

SUPSI

Data Science in Hospitality Management

HBenchmark case study in Lugano

Studentessa

Mathilde Luè

Relatore

Fabrizio Traversa

Corso di laurea

Leisure Management

Indirizzo di approfondimento

Turismo

Progetto

Tesi di bachelor



Luogo e data di consegna

Lugano, 11 settembre 2022

STUDENTSUPSI

Titolo: Data Science in Hospitality Management
HBenchmark case study in Lugano

Autrice: Mathilde Luè

Relatore: Fabrizio Traversa

Tesi di laurea in Leisure Management

Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana

Dipartimento di economia aziendale, sanità e sociale

Lugano, 11 settembre 2022

"Il contenuto di questo lavoro è di unica responsabilità dell'autrice"

Ringraziamenti

Un sincero ringraziamento al mio relatore Fabrizio Traversa che mi ha sempre supportata durante la stesura di questa tesi e mi ha permesso di raggiungere questo risultato. Un grande ringraziamento è rivolto al CEO di HBenchmark: Francesco Traverso, così come anche a tutto il team, durante la mia esperienza lavorativa mi avete permesso di crescere professionalmente acquisendo le conoscenze che ho potuto applicare in questa ricerca, inoltre mi avete sempre motivato grazie ad un ambiente di lavoro positivo. Ringrazio Nicole Vujicevic e Andrijana Starcevic che sono state le mie compagne di viaggio durante questa esperienza in SUPSI e mi sono state vicine fino alla fine. Ringrazio di cuore la mia famiglia che mi ha permesso questo percorso formativo e mi ha sempre sostenuto durante questi tre anni.

Abstract

Obiettivo: nell'era della trasformazione tecnologica, l'industria alberghiera sta diventando sempre più digitale: questo fattore rappresenta sia una sfida che un'opportunità. Il data science è uno dei protagonisti di questa innovazione e grazie all'applicazione di questo strumento il settore può beneficiare di notevoli vantaggi. Numerosi studi affermano infatti che i dati sono una fonte di creazione di valore, ad esempio, è possibile aumentare il livello di attrattività e di competitività dell'offerta ricettiva di una destinazione. Il data science applicato al settore dell'ospitalità può avere una duplice utilità: per le strutture alberghiere e per le destinazioni turistiche. Dal punto di vista delle strutture ricettive, questo strumento risulta efficace al fine di prevedere la domanda turistica, migliorare il processo decisionale strategico ed erogare un'offerta secondo le esigenze del cliente. Per quanto riguarda la destinazione invece, l'analisi dei dati risulta ottimale per applicare una gestione con un approccio di smart destination, dove ad esempio si può prevedere il tasso di occupazione della regione e la provenienza turistica. Questa ricerca intende descrivere il quadro teorico in merito al tema data science applicato all'hospitality management attraverso una raccolta di articoli pubblicati in lingua italiana ed inglese fino all'anno 2022. Il data science nel settore alberghiero fa riferimento ad altre due tematiche rilevanti: l'analisi dei KPI ed il benchmarking, considerando anche gli aspetti di revenue management. L'obiettivo di questa ricerca è quello di comprendere e identificare le dimensioni più significative degli usi e dei benefici dell'applicazione del data science nell'industria turistica alberghiera.

Metodo di ricerca: il design dello studio è caratterizzato da una ricerca di analisi di dati che intende svolgersi con la raccolta di dati secondari quantitativi rilevati da una piattaforma di data science, integrati da dati primari qualitativi ottenuti attraverso lo strumento delle interviste. Al fine di elaborare una ricerca esaustiva, è stato selezionato il caso reale di HBenchmark applicato alla destinazione di Lugano. HBenchmark è una piattaforma di data science dedicata a due segmenti di utenza: le strutture alberghiere e le destinazioni turistiche. Pertanto, è stata effettuata un'analisi di dati quantitativi secondari registrati sulla piattaforma, il campione comprende le 31 strutture presenti sul territorio di Lugano che dall'anno 2019 hanno aderito all'uso del software di data science. Al fine di approfondire la materia ed arricchire il contenuto risulta pertinente includere un approccio qualitativo; tuttavia, è stata integrata un'analisi primaria effettuata attraverso due interviste rivolte a due attori di spicco del turismo Luganese. I protagonisti sono stati selezionati in base al loro ruolo nel sistema turistico: Federico Haas, Presidente dell'associazione di categoria degli albergatori della regione (HotellerieSuisse Sottoceneri), oltre che Direttore di una nota struttura alberghiera di Lugano (Hotel Delfino), e Daniela Bagaian, Direttrice Marketing dell'ente turistico ufficiale del Luganese (LuganoRegion). Le interviste perseguono l'obiettivo di comprendere qualitativamente gli usi ed i benefici di una piattaforma di data science sia dal punto di vista dell'albergatore, che da quello della destinazione.

Risultati: questo lavoro di ricerca persegue l'obiettivo di scoprire la rilevanza dell'uso ed i benefici del data science applicato al settore dell'ospitalità turistica.

Indice

1. Introduzione
2. Quadro teorico: l'applicazione del data science alla gestione alberghiera turistica
 - 2.1. Introduzione dell'applicazione del data science al settore alberghiero
 - 2.2. Definizione di data science
 - 2.3. L'applicazione del data science al settore alberghiero
 - 2.4. I big data e la loro applicazione al settore alberghiero
 - 2.5. Il benchmarking alberghiero attraverso i KPI
 - 2.6. Il revenue management nel settore alberghiero
 - 2.7. Concetto di smart destination
3. Metodologia
4. Caso di studio: HBenchmark a Lugano
 - 4.1. La piattaforma di data science: HBenchmark
 - 4.1.1. Descrizione della piattaforma di data science: HBenchmark
 - 4.1.2. HBenchmark per le strutture alberghiere
 - 4.1.3. HBenchmark per le destinazioni turistiche
 - 4.1.4. Il funzionamento della piattaforma di HBenchmark
 - 4.1.5. I KPI principali di HBenchmark
 - 4.2. Il caso di HBenchmark a Lugano
 - 4.2.1. Il contesto: la destinazione turistica di Lugano
 - 4.2.2. Definizione del campione di Lugano
 - 4.2.3. Applicazione di HBenchmark a Lugano
 - 4.2.3.1. I metodi tradizionali di gestione alberghiera turistica a Lugano
 - 4.2.3.2. HBenchmark applicato alla destinazione di Lugano
 - 4.3. Interviste con i due segmenti di utenza di HBenchmark
 - 4.3.1. Intervista 1: prospettiva del manager alberghiero
 - 4.3.2. Intervista 2: prospettiva della destinazione turistica
 - 4.4. Limiti della ricerca
5. Conclusioni e ricerche future
6. Fonti
7. Allegati

Indice delle figure

1. Figura 1: Processo di data science
2. Figura 2: Duplice segmentazione dell'utenza di HBenchmark
3. Figura 3: Il funzionamento della piattaforma HBenchmark
4. Figura 4: Il portale di HBenchmark – sezione *dashboard*
5. Figura 5: Il portale di HBenchmark – sezione *report*
6. Figura 6: Il portale di HBenchmark – sezione *eventi*
7. Figura 7: Occupazione di Lugano, periodo aprile – maggio 2022 in relazione agli eventi
8. Figura 8: Ricavo medio di Lugano, periodo aprile – maggio 2022 in relazione agli eventi
9. Figura 9: Analisi SPIT per la destinazione di Lugano, periodo agosto – settembre 2022
10. Figura 10: I cinque KPI di HBenchmark
11. Figura 11: Elenco delle strutture del campione di Lugano
12. Figura 12: Esempio di un PMS alberghiero
13. Figura 13: Strumento Excel per le analisi delle performance alberghiere
14. Figura 14: Esempio statistica tradizionale del settore alberghiero in Ticino
15. Figura 15: Esempio statistica tradizionale del settore alberghiero in Ticino
16. Figura 16: Occupazione mensile della destinazione di Lugano
17. Figura 17: Occupazione giornaliera della singola struttura a confronto con l'intero campione
18. Figura 18: Occupazione giornaliera della singola struttura a confronto con i concorrenti
19. Figura 19: Occupazione previsionale giornaliera della destinazione di Lugano
20. Figura 20: ADR giornaliera della singola struttura a confronto con il territorio ed i concorrenti
21. Figura 21: RevPAR mensile della singola struttura a confronto con i concorrenti
22. Figura 22: Analisi SPIT giornaliera della destinazione di Lugano
23. Figura 23: Occupazione totale percentualizzata per nazionalità per la destinazione
24. Figura 24: Durata media di soggiorno in scala mensile per la destinazione di Lugano
25. Figura 25: Metodi gestionali tradizionali vs. metodi basati sul data science

Indice delle abbreviazioni

ADR = Average Daily Rate

CA = Cifra d’Affari

CRM = Customer Relationship Management

BI = Business Intelligence

B&B = Bed and Breakfast

DMO = Destination Management Organization

HESTA = Statistica della Ricettività Turistica Svizzera

KPI = Key Performance Indicator

ORM = Online Reputation Management

OTA = Online Travel Agency

RevPAR = Revenue Per Available Room

RM = Revenue Management

SPIT = Same Point In Time

1. Introduzione

Il presente lavoro di ricerca persegue l'obiettivo primario di identificare e dimostrare la rilevanza e l'efficacia dell'applicazione del data science nell'ambito della gestione alberghiera turistica.

Oggi il data science è una tematica rilevante e sempre più diffusa in molteplici settori, come quello alberghiero turistico. Lo strumento del data science consiste, grazie a diverse funzioni dell'intelligenza artificiale, di raccogliere, analizzare ed estrapolare informazioni significative dai dati. Questa tecnologia applicata al settore dell'hospitality presenta diverse funzioni, ad esempio attraverso i dati ricavati dalle strutture è possibile monitorare i trend ed i KPI delle performance alberghiere ed effettuare delle analisi di benchmarking mettendo a confronto i periodi storici o le strutture concorrenti. Tra i molteplici benefici identificati vi è una gestione più attenta e consapevole che si traduce in un possibile aumento dell'occupazione turistica, una massimizzazione delle tariffe ed una strategia di marketing più mirata.

A seguito del quadro teorico, la tesi intende analizzare il case study di HBenchmark, ovvero un'impresa italiana che eroga un software di data science alberghiero. Più precisamente, la piattaforma si rivolge a due segmenti di utenza: le strutture alberghiere e le destinazioni turistiche. HBenchmark è stata selezionata come protagonista del case study in quanto risulta essere l'unica piattaforma in Italia con queste funzionalità avanzate di data intelligence, quest'ultime verranno approfondite all'interno dell'elaborato. L'obiettivo è quello di comprendere concretamente la rilevanza e l'efficacia dell'applicazione di un sistema di data science al settore alberghiero.

Il case study menzionato viene declinato alla destinazione di Lugano, una nota località turistica situata al sud della Svizzera. A partire dall'anno 2019, il campione di 31 strutture alberghiere dell'area di Lugano ha aderito al progetto di HBenchmark al fine di rendere più performante la gestione del mercato turistico. Il caso concreto permette di identificare e comprendere, attraverso l'analisi dei dati quantitativi delle strutture della località, come sia cambiata la gestione manageriale in riferimento alla transizione da una gestione tradizionale ad una più digitale grazie all'applicazione del data science. Al fine di arricchire la ricerca sono state condotte due interviste a due attori di spicco del mercato turistico Luganese con lo scopo di comprendere i punti di vista dei differenti segmenti di utenza della piattaforma: strutture alberghiere e destinazioni.

Questo elaborato è strutturato come segue: oltre alla presente introduzione, la seconda sezione presenta il quadro teorico dei concetti e degli usi del data science applicato al settore manageriale dell'ospitalità per hotel e destinazioni turistiche, il capitolo successivo comprende la spiegazione del caso di studio HBenchmark con la rispettiva ricerca sul campo a Lugano e le interviste sopracitate, infine vi sono le conclusioni ed i suggerimenti per le ricerche future.

2. Quadro teorico: l'applicazione del data science alla gestione alberghiera

In Svizzera il turismo rappresenta un settore molto rilevante soprattutto in termini economici, dove nel 2019 sono stati registrati quasi 40 milioni di pernottamenti in tutto il paese (Swissinfo, 2020). Il turismo gioca un ruolo cruciale alla contribuzione della crescita economica: il settore crea posti di lavoro, aumenta la produttività ed il reddito. In termini globali, come si evince dalle statistiche del World Travel & Tourism Council, durante l'anno 2019 l'industria turistica ha contribuito del 10,4% del PIL mondiale, inoltre, esso ha fornito 334 milioni di posti di lavoro in tutto il globo, ciò significa che una posizione su dieci è correlata ad attività turistiche (WTTC, 2021).

Questi dati positivi sono in continua crescita, tuttavia anche la rispettiva concorrenza turistica è in costante aumento. Non solo vi è competizione tra le strutture alberghiere, bensì anche le destinazioni si trovano in un mercato competitivo affinché vogliano assicurarsi la loro attrattività. Come afferma uno dei protagonisti economici: Porter (1985), i risultati aziendali rappresentano il cuore della gestione strategica e la capacità di un'impresa di generare risultati superiori alla media è sinonimo della presenza di un vantaggio competitivo. Nel mercato odierno, la presenza di vantaggi competitivi è facilitata grazie all'applicazione del data science, che nel settore alberghiero è fortemente correlata al monitoraggio dei KPI ed alle analisi di benchmarking.

2.1. Introduzione al data science applicato al settore manageriale alberghiero

Oggi la maggior parte delle imprese di molteplici settori si stanno orientando verso una gestione manageriale sempre più digitale; pertanto, un aspetto particolarmente rilevante dell'era tecnologica consiste nell'analisi dei dati, o meglio denominato come data science. Il data science è uno strumento sempre più utilizzato e diffuso in diversi ambiti, questa ricerca pertanto ha l'obiettivo di approfondire l'applicazione di queste logiche applicate al campo dell'ospitalità turistica. Negli ultimi anni, i termini data science e big data sono diventati sempre più diffusi sia nella letteratura accademica che nella quotidianità, perciò risulta pertinente analizzare e chiarire il significato di questi nuovi strumenti applicati alla gestione delle imprese alberghiere.

Come accennato, il settore alberghiero turistico si posiziona in una situazione di rapida e continua crescita a livello globale, pertanto, in relazione all'andamento positivo vi è una maggiore conversione tecnologica (Ogbeide, et al. 2020). La revisione letteraria illustra che sono state impiegate diverse tipologie di data analysis nell'industria del turismo alberghiero e che hanno contribuito alla crescita di quest'ultimo (Hui et al., 2021). In riferimento alla significatività del settore, risulta imperativo misurare e monitorare l'efficienza delle prestazioni alberghiere al fine di aumentare il vantaggio competitivo delle strutture ricettive (Corne, 2015), questo processo è possibile attraverso l'applicazione del data science.

"The information is the true blood of the tourism industry" (Sheldon, 1989, p. 589). Nonostante questa citazione di Sheldon risalga a più di tre decenni fa, oggi la si può ancora definire attuale in quanto

gli operatori turistici necessitano di un'ampia gamma di informazioni affidabili. Infatti, per gli attori del mercato risulta essenziale mantenere un'efficiente gestione del flusso delle informazioni e risulta rilevante ottimizzare costantemente gli asset aziendali al fine di garantirne la sopravvivenza (Ramos et al., 2015). Ardito et al. (2019), ancora, affermano che per riuscire a sopravvivere nel mercato turistico durante l'era digitale è cruciale fare riferimento ai big data in quanto essi giocano un ruolo fondamentale nella trasformazione del turismo globale e nella creazione di nuove opportunità e sfide per gli operatori del mercato.

Il settore alberghiero turistico si caratterizza per essere una delle industrie che impiega maggiormente le informazioni digitali, difatti l'analisi dei big data permette di connettere più elementi territoriali al fine di aggregare in modo efficiente i dati in tempo reale e poter analizzare il mercato in ogni momento (Ali et al., 2019). Ogni operatore turistico ha la possibilità di beneficiare delle preziose informazioni derivate dai big data per differenti scopi, tra cui: la previsione della domanda turistica, la gestione dei flussi della clientela, il decision-making strategico e l'erogazione di un servizio più efficiente (Ardito et al., 2019). Questi benefici, tuttavia, sono raggiungibili esclusivamente se gli attori dispongono di possibilità e mezzi per ottenere informazioni esaustive ed attendibili in merito alla propria attività. Tuttavia, è pertinente precisare che come affermato da Peter (2014), l'attuale gestione del mercato turistico richiede una base tecnologica al fine di applicare le logiche di data science, e di conseguenza risulta essenziale che gli operatori abbiano accesso a questi strumenti al fine di integrarli nelle proprie attività. Oltre a Peter (2014), anche Martins et al. (2015b) citano *"per gli albergatori è importante avere accesso alle informazioni associate alla propria attività, al fine di analizzare e comprendere meglio le preferenze dei clienti, la reputazione online dell'hotel ed i business trend"*.

Oggi il data science si caratterizza essere un trend emergente nel mercato globale; tuttavia, esso presenta sfide ed opportunità per il settore turistico. Questo strumento innovativo permette un nuovo modello di turismo data-driven, ovvero basato sui dati, con la duplice funzione di migliorare l'esperienza turistica e rendere più efficace la gestione delle imprese (Rita et al., 2018). Infatti, numerosi studi affermano che l'industria alberghiera turistica utilizza grandi volumi di dati al fine di migliorare i processi decisionali e co-creare valore (Mariani et al., 2014; Mariani et al., 2018b; Pauleen e Wang, 2017; Pigni et al., 2016).

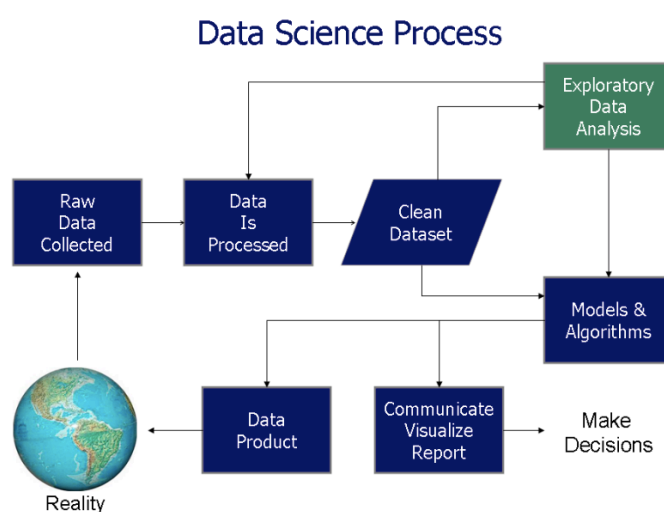
2.2. Definizione di data science

Al fine di comprendere nel migliore dei modi il data science applicato al settore alberghiero turistico è opportuno iniziare dalla definizione generica dello strumento. Il data science in parole semplici si caratterizza come la scienza che estrae valore dai dati. Più precisamente, questo strumento si definisce come l'insieme di più elementi: strumenti, processi e persone che grazie all'applicazione di tecnologie e metodologie (di varia natura: matematica, statistica, informatica, business intelligence ed intelligenza artificiale), si occupano di raccogliere, aggregare e trasformare i dati grezzi ottenendo

come risultato delle informazioni utili (Dedic e Stanier, 2016; Kimball e Ross, 2016; Korte et al., 2013, O'Neil et al., 2014). Pertanto, i protagonisti del data science sono i big data, ovvero un grande volume di dati in tempo reale che vengono elaborati ed analizzati. Come affermano Kelleher & Tierney (2018): *"l'obiettivo del data science è quello di migliorare il processo decisionale attraverso l'analisi dei dati"*.

Al fine di comprendere graficamente il concetto, la seguente immagine (figura 1) mostra schematicamente il processo generico del data science.

Figura 1: Processo di data science (O'Neil et al., 2014)



Sharma et al. (2018) hanno suddiviso il processo di data science in tre fasi: una prima fase di trasformazione dei dati in informazioni (vedi il processo rappresentato nella figura 1), una seconda fase di presa di decisioni ed infine la messa in pratica delle azioni.

Le informazioni ricavate dall'applicazione di questi strumenti permettono alle aziende di prendere decisioni migliori e di implementare processi aziendali più efficienti (Hans Peter Luhn, 1958). L'obiettivo primario, infatti, è quello di garantire un accesso ai dati interattivo ed in tempo reale, in modo che i manager alberghieri possano effettuare le analisi di cui necessitano (Rita et al., 2018).

2.3. Il data science applicato al settore alberghiero turistico

Gli strumenti di data science impiegati nel settore alberghiero turistico presentano diversi usi ed applicazioni che portano rispettivi vantaggi. Ogni impresa attiva nel mercato turistico deve essere in grado di mettere in pratica efficientemente strategie e strumenti, sia operative che manageriali, al fine di raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo duraturo (Mariani et al., 2018). Al giorno d'oggi questo fattore è ancora più critico in quanto il mercato è altamente dinamico, la concorrenza è elevata ed i consumatori sono esigenti (Mariani e Baggio, 2012). Come affermano Mariani et al.

(2018), all'interno dell'attuale mercato risulta particolarmente complesso costruire e mantenere un vantaggio competitivo sul lungo termine. Questo periodo storico può essere infatti definito come un'epoca di "vantaggio competitivo temporaneo" e di "iper-competizione" (D'Aveni et al., 2010), dove le imprese necessitano di costante innovazione al fine di ottenere un vantaggio competitivo temporaneo e posizionarsi meglio rispetto alla concorrenza in una serie continua di periodi brevi (Mariani et al., 2016). Una delle soluzioni può essere l'applicazione del data science, in quanto esso è lo strumento per eccellenza che può far fronte alle situazioni competitive.

Facendo riferimento al contesto attuale, l'applicazione dei big data attraverso il data science ha la facoltà di cambiare le carte del gioco per le imprese turistiche, supportandole nella presa di decisioni strategiche più idonee e che creino più valore (Verhoef et al., 2016). Chugh e Grandhi (2013) affermano che le aziende usufruiscono delle tecniche di data science al fine di supportare decisioni aziendali strategiche ed operative, come il posizionamento dei prodotti o la fissazione dei prezzi. Inoltre, questo strumento fornisce approfondimenti strategici tra cui: i nuovi mercati ed i rispettivi trend di mercato, la quantificazione della domanda, i diversi segmenti di mercato e l'impatto delle campagne di marketing. È rilevante far presente che l'applicazione di questa tecnologia risulta più efficace quando coniuga i dati interni aziendali con quelli esterni derivanti dai mercati in cui opera l'impresa (Kimball et al., 2008). Grazie all'implementazione di dati interni ed esterni si crea un competitive set, ovvero un insieme di imprese in concorrenza tra esse, ottenendo così un quadro della situazione più esaustivo (Coker, 2014; Ramos et al., 2017).

Antonio et al. (2018) inoltre affermano che l'impiego del data science all'interno della propria gestione permette alle singole strutture di condividere i propri dati aziendali in tempo reale con molteplici informazioni provenienti dal mercato. Questo strumento ed i rispettivi risultati di analisi sono diventati il game changer più influente nell'ambito del revenue management per il mercato alberghiero (Antonio et al., 2018).

Korte et al. (2013) presentano un cenno alla storia del data science nel settore alberghiero, dove affermano che esso è un'evoluzione della Business Intelligence (BI). La BI si caratterizza analogamente al data science, tuttavia, l'unica differenza consiste nella mancanza dei dati previsionali; infatti, in altre parole la business intelligence è un'analisi che comprende esclusivamente dati storici e viene utilizzata operativamente al fine di performare più efficientemente rispetto ad un periodo precedente (Petrosino et al., 2018). La BI nasce negli anni Ottanta in relazione allo sviluppo dei sistemi di Revenue Management (RM), dove il settore ha avuto come riferimento il mercato aereo: primo attore dell'industria turistica ad aver aderito a questi nuovi strumenti. L'obiettivo dei primi sistemi di RM nell'industria alberghiera era quello di rilevare il prezzo medio e la durata media di soggiorno. Successivamente, grazie all'evoluzione tecnologica si è giunti alla creazione della BI ed il derivante data science nel settore dell'ospitalità, di conseguenza le strutture hanno iniziato a raccogliere più dati sui clienti.

