

Marco Matarazzi

# OSPITALITÀ 4.0<sup>®</sup>

**Guida pratica per l'albergatore moderno**

Prefazione di Simone Puerto



**Collina Editore**

# Indice

Ringraziamenti .....	VII
Prefazione .....	IX
Note dell'autore .....	XI
<b>1 Il cambio di mentalità .....</b>	<b>3</b>
Comprendere il cambiamento che è in atto .....	3
“Ma abbiamo sempre fatto così” .....	7
L'origine del termine Ospitalità 4.0 .....	13
Automazione dei processi lavorativi in hotel .....	17
<b>2 La tecnologia .....</b>	<b>37</b>
Perché ci deve importare della tecnologia .....	37
Tutti parlano del “cloud”, che cos'è? .....	40
La differenza tra software “cloud” e software “on-premise” .....	44
Software on-premise “riadattati” per il cloud .....	46
È tutta questione di agilità .....	48
Tutta la verità, nient'altro che la verità... sulle API .....	55
<b>3 Canali di vendita e distribuzione .....</b>	<b>65</b>
I canali di vendita e visibilità nell'epoca della multicanalità .....	65
Il sito web dell'hotel: ponte o abisso? .....	70

Booking Engine, apriamo il cofano e smontiamo questo motore .	77
Il Booking Engine è morto, viva il booking engine! . . . . .	86
Non il solito modulo di richiesta preventivo . . . . .	90
Modulo di richiesta preventivo oppure Booking Engine?	
Maradona o Pelé? . . . . .	93
Le OTA (agenzie di viaggi online) . . . . .	96
Posizionamento dell’hotel su Booking.com, le regole d’oro .	100
Channel Manager per distribuire sulle OTA . . . . .	102
I metasearch . . . . .	104

## **4 In preparazione alla distribuzione . . . . . 115**

Le tipologie di alloggio e l’importanza della consistenza . . . . .	115
I piani tariffari: dal software gestionale alle OTA . . . . .	121
Le restrizioni come strumento per massimizzare il revenue del nostro hotel . . . . .	128
Esempio 1 - Ottimizzare il revenue nei fine settimana . . . . .	131
Esempio 2 - Il soggiorno minimo se in arrivo per ponti e festività . . . . .	132
Esempio 3 - Chiusura per arrivi e partenze per la gestione dei soggiorni settimanali . . . . .	133
Apriamo le “finestre di prenotabilità” con la definizione di anticipo minimo e massimo . . . . .	135

## **5 Strategie di distribuzione . . . . . 143**

Una (buona) strategia . . . . .	143
Valutare la sostenibilità di un canale . . . . .	145

Il dilemma della parità tariffaria .....	150
Metasearch e parità tariffaria non vanno d'accordo .....	155
I piani fedeltà delle OTA .....	158
Semplificare la gestione dei prezzi con la derivazione dei piani tariffari .....	161
Le tariffe promozionali ed i pacchetti .....	167
La piramide delle prenotazioni .....	173
<b>6 Il prezzo di vendita .....</b>	<b>183</b>
La ricetta del prezzo (costi, competitor e valore) .....	183
Prezzo statico come limitazione della tecnologia .....	187
Controllo di gestione a misura di hotel .....	190
Contabilità generale .....	192
Contabilità analitica .....	197
Un modello per la contabilità analitica .....	202
Impariamo a riconoscere i costi .....	207
Partiamo dalla bottom rate .....	210
Gestione operativa del prezzo tramite i “modelli” .....	213
Dato storico come guida strategica e rimedio anti-panico .....	222
Pickup report e grafico booking curve .....	226
<b>7 Dato vs informazione .....</b>	<b>233</b>
I dati non servono .....	233
Un software moderno per archiviare e presentare l'informazione .....	240

Non solo reportistica .....	247
Ad ognuno la sua informazione .....	251
<hr/>	
Conclusioni, la “cassetta degli attrezzi” .....	257

# Prefazione

Negli ultimi cinque anni sono stati pubblicati decine di manuali su hotel marketing, revenue management e distribuzione. Da un panorama desolato nell'editoria del Bel Paese, siamo passati a un'abbondanza di libri sull'argomento. Mentre scrivo questa prefazione, ci sono oltre novanta pubblicazioni in italiano listate su Amazon. Ho letto circa la metà di esse e, con un tale numero di volumi, è fisiologico che la qualità dei contenuti sia quantomeno altalenante.

