inoltre l'assoluta importanza del first mover advantage, infatti sarebbe semplicemente bastato avere per primi l'idea, promuoverla, raggiungere la cosiddetta massa critica, e diventare sempre più grande per poi diventare l'unico attore in quel dato mercato.

Ma non è così, il first mover advantage sicuramente può essere importante, ma di sicuro non è condizione né sufficiente né necessaria per far emergere una piattaforma, infatti come dicevamo è un business molto difficile da gestire con successo e concentrarsi principalmente sul first mover advantage sarebbe sicuramente riduttivo.

Per quanto riguarda gli scenari winner takes all, anche qui si sbagliavano, infatti basta pensare a piattaforme come social network, ce ne sono varie che coesistono, oppure piattaforme per il turismo come Booking, Airbnb o Expedia; questo fenomeno è chiamato “multihoming”, secondo questo concetto gli utenti possono utilizzare più piattaforme (all'interno di un determinato settore s'intende) e questo concetto era sicuramente

sfuggito ai primi studiosi di network effect. Il multihoming è possibile perché ogni piattaforma si differenzia dall'altra sotto alcuni aspetti.

Per quanto riguarda l'indirect network effect, questo è stato teorizzato da Rochet e Tirole, gli autori del famoso paper "Platform Competition in Two-Sided Markets", i quali notarono che la maggior parte dei mercati con network effect sono caratterizzati dalla presenza di due "side" i quali beneficiano della reciproca interazione.

Da questa osservazione nasce il concetto di indirect network effect, secondo cui l'utilità che genera una piattaforma (multi-sided s'intende) verso un gruppo dipende dal numero di partecipanti dell'altro gruppo che si trovano di fronte.

L'importanza di questo concetto, dopo quanto abbiamo detto, è ovvia per quelle piattaforme che chiaramente hanno il ruolo da intermediario tra due parti; è meno ovvia se pensiamo a piattaforme che all'apparenza sembrano servire un solo side, facciamo l'esempio di Youtube: consideriamo solo gli utenti di youtube (tralasciando gli inserzionisti che comunque costituiscono un gruppo nella piattaforma), questi in realtà formano due gruppi distinti, ovvero quelli che vogliono caricare video e quelli che vogliono guardarli. E' chiaro quindi che quelli che guardano i video beneficiano del fatto che ci siano molti che li caricano, e ovviamente vale il contrario.

Nonostante questo possa comunque sembrare un unico gruppo indistinto, in realtà è difficile che la maggior parte degli utenti faccia entrambe le cose, e infatti Youtube ha dovuto trovare una strategia per attirarli entrambi, infatti all'inizio il problema di questa piattaforma è proprio stato trovare il gruppo che si occupasse di caricare i video in modo da poter attirare quelli che li avrebbero guardati.

Questo esempio ci serve a specificare ancora una cosa, come abbiamo visto i gruppi di cui abbiamo parlato sono ben distinti e sono due, e fino ad adesso abbiamo solo fatto esempi di double-sided platforms, ma qui in realtà c'è anche un terzo gruppo, ovvero gli inserzionisti, che poi sono il gruppo più importante per le finanze di Youtube. Questo esempio ci è servito sia a specificare l'importanza degli indirect network effect che a spiegare cosa intendiamo per multisided platform, la quale può confrontarsi con due o addirittura più gruppi. In questo caso l'importanza dell'indirect network effect è fondamentale sia tra utenti (viewer e uploader) sia tra utenti e inserzionisti (infatti questi cercano una piattaforma "viva" che generi traffico affinché le loro pubblicità possano essere viste da più persone possibile).

I nuovi sviluppi sulle multisided platforms hanno portato gli economisti ad interrogarsi più a fondo sul ruolo dei network effect e infatti questi si sono dimostrati essere ben più complessi di quanto pensassero. In alcuni casi infatti entrambi i network effect possono avere effetti negativi sulla piattaforma: per quanto riguarda quelli diretti questo può succedere quando i membri dei diversi gruppi competono tra loro per poter ottenere un'interazione con i membri dell'altro gruppo, si pensi a siti e app per incontri tra uomini e donne, in questi casi le piattaforme sono incentivate a limitare la partecipazione perché così genererebbero più valore per ogni cliente.

Per quanto riguarda quelli indiretti, anche questi possono avere effetti negativi: ad esempio in ogni piattaforma su cui sono presenti pubblicità e inserzionisti, i quali rappresentano comunque un gruppo all'interno della piattaforma, questi quando diventano eccessivi, iniziano ad abbassare il livello di utilità del gruppo degli utenti, infatti si sa che questi non gradiscono le pubblicità, confermato dal fatto che siamo arrivati al punto di pagare versioni premium di varie app e piattaforme per non doverle subire continuamente.

Inoltre per quanto riguarda l'indirect network effect c'è da dire un'altra cosa, non è un qualcosa legato semplicemente ai numeri; non è infatti esclusivamente un maggior numero di partecipanti in un gruppo ad apportare utilità ai membri dell'altro gruppo.

Più precisamente le piattaforme devono fare in modo che i partecipanti di ogni gruppo interagiscono tra di loro traendone beneficio, e arriviamo al punto, questo vuol dire che i partecipanti devono essere quelli giusti gli uni per gli altri, se così non fosse, si pensi ad una piattaforma con moltissimi partecipanti ma in cui nessuno di questi interagisca con l'altro gruppo, non genererebbe alcun valore e infatti una situazione del genere non sarebbe sostenibile e questa fallirebbe miseramente. Il punto è quindi che sicuramente deve esserci un numero adeguato di partecipanti, ma questi devono anche essere quelli giusti, questi devono voler interagire tra loro ed è solo così infatti che la piattaforma infatti apporta qualche utilità a questi.

Per chiarire quello che abbiamo detto fino a qui riportiamo un esempio che fanno Evans e Schmalensee: E' il 1998 e OpenTable è una piattaforma che cerca di facilitare le prenotazioni al ristorante. I due gruppi sono chiaramente i ristoranti e i clienti di questi, i primi potrebbero avere difficoltà nel farsi trovare dai clienti e i secondi potrebbero non sapere dove andare a mangiare, ed è qui che le piattaforme riducono i costi di transazione di cui parlavamo: ampliano l'offerta per i clienti dato che questi non sono a conoscenza di tutte le loro opzioni possibili, riducono notevolmente anche i tempi per raccogliere le informazioni sui vari ristoranti.

E' chiaro quindi che i clienti traggono dei vantaggi dall'esistenza di questa piattaforma, ma lo fanno anche i ristoranti, infatti riempire un tavolo quando questo sarebbe rimasto vuoto di sicuro genera valore per il ristorante.

Una volta capito il modello di business della piattaforma vediamo in che caso questo funziona. Ad una prima impressione potrebbe sembrare relativamente facile, ma veniamo al "coordination problem", è chiaro che se i ristoranti non partecipano alla piattaforma i clienti non possono essere attratti, e ovviamente vale il contrario, ma è anche vero che se non sono abbastanza i partecipanti la piattaforma è praticamente inutile, basta immeddesimarsi in un cliente che tra le opzioni ha un numero limitato di ristoranti tra cui scegliere. Se vogliamo essere ancora più precisi non solo devono esserci un numero adeguato di partecipanti, ma devono essere anche quelli giusti, ci si immeddesimi in un cliente di una certa città, a questo probabilmente non interesserà il fatto che sulla piattaforma ci sono numerosi ristoranti se nella sua città non ce ne sono abbastanza. Infatti questo fu un errore di OpenTable, che cercò di far salire a bordo vari ristoranti senza una

precisa logica, arrivando al punto di avere solo qualche ristorante in tante città, in seguito quando si accorse che la strategia giusta sarebbe stata quella opposta, ovvero quella di avere tanti ristoranti in qualche città. Da qui OpenTable cambiò strategia e si concentrò solo su quattro città: San Francisco, Chicago, New York, Washington DC.

In questo modo OpenTable sarebbe riuscita a creare un mercato "denso" per quelle città, e da lì avrebbe potuto espandersi in altre città con la stessa strategia.

In questo modo gli utenti di queste città si trovano a scegliere tra abbastanza ristoranti e soprattutto quelli giusti per loro, infatti se i ristoranti sulla piattaforma fossero stati tanti, ma fossero stati troppo sparsi e di conseguenza in nessuna città si fosse arrivati a un numero adeguato, questa piattaforma in pratica non sarebbe servita a nessuno. Un altro modo di vedere la questione è che c'era bisogno di sviluppare un mercato in ogni città e quindi raggiungere una "massa critica" di utenti in ogni singola città, vediamo di seguito di cosa si tratta quando si parla di massa critica.

Torniamo ai network effect: Più precisamente questo fenomeno diventa significativo una volta raggiunta una massa critica di utenti, diventa quindi di fondamentale importanza per ogni società il cui business è caratterizzato da network effect raggiungerla.

Evans e Schmalensee hanno cercato di racchiudere questi concetti in un modello, questo è il modello della "Frontiera della massa critica".

Ogni punto della frontiera rappresenta un certo numero di consumatori A e consumatori B, se ve ne sono abbastanza di entrambi la gente vorrà continuare ad usare la piattaforma, anzi a quel punto ci troviamo in una situazione in cui viene invogliata anche la partecipazione altrui, questo porta all' "ignizione" della piattaforma (termine che gli autori usano per definire quella situazione in cui appunto ci sono abbastanza partecipanti da garantire una solida possibilità alla piattaforma di avere successo) e alla sua auto-sostenibilità/auto-rafforzamento. Non esiste un numero magico specifico di partecipanti dove ciò accade in pratica, è piuttosto un concetto teorico e in teoria tutti i punti sulla linea rappresentano una combinazione adeguata di partecipanti A e B sufficienti da innescare la piattaforma.

Sostanzialmente la frontiera rappresenta tutti quei ipotetici punti dove vi è il minimo numero indispensabile di partecipanti affinché la piattaforma possa crescere. Questo spiega il perché al di sopra della frontiera troviamo la "growth zone", mentre sotto la frontiera ci troviamo in una situazione in cui non ci sono abbastanza consumatori A o B o addirittura entrambi, e questo porterà i partecipanti ad abbandonare la piattaforma e a maggior ragione non ne attirerà di nuovi, ed è per questo motivo che questa area viene chiamata la "implosion zone", se la piattaforma dopo un certo lasso di tempo non esce da questa situazione è destinata a fallire.

Ogni piattaforma ovviamente parte da zero e ogni piattaforma si trova a dover affrontare il problema di come raggiungere la massa critica per poter sopravvivere e crescere.

Vediamo di seguito un'immagine rappresentante il modello della "frontiera della massa critica":

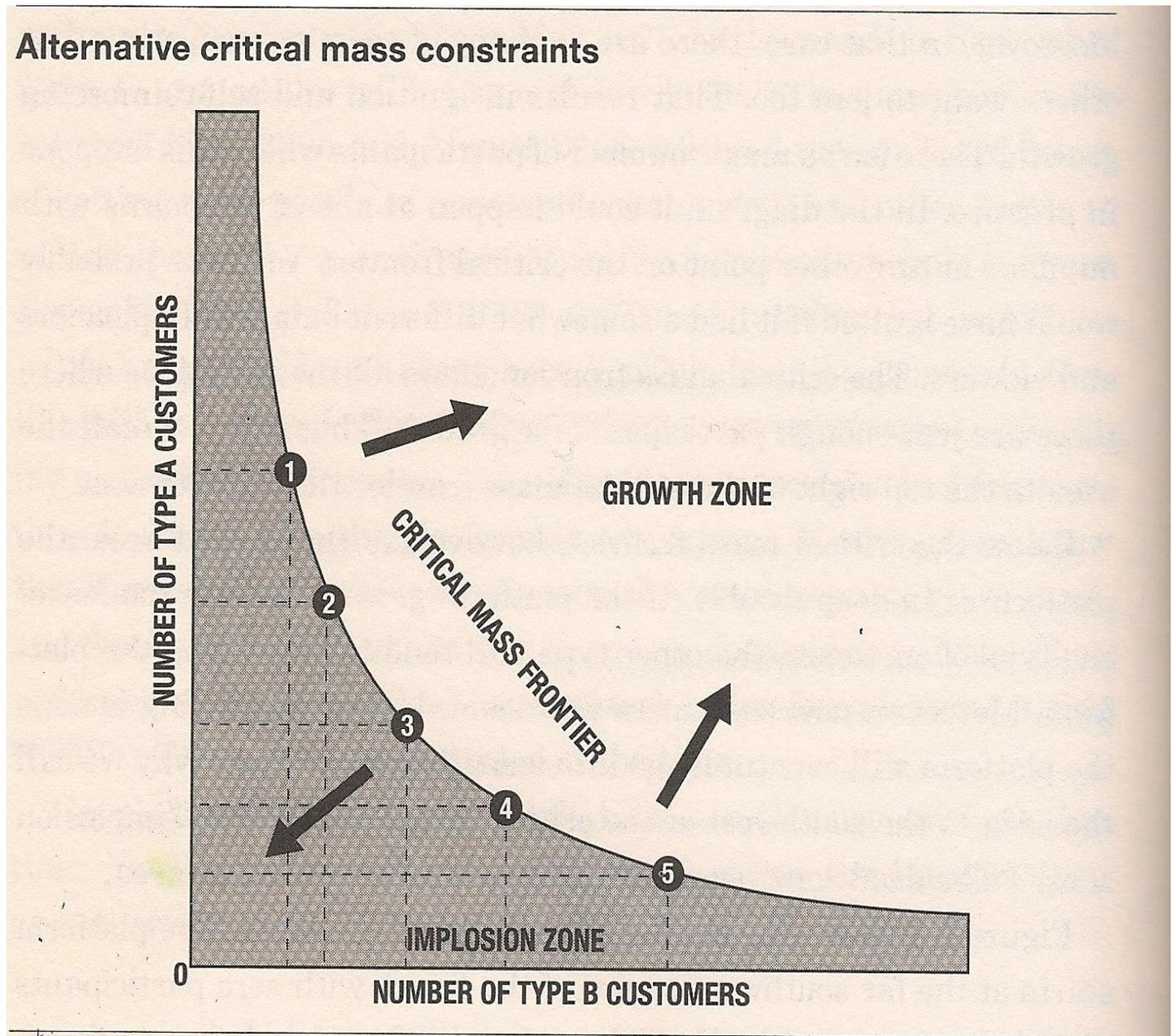


figura 2.1) modello della frontiera della massa critica

Fonte: D. S. Evans, R. Schmalensee (2016) *“Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms”*  
Harvard Business Review Press.

Ogni piattaforma si trova ad affrontare problematiche diverse, e ognuna cerca di raggiungere la massa critica modo suo a seconda della fase in cui si trova e dei problemi che questa comporta.

Evans e Schmalensee sintetizzano le modalità per provare a garantirsi la massa critica in tre strategie:

-Zigzag strategy: è una strategia in cui si cerca di attirare entrambe le parti allo stesso tempo, ovviamente ci vuole un periodo di tempo non brevissimo per farlo ed è chiaro che in alcuni periodi ci si focalizzerà di più

su un gruppo rispetto all'altro, ma in sostanza con questo tipo di strategia il business cerca di attirare entrambe le parti con una moltitudine di azioni consecutive.

-Two-step strategy: le piattaforme che perseguono questa strategia hanno necessità di far partecipare principalmente un gruppo in modo che questo poi attiri il secondo.

E' un tipo di strategia che funziona bene ad esempio, ma non solo, quando uno la piattaforma si sostiene finanziariamente grazie alle pubblicità, ad esempio giornali o riviste in generale, questi una volta attirati gli utenti non faranno fatica ad attirare inserzionisti in modo da poter raggiungere un equilibrio tra le due parti e quindi raggiungere la massa critica che gli consentirà di sopravvivere e crescere.

Molte piattaforme sono three-sided e queste combinano le due strategie, per esempio Youtube: primo step è quello di usare la zigzag strategy per attirare gli utenti (che come abbiamo visto si dividono in due gruppi distinti, viewer e uploader), e il secondo step poi è automatico, gli inserzionisti vengono attirati a bordo e si raggiunge la massa critica

-Commitment strategy: questo approccio è spesso essenziale per le piattaforme in cui un gruppo deve investire per partecipare, questo infatti non parteciperà a meno che non abbia qualche garanzia che l'altro gruppo si presenterà e vorrà interagire con il primo.

Ad esempio quando la Microsoft è entrata nel settore dei videogiochi con la Xbox, ha dovuto convincere gli sviluppatori di videogiochi che ci sarebbero stati abbastanza utenti di Xbox che li avrebbero comprati, per convincerli ha sviluppato una strategia di pricing per cui avrebbe venduto il proprio prodotto andandoci quasi a perdere, tutto questo per dare garanzia agli sviluppatori che ci sarebbero stati abbastanza utenti da poter permettere a loro di sviluppare per Xbox.

Le piattaforme multi-sided usano diverse tecniche per implementare queste strategie, senza soffermarci troppo potremmo fare l'esempio del "self supply", in altre parole i proprietari della piattaforma si impegnano a parteciparvi per primi, per esempio su Youtube i primi video li hanno caricati gli sviluppatori, oppure su Apple le prime app sono state sviluppate dagli ideatori della piattaforma.

Un'altra tecnica potrebbe essere quella di attirare "utenti vip" in modo da generare momentum e attirare un elevato numero di partecipanti.

Potrebbe sembrare scontato ma è importante far percepire ai membri di ogni gruppo che la loro partecipazione attirerà anche quella dei membri dell'altro gruppo. In questo processo comunicare la vision è fondamentale e potrebbe anche essere sufficiente in alcuni casi.

Ad esempio: uno dei fondatori di PayPal, Max Levchin, essendo un imprenditore e innovatore conosciuto e rispettato, ha lanciato una nuova piattaforma chiamata Affirm, questa sostanzialmente avrebbe dovuto essere un network per prestiti per transazioni online. Gli servivano partner nel settore finanziario che gli avrebbero

permesso di ottenere il capitale da prestare ai consumatori e gli servivano commercianti che avrebbero accettato questo metodo di pagamento.

Essendo lui una persona rispettata nel settore, gli bastò appunto esporre la propria vision per convincere gli uni e gli altri che se ognuno avesse partecipato il network si sarebbe innescato rapidamente.

Ricordiamo prima di andare avanti con gli argomenti, che per queste strategie non è semplicemente ed esclusivamente un problema di numeri, le piattaforme devono sviluppare un mercato “denso” nel senso che i membri devono voler interagire tra loro, in altre parole non solo deve attirare un numero adeguato di partecipanti ma questi devono anche essere quelli giusti gli uni per gli altri.

### -2.3) Pricing

Le multisided platforms come visto prima devono far salire a bordo entrambe le parti, per fare ciò la gestione del pricing ovviamente gioca un ruolo fondamentale.

Per le imprese single-sided stabilire un prezzo per il proprio prodotto è relativamente semplice, infatti basta calcolare quanto costa produrlo e chiedersi quanto la domanda è sensibile al prezzo.

Se la domanda è molto sensibile al prezzo è meglio aggiungere un markup moderato al costo di produzione per massimizzare i profitti, dato che alzando il prezzo anche di poco si andrebbe a ridurre notevolmente il volume delle vendite. Se la domanda non è molto sensibile al prezzo si può anche aggiungere un markup sostanzioso sul costo di produzione, tanto non andrebbe a influire sui volumi in maniera significativa.

In teoria, la microeconomia ci insegna che avendo a disposizione questi dati, quindi conoscendo la funzione di domanda e la funzione di costo dell'impresa, è possibile decidere quanto produrre e a che prezzo vendere in modo da massimizzare il profitto.

In pratica non si hanno questi dati, o almeno non sono completamente precisi, però le imprese possono comunque fare ricerche di mercato per scoprire la domanda per il proprio prodotto e la sensibilità al prezzo della domanda per capire più o meno in che situazione si trovano, una volta fatto questo l'impresa può sperimentare prezzi diversi e aggiustarli in modo da vedere che livello di prezzo le conviene scegliere per il proprio prodotto.