Al giorno d'oggi, il data science risulta uno strumento fondamentale al fine di poter usufruire delle nuove opportunità sul mercato, oltre che permette la presa di decisioni aziendali strategiche basate sulla consapevolezza affermata da informazioni concrete ed in tempo reale. Gli hotel che si riferiscono ai sistemi di data science beneficiano di vantaggi competitivi (Martínez-Torres et al., 2015), infatti, oggi i metodi tradizionali non sono in grado di ricavare le informazioni registrate nei PMS (Property Management System), ovvero i sistemi gestionali delle strutture alberghiere (Ramos et al., 2015).

In riferimento al funzionamento dei sistemi di data science nel settore alberghiero, essi si occupano principalmente di incorporare i dati storici e previsionali negli strumenti analitici (Martins et al., 2015b). Questo processo deve avvenire in un contesto tecnologico con l'obiettivo di fornire ai manager delle informazioni veritiere ed in tempo reale che apportino consapevolezza nel decision-making (Fuchs et al., 2014; Santos & Ramos, 2009). Ramos et al. (2017) precisano che al fine di garantire un funzionamento efficace dello strumento del data science, si necessita di generare ed aggregare notevoli quantità di dati. Il data science tuttavia presenta diversi utilizzi, tra cui: confrontare la propria struttura con l'offerta della concorrenza, comparare le tariffe di vendita delle camere e determinare il prezzo adeguato in relazione ad ogni segmento. I manager dell'hospitality perseguono l'obiettivo di massimizzare i propri ricavi; pertanto, al fine di raggiungerlo essi necessitano di dati in tempo reale in merito al loro mercato concorrenziale (strutture alberghiere nella medesima area geografica, con categorie ed offerte simili). Grazie all'uso ed all'analisi delle informazioni in merito alle performance alberghiere generate dai sistemi di data science risulta possibile massimizzare i ricavi, aumentare la competitività e migliorare le relazioni con la clientela (Ramos et al., 2017). Un altro obiettivo chiave di questa tecnologia basata sui dati è quello di individuare chi sono i propri clienti, come e dove spendono i loro soldi ed il loro tempo (Korte et al., 2013).

Riassumendo, il funzionamento del data science nell'ambito alberghiero manageriale è possibile grazie agli odierni software che si basano su algoritmi e grandi quantità di dati che permettono di visualizzare un quadro dell'andamento della struttura alberghiera grazie ai KPI (Key Performance Indicator) che forniscono informazioni su ricavi, occupazione, caratteristiche della clientela e che permettono di massimizzare i ricavi (Revfine.com, 2019a).

2.4. I big data e la loro applicazione nel settore alberghiero

Diversi studi passati dimostrano che l'analisi dei big data permette di estrapolare ed analizzare una vasta quantità di dati al fine di risolvere problemi aziendali concreti (Ginsberg et al., 2009; Manyika et al., 2011; Mayer-Schönberger e Cukier, 2013). Anche la European Commission (2014) afferma che nel futuro dell'economia e della società è altamente rilevante saper analizzare le informazioni provenienti dai big data. Difatti, si presenta in continuo aumento l'interesse verso l'utilizzo dei big data nel settore turistico con lo scopo di intraprendere decisioni strategiche ottimali (Ye et al., 2009; Yang et al., 2013).

I big data si definiscono essere una grande quantità di dati, caratterizzati da complessità che pertanto non li rendono compatibili con i metodi tradizionali (Chen et al., 2014; Rita et al., 2018). Questa tipologia di dati può provenire da diverse fonti, come: movimenti sul cellulare, traffico dei siti web, contenuti generati sui social media o transazioni commerciali (George et al., 2014). I big data infatti esistono solo grazie allo sviluppo tecnologico che negli ultimi decenni si è sviluppato in modo esponenziale (Mariani et al., 2018), ulteriormente l'utilizzo dei dispositivi digitali ha portato alla generazione di una vasta quantità di dati (Verhoef et al., 2016), spesso in relazione ai contenuti provenienti dagli utenti e dai social network online (Leung et al., 2013; Mariani et al., 2014). Al giorno d'oggi esistono degli appositi strumenti avanzati che permettono la gestione dei big data in tutte le sue fasi del processo: estrazione, archiviazione, elaborazione ed analisi, sempre garantendo il rispetto delle normative di privacy (Erl et al., 2015).

In riferimento alla storia, il concetto big data risale alla fine degli anni Novanta nella letteratura informatica (Cox ed Ellsworth, 1997). Tuttavia, la prima definizione ufficiale nasce nel 2001 dove Doug Laney ha identificato le tre caratteristiche principali dei big data, ovvero le 3V: Volume (enorme quantità di dati), Velocità (creazione e trasferimento dei dati in tempo reale) e Varietà (i dati possono assumere molteplici formati). Successivamente a questa definizione sono state aggiunte altre due caratteristiche, ovvero Valore (il processo di estrazione di conoscenza di valore dai dati) e Veracità (la governance dei dati in relazione alla loro affidabilità), definendo così il modello 5V (Bello-Organ et al., 2016).

Oggi, i big data sono impiegati dalle tecnologie di data science e permettono di analizzare l'andamento del mercato, la clientela, i prodotti e la concorrenza (Mayer-Schönberger e Cukier, 2013). Gerard et al. (2016) sostengono che i big data sono uno strumento significativo al fine di elaborare strategie e soluzioni aziendali e di garantire un supporto decisionale manageriale.

La big data analytics è stata considerata una delle tendenze più rilevanti in termini manageriali per molteplici settori, in particolare per quello alberghiero e turistico (Ogbeide, et al. 2020). L'analisi dei big data impiegata in questo ambito risulta efficace sia per le grandi aziende sia che per quelle più piccole (Evans, 2005), in quanto essa permette all'industria del turismo di condurre analisi più efficaci ed approfondite (Ogbeide, et al. 2020). Grazie ad un approccio esplorativo, il settore alberghiero ha percepito il valore dell'applicazione del data science. Le imprese sono state in grado di trasformare i big data in informazioni preziose che hanno permesso di migliorare la propria gestione ed ottenere notevoli vantaggi competitivi (Liu et al., 2017; Xiang et al., 2015). Un recente studio condotto da Lyu et al., (2022) afferma che i big data hanno ampliato le opportunità del mercato turistico, poiché offrono informazioni utili e pratiche per la gestione manageriale di destinazioni, strutture alberghiere ed una massimizzazione dei rispettivi ricavi. L'applicazione dei big data supporta diverse funzioni nell'ambito dell'ospitalità, come i programmi di fidelizzazione, le recensioni online, le cronologie delle prenotazioni ed i contenuti sui social media (Song & Liu, 2017). Gendron et al. (2018) affermano che

l'industria alberghiera usufruisce dei big data per indirizzare le proprie campagne di marketing, migliorare l'esperienza dei clienti, ottimizzare le operazioni aziendali ed aumentare le revenue.

Un'altra informazione reperibile attraverso l'analisi dei big data nell'industria turistica è l'indice di soddisfazione degli ospiti (Xiang et al., 2014). Più precisamente, gli strumenti basati sui big data raccolgono informazioni su recensioni, foto e video pubblicati online ed è possibile identificare la percezione dei consumatori in merito alla destinazione ed alle strutture alberghiere (Diaz e Koutra, 2013; Garbelli et al., 2017; Leung et al., 2017; Levy et al., 2013; Ogbeide, et al. 2020; Raab et al., 2018).

Un'ulteriore funzione generata dai big data è quella di migliorare l'esperienza del consumatore e la relazione con la struttura ricettiva (Shibata e Kurachi, 2015). Per esempio, grazie ai dati degli acquisti storici di ciascun ospite è possibile costruire una consapevolezza indicante quale prodotto sia più idoneo ad un determinato cliente (Ogbeide, et al. 2020). Questo processo consente agli operatori turistici di segmentare la propria offerta proponendo le soluzioni più adatte, allo stesso tempo, migliorando la proposta di valore per il cliente (Wilder et al., 2014).

Un ultimo elemento rilevante consiste nella funzione dove la tecnologia dei big data è in grado di raccogliere le informazioni inerenti agli utenti interessati a visitare una determinata destinazione (prospect), dove il processo avviene grazie all'osservazione del comportamento di navigazione online ed è possibile incentivare la decisione d'acquisto tramite degli advertising mirati (Ogbeide, et al. 2020). Inoltre, i dati generati dal traffico web e dalle ricerche in rete combinati alle previsioni meteorologiche possono essere impiegati per anticipare il possibile tasso di occupazione delle strutture alberghiere e la domanda turistica di una destinazione (Li et al., 2017; Pan e Yang, 2017; Sun et al., 2019; Yang et al., 2014), di conseguenza i gestori di hotel e destinazioni possono ottenere delle rilevanti significative indicazioni manageriali (Mariani e Baggio, 2021).

Nonostante sia dimostrato che la tecnologia dei big data apporti molteplici vantaggi ed opportunità, i manager turistici necessitano di competenze adeguate al fine di impiegare efficacemente questi strumenti. Gli operatori devono pertanto applicare un approccio strategico che permetta di interpretare i dati e di identificare il loro ruolo nel decision-making strategico (Ogbeide, et al. 2020; Provost e Fawcett, 2013).

Provost e Fawcett (2013) sottolineano che la figura di data scientist senza un approccio aziendale manageriale potrebbe non cogliere alcuni dettagli strategici. Viceversa, Ogbeide et al. (2020) considerano che i manager aziendali potrebbero non comprendere pienamente il potenziale dello strumento data science. Al fine di garantire una gestione ottimale, la soluzione ideale consiste in una collaborazione ibrida tra i data scientist ed i manager del settore.

Secondo alcuni studi, applicando le competenze di data science vi sono molteplici vantaggi che comprendono ad esempio il processo di decision-making, l'identificazione dei nuovi trend di mercato

ed una gestione più efficiente delle risorse ed hanno come risultato un miglioramento delle performance alberghiere (Provost e Fawcett, 2013a, 2013b; West, 2012).

Tuttavia, Mariani e Baggio (2021) sostengono che vi sono delle criticità riguardanti la qualità dei dati, quest'ultime comprendono differenti aspetti. Una prima tematica è l'affidabilità del dato, per esempio in termini di recensioni online dove chiunque ha la libertà di pubblicazione e non vi è alcun controllo. Un altro aspetto delicato sono i costi elevati presentati dall'applicazione di queste nuove tecnologie. Infine, vi sono le preoccupazioni legate alla privacy dove numerosi operatori turistici non sono disposti alla condivisione dei propri dati (Mariani e Baggio, 2021).

In conclusione, è rilevante far presente che le imprese con un approccio strategico orientato verso i big data hanno registrato un aumento del proprio vantaggio competitivo grazie all'enorme quantità di dati sui comportamenti dei consumatori (Verhoef et al., 2016), allo stesso tempo però l'applicazione del data science presenta nuove sfide, rischi e dilemmi.

2.5. Il benchmarking alberghiero attraverso i KPI

Nell'ambito dell'applicazione del data science nel settore alberghiero manageriale un aspetto rilevante riguarda il benchmarking. La prima definizione di questo termine è stata fornita da Robert Camp nel 1989 che lo descrive come *“un processo continuo di misurazione dei prodotti, servizi e processi aziendali mediante il confronto con i migliori concorrenti o con le aziende riconosciute come leader nei vari settori di mercato”*. Una definizione più intuitiva viene data da Bocchino nel 1994 descrivendolo come un'analisi continua di misurazione di beni, servizi o processi attraverso il confronto con la concorrenza nel settore e mercato di riferimento.

Le analisi di benchmarking sono applicabili a tutti i settori; pertanto, risulta particolarmente utile ed efficace nel settore turistico in quanto si caratterizza per essere un'industria dinamica ed altamente dipendente da fattori esterni. Grazie allo strumento del benchmarking è possibile monitorare i trend di mercato e della concorrenza, pertanto, dove necessario, è possibile intervenire immediatamente modificando le linee guida della strategia aziendale. Come spiegato, il benchmarking è un processo di analisi economica con lo scopo di monitorare le strategie della concorrenza, per esempio nel settore alberghiero esso permette di identificare le offerte e le politiche di prezzo delle strutture concorrenti. Pertanto, si può affermare che il benchmarking, in concomitanza con le tattiche di revenue management consentono un decision-making ottimale in termini di fissazione delle tariffe di vendita delle camere.

L'applicazione del benchmarking nell'ambito del data science permette infatti di analizzare i propri dati con quelli dei concorrenti selezionando parametri a dipendenza delle differenti esigenze aziendali. Come affermano Gardini e Bernini (2002), nel mercato odierno vi è un elevato livello concorrenziale; pertanto, al fine di affrontarlo in modo strategico è rilevante applicare un'analisi di benchmarking che paragoni i risultati delle differenti strategie aziendali e che sia in grado di rilevare

le best practices. Possono essere definiti competitori tutte le aziende che sono attive nello stesso ambito ed offrono beni o servizi simili con una clientela target analoga (Chen, 1996). Pertanto, le strutture alberghiere che operano nella medesima destinazione sono degli attori da prendere in considerazione al fine di aumentare l'attrattività e la redditività della propria impresa (Kotler et al., 2010). Inoltre, al fine di misurare le proprie performance aziendali attraverso il benchmarking alberghiero è necessario basarsi su degli indici settoriali specifici (Bocchino, 1994). L'analisi del benchmarking persegue l'obiettivo principale di migliorare le proprie performance attraverso un continuo monitoraggio dell'andamento delle imprese concorrenti, questo processo è infatti possibile confrontando gli indici. Il benchmarking risulta particolarmente utile se con una metodologia ben strutturata, come affermano Gardini e Bernini (2002), l'impiego di indici dinamici permette di monitorare costantemente le performance e cogliere le opportunità in termini di innovazione e crescita.

Questi indici sono definiti come i KPI, ovvero Key Performance Indicators, ed all'interno del mercato alberghiero possono essere suddivisi in tre categorie: indicatori di occupazione e fatturato; indicatori di costo; indicatori di mercato (Ivanov, 2014). In questo elaborato vengono approfonditi i KPI di occupazione e di fatturato che permettono di monitorare l'andamento di una struttura alberghiera e della rispettiva destinazione turistica. All'interno di questa categoria sono presenti gli indicatori più rilevanti e diffusi nel mercato alberghiero, tra cui: il tasso di occupazione, l'ADR (Average Daily Rate) ovvero il ricavo medio per camera ed il RevPAR (Revenue Par Available Room) cioè il ricavo medio per ogni camera disponibile (Korte et al., 2013).

Questi indicatori sono utilizzati nel settore dell'ospitalità sin dal passato; tuttavia, fino a prima dell'applicazione del data science veniva impiegata una tabella Excel dove però il processo poteva essere soggetto ad errori o dimenticanze; pertanto, i dati non potevano essere definiti veritieri (Korte et al., 2013). Oggi questa problematica ha trovato la soluzione nel data science che elabora automaticamente sia la raccolta dei dati che l'analisi dei KPI e perciò ne garantisce la correttezza (Korte et al., 2013).

In conclusione, risulta cruciale una dettagliata conoscenza dell'andamento reale del mercato turistico in modo da poter misurare l'efficacia delle proprie performance e delle decisioni strategiche prese in merito a parametri come i prezzi e l'occupazione in riferimento alla situazione concorrenziale della medesima destinazione. Il risultato che emerge da molteplici case study afferma che numerose imprese del settore turistico hanno potuto godere di notevoli vantaggi grazie all'applicazione del data science attraverso analisi di benchmarking ed il monitoraggio dei KPI (Korte et al., 2013).

2.6. Il Revenue Management nel settore alberghiero

Un'ulteriore applicazione del benchmarking riguarda il revenue management, Enz et al. (2015) sostengono che l'analisi dei propri concorrenti ricopre un ruolo significativo nella fissazione dell'offerta tariffaria delle camere. Questo elemento è particolarmente rilevante poiché il prezzo del prodotto può determinare l'occupazione di una struttura e la soddisfazione degli ospiti. Proprio per questa ragione, il settore del revenue management impiega diversi indicatori di benchmarking al fine di realizzare le proprie analisi e prendere le decisioni migliori (Caldari, 2019).

Le definizioni di revenue management (RM) sono numerose; tuttavia, in generale si riferiscono sempre a: *“selling the right product, to the right customer, at the right time, at the right price”* (Cross, 1997). Il RM è un'applicazione strategica che si caratterizza per prevedere tatticamente il mercato, basandosi sull'analisi del comportamento passato degli acquirenti al fine di effettuare previsioni future (Jones et al., 2012). Più concretamente, la strategia di revenue management consiste nell'allocare le unità vendibili a specifici segmenti di mercato predefiniti sulla base di previsioni future. Questo processo spesso viene realizzato attraverso l'uso di appositi software, poiché non è possibile praticare revenue management basandosi sul giudizio umano soggettivo; pertanto, l'elemento chiave per massimizzare i ricavi è quello di basarsi su dati oggettivi, reali e costantemente aggiornati (Jones et al., 2012).

Le strutture alberghiere sono caratterizzate per la maggior parte da costi fissi ed allo stesso tempo vendono prodotti deperibili; pertanto, per far fronte ai propri costi e massimizzare i profitti risulta ottimale basarsi sulle tattiche di RM. Affinché le strategie di revenue management risultino efficienti, secondo Weatherford e Bodily (1992) e Kimes (2000), è necessario che i servizi ed i prodotti offerti presentino i seguenti requisiti:

- il prodotto ha una capacità fissa;
- vi è la possibilità di segmentare il mercato in base alla sensibilità del prezzo;
- la domanda è variabile nel corso del tempo;
- il bene è deperibile.

Come affermano Korte et al. (2013), uno dei motivi principali per cui il data science viene applicato al settore alberghiero è quello di ottimizzare l'occupazione ed i rispettivi ricavi. Poiché la domanda delle camere varia quotidianamente, l'uso del data science permette di impostare il prezzo ottimale per ogni differente cliente al fine di mantenere un alto tasso di occupazione della struttura ed una massimizzazione dei ricavi. Le strutture alberghiere hanno la possibilità di decidere se aumentare o diminuire le proprie tariffe grazie ad un'analisi dei dati delle prenotazioni storiche e future; pertanto, questa funzionalità del data science permette al settore di usufruire dei propri dati passati a beneficio di una presa di decisioni più efficiente (Korte et al., 2013). Tuttavia, al fine di massimizzare le tariffe

nel modo più corretto risulta cruciale identificare i propri segmenti di clientela, per esempio se la domanda è business o leisure.

Korte et al. (2013), hanno condotto uno studio su Marriott, noto brand alberghiero su scala internazionale, che applica strategicamente le tattiche di RM per strutturare la propria offerta tariffaria. La catena alberghiera dispone di un sistema di data science dove per ogni transizione effettuata il software analizza la disponibilità della struttura ed i modelli basati su diverse variabili, come lo stato di fedeltà del cliente e la sua durata di soggiorno (Korte et al., 2013).

2.7. Il concetto di Smart Destination

In riferimento ai cambiamenti legati alla trasformazione digitale che si stanno verificando nel settore turistico, è rilevante indagare il modo in cui i big data possono fornire un valore aggiunto. Questi ultimi supportano la competitività delle destinazioni turistiche in quanto modificano il loro modello di business e danno luogo al concetto di smart tourism (Ardito et al., 2019). Infatti, il termine di smart destination è un approccio gestionale sempre più utilizzato e diffuso nelle destinazioni turistiche in quanto permette di ottimizzare le performance della località.

Questo concetto comprende diverse definizioni che fanno riferimento ad una destinazione che adotta una gestione interattiva e partecipativa con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita di residenti e turisti applicando tecnologie di raccolta, analisi ed elaborazione dei dati (Coban e Aydin, 2020). Singh e Kumar (2020) invece affermano che una smart destination si definisce come una località turistica dove le strutture ed i servizi turistici come alloggi, attrazioni e mezzi di trasporto sono gestiti attraverso strumenti tecnologici.

Oggi, al fine di sopravvivere all'elevata competizione del mercato turistico è necessario applicare delle logiche smart che permettono di semplificare i processi ed i servizi in tempo reale coinvolgendo contemporaneamente molteplici stakeholder che permettono di ottimizzare le prestazioni e la competitività generando più valore per tutti: turisti, residenti, operatori ed aziende (Singh e Kumar, 2020).

3. Metodologia

La presente tesi ha un design di ricerca applicato al case study di HBenchmark a Lugano. Più precisamente consiste in un'analisi di dati secondari quantitativi derivati da dati primari rilevati sul territorio dalla piattaforma stessa. In una fase successiva le informazioni vengono arricchite da dati qualitativi estrapolati da due interviste rivolte alla duplice segmentazione di utenza della piattaforma.

Il campione selezionato come oggetto di osservazione della ricerca risulta essere il numero totale delle strutture alberghiere di Lugano che usufruiscono della piattaforma di data science, ovvero 31 alberghi. È stata selezionata la totalità della popolazione al fine di ottenere un dato aggregato significativo e statisticamente rappresentativo. I dati sono stati resi fruibili come oggetto di questa ricerca grazie al consenso del CEO dell'azienda HBenchmark e dal presidente di HotellerieSuisse Sottoceneri.

I dati quantitativi analizzati sono di natura secondaria in quanto essi corrispondono ai dati reali delle 31 strutture alberghiere di Lugano che dall'anno 2019 hanno aderito all'uso della piattaforma di data science al fine di ottimizzare la propria gestione alberghiera. Pertanto, il dato può essere caratterizzato da informazioni di diversa natura, come l'occupazione, i ricavi medi, la nazionalità, la durata di media di soggiorno o i canali di vendita. I dati analizzati risalgono a partire dall'anno 2019, data di adesione al progetto, fino all'anno corrente: 2022.

I dati qualitativi ricavati attraverso lo strumento delle interviste sono di natura primaria, esse sono state condotte personalmente durante il mese di luglio 2022. Le interviste si sono presentate come pre-strutturate, costituite da domande aperte con un'ampia libertà di risposta. Le conversazioni sono state registrate attraverso il consenso degli interlocutori in modo da poter trascrivere i contenuti delle risposte in un secondo momento. Le figure selezionate sono Federico Haas, Presidente dell'associazione di categoria degli alberghi della regione (HotellerieSuisse Sottoceneri), oltre che Direttore di una nota struttura alberghiera a Lugano (Hotel Delfino) e Daniela Bagaian, Direttrice Marketing dell'ente turistico di Lugano (LuganoRegion). L'obiettivo delle interviste è quello di arricchire l'analisi dei dati scientifici attraverso delle informazioni più descrittive.

4. Case Study HBenchmark a Lugano

4.1. La piattaforma di data science: HBenchmark

4.1.1. Descrizione della piattaforma di data science: HBenchmark

Come affermato nei capitoli precedenti, oggi analizzare il mercato risulta fondamentale infatti *“without data, you are just another person having an opinion”* (W. Edwards Deming). L'azienda HBenchmark sostiene che il futuro del settore hospitality si basa sull'analisi dei dati e che l'approccio utilizzato tradizionalmente oggi non è più sufficiente. Lo slogan della piattaforma è infatti *“uno sguardo al passato, uno al futuro: HBenchmark Hospitality Data Intelligence”* che riassume le peculiarità del servizio offerto.

L'azienda HBenchmark è stata fondata nell'anno 2016 in Italia con la sede a Vicenza. Essa nasce dall'esigenza di creare dei report alberghieri al fine di supportare digitalmente il settore dell'hospitality, successivamente nel corso degli anni l'azienda si è sviluppata fino alla creazione di un avanzato software di data intelligence. Il nome HBenchmark deriva proprio dal servizio che offre ai suoi utenti, ovvero il benchmarking: *“un processo continuo di misurazione dei prodotti, servizi e processi aziendali mediante il confronto con i migliori concorrenti o con le aziende riconosciute come leader nei vari settori di mercato”* (Robert Camp, 1989), inoltre, questo confronto presenta lo scopo di identificare le best practices per adattarle in maniera intelligente alla propria impresa e migliorare la propria performance (Cross e Iqbal, 1995). Al momento, oltre 30 destinazioni in Italia ed all'estero (Svizzera, Germania e Austria) beneficiano delle tecnologie avanzate di questa piattaforma di hospitality data intelligence (HBenchmark, 2022).