Quando sono stato contattato da Slope per scrivere questo pezzo introduttivo, la mia domanda è stata: C'è davvero bisogno di un altro libro su come gestire un hotel? *Repetita iuvant*, vero, ma è vero anche che *perseverare autem diabolicum*. Non posso nascondere che è stato, quindi, con un minimo di preconcetto che ho iniziato a leggere la bozza, pensando, erroneamente, che quello che c'era da dire sull'argomento fosse ormai stato ampiamente ribadito dalle tante pubblicazioni esistenti. Fortunatamente mi sbagliavo.

Nel libro di Marco ho trovato una freschezza che difficilmente la manualistica di settore offre. L'approccio è sempre leggero e condito da esempi che ne permettono la lettura a un pubblico assolutamente trasversale. Il proprietario dell'hotel indipendente, così come il revenue manager più navigato possono trovare spunti interessanti, trattati in maniera semplice e diretta, senza troppi giri di parole o terminologia complessa. Questo non significa che il volume che hai tra le mani sia superficiale, anzi.

I temi trattati spaziano dall'approccio quasi filosofico (Il cambio di mentalità), ai vantaggi della digitalizzazione e automazione in hotel (Tecnologia), al revenue management (Canali di vendita e

distribuzione, Preparazione alla distribuzione, Strategie di distribuzione e Pricing), fino all'importanza dell'analisi (Dato VS. informazione) e lo fanno con un ritmo quasi romanzesco, che rende la lettura avvincente e mai noiosa. Anche quando si entra in argomenti più complessi, come quelli relativi al controllo di gestione, questo viene fatto mantenendo toni chiari e concisi, grazie anche all'alto numero di casi pratici disseminati in tutto il libro. Non posso poi che ammettere pubblicamente che, nonostante gli ormai 22 anni di esperienza nel settore e tre libri pubblicati io stesso, mi sono trovato, in più di un'occasione, a imparare qualcosa di nuovo dalla lettura di questo volume. Ho affrontato il libro con spirito Socratico: hoc unum scio, me nihil scire (so una cosa sola, di non saper nulla) e questo credo sia il modo migliore per approcciarsi alle pagine che seguono.

Marco è un "sabotatore", nel senso più positivo del termine, in quanto, pian piano, scardina con le sue parole quelle certezze e arroccamenti di pensiero quasi atavici che la maggior parte degli albergatori italiani, ahimè, ancora si porta appresso come un pesante fardello. Ed è questo il consiglio che fornisco al lettore: di spogliarsi dei propri preconcetti e di lasciarsi trasportare dalle onde (spesso impetuose) di questo libro. Sono sicuro che il viaggio, come ogni viaggio, vi lascerà cambiati. E, sicuramente, in meglio. Buona lettura.

Simone Puerto  
Giugno 2021

# Note dell'autore

Volevo scrivere un libro pratico, un libro che mettesse nelle mani dell'albergatore, di un direttore, di un consulente o di chiunque orbita nell'ambito dell'hotel, una guida tecnica e ricca di sostanza.

Questo non è un testo di revenue management e tantomeno un manuale di marketing, mi sento di poter definire *Ospitalità 4.0* come una guida di strategia per il business alberghiero.

Il termine *Ospitalità 4.0* non nasce per caso e le sue origini prendono spunto dal concetto di Industria 4.0. Similmente a quanto accade nell'industria, anche nel nostro ambito alberghiero siamo arrivati alla quarta rivoluzione dell'ospitalità. Computer, smartphone, big data, internet delle cose e tanti altri aspetti tecnologici caratterizzano il mondo moderno in cui ci troviamo a lavorare. In questo contesto possiamo (anzi dobbiamo) ricorrere alla tecnologia per migliorare, automatizzare ed efficientare la nostra impresa.

Come succede durante ogni rivoluzione, è importante **comprendere il cambiamento che è in atto**, questo al fine di evitare di rimanere tagliati fuori e fare delle scelte di business corrette. Quando le cose cambiano, ci troviamo nella situazione in cui certi processi lavorativi che fino a poco tempo fa ci sembravano funzionare egregiamente, adesso potrebbero non funzionare più come sperato.