Detto questo, le multisided platforms si trovano ad affrontare problemi ben più complessi di questi, infatti il business di queste non è vendere un prodotto ad un mercato, questo consiste nel far interagire tra di loro i suoi partecipanti.

Per le multisided platforms non basta valutare la sensibilità al prezzo per il proprio prodotto/servizio (e attenzione questa domanda deve porsi non per un solo gruppo, ma sia per il gruppo A che per il gruppo B), queste devono valutare anche quanto è sensibile la domanda del gruppo A alla partecipazione del gruppo B, e viceversa.

Il punto fondamentale è che la domanda del gruppo A dipende dalla partecipazione del gruppo B e viceversa, e perciò bisogna attirare entrambi i gruppi con il giusto prezzo per entrambi, sostanzialmente non si parla più del livello di prezzo ma della struttura di prezzo. In estrema sintesi, non c'è un solo prezzo da scegliere ma due, e entrambi influiscono sulla partecipazione di entrambi i gruppi.

Quando parliamo del livello di prezzo ci riferiamo al prezzo totale che viene applicato su ogni transazione, quando parliamo di struttura di prezzo invece ci riferiamo a quanto ogni gruppo contribuisce a tale livello di prezzo.

La pratica dimostra che questa struttura di prezzo è spesso sbilanciata, i gruppi non contribuiscono in maniera paritaria alla struttura di prezzo, anzi a volte un gruppo viene addirittura economicamente

incentivato a partecipare, questo “paga un prezzo negativo” (non solo non paga, ma ottiene benefici, come sconti ad esempio) per partecipare alla piattaforma.

Questo non devo però più sorprenderci, infatti il fine è chiaramente quello di attirare la parte più sensibile al prezzo nella piattaforma che sarà poi fondamentale per attirare il secondo gruppo meno sensibile al prezzo il quale però sarà sicuramente sensibile alla partecipazione del primo.

Sostanzialmente, andare a perdere su un gruppo, a volte è il presupposto per ottenere profitti, o sicuramente più profitti di quanti ce ne sarebbero stati non incentivando in tal modo quel gruppo..

E' ovvio che le piattaforme eviterebbero di perdere su un gruppo, ma questo a volte non è possibile.

Nell'immagine di seguito vediamo appunto come la struttura di prezzo cambia a seconda dei livelli di prezzo scelti per entrambe le parti:

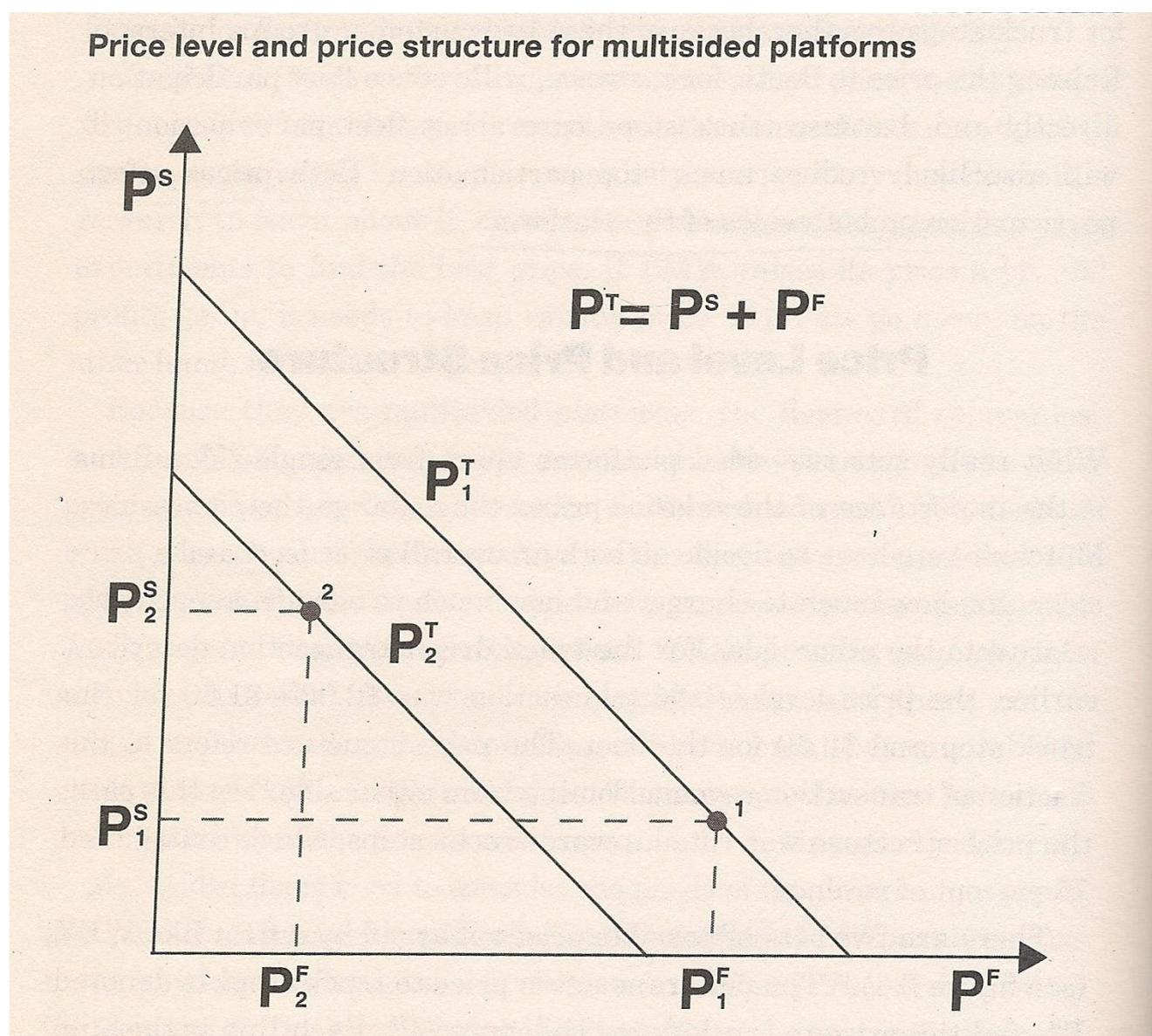


figura 2.2) struttura di prezzo per multisided platforms

Fonte: D. S. Evans, R. Schmalensee (2016) “*Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*”  
Harvard Business Review Press.

I due gruppi vengono definiti “Subsidy side” e “Money side”, il primo è quello su cui la piattaforma può permettersi di non guadagnare o addirittura perdere, sostanzialmente è il gruppo finanziariamente neutrale; il secondo invece è il gruppo che genera i ricavi, ha il ruolo di centro di profitto quindi.

In realtà andare a perdere su un prodotto non è un'idea nata grazie alle piattaforme, infatti questa strategia già esisteva e veniva chiamata “Loss leader strategy”, questa veniva utilizzata in tecniche di cross-selling, si andava a perdere su un prodotto che però avrebbe generato degli effetti di lock-in per cui si sarebbe dovuto pagare un prezzo sostanzialmente superiore per un prodotto complementare, pratica diffusa ad esempio per i rasoi e le lamette, i primi venduti sotto costo e i secondi decisamente più cari del primo.

Possiamo dire che anche le piattaforme usano una rivisitazione della loss leader strategy, nel senso che perdono su un gruppo (non un prodotto) affinché l'altro partecipi (e non affinché venga comprato qualcos'altro) ma il concetto è quello. Non è una strategia nuova, ma sicuramente è una strategia rafforzata e più comune grazie al ruolo dell'ICT che ha permesso il rapido sviluppo di piattaforme e ha permesso a questo di erogare i propri servizi a prezzi contenuti. Infatti per le piattaforme gestire un partecipante in più o processare una transazione addizionale ha appunto un costo molto basso se non nullo.

Di seguito vediamo un'immagine che riassume le varie strategie di pricing utilizzate in diversi settori delle multisided platforms:

<b>Money and subsidy sides for common multisided platform industries</b>			
<b>Multisided platform</b>	<b>Money side</b>	<b>Subsidy side</b>	<b>Typical price on subsidy side</b>
<b>Video game consoles</b>	Game publishers pay royalties.	Consumers pay marginal cost or less for console.	Below cost
<b>PC operating systems</b>	Computer users pay directly or indirectly through computer maker.	Developers do not pay access fees for operating system APIs and only pay a nominal amount for a software development kit.	Free
<b>Physical newspapers</b>	Advertisers pay.	Readers usually pay less than the marginal cost of printing and distribution and sometimes pay nothing.	Below cost
<b>US broadcast TV</b>	Advertisers pay.	Consumers do not pay.	Free
<b>Credit cards</b>	Merchants pay for transactions.	Consumers do not pay for transactions and sometimes get rewards.	Negative
<b>Enclosed shopping malls</b>	Retail stores pay.	Shoppers do not pay, get <i>free parking at suburban malls</i> , and often get free entertainment.	Free to negative
<b>US real estate brokers</b>	Sellers pay commission.	Buyers do not pay.	Free
<b>Equity exchanges</b>	Liquidity takers pay commission.	Liquidity providers often receive subsidies.	Negative
<b>Online marketplaces</b>	Sellers often pay commission.	Buyers usually do not pay.	Free
<b>Job recruiters and online job boards</b>	Employers pay for postings or recruitment.	Job seekers do not pay.	Free
<b>Yellow pages</b>	Businesses pay for listings.	Consumers do not pay.	Free
<b>Search engines</b>	Businesses pay for advertisements.	Searchers do not pay.	Free
<b>Nightclubs</b>	Men pay.	Women sometimes get in for free or get below-cost drinks.	Below cost or free

figura 2.3) money e subsidy side per alcuni settori

Fonte: D. S. Evans, R. Schmalensee (2016) "Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms" Harvard Business Review Press.

C'è un ultimo fattore riguardo al pricing ad aumentare la difficoltà della giusta strategia da applicare. Essendo le piattaforme dei luoghi, fisici o virtuali o entrambi (si pensi ad un giornale, che può essere sia in forma cartacea sia in forma digitale), gli utenti prima di interagire tra loro su queste, devono prima accedervi ovviamente.

Le piattaforme quindi devono prendere la decisione se far pagare o meno l'accesso e la permanenza sulla piattaforma o se far pagare solo per le transazioni che riescono a permettere.

Sostanzialmente le piattaforme oltre a dover trovare la giusta struttura di prezzo devono anche saper allocare al meglio il prezzo totale tra "usage fee" e "access fee" (questa non si limita all'accesso, infatti si potrebbe fare l'esempio dell'abbonamento che un partecipante dovrebbe pagare ogni mese/anno e non esclusivamente all'accesso della piattaforma).

Capiamo quindi che il pricing di una piattaforma è gestibile in innumerevoli maniere, ad esempio gli utilizzatori di carte di credito potrebbero pagare un access fee annua ma non avere altri costi, mentre la usage fee ricade sui commercianti; un altro esempio: un sistema di prenotazione per ristoranti potrebbe far pagare un'elevata access fee per la fornitura e gestione del sistema che offre ai ristoranti per poter utilizzare la piattaforma in modo da coprire i costi fissi che ha, per poi caricare un'aggiuntiva usage fee ogni volta che una prenotazione viene eseguita e il cliente in questo caso sarebbe finanziariamente neutrale non dovendo pagare nulla alla piattaforma anzi questo potrebbe addirittura ricevere sconti per essere incentivato a parteciparvi.

I modi di gestire il pricing ovviamente cambiano da piattaforma a piattaforma e non potrebbe essere altrimenti, avendo queste a che fare con settori diversi devono escogitare la giusta struttura di pricing che risulti appropriata e vincente nel loro caso.

Potremmo riassumere un po' questi concetti che quindi ci indirizzerebbero verso il pricing giusto ponendoci queste domande:

- Quanto è sensibile al prezzo ciascun gruppo?

Che come abbiamo visto è l'unica vera domanda che le imprese single-sided devono porsi nel elaborare una giusta strategia di pricing partendo dal fatto che sappiano già cosa vendere; ma questo è sicuramente fondamentale anche per le imprese multisided, infatti è una variabile di primissimo ordine per attirare entrambe le parti e raggiungere una massa critica

- A chi serve chi? E quanto?

Questa domanda è importantissima per stabilire la giusta struttura di prezzo e in molti casi sappiamo che ci

sarà un money side e un subsidy side, e sarà quindi fondamentale capire chi è chi e agire di conseguenza.

- Esiste un gruppo che decide se quella interazione avrà luogo?

Serve anche a capire chi è il gruppo da attirare con più urgenza, perché questo è il gruppo che poi farà salire a bordo anche il secondo.

Rispondere a queste domande sicuramente aiuterà a raggiungere una possibile strategia di pricing vincente, la quale oltre a dover trovare la giusta struttura di prezzo dovrà sapere come muoversi tra usage fee e access fee, e abbiamo visto prima come possono variare queste strategie.

Un fattore importante che può aiutare nella decisione delle due fee sono i costi di monitoraggio, se è complesso monitorare l'uso o risulta complicato far pagare in base all'uso allora sarà evidentemente meglio non far pagare alcuna usage fee e basare l'intera struttura di prezzo sull'access fee; anche se questo prezzo non riflette il valore che un partecipante ne trae, infatti uno potrebbe utilizzare la piattaforma molto più di qualcun altro e questi due pagherebbero lo stesso prezzo.

#### -3.1) Definizione e dati sul settore

Prima di parlare del settore turistico, bisogna specificare che questo è un insieme di diversi settori, infatti questo comprende: il settore dell'ospitalità (quindi alberghi, appartamenti, bed & breakfast e così via); il settore della ristorazione; il settore dei trasporti; servizi ricreativi, culturali e sportivi.

Per sintetizzare questi concetti ci riferiremo spesso al termine T&T, ovvero Tourism & Travel, al fine di evitare incomprensioni.

Per turismo intendiamo perciò tutte quelle attività che riguardano il soggiorno e il viaggio del turista.

Il turista viene definito, dal World Tourism Organization, come colui che viaggia in paesi diversi dalla sua residenza abituale e al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno e il cui scopo abituale sia diverso dall'esercizio di ogni attività remunerata all'interno dello stato visitato. Sono perciò inclusi coloro che viaggiano per: svago, riposo e vacanza, visite ad amici e parenti, motivi di affari e professionali, di salute, religiosi.

Questa definizione esclude il turismo domestico, che però in realtà ha sicuramente un peso non trascurabile e che infatti includeremo nei dati che vedremo in seguito.

Per quanto riguarda questa introduzione ci baseremo sui dati del report annuale del World Travel & Tourism Council "Economic Impact 2018", in cui vedremo l'evoluzione passata di questo settore, la sua attuale importanza e una sua proiezione futura.

Specifichiamo che in questi dati vengono calcolati anche quelli legati al turismo domestico, e sono dati che coprono 185 paesi.

Il settore del turismo è uno tra i più importanti sia per quanto riguarda il PIL sia per quanto riguarda l'occupazione attualmente, a livello globale nel 2017 ha avuto un contributo totale del 10,4% sul PIL e ha dato lavoro a 313 milioni di persone, ovvero il 9,9% dell'occupazione totale.

Specifichiamo che per "contributo totale" sul PIL si intende la somma del contributo diretto, del contributo indiretto e del contributo indotto.

Il contributo diretto comprende: la spesa in T&T all'interno di un paese da parte di residenti e non, per motivi di business o di piacere + spesa del governo in servizi T&T diretti ai visitatori, che siano ad esempio culturali come musei o ricreazionali come parchi nazionali.

il contributo indiretto comprende: gli investimenti che vengono effettuati nel T&T (nuovi aerei, nuovi hotel) + spesa del governo che supporta attività di T&T come marketing turistico, servizi di sicurezza, servizi sanitari ecc. + acquisti domestici di beni e servizi dei settori direttamente collegati ai turisti, come ad esempio acquisto di cibo e servizi di pulizia da parte di hotel oppure benzina da parte di compagnie aeree.

il contributo indotto comprende: la spesa dei dipendenti diretti ed indiretti dei settori del T&T.

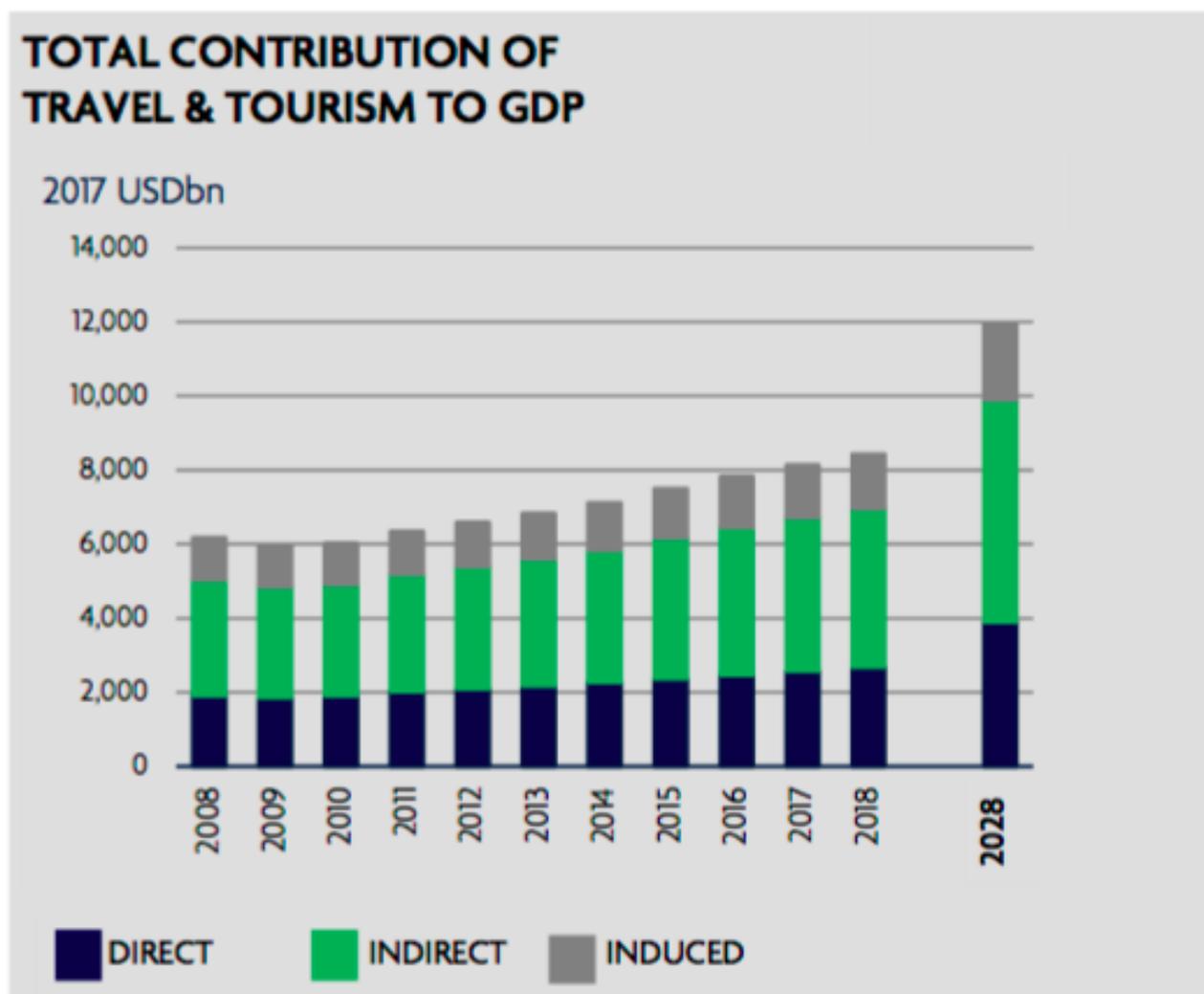


figura 3.1) contributo del settore del turismo sul PIL

fonte: World Travel & Tourism Council “Economic Impact 2018”

Nel 2017 questo settore è cresciuto del 4,6% per quanto riguarda strettamente il “contributo diretto” sul PIL, superando così il tasso di crescita dell’economia globale per il settimo anno di fila.