HBenchmark è una piattaforma collaborativa web-based di hospitality data intelligence, ovvero attraverso l'acquisizione dei dati dal PMS (Property Management System) della struttura alberghiera, essa permette l'aggregazione delle informazioni e l'analisi comparativa di molteplici KPI. Questo processo permette di comprendere lo stato di salute economica della struttura ricettiva, attuale e futuro, oltre a ciò, il software permette di effettuare analisi di tipo benchmarking dove l'albergo può paragonare i propri dati con quelli dei concorrenti presenti sul medesimo territorio. Una peculiarità di HBenchmark è il suo modello di business, caratterizzato da una duplice segmentazione che si differenzia tra: operatori turistici e destinazioni. Come rappresentato dalla figura 2, le strutture alberghiere forniscono i propri dati in cambio di informazioni ed a loro volta gli enti turistici ricevono le stesse informazioni generate dal dato aggregato delle strutture presenti sul territorio.

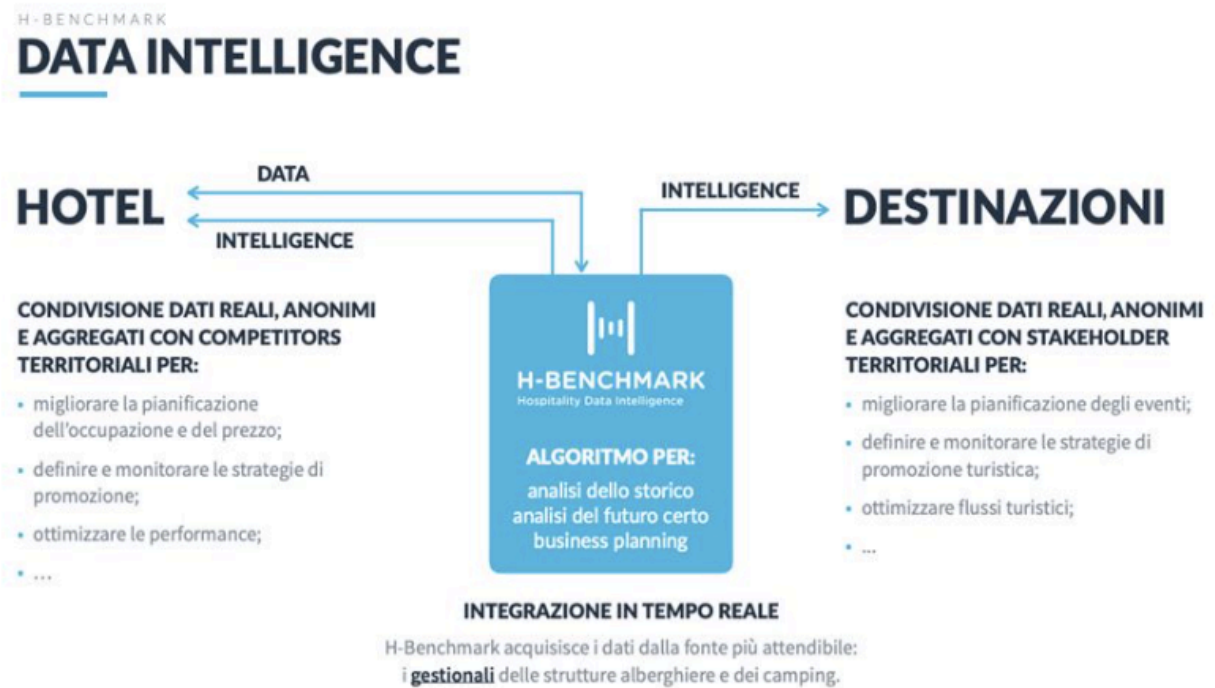
Figura 2: Duplice segmentazione dell'utenza di HBenchmark (HBenchmark, 2019)



Più dettagliatamente il protagonista del sistema è il software di HBenchmark, esso si occupa in una prima fase di estrapolare i dati dai singoli PMS, ovvero i programmi gestionali delle strutture alberghiere contenenti tutte le informazioni sia storiche che previsionali, di varia natura: prenotazioni, prezzi, nazionalità, durata di soggiorno, tipologia di trattamento, canale di prenotazione, eccetera. Successivamente, la piattaforma di HBenchmark aggrega i dati e grazie ai suoi algoritmi li restituisce sottoforma di informazioni significative. L'utente, che può essere la singola struttura alberghiera oppure la destinazione turistica, accedendo alla piattaforma visualizza le statistiche ed i KPI delle proprie performance. Inoltre, l'albergatore ha la possibilità di confrontare i propri dati con quelli dei concorrenti presenti sul medesimo territorio. Al fine di garantire la privacy, queste informazioni sono a disposizione esclusivamente delle strutture alberghiere presenti su un determinato territorio e della destinazione stessa. Il prodotto finale di HBenchmark è il dato aggregato tradotto in KPI che rappresenta l'andamento del mercato alberghiero dell'intera destinazione e permette di effettuare analisi strategiche. Questa caratteristica corrisponde all'unicità della piattaforma in quanto HBenchmark, al momento, è la sola piattaforma ad offrire questa funzione.

Al fine di comprendere schematicamente il processo di HBenchmark la figura di seguito (figura 3) riassume il funzionamento della piattaforma.

Figura 3: Il funzionamento della piattaforma HBenchmark (HBenchmark, 2019)



Al momento HBenchmark è l'unico strumento che permette di connettere direttamente i PMS delle singole strutture alberghiere; tuttavia, oggi vi sono numerosi software operativi nel settore del data science a supporto degli operatori turistici. Per esempio, l'azienda DataAppeal effettua analisi di benchmarking dei prezzi e delle recensioni delle strutture di un determinato territorio. Altre aziende come Booking.com o SmartPricing offrono la funzione di suggeritore dei prezzi in base al tasso di occupazione della struttura stessa ed alle tariffe dei concorrenti del territorio. Tuttavia, HBenchmark possiede l'esclusività di essere l'unico software che opera con dei dati scientifici ricavati direttamente dai programmi gestionali delle strutture alberghiere.

È rilevante ricordare che l'obiettivo primario della piattaforma consiste nel fornire alle strutture ed alle destinazioni uno strumento che possa offrire supporto nella visualizzazione, interpretazione e contestualizzazione dei dati: particolarmente rilevante al fine di conoscere e saper gestire le regole del gioco in termini strategici. Pertanto, le strutture alberghiere e le destinazioni turistiche perseguono usi e scopi differenti attraverso la piattaforma HBenchmark.

4.1.2. HBenchmark per le strutture alberghiere

Dal punto di vista della struttura alberghiera, l'impiego di HBenchmark generalmente si concentra sulla presa di decisioni in merito alle proprie strategie di performance aziendali. Come affermato precedentemente, la piattaforma permette agli hospitality manager di operare con più consapevolezza all'interno del proprio mercato, analizzando in tempo reale i KPI ed effettuando analisi di benchmarking con le strutture concorrenti. Questo tipo di analisi comparativa può essere effettuata con i competitori della medesima destinazione oppure mettendo a confronto i propri dati storici. La struttura ricettiva dispone di analisi che permettono la presa di decisioni riguardanti molteplici aspetti, come strategie di posizionamento, revenue management, performance aziendale, clientela target, campagne di marketing e canali di vendita. Le funzioni principali di HBenchmark fungono da supporto all'hospitality manager al fine di misurare e confrontare le performance del proprio hotel con quelle del mercato geografico locale (sia previsionali che storiche), monitorare e valutare l'impatto delle proprie decisioni strategiche, pianificare il futuro e comprendere l'andamento della propria occupazione rispetto a quella del mercato.

Per quanto riguarda l'offerta tariffaria, è possibile formulare il prezzo giusto al momento giusto, in funzione della quantità di domanda presente giornalmente in ogni periodo (alta o bassa stagione, oppure in presenza di eventi o meno) del proprio territorio. Il software permette di confrontare i prezzi in previsione di eventi futuri che corrispondono ad una domanda più elevata e di conseguenza è possibile massimizzare la tariffa offerta.

Oltre a ciò, HBenchmark consente agli albergatori di monitorare la performance delle proprie strategie di marketing comparandole con i trend dei competitori. Per esempio, è possibile confrontare l'andamento delle proprie prenotazioni provenienti dal sito diretto con quello delle altre strutture, piuttosto che da altri canali intermediari e così via, al fine di ottimizzare la strategia dei canali di vendita privilegiando quelli che offrono una maggior redditività. Ugualmente, queste logiche strategiche sono applicabili anche ad altri parametri come le nazionalità, i segmenti di mercato, i trattamenti venduti, la permanenza media, eccetera.

Infine, è rilevante precisare che il dato viene visualizzato in forma anonima in quanto è aggregato per l'intera destinazione o per categoria di strutture analoghe. Ogni informazione disponibile sulla piattaforma è composta da un minimo di cinque strutture al fine di garantire la privacy e l'anonimato di ogni albergo.

4.1.3. HBenchmark per le destinazioni turistiche

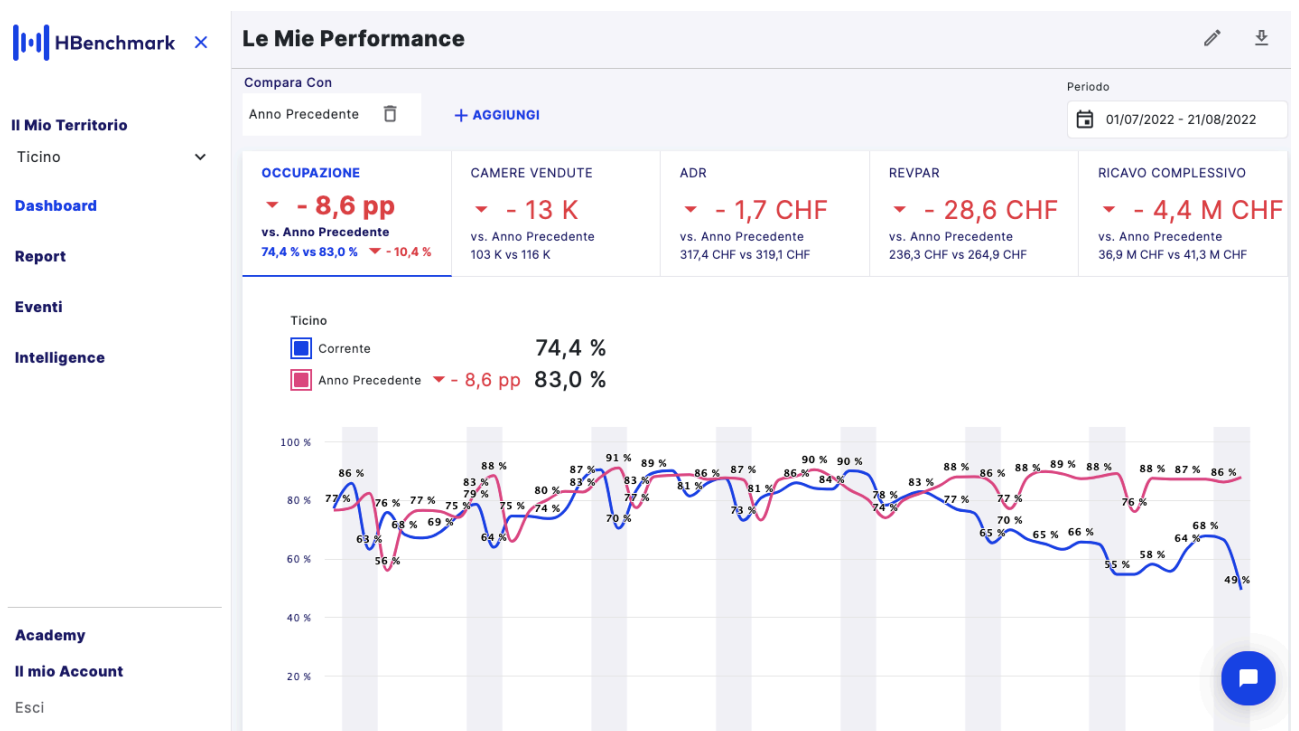
Il segmento delle destinazioni turistiche comprende più attori, tra cui enti regionali, DMO (Destination Management Organization), uffici statistici, associazioni di categoria ed istituzioni. Grazie allo strumento di HBenchmark essi sono in grado di costituire un osservatorio turistico della destinazione, in quanto il software raccoglie ed aggrega i dati delle strutture alberghiere presenti sul territorio. Come per gli alberghi, la piattaforma elabora i dati raccolti e li restituisce sottoforma di statistiche in merito a trend e KPI che mostrano l'andamento del mercato alberghiero della regione. Pertanto, queste informazioni permettono di ottimizzare la gestione e la promozione del territorio, questa metodologia viene definita come una gestione con un approccio di smart destination. La destinazione può dunque rilevare le informazioni inerenti ai flussi turistici del territorio in tempo reale, per esempio individuando i picchi massimi di occupazione, i periodi di bassa domanda, le date di check-in e di check-out, le nazionalità dei turisti e la spesa media per camera. Questa caratteristica è un'esclusività di HBenchmark poiché fino a prima della sua esistenza, le destinazioni non avevano la possibilità di consultare dati ed indici in merito ai propri flussi turistici. Attraverso l'applicazione dei metodi statistici tradizionali era possibile visualizzare il dato della destinazione solo su consuntivo; informazione che risultava poco utile in termini strategici. Proprio per questa ragione, il metodo di finanziamento più diffuso all'interno del modello di business di HBenchmark è caratterizzato dalle destinazioni stesse che finanziano i costi di licenza del software per le strutture alberghiere che ne aderiscono. L'obiettivo è quello di incentivare gli alberghi all'impiego della piattaforma poiché essa apporta benefici alla gestione delle strutture, ed allo stesso tempo la destinazione ottiene un dato più completo avendo un campione di strutture del territorio; pertanto, lo si può definire un approccio win-win.

4.1.4. Il funzionamento della piattaforma di HBenchmark

Il portale di HBenchmark è user-friendly, con una grafica semplice ed intuitiva. L'immagine di seguito (figura 4) rappresenta la schermata principale della piattaforma. Sul lato sinistro vi è il menù, dove si può osservare il macro-territorio di riferimento (filtrabile per microaree).

Nella sezione *dashboard* si possono osservare le statistiche del territorio e si basano sui cinque indicatori preimpostati della piattaforma, tuttavia, essi si possono personalizzare in base alle esigenze dell'utente e vi sono oltre 200 KPI (Key Performance Indicator). Le informazioni della struttura possono essere comparate con gli anni precedenti, con altre aree del territorio oppure con i propri concorrenti diretti, anche il periodo di osservazione può essere selezionato in base agli obiettivi di analisi.

Figura 4: Il portale di HBenchmark – sezione *dashboard* (HBenchmark, 2022)



Successivamente vi è la sezione *report*, essa comprende dei report dinamici in merito a determinati approfondimenti. Vi sono alcune reportistiche rilevanti per tutti gli utenti che sono preimpostate da HBenchmark, oppure l'utente può creare statistiche personalizzate in base alle proprie esigenze. La figura (figura 5) di seguito rappresenta la sezione report della piattaforma HBenchmark.

Figura 5: Il portale di HBenchmark – sezione *report* (HBenchmark, 2022)

Successivamente vi è la sezione *eventi*, all'interno di essa è possibile registrare tutti gli eventi come concerti, fiere o festival presenti sul territorio, oppure le festività come il Natale e la Pasqua.

Figura 6: Il portale di HBenchmark – sezione *eventi* (HBenchmark, 2022)

NOME	INIZIO	TERMINE	CATEGORIA
Locarno Film Festival 2022	03 Agosto 2022	14 Agosto 2022	Territorio
Ascensione 2022	26 Maggio 2022	26 Maggio 2022	Territorio
Pasqua 2022	15 Aprile 2022	17 Aprile 2022	Globale
Capodanno 2022	31 Dicembre 2021	01 Gennaio 2022	Globale

L'utilità nella registrazione degli eventi presenti su una determinata area consiste nel fatto che essi sono visibili all'interno delle statistiche. Per esempio, i grafici di seguito rappresentano l'occupazione ed il ricavo medio della destinazione di Lugano per i mesi di aprile e maggio 2022 dove vi erano le festività della Pasqua e l'Ascensione. Si può osservare che in relazione alle festività la curva della domanda aumenta così come i rispettivi prezzi; pertanto, le strutture possono applicare politiche di prezzi differenti.

Figura 7: Occupazione di Lugano, periodo aprile – maggio 2022 in relazione agli eventi (HBenchmark, 2022)

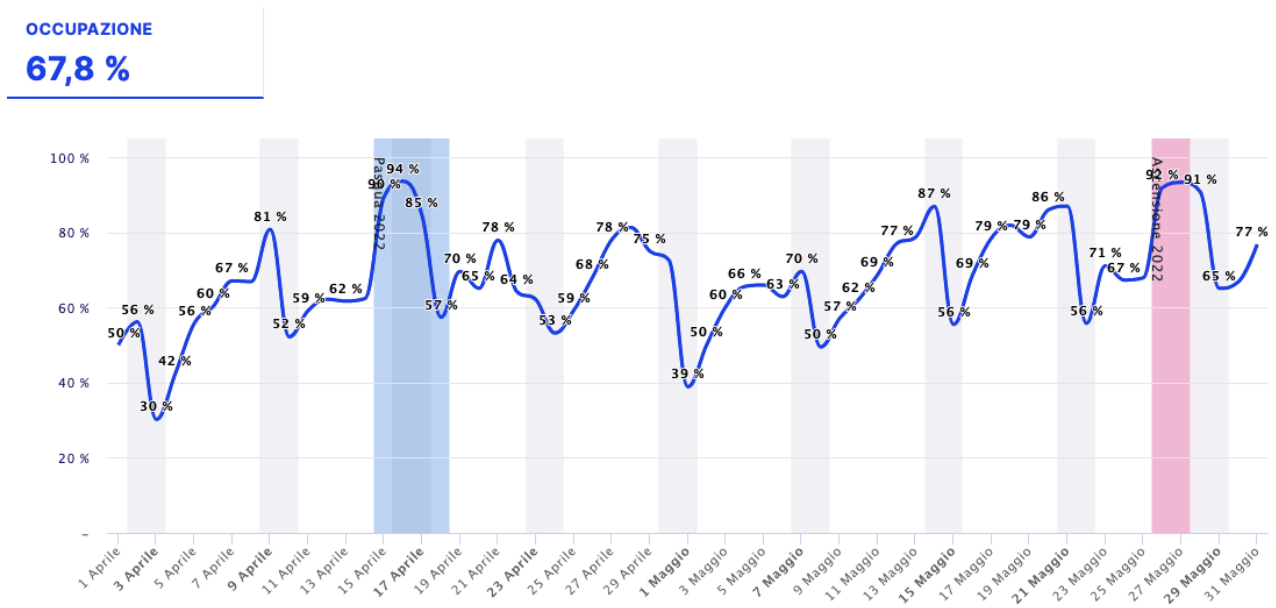
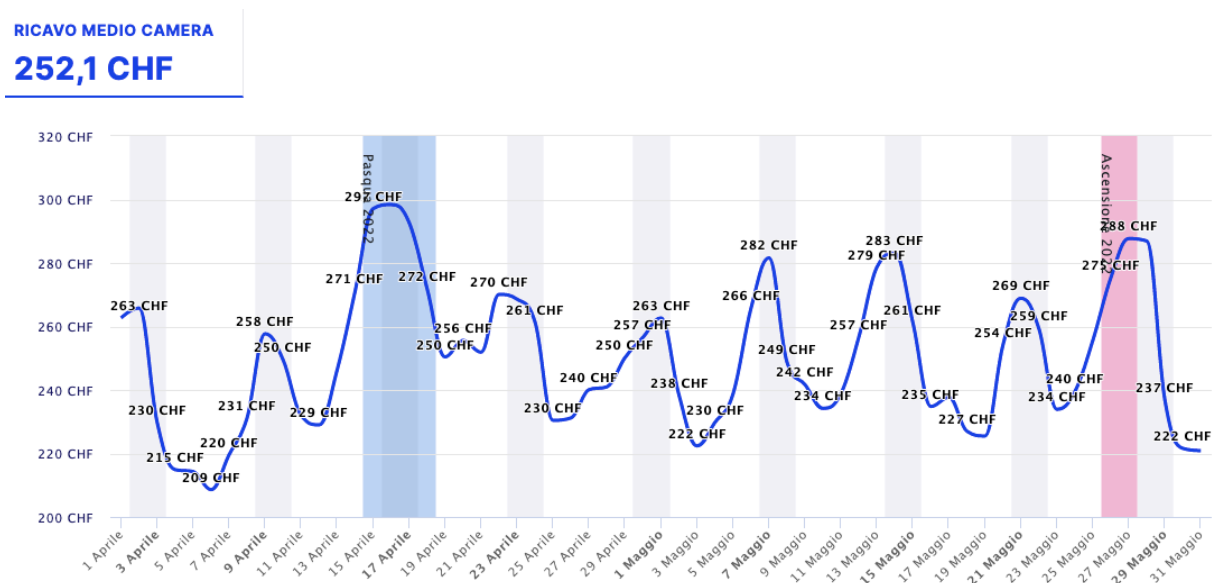
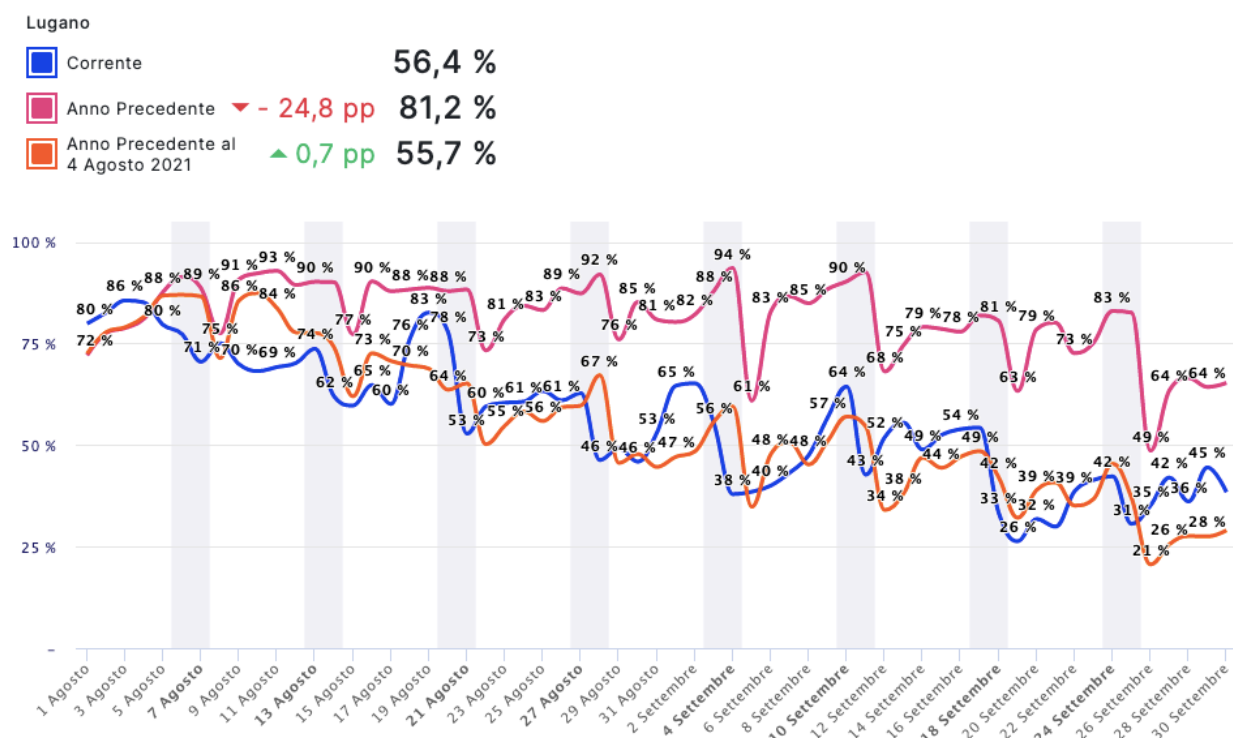


Figura 8: Ricavo medio camera a Lugano, periodo aprile – maggio 2022 in relazione agli eventi (HBenchmark, 2022)



Infine, l'ultima sezione della piattaforma consiste nell'*intelligence* che permette di effettuare le analisi SPIT (Same Point In Time) dove, tradotto dall'inglese, si tratta proprio di tornare alla stessa data odierna un anno precedente. Questa tipologia di analisi è particolarmente rilevante nel settore alberghiero poiché non risulterebbe coerente confrontare un dato previsionale con uno consolidato, l'analisi SPIT permette invece di consultare a che punto erano le prenotazioni oggi un anno precedente alla medesima data. Nel grafico successivo (figura 9) si può osservare che l'andamento è piuttosto simile con un leggero aumento per questa stagione.