Anche gli strumenti informatici di cui abbiamo bisogno per lavorare bene non sono più quelli di una volta, e quei software nati più di venti anni fa non sono più in grado di supportare il nostro business. Ancora oggi troppe strutture alberghiere fanno uso di un'infrastruttura informatica anacronistica. Software gestionali vetusti, eccessivamente lenti, poco intuitivi, limitati nelle loro funzionalità



e non in grado di semplificare il lavoro quotidiano dell'albergatore e del team. In un mercato complesso e estremamente digitalizzato come quello in cui operiamo, non ci possiamo permettere di rimanere indietro e accontentarci di soluzioni non ottimali, questo perché i margini di manovra sono diventati troppo sottili per concederci il lusso di essere inefficienti.

Tuttavia gli strumenti tecnologici, per quanto fondamentali, da soli non bastano: per gestire al meglio il nostro hotel, in un contesto in continuo cambiamento, dobbiamo avere anche solide conoscenze tecniche di gestione alberghiera. Per questa ragione, nel libro, come prima cosa approfondiamo il concetto di multicanalità, spiegando le caratteristiche e le differenze esistenti tra i vari canali online su cui è presente il nostro albergo. Partendo dal presupposto che non possiamo essere presenti ovunque, comprendiamo come fare una cernita, imparando a saper scegliere quali strumenti devono entrare a far parte della nostra strategia e quali no.

Ma prima ancora di scegliere dove è conveniente vendere le nostre camere, dobbiamo comprendere in dettaglio aspetti di **ottimizzazione della distribuzione** come: la corretta definizione di piani tariffari, l'applicazione delle restrizioni di vendita e la gestione delle finestre di prenotabilità. Questi sono tutti concetti che costituiscono le basi della nostra strategia di vendita e, per questa ragione, è importante che ogni aspetto sia chiaro.

Nel libro ho scelto di approfondire un altro aspetto che ritengo apicale, quello a cui ho dato il nome di “**piramide delle prenotazioni**”. Così come per un essere umano è importante seguire una dieta bilanciata, alimentarsi in modo equilibrato seguendo i dettami della piramide alimentare, così anche il nostro hotel deve basare il proprio business su sorgenti di prenotazioni bilanciate e che seguano uno schema sostenibile. La dieta del nostro hotel diventa sbilanciata

e quindi “pericolosa” nel momento in cui la maggior parte del nostro fatturato dipende da una o due canali, se non siamo in grado di ottenere un numero soddisfacente di prenotazioni dirette oppure facciamo difficoltà a far crescere il nostro brand in modo organico. Poiché la nostra strategia alberghiera deve essere definita secondo una serie di linee guida che mantengano la gestione sostenibile e ben bilanciata, approfondiremo come sfruttare strumenti come i piani fedeltà messi a disposizione dalle OTA, come creare promozioni e pacchetti per la vendita diretta e come rapportarci alla parity rate in un contesto sempre più dominato dai metasearch.

L'ultimo step consiste nel **definire il prezzo di vendita** delle nostre camere. Trovare la tariffa ottimale non è cosa facile e può essere fatto in modo oggettivo tramite lo studio di alcuni aspetti come: l'analisi dei costi, lo studio del pricing messo in atto dai competitor diretti e la misurazione del valore percepito del nostro brand.

Avere familiarità con le basi del controllo di gestione ci permetterà di mettere in piedi un nostro modello di calcolo che sia semplice e gestibile. Dopo aver compreso la differenza tra contabilità analitica e contabilità generale, dobbiamo esercitarci a mettere in piedi un sistema di controllo dei costi che ci permetta di estrapolare indicatori come la “bottom rate”, fondamentali per evitare spiacevoli sorprese economiche quando tiriamo le somme una volta che l'anno è terminato.

Riassumendo, possiamo dire che le colonne portanti su cui poggia il libro *Ospitalità 4.0®*, *guida pratica per l'albergatore moderno* sono essenzialmente tre: **i dati, la tecnologia e la teoria di gestione alberghiera.**

I dati, una volta tradotti in informazione, sono le fondamenta su cui poter prendere decisioni consapevoli e misurate. La tecnologia informatica è il vero driver del cambiamento della quarta rivoluzione dell'ospitalità. E, infine, la teoria di gestione alberghiera: solo

studiando e conoscendo la teoria alla base dell'ospitalità sarà possibile costruire una strategia di successo per il nostro hotel.