Secondo il WTTC (World Travel & Tourism Council) questo settore è destinato a crescere ancora, più precisamente le previsioni indicano che:

	2017	Previsione 2018	Previsione 2028
Pil: contributo diretto	3,2% del Pil.	Crescita attesa del 4,0%	Crescita attesa del 3,8% annuo; 3,6% del Pil.
Pil: contributo totale	10,4% del Pil.	Crescita attesa del 4,0%	Crescita attesa del 3,8% annuo; 11,7% del Pil.
Occupazione: contributo diretto	3,8% dell'occupazione totale.	Crescita attesa del 2,4%	Crescita attesa del 2,2% annuo; 4,2% dell'occupazione totale.
Occupazione: contributo totale	9,9% dell'occupazione totale.	Crescita attesa del 3,0%	Crescita attesa del 2,5% annuo; 11,6% dell'occupazione totale.
Investimenti	4,5% sul totale degli investimenti.	Crescita attesa del 4,8%	Crescita attesa del 4,3% annuo; 5,1% sul totale degli investimenti.

figura 3.2) effetti e previsioni del turismo su pil, occupazione e investimenti

fonte: World Travel & Tourism Council "Economic Impact 2018"

Se il turismo sta vivendo una fase di espansione così forte ci sarà sicuramente una serie di fattori che sta permettendo a questo settore di crescere.

Tra questi fattori, alcuni hanno permesso a molte più persone di viaggiare, dato che i costi di alcuni servizi quali quelli di trasporto sono diminuiti notevolmente, altri hanno semplificato il processo di ricerca di informazioni e prenotazione aiutando nel complesso l'intera offerta turistica.

I seguenti grafici, presi dal sito del WTO, dimostrano la crescita del numero di visitatori e della spesa da questi effettuata:

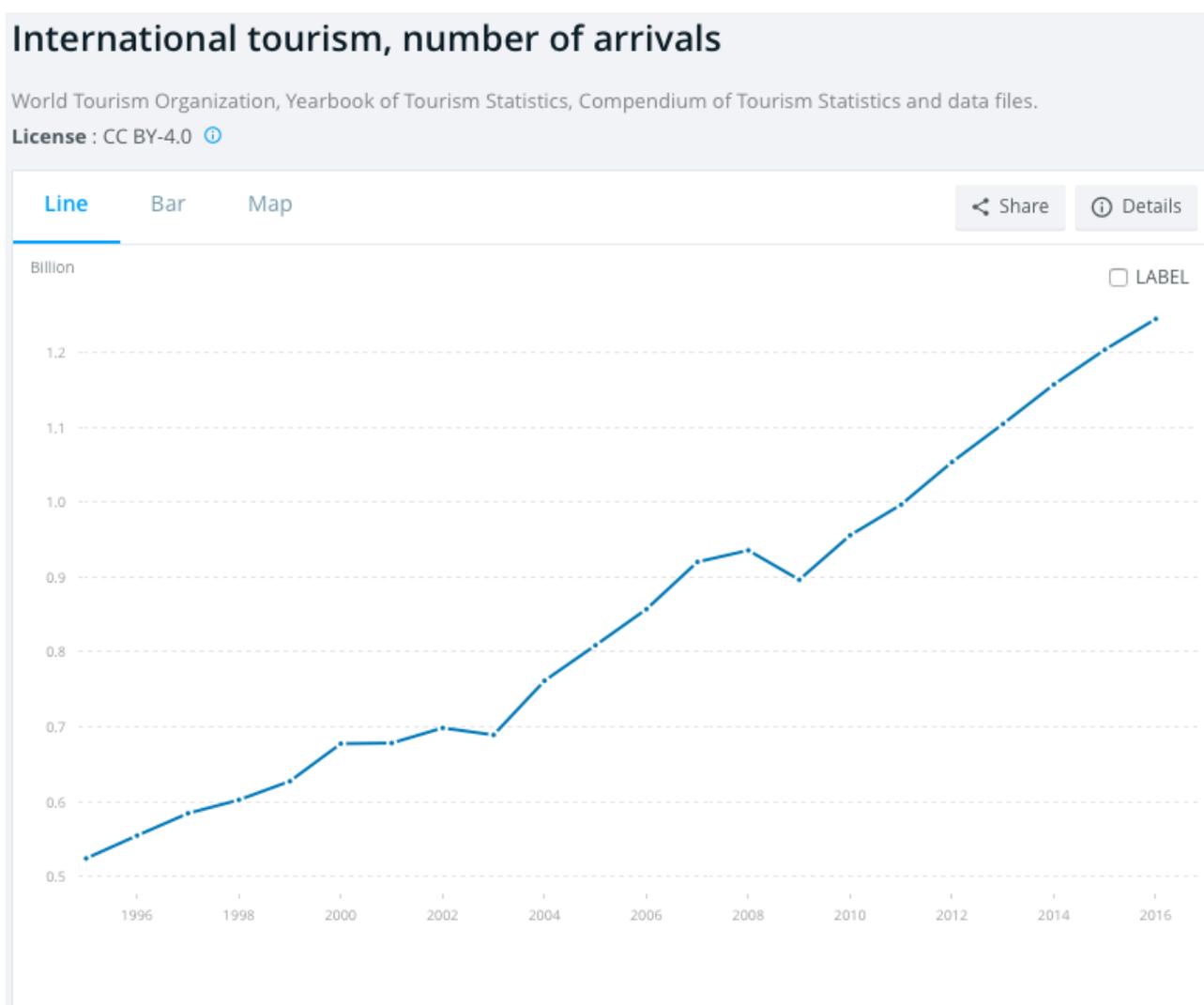


figura 3.3) trend “numero di arrivi”

fonte: WTO, Yearbook of Tourism Statistics 2019

## International tourism, expenditures (current US\$)

World Tourism Organization, Yearbook of Tourism Statistics, Compendium of Tourism Statistics and data files.

License : CC BY-4.0 [🔗](#)

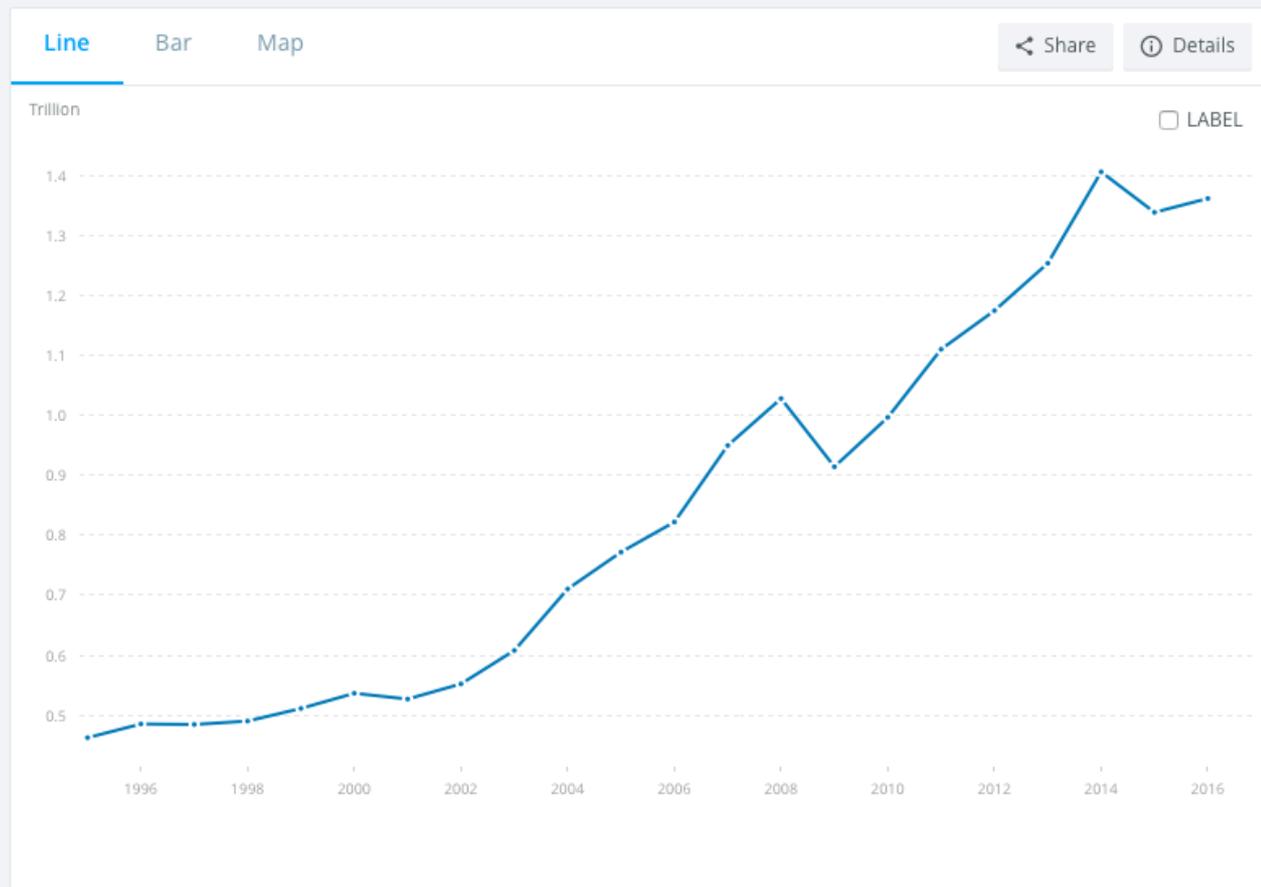


figura 3.4) trend spesa dei turisti

fonte: WTO Yearbook of Tourism Statistics 2019

### -3.2) Piattaforme nel settore del turismo: OTA e Metasearch

Le online travel agencies, che chiameremo OTA, sono sicuramente gli attori che maggiormente hanno contribuito a trasformare lo scenario del turismo.

Quando parliamo di OTA ci riferiamo a attori come Booking.com, Airbnb e Expedia; sicuramente ognuno di noi almeno una volta ha usufruito dei servizi offerti da queste piattaforme.

Queste sono multisided platforms in cui i due gruppi sono rappresentati da turisti da una parte e strutture ricettive dall'altra, le OTA sono quindi sostanzialmente degli intermediari tra i due gruppi.

I vantaggi che apportano sono abbastanza ovvi, per i turisti queste offrono un ampio database di strutture ricettive tra cui scegliere, inoltre offrono l'opportunità di prenotare e contattare la struttura direttamente dal loro sito. Mentre il vantaggio principale per le strutture ricettive riguarda l'accesso ad un vasto mercato internazionale al quale si può accedere grazie agli investimenti effettuati in marketing dalle OTA per raggiungere un mercato globale.

Dato che la maggior parte delle strutture ricettive utilizza queste piattaforme per promuovere la propria struttura, gli utenti trovano nella piattaforma una sorta di inventario di tutte le possibili proposte a loro rivolte.

Queste piattaforme investono molto in pubblicità, questo per ottenere una buona posizione nei motori di ricerca, in modo da poter attirare entrambe le parti e quindi dare vita ad una piattaforma che riuscirà ad autosostenersi e crescere.

Per le strutture ricettive, questi nuovi attori economici hanno segnato un punto di rottura con il passato, infatti è difficile che qualcuno sia rimasto fuori da questa rivoluzione e non sia entrato a fare parte della piattaforma, non parteciparvi vorrebbe automaticamente dire rinunciare a un'ampia porzione di mercato.

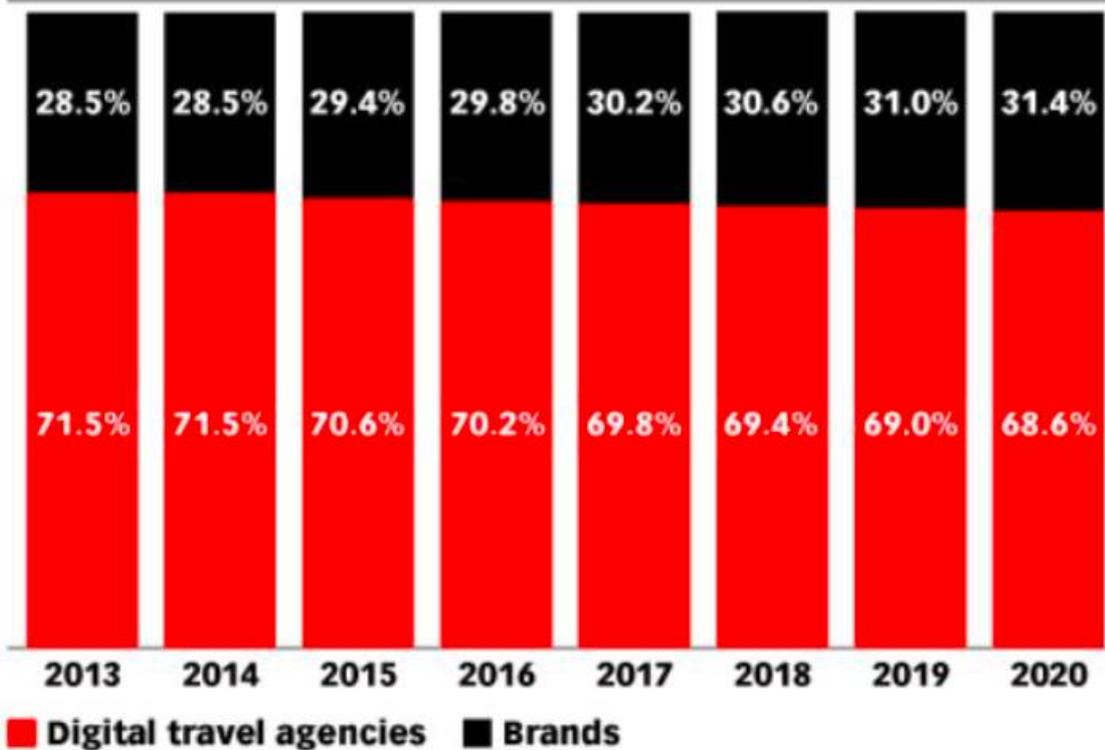
Questo modello di business sembra aver funzionato infatti, a partire dalla loro introduzione a metà anni '90 queste hanno continuato ad assorbire sempre più quota di mercato.

Secondo i dati di Phocuswright (azienda molto nota e stimata per le sue ricerche di mercato) risulta che la quota dei viaggi online è in continua crescita ed incide per il 46% sul totale in Europa, per il 47% in Usa, e per il 44% a livello mondiale.

Vediamo, con la seguente immagine. Come è distribuita questa quota di mercato tra OTA e prenotazioni dirette per avere un'idea più precisa dell'incidenza di queste nel mercato e ne vedremo anche una proiezione fino al 2020.

## Hotel and Lodging Industry Digital Sales Share in Europe, Brands vs. Digital Travel Agencies, 2013-2020

% of total



Note: UBS estimates

Source: UBS, "US Internet & Interactive Gaming - Turning to '17: Growth vs. Investments Ahead," Jan 17, 2017

figura 3.5) siti diretti vs OTA

Fonte: UBS 2017

Vediamo come le OTA coprono all'incirca il 70% delle prenotazioni online, avendo un ruolo predominante nel settore, ma notiamo anche che questa percentuale è in leggero calo in maniera continua, vedremo i motivi poco più avanti.

Nello specifico i due attori più importanti nell'ambito OTA sono Expedia e Booking Holdings, infatti la loro quota di mercato combinata è del 64%, parliamo quindi della crescita di queste due come indicatore della crescita delle OTA in generale nel 2017:

- Expedia ha incrementato di 10 miliardi di dollari il fatturato, passando da 78 miliardi a 88 miliardi di dollari (+13% anno su anno).

-Booking Holdings (proprietaria di marchi come Booking.com, Priceline.com, Kayak.com, ecc.) ha incrementato di 13 miliardi di dollari il fatturato, passando da 68 a 81 miliardi di dollari (+19% anno su anno).

Una caratteristica delle OTA come piattaforma è quella di avere una struttura del prezzo sbilanciata, infatti gli utenti sono totalmente neutrali economicamente, questi non pagano niente oltre al prezzo della loro prenotazione, gli utenti sono il cosiddetto “subsidy side”; mentre le strutture ricettive sono quelle da cui le OTA prendono una parte, più precisamente una percentuale sulla transazione (che oggi può arrivare anche fino al 30%), quindi possiamo dire che le strutture ricettive costituiscono il “money side”.

Le OTA hanno cambiato nel corso del tempo la loro proposta verso le strutture ricettive, si possono individuare due strategie che si sono susseguite: la prima chiamata “merchant model” e la seconda “agency model”.

Quando le prime OTA apparvero nel mercato, queste proponevano una strategia che era chiaramente win-win (a prescindere dalla strategia utilizzata), ovvero tutte le parti coinvolte traevano un evidente beneficio da questa. Ma vedremo come questa percezione sia cambiata data la crescente quota di mercato che queste stanno acquisendo e il conseguente aumento di potere contrattuale che ne deriva.

Negli ultimi anni però si sta cercando di invertire la tendenza di promuovere la propria struttura tramite OTA (che rimane comunque fondamentale ma non può essere il mezzo esclusivo per arrivare ai clienti), o meglio si sta sviluppando la tendenza di migliorare e promuovere il proprio sito per avere la possibilità di aumentare le prenotazioni tramite canali diretti, come possiamo vedere anche dall'immagine che si trova alla pagina precedente. Questo perché, come detto prima, le OTA stanno iniziando ad “approfittare” del loro potere contrattuale riducendo significativamente la profittabilità di una qualsiasi struttura ricettiva, o almeno questa è la percezione che molti albergatori hanno, vedremo in seguito come in realtà esiste un dibattito piuttosto acceso sulla convenienza o meno della disintermediazione dalle OTA.

Il secondo tipo di piattaforma nel settore turistico si chiama “Metasearch”, alcuni esempi sono: Trivago, Tripadvisor, Kayak.

Il metasearch sostanzialmente raccoglie su un'unica piattaforma le tariffe di numerosi siti di prenotazione e di diverse OTA. In tal modo gli utenti possono concentrarsi su un solo sito, senza doverne consultare diversi ed essere quindi distratti dal processo di acquisto. Il metasearch è in poche parole un motore di ricerca

utilizzato esclusivamente per organizzare un viaggio.

A differenza delle OTA, su queste piattaforme è la norma offrire un pacchetto più ampio rispetto al solo alloggio che contenga ad esempio anche il viaggio o dei servizi extra.

Se le OTA possono essere double-sided platforms (a volte non lo sono perché oltre ai due gruppi evidenti si aggiungono gli inserzionisti), i metasearch sono quasi esclusivamente multi-sided platforms in quanto collegano utenti, strutture ricettive, mezzi di trasporto e inserzionisti.

Come sappiamo la domanda di un gruppo dipende dalla domanda dell'altro, e essendoci qui una moltitudine di gruppi, gestire questo business come lo gestirebbe un OTA, ovvero probabilmente tramite un agency model sarebbe molto difficile; vedremo poco più avanti i vari modelli di business utilizzati da queste piattaforme.

Infatti i metasearch hanno un modello di business totalmente differente, questi si limitano generalmente a confrontare tutti gli hotel disponibili e ad indirizzare i viaggiatori sul sito di prenotazione preferito. Quindi il metasearch non applica, o comunque lo fa in minima parte, commissioni agli hotel ma addebita un importo ai siti di prenotazione per i click o le visite che hanno ricevuto tramite questo.