Figura 9: Analisi SPIT per la destinazione di Lugano, periodo agosto – settembre 2022 (HBenchmark, 2022)



Questa tipologia di analisi si può effettuare anche con più anni di confronto, in questo caso si può visualizzare la situazione a Lugano nel 2019, quindi pre-pandemia, rispetto ad oggi.

Riassumendo, la piattaforma HBenchmark riceve i dati dai singoli PMS delle strutture ricettive, li aggrega e li restituisce sottoforma di informazioni a disposizione della destinazione e delle rispettive strutture alberghiere. I dati sono visualizzabili sottoforma di statistiche realizzate in base alle proprie preferenze ed esigenze, per KPI (Key Performance Indicator) e parametri selezionati (ad esempio: occupazione, nazionalità, mercato, prezzi, ricavo, trattamento, canale di vendita, eccetera).

4.1.5. I KPI principali di HBenchmark

HBenchmark ha selezionato cinque indici che ritiene maggiormente rilevanti e significativi per il monitoraggio della performance alberghiera. Questi cinque KPI sono: l'occupazione, il numero di camere vendute, l'ADR (Average Daily Rate), il RevPAR (Revenue Per Available Room), ed il ricavo complessivo. Questi cinque KPI sono impostati come predefiniti in ogni statistica di HBenchmark; tuttavia, essi sono modificabili a libera scelta dell'utente con oltre 200 indicatori.

Figura 10: I cinque KPI di HBenchmark

Nome del KPI	Formula	Definizione
1. Tasso di occupazione	$(\text{Numero delle camere occupate} / \text{Numero delle camere della struttura}) * 100$	Questo KPI è una percentuale che indica quanto è occupata la struttura in relazione alla capacità totale (l'indice è costantemente aggiornato e considera anche le eventuali cancellazioni)
2. Ricavo medio per camera	Ricavo totale compreso di servizi e trattamenti / Numero delle camere occupate	L'indicatore mostra il ricavo medio generato da ogni camera compreso di servizi e trattamenti (al netto di IVA)
3. ADR (Average Daily Rate)	Fatturato delle camere al netto / Numero di camere occupate	L'ADR ha lo scopo di calcolare quanto genera in media ogni camera occupata (al netto di IVA, extra e trattamento)
4. RevPAR (Revenue Per Available Room)	Fatturato delle camere al netto / Numero di camere della struttura	Il RevPAR intende calcolare quanto genera in media ogni camera indipendentemente che sia occupata o libera (al netto di IVA, extra e trattamento)
5. Ricavo complessivo	Ricavo totale con servizi e trattamenti	Questo indice mostra il ricavo totale di tutte le camere della struttura compreso di servizi extra e trattamenti (per una singola data di pernottamento)

Ognuno di questi cinque indici può essere calcolato su qualsiasi tipologia periodica, ovvero su base: giornaliera, settimanale, mensile o annuale.

L'indicatore ADR (3) intende rilevare il fatturato delle camere al netto di sconti, tasse ed eventuali servizi supplementari e di ristorazione. Tale indice tuttavia presenta un limite, in quanto esso considera unicamente il numero delle camere occupate; pertanto, vengono escluse le camere libere che generano quindi una reale perdita e presentano un mancato potenziale ricavo.

L'ADR (3) è uno degli indici più utilizzati al fine di misurare le performance alberghiere e di effettuare del benchmarking con i propri dati storici e con quelli degli altri alberghi; pertanto, questo indice visualizzato da solo non è sufficiente. Tuttavia, l'ADR (3) visualizzato insieme al tasso di occupazione (1) ed all'indice RevPAR (4) offre una visione di un dato obiettivo, realistico e completo.

Il RevPAR (4) può essere definito come *"l'indice di salute di un hotel"*, poiché stabilisce il valore economico che genera ogni singola camera, indipendentemente dal fatto che essa sia occupata o meno (Grasso, 2006). A differenza dell'ADR (3), il RevPAR (4) prende in considerazione tutte le camere della struttura e non esclusivamente quelle occupate, di conseguenza i risultati di questo indice sono generalmente più negativi rispetto ad i risultati dell'ADR (3), tuttavia essi sono sicuramente più affidabili in quanto il RevPAR (4) considera anche i mancati guadagni. Il RevPAR (4) permette quindi di analizzare il valore economico medio generato da ogni camera; pertanto, è possibile effettuare un confronto tra occupazione (1) e ricavo medio (2), oltre che di fare un'analisi di benchmarking con il RevPAR (4) delle strutture concorrenti.

L'obiettivo primario del revenue management nel settore dell'ospitalità è il costante miglioramento del RevPAR (4) ed il raggiungimento di un valore di occupazione (1) prossimo ad una percentuale del 100% (Grasso, 2006).

4.2. Il caso HBenchmark a Lugano

4.2.1. Il contesto: la destinazione turistica di Lugano

Lugano è una nota località turistica, situata al sud della Svizzera, essa caratterizza la sua attrattività per il clima mite e soleggiato, il lago e le sue attività correlate, oltre che escursioni in paesaggi mozzafiato. Le sue peculiarità la rendono una meta vacanziera particolarmente apprezzata dal resto della Svizzera ed infatti circa il 50% dei pernottamenti annuali del Luganese corrispondono al turismo interno (Relazione annuale 2019, LuganoRegion, Dati statistici UFS).

La domanda turistica è concentrata nella stagione estiva, dove il picco più alto si registra nei mesi di luglio ed agosto; tuttavia, la domanda tra aprile ed ottobre è considerabile buona (Relazione annuale 2019, LuganoRegion, Dati statistici UFS). In termini percentuali, la domanda dei pernottamenti del Luganese ammonta circa al 30% durante il periodo invernale (novembre – aprile), ed al 70% nella stagione estiva (maggio - ottobre) (O-Tur, Turismo alberghiero OTR Luganese 2019 e 2020).

La regione di Lugano presenta una situazione turistica altamente stagionale che si dimostra fortemente differenziata tra le due stagioni. Di conseguenza, non vi è un flusso turistico continuo e questa situazione penalizza la destinazione che si vede costretta a concentrare tutte le sue risorse solo durante i mesi estivi. Proprio per questo motivo, la regione di Lugano deve garantirsi una gestione ottimale ed una massimizzazione delle rispettive revenue durante il periodo estivo. I dati selezionati come oggetto di analisi si riferiscono a periodi delle stagioni calde degli anni 2019, 2020, 2021 e 2022. Il periodo storico risale a partire dall'anno 2019 poiché corrisponde alla data di adesione del progetto HBenchmark a Lugano; pertanto, i dati degli anni precedenti non sono disponibili in quanto non vi era alcun sistema per registrarli. Gli unici dati reperibili in precedenza al 2019 sono quelli delle statistiche ufficiali nazionali che vengono approfonditi nel capitolo 4.2.3.1. È rilevante precisare che al momento non è possibile confrontarsi solo con l'anno precedente poiché la stagione 2021 presentava una situazione straordinaria dove grazie alla pandemia vi è stato un netto aumento del turismo interno dove numerosi svizzeri hanno trascorso le loro vacanze a Lugano.

4.2.2. Definizione del campione di Lugano

Il campione di Lugano conta 31 strutture alberghiere verso un totale di 133 strutture ricettive presenti sull'intera regione del Luganese. Le strutture totali presentano un numero di 3207 camere, mentre gli alberghi partecipanti al campione di HBenchmark ne contano 1757 che corrispondono al 54,8% delle camere totali della regione. Si può affermare che questo campione è rappresentativo della situazione generale, inoltre è impossibile avere un dato preciso di tutte le strutture poiché molte di esse non sono disposte a condividere i propri dati per motivi di privacy.

Il campione è stato selezionato includendo il numero totale delle strutture presenti a Lugano che a partire dall'anno 2019 hanno aderito all'utilizzo della piattaforma di data science HBenchmark.

Più precisamente il campione conta **31** strutture, di cui 6 in categoria **2 stelle**, 9 in **3 stelle**, 2 in categoria **3 stelle superiori**, 5 in categoria **4 stelle**, 3 in categoria **4 stelle superiori**, 3 in categoria **5 stelle**, 3 in categoria **5 stelle superiori**, per un totale di **1757** camere disponibili. Il dettaglio del nome delle strutture è visibile nella tabella successiva (figura 11).

Il periodo di osservazione dei dati inizia dall'anno 2019, ovvero la data in cui Lugano ha aderito alla piattaforma, fino all'anno corrente: 2022.

È rilevante precisare che il modello di business che è stato applicato al progetto HBenchmark Lugano è strutturato nel seguente modo. L'associazione di categoria degli albergatori della regione (HotellerieSuisse Sottoceneri) in collaborazione con l'ente turistico territoriale (LuganoRegion) hanno finanziato la quota della licenza annuale del software di HBenchmark per ogni struttura alberghiera partecipante. Grazie a questo approccio, nel 2019 gli albergatori sono stati incentivati a aderire al progetto, esso è risultato un effetto win-win: le strutture hanno beneficiato gratuitamente di un prodotto innovativo e performante ed allo stesso tempo la destinazione ha ottenuto il dato aggregato delle strutture.

Figura 11: Elenco delle strutture del campione di Lugano (HBenchmark, 2022)

Nome Struttura	Categoria Stelle	Numero Camere
1. Albergo Acquarello	3*	59
2. Albergo Gardenia	4*	23
3. Bigatt Hotel & Restaurant	3*	23
4. Grand Hotel Villa Castagnola	5*S	74
5. Guest House Lugano Center	2*	43
6. Hotel Atlantico	2*	21
7. Hotel Ceresio	3*	53
8. Hotel City	4*	44
9. Hotel Colorado	3*	32
10. Hotel De la Paix	4*	131
11. Hotel Delfino	3*S	50
12. Hotel Federale	3*	50
13. Hotel Ibis Budget	2*	82
14. Hotel Ibis Lugano Paradiso	2*	70
15. Hotel International au Lac	3*S	75
16. Hotel Lugano Dante Center	4*	84
17. Hotel Novotel	4*S	96
18. Hotel Pestalozzi	2*	54
19. Hotel Splendide Royal	5*S	93
20. Hotel Tesserete	2*	15
21. Hotel Vezia	3*	52
22. Hotel Walter au Lac	3*	38
23. Hotel Zurigo Downtown	3*	40
24. Kurhaus Cademario Hotel & Spa	4*S	82
25. Park Hotel Principe	4*	42
26. Resort Collina D'Oro	5*	44
27. Swiss Diamond Hotel Lugano	5*	84
28. The View	5*S	22
29. Tresa Bay Hotel	3*	39
30. Villa Principe Leopoldo	5*	37
31. Villa Sassa Hotel, Residence & SPA	4*S	105

Totale strutture: **31**Totale camere: **1757**

4.2.3. Applicazione di HBenchmark a Lugano

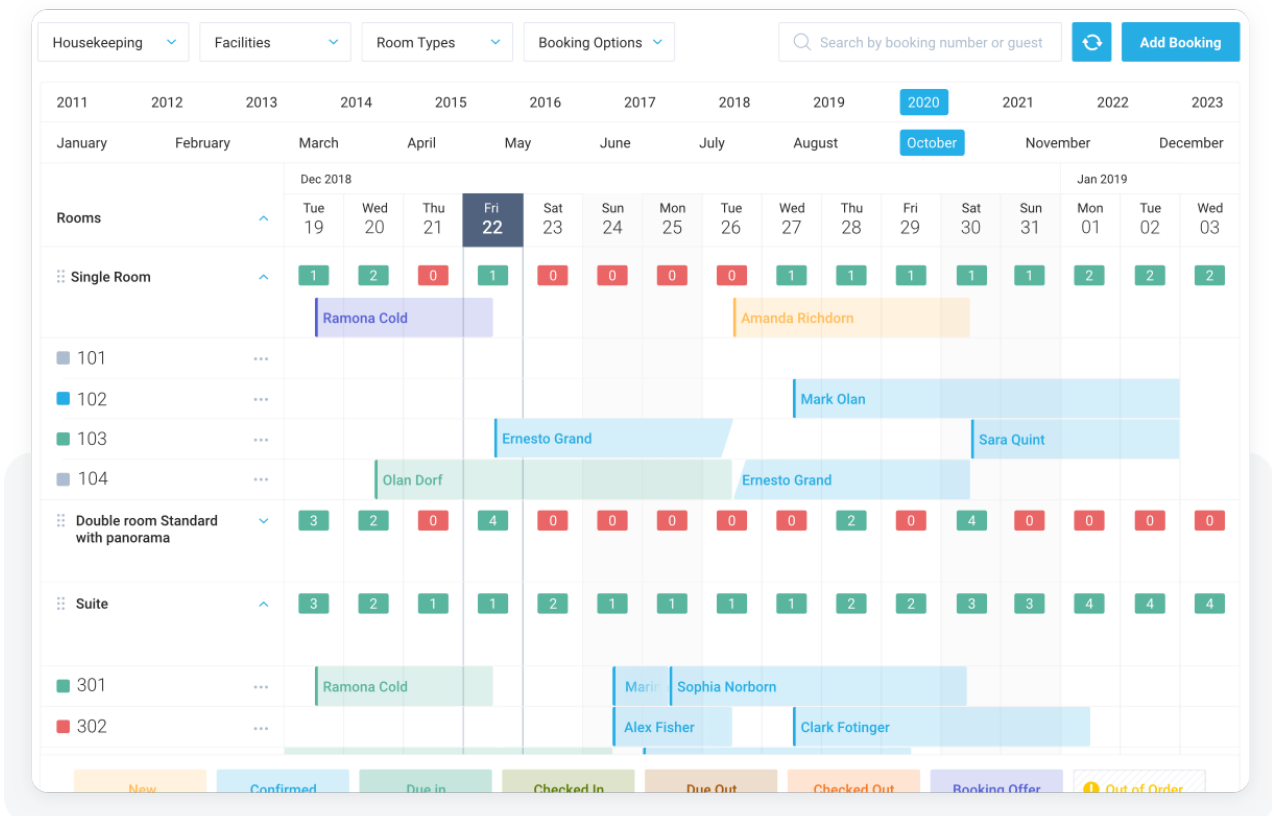
4.2.3.1. I metodi tradizionali di gestione alberghiera turistica a Lugano

I metodi tradizionali di gestione alberghiera

Al fine di definire i vantaggi forniti dagli strumenti di data science risulta pertinente comprendere il funzionamento dei metodi tradizionali impiegati nella gestione delle informazioni all'interno del mercato alberghiero turistico. Questi ultimi si riferiscono ad una situazione di assenza di un monitoraggio avanzato dei flussi turistici e della rispettiva possibilità di adattare le proprie strategie consultando l'andamento del mercato in tempo reale. Questo capitolo, pertanto, intende accennare i metodi tradizionali, ovvero gli strumenti impiegati in precedenza ai sistemi di data science che effettuano automaticamente la raccolta e l'analisi dei dati.

La gestione tradizionale alberghiera comprende l'impiego di un PMS (Property Management System), ovvero una sorta di diario di bordo dell'albergatore dove viene inserita ogni azione dell'attività alberghiera. Questi programmi gestionali permettono di registrare le prenotazioni e le modalità di esse (come i canali di vendita), le informazioni in merito al pernottamento (i servizi di pensione completa, mezza pensione, bed&breakfast, eccetera), le anagrafiche dei rispettivi clienti (tra cui nome, paese di provenienza e durata di soggiorno) e la pianificazione delle camere (quali occupate o disponibili).

Figura 12: Esempio di un PMS alberghiero (HotelFriend, 2022)



Il PMS è uno strumento chiave per i manager delle strutture alberghiere; tuttavia, questo sistema permette solo di visualizzare le informazioni in merito alla propria attività e non permette alcun'analisi di tipo benchmarking con le strutture concorrenti presenti sul medesimo territorio. La comparazione con i propri competitors permette di comprendere dove si posiziona la propria struttura rispetto alle altre, di conseguenza è possibile adattare e correggere le proprie strategie in qualsiasi momento. L'analisi di benchmarking comprende molteplici aspetti; un esempio è la fissazione del dynamic pricing, dove senza delle logiche di confronto con le strutture concorrenti ed il monitoraggio costante della domanda turistica risulta complesso stabilire la tariffa ottimale. In relazione ai prezzi, i sistemi dei PMS non offrono funzioni di suggerimento dei prezzi che permetterebbero di stabilire le corrette tariffe dinamiche delle camere; pertanto, spesso le strutture sono tenute ad assumere un'apposita figura di revenue manager.

Un'altra limitazione dei PMS comprende il fatto che essi non generano alcun tipo di analisi; pertanto, se l'albergatore fosse interessato a realizzare grafici, consultare i propri KPI o gli indici di mercato, è tenuto ad utilizzare uno strumento accessorio, come Excel. Questa metodologia essendo svolta gran parte manualmente può essere soggetta ad errori e dimenticanze, oltre a ciò, essa richiede l'impiego di molto tempo da parte di un collaboratore.

Nell'immagine di seguito si può osservare lo strumento impiegato da una struttura in categoria tre stelle superiori del campione di Lugano, questa metodologia è stata impiegata fino all'anno 2019, dopodiché è stata sostituita dalla piattaforma di data science: HBenchmark. La tabella Excel realizzata manualmente mette a confronto il consuntivo degli anni 2016, 2017 e 2018.

Figura 13: Strumento Excel per le analisi delle performance alberghiere
(Struttura alberghiera di Lugano, 2018)

ANNO							
2018 VS 2017		con 2016					
<i>importi senza IVA</i>							
	2018	2017	2016	DIFFERENZA 18 su 17	%	DIFFERENZA 18 su 16	%
pernottamenti	18'368	19'577	18'314	-1209	-6.58	54	0.29
camere vendute	10'578	11'200	10'776	-622	-5.88	-198	-1.87
percentuale occupazione	69.49	74.03	70.98	-4.54		-1.49	
occupazione per camera (pax.)	1.74	1.75	1.70	-0.01		0.04	
arrivi persone	8'829	9'555	8'710	-726	-8.22	119	1.35
durata media soggiorno (gg.)	2.08	2.05	2.10	0.03		-0.02	
prezzo medio camera	fr. 144.62	fr. 148.24	fr. 146.31	-fr. 3.62	-2.50	-fr. 1.69	-1.17
REVPAr	fr. 87.57	fr. 95.30	fr. 90.61	-fr. 7.73	-8.83	-fr. 3.04	-3.47
CA logement	fr. 1'523'736.47	fr. 1'658'244.80	fr. 1'576'649.86	-fr. 134'508.33	-8.83	-fr. 52'913.39	-3.47
CA Food & Beverage	fr. 714'877.96	fr. 741'571.15	fr. 633'829.13	-fr. 26'693.19	-3.73	fr. 81'048.83	fr. 11.34
consumo F&B medio per persona	fr. 38.92	fr. 37.88	fr. 34.61	fr. 1.04	2.67	fr. 4.31	11.08
CA Totale anno	fr. 2'300'105.04	fr. 2'467'431.73	fr. 2'286'941.12	-fr. 167'326.69	-7.27	fr. 13'163.92	fr. 0.57
CA cumulato annuo Totale	fr. 2'300'105.04	fr. 2'467'431.73	fr. 2'286'941.12	-fr. 167'326.69	-7.27	fr. 13'163.92	0.57
CA cumulato annuo alloggio	fr. 1'523'736.47	fr. 1'658'244.80	fr. 1'576'649.86	-fr. 134'508.33	-8.83	-fr. 52'913.39	-3.47
CA cumulato annuo F&B	fr. 714'877.96	fr. 741'571.15	fr. 633'829.13	-fr. 26'693.19	-3.73	fr. 81'048.83	11.34

La struttura alberghiera ha spiegato che i PMS non permettono alcun tipo di confronto con i periodi di storici precedenti. Pertanto, applicando una metodologia tradizionale, l'hotel manager al termine dell'anno contabile provvede a copiare i dati erogati dal programma gestionale su una tabella Excel che permette di confrontare il consuntivo annuale con quello degli anni precedenti. Questo processo presenta dei dati tardivi poiché solo al termine del periodo contabile è possibile comprendere se la stagione avesse performato meglio o peggio rispetto a quelle precedenti. Inoltre, questa informazione risulta poco utile poiché non permette di modificare ed aggiustare la propria strategia a periodo in corso, infatti, il decision making strategico avviene attraverso una stima effettuata dall'albergatore in base all'andamento dell'anno precedente.

Un ulteriore difetto del processo comprende un'assenza di varietà di KPI, nella tabella Excel sono visualizzabili solo dati basilari come il numero di pernottamenti, il tasso di occupazione, la durata media di soggiorno o il prezzo medio per camera. Questi ultimi sono rilevanti nella gestione alberghiera, bensì non offrono informazioni in merito alle tariffe dinamiche, i canali di vendita, la provenienza turistica, la finestra di prenotazione dei clienti, eccetera, che permettono di indirizzare le proprie strategie ed ottenere una massimizzazione dei ricavi. La struttura inoltre monitora la propria Cifra d'Affari (CA), che viene distinta per ricavo di provenienza dalle camere e da food & beverage. Tuttavia, consultando la tabella (figura 7) si può affermare che questa metodologia non ha portato al raggiungimento di miglioramenti in termini di CA, poiché si osserva che quest'ultima è rimasta piuttosto invariata sul corso dei tre anni. Nel mercato turistico dell'arco temporale 2016 – 2018 vi era un possibile miglioramento delle performance poiché, come affermato nel capitolo 3, l'industria del turismo è in costante crescita e non vi era ancora l'emergenza pandemica che ha fortemente impattato il settore. Tuttavia, la struttura di Lugano avrebbe potuto raggiungere dei risultati più positivi in termini di ottimizzazione delle tariffe delle camere e di massimizzazione dell'occupazione, questo risultato sarebbe stato possibile grazie al supporto dei sistemi di data science.

Infine, è rilevante far presente che questa metodologia è solo l'esempio fornito da una nota struttura alberghiera della località di Lugano, tuttavia il processo è soggettivo e varia per ogni albergo. In base a quanto osservato generalmente, si può affermare che vi sono strutture che non praticano alcun tipo di analisi dei propri dati ed altre invece che analizzano le informazioni in maniera più dettagliata.

I metodi tradizionali di monitoraggio dei flussi turistici per le destinazioni turistiche

Per quanto riguarda la gestione della destinazione turistica invece, fino a prima della nascita del software di HBenchmark non era possibile visualizzare l'occupazione alberghiera ed i rispettivi flussi turistici del territorio con dei dati costantemente aggiornati. Le destinazioni non avevano accesso ai dati registrati dai PMS delle strutture alberghiere in quanto sono dei programmi gestionali privati contenenti informazioni sensibili; pertanto, non era possibile consultare il dato aggregato in tempo reale generato dall'insieme degli alberghi presenti sul territorio. Attraverso i metodi tradizionali l'unico dato a disposizione del territorio era quello elaborato dalle statistiche ufficiali nazionali, che però vengono pubblicate solo a periodo concluso. Il dato consuntivo non permette di monitorare il mercato quotidianamente e di prendere decisioni strategiche in qualsiasi momento; pertanto, le statistiche nazionali possono essere considerate poco utili dal punto di vista gestionale. Proprio per questo motivo attraverso gli strumenti tradizionali non è possibile applicare le logiche di smart destination che garantiscono una gestione più efficiente basata sull'analisi dei dati della località turistica. Infine, è rilevante precisare che grazie ai sistemi di data science è possibile realizzare delle analisi di mercato in pochi secondi. Esse permettono di diminuire i costi ed i tempi della metodologia tradizionale che richiede lunghe tempistiche di realizzazione, la partecipazione di più stakeholder nel processo e la presenza di costi elevati.

Le statistiche delle destinazioni attraverso i metodi tradizionali: Lugano case study

La destinazione di Lugano si riferisce alle statistiche raccolte dall'Ufficio Federale di Statistica svizzero (UST), più precisamente ai dati rilevati dalla Statistica della Ricettività Turistica (HESTA) ovvero l'apposita sottocategoria che analizza i flussi turistici in Svizzera. Queste statistiche riguardano l'offerta (numero di strutture, camere e letti) e la domanda turistica (numero di arrivi e pernottamenti, oltre che il paese di provenienza degli ospiti) e vengono pubblicate a periodo concluso: annualmente, quadrimestralmente o mensilmente. Inoltre, è rilevante precisare che i dati mensili sono disponibili solo 25 giorni lavorativi dopo il termine del mese in corso, questo fattore rende il dato non fruibile e consultabile in tempo reale; pertanto, risulta complesso prendere decisioni strategiche immediate.