Inoltre, oltre ad aggregare le diverse offerte, i metasearch aggregano anche le recensioni e le valutazioni dei diversi siti garantendo un'accurata indicazione della reputazione della struttura ricettiva.

### -3.3) Business model delle piattaforme turistiche

Come abbiamo visto esistono diversi tipi di piattaforme che ovviamente hanno diversi business model, ma anche all'interno della stessa categoria si possono trovare strategie sostanzialmente differenti, in particolare analizzeremo tre diversi business model:

-Tripadvisor: Advertising model

-Booking.com: Agency model

-Expedia: Merchant model

-Tripadvisor (Piattaforma metasearch) utilizza l'advertising model. Come abbiamo visto questa piattaforma viene usata per confrontare le diverse offerte di siti di prenotazione (che siano OTA o che siano siti di strutture ricettive individuali) e non prende parte nella transazione/prenotazione.

Lo scopo di questa piattaforma è quello di portare l'utente a prenotare su un sito esterno al proprio, ed è proprio qui che questa guadagna, quando riesce a portare un utente su una pagina, che questo prenoti oppure no.

Sulla pagina di Tripadvisor infatti sono presenti dei collegamenti/link a pagine esterne in modo che sia possibile vedere quanto traffico ha portato la piattaforma a queste pagine Tripadvisor, questi link sono delle pubblicità CPC (cost per click). Le OTA in un metasearch hanno quindi come un ruolo di inserzionista, e ogni volta che l'utente clicca sulla sua pubblicità, l'inserzionista paga una commissione alla piattaforma di metasearch.

Booking.com e Expedia usufruiscono di questo servizio in maniera abbondante, infatti le entrate di Tripadvisor provengono per il 46% da queste due piattaforme.

Un'altra modalità di pubblicità che offre la piattaforma è il display advertising, in altre parole i comuni banner, questi pagano una commissione alla piattaforma per le visite che questa riceve.

Oltre a questi due tipi di pubblicità la piattaforma utilizza anche l'agency model che vedremo dopo che consente all'utente di prenotare direttamente dalla propria pagina come se fosse un OTA, con la differenza che le commissioni vanno fino al massimo al 15%.

Il Tripadvisor annual report 2016 pag 39 mostra la composizione delle entrate: Il click-based advertising e il display-based advertising costituiscono l'86,7% delle entrate della piattaforma mentre le prenotazioni dirette, che costituiscono la cosiddetta voce del transaction revenue portano solo il 13% delle entrate totali.

-Booking.com (piattaforma OTA) utilizza l'agency business model, questo consiste nel stipulare un contratto con la struttura ricettiva che prevede il pagamento di una commissione ogni volta che viene effettuata una prenotazione attraverso la piattaforma, queste vanno dal 10% al 30%.

La percentuale dipende da diversi fattori come la grandezza della struttura ad esempio, inoltre per le strutture ricettive esiste la possibilità, pagando una commissione più alta di quella standard, di ottenere un ranking migliore sulla piattaforma e quindi maggiore visibilità.

Questi due business model sono strategie puramente da piattaforma, infatti queste non rivendono nulla direttamente, ha un ruolo esclusivo di intermediario a differenza della prossima strategia che vedremo in cui la piattaforma assume prevalentemente il ruolo di rivenditore

-Expedia (piattaforma OTA) utilizza prevalentemente il merchant model che consiste nell'acquistare camere d'albergo e le rivende agli utenti, questa strategia garantisce ad Expedia la maggior parte delle sue entrate, ma combina quest'ultima anche con una strategia di agency model. Il "mercante", in questo caso Expedia, ottiene le camere ad un prezzo inferiore di quello di mercato, dato che le acquista con ampio anticipo e per di più in blocco. Spesso il mercante non offre solo la camera d'albergo ma la include in un pacchetto più ampio che contiene ad esempio il volo d'aereo oppure il noleggio d'auto.

Qui di seguito un esempio riportato da Investopedia: Expedia vuole offrire un viaggio per due persone all-inclusive di sette notti in Jamaica. Sempre Expedia contatta un albergo in Jamaica e chiede di ottenere 100 camere a 50\$ l'una invece che al prezzo di 90\$ standard. Il prossimo passo di Expedia consiste nel contattare una compagnia aerea e comprare 200 posti per la Jamaica a 600\$ (con uno sconto limitato se non addirittura inesistente). Il pacchetto viene offerto ai turisti a 1700\$, per due persone.

E' una situazione win-win, ovvero tutte le parti coinvolte beneficiano di tale strategia, infatti Expedia paga 1550\$ un pacchetto che rivende a 1700\$, il cliente paga un pacchetto dal valore nominale di 1830\$ solo 1700\$. E' vero che gli albergatori vendono una camera da 90\$ a 50\$, però si coprono dal rischio di lasciarla invenduta, e comunque evidentemente hanno ritenuto in qualche modo vantaggiosa l'offerta. Ricordiamo che se la camera viene venduta tramite un intermediario, che sia con agency model o merchant model c'è comunque una commissione da pagare e l'albergo non ottiene il pieno prezzo della camera in entrambi i casi.

Inizialmente il merchant model era ritenuto superiore all'agency model, ma negli ultimi anni Booking ha dimostrato il contrario con la sua crescita superiore a quella di Expedia.

Questa strategia non è una strategia pura da piattaforma, infatti il ruolo delle piattaforme è quello di intermediare e non di rivendere, ma in un certo senso possiamo dire che comunque collega due parti del mercato tramite il servizio che offre, infatti sembra comunque funzionare molto bene per Expedia.

Come abbiamo visto, queste piattaforme offrono un servizio di grande utilità a prescindere dalla strategia che utilizzano, agli utenti senza dubbio, ma anche agli albergatori, anche se questi sono quelli che alla fine pagano il servizio.

Inizialmente queste piattaforme offrivano veramente una soluzione win-win, ma negli ultimi anni questa tendenza ha iniziato ad invertirsi, gli albergatori infatti attualmente stanno cercando di fronteggiare questi

colossi del turismo online mentre una volta invece erano il loro più grande alleato.

Le piattaforme si stanno accorgendo del potere negoziale di cui dispongono e stanno iniziando ad approfittarsene chi utilizza l'agency model sta iniziando ad alzare le commissioni, come abbiamo visto arrivando fino al 30%; mentre chi utilizza il merchant model (e chi tra questi può permetterselo) ha iniziato a inserire clausole che prevedono il rimborso della camera alla struttura ricettiva in caso questa rimanga invenduta 24 o 48 ore prima della data di prenotazione, in questo modo cade uno dei vantaggi che veniva proposto agli albergatori, ovvero coprirsi dal rischio di non riuscire a vendere la camera.

Nello scenario attuale sicuramente le OTA continuano ad avere un ruolo predominante, è difficile pensare di riuscire a vendere tutte le proprie camere esclusivamente tramite il proprio sito e fare perciò totalmente a meno delle OTA, però non bisogna nemmeno affidarsi esclusivamente a queste in alcuni casi.

Come dicevamo prima, sta crescendo però la convinzione che bisogna riuscire a vendere più possibile tramite il proprio canale diretto in modo da non dover sottostare a queste commissioni ogni volta che avviene una prenotazione. Ma questo è realmente possibile? Conviene in ogni caso? Cerchiamo di capirlo nel seguente paragrafo.

### -3.4) Il dibattito sulla disintermediazione dalle OTA

In questo paragrafo cerchiamo di capire quanto realmente conviene alle strutture ricettive disintermediare dalle OTA, in che misura e in che contesto conviene farlo.

Partiamo con la definizione di disintermediazione, questo concetto fa riferimento al fatto di trovare strategie tali da riuscire a staccarsi dai grandi colossi della distribuzione online e riuscire ad instaurare un rapporto commerciale diretto con il cliente. I mezzi per fare questo sono diversi, investire sul proprio sito presentando tramite questo anche programmi di fidelizzazione e offerte speciali (sconti o servizi extra), oppure sviluppare campagne marketing SEO, SEM e Social.

Bisogna innanzitutto dire che i clienti preferiscono spesso le OTA ai siti diretti per diverse ragioni, infatti l'abitudine e la facilità di utilizzo di queste è consolidata, inoltre la reputazione online delle OTA rassicura il cliente, e la fiducia è uno degli elementi essenziali per il funzionamento di un'attività online.

Si pensi ad esempio alla possibilità di incorrere in delle truffe in cui la struttura pubblicizzata potenzialmente potrebbe pure non esistere, ma una volta effettuato il pagamento sarebbe probabilmente troppo tardi per poter intraprendere qualsiasi azione, cosa che difficilmente su un OTA potrebbe accadere. Dal punto di vista del turista l'OTA è perciò un prezioso alleato, accentra le sue possibili scelte su un'unica piattaforma e gli garantisce un servizio facile e sicuro da utilizzare eliminando gran parte dei problemi che questo potrebbe avere.

Vediamo infatti di seguito l'andamento delle ricerche su Google grazie a Google Trends Per "Booking.com" e per "Hotels in" come punto di partenza per capire qual è la prima cosa che un utente va a cercare quando inizia il suo processo di scelta.

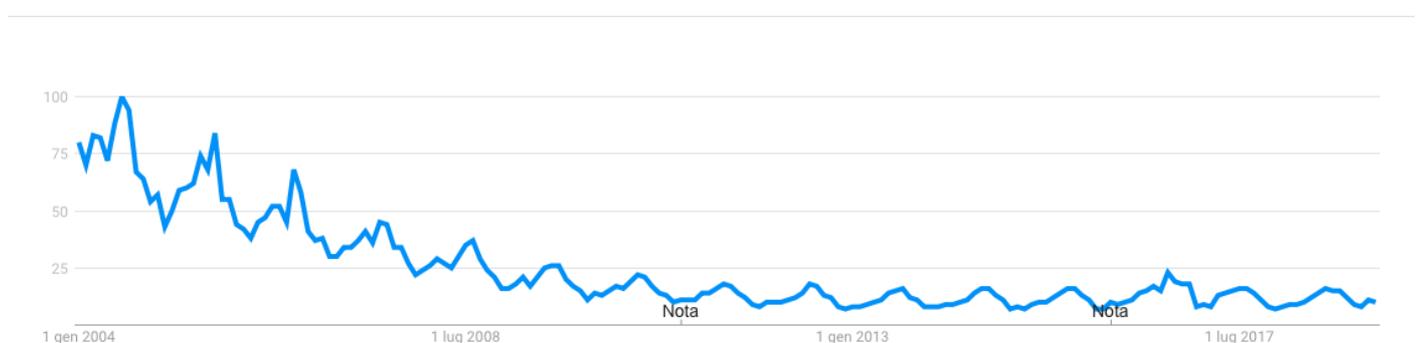


figura 3.6) "Hotels in" su Google Trends, Febbraio 2019

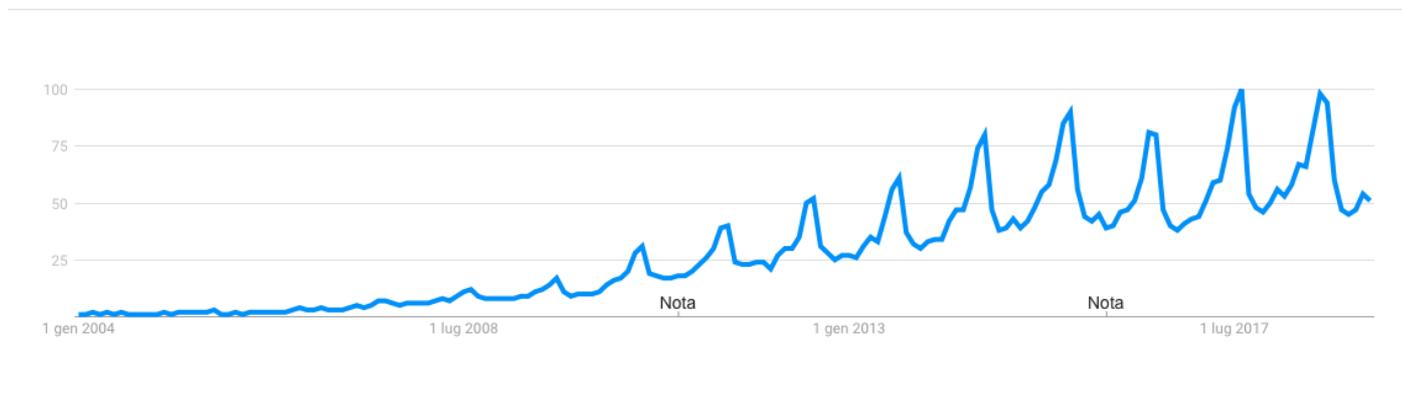


figura 3.7) “Booking.com” in Google Trends, Febbraio 2019

Questi due grafici sembrerebbero in contrasto con la figura che abbiamo visto a pagina 42, in cui si parlava di una crescita dei canali diretti a discapito delle OTA, specificiamo che quest’ultima è una ricerca a livello globale e non a livello europeo come quella eseguita precedentemente.

Le due potrebbero comunque essere coerenti l’una con l’altra, questo si potrebbe spiegare dicendo che l’utente come prima ricerca entra prima sul sito di booking e in seguito una volta trovato l’hotel a cui è interessato cerca direttamente la pagina di questo e magari alla fine prenota da questa.

L’unica cosa che è chiara è che per una ricerca l’utente partirà probabilmente da Booking.com piuttosto che da una ricerca per hotel in qualche città su Google, e di conseguenza probabilmente prenoterà su Booking.com direttamente date le garanzie che questo offre all’utente.

Per quanto riguardo il punto di vista dell’albergatore come sappiamo, costituendo questi il “money side” della piattaforma, subiscono in una certa misura economicamente la presenza e l’intermediazione delle OTA.

Bisogna considerare però che le OTA apportano anche dei vantaggi agli albergatori, infatti permettono a questi di accedere ad un mercato globale e di ricevere prenotazioni tramite la loro piattaforma di cui il cliente si fida ciecamente e che riesce ad utilizzare con facilità e sicurezza.

Le strutture ricettive collaborando con le OTA sostanzialmente esternalizzano il loro processo di marketing, e come infatti sappiamo il marketing costituisce una delle spese principali della OTA.

Le OTA per gli albergatori rappresentano da una parte un alleato dall’altra un nemico, ma sono veramente nostri nemici? Sono ingiustificati i livelli di commissioni che fanno pagare agli albergatori?

Una volta ottenuta una risposta a questa domanda ce ne poniamo un’altra: conviene davvero investire in una strategia di vendita diretta online?

Una domanda che ci potrebbe aiutare a capire se le OTA sono effettivamente dei tiranni che si approfittano degli albergatori è la seguente:

Le OTA fanno davvero tutti questi soldi?

Come abbiamo visto anche dai dati prima il loro fatturato e la loro capitalizzazione è in continua crescita, questo a primo impatto potrebbe farci pensare che queste generino profitti esorbitanti approfittandosi del loro potere contrattuale derivante dall'importante quota di mercato che coprono, ma andando ad analizzare più a fondo le finanze di questi colossi andiamo a scoprire delle cose piuttosto interessanti.

Secondo una ricerca di Peter O'Connor, professore di Information Systems presso la Essec Business School di Parigi, nonché online analyst europeo presso PhocusWright, risultano i seguenti dati:

Se guardiamo i dati del 2016 di Expedia vediamo che:

-il transato totale è di 72,4 miliardi di dollari

-il margine di Expedia (dopo aver pagato tutti i suoi fornitori, hotel, compagnie aeree, e autonoleggio) è di 8,77 miliardi di dollari (circa il 12% del transato)

-quando a quest'ultimo importo togliamo tutti i costi che deve sostenere la OTA (personale, tecnologia, marketing e così via) il profitto è di "soli" 461,7 milioni di dollari, che corrisponde al 5,3% dei ricavi ed al 0,64% del transato.

Questo significa che su ogni prenotazione da 100\$ effettuata da Expedia, il guadagno netto delle OTA è di soli 64 centesimi di dollaro

Per quanto riguarda booking invece, questo guadagna grazie alle commissioni degli albergatori circa il 4,3% sul totale del transato, il che significa che ogni 100\$ di prenotazioni Booking ha un profitto netto di 4,3\$.

Guardando le cose da questa prospettiva, le cose appaiono decisamente diverse: nonostante la percezione largamente diffusa che le Ota stiano facendo profitti soprannaturali a discapito degli albergatori, in realtà la maggior parte dei ricavi vengono reinvestiti in marketing e tecnologia, per continuare a sostenere la loro crescita. Per essere chiari è molto difficile che una struttura ricettiva reinvesta una porzione così significativa dei propri profitti in marketing e tecnologia.

La grandiosa scalabilità delle OTA, in altre parole, è semplicemente irreplicabile, sia per le grandi catene alberghiere, che a maggior ragione per strutture ricettive indipendenti. L'efficienza, la scalabilità di tecnologia e marketing, l'assistenza multi-lingua a tutte le ore del giorno e della notte, la fiducia che ottengono dagli utenti, la quantità enorme di dati e le interfacce sempre migliori creano un solco che difficilmente una struttura alberghiera riuscirebbe a valicare.

Se le OTA non esistessero quale sarebbe la situazione oggi? Probabilmente sarebbe ben peggiore: gli hotel dovrebbero affidarsi al marketing e ai canali distributivi tradizionali, che sono notoriamente meno efficienti

e pertanto decisamente più costosi, e ciò avrebbe gravi ripercussioni sul risultato di una struttura alberghiera dato che incrementerebbe notevolmente il costo di acquisizione dei clienti.

Concludiamo quindi dicendo che alla luce dei fatti, le OTA sono sicuramente un alleato in questo mercato e non un nemico come molti albergatori percepiscono.

La morale di questo dibattito è che staccarsi completamente dalle OTA sarebbe probabilmente un grave errore perché in questo scenario è possibile che il costo della vendita diretta, complessivamente, possa essere superiore al costo di una prenotazione intermediata. Questo perché una volta considerati tutti i costi per acquisire traffico, sito web, booking engine, consulenti, agenzie e costi di manutenzione più il costo degli incentivi è possibile che tutte queste sommate possano essere superiori alle commissioni applicate dalle OTA.

Nonostante questo sia vero per la gran parte delle strutture alberghiere, e nonostante si parli di disintermediazione completa, chiariamo che è comunque possibile e vantaggioso in alcuni casi non affidarsi esclusivamente alle OTA ma promuoversi anche tramite canali diretti, ovviamente dopo averne valutato la convenienza attentamente per non incorrere in una strategia sbagliata, parleremo più avanti dei casi in cui questo potrebbe convenire.

### -3.5) Il turista digitale

Se il settore del turismo sta crescendo così tanto negli ultimi anni è sicuramente, se non soprattutto, grazie alle innovazioni digitali, che tra l'altro hanno permesso anche alle OTA di svilupparsi.

La componente digitale sta assumendo sempre più peso nel settore del turismo e sempre di più sta cambiando le abitudini degli albergatori e dei turisti in ogni fase del viaggio, e anzi potremmo dire che ormai questi cambiamenti sono stati già assimilati senza problemi e stanno rapidamente diventando la normalità sostituendo le vecchie abitudini degli hotel manager e dei viaggiatori.

Cambiando ora prospettiva, per quanto riguarda il turista invece, se ci pensiamo negli ultimi 15 anni è cambiato tutto quello che lo riguarda, infatti organizzare un viaggio era decisamente più impegnativo, si pensi al fatto che non c'era nemmeno la possibilità di ottenere autonomamente delle informazioni sulla destinazione o sulla modalità di viaggio, o almeno non con facilità. Infatti fino a relativamente poco tempo fa questo era il lavoro delle agenzie turistiche, informare e organizzare il viaggio per il cliente, cosa che oggi per molti è improponibile se si pensa agli strumenti a nostra disposizione per svolgere questo processo in autonomia.

Le diverse fasi in cui il turista è coinvolto prima, durante e dopo il viaggio sono:

- Scegliere la destinazione, l'alloggio e le modalità di viaggio

- Trasporti in loco

- Offerta di servizi/esperienze locali

- Recensioni

-Scegliere la destinazione, l'alloggio e le modalità di viaggio: una volta questi passaggi dovevano essere obbligatoriamente svolti presso le agenzie di viaggio data la mancanza di altre opzioni. Oggi il turista ha l'opportunità di scegliere da casa e con pochi click, infatti grazie all'avvento di internet e di conseguenza delle piattaforme turistiche è diventato relativamente facile per il turista comparare e informarsi sulle varie strutture della zona che lo interessano.

Oltre alla maggior facilità nel reperire informazioni, le piattaforme offrono questo servizio all'utente a costo zero.

Una caratteristica fondamentale di cui un'attività online deve godere è la fiducia, questa è sempre più importante online, e le OTA fanno sicuramente un ottimo lavoro nel trasmettere questa al cliente, con i loro servizi in una moltitudine di lingue e fruibili 24 ore al giorno.

Tra le informazioni che le piattaforme offrono ne esiste una tipologia molto importante, le recensioni, queste oggi hanno sostituito il passaparola. Queste verranno analizzate poco più avanti.

Un altro fattore che ha contribuito alla crescita del settore turistico, ma che non è strettamente collegato al digitale, è stato sicuramente l'arrivo di compagnie aeree low-cost che hanno rivoluzionato il settore dei trasporti e lo hanno reso sicuramente più accessibile di quello che era una volta, abbassando significativamente i costi proibitivi di un qualsiasi viaggio.

-Trasporti in loco: La tecnologia ha facilitato la vita del turista anche in quest'area, si pensi ad esempio all'arrivo in un paese di cui non si parla la lingua e in cui magari non si parla nemmeno molto l'inglese o addirittura in cui ci sia un alfabeto diverso dal nostro, sarebbe difficile persino farsi portare da un taxi fino all'albergo il giorno dell'arrivo, figuriamoci esplorare la zona nei giorni successivi con i mezzi di trasporto locali.

Come dicevamo oggi la tecnologia oggi permette di usufruire di questi servizi con estrema facilità, si pensi ad Uber, grazie a questo possiamo richiedere un autista in qualsiasi momento della giornata in qualsiasi posto, sempre tramite l'app e grazie alle sue funzioni di geo-localizzazione possiamo scegliere la destinazione facilmente. Questo processo è veloce e sicuro, infatti essendo tutto automatizzato, dal pagamento alla scelta del percorso da eseguire per l'autista, non c'è possibilità che qualcosa vada storto. un'altra tendenza che si sta sviluppando nei servizi di trasporto è il car sharing, anche questo offre molti dei vantaggi che abbiamo visto prima, con la differenza che il viaggiatore fa anche da autista.

-Offerta di servizi/esperienze locali: Anche qui i cambiamenti nell'ultimo ventennio sono stati tanti, e anche questi prevalentemente come i viaggi e gli alloggi venivano proposti all'interno di agenzie turistiche. Sempre grazie soprattutto a smartphone è diventato molto più facile informarsi, anche in real time, sulla proposta locale, anche perché questa oggi viene indirizzata con specifiche tecniche di marketing mirate verso i turisti.

In questo ambito come dicevamo all'inizio della trattazione, l'introduzione degli RSS ha giocato un ruolo importante.

Ultimamente, sempre più spesso sono impiegati nel campo del turismo elettronico (e-tourism), per fornire servizi di consulenza al viaggio e ricavare suggerimenti e preferenze in base alla "profilazione" dell'utente. In questo senso, sono pensati per emulare i servizi generalmente offerti da un agente turistico a cui gli utenti si rivolgono in cerca di consigli sulle destinazioni turistiche; il vantaggio degli RSS in termini di tempo e costi è evidente.

In questi sistemi, l'utente dichiara quali sono i suoi bisogni, interessi e vincoli, e il sistema correla le scelte degli utenti con le destinazioni catalogate.

Una recente innovazione nell'ambito dell'e-tourism, consiste nell'uso di dispositivi mobili come piattaforma principale per l'accesso alle informazioni, che hanno dato origine al settore del turismo mobile.

Il settore turistico presenta poi caratteristiche peculiari, che possono rappresentare nuove sfide e nuove opportunità per l'evoluzione di servizi personalizzati e innovativi: la possibilità di conoscere l'esatta posizione dell'utente, ad esempio, apre la strada a servizi specifici basati sulla geolocalizzazione. Inoltre, poter disporre di informazioni sulla mobilità dell'utente consente di sfruttare tutti i servizi esistenti nelle vicinanze geografiche.

La maggior parte di questi sistemi, lungi dall'essere versioni elettroniche delle tradizionali guide turistiche, incorporano dunque funzioni di personalizzazione che traggono vantaggi dalle funzionalità di rilevamento dei dispositivi mobili moderni, offrendo all'utente la possibilità di avere servizi context-aware avanzati.

Le applicazioni RSS mobile possono limitare il sovraccarico di informazioni andando a selezionare solo quelle mirate rispetto a un determinato cliente. Esse forniscono consigli personalizzati attraverso l'impiego di sofisticate metodologie, fornendo raccomandazioni utili sui servizi turistici e suggerimenti modellati sul profilo dell'utente.

Oltre alla proposta locale in generale, ciò che è molto importante sono gli stessi servizi che può offrire la struttura ricettiva.

Sempre di più si sta diffondendo la pratica di offrire servizi ancillari e servizi locali tramite degli smart device come possono essere gli smartphone.

Vedremo più avanti come gestire queste attività extra, oltre alla mera camera d'albergo, e magari con strumenti digitali, può supportare una crescita dei risultati della struttura.

-Recensioni: oggi c'è la possibilità di lasciare ai turisti che verranno dopo di noi una valutazione personale del servizio complessivo che si è ricevuto durante il viaggio. Le recensioni sono ormai un elemento imprescindibile sulle piattaforme.

Con questo passaggio possiamo dire si chiude il circolo delle fasi del turista, in cui questo lascia informazioni preziose per quelli che devono intraprenderlo dopo di lui.

Quello che conoscevamo come "word of mouth" (o anche detto "passaparola") oggi è stato sostituito dal "word of internet", un mezzo molto più efficace per diffondere informazioni.

Una volta, prima di Internet, un cliente insoddisfatto avrebbe potuto dire al massimo a qualche decina di persone della sua esperienza, oggi invece quel unico cliente insoddisfatto può condividere la sua esperienza con diverse migliaia di persone.

Il Consumer Generated Content (CGC) ha assunto una certa importanza, e questo è specialmente vero nel caso di recensioni di viaggi online, che sono facilmente accessibili e fondamentali per prendere una decisione riguardo il viaggio.

Le recensioni sono diventate fondamentali al fine di compiere una decisione, infatti gli utenti si basano fortemente su queste e le prendono quasi sempre in considerazione prima di fare una scelta.

TripAdvisor ha cercato di quantificare questi fatti tramite una ricerca: "Online Travel Review Study, Role & Impact of Online Travel Reviews" del 2007 che afferma ciò che segue:

- il 97,7% degli utenti legge le recensioni online di altri utenti
- il 77,9% degli utenti ritiene molto importanti o estremamente importanti le recensioni online.
- il 63,7% degli utenti legge recensioni all'inizio del processo di pianificazione del viaggio, il 64,7% fa lo stesso per restringere le varie opzioni che ha preso in considerazione (quindi a metà processo di pianificazione), e il 40,8% usa le recensioni per confermare la propria scelta.
- il 53% degli intervistati non prenoterebbe in una struttura priva di recensioni
- l'87% degli intervistati ritiene che una gestione appropriata delle risposte a una recensione negativa può migliorare l'immagine di una struttura ricettiva.

Le recensioni sono sostanzialmente uno degli elementi centrali con cui trasmettere un'aspettativa attendibile dell'esperienza di cui sta per usufruire il cliente.

Queste oggi sono importantissime, infatti da queste deriva la reputazione della struttura, e questa ha sicuramente un certo impatto sui risultati che consegue l'impresa, vedremo in seguito come tra le varie attività che un buon hotel manager deve eseguire sia importantissimo gestire i feedback e la reputazione online, innescando un circolo virtuoso che partendo dal miglioramento della reputazione, porterà più clienti e clienti sempre migliori, arrivando ad ottenere risultati sicuramente migliori di quelli che si sarebbero ottenuti trascurando quest area.

In conclusione è importante capire come siano cambiate le abitudini e le aspettative del turista per poter elaborare una strategia realmente vincente.

Alla luce di tutti questi fatti, dalla presenza delle OTA nel settore, alle aspettative di un turista digitale, vediamo nel paragrafo successivo come un hotel manager dovrebbe strutturare la propria strategia per riuscire a gestire il proprio business in maniera vincente, date anche le nuove abitudini e aspettative del turista.

### -3.6) Hotel Management nello scenario digitale

Come abbiamo visto grazie alla tecnologia che oggi abbiamo a disposizione il turismo ha subito trasformazioni importanti: sono nate nuove tipologie di attori che di fatto dominano il mercato e anche le abitudini dei turisti sono cambiate notevolmente, il mercato stesso alla fine risulta rivoluzionato, caratterizzato da una competizione sempre più accesa. Avendo concluso la descrizione del panorama in cui si ritrova ad operare una struttura ricettiva passiamo a vedere finalmente come un hotel manager dovrebbe comportarsi e quali strumenti dovrebbe utilizzare al fine di gestire correttamente la propria struttura e raggiungere risultati superiori a quelli della concorrenza.

Vediamo qui di seguito elencati questi strumenti:

- Marketing e gestione dei canali di vendita
  - Gestione del lavoro grazie ai PMS
  - Servizi ancillari
  - Big data e Smart devices
  - Fidelizzazione dei clienti e Brand Reputation
  - Miglioramento canali diretti
  - Revenue management
- 
- Marketing e gestione dei canali di vendita

Se è vero che il marketing oggi si fa principalmente online in qualsiasi settore, questo è sicuramente vero anche per il settore del turismo, ma ciò avviene con particolari caratteristiche.

Una volta il marketing per alberghi avrebbe trovato luogo principalmente nelle agenzie di viaggi, questo oggi non avviene più a causa dell'arrivo di nuovi attori e strumenti nello scenario che hanno permesso la trasformazione digitale del settore turistico.

Come abbiamo visto, oggi il marketing è stato esternalizzato presso le OTA, sono queste infatti ad investire somme importanti in marketing per risultare prima nei ranking dei motori di ricerca.

Sono diverse le OTA a cui può affidarsi una struttura alberghiera, tutte con proposte differenti, prezzi differenti e mercati di sbocco differenti, sta quindi all'albergatore decidere i migliori canali per pubblicizzarsi e vendere il proprio prodotto.

Oltre ad esternalizzare il marketing presso questi attori, un hotel manager potrebbe promuovere la propria struttura tramite canali diretti, ovvero il proprio sito, quando questo si dimostri essere vantaggioso.

Il proprio sito può essere pubblicizzato con diverse tecniche e su diversi mezzi di comunicazioni che possiamo trovare su Internet: motori di ricerca e social network.

Per quanto riguarda la promozione su motori di ricerca, Google è quello per eccellenza, si può ricorrere a due strumenti diversi: il SEO e il SEM.

Il SEO (search engine optimization) è l'insieme delle tecniche volte a migliorare e promuovere un sito Web per incrementare le visite, migliorandone il posizionamento/ranking sui motori di ricerca, tramite il traffico generato naturalmente da questi, il cosiddetto traffico organico, cioè il traffico per il quale non bisogna pagare, a differenza del SEM dove il traffico che questo apporta ha un costo.

Il SEO consiste nell'ottimizzazione dei contenuti del sito affinché questo risulti tra i primi risultati organici per determinate parole che vengono scelte per effettuare una ricerca.

Sono molteplici le pratiche per arrivare ad un SEO fatto bene, bisogna infatti ottimizzare la struttura del sito, del codice HTML, dei contenuti testuali, la gestione dei link in entrata (ovvero che da altri siti puntano sul tuo sito) ed in uscita (che dal tuo sito puntano ad altri).

Poiché Google è il motore di ricerca di gran lunga più utilizzato al mondo, la maggior parte delle attività SEO riguardano lo studio dell'algoritmo di Google e dei suoi periodici aggiornamenti, e le relative azioni per rendere i siti più "graditi" a tale algoritmo.

Il SEM (search engine marketing) ha sempre come obiettivo quello di aumentare le visite sul proprio sito Web, ma con tecniche diverse.

Innanzitutto come dicevamo prima, questo strumento a differenza del SEO è a pagamento, e consiste nell'aggiudicarsi determinate parole all'asta, chiamate keyword, ad un determinato prezzo.

Per rendere il concetto senza appesantire la trattazione possiamo dire che una volta che un utente di Google effettua una ricerca, utilizzando determinate parole, tra le prime ricerche risulteranno gli annunci di chi ha pagato per quella parola, e ogni volta che un'utente vede/accede/acquista da una di queste pagine Google sottrae un determinato importo dall'account Google dell'utente che usufruisce di AdWords, ovvero lo strumento offerto da Google per potersi promuovere grazie al SEM.

Per quanto riguarda i social network, prendiamo in esempio Facebook essendo quello con più utenti.

Questi stanno diventando un canale alternativo su cui fare marketing, anche Facebook come Google offre la possibilità di pubblicizzarsi con uno strumento chiamato Facebook Ads,

Questo come Google Adwords consente di indirizzare la propria pubblicità verso un target ben preciso del mercato a un prezzo concordato.

Come in Google Adwords è possibile scegliere se pagare "*per impression*", ovvero ogni volta che viene visualizzata l'inserzione, "*per click*", ovvero solo se qualcuno clicca sull'annuncio, oppure "*per action*", ovvero quando un utente compie una determinata azione come può essere un'iscrizione o un acquisto.

Le modalità si scelgono in base all'obiettivo da raggiungere, che può essere quello di convertire o quello di aumentare la brand awareness, infatti bisogna tenere bene a mente l'obiettivo della strategia di marketing per applicarla nel migliore dei modi.

Una caratteristica interessante da aggiungere riguardo ai canali di comunicazione moderni, come motori di ricerca e social network, è la loro velocità di saturazione, infatti potremmo dire che Google è già saturo, in quanto ormai tutti utilizzano tecniche di SEM, per quanto riguarda Facebook, questo non è ancora saturo ai livelli di Google ma li raggiungerà presto.

Con la sempre maggiore saturazione di questi canali di comunicazione, cresce anche il costo di questi per ottenere un buon ranking e quindi un buon ritorno.

Questo per dire che il costo di acquisizione di clienti tramite questi strumenti sta aumentando sempre di più e sta crescendo quindi la necessità di trovare canali di comunicazione alternativi. E' infatti acceso il dibattito riguardo la convenienza o meno della disintermediazione dalle OTA dato il crescente costo del marketing effettuato per conto proprio come abbiamo visto.

Ultima cosa riguardante il marketing è che questo può convenire o meno a seconda della situazione, i due fattori che più incidono sono la concentrazione/concorrenza e la *value proposition*, sostanzialmente più un albergo si differenzia dai propri competitor per la propria struttura e la propria proposta più sono le possibilità di ottenere un ritorno dal marketing rendendo possibile l'aumento dei clienti e l'aumento dei prezzi per le camere.

Sostanzialmente possiamo dire che se la nostra offerta può essere facilmente sostituita da un qualsiasi altro competitor nella nostra località non conviene nemmeno investire risorse in marketing, tanto il risultato probabilmente non sarebbe significativo, lo sarebbe invece come dicevamo per strutture che offrono un prodotto particolare che risulterebbe più difficilmente sostituibile.

Con il crescente numero di canali di vendita utilizzati dalle strutture e la crescente necessità di gestire un pricing dinamico per attirare clienti nasce la necessità di uno strumento per gestire il tutto. Questo tipo di strumento oggi risulta fondamentale per la maggioranza degli hotel manager.

Lo strumento digitale di cui stiamo parlando, fondamentale per gestire i vari canali di vendita senza perdere troppo tempo è il channel manager. Questo consiste in un software che aiuta ad aggiornare e sincronizzare tramite un'unica piattaforma i cambiamenti di prezzi e disponibilità sui diversi canali di vendita che la struttura utilizza per proporsi al pubblico.

Vedremo più avanti l'importanza di integrare questo con il proprio sistema PMS per facilitare il lavoro di un hotel manager, e in definitiva l'importanza di integrare questi due con il proprio sistema di revenue management per gestire il tutto nell'ottica di massimizzare i profitti della struttura.

- Gestione del lavoro grazie ai PMS

Gestire un albergo vuol dire coordinare una serie di cose, ad esempio sapere quante camere sono disponibili in un momento, se una camera è occupata o meno in modo da poterla offrire al mercato, se un cliente ha già

lasciato un acconto o meno, quale sarà il tasso di occupazione in una determinata data per poter decidere di quanto personale si avrà bisogno e così via. Sostanzialmente ci sono una moltitudine di accorgimenti da tenere in considerazione perché tutto proceda senza intoppi, quindi check in e check-out dove non avvengano errori, gestione del personale in maniera appropriata a seconda del livello di occupazione e cose di questo genere.

Questo una volta era sicuramente più difficile rispetto ad oggi, ancora oggi c'è chi si affida a strumenti cartacei o a file excel, ma sono entrati a far parte della gestione di un albergo nuovi strumenti che aiutano a gestire tutto il carico lavorativo, questi sono i cosiddetti PMS (Property Management System).

I PMS sono sostanzialmente dei software di gestione alberghiera, questo strumento è fondamentale per svolgere al meglio, in meno tempo e con meno errori tutte le attività quotidiane di una struttura ricettiva. Ogni PMS ha le proprie caratteristiche ma alcune sono fondamentali: effettuare velocemente check-in e check-out degli ospiti; emettere conti, ricevute e fatture; adempire agli obblighi di legge (schede alloggiati, ISTAT, GDPR, e così via); gestire al meglio prenotazioni e tariffe.

I PMS più completi permettono di gestire anche food and beverage, il magazzino e automatizzare qualche processo di vendita.

Un buon PMS può semplificare il lavoro di gestione di una struttura, facendo risparmiare tempo prezioso e aiutando ad evitare di commettere errori.

Per scegliere un buon PMS bisogna fare attenzione ad alcuni criteri: Integrazione, costo, facilità e velocità di utilizzo.

-Integrazione: il PMS deve essere capace di integrarsi con tutti i sistemi di cui una struttura ha bisogno per essere gestita al meglio. Infatti ad esempio un PMS non compatibile con il proprio channel manager (software che viene utilizzato per cambiare i prezzi su una moltitudine di canali di vendita allo stesso tempo) o con il proprio booking engine non apporterebbe un grande aiuto ad un albergatore.

-Costo: ogni struttura ricettiva è significativamente diversa, è importanti infatti sapere di cosa ha bisogno la propria. Sarebbe inutile infatti cercare di risparmiare accontentandosi magari di un software incapace di facilitare realmente i processi lavorativi. Allo stesso tempo, non è neanche necessario puntare a un PMS molto costoso se la struttura ha poche camere e pochi servizi ancillari.

Fortunatamente i tanti PMS Cloud hanno abbattuto i costi iniziali e allo stesso tempo reso più semplice il lavoro anche da un semplice tablet.

-Facilità e velocità di utilizzo: Un PMS deve offrire un setup facile e un'interfaccia intuitiva, altrimenti si rischia di passare più tempo a studiare il software che a usarlo. Bisogna scegliere un PMS comprensibile e utilizzabile da tutto lo staff.

Vedremo verso la fine come questi PMS sono una fonte di dati preziosissima per le società che li analizzano e offrono servizi di Revenue Management alle strutture ricettive. Infatti nei PMS come abbiamo capito

vengono raccolti tutti i dati sul business della propria struttura sostanzialmente: quanti clienti hanno prenotato in ogni singolo giorno? Da quali canali di vendita? A quale segmento appartengono? E così via.