Le statistiche HESTA sono basate su un'indagine mensile sottoposta ad un campione nazionale di 5000 strutture, campione piuttosto ridotto considerando le dimensioni dell'intero paese, che mensilmente sono tenute a compilare un apposito questionario in merito all'andamento del periodo concluso. Inoltre, i dati pubblicati da gennaio a novembre vengono definiti dei dati provvisori, in quanto solo attraverso la pubblicazione annuale di dicembre il dato sarà reso definitivo, pertanto, le tempistiche di questo processo risultano molto lunghe.

La figura di seguito rappresenta l'esempio di una statistica pubblicata dall'HESTA in merito al mercato turistico ticinese nell'anno 2020 che comprende entrambi i segmenti di domanda ed offerta.

Figura 14: Esempio statistica tradizionale del settore alberghiero in Ticino: offerta e domanda turistica, secondo la provenienza degli ospiti e durata media di soggiorno (HESTA, 2021)

T. 10.2
Settore alberghiero: offerta turistica, domanda turistica, secondo la provenienza degli ospiti, e durata media di soggiorno, per regione turistica, in Ticino, nel 2020

	Offerta turistica (stabilimenti aperti)			Domanda turistica				Durata media di soggiorno (giorni)
	Stabili- menti	Letti	Camere	Arrivi		Pernottamenti		
				Totale	Di cui dall'estero	Totale	Di cui dall'estero	
Ticino	281	14.212	7.041	796.627	159.143	1.933.673	366.758	2,4
Bellinzonese e Alto Ticino	45	1.899	889	86.461	24.717	141.813	38.433	1,6
Lago Maggiore e Valli	125	5.859	2.890	365.487	40.110	997.840	118.394	2,7
Luganese	89	5.426	2.749	307.613	80.770	718.376	182.527	2,3
Mendrisiotto e Basso Ceresio	22	1.027	514	37.066	13.546	75.644	27.404	2,0

Fonte: Statistica della ricettività turistica (HESTA), Ufficio federale di statistica, Neuchâtel; elaborazione Ufficio di statistica, Giubiasco

Un altro esempio dei dati forniti dalle statistiche HESTA viene mostrato nella figura seguente che indica il numero di pernottamenti suddivisi in base alla provenienza svizzera o estera (figura 15).

Figura 15: Esempio statistica tradizionale del settore alberghiero in Ticino: Arrivi, pernottamenti e permanenza media per paese di provenienza degli ospiti (HESTA, 2021)

	Arrivi			Pernottamenti			Permanenza media	
	2019	2020	var. '19/'20	2019	2020	var. '19/'20	2019	2020
Svizzera	669'526	637'484	-4.8%	1'428'731	1'566'915	9.7%	2.13	2.46
Totale estero	440'602	159'143	-63.9%	880'787	366'758	-58.4%	2.00	2.30
<i>Germania</i>	89'461	46'334	-48.2%	229'894	121'082	-47.3%	2.57	2.61
<i>Italia</i>	88'809	46'611	-47.5%	149'405	107'837	-27.8%	1.68	2.31
<i>Stati Uniti d'America</i>	33'724	3'734	-88.9%	72'005	8'456	-88.3%	2.14	2.26
<i>Francia</i>	21'858	11'182	-48.8%	40'972	22'638	-44.7%	1.87	2.02
<i>Paesi Bassi</i>	22'032	12'061	-45.3%	35'969	21'171	-41.1%	1.63	1.76
<i>Regno Unito</i>	16'166	4'147	-74.3%	36'085	8'980	-75.1%	2.23	2.17
<i>Paesi del Golfo</i>	13'195	680	-94.8%	32'045	2'097	-93.5%	2.43	3.08
<i>Cina</i>	24'063	1'182	-95.1%	30'914	1'875	-93.9%	1.28	1.59
<i>Russia</i>	7'818	1'810	-76.8%	17'835	4'291	-75.9%	2.28	2.37
<i>Altri paesi</i>	123'476	31'402	-74.6%	235'663	68'331	-71.0%	1.91	2.18
Totale cumulato	1'110'128	796'627	-28.2%	2'309'518	1'933'673	-16.3%	2.08	2.43

Entrambe le figure rappresentano dei dati statici che presentano informazioni poco utili alla gestione alberghiera turistica. Essi sono dei dati a periodo concluso che non permettono di modificare la propria strategia manageriale a periodo in corso.

4.2.3.2. HBenchmark applicato alla destinazione di Lugano

Oggi grazie all'applicazione dei nuovi strumenti di data science, spiegati nei capitoli precedenti, è possibile visualizzare molteplici dati ed indicatori in tempo reale. Il case study di HBenchmark applicato alla destinazione di Lugano ha l'obiettivo di dimostrare che, grazie alle tecnologie avanzate di analisi dei dati, il territorio ha potuto beneficiare di notevoli vantaggi per la gestione delle strutture alberghiere e della destinazione. Questo capitolo intende mostrare alcune statistiche rilevate dal software di HBenchmark in merito all'andamento alberghiero della località di Lugano con l'obiettivo di comprendere le diverse funzionalità di questa piattaforma di data science.

È rilevante ricordare che queste analisi non erano realizzabili fino a prima dell'anno 2019, sono oggi possibili esclusivamente grazie all'utilizzo di una piattaforma di data science come HBenchmark. Come approfondito nei capitoli precedenti, in assenza di tali strumenti gli unici dati a disposizione della destinazione turistica in merito ai flussi alberghieri erano le statistiche realizzate dall'istituzione nazionale a periodo consolidato, vedi le figure 14 e 15. Il confronto rappresentato nelle seguenti statistiche è possibile solo dall'anno 2019 poiché prima questi dati non venivano registrati; infatti, come rappresentato nella tabella Excel (figura 7), l'unico metodo che potevano applicare gli albergatori era quello di estrapolare dal proprio PMS i dati consuntivi e metterli a confronto su un documento Excel.

I seguenti grafici inerenti all'andamento del territorio di Lugano sono generati dal dato aggregato delle 31 strutture del campione, che corrispondono al 54,8% delle camere totali della regione. Per quanto riguarda le statistiche della singola struttura, invece, i dati provengono da un noto albergo di Lugano in categoria tre stelle superiori che ha concesso la fruizione delle sue informazioni in modalità anonima.

Il tasso di occupazione

Il dato più rilevante ed utilizzato nella gestione alberghiera è il tasso di occupazione. Senza l'occupazione non vi è turismo e pertanto non vi sono le conseguenti strategie di massimizzazione dei ricavi o fidelizzazione dei clienti. Per questo motivo, il software di HBenchmark monitora l'andamento dell'occupazione delle strutture del territorio permettendo le analisi di benchmarking occupazionale tra la singola struttura ed i propri concorrenti. Per quanto riguarda l'intera destinazione, invece, è possibile osservare costantemente l'andamento dell'occupazione turistica del campione totale: dato fondamentale per una gestione ottimale e per applicare delle logiche di smart destination.

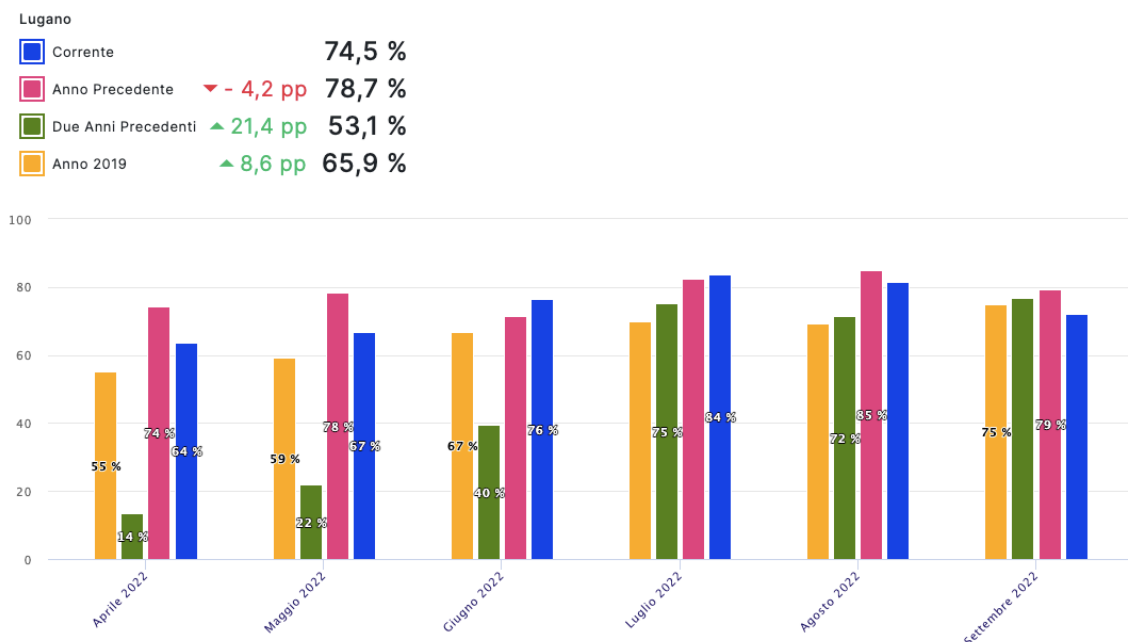
Territorio: confronto dell'occupazione di Lugano sui diversi anni

La figura 16 rappresenta l'occupazione del territorio di Lugano, il dato aggregato comprende le 31 strutture del campione messe a confronto su più anni: 2022, 2021, 2020 e 2019.

In aggiunta, la piattaforma presenta funzioni avanzate come l'opzione: *domenica su domenica* dove la domenica dell'anno corrente viene allineata alla medesima giornata dei periodi precedenti in modo da ottenere un confronto più lineare, in quanto nel fine settimana o durante determinati eventi o festività l'occupazione varia.

La seguente figura mostra l'occupazione mensile per la stagione da aprile a settembre della località di Lugano, i periodi osservati sono a partire dall'anno 2019 poiché è possibile un confronto più coerente in quanto le stagioni 2020 e 2021 sono state impattate dalla pandemia che ha variato l'andamento del mercato turistico.

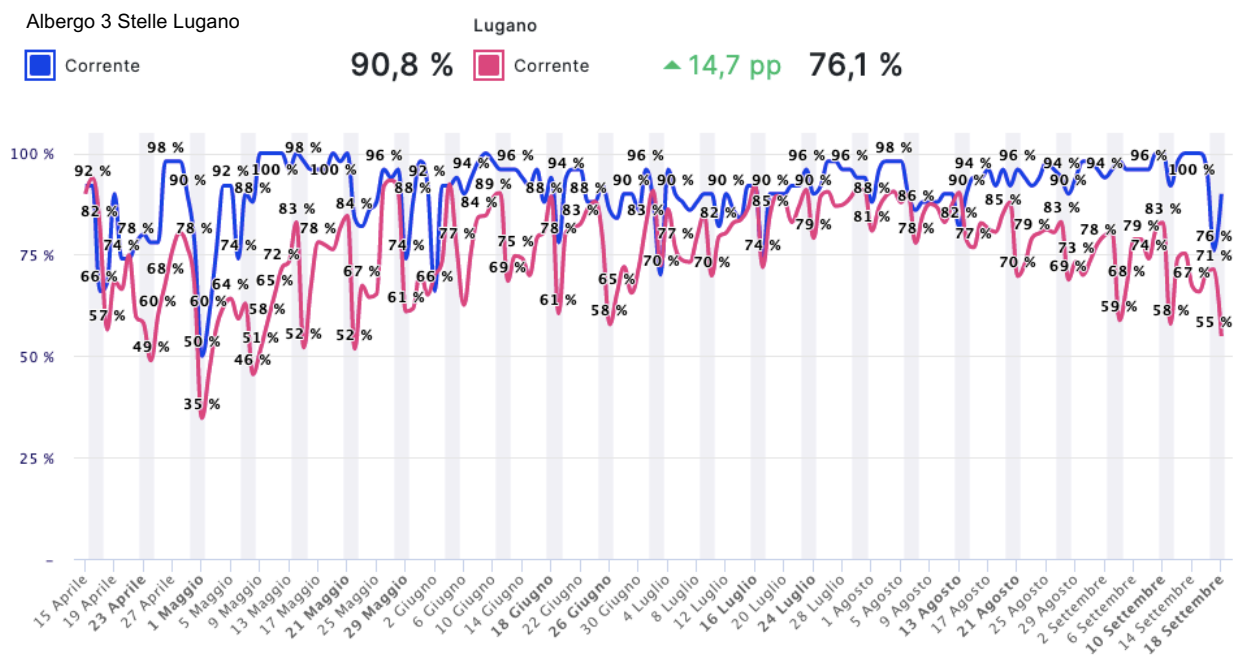
Figura 16: Occupazione mensile della destinazione di Lugano, stagione aprile – settembre 2022, 2021, 2020 e 2019 (HBenchmark, 2022)



Albergo: occupazione dell'albergo di Lugano rispetto al territorio

La seguente figura 17 indica l'andamento dell'occupazione del settore alberghiero di Lugano, più precisamente la linea blu rappresenta la performance dell'albergo di riferimento, mentre la linea magenta corrisponde al campione di Lugano. Questo grafico permette di percepire come la singola struttura stia performando più efficientemente rispetto al territorio (90,8% a differenza del 76,1%), si può dedurre che la struttura applichi delle strategie più ottimali che permettono il raggiungimento di un tasso di occupazione più elevato.

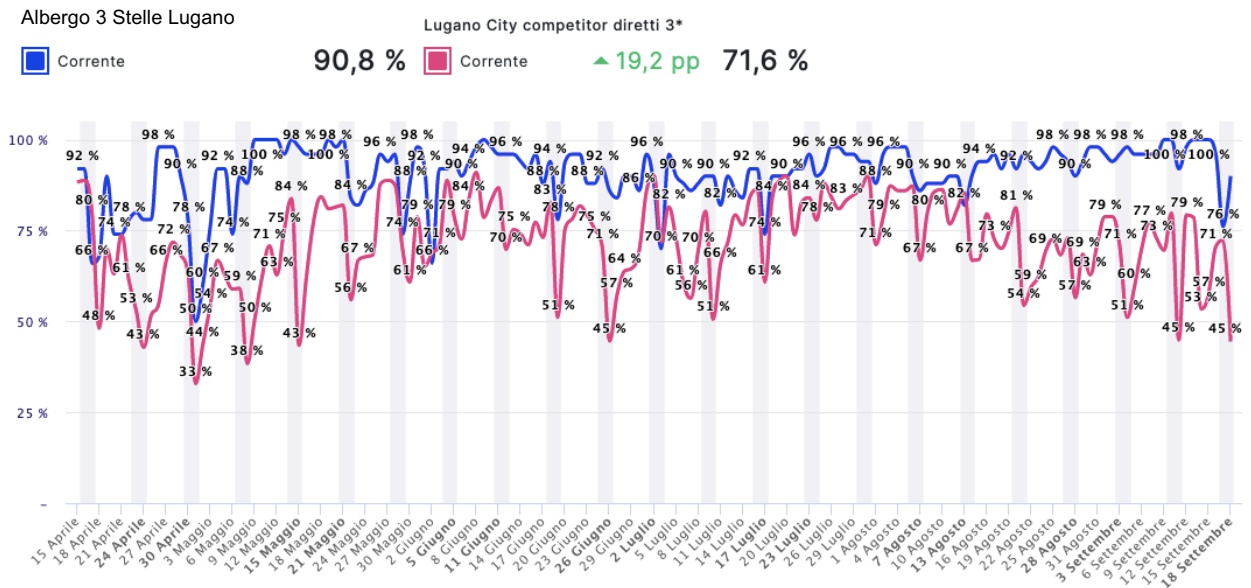
Figura 17: Occupazione giornaliera della singola struttura a confronto con l'intero campione di Lugano, stagione aprile – settembre 2022 (HBenchmark, 2022)



Questa analisi di benchmarking è realizzabile anche con un cluster di strutture concorrenti personalizzato dove la struttura alberghiera può selezionare liberamente i concorrenti diretti con cui confrontare i propri dati. Al fine di garantire l'anonimità delle informazioni, la regola è che vi siano almeno cinque strutture all'interno del gruppo di competitors. Per esempio, la struttura di Lugano ha la possibilità di comparare i propri dati con altre cinque strutture in categoria tre stelle, situate in aree nelle vicinanze e che offrano servizi simili. Questa funzione risulta efficace al fine di confrontare il risultato delle proprie strategie con quelle dei propri competitor e modificarle o correggerle di conseguenza.

La statistica rappresentata nella seguente figura 18 pone a confronto la struttura di Lugano in categoria tre stelle con i suoi concorrenti diretti che erogano un prodotto simile, anche in questa analisi si può osservare che l'albergo di riferimento opera in maniera più ottimale rispetto ai suoi competitor.

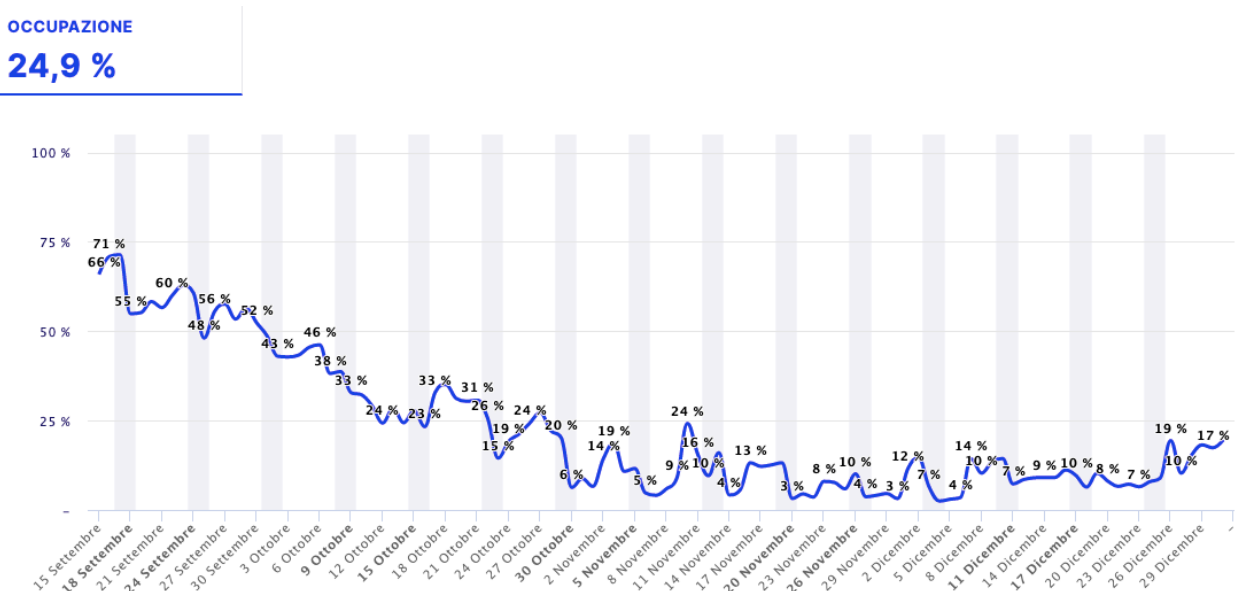
Figura 18: Occupazione giornaliera della singola struttura a confronto con i concorrenti diretti (HBenchmark, 2022)



I dati previsionali: l'occupazione del territorio

Grazie alla piattaforma di data science HBenchmark, è possibile visualizzare in anteprima le informazioni in merito ai flussi turistici dei mesi futuri della destinazione di Lugano. La figura di seguito rappresenta l'occupazione previsionale della stagione autunnale 2022, più precisamente dal 15 settembre al 31 dicembre 2022, dove la data di osservazione di questa statistica è il 10 settembre 2022. Questo dato è dinamico ed in costante aggiornamento sulla base delle prenotazioni ricevute giornalmente che vengono registrate nei PMS delle strutture alberghiere e trasmesse in tempo reale alla piattaforma HBenchmark.

Figura 19: Occupazione previsionale giornaliera della destinazione di Lugano, periodo 15 settembre – 31 dicembre 2022, con data di osservazione al 10 settembre (HBenchmark, 2022)



Il grafico permette di comprendere il tasso di occupazione delle prenotazioni già registrate per i mesi futuri, i trend generali affermano che con l'avvicinarsi della data le prenotazioni aumentano. Pertanto, le informazioni dinamiche sono da monitorare costantemente al fine di poter prevedere il mercato turistico e gestirlo in maniera più ottimale.

In conclusione, l'analisi del tasso di occupazione previsionale permette di comprendere quali tattiche gestionali applicare al mercato turistico. Dal punto di vista della destinazione turistica si può affermare che il monitoraggio di questo dato risulta rilevante poiché, per esempio, nei periodi di bassa domanda è possibile creare delle attività (come campagne di marketing o eventi) che stimolano i flussi turistici. Inoltre, il territorio può applicare una gestione con l'approccio di smart destination dove a seconda dei picchi occupazionali può potenziare i propri servizi come i vigili urbani, le biglietterie delle attrazioni o il personale dei ristoranti. Per quanto riguarda la struttura alberghiera, invece, conoscere il tasso di occupazione permette di modificare o correggere le proprie strategie aziendali, come le politiche di prezzo, le campagne di marketing, i canali di vendita, eccetera, così come anche pianificare le proprie risorse umane per i mesi futuri.

Gli indici: ADR e RevPAR

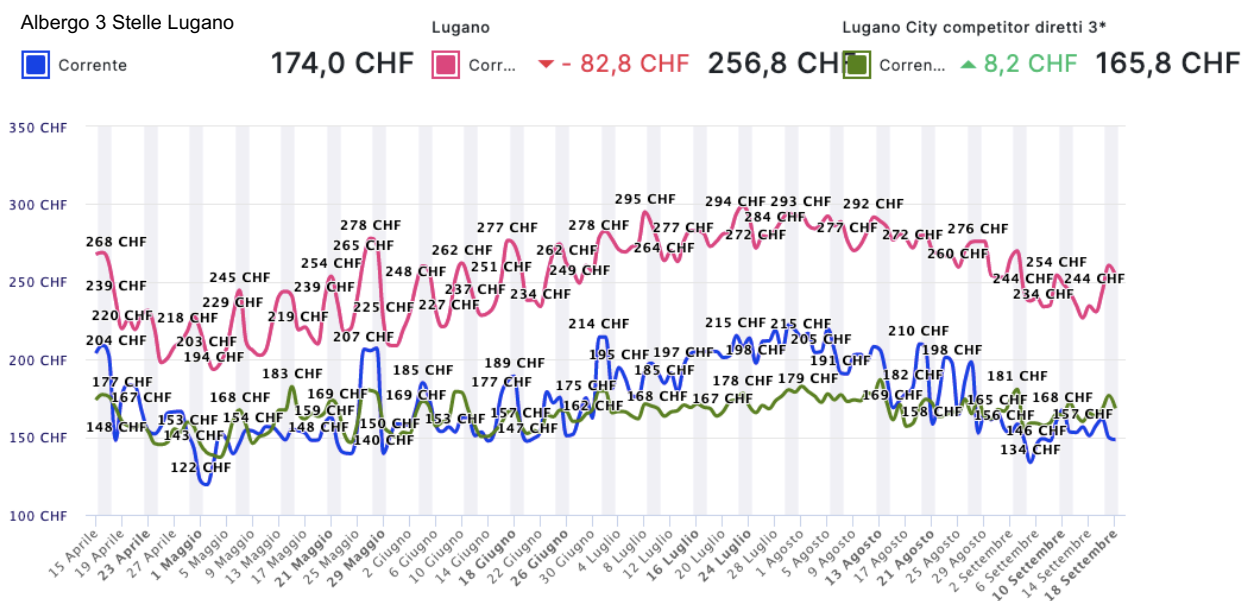
Come spiegato nella figura 10, la tabella mostra al terzo punto l'ADR ed al quarto punto il RevPAR ed essi si caratterizzano essere gli indici finanziari più rilevanti nella gestione alberghiera.

L'ADR (Average Daily Rate) indica quanto genera in media ogni camera occupata al netto di servizi, trattamenti ed IVA. Mentre il RevPAR (Revenue Per Available Room) calcola quanto genera in media ogni camera indipendentemente che sia occupata o libera (sempre al netto di IVA, servizi e trattamenti).