-Servizi ancillari:

Per servizi ancillari si intendono tutti i servizi a pagamento che una struttura ricettiva può offrire oltre al mero soggiorno. Le strutture ricettive generano entrate principalmente con la vendita delle camere ma anche i servizi ancillari giocano un ruolo nel determinare la performance totale, inoltre assumono ancora più importanza dato che sulle prenotazioni come abbiamo visto spesso una fetta va agli intermediari che hanno procurato i clienti.

Diventano quindi una leva fondamentale per incrementare la profittabilità del business, e ignorarli sarebbe un gravissimo errore, questi infatti sono importanti, oltre che per le entrate che generano, nel far emergere tra le altre la propria struttura, sono infatti importantissimi per aumentare la soddisfazione del cliente migliorandone l'esperienza.

Molti albergatori hanno paura di infastidire e far sfuggire il cliente, ma questa non è la realtà, infatti è probabile che il cliente comunque andrà a cercare questi servizi altrove e l'albergatore perderà l'opportunità di aumentare i propri guadagni. In una ricerca la società di consulenza americana Gallup ha dimostrato che gli hotel perdono 174\$ circa ad ospite per un soggiorno di 3/4 giorni solo perché i clienti non conoscono i servizi extra proposti.

Ovviamente i servizi proposti variano da struttura a struttura ma in linea di massima ce ne sono alcuni che porterebbero beneficio alla maggior parte di queste: servizio in camera, servizio ristorante/aperitivo, check-in anticipato e check-out ritardato, ticket per musei e attrazioni, transfer da/per aeroporto/stazione, noleggio bici/auto/moto e così via.

La probabilità di avere successo con i servizi ancillari dipende sia dall'offerta sia dalla modalità in cui viene proposta, bastano infatti pochi accorgimenti per fare upselling al meglio:

-Selezionare alcuni servizi in evidenza sul proprio sito/social ovvero non metterli tutti, in caso siano tanti, in primo piano in modo da appesantire il processo decisionale del cliente; per quanto riguarda le proposte dirette bisognerebbe cercare di personalizzarle indirizzandone diverse a diversi gruppi come potrebbero essere: famiglie, coppie, gruppi di amici.

-Semplificare il processo di acquisto: è facile immaginare che un processo semplice possa aumentare le probabilità di vendita, per semplice intendiamo un processo in cui vengono eliminati passaggi inutili e semplificati quelli complessi, con modalità di pagamento veloci e sicure.

## -Big data e smart devices

I Big Data sono importantissimi nel settore turistico per diversi motivi e per diversi attori.

Questi sono fondamentali sia per le OTA sia per gli albergatori, questi infatti possono analizzare quando e da chi vengono effettuate le prenotazioni in modo da poter scegliere tempistiche e target delle proprie campagne marketing.

Un altro utilizzo dei Big Data, questo spetta principalmente agli albergatori, è il Revenue Management che vedremo più avanti, secondo il quale analizzando i dati sarebbe possibile trovare una struttura dei prezzi ottimale in base alla propria struttura e in base ai competitor.

Avendo a disposizione una tale quantità di dati sarebbe un grandissimo errore infatti non utilizzarli per trovare il giusto prezzo per ogni camera, aggiustando questo in base alle informazioni che emergono dai dati anche in real time.

I Big data e le smart devices offrono un grandissimo contributo anche nell'ambito dei servizi ancillari, infatti si sta sviluppando la tendenza di fornire delle smart devices agli ospiti per proporgli sia i servizi che l'albergo offre sia i servizi che la località in cui si trova l'albergo può offrire, allo stesso tempo sono utilissimi per raccogliere dati sui clienti e di conseguenza cercare di capire cosa vuole il cliente e offrirglielo in caso non lo si stia già facendo.

Una tendenza che sta prendendo piede è quella di offrire ai clienti uno smartphone per la durata delle vacanze, questo oltre ad avere le normali funzioni di uno smartphone permette al cliente di prenotare e usufruire di tutti i servizi che la struttura e la località mettono a disposizione.

In questo modo la struttura ricettiva non incorre nel rischio di non riuscire a proporre i propri servizi, e anzi offre un processo semplice e sicuro per usufruirne.

Un altro vantaggio di proporre i propri servizi tramite smart devices è che tramite queste possiamo ottenere dati importanti, infatti possiamo facilmente vedere quanti hanno utilizzato o meno un servizio, quando lo hanno fatto, grazie alla geolocalizzazione vedere dove vanno, quali zone frequentano e quali sono i loro interessi quindi.

Tipologia di dati che possiamo raccogliere con smartphone dato in dotazione al cliente:

-uso servizi ancillari

-geolocalizzazione

Facciamo un esempio molto banale ma esplicativo, analizzando i dati emersi sul servizio in camera, ci si potrebbe accorgere ipoteticamente che i clienti usufruiscono del servizio in camera soprattutto il primo giorno, mentre dal secondo in poi questo servizio non è così richiesto, avendo a disposizione tale dato è

facile provare a provvedere alla situazione con degli sconti dal secondo giorno in poi per invogliare ad utilizzare il servizio.

Grazie alla geolocalizzazione invece è possibile tracciare le mete più visitate dei clienti, in base a questo sarebbe possibile instaurare alcune partnership con alcune attività nella zona interessata, ad esempio ristoranti o negozi, e ovviamente proporre questi tramite lo smartphone quando l'utente si avvicina alla zona interessata.

Grazie ai dati sarà molto più facile personalizzare l'esperienza dell'ospite dato che sapremo ogni determinata categoria di cliente cosa cerca e come si comporta. E questo ovviamente incide anche sulla soddisfazione generale del cliente. Vediamo di seguito come la soddisfazione del cliente ha un impatto oggettivo ed economico sulla struttura ospitante.

#### -Fidelizzazione dei clienti e Brand Reputation

Per “fidelizzazione del cliente” si intende quell'insieme di azioni volte al mantenimento della clientela già esistente, questa si realizza principalmente attraverso una serie di strategie volte a massimizzare la customer satisfaction

L'obiettivo è mantenere il più alto numero possibile di clienti e di farli tornare il più spesso possibile, in altre parole l'obiettivo è quello di alzare la “customer retention”. Quest'obiettivo è fondamentale per qualsiasi tipo di azienda ma la maggior parte degli imprenditori si impegna di più ad acquisire nuovi clienti piuttosto che evitare di perdere quelli che già ha. Il problema è un approccio totalmente sbagliato, infatti l'imprenditore di solito ha come obiettivo finale quello di concludere la vendita ma il fine deve essere creare un nuovo rapporto con il cliente che non si esaurisca con la singola vendita, anzi questa dovrebbe essere solo il primo passo di una più ampia strategia che porta al ritorno del cliente.

La fidelizzazione quindi inizia sin dal primo contatto che il cliente ha con l'azienda e continua per tutta la durata della relazione tra cliente e attività.

Ci sono diversi motivi per cui la customer retention ha un ruolo critico per la crescita di un'attività:

-Riduzione costi: a seconda del mercato può essere dalle 5 alle 25 volte più costoso attirare un nuovo cliente rispetto a tenerne uno già acquisito (HBR). Nel settore del turismo si pensi ad un cliente che prenota tramite canali diretti e non tramite OTA, c'è una riduzione dei costi che va dal 15 al 30%.

-ROI: un aumento del 5% della customer retention può portare ad un aumento dei ricavi che va dal 25% al 95% (HBR).

-Loyalty: un cliente fidelizzato spende di più rispetto ad un cliente nuovo.

-Passaparola positivo: un cliente soddisfatto è sicuramente fondamentale per generare un passaparola positivo che porterà altri clienti senza sforzo.

Ma come sviluppare un piano di fidelizzazione dei clienti? Come convincerli a tornare?

Un cliente prima di essere fidelizzato, deve essere soddisfatto, altrimenti difficilmente tornerà, e affinché un cliente sia soddisfatto bisogna offrirgli un'esperienza di qualità.

Il cliente compra un'esperienza infatti, non una camera, il suo viaggio è fatto di una moltitudine di particolari e tutti questi devono essere curati per soddisfarlo.

Ecco alcuni elementi da curare affinché il cliente torni, e affinché ne vengano attirati di nuovi in realtà, perché sono tutte azioni che hanno anche effetto sulla Brand Reputation, infatti una gestione corretta di questa aiuterà ad aumentare la clientela e gli introiti:

-Qualità/prezzo: elemento che sta alla base deve essere un servizio di qualità ad un prezzo coerente con questa. Infatti non c'è niente a cui il cliente dia più importanza di un buon sonno, un bel benvenuto, servizi vari funzionanti e un impeccabile pulizia. Tenuti sott'occhio questi aspetti probabilmente si avranno buone probabilità di evitare brutte recensioni e far tornare i clienti

-Servizio personalizzato e inaspettato: Un servizio personalizzato in base alle richieste dell'ospite sicuramente lo farà sentire nel posto giusto, bisogna sapere anche sorprendere il cliente nella situazione giusta. E' qui che entrano in gioco anche i servizi ancillari e il modo in cui vengono proposti.

-Ascoltare e rispondere a recensioni e ai feedback in tempo reale: per quanto riguarda i feedback in tempo reale questo vale soprattutto per piccole strutture, bisognerebbe infatti trovare il tempo ogni giorno per interagire con il cliente nella situazione più opportuna per comunicare affidabilità e agire immediatamente su eventuali problemi. Mentre abbiamo visto prima l'importanza delle recensioni e l'importanza di rispondere a queste (soprattutto quelle negative) e prendere provvedimenti per aumentare la reputazione online della struttura, ricordiamo che tra reputazione e prezzo esiste una certa correlazione, questo come vedremo è un dato che nel revenue management infatti ha un ruolo abbastanza importante.

-La prima e l'ultima impressione: bisogna svolgere le fasi di check-in e check-out con la massima precisione e premura, infatti non è importante solo non commettere errori quando si presenta il conto o svolgere la fase di check-in in maniera veloce e precisa: Bisogna essere solari con l'ospite, accoglierlo e salutarlo calorosamente e interessarsi riguardo al suo soggiorno.

-Mantenere i contatti: riuscire a mantenere i contatti nel tempo, vuol dire per l'ospite avere l'impressione di conoscervi, di potersi affidare a voi e di potervi chiedere un servizio personale senza timore. Se la struttura non è troppo grande sarebbe bene ricordarsi il cognome dell'ospite questo li farà sentire speciali e non un semplice numero di stanza.

-Riservare offerte esclusive: riservare offerte esclusive solo per i clienti che tornano, queste offerte possono essere pacchetti su misura per il cliente o sconti esclusivi, il punto è che il cliente deve percepire i vantaggi dell'essere un cliente abituale.

In un contesto dove i costi per attirare nuovi clienti sono molto alti e dove la competizione si è spostata su scala globale, questa strategia diventa fondamentale per riuscire ad aumentare i ricavi.

-Miglioramento canali diretti

Fare web marketing per strutture ricettive tralasciando il proprio sito internet sarebbe un'enorme opportunità lasciata andare via, in alcuni casi (quando non esiste un'accesa competizione intorno alla value proposition che si offre sostanzialmente), questo è infatti fondamentale per provare ad attirare clienti ma soprattutto attrarli senza pagare le ingenti commissioni delle OTA.

Come sappiamo ciò non sempre porta a ritorni maggiori, anzi in alcune situazioni può solo aumentare ulteriormente il costo d'acquisizione del cliente, quindi una volta accertata la possibilità di poter promuovere il proprio canale diretto vantaggiosamente bisogna seguire alcuni passaggi per fare ciò al meglio.

Il sito è il vero biglietto da visita nell'era digitale, ed è principalmente da qui che i potenziali clienti traggono le informazioni a loro necessarie per decidere se prenotare o meno.

Quali sono gli aspetti che interessano e caratterizzano un utente? Cos'è che garantisce ad un sito di convertire il più possibile?

Il "2017 Travel Website Behavior Study" eseguito dall'azienda Americana Fuel, specializzata in web marketing per strutture alberghiere, in collaborazione con un'altra azienda chiamata Flip.to.

Il sondaggio è stato fatto con un campione di oltre 2300 persone che abbiano prenotato un viaggio online negli ultimi 12 mesi.

-La ricerca parte con la domanda: in media quante ricerche effettua un'utente prima di scegliere un hotel? Lo studio dimostra che l'86% degli utenti visitano al massimo 9 pagine e il numero medio di siti visitati è 4,4; gli utenti non hanno molto tempo da dedicare alla ricerca, quindi se vengono impressionati da un hotel è probabile che lo scelgano subito. Importantissimo quindi fare in modo che l'utente finisca sulla nostra pagina e che quindi questo vi rimanga fino alla conversione.

La morale è che è importantissima la prima impressione che dà il sito, anche perché il cervello inconsciamente decide in una frazione di secondo se il sito è piacevole o meno e di conseguenza se è propenso a continuare a visitare e prenotare tramite il sito.

-Un altro dato importante emerso dalla ricerca riguarda il fatto che il sito web è la fonte di informazioni che conta di più, contrariamente da quello che si pensa è dal sito che il cliente decide se prenotare o no, a prescindere da dove lo faccia, che sia il sito stesso o che sia un OTA.

-Alla domanda “quante volte di solito visiti il sito di un hotel prima di effettuare una prenotazione?” la risposta è stata in media 3,4; questo ci suggerisce che i contenuti di un sito sono molto importanti, come infatti ci potevamo aspettare dopo il secondo punto, essendo il sito la fonte di informazioni più preziosa. La prima visita in media dura 16 secondi ma in totale, sommando le visite successive, l’utente si trattiene 30 minuti in totale sul sito in cerca di informazioni sulla struttura; questo prova il fatto che probabilmente in quei 16 secondi il cliente decide se tornare o meno sul sito e continuare la sua ricerca.

-Le buone foto sul sito dell’hotel sono l’elemento che di più influenza la scelta, lo confermano l’87% degli intervistati. Questo dovrebbe essere un buon motivo per investire in servizi fotografici specializzati in strutture alberghiere

Mi sembra opportuno riportare il caso di un’azienda italiana per far capire quali tecniche stiamo arrivando ad utilizzare per migliorare l’esperienza dei clienti sul proprio sito. La società in questione si chiama Jampaa e nello specifico è un’azienda specializzata in neuro-marketing per il turismo.

Il neuromarketing è una moderna scienza che combina il tradizionale marketing alle neuroscienze.

Questa società lavora su un particolare tipo di big data, quelli personali, quelli che abbiamo nel cervello. Per dire alcuni numeri: il nostro cervello in un secondo elabora circa 11 milioni di informazioni e solo 40 vengono elaborate dalla parte conscia, fondamentalmente quindi siamo irrazionali, o quanto meno la maggior parte delle informazioni nel nostro cervello vengono elaborate inconsapevolmente.

Lo scopo di queste tecniche è quello di analizzare i processi inconsapevoli che avvengono nel nostro cervello mentre visitiamo un sito web.

Per fare ciò raccoglie dati con strumenti quali: elettroencefalogramma (eeg) e Eye Tracking.

L’Eye Tracking consente di monitorare e registrare lo spostamento oculare dell’utente mentre naviga nel web, questo è in grado di captare in maniera accurata e precisa per quanto viene vista una determinata area, dopo quanti secondi un elemento salta all’occhio dell’utente e in che ordine le diverse zone dell’interfaccia vengono visualizzate, di conseguenza si sa come strutturare al meglio il sito e come posizionare strategicamente alcuni elementi, informazioni che difficilmente possono essere raccolte attraverso l’utilizzo dei più tradizionali strumenti di web analysis come Google Analytics, .

L’eeg invece consente di monitorare l’attività elettrica del cervello e permette quindi di registrare le emozioni e gli stati d’animo (concentrazione, stress, calma, divertimento, ecc.) di un utente che naviga in un sito web, in 7 minuti di encefalogramma questa società ottiene un foglio excel di oltre 16 mila righe per un centinaio di colonne, questi dati vengono raccolti, tradotti e analizzati per arrivare ad una soluzione.

La possibilità di combinare queste due fonti di dati consente di determinare gli elementi di successo e i punti deboli di un sito web, l’usabilità dello stesso e il suo appeal.

Con la tecnologia che abbiamo a disposizione è letteralmente possibile entrare nel cervello delle persone e capire che cosa vogliono o si aspettano di ricevere in termini di informazioni, e quando si lavora sull'inconscio non c'è la possibilità di alterare o coprire la propria risposta davanti ad un dato evento. E' quindi oggi possibile definire la struttura ottimale per un sito web specifico per portare l'utente a fare un ben preciso percorso e portarlo poi all'acquisto. Quando una struttura ricettiva si affida a Jampaa questa cerca un campione di potenziali clienti della struttura in questione su cui eseguire il test in modo da ottimizzare il risultato per ogni singolo caso.

In conclusione il layout del sito, i suoi contenuti e la sua usabilità sono elementi fondamentali per un sito di successo, infatti non è una questione di mera estetica, da un sito ben strutturato derivano vantaggi economici oggettivi, si può riscontrare infatti: un notevole aumento del traffico e del tasso di conversione e di conseguenza un aumento dei ricavi generati dalla struttura.

Sostanzialmente capendo che determinati elementi su un sito, e determinate sensazioni che vengono trasmesse all'utente sono fondamentali (come fiducia, sicurezza, facilità d'uso), e capendo che comunque le OTA come abbiamo dimostrato prima mantengono comunque un ruolo fondamentale, soprattutto all'inizio, nel processo di scelta dell'albergo da parte dell'utente.

Bisogna investire di più nel sito stesso che sul marketing intorno a questo, infatti anche investendo in marketing è più probabile che l'utente trovi la nostra struttura, e forse di conseguenza il nostro sito, grazie alle OTA.

Sostanzialmente bisogna accettare che le OTA sono fondamentali in questo processo di ricerca, ma bisogna tenere a mente che una volta individuata una struttura tramite OTA, magari il cliente cercherà informazioni maggiori sulla pagina Web della struttura e se questo sito avrà determinate caratteristiche probabilmente l'utente prenoterà direttamente da questo, risparmiando all'albergatore le commissioni che avrebbe dovuto pagare se l'utente avesse prenotato tramite OTA

## -Revenue Management

Un altro strumento possibile grazie all'avvento dei big data e del loro sempre più accessibile utilizzo è il revenue management.

Il revenue management, tradotto con gestione dei ricavi, è quel sistema che punta ad ottimizzare l'occupazione e la tariffazione in modo da massimizzare i guadagni. C'è molta confusione quando si parla di revenue management, al contrario di quello che in molti pensano questo non è semplicemente cambiare le tariffe in base ai competitors, non è aprire e chiudere i portali, non è sicuramente ribassare i prezzi (infatti l'obiettivo sarebbe quello di riuscire ad alzarli).

Un revenue management correttamente applicato si traduce nella vendita della giusta camera, al giusto cliente, nel giusto momento, al giusto prezzo.

L'obiettivo principale è sfruttare al meglio le caratteristiche di una struttura per creare un prodotto ad hoc. Si punta ad influenzare la domanda combinando tra loro gli elementi base del revenue management: prezzo, marketing e distribuzione.

Uno degli elementi di fondamentale importanza da cui si deve partire è la conoscenza del proprio mercato, quindi della domanda e dell'offerta di tale mercato, questa è la prima cosa che bisogna analizzare prima di avventurarsi in qualsiasi pratica di gestione delle tariffe altrimenti si rischia solo di abbassare i prezzi ottenendo l'opposto dell'effetto desiderato.

Il revenue management è interamente basato su dati, senza questi è impossibile eseguirlo correttamente. La base di questa strategia consiste nell'analisi dei dati, in particolare quelli che ci permettono di analizzare la domanda e l'offerta nel proprio mercato come dicevamo.

I tre obiettivi che si vanno a perseguire seguendo una strategia di revenue management sono i seguenti: riduzione dei costi, ottimizzazione dell'occupazione giornaliera, massimizzazione del fatturato.

Il revenue management è fondamentale in quei settori in cui si ha a che fare con i cosiddetti *perishable goods*.

I perishable goods sono dei prodotti con delle caratteristiche particolari, come possono essere biglietti aerei o camere d'albergo, questi prodotti sono "deperibili" nel senso che sono strettamente *time-dependent*, in altre parole si ha una sola occasione per vendere una determinata camera per un giorno, e quest'occasione si presenta il giorno stesso, una volta superata questa data, il prodotto non è più vendibile per quella data ovviamente essendo passata l'opportunità di venderlo, a quel punto bisogna rimuoverlo dall'inventario e offrirne uno nuovo, ovvero la camera per il giorno dopo.

Un'altra caratteristica di questi è la loro offerta fissa, a differenza di altri settori in cui la produzione può fluttuare a seconda della domanda, nel settore alberghiero questo non può succedere per ovvie ragioni, ovvero a causa del proprio inventario fisico di camere che non può cambiare.

Qual è allora la logica del revenue management per gestire questo tipo di prodotti?

Per prodotti *non-perishable* come abbiamo detto prima è possibile intervenire sull'offerta in base alla domanda che si presenta e questa situazione può essere descritta con il seguente grafico:

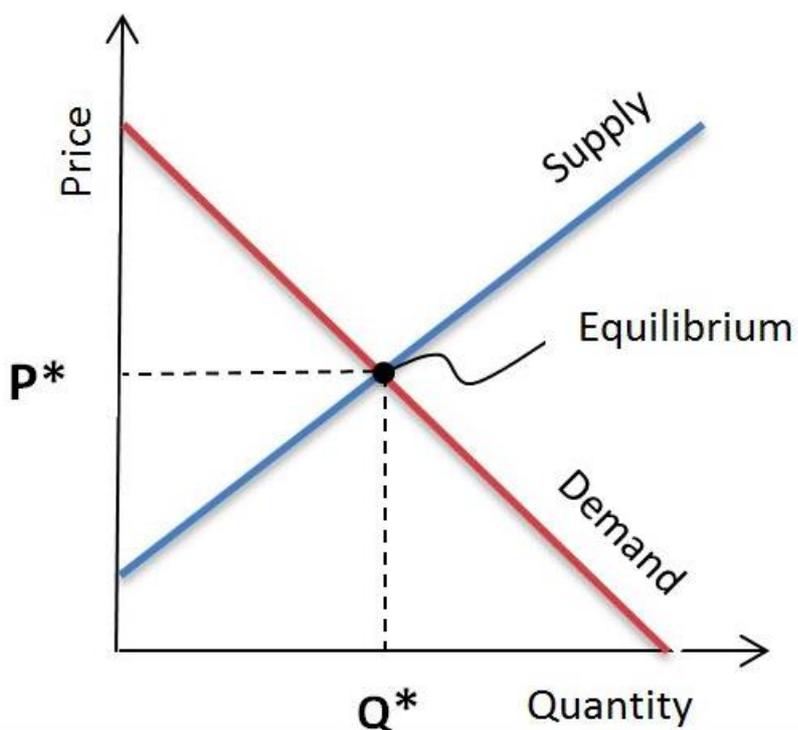


figura 3.8) equilibrio di mercato in settori con non-perishable goods

Mentre per il caso di *perishable goods* essendo l'offerta fissa, l'unica leva su cui si può agire è quella del prezzo a seconda delle fluttuazioni della domanda. Come vediamo nel grafico di seguito:

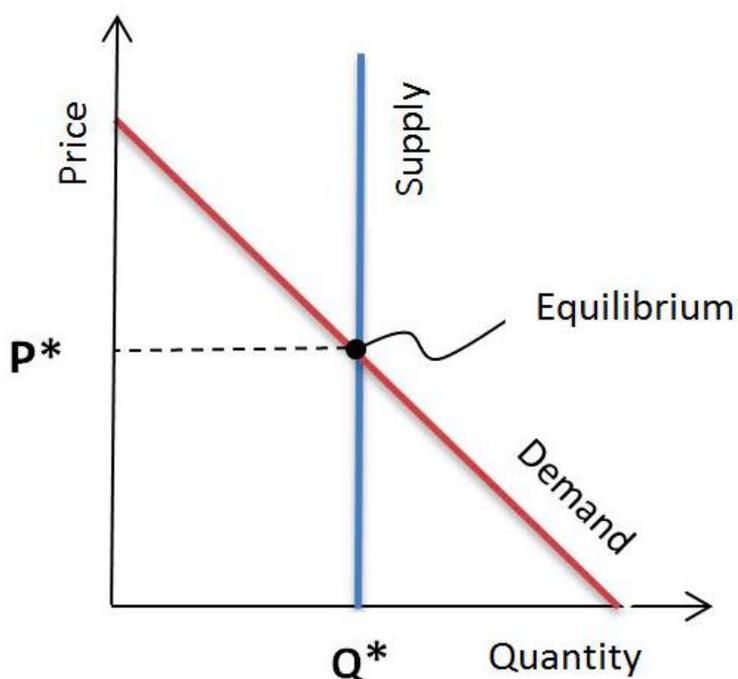


figura 3.9) equilibrio di mercato in settori con perishable goods

Il concetto quindi è il seguente: in generale quando la pressione della domanda è forte, il prezzo dovrebbe salire; quando invece la domanda è debole, il prezzo dovrebbe scendere per cercare di aumentare il tasso d'occupazione.

Questo concetto ha un nome: “*dynamic pricing*” questo consiste perciò nel aggiustare il prezzo a seconda delle fluttuazioni della domanda, anche se la previsione iniziale era sbagliata.

L'aggiustamento del pricing è la chiave per incrementare la profittabilità in questo settore.

Sostanzialmente in uno scenario perfetto il risultato di questa strategia sarebbe quello di ottenere: una piena occupazione della camera, al massimo prezzo potenziale, con la minore spesa (in commissioni e costi in generale).

Vedremo nel seguente capitolo come Lybra Tech, società di Revenue Management, cerca di raggiungere questi obiettivi.

Sostanzialmente in questo paragrafo abbiamo visto gli strumenti che si presentano ad un hotel manager per poter promuovere e far funzionare la propria struttura al meglio.

Bisogna sottolineare comunque che al centro del business rimane comunque la struttura e i servizi che questa può offrire, questo per dire che spesso senza una value proposition degna di nota, è difficile andare a fare marketing e implementare soluzioni di digital management efficaci.

Perché questi strumenti digitali (come revenue management, digital marketing, miglioramento canali diretti) e processi (fidelizzazione cliente, servizi ancillari) siano efficaci, bisogna partire comunque da un buon punto di partenza, da un concetto che nel mercato può funzionare, sia a livello di prodotto sia a livello di prezzo, una volta partiti da questa base poi è possibile agire ulteriormente su questi strumenti che abbiamo visto, altrimenti sarebbe veramente difficile tirarne fuori qualcosa di buono.

E' importante sottolineare questo perché molti manager non capiscono che senza una buona base è difficile, se non impossibile, sfruttare questi strumenti e quindi portare a fidelizzare più clienti, vendere la camera al massimo prezzo potenziale, far utilizzare ai clienti servizi ancillari e così via, in modo da ottimizzare i propri ricavi distaccandosi dalla concorrenza.

Come abbiamo già detto, quando la competizione intorno a una determinata value proposition è alta, ovvero più sono i competitor diretti e più la loro struttura è sostituibile con la nostra, meno saranno i margini per fare marketing e per ragionare in termini di revenue management.

Quando riusciamo però a distinguerci dalla competizione, allora si che usare questi strumenti che abbiamo visto si traduce in un ritorno economico importante che comporta una crescita superiore rispetto a quella della concorrenza e del settore in generale.

## Capitolo Quarto CASE STUDY: LYBRA TECH

### -4.1) Il presente di Lybra Tech

In questo capitolo parleremo di un case study riguardante una società chiamata Lybra Tech, vedremo il contesto in cui questa nasce, il business di cui si occupa aiutando gli albergatori a sviluppare una strategia vincente, e i suoi possibili sviluppi futuri.

Le informazioni che tratteremo provengono direttamente da un colloquio con il team e l'amministratore delegato e co-founder della società, Fulvio Giannetti.

Lybra Tech fornisce un sistema di Revenue Intelligence di ultima generazione, completamente Cloud based. Grazie alla combinazione tra tecnologia, facilità di utilizzo e capacità di analisi, Lybra è in grado di supportare e migliorare sensibilmente il revenue e la profittabilità dell'hotel. Lybra fornisce un prodotto impareggiabile perché accentra e semplifica su una piattaforma tre attività: dati, revenue, marketing.

L'idea di Lybra Tech inizia a svilupparsi intorno a fine 2016, inizia a crearsi un team, inizia a sviluppare il proprio software e a cercare i primi clienti dopo aver attraversato una fase di test. Nel 2018 entra a far parte del programma di accelerazione di start up presso Luiss Enlabs, acceleratore d'impresa nato dalla joint venture tra LVenture Group, holding di partecipazioni specializzata nel seed venture capital quotata sull'MTA di Borsa Italiana, e l'università LUISS.

In seguito al programma di accelerazione riesce a raggiungere metriche tali che le concedono di essere presentata al mercato degli investitori durante il cosiddetto Demo Day, appunto giorno in cui le start up meritevoli si presentano agli investitori e presentano i propri dati e la propria strategia per raggiungere i propri obiettivi.

Durante il Demo Day questa raggiunge un risultato straordinario, raccoglie circa 1.200.00 Euro, somma tre volte superiore alla propria richiesta.

Per dimostrare il successo che questa azienda sta avendo nonostante la sua giovane età, si pensi che attualmente opera con 134 hotel, e ne ha altri 100 in fase di test, questi si dividono in 8 paesi: Italia, Croazia, Grecia, Portogallo, Russia, Francia, Polonia.

Lybra prevede di raddoppiare il proprio portafoglio clienti entro la fine del 2019, questo sarà possibile perché c'è in piano di mettere il focus sui gruppi di hotel piuttosto che quelli indipendenti da cui sono partiti e con i soldi raccolti si ha in piano di accelerare il processo di vendita.

Attualmente per vendere il proprio prodotto Lybra Tech utilizza tre canali: diretto, reseller e partnership (per fare un esempio, hanno una partnership con Host, ovvero il PMS più importante in Portogallo).

Vediamo ora perché il Revenue Management e quindi di conseguenza Lybra Tech hanno avuto l'opportunità di svilupparsi così tanto negli ultimi anni e da quali fattori tutto ciò è stato rallentato.

Tutto ciò è stato reso possibile perché stiamo affrontando una fase di transizione abbastanza importante che riguarda diversi aspetti.

i fattori che hanno fino a poco tempo fa hanno rallentato un approccio di revenue management sono sostanzialmente tre:

- fattori culturali
- mercato frammentato
- difficoltà tecniche nello scambiare dati

Per quanto riguarda i fattori culturali, gli albergatori stanno sperimentando una fase di passaggio da imprenditore puro di real estate a manager, come abbiamo visto oggi il mercato del turismo è profondamente cambiato a causa della presenza delle OTA che hanno reso possibile l'accesso a un mercato globale per gli albergatori, oggi c'è molta più competizione per questo motivo e bisogna iniziare a cambiare mentalità, con gli strumenti che abbiamo a disposizione sarebbe un errore gravissimo non approfittarne, oggi serve un approccio basato sui numeri, bisogna saper sviluppare una strategia intorno a questi. Ed è qui che il Revenue Management viene in nostro aiuto.

Essendo il mercato del turismo inoltre molto frammentato, sia dal punto di vista delle strutture ricettive, sia dal punto di vista dei provider, ciò ha comportato la difficoltà nell'ottenere e scambiare dati sul settore, e senza una notevole quantità di dati è impossibile fare Revenue Management nella maniera corretta.

Oltre all'elevata frammentazione del mercato, ciò che ha comportato questa difficoltà nello scambiare dati è anche la sostanziale differenza di sistemi tecnologici usati dai providers di PMS, ciò ha reso molto difficile a sistemi terzi di integrarsi con un numero significativo di questi.

Oggi grazie agli sviluppi tecnologici è sempre più facile e meno costoso usufruire di dati a livello aggregato di settore grazie ad attori come Lybra Tech che sono riusciti a scalare in questo mercato, riuscendo a costruire un network sempre più completo da cui prendere dati, come vedremo in seguito questa è collegata in real time con una moltitudine di attori, tra cui oltre 20.000 agenzie di viaggio (dati offline), oltre un centinaio di PMS (dati interni), e diverse OTA (dati online).

#### -4.2) Come funziona il Revenue Management System di Lybra Tech

Ora vediamo come funziona un RMS (Revenue Management System) in pratica.

Innanzitutto c'è la necessità di collegare questo sistema ai PMS (Property Management System), i PMS sono dei software che aiutano gli albergatori a tenere in ordine i propri dati come sappiamo, questi dati riguardano: camere libere, prenotazioni, da quali canali provengono, che segmento di mercato interessano e così via. Fino a relativamente poco tempo fa era abbastanza complesso effettuare questo collegamento tra RMS e PMS ed è per questo che prima parlavamo della difficoltà di scambiare dati in un mercato così frammentato. Sostanzialmente il primo passo per implementare un RMS è quello di collegarlo con un PMS in modo tale da poter ottenere dati interni, anche detti dati locali, cioè quelli che riguardano prenotazioni passate e attuali.

Lybra Tech grazie ai dati che ottiene dai PMS è in grado di costruire serie storiche sugli andamenti delle prenotazioni nel passato, e questo è il primo passo per costruire un database di informazioni tale da poterci permettere di sviluppare una strategia basata sui dati e quindi sui numeri che punti ad una strategia migliore rispetto a quella dell'anno passato.

Lybra Tech ovviamente offre questi servizi infatti si connette automaticamente oltre che al PMS anche al proprio channel manager in modo da integrarsi il più possibile con l'intera attività di un hotel manager e risparmiare a questo tempo prezioso oltre che fornirgli indicazioni operative.

Il secondo gruppo di dati che Lybra Tech analizza riguarda i dati esterni, ovvero quelli sul settore e in particolare sulla concorrenza, tenere questi in considerazione è fondamentale dato l'aumento della stessa e del peso che ha sulle strategie di una struttura. Grazie a questi dati è possibile capire il proprio posizionamento, questo infatti dipende dalla concorrenza e dalla reputazione (sia del proprio albergo che di quello dei concorrenti) che un albergo ha.

E' chiaro che tra reputazione e prezzo esista una correlazione, e tenere in mente questa è sicuramente fondamentale per poter confrontare la propria struttura con quelle con cui compete.

Una parte di questi dati viene ottenuta tramite dei software di *scraping*, questi permettono di scansionare i prezzi e la reputazione di una struttura che si possono trovare su OTA, essendo dati pubblici lo *scraping* è possibile, cosa che non è possibile fare con i dati che provengono da PMS e agenzie di viaggi/tour operator, questi infatti vengono ottenuti direttamente da questi grazie a degli accordi.

Un altro gruppo di dati presente tra quelli esterni che incide sull'occupazione riguarda gli eventi, questi possono essere eventi culturali, eventi sportivi, meeting importanti nelle vicinanze e così via.

Una particolarità di Lybra Tech è quella che è connessa con più di 20.000 agenzie di viaggio come dicevamo, questa combinazione di dati online e dati offline garantisce un dataset molto ampio da cui si possono ricavare informazioni preziose sulla strategia da utilizzare.

Un dato fondamentale che Lybra Tech offre ai propri utenti, continuando sulla scia dei dati esterni, riguarda la pressione della domanda, ovvero si cerca di capire quante persone stanno prenotando in un determinato giorno in una determinata località ottenendo questi dati direttamente dai vari canali di vendita, ovvero sito web, OTA e agenzie di viaggi.

Questo dato non può essere ottenuto grazie a software di *scraping*, essendo dati che le OTA non pubblicano ma che comunque raccolgono e analizzano, questi infatti vengono ottenuti grazie a degli accordi che Lybra Tech ha con le OTA,

Questo elemento combinato con quelli precedenti offre uno spunto sulle azioni da intraprendere a livello di pricing.

Il pricing è l'elemento finale di tutto questo processo di analisi, infatti una volta analizzati tutti questi dati, l'algoritmo di Lybra Tech restituisce in risposta il pricing ottimale per una determinata camera in un determinato giorno. Per alleggerire la gestione del pricing all'albergatore inoltre Lybra Tech è l'unica società di Revenue Management ad utilizzare algoritmi di Machine Learning in grado di capire quando l'utente vuole agire sul prezzo cambiandolo e quando non vuole farlo, evitando di proporre l'azione che secondo il sistema andrebbe intrapresa sul prezzo in tal caso.

Oltre al pricing, come sappiamo, il revenue management è utile anche per intervenire sul marketing e sui canali di distribuzione, infatti a seconda della pressione della domanda (analizzata per ogni segmento di mercato e per ogni canale di vendita) possiamo intervenire dove necessario, aumentando le spese in un determinato canale (se la pressione è bassa e c'è bisogno di attirare clienti che provengono principalmente da questo) oppure chiudendolo e lasciando aperti canali meno costosi (se la pressione è alta infatti vuol dire che qualche cliente probabilmente arriverà anche se si dovesse chiudere qualche canale di vendita).

Una cosa importantissima da dire è che il Revenue Management in parte è una scienza e in parte è basato sulle diverse opinioni dei manager, trattandosi di scelte che non possono essere replicabili e quindi confrontabili empiricamente, ogni revenue manager ha infatti la sua strategia, il suo punto di partenza e il suo obiettivo quando intraprende il processo di revenue management che può essere un qualsiasi kpi: occupazione, revpar (revenue per available room), analisi dei dati storici e così via.

Lybra Tech ha cercato di standardizzare questo processo cercando di renderlo scientifico se così possiamo dire. Questa società cerca inoltre di semplificare questo processo non appesantendo l'utente con troppe informazioni, infatti avere troppe informazioni potrebbe comportare difficoltà invece di risolverle.

Possiamo dire che Lybra Tech svolge il 70% del processo di revenue management lasciando l'ulteriore 30% all'utente nel caso in cui questo voglia andare più a fondo con l'analisi e le derivanti azioni da intraprendere,

è possibile comunque richiedere moduli aggiuntivi da analizzare in caso in cui il revenue manager sia esperto e voglia approfondire le ricerche e le statistiche sulla propria struttura.

Questo processo di revenue management che viene scomposto nel 70% su Lybra e 30% sull'utente si riferisce anche al fatto che esistono particolari tipi di clienti/segmenti di mercato, per intenderci clienti business in particolare con cui l'albergo ha una convenzione o che comunque non prenotano online, su cui Lybra Tech non può agire, in questo senso una parte del processo di revenue management viene lasciata all'utente che dovrà occuparsi di gestire tali segmenti senza i consigli operativi di Lybra, ma grazie a questa può comunque rendersi conto del problema facendo un'analisi per segmenti e notando che quel determinato segmento sta performando sensibilmente peggio rispetto agli anni passati e quindi intraprenderà azioni per sistemare questa situazione.

Questo processo standardizzato di cui parliamo ha un punto di partenza fisso, il cosiddetto "*same point in time*".

Sostanzialmente si confrontano tramite un calendario intuitivo i ricavi confermati per i giorni di quest'anno con quelli dell'anno scorso per avere un'idea di come quella determinata data si stia comportando rispetto agli anni scorsi.

Le cose da fare qui sono principalmente due, vedere dove siamo troppo alti e vedere dove siamo troppo bassi, ovvero vedere dove stiamo ottenendo risultati significativamente migliori o significativamente peggiori rispetto alle stesse date dell'anno passato, qui possiamo fare un'analisi per segmenti di mercato, per canali di vendita e così via. Da qui ciò che ci viene in aiuto è la possibilità di studiare per ogni singolo giorno, sia le previsioni sull'occupazione, sia da quale canale queste arrivano, sia a quali segmenti di mercato appartengono.