L'ambito del revenue management, che mira a massimizzare i ricavi della struttura alberghiera, persegue l'obiettivo costante di aumentare il RevPAR, pertanto nella gestione alberghiera risulta particolarmente rilevante monitorare l'andamento di questo indice.

Il grafico successivo (figura 20) mostra l'ADR della singola struttura alberghiera di Lugano in rapporto al campione totale del territorio ed al gruppo di concorrenti diretti per la stagione da aprile a settembre 2022. In termini di ricavi ADR, il gruppo totale dei competitor di Lugano risulta troppo ampio poiché vi sono strutture in categorie differenti con prezzi e servizi non compatibili tra essi. Al fine di basarsi su un confronto più coerente, è opportuno selezionare il confronto con il proprio gruppo di concorrenti diretti in categoria tre stelle. Infatti, la figura successiva mostra che il ricavo ADR delle strutture in categoria tre stelle ha uno scostamento ridotto rispetto al campione totale.

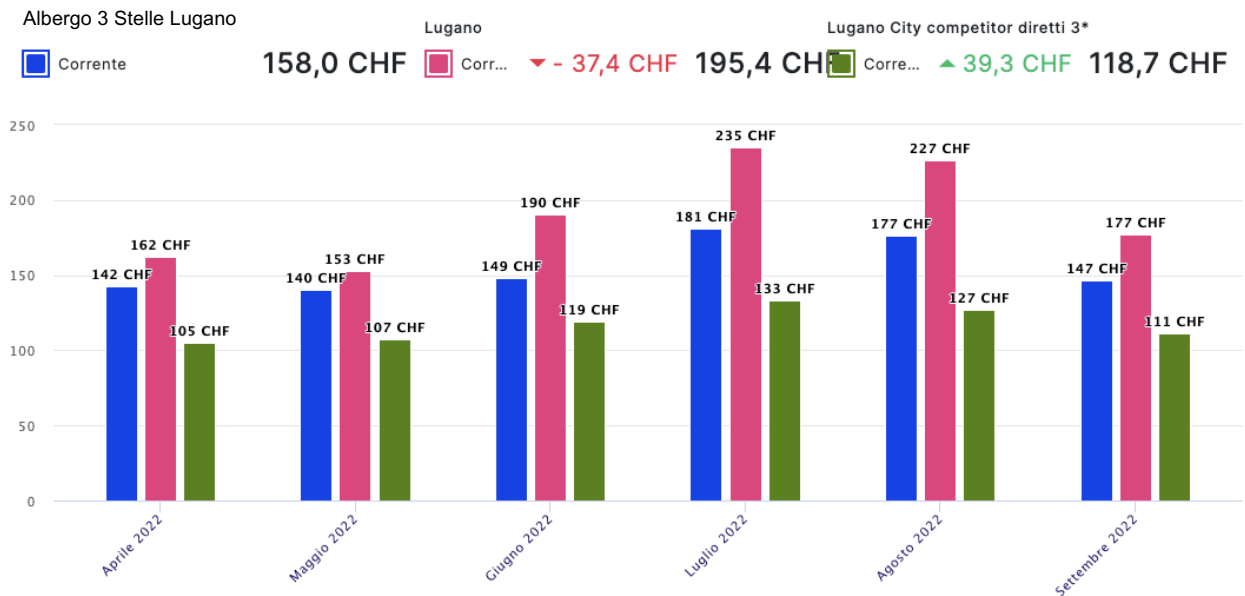
Figura 20: ADR giornaliera della singola struttura a confronto con il territorio di Lugano ed il gruppo di concorrenti diretti, periodo aprile – settembre 2022 (HBenchmark, 2022)



Il secondo indicatore in termini di rilevanza nel contesto alberghiero è il RevPAR, questo indice permette di calcolare quanto rende in media ogni camera del campione di Lugano (composto da 1757 camere) indipendentemente dal fatto che essa sia occupata o vuota. Il grafico mostra che durante la stagione estiva 2022 ogni camera del territorio (occupata o libera) ha reso in media 195 franchi a notte (esclusi gli importi di IVA e trattamenti extra). Il RevPAR risulta particolarmente utile al fine di massimizzare le revenue alberghiere del territorio, inoltre la destinazione può identificare la potenziale possibilità di spesa dei propri flussi turistici.

Come nelle altre analisi, il RevPAR può essere confrontato sia tra la singola struttura ed i propri concorrenti sia con il dato aggregato del territorio. L'obiettivo primario del revenue manager è proprio quello di massimizzare il RevPAR della struttura, ovvero ogni camera indipendentemente che sia occupata o libera mira al raggiungimento del ricavo maggiore che essa possa ottenere per una determinata data. È proprio da questo indice che nasce il concetto di dynamic pricing: bisogna saper vendere la camera al prezzo giusto, in base alla domanda giornaliera, perseguendo l'obiettivo di percepire un ricavo dal maggior numero di camere possibili e massimizzare l'introito totale. La seguente figura (21) mostra il RevPAR della struttura tre stelle di Lugano in relazione al territorio di Lugano ed ai propri concorrenti diretti.

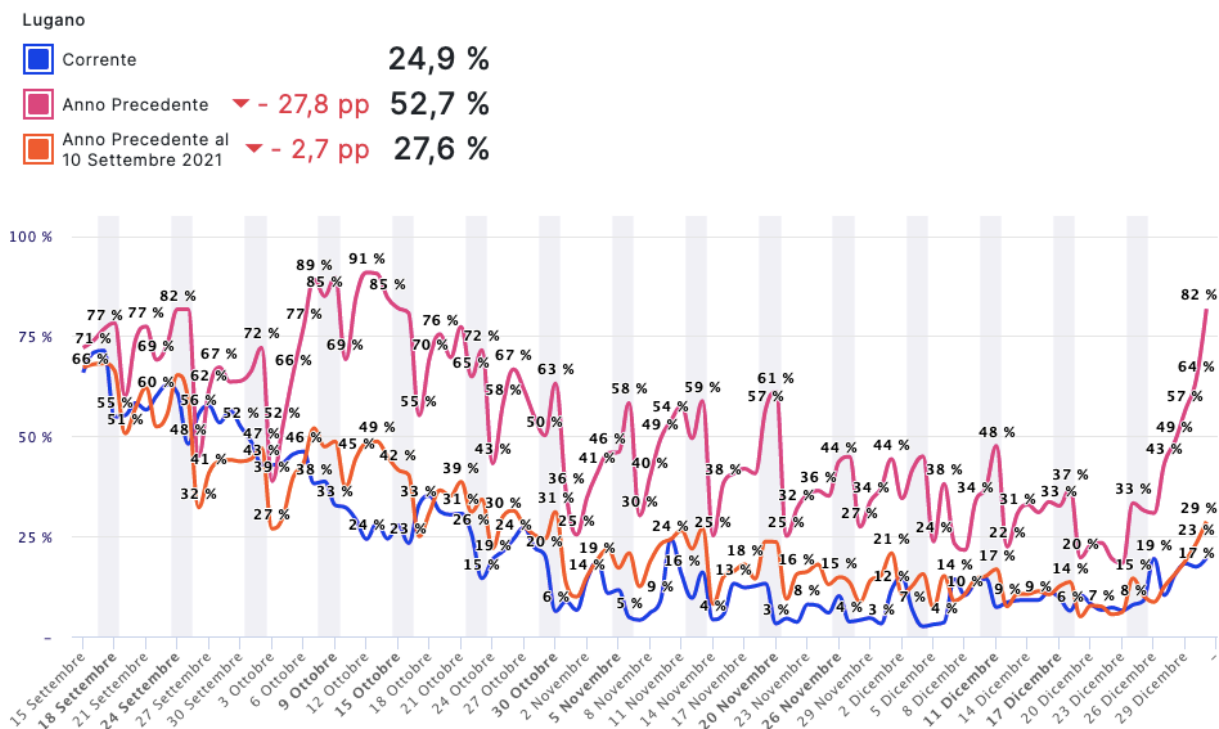
Figura 21: RevPAR mensile della singola struttura a confronto con i concorrenti diretti, stagione aprile – settembre 2022 (HBenchmark, 2022)



Le analisi SPIT

L'acronimo SPIT significa Same Point In Time, e si caratterizza per essere una funzione di intelligence avanzata che permette di consultare la situazione di oggi alla medesima data un anno precedente. Oggi, in data 10 settembre 2022, non risulterebbe utile confrontarsi con un dato consuntivo registrato al termine della stagione, pertanto è rilevante comprendere l'andamento della curva delle prenotazioni di oggi un anno fa. L'esempio rappresentato nel seguente grafico (figura 22) mostra che in data 10 settembre 2022 il tasso di occupazione della stagione autunnale (15 settembre – 31 dicembre 2022) è del 24,9% mentre lo scorso anno ammontava al 27,6%. Questi due dati si possono definire simili pertanto il flusso turistico è rimasto invariato rispetto all'anno precedente. Se si fosse però confrontato il dato dell'occupazione attuale del 24,9% con quello a consuntivo del 52,7% ci sarebbe stata una notevole divergenza e questa analisi non sarebbe stata possibile.

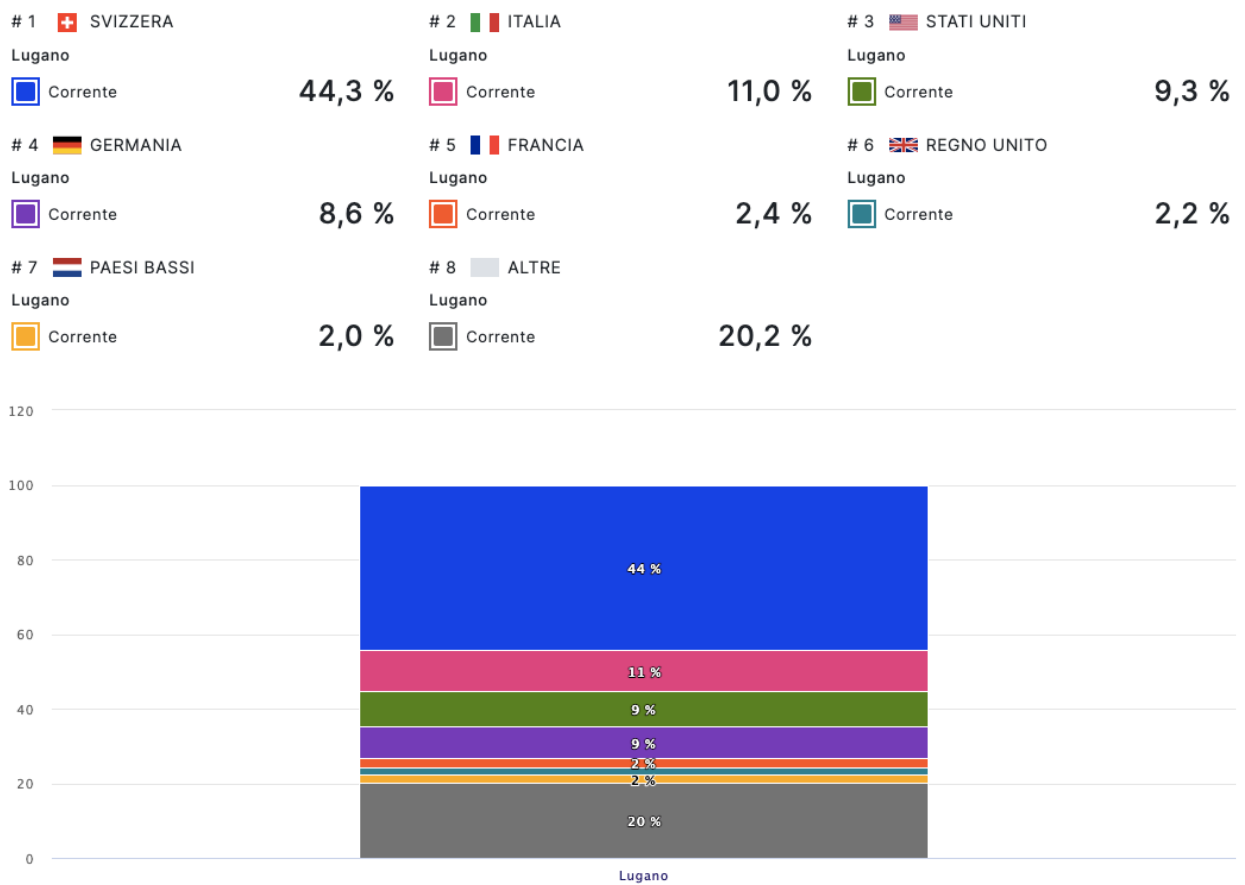
Figura 22: Analisi SPIT giornaliera della destinazione di Lugano, stagione settembre – dicembre 2022 a confronto con il 2021 (HBenchmark, 2022)



La provenienza turistica

Un indicatore rilevante nella gestione alberghiera turistica comprende la conoscenza della provenienza turistica della regione. Questo dato permette di comprendere su quali paesi indirizzare le proprie campagne di marketing, in quale erogarle, adattare ai comportamenti ed alle preferenze del singolo paese, eccetera. Il grafico di seguito (figura 23) rappresenta l'occupazione totale percentualizzata per nazionalità per la stagione estiva del territorio di Lugano (aprile – settembre 2022), dove si può notare che quasi la metà dei turisti sono di provenienza svizzera.

Figura 23: Occupazione totale percentualizzata per nazionalità per la destinazione di Lugano, periodo aprile – settembre 2022 (HBenchmark, 2022)

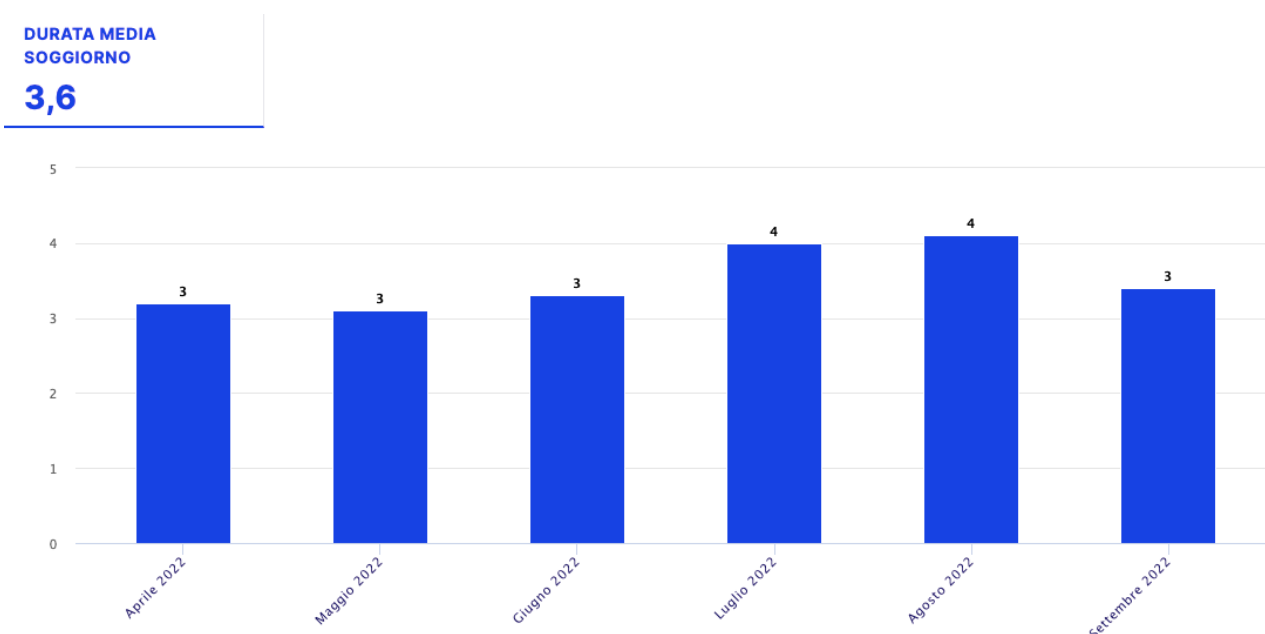


Durata media di soggiorno

Questo indicatore rappresenta la permanenza media turistica, ovvero quanti giorni in media pernotta un turista a Lugano. La figura sottostante mostra la durata media di soggiorno durante la stagione estiva (aprile - settembre 2022) della destinazione di Lugano, si può osservare che la durata media è di tre giorni con un picco durante i mesi di luglio e agosto (quattro giorni).

Questo dato è rilevante, sia per la struttura alberghiera che per la destinazione turistica, poiché permette di identificare la tipologia di turismo che frequenta la destinazione. Nel caso di Lugano la durata può essere definita media-breve, pertanto, il territorio potrebbe erogare offerte ed attività supplementari in modo da incentivare il turista a prolungare il proprio soggiorno.

Figura 24: Durata media di soggiorno in scala mensile per la destinazione di Lugano, periodo aprile – settembre 2022 (HBenchmark, 2022)



In conclusione, le statistiche rappresentate sono solo alcuni esempi dei KPI più rilevanti nel mercato alberghiero turistico applicati alla destinazione di Lugano, tuttavia la piattaforma di data science HBenchmark analizza oltre 200 KPI. Purtroppo, non è possibile realizzare un confronto con le strutture di Lugano che non applicano un sistema di data science come HBenchmark, poiché senza questo strumento è impossibile reperire i dati presentati. La stessa analisi non è realizzabile con le informazioni delle strutture del campione di HBenchmark in precedenza all'anno 2019 in quanto i dati non venivano registrati. Pertanto, senza l'applicazione di tale strumento di data science è impossibile reperire le informazioni rappresentate in questo capitolo, nonostante esse siano di notevole rilevanza per la gestione del mercato alberghiero turistico.

In conclusione a questo capitolo che ha spiegato i metodi tradizionali e le funzionalità di un software di data science come la piattaforma HBenchmark, la seguente tabella ha lo scopo di riassumere schematicamente l'evoluzione delle funzionalità dai metodi gestionali tradizionali a quelli basati sulle logiche di data science.

Figura 25: Metodi gestionali tradizionali vs. metodi basati sul data science

Metodi gestionali tradizionali	Metodi gestionali basati sul data science
<p><u>Per le strutture alberghiere</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ PMS con il dato della singola struttura ○ Impossibilità di confronti benchmarking ○ Processo manuale che richiede molto tempo ○ Errori nei calcoli ○ Dimenticanze di dati ○ Difficoltà nei confronti storici e previsionali ○ Difficoltà nella fissazione del dynamic pricing delle camere <p><u>Per le destinazioni turistiche</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nessun dato in tempo reale delle strutture dell'intera destinazione ○ Statistiche nazionali HESTA disponibili solo un mese dopo il termine della stagione ○ Difficoltà nella gestione dei flussi della destinazione (nessun dato previsionale) ○ Costi elevati per effettuare analisi di mercato 	<p><u>Per le strutture alberghiere</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Connessione dei PMS di più strutture ○ Benchmarking con le strutture del territorio ○ Processo immediato costantemente aggiornato ○ Calcoli precisi elaborati da algoritmi ○ Dati completi ed in tempo reale ○ Confronti immediati sia storici che previsionali e analisi SPIT ○ Facilità nel fissare le tariffe grazie al tasso di occupazione ed al confronto con i concorrenti <p><u>Per le destinazioni turistiche</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Dato in tempo reale costantemente aggiornato delle performance della destinazione ○ Dati storici e previsionali consultabili in qualsiasi momento ○ Gestione della destinazione con logiche di smart destination ○ Analisi di mercato precise ed a costi ridotti

4.3. Interviste verso i due segmenti di utenza di HBenchmark

Le presenti due interviste hanno lo scopo di indagare l'efficienza di HBenchmark comprendendo i diversi punti di vista dei due differenti segmenti di utenza della piattaforma in relazione alla ricerca sul caso di studio di Lugano.

Facendo riferimento alla duplice utenza della piattaforma: strutture alberghiere e destinazioni turistiche, risulta particolarmente significativo intervistare un rappresentante di ciascun segmento al fine di comprendere le diverse percezioni in merito ad usi e benefici del software di HBenchmark.

4.3.1. Intervista 1: prospettiva del manager alberghiero

La prima intervista è rivolta a Federico Haas, Direttore di Hotel Delfino: una nota struttura alberghiera di Lugano in categoria tre stelle superiori. Inoltre, il Signor Haas è il Presidente di HotellerieSuisse Sottoceneri, ovvero l'associazione di categoria per gli albergatori del Luganese, dove infatti esso si è occupato di promuovere lo strumento HBenchmark a Lugano coinvolgendo le 31 strutture all'adesione al progetto. La presente intervista si è svolta in data 18 luglio 2022 e quanto emerso dalle risposte è riassunto nei paragrafi seguenti.

Federico Haas afferma che nell'anno 2019 ha deciso di aderire all'utilizzo di HBenchmark poiché desiderava ottenere dei dati reali che gli avrebbero permesso di misurare le proprie performance e relazionarle ai periodi storici, inoltre vi sarebbe stata la possibilità di confrontarsi con le strutture del territorio o con i propri concorrenti diretti. Esso aggiunge che HBenchmark è uno strumento particolarmente rilevante e quasi essenziale nella formulazione dei prezzi, in quanto permette di fissare le tariffe in modo da offrire dei prezzi corretti ed in linea con il mercato. La piattaforma è uno strumento che accompagna il manager alberghiero quotidianamente, permettendogli di valutare la situazione della sua struttura.

In termini di cambiamenti, esso afferma che ha modificato la propria strategia manageriale dal momento che il revenue management della struttura è gestito in outsourcing, ha implementato i propri canali di prenotazione digitali ed ha iniziato ad utilizzare la piattaforma HBenchmark. Quindi rispetto ad una gestione tradizionale, il cambiamento principale è stata un'accelerazione generale verso la digitalizzazione. Oggi i nuovi software digitali sono indispensabili all'interno della gestione alberghiera e fortunatamente oggi sono accessibili a tutti. Ogni struttura ricettiva deve fare riferimento alle piattaforme digitali di raccolta dati, poiché è impossibile mantenere un alto tasso di occupazione e massimizzare le revenue senza un monitoraggio dei dati.

Prima del 2019, il Signor Haas afferma che non vi era alcuna possibilità di confronto con le informazioni esterne e vi erano pochi mezzi per misurare i propri dati, in quanto gli unici dati in merito ai flussi alberghieri risalivano a tre mesi precedenti ed erano dati statici. Oggi invece è necessario operare con dei dati dinamici, poiché il mercato è sempre più propulsivo, pertanto, per evitare di rimanere fuori dal mercato, è rilevante adattarsi alle regole del gioco: organizzarsi e digitalizzarsi.

La metodologia applicata da Federico prima dell'anno 2019 comprendeva solo i dati del PMS della struttura che però erogava un dato storico e statico, a differenza del giorno d'oggi dove grazie ad HBenchmark si beneficia di un dato costantemente aggiornato che permette di reagire alle esigenze del mercato con brevi tempistiche. L'albergatore elaborava delle statistiche personali su una tabella Excel dove manualmente poneva a confronto l'andamento dell'anno corrente rispetto al precedente, poiché il PMS non permetteva alcun confronto con i dati storici. Questo processo presentava molti difetti, come la qualità dei dati (storica e statica), inoltre, il flusso era molto aleatorio, poiché in alcuni casi vi era un network attivo di albergatori disposti a condividere i propri dati, e viceversa in altri casi le decisioni venivano prese intuitivamente. Tra gli operatori alberghieri vi è spesso la tendenza di difendere le proprie informazioni, quando invece la condivisione di esperienze tra i colleghi del settore è un vantaggio per tutti gli stakeholder.

HBenchmark ha risolto numerose difficoltà, come l'interpretazione di ciò che succede giornalmente, effettuando anche una previsione sui mesi futuri: fattore di supporto ai processi decisionali e di pianificazione. Per esempio, in termini di reclutamento delle risorse umane o prolungamento dei contratti di lavoro è rilevante disporre di un dato previsionale che indichi l'andamento dei mesi futuri, in quanto la pianificazione delle risorse umane deve avvenire in anticipo al fine di non soffrire di mancanza del personale. La pianificazione riguarda anche l'acquisto di food & beverage e di prodotti per le pulizie o la decisione di chiudere la struttura in momenti di bassa occupazione. Infine, il Signor Haas afferma che HBenchmark è un ottimo strumento che permette di intuire le tendenze di mercato, nella fase finale del processo decisionale però le scelte vengono prese ed implementate dall'albergatore e non da un software, tuttavia, più vi sono dati disponibili e più sarà corretta la decisione presa dal manager alberghiero.

Federico spiega la sua routine quotidiana, dove accede alla piattaforma HBenchmark e consulta l'occupazione della settimana, visualizza il prezzo medio dei concorrenti diretti e comprende se è in linea con i trend dei competitor. Invece per quanto riguarda la pianificazione futura, ha la possibilità di comprendere sotto quali aspetti deve aggiustare la propria strategia: consulta i grafici delle proprie performance ed incrocia i dati con i trend della destinazione di Lugano e dei competitor diretti. Grazie a questa metodologia è possibile identificare il posizionamento della struttura rispetto al mercato e se vi sono delle correzioni necessarie.

Il manager alberghiero afferma che da quando utilizza HBenchmark le performance della sua struttura sono migliorate in termini di occupazione e ricavi. Infatti, osservando l'indicatore del RevPAR si può notare una maggior occupazione con delle tariffe più elevate. Questo indice permette di comprendere quanto rende effettivamente ogni camera della propria struttura, come spiegato nei capitoli precedenti il RevPAR è uno degli indicatori più rilevanti al fine di identificare lo stato di salute economica della struttura alberghiera. Il risultato dell'aumento del RevPAR nel caso di Hotel Delfino è dovuto da una pianificazione delle strategie avvenuta grazie ai dati di HBenchmark. Il tool fornisce

supporto, ad esempio, per ottimizzare i ricavi oppure per capire quando prediligere un determinato canale di prenotazione, come quello diretto. Queste strategie si possono definire massimizzazioni dei ricavi poiché i canali OTA (come Booking.com ed Expedia) rappresentano un costo elevato: circa il 20% sulla tariffa di ogni prenotazione; pertanto, è rilevante ottimizzare il proprio canale diretto.

Federico Haas sostiene che dal suo punto di vista il beneficio più rilevante che ha riscontrato grazie all'uso di HBenchmark consiste nella reperibilità immediata del dato, in modo intuitivo e facile da interpretare. Esso apprezza le funzioni di impostazione della granularità delle statistiche (giornaliera, settimanale, mensile, annuale, totale) e la numerosa scelta di indici come i mercati, i canali di prenotazione, la durata media di soggiorno, il prezzo medio per mercato o per nazionalità, il tasso di cancellazione, eccetera. Grazie a questo strumento è possibile comprendere dove indirizzare le proprie risorse a livello di promozione e di marketing.

Tuttavia, è rilevante ricordare che lo strumento di HBenchmark è parte di un processo dove il manager alberghiero deve saper vendere le proprie camere, possedere delle buone capacità di marketing e sapersi posizionare correttamente sui canali di vendita. Questi elementi in termini di ottimizzazione dei risultati sono di pari importanza all'interpretazione dei dati sul software HBenchmark. I fattori sono collegati, per esempio è poco utile saper utilizzare dei buoni canali di vendita se però si propone una tariffa sbagliata; quindi, l'ottenimento di risultati positivi è parte di un processo a catena che comprende una prima fase di raccolta di dati che permette di prendere poi delle decisioni strategiche redditizie.

L'intervista si conclude con l'affermazione di Federico *“sì, io consiglierei fortemente HBenchmark alle altre strutture”*. Il motivo principale per la quale esso consiglierebbe la piattaforma non riguarda solo la singola struttura, bensì l'intera destinazione pertanto è necessaria una propensione alla condivisione dei dati da parte degli operatori del territorio. È rilevante rendere la destinazione più competitiva ed attrattiva in modo da favorire dei flussi di turistici alimentando anche le attività commerciali, la ristorazione ed i numerosi stakeholder della destinazione. È necessario un passo di crescita comune che permetta di differenziarsi dalle altre località turistiche; pertanto, è rilevante che ci sia collaborazione e condivisione da parte degli attori dell'intera destinazione: sia le strutture alberghiere private che gli enti pubblici.

4.3.2. Intervista 2: prospettiva della destinazione turistica

La seconda intervista è rivolta a Daniela Bagaian, Direttrice marketing di LuganoRegion, ovvero l'ente turistico ufficiale della regione del Luganese. Questo incontro ha perseguito lo scopo di comprendere il punto di vista della gestione marketing della destinazione turistica in relazione alle applicazioni di data science nell'ambito dei flussi alberghieri. La presente intervista si è svolta in data 15 luglio 2022, le risposte che descrivono la percezione della direttrice marketing della regione sono state riassunte nei seguenti paragrafi.

La Signora Bagaian afferma che nell'anno 2019 il progetto HBenchmark è stato visto come una grande opportunità, poiché avrebbe permesso alla destinazione di Lugano di ottenere degli indicatori realistici sui trend dei pernottamenti turistici. Essa afferma che la piattaforma è uno strumento utile in quanto fornisce indicatori rilevanti in merito alle previsioni dei pernottamenti ed ai flussi turistici nei mesi futuri. Nel passato, in assenza delle informazioni erogate da HBenchmark, gli unici dati ufficiali sui pernottamenti turistici erano quelli provenienti dall'Ufficio Federale di Statistica. Questi ultimi però vengono però pubblicati solo due mesi dopo l'effettiva registrazione; pertanto, risultava complesso prevedere il quadro turistico senza la presenza di un indicatore futuro.

La direttrice marketing della regione afferma che al momento non vi sono gli strumenti necessari per gestire interamente Lugano come una smart destination. Oggi LuganoRegion applica diversi strumenti al fine di ricavare dati digitalmente ed in tempo reale che migliorano le performance strategiche del marketing turistico. Un esempio sono i dati forniti dal sito MySwitzerland, dove per ogni attrattore turistico vengono mostrati i flussi in base al livello di affluenza, dove sulla base di essi si possono attuare diverse tipologie di comunicazione che permettono un effetto win-win: nei momenti di bassa affluenza il turista vive un'esperienza più positiva, ed in termini manageriali si ottimizza la gestione dei flussi turistici. HBenchmark invece fornisce informazioni in merito alla previsione degli arrivi turistici, e grazie a questi trend è possibile in termini di marketing e comunicazione, sostenere maggiormente i periodi di bassa domanda. Infatti, spesso vengono avviate delle attività di marketing focalizzate su periodi dove i turisti non hanno ancora prenotato. LuganoRegion utilizza anche il software di DataAppeal che analizza costantemente le recensioni e le pubblicazioni da parte degli utenti in relazione agli attrattori ed alle location. Il risultato è un quadro complessivo di dati in merito al comportamento dei turisti a Lugano che comprende l'occupazione, la percezione, la provenienza, la spesa media e la durata di soggiorno.

Per quanto riguarda HBenchmark, la Signora Bagaian ritiene che il beneficio principale sia la possibilità di visualizzare dei dati previsionali e soprattutto dei dati grezzi che vengono elaborati in indicatori concreti. Essa però afferma che al momento il campione di Lugano è piuttosto ristretto (31 strutture su un totale di 133 alberghi), pertanto ritiene che i dati non siano rappresentativi dell'intera destinazione. Tuttavia, essi sono degli indicatori utili che vanno tenuti in considerazione nella pianificazione strategica poiché estrapolano dei dati effettivi importati direttamente dai PMS delle strutture alberghiere. Un ulteriore aspetto rilevante della piattaforma citato dalla direttrice marketing

della regione comprende le analisi SPIT (Same Point In Time) che permettono di effettuare un confronto con la situazione odierna di un anno fa, in questo modo è possibile sia consultare il dato consolidato a fine stagione, sia il dato delle prenotazioni nello stesso momento un anno precedente. Questa informazione è essenziale al fine di comprendere ed analizzare l'andamento dei flussi turistici e comprendere quali strategie di marketing eventualmente attuare.

Un'ulteriore funzionalità di HBenchmark apprezzata particolarmente dall'ente turistico di Lugano consiste nella possibilità di osservare i dati storici di alcuni anni precedenti. Oggi a seguito di una situazione pandemica di due anni, dove i flussi turistici presentavano una situazione straordinaria, non è possibile confrontare i dati odierni (2022) con l'anno precedente; pertanto, la piattaforma permette di effettuare analisi con le stagioni 2021, 2020 e 2019. Infatti, oggi l'anno impiegato come metro di paragone è il 2019 in quanto è il primo dato storico non impattato dalla pandemia. La Signora Bagaian ritiene che sia particolarmente rilevante confrontare l'andamento del 2022 con i trend pre-pandemia ed al momento essa può affermare che la curva delle prenotazioni di Lugano sia molto simile all'anno 2019.

La destinazione di Lugano impiega HBenchmark anche per applicare delle strategie al fine di stimolare i flussi turistici nei periodi di bassa domanda attivandosi con lo sviluppo di nuovi prodotti e di offerte affinché questi ultimi possano incentivare i flussi turistici.

In riferimento ad un cenno storico, LuganoRegion afferma che senza la piattaforma di HBenchmark era complesso monitorare il mercato alberghiero della regione in quanto non esistevano gli strumenti per farlo. L'ente svolgeva le proprie analisi rapportate sui consuntivi dei mesi o degli anni precedenti e questo processo risultava utile al fine di pianificare le attività; tuttavia, basandosi su dati storici vi era sempre un'incognita per la situazione futura. In termini di indicatori alberghieri si faceva riferimento ai dati forniti dalle strutture stesse durante scambi diretti, spesso informali e colloquiali. In aggiunta, venivano mappati i fattori contingenti con un possibile impatto sul mercato turistico, come ad esempio un rafforzamento della valuta oppure una guerra. Sono fattori imprevedibili dove anche se i trend odierni affermano una previsione positiva, senza uno strumento che fornisca certezze vi sono sempre rischi imprevedibili. Oggi, a differenza degli anni precedenti al 2019, LuganoRegion svolge la pianificazione delle proprie attività con il supporto dei dati forniti da HBenchmark. L'ente possiede un quadro di informazioni completo e monitorato regolarmente, grazie ai dati generati dalla piattaforma e da altri strumenti come DataAppeal oppure i feedback degli operatori turistici, solo grazie a questa metodologia è possibile modificare e adattare costantemente la strategia di marketing turistico.

In conclusione, Daniela Bagaian afferma che indubbiamente consiglierebbe la piattaforma HBenchmark alle altre DMO (Destination Management Organization), ma solo nella misura in cui ci sia un numero sufficiente di strutture che garantisca la condivisione dei propri dati; infatti, se questo fosse possibile la piattaforma verrebbe sviluppata sull'intero territorio svizzero. Per quanto riguarda il caso di Lugano, l'ente desidera avere un campione più numeroso in quanto i KPI sarebbero ancora più precisi e vicini alla situazione reale. È rilevante garantire che un crescente numero di alberghi aderisca al progetto poiché, oltre all'utilità del dato per ottimizzare la gestione della destinazione, l'ente desidera che le strutture alberghiere possano beneficiare dello strumento al fine di elaborare le proprie strategie, politiche di prezzo, gestire più efficientemente la struttura e pianificare le risorse umane. L'obiettivo del progetto HBenchmark Lugano ha una doppia valenza turistica in quanto offre una visione sull'andamento del territorio utile a tutti: destinazione e strutture alberghiere.

4.4. Limiti della ricerca

Questo sottocapitolo intende elencare i limiti della ricerca che non hanno permesso di fornire una valenza scientifica ai dati presentati, queste criticità possono essere prese come spunto per una ricerca futura.

Al fine di fornire una valenza scientifica a questo elaborato sarebbe stato opportuno comparare i dati presentati con quelli delle strutture alberghiere che non utilizzano il software di HBenchmark. Al momento grazie al software di data science si possiedono le informazioni del 54% delle camere della regione di Lugano, tuttavia, risulta impossibile reperire i medesimi dati del restante 46% delle unità di Lugano proprio perché non beneficiano di questo strumento. Le uniche informazioni a disposizione di chi applica una gestione tradizionale sono le statistiche nazionali, spiegate al capitolo 4.2.3.1.

La tesi ha dimostrato i dati di cui il mercato alberghiero può beneficiare grazie alla piattaforma HBenchmark, senza questo strumento le informazioni non sono reperibili poiché è l'unico software a presentare queste funzionalità e proprio per questo motivo non è possibile un confronto con le strutture di cui non ne fanno uso. Per garantire la valenza scientifica sarebbe stato pertinente effettuare un confronto con le date storiche precedenti al 2019: anno di adesione alla piattaforma. Tuttavia, anche queste informazioni non sono reperibili poiché veniva applicata una gestione tradizionale, pertanto gli unici dati reperibili oggi in merito alle stagioni fino al 2018 sono le statistiche HESTA. Quindi si può affermare che per elaborare un'analisi di valenza scientifica si necessita di informazioni che oggi non sono disponibili. Questo limite permette di rafforzare l'efficienza di HBenchmark che permette di risolvere la reperibilità delle informazioni nel settore hospitality, offrendo delle statistiche con dati ed indicatori reali costantemente aggiornati.

Un ulteriore limite di questa ricerca consiste nell'impossibilità di comprendere come avrebbero performato le strutture in assenza dello strumento di HBenchmark. Si può affermare che l'occupazione alberghiera a Lugano sia aumentata durante gli ultimi anni, tuttavia non vi è nessun dato scientifico che attesti una relazione tra il miglioramento del settore e la piattaforma di data science. Inoltre, gli ultimi anni sono stati impattati dalla situazione pandemica che ha variato positivamente i flussi turistici della regione grazie all'aumento del turismo interno. Al momento HBenchmark fornisce i dati a partire dall'anno 2019, tuttavia considerando le variazioni dovute alla pandemia non è coerente paragonare i dati della stagione 2022 con quella del 2019.

5. Conclusioni e ricerche future

L'obiettivo di questa tesi è quello di comprendere e di identificare le dimensioni più significative degli impieghi e benefici dell'applicazione degli strumenti di data science nella gestione alberghiera. Sulla base di quanto emerso dalla presente ricerca, strutturata da una prima fase di una rassegna della letteratura, seguita da un'analisi dei dati secondari rilevati dalla piattaforma HBenchmark applicati al caso di Lugano e da una terza fase di dati primari rilevati attraverso le interviste, si può affermare che le logiche di data science applicate alla gestione alberghiera sono efficaci e possono apportare notevoli benefici agli operatori del settore alberghiero turistico.

Grazie alla rassegna letteraria è emerso che oggi vi sono numerose tecniche ad approcci di gestione digitale all'interno del settore alberghiero, il data science infatti risulta particolarmente utile per le analisi di benchmarking, le strategie di revenue management e identificare le percezioni dei turisti. Per quanto riguarda la destinazione turistica invece, le logiche di data science sono rilevanti per un approccio di smart destination. Paragonando la metodologia tradizionale di gestione alberghiera con quella basata sul data science, è emerso che quest'ultimo è un processo più veloce e non soggetto ad errori. Inoltre, i dati sono dinamici e costantemente aggiornati, che permettono di modificare la propria strategia in qualsiasi momento. Dall'analisi di HBenchmark a Lugano presentata nel capitolo quattro si evince che grazie a questo strumento si possono ricavare numerose informazioni rilevanti che non erano reperibili fino a prima del 2019: questi dati sono utili sia per la gestione delle strutture ricettive sia che per la destinazione turistica. I KPI permettono di identificare delle dimensioni chiave come il tasso di occupazione, gli indici ADR e RevPAR e la nazionalità dei turisti, informazioni fondamentali per la gestione turistica.

Come affermato da Federico Haas, questi dati hanno portato dei notevoli miglioramenti alla sua struttura turistica: Hotel Delfino. Esso afferma che senza HBenchmark non avrebbe ottenuto gli stessi risultati in termini di performance e che la piattaforma gli ha permesso di incrementare il proprio tasso di occupazione e massimizzare le rispettive revenue. Daniela Bagaian sostiene che grazie a questo strumento l'ente turistico beneficia di preziosi dati che fino a prima del 2019 non erano reperibili, oggi Lugano viene gestita in maniera più smart e possono essere attuate delle attività per stimolare la domanda nei periodi di bassa occupazione.

Oltre alla ricerca svolta, un benchmarking rilevante da tenere in considerazione comprende l'implementazione di questo software nelle altre destinazioni turistiche, dove al momento HBenchmark è sviluppato in oltre 30 note località italiane, oltre che in Svizzera, Austria e Germania. Le destinazioni italiane comprendono numerose destinazioni turisticamente avanzate tra cui Rimini, Venezia, Milano, Roma, Livigno, Sardegna, Isola d'Elba, Lago di Garda, eccetera. Per quanto riguarda gli alberghi invece, alcune catene alberghiere internazionali conosciute in tutto il mondo fanno riferimento al software di HBenchmark per la propria analisi dei dati, nella lista sono presenti Best Western Hotels e Hilton Hotels. Queste informazioni permettono di identificare che la domanda

del mercato degli operatori turistici richiede tale tipologia di approccio e ne ha compreso la valenza strategica di questi strumenti. Considerando le note destinazioni turistiche e catene alberghiere che si stanno muovendo verso la direzione dell'uso di software come HBenchmark sarebbe pertinente cogliere e seguire questo trend di mercato.

Il caso di HBenchmark applicato alla destinazione di Lugano, approfondito nei capitoli precedenti, consiste in un progetto pilota avviato nell'anno 2019. Oggi a seguito dei benefici percepiti dalla regione di Lugano, si è deciso di espandere il progetto sull'intero Canton Ticino con la partecipazione di ben 115 strutture alberghiere: questo risultato è un esempio concreto che permette di comprendere l'efficacia del software. Inoltre, è da precisare che il territorio ticinese si sta muovendo in questa direzione con tempistiche più lente rispetto a località turisticamente più avanzate come la Costa Adriatica o il Lago di Garda; pertanto, vi è una forte propensione da parte degli operatori turistici verso questa direzione. Se anche il progetto Ticino risconterà i medesimi benefici ottenuti a Lugano, l'anno seguente la piattaforma verrà sviluppata su più cantoni elvetici con l'obiettivo di implementarla in tutta la Svizzera. Infine, è pertinente evidenziare che l'espansione di HBenchmark sull'intero Canton Ticino potrebbe essere un elemento per una ricerca futura, in quanto questo elaborato ha analizzato il primo approccio a Lugano e risulterebbe interessante comprendere gli avanzamenti e le future conseguenze del progetto.

È rilevante far presente che, come evidenziato da Federico Haas e dalle tematiche della rassegna letteraria, HBenchmark è uno strumento efficace solo se affiancato ad altri elementi. Questi ultimi comprendono un albergatore con un buon approccio strategico e l'utilizzo di altri strumenti integrativi magari che comprendano analisi più qualitative. Per esempio, la piattaforma di HBenchmark non rileva i contenuti pubblicati digitalmente, come le recensioni dei clienti o l'engagement generato dagli influencer, che riguardano le tematiche di Online Reputation Management (ORM). Inoltre, il software non identifica le informazioni in merito all'indice di soddisfazione o al grado di fidelizzazione dei clienti, così come anche le anagrafiche di quest'ultimo (età, reddito, eccetera) che permetterebbero di realizzare dei modelli basati su i buyer personas e di applicare dei sistemi di Customer Relationship Management (CRM). Oggi sono presenti sul mercato molteplici piattaforme che raccolgono ed analizzano dati, la soluzione ideale sarebbe quella di unire le forze e creare un prodotto univoco a vantaggio di tutti quanti. Per una ricerca futura potrebbe essere interessante ideare un prodotto completo che integri HBenchmark con altri aspetti di raccolta dati utili alla gestione alberghiera.

HBenchmark come affermato è un ottimo strumento, tuttavia facendo riferimento al suo modello di business dove il maggior numero di strutture di una determinata destinazione deve aderire ad esso al fine di ottenere un dato del territorio il più completo possibile, può risultare un ostacolo qualora le strutture rifiutassero l'adesione. Come affermato da Federico Haas, spesso gli albergatori sono poco propensi alla condivisione del proprio dato. Nel caso di Lugano, si può affermare che vi è stata una buona adesione da parte delle strutture alberghiere del territorio, poiché il campione corrisponde

al 54,8% delle camere totali dell'intera regione. Tuttavia, quando una nuova destinazione desidera implementare la piattaforma vi è sempre l'incognita dovuta al comportamento dell'albergatore, pertanto è cruciale far comprendere ad essi la sicurezza e l'anonimato del dato. Correlato a questo aspetto, HBenchmark potrebbe essere una buona soluzione per le statistiche HESTA (Statistica della Ricettività Turistica Svizzera) che, come spiegato nel capitolo 4.2.3.1., si confrontano con solo 5000 strutture su tutto il paese sottoponendo un questionario da compilare manualmente. Questo metodo risulta poco innovativo, oltre che richiede molto tempo e presenta dei costi elevati, pertanto se un grande campione di strutture utilizzasse HBenchmark questo strumento potrebbe sostituire la metodologia delle statistiche HESTA. Il processo di raccolta ed analisi dei dati risulterebbe immediato ed automatico pertanto richiederebbe una riduzione dei costi e delle tempistiche da parte del governo e dagli albergatori. Applicando questa metodologia si potrebbe gestire l'intero paese con delle logiche di smart destination, avendo un dato sempre aggiornato e previsionale, a differenza delle statistiche attuali che operano a consuntivo. Questo potrebbe essere uno spunto per una ricerca futura, dove si potrebbe attuare uno strumento più innovativo, automatizzato e veloce per ottimizzare le statistiche nazionali.

In conclusione, si può certamente affermare che le piattaforme di data science come HBenchmark sono utili ed apportano benefici alla gestione alberghiera e della destinazione turistica. Ad affermare questo risultato vi sono molteplici dati, tra cui la soddisfazione degli attori intervistati (Federico Haas e Daniela Bagaian), la riuscita del progetto pilota a Lugano nato nell'anno 2019, la raccolta di dati che non erano reperibili nel passato, le numerose destinazioni turistiche che fanno riferimento a questa piattaforma e la digitalizzazione del settore turistico.

6. Fonti

Ali, F., Park, E. O., Kwon, J., & Chae, B. K. (2019). 30 years of contemporary hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2641–2665. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0832>

Antonio, N., de Almeida, A. M., Nunes, L., Batista, F., & Ribeiro, R. (2018). Hotel online reviews: Creating a multi-source aggregated index. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12), 3574–3591. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2017-0302>

Ardito, L., Cerchione, R., Del Vecchio, P., & Raguseo, E. (2019). Big data in smart tourism: challenges, issues and opportunities. *Current Issues in Tourism*, 22(15), 1805–1809. DOI:10.1080/13683500.2019.1612860

Bello-Orgaz, G., Jung, J.J. and Camacho, D. (2016), “Social big data: recent achievements and new challenges”, *Information Fusion*, Vol. 28, pp. 45-59.

Bocchino U., *Il Benchmarking. Uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategico*, Milano, Giuffrè editore, 1994

Caldari, E. (2019). *Hotel Revenue Management: il revenue spiegato dalla teoria alla pratica*.

Caldeira, C. (2012). *Data warehousing*. Lisboa: Edições Sílabo.

Camp, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*

Chen, Y.M. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Acad. Management Rev.* 21 100-134.

Chugh, R. and Grandhi, S. (2013), “Why business intelligence? Significance of business intelligence tools and integrating BI governance with corporate governance”, *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 4 No. 2, pp. 1-14.

Coban, G. and Aydin, S. (2020). “A new concept in tourism: Smart tourism destination”, *Smart Technology Applications in the Tourism Industry*, pp. 414-429. DOI: 10.4018/978-1-7998-1989-9.ch019

Coker, F. (2014), *Pulse: Understanding the Vital Signs of Your Business*, Ambient Light Publishing, Bellevue, WA.

Corne, A. (2015). Benchmarking and tourism efficiency in France. *Tourism Management*, 51, 91–95. DOI:10.1016/j.tourman.2015.05.006

Cox, M. and Ellsworth, D. (1997), “Managing big data for scientific visualization”, *ACM Siggraph, MRJ/ NASA Ames Research Center*, Vol. 5, pp. 1-17.

Cross, R (1997) *Revenue Management: Hard-core Tactics for Market Domination* (1st Edition). New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc.

Cross, R.N., & Iqbal, A. (1995). *The Rank Xerox Experience: Benchmarking Ten Years On*.

D'Aveni, R.A., Dagnino, G.B. and Smith, K.G. (2010), "The age of temporary advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 31 No. 13, pp. 1371-1385.