Infatti i pilastri del Revenue Management sono il *forecasting* (ovvero fare previsioni) e la segmentazione, per quanto riguarda il primo questo sarebbe abbastanza difficile da effettuare se non impossibile per un albergo indipendente, servono infatti una quantità enorme di dati e servono competenze specifiche per poterli utilizzare, è per questo che stanno prosperando società di Revenue Management specializzate nell'ottenere ed elaborare questi dati per gli alberghi.

Il forecasting e la segmentazione sono elementi che nel processo standardizzato di Lybra Tech analizziamo dopo aver analizzato il *same point in time*.

Più è accurato il *forecasting* più sono precise ed efficaci le soluzioni che si possono implementare.

Per quanto riguarda la segmentazione questa è fondamentale in un mercato del genere dove i beni/servizi che vendiamo sono camere d'albergo, questi sono detti perishable goods come abbiamo visto prima, infatti se rimangono invenduti comportano comunque un costo fisso per la struttura.

Quando parliamo di questa tipologia di beni, bisogna sottolineare che non essendo possibile “aumentare la produzione”, diventa fondamentale differenziare il proprio prodotto, ovvero indirizzarlo verso diversi segmenti che di conseguenza hanno abitudini e esigenze diverse.

I due segmenti più importanti nel turismo sono il segmento leisure e il segmento business, questi hanno comportamenti sostanzialmente differenti, infatti il primo è più sensibile al prezzo e tende a prenotare con più frequenza rispetto all’altro gruppo sotto data, il secondo ha caratteristiche contrapposte al primo infatti tende di meno a prenotare sotto data ed è meno sensibile al prezzo.

Possiamo ulteriormente scomporre questi due segmenti in altre due categorie: individuali e gruppi, anche questa distinzione caratterizza il cliente, infatti a seconda che sia un gruppo di clienti o un cliente individuale questi avranno modelli di prenotazione diversi e magari si aspetteranno servizi diversi.

Andando a fare un’analisi a livello di segmento possiamo vedere anche attraverso quali canali stiamo ottenendo risultati migliori concentrandoci di più su questi.

Avere dati accurati sul *forecasting* è fondamentale anche a livello di marketing, ad esempio in un periodo dove la pressione della domanda è molto forte potremmo chiudere i canali più costosi evitando di ottenere prenotazioni tramite questi e quindi evitando di perdere una parte della transazione.

#### - 4.3) Sviluppi futuri e conclusioni

Per quanto riguarda gli sviluppi futuri, Lybra Tech prevede di ampliare il proprio servizio implementando un sistema di revenue management per strutture che non siano alberghi, come possono essere ad esempio gli appartamenti e vedremo come questi richiederebbero un modello di analisi leggermente diverso rispetto agli alberghi. Oltre ad ampliare il proprio servizio a strutture extra alberghiere, Lybra Tech ha in progetto di implementare un servizio di *Total Revenue Management e Group Displacement*.

Lybra ha in mente inoltre di approfondire la propria collaborazione con i tour operator oltretutto, vedremo di seguito in che modo.

Per quanto riguarda le differenze che intercorrono tra un sistema di Revenue Management per alberghi e per appartamenti queste riguardano principalmente l'individuazione della concorrenza.

Per quanto possa essere relativamente facile per un hotel individuare i propri concorrenti per un appartamento risulta leggermente più difficile dato che questi presentano differenze più marcate per loro, per individuare la concorrenza in questo caso si andrà a segmentare il mercato di questi, per zone (centro, fuori centro, periferia) e per costo (basso, medio, alto) andando a formare diversi cluster di appartamenti e potendo confrontare un dato appartamento in un dato cluster con il cluster stesso.

Il Group Displacement invece riguarda il processo e l'analisi che bisogna affrontare nella scelta di accettare o meno un gruppo nella propria struttura, per gruppo intendiamo un gruppo di decine e decine di persone che occuperebbero una porzione significativa della struttura, si parla di clienti business per intenderci. A primo impatto ciò potrebbe risultare controintuitivo ma se ci si sofferma si capisce facilmente che a volte potrebbe risultare più profittevole rifiutare un gruppo piuttosto che accettarlo.

Innanzitutto bisogna dire che i gruppi spesso ottengono un prezzo più favorevole rispetto al singolo viaggiatore, le stesse camere che andrebbero al gruppo potrebbero essere vendute ad un prezzo più alto tramite OTA o tramite il sito.

Questo è il motivo per cui bisogna effettuare una "*displacement analysis*" prima di accettare un gruppo. Prima di accettare un gruppo sostanzialmente bisognerebbe porsi alcune domande, come: quante camere occuperà? Quanti ricavi deriveranno da food and beverage e altri servizi? Verrà prenotata una meeting room? E in caso a quanto verrebbe prenotata questa?

Bisogna sostanzialmente valutare il ricavo totale che proviene dal gruppo, non solo le camere ma anche tutti i servizi extra, e confrontare questi con le entrate che genererebbero i clienti non business che altrimenti avrebbero prenotato, e agire di conseguenza.

E' evidente come l'analisi dei Big Data qui può darci una mano, aiutandoci a capire quale sarà la pressione della domanda nella data interessata e quale potrebbe essere il prezzo da applicare in questo periodo, in questo modo una *displacement analysis* può essere eseguita correttamente essendo questa basata su dati concreti.

Ultimo strumento che Lybra Tech ha in mente di implementare nel proprio sistema riguarda l'implementazione di tecniche per raccogliere e analizzare dati sui servizi ancillari.

In questo modo diventerebbe un servizio di cosiddetto "Total Revenue Management", e in teoria così dovrebbe essere ogni sistema di revenue management, tralasciare dalle considerazioni economiche e dal revenue complessivo questi servizi sarebbe un grave errore, infatti questi non sono meno importanti delle camere stesse in quanto apportano una quota significativa delle entrate dell'albergo.

Questo servizio inoltre permetterà in alcuni casi anche di prolungare la stagionalità dell'albergo.

Fuori stagione non essendoci domanda, il prezzo della camera per forza di cose dovrebbe essere eventualmente più basso rispetto a quello previsto per la stagione lavorativa per poter attirare clienti, rendendo perciò la situazione non profittevole all'apparenza, ma se ci soffermassimo solo sul prezzo delle camere faremmo un grande errore, come abbiamo ormai capito.

Grazie a questo nuovo servizio di total revenue management sarà possibile ottenere un'analisi sulle entrate totali che la struttura genererebbe anche fuori stagione grazie alla previsione delle stesse.

Sostanzialmente includere i servizi ancillari nell'analisi di revenue management non solo aumenterà i profitti durante la stagione, ma potrebbe addirittura prolungare la stessa rendendo profittevoli periodi dell'anno che all'apparenza sembravano non esserlo.

Passiamo ora a vedere come Lybra cerca di approfondire la propria collaborazione con i vari tour operator.

Lybra ha in piano di aiutare i tour operator cercando di fornirgli un sistema che sia in grado di creare una classificazione standardizzata dei tipi di camera, aiutando i tour operator a proporre un servizio migliore ai propri clienti, dato che sarà possibile ricondurre le varie denominazioni di una camera ad un nome standardizzato, sembra banale ma se classifichiamo tutti i tipi di camera questi possono arrivare fino a diverse migliaia. Questo sistema si baserà su algoritmi di classificazione "*k-nearest*". Sostanzialmente Lybra aiuterà i tour operator a standardizzare le tipologie di camera aiutando i tour operator a confrontare tra loro diversi hotel e quindi proporre la scelta migliore al proprio cliente

Oltre a questo con il suo sistema cercherà di effettuare una mappatura geografica migliore per evitare che le ricerche diano o non diano determinati risultati.

Un'altra caratteristica di questo sistema offerto ai tour operator è quella di segmentare meglio il mercato a livello di offerta, sostanzialmente analizzando la reputazione di un hotel sarà possibile indirizzare meglio gli hotel verso i clienti, ad esempio alcuni saranno più indicati verso famiglie con bambini, altri verso coppie, altri verso gruppi di amici in vacanza e così via.

In cambio di questo servizio, Lybra riceverà i dati sulle ricerche effettuate dagli operator durante il processo di vendita con il loro cliente, questo aiuterà Lybra a migliorare ulteriormente la precisione delle proprie previsioni e a conoscere meglio le caratteristiche di ogni tipo di segmento di clientela.

Passiamo ora a valutare i benefici che un sistema di revenue management comporta.

La valutazione di un processo di revenue management in termini di incremento di profitti è una materia complessa, in quanto ogni struttura differisce sostanzialmente dall'altra e i risultati ottenuti da una potrebbero non coincidere nemmeno in parte con quelli ottenuti da un'altra.

Il Revenue Management punta a far raggiungere alle strutture ricettive il loro potenziale massimo, si capisce facilmente che una strategia di revenue management avrà più effetto su una struttura che ad esempio non ha mai nemmeno sentito parlare di pricing dinamico.

Un altro fattore che aggiunge complessità, oltre al livello più o meno corretto di gestione, è la diversità di clienti che una struttura ricettiva ospita. Infatti come dicevamo prima esistono dei clienti su cui il revenue management non può influire, perciò è più probabile che queste tecniche forniscano più benefici a una struttura che ad esempio ottiene i propri clienti principalmente tramite prenotazioni online piuttosto che tramite convenzioni con delle società per ospitare i propri clienti business.

Lybra non ha una metrica che riguardi le performance dei propri partner, però possiamo prendere il *churn rate* come indicatore e possiamo dire che questo è inferiore al 1%, dato che solo un partner ha rescisso la propria collaborazione con Lybra, ma questo causa una complicazione al di fuori delle competenze di questa.

Il calcolo dei benefici del revenue management è comunque duplice: da una parte l'ovvio aumento dei ricavi che come abbiamo detto cambia da situazione a situazione, questo può arrivare fino al 40%, nel caso in cui non si siano mai state intraprese tecniche di revenue management e in caso in cui si arrivi ai clienti leisure o business principalmente tramite l'online. Da questo 40% si va a scendere a seconda di quanto sia il margine su cui le tecniche di revenue management possono essere applicate, possiamo dire sostanzialmente che l'efficacia di questa disciplina dipende molto dalla tipologia dei clienti della struttura.

Oltre che apportare benefici in termini economici, la tecnologia di Lybra Tech comporta un notevole risparmio di tempo, fattore da non trascurare perché altrimenti il processo di revenue management porterebbe via tempo prezioso all'hotel manager in caso sia questo ad occuparsi di revenue management distogliendolo da altre attività inerenti la propria struttura, o al revenue manager in caso sia presente questa figura specifica nella propria struttura, portandogli via tempo prezioso per poter implementare una strategia realmente efficace.

Esistono comunque delle società specializzate in benchmarking per il turismo, con queste è possibile stabilire quanto la propria performance sia stata superiore a quella del mercato di riferimento.

Infatti un incremento di ricavi rispetto all'anno precedente non vuol dire automaticamente che si siano raggiunti risultati migliori, sono migliori rispetto all'anno precedente di sicuro, ma magari è un risultato dovuto alla crescita generale del settore e quindi non dovuta ad una migliore gestione della propria struttura.

Queste società di benchmarking (per citarne qualcuna: H Benchmark, Hotel Advisors, Str Global), aiutano sostanzialmente le strutture ricettive a valutare la propria performance eliminando il cosiddetto *noise*, ovvero fattori esterni, cioè cause non imputabili alla gestione della struttura.

## CONCLUSIONE

Per concludere la trattazione riassumiamo i punti fondamentali che abbiamo attraversato.

Ribadiamo che lo scopo di questa tesi è di descrivere lo scenario attuale in cui un hotel manager si trova ad operare e di conseguenza gli strumenti e le strategie che questo dovrebbe utilizzare per riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo e un risultato migliore rispetto alla concorrenza.

Sostanzialmente abbiamo visto come il digitale è entrato a far parte di ogni settore e come abbia rivoluzionato quello del turismo, infatti abbiamo visto come le OTA si siano conquistate una quota di mercato dominante all'interno del settore, e approfondendo la ricerca su queste è uscito fuori che nonostante la loro continua crescita, che potrebbe far pensare a un abuso di posizione dominante, queste non generano un livello di profitti tale da poter essere inquadrate come tiranni o nemici, anzi in realtà abbiamo visto come tramite queste è possibile ottenere dei vantaggi, infatti queste offrono un servizio veramente completo e sicuro al cliente e spendono grandi somme in marketing per sostenere la loro crescita, quella dei loro partner e di conseguenza dell'intero settore, somme che in proporzione al proprio fatturato nessuna struttura ricettiva spende.

Una volta assodato questo concetto, che ha chiare implicazioni sul marketing, abbiamo capito che non sempre cercare la disintermediazione conviene, anzi, non bisogna assolutamente aspirare a questa, almeno non a quella completa, come abbiamo visto è possibile farlo in parte, seguendo alcuni accorgimenti come adattare il proprio sito all'esperienza a cui sono abituati i clienti grazie alle OTA e cercare di migliorare i propri programmi di fidelizzazione ad esempio. Da questo capiamo comunque che forse per ottenere un risultato superiore a quello dei concorrenti, il marketing non è la scelta giusta, o comunque in molte situazioni non lo è.

Cambiando argomento, abbiamo visto come il digitale e i Big Data, possono aiutarci in diverse maniere, dalla gestione del lavoro quotidiano, all'ampliamento dei servizi ancillari, fino addirittura ad aiutarci a gestire il nostro pricing in maniera dinamica ed efficace grazie alla possibilità di analizzare in tempo reale tutti i dati che possono influire su questo in maniera semplice e veloce.

Tra gli utilizzi dei Big Data, forse quello che riguarda il Revenue Management è quello più interessante dal punto di vista di un hotel manager, infatti abbiamo visto come questo sia fondamentale in un settore caratterizzato da *perishable goods* e come questo infatti aiuti le strutture ricettive ad avvicinarsi al loro potenziale massimo tramite una gestione dei canali di vendita e soprattutto del pricing che si adegua ai cambiamenti della domanda e della competizione.

Con il case study su Lybra Tech si è voluto fare un esempio di eccellenza nell'ambito dei servizi di revenue management di cui il digitale ci ha permesso di usufruire per gestire la propria struttura.

Un ringraziamento speciale va infatti al team di Lybra Tech con il quale ho avuto il piacere di confrontarmi e in particolare al CEO Fulvio Giannetti che ha dimostrato una disponibilità e una voglia di approfondire

alcuni concetti con me da vero professionista e appassionato di questo settore, infatti si è rivelato una fonte preziosa di informazioni e spunti grazie alla sua esperienza.

In conclusione diciamo che, tutti gli strumenti di digital marketing e digital management non garantiscono comunque miracoli a una struttura che di base non offre un buon prodotto, ma dal momento in cui la *value proposition* offerta dalla struttura ricettiva sia adeguata o addirittura superiore a quella della concorrenza, questi strumenti possono garantire, se utilizzati bene, un risultato nettamente superiore a quella del suo mercato di riferimento.

## BIBLIOGRAFIA

- D. S. Evans, R. Schmalensee (2016) *“Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms”* Harvard Business Review Press.
- J. Haskel, S. Westlake, (2018) *“Capitalism Without Capital: The Rise of Intangible Economy”* Princeton University Press.
- R. Normann (2002) *“Ridisegnare l’Impresa: Quando la Mappa cambia il Paesaggi”* Atlas Libri
- D. Tapscott (1996) *“The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence”* McGraw-Hill.
- A. Tiwana (2013) *“Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance and Strategy”* Morgan Kaufmann.

## BIBLIOGRAFIA DAL WEB

- <https://searchcio.techtargget.com/definition/digital-economy>
- <https://www.zerounoweb.it/cloud-computing/cloud-anzi-saas-paas-daas-e-iaas-significato-e-guida-ai-vantaggi-dell-on-demand/>
- [https://elearning.unite.it/pluginfile.php/57548/mod\\_resource/content/1/Ciccarelli\\_Scarsella\\_Big%20Data.pdf](https://elearning.unite.it/pluginfile.php/57548/mod_resource/content/1/Ciccarelli_Scarsella_Big%20Data.pdf)
- <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-retailers-can-keep-up-with-consumers>
- [https://www.ttgitalia.com/stories/adriano\\_meloni/141105\\_linarrestabile\\_avanzata\\_delle\\_ota/](https://www.ttgitalia.com/stories/adriano_meloni/141105_linarrestabile_avanzata_delle_ota/)
- <https://businessblog.trivago.com/it/metasearch-e-ota-sai-qual-e-la-differenza-2/>
- <https://www.turismoconsigli.com/travel-meta-search-minaccia-o-opportunita-per-gli-hotel/#>

[-https://www.innovationtactics.com/business-models-tripadvisor-booking-com-expedia/](https://www.innovationtactics.com/business-models-tripadvisor-booking-com-expedia/)

[-http://www.tripadvisor.in/pdfs/OnlineTravelReviewReport.pdf](http://www.tripadvisor.in/pdfs/OnlineTravelReviewReport.pdf)

[-http://www.syros.aegean.gr/users/dgavalas/en/iframe\\_files/papers/2013/JNCA\\_accepted\\_manuscript.pdf](http://www.syros.aegean.gr/users/dgavalas/en/iframe_files/papers/2013/JNCA_accepted_manuscript.pdf)

[-https://repup.co/online-traveller-reviews-affect-hotel-bookings/Consumer-generated](https://repup.co/online-traveller-reviews-affect-hotel-bookings/Consumer-generated)

[-https://site.edgarsmartconcierge.com/servizi-ancillari/](https://site.edgarsmartconcierge.com/servizi-ancillari/)

[-https://www.etosweb.com/fidelizzazione-cliente-strategie/](https://www.etosweb.com/fidelizzazione-cliente-strategie/)

[-https://blog.hubspot.com/service/customer-retention](https://blog.hubspot.com/service/customer-retention)

[-https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers](https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers)

[-http://www.bookingblog.com/come-fidelizzare-clienti-hotel-piuttosto-trovarne-nuovi/](http://www.bookingblog.com/come-fidelizzare-clienti-hotel-piuttosto-trovarne-nuovi/)

[-http://www.bookingblog.com/siti-per-hotel-8-cose-da-sapere-per-avere-un-sito-che-converte-davvero/](http://www.bookingblog.com/siti-per-hotel-8-cose-da-sapere-per-avere-un-sito-che-converte-davvero/)

[-https://www.avaibook.com/it/blog/consigli-marketing-turistico-prenotazioni-sito-web/](https://www.avaibook.com/it/blog/consigli-marketing-turistico-prenotazioni-sito-web/)

[-http://digitalmarketingturistico.it/2013/01/30/il-revenue-management-cose-ma-soprattutto-cosa-non-e/](http://digitalmarketingturistico.it/2013/01/30/il-revenue-management-cose-ma-soprattutto-cosa-non-e/)

[-https://www.sharingtourism.it/aumenta-ricavi-margini/revenue-management/](https://www.sharingtourism.it/aumenta-ricavi-margini/revenue-management/)

[-https://www.xotels.com/en/glossary/group-displacement](https://www.xotels.com/en/glossary/group-displacement)

[-https://www.hospitalitynet.org/opinion/4086377.html](https://www.hospitalitynet.org/opinion/4086377.html)

[-http://www.francescoastolfi.net/marketing/strategia-vendita-diretta-disintermediazione/](http://www.francescoastolfi.net/marketing/strategia-vendita-diretta-disintermediazione/)

[-https://www.phocuswire.com/Why-OTA-commissions-are-actually-a-steal-of-a-deal](https://www.phocuswire.com/Why-OTA-commissions-are-actually-a-steal-of-a-deal)