Dedic, N. and Stanier, C. (2016), "Measuring the success of changes to existing business intelligence solutions to improve business intelligence reporting", *Lecture Notes in Business Information Processing*, Springer International Publishing, Vol. 268, pp. 225-236.

Di Tria, F., Lefons, E., & Tangorra, F. (2013). *Big data warehouse automatic design methodology*. In *Big Data Management, Technologies, and Applications* (pp. 115-149).

Diane Korte, Thilini Ariyachandra, and Mark Frolick, *Business Intelligence in the Hospitality Industry*, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 4, No. 4, August 2013

Diaz, E. and Koutra, C. (2013), "Evaluation of the persuasive features of hotel chains websites: a latent class segmentation analysis", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 34, pp. 338-347.

Enz, C., Canina, L. e van der Rest, J.P. (2015). *Competitive hotel pricing in Europe: an exploration of strategic positioning*. *Cornell Hospitality Tools*, 15(2).

Erl, T., Khattak, W. and Buhler, P. (2015), *Big Data Fundamentals – Concepts, Drivers and Techniques*, Prentice Hall, New York, NY.

European Commission (2014), "Towards a thriving data-driven economy", Communication to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee, and the Committee of the Regions (COM, July 2, 2014, 442 final), Brussels.

Evans, N. (2005), "Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17 No. 5, pp. 376 -390.

Fuchs, M., Höpken, W., & Lexhagen, M. (2014). *Big data analytics for knowledge generation in tourism destinations - A case from Sweden*. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(4), 198–209. DOI:10.1016/j.jdmm.2014.08.002

Garbelli, M., Adukaite, A. and Cantoni, L. (2017), "Value perception of world heritage sites and tourism sustainability matters through content analysis of online communications: the case of Victoria falls world heritage site", *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 8 No. 3, pp. 417-431.

Gardini, A., & Bernini, C. (2002). *Benchmark in the Conference Hospitality Industry*. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(1-2), 1–18.doi:10.1300/j162v03n01_01

Gendron, J., Gendron, B., & Weisel, E. (2018, April). Hospitality, Big Data, and Restaurateurs: Does Simulation Have a Seat at the Table?. In Proceedings of the MODSIM world conference, Norfolk, VA (pp. 24-26).

George, G., Haas, M.R. and Pentland, A. (2014), "Big data and management", Academy of Management Journal, Vol. 57 No. 2, pp. 321-326.

Gerard, G., Osinga, E.C., Lavie, D. and Scott, B.A. (2016), "Big data and data science methods for management research", Academy of Management Journal, Vol. 59 No. 5, pp. 1493-1507.

Ginsberg, J., Mohebbi, M.H., Patel, R.S., Brammer, L., Smolinski, M.S. and Brilliant, L. (2009), "Detecting influenza epidemics using search engine query data", Nature, Vol. 457 No. 7232, pp. 1012-1014.

Grasso F., Il Revenue Management Alberghiero. Come aumentare il profitto di un albergo, Milano, Hoepli, 2006

Hui Lv, Si Shi & Dogan Gursoy (2021): A look back and a leap forward: a review and synthesis of big data and artificial intelligence literature in hospitality and tourism, Journal of Hospitality Marketing & Management, DOI: 10.1080/19368623.2021.1937434

Ivanov S. (2014), Hotel Revenue Management, from theory to practice, Zangrador, Varna

Jackson, S. (2016). Prediction, explanation and big(ger) data: A middle way to measuring and modelling the perceived success of a volunteer tourism sustainability campaign based on 'nudging'. Current Issues in Tourism, 19, 643–658.

Kelleher, J. & Tierney, B. (2018) Data Science. MIT Press, Cambridge, MA.

Kimball, R. and Ross, M. (2016), The Kimball Group Reader – Relentlessly Practical Tools for Data Warehousing and Business Intelligence, (2nd ed.), John Wiley and Sons, Indianapolis.

Kimball, R., Ross, M., Thronthwaite, W., Mundy, J. and Becker, B. (2008), The Data Warehouse Lifecycle Toolkit, (2nd ed.), John Wiley and Sons, Indianapolis.

Kotler, P., Bowen, J.T. e Makens, J. (2010). Marketing del Turismo, Quinta Edizione, Pearson Italia, Milano-Torino.

Leung, R., Rong, J., Li, G. and Law, R. (2013), "Personality differences and hotel web design study using targeted positive and negative association rule mining", Journal of Hospitality Marketing and Management, Vol. 22 No. 7, pp. 701-727.

Leung, X., Tanford, S. and Jiang, L. (2017a), "Is a picture really worth a thousand words? An experiment on hotel Facebook message effectiveness", Journal of Hospitality and Tourism Technology, Vol. 8 No. 1, pp. 19-38.

Levy, S.E., Duan, W. and Boo, S. (2013), "An analysis of one-star online reviews and responses in the Washington, DC, lodging market", Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 54 No. 1, pp. 49-63.

Li, X., Pan, B., Law, R., Huang, X.K. (2017), "Forecasting tourism demand with composite search index", *Tourism Management*, 59, 57–66.

Liu, Y., Teichert, T., Rossi, M., Li, H., & Hu, F. (2017). Big data for big insights: Investigating language-specific drivers of hotel satisfaction with 412,784 user-generated reviews. *Tourism Management*, 59, 554–563.

Lugano Region. (2020). Relazionale annuale 2019. <https://www.luganoregion.com/media/10607319/lr-relazione-consuntivo-2019.pdf>

Lyu, J., Khan, A., Bibi, S., Chan, J. H., & Qi, X. (2022). Big data in action: An overview of big data studies in tourism and hospitality literature. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 346-360.

Manyika, J. Chui, M. Brown, B. Bughin, J. Dobbs, R. Roxburgh, C. and Byers, A.H. (2011), "Big data: the next frontier for innovation, competition, and productivity", McKinsey Global Institute, available at: www.mckinsey.com/insights/business-technology/big-data-the-next-frontier-for-innovation.

Mariani, M. (2019). Big Data and analytics in tourism and hospitality: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 299–303. DOI:10.1108/tr-06-2019-0259.

Mariani, M. and Baggio, R. (2012), "Special issue: managing tourism in a changing world: issues and cases", *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol. 23 No. 1 pp. 1-3.

Mariani, M. and Baggio, R. (2022), "Big data and analytics in hospitality and tourism: a systematic literature review", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 231-278. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0301>.

Mariani, M., & Baggio, R. (2021). Big data and analytics in hospitality and tourism: a systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Mariani, M., Baggio, R., Fuchs, M., & Höepken, W. (2018). Business intelligence and big data in hospitality and tourism: a systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.doi:10.1108/ijchm-07-2017-0461.

Mariani, M.M., Baggio, R., Buhalis, D. and Longhi, C. (2014), in Mariani, M.M., Baggio, R., Buhalis, D. and Longhi, C. (Eds), *Tourism Management, Marketing and Development: the Importance of Networks and ICTs*, New York: Palgrave, pp. 1-11, doi: 10.1057/9781137354358.

Mariani, M.M., Buhalis, D., Czakon, W. and Vitouladiti, O. (2016), *Tourism Management, Marketing, and Development. Performance, Strategies, and Sustainability*, Palgrave-Macmillan, New York, NY.

Mariani, M.M., Mura, M. and Di Felice, M. (2018b), "The determinants of Facebook social engagement for national tourism organizations' Facebook pages: a quantitative approach", *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol. 8, pp. 312-325.

- Martínez-Torres, M. D. R., Rodríguez-Piñero, F., & Toral, S. L. (2015). Customer preferences versus managerial decision-making in open innovation communities: The case of Starbucks. *Technology Analysis and Strategic Management*, 27(10), 1226–1238. DOI:10.1080/09537325.2015.1061121
- Martins, D., Ramos, C. M. Q., Rodrigues, J. M. F., Cardoso, P. J. S., Lam, R., & Serra, F. (2015b). Challenges in building a big data warehouse applied to the hotel business intelligence. *Proc. 6th Int. Conf. on Applied Informatics and Computing Theory (AICT'15)*, in *Recent Research in Applied Informatics* (pp. 110-117).
- Mayer-Schönberger, V. and Cukier, K. (2013), *Big Data: A Revolution That Will Transform How we Live, Work, and Think*, Houghton Mifflin Harcourt, New York, NY.
- O'Neil, Cathy and, Schutt, Rachel (2014) *Doing Data Science*, O'Reilly ISBN: 978-1-449-35865-5. ↑Forbes-Gil Press-A Very Short History of Data Science-May 2013.
- Offutt, B. (2014). *Big data: Redefining travel business decision making (White Paper)*. Sponsored by UNIT4 Business. Phocuswright.
- Ogbeide, G.-C., Fu, Y.-Y., & Cecil, A. K. (2020). Are hospitality/tourism curricula ready for big data? *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12(1), 112–123.doi:10.1108/jhtt-09-2017-0081
- Osservatorio del Turismo. (2020). Il turismo alberghiero OTR Luganese. http://www.otur.usi.ch/sites/www.otur.usi.ch/files/uploads/otur_info_lug_2020.pdf
- O-Tur. (2021). Turismo alberghiero in Ticino, Domanda turistica: Anno 2020. <http://www.otur.usi.ch/sites/www.otur.usi.ch/files/uploads/annualeotur-2020.pdf>
- Pan, B. and Yang, Y. (2017), “Forecasting destination weekly hotel occupancy with big data”, *Journal of Travel Research*, Vol. 56 No. 7, pp. 957–970.
- Pauleen, D.J. and Wang, W.Y.C. (2017), “Does big data mean big knowledge? KM perspectives on big data and analytics”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 1-6.
- Peter, T. (2014). Use hotel data to drive growth. Retrieved from <http://www.hotelnewsnow.com/Article/14553/ Use-hotel-data-to-drive-growth>
- Petrosino, A., Mancini, D., Garzella, S., Lamboglia, R. (2018). La Business Intelligence e la Business Analytics nell'era dei Big Data: una analisi della letteratura, *Management Control*, n.3, pp. 31-58. DOI: 10.3280/MACO2018-003003.
- Pigni, F., Piccoli, G. and Watson, R. (2016), “Digital data streams: creating value from the real-time flow of big data”, *California Management Review*, Vol. 58 No. 3, pp. 5-25.
- Prayag, G., Hosany, S. and Odeh, K. (2013), “The role of tourists' emotional experiences and satisfaction in understanding behavioral intentions”, *Journal of Destination Marketing and Management*, Vol. 2 No. 2, pp. 118-127.

Provost, F. and Fawcett, T. (2013a), *Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking*, O'Reilly Media, Sebastopol, CA.

Provost, F. and Fawcett, T. (2013b), "Data science and its relationship to big data and data-driven decision making", *Big Data 1 Data*, Vol. 1 No. 1, pp. 51-59.

Raab, C., Berezan, O., Christodoulidou, N., Jiang, L. and Shoemaker, S. (2018), "Creating strategic relationships with online travel agents to drive hotel room revenue: an OTA perspective", *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 9 No. 1, pp. 125-140.

Ramos, C. M. Q., Correia, M. B., Rodrigues, J. M. F., Martins, D., & Serra, F. (2015a). Big data warehouse framework for smart revenue management. *Proc. 3rd NAUN International Conference on Management, Marketing, Tourism, Retail, Finance and Computer Applications (MATREFC '15)* (pp. 13-22).

Ramos, C. M. Q., Rodrigues, P. M. M., & Rodrigues, J. M. F. (2015b). Opportunities, emerging features and trends in electronic distribution in tourism. *International Journal of Information Systems and Social Change*, 6(4), 17–32. DOI:10.4018/IJISSC.2015100102

Ramos, C. M., Martins, D. J., Serra, F., Lam, R., Cardoso, P. J., Correia, M. B., & Rodrigues, J. M. (2017). Framework for a hospitality big data warehouse: The implementation of an efficient hospitality business intelligence system. *International Journal of Information Systems in the Service Sector (IJISS)*, 9(2), 27-45.

Revfine.com (2019a). Revenue Management System (RMS): What Are The Advantages?, <https://www.revfine.com/revenue-management-system/>.

Rita, P., Rita, N., & Oliveira, C. (2018). Data science for hospitality and tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. DOI:10.1108/whatt-07-2018-0050

Rud, O. (2009), *Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy*, Wiley and Sons, N.J.

Santos, M., & Ramos, I. (2009). *Business intelligence* (2 ed.). FCA Editora: Lisboa.

Sharma, R., Delen, D., & Turban, E. (2018) *Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective* (4th edition). Pearson.

Sheldon, P. J. (1989). Travel industry information systems. In S. Witt & L. Moutinho (Eds.), *Tourism Marketing and Management Handbook* (pp. 589–592). London: Prentice Hall.

Shibata, T. and Kurachi, Y. (2015), "Big data analysis solutions for driving innovation in on-site decision making", *Fujitsu Scientific and Technical Journal*, Vol. 51 No. 2, pp. 33-41.

Singh, L. and Kumar, K. (2020). "Tourist Experience in Smart City Destination of Jaipur", *Smart Technology Applications in the Tourism Industry*, pp. 430-436. DOI: 10.4018/978-1-7998-1989-9.ch020

Song, H. & Liu, H. (2017). Predicting tourist demand using big data. In Z. Xiang & D. R. Fesenmaier (Eds.), *Analytics in smart tourism design: Tourism on the verge* (pp. 13-29). Cham, Switzerland: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44263-1_2.

Sun, S., Wei, Y., Tsui, K.-L. and Wang, S. (2019), "Forecasting tourist arrivals with machine learning and internet search index", *Tourism Management*, Vol. 70, pp.1–10.

Ufficio di Statistica del Cantone Ticino. (2021). Turismo: panoramica del tema. https://m3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/prodima/4710_turismo.pdf.

UST. (n.d.). Statistica della ricettività turistica HESTA. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiche/turismo/rilevazioni/hesta.assetdetail.20704345.html>

Verhoef, P.C., Kooge, E. and Walk, N. (2016), *Creating Value with Big Data Analytics: Making Smarter Marketing Decisions*, Routledge, London.

West, D.M. (2012), "Big data for education: data mining, data analytics, and web dashboards", available at: www.brookings.edu/research/big-data-for-education-data-mining-data-analytics-and-web-dashboards/ (accessed 20 June 2018).

Wilder, K.M., Collier, J.E. and Barnes, D.C. (2014), "Tailoring to customers' needs: understanding how to promote an adaptive service experience with frontline employees", *Journal of Service Research*, Vol. 17 No. 4, pp. 446-459.

Williams, S. (2016), *Business Intelligence Strategy and Big Data Analytics*, Morgan Kaufmann, Cambridge (MA).

WTTC. (2021). Travel & Tourism: Economic Impact 2021 World. <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/EIR/EIR2021%20Global%20Infographic.pdf?ver=2021-04-06-170951-897>.

Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes, J. H., Jr., & Uysal, M. (2015). What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction? *International Journal of Hospitality Management*, 44, 120–130.

Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes, J., Jr. and Uysal, M. (2014), "What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction?", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 44, pp. 120-130.

Yang, Y., Pan, B. and Song, H. (2013), "Predicting hotel demand using destination marketing organization's web traffic data", *Journal of Travel Research*, Vol. 53 No. 4, pp. 337-433.

Yang, Y., Pan, B. and Song, H. (2014). "Predicting hotel demand using destination marketing organization's web traffic data", *Journal of Travel Research*, Vol. 53 No. 4, pp.433–447.

Ye, Q., Law, R. and Gu, B. (2009). "The impact of online user reviews on hotel room sales", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 180-182.

7. Allegati

7.1. Intervista 1: Prospettiva del manager alberghiero

La presente intervista è stata effettuata alla figura di Federico Haas, Direttore della struttura Hotel Delfino e Presidente di HotellerieSuisse Sottoceneri, in data 18 luglio 2022.

1. Per quale motivo nel 2019 ha deciso di aderire con la sua struttura Hotel Delfino al progetto HBenchmark?

La prima ragione era quella di ottenere dei dati “puliti e buoni”, dove ho la possibilità di misurare le mie performance ponendole a confronto con altri periodi storici e soprattutto la comparazione con il mercato sia a livello di competitor diretti e sia di destinazione. Ritengo che HBenchmark sia un tool molto utile e direi quasi essenziale nella formulazione dei prezzi, che permette di fissare le tariffe a breve, medio e lungo termine in modo da offrire dei prezzi corretti ed in linea con il mercato. Questa piattaforma è uno strumento che mi accompagna giornalmente e mi permette di valutare la situazione della mia struttura alberghiera.

2. Che cosa è cambiato maggiormente in termini di decisioni strategiche e di gestione manageriale della sua struttura da quando utilizza HBenchmark?

HBenchmark è stato il primo passo, il secondo passo è stata l'esternalizzazione del mio revenue management, oltre all'intreccio di altri strumenti come diversi portali di channel manager, di booking engine ed elementi che l'albergatore di piccola media/impresa come Hotel Delfino non sempre applica oppure non sempre ottiene dei risultati tangibili. Vorrei precisare che non faccio fare tutto in outsourcing, bensì vi sono dei momenti di pianificazione, di strategia e di formulazione dei prezzi. Successivamente monitorando l'andamento del mercato, sia a livello qualitativo che quantitativo, si riesce a formulare il prezzo giusto al momento giusto massimizzando così la cifra d'affari.

Quindi rispetto ad una gestione tradizionale, il cambiamento principale è stata un'accelerazione generale verso la digitalizzazione, dove anche i partner che offrono i nuovi software digitali, oggi indispensabili, offrono anche delle tariffe più basse e di conseguenza sono più accessibili agli albergatori. Oggi ogni struttura ricettiva deve fare riferimento alle piattaforme digitali di raccolta dati, poiché a meno che non si tratti di una struttura di piccole dimensioni situata in un posto esclusivo che presenta un'occupazione del 100% per tutto l'anno, è impossibile mantenere un alto tasso di occupazione e massimizzare le revenue senza un monitoraggio dei dati. Io personalmente in veste di Direttore di HotellerieSuisse incentivo sempre tutte le strutture, anche le più piccole, a aderire all'uso di un tool che permette di misurarsi all'interno del mercato. Oggi vi è una vasta offerta di strumenti digitali e molteplici soluzioni; pertanto, è necessaria una buona conoscenza della materia al fine di selezionare l'opzione più adeguata alle proprie esigenze.

3. Prima dell'utilizzo di HBenchmark, attraverso quale strumento monitorava le sue performance alberghiere?

Quando non vi era alcuna possibilità di confronto con i dati esterni, quindi fino all'anno 2019, vi erano pochi mezzi. Gli unici dati in merito ai flussi alberghieri erano vecchi di tre mesi ed erano dati statici. Oggi invece si lavora con dei dati dinamici, il mercato richiede sempre di più, il consumatore prenota sempre più a corto termine, al di là della pandemia questo trend emergeva in maniera forte già nel 2019, quindi pre-pandemia. Oggi se non si vuole arrivare al secondo o al terzo posto è rilevante adattarsi alle regole del mercato, quindi organizzarsi e digitalizzarsi.

3.a. Fino a prima del 2019, teneva traccia di alcuni KPI?

Il mio PMS offriva le letture di alcuni KPI, ma si lavorava con un dato statico e vecchio, mentre oggi grazie ad HBenchmark posso avere un dato aggiornato giornalmente e posso anche, in tempo molto breve, reagire alle esigenze del mercato. In passato io creavo delle mie statistiche personali su Excel al fine di monitorare a consuntivo l'andamento dell'anno corrente rispetto al precedente, poiché il PMS non permetteva alcun confronto con gli anni precedenti.

3.b. Quali sono i principali difetti del processo che mi ha appena spiegato?

I difetti posti dal processo che utilizzavo fino al 2019 comprendevano principalmente la qualità dei dati, essa risultava vecchia e statica. Inoltre, il processo era molto aleatorio, dove in alcuni casi vi era un network attivo con alcuni colleghi albergatori disposti a condividere i propri dati sensibili; invece, in altri casi le decisioni venivano spesso prese di pancia.

Devo ammettere che, l'albergatore è una bestia molto strana, tendenzialmente si tende a difendere il proprio orticello, sembra che ognuno debba difendere qualcosa quando invece non è così. La **condivisione di esperienze** tra i colleghi del settore è un vantaggio per tutti quanti. Purtroppo, però, il detto "l'unione fa la forza" non è sempre presente tra gli albergatori, fortunatamente però si sta iniziando a vedere un cambiamento di questo paradigma.

3.c. Quali difficoltà le ha risolto HBenchmark?

HBenchmark mi ha risolto l'interpretazione di comprendere ciò che sta succedendo giornalmente, effettuando anche una previsione sui mesi futuri. Per esempio, la funzione di previsione su 30/60/90/120 giorni aiuta molto anche nei processi decisionali di reclutamento del personale. Permette di comprendere se i contratti di lavoro del personale devono essere prolungati e questo processo deve avvenire con un po' di anticipo, al fine di non soffrire di una mancanza del personale in determinati periodi. In questo momento è difficile pianificare in anticipo, visto questo momento di grande volatilità di mercato; pertanto, risulta particolarmente rilevante avere dei dati previsionali che siano quasi certi. Il processo di pianificazione avviene sia per le risorse umane ma anche per l'acquisto di merci. Per esempio, è rilevante comprendere in anticipo come andrà la stagione invernale se conviene tenere aperta la struttura, quale quantità di combustibile fossile

da acquistare, e per capirlo si analizza il comportamento delle altre strutture: le loro aperture e le tariffe offerte.

Infine, vorrei aggiungere che, HBenchmark permette di intuire le tendenze ed è un ottimo strumento, poi però alla fine le decisioni non le prende una macchina ma è l'albergatore ad implementarle; tuttavia, più vi sono dati disponibili e migliore sarà la decisione del manager alberghiero.

4. Quali indicatori di HBenchmark l'hanno aiutata maggiormente nella sua gestione alberghiera?

La mia classica routine mattiniera consiste nell'accedere sulla piattaforma di HBenchmark e consultare il pickup della settimana, visualizzare il prezzo medio dei miei concorrenti, se sono allineato con essi e le mie performance occupazionali, questo è ciò che svolgo nell'immediato.

Invece per quanto riguarda la pianificazione futura, grazie ad HBenchmark posso comprendere sotto quali aspetti devo aggiustare la mia strategia, consulto i grafici delle mie performance ed incrocio i dati con i trend della destinazione di Lugano ed i miei competitor diretti del gruppo che ho personalizzato. In questo modo posso percepire se la mia struttura si posiziona bene nel mercato oppure se sta performando male ed ho la possibilità di correggere quanto pianificato. Inoltre, posso verificare se la strategia concordata con il mio revenue manager è messa in pratica correttamente oppure se ci si può adattare alla tariffa media dei competitor del territorio.

5. Le performance della sua struttura in termini di occupazione e ricavi sono migliorate da quando utilizza HBenchmark (rispetto a quando non lo usava)?

Certamente sì, ti confermo che grazie ad HBenchmark l'occupazione ed i ricavi della mia struttura sono migliorati! Il dato principe è il RevPAR e proprio osservandolo si nota una maggior occupazione a tariffe massimizzate a favore della struttura, grazie a questo indice si comprende effettivamente quanto rende la propria struttura ed ogni rispettiva camera, si possono notare i miglioramenti delle performance.

Questo miglioramento è merito di un lavoro di squadra, da parte mia e da parte del mio revenue manager dove entrambi consultiamo HBenchmark al fine di pianificare insieme le strategie. Questo tool aiuta moltissimo, ad esempio per ottimizzare i ricavi oppure per capire quando prediligere un determinato canale come ad esempio quello diretto. Anche queste sono delle ottimizzazioni, poiché i canali OTA (Booking.com, Expedia, eccetera) rappresentano un costo elevato: circa il 20% su ogni prenotazione, pertanto ottimizzando il proprio booking engine si massimizzano i ricavi ed HBenchmark permette di monitorare anche questo dato.

6. Se dovesse scegliere il principale beneficio che ha tratto dall'utilizzo di HBenchmark, quale sarebbe?

Dal mio punto di vista il beneficio più rilevante consiste nella **reperibilità immediata del dato**, in modo intuitivo e facile da interpretare. È molto comodo il fatto che si possono scaricare le proprie statistiche come dei report, il fatto di poter impostare la granularità (giornaliera, settimanale, mensile, annuale, totale) nella propria reportistica. Inoltre, vi sono svariati indici come i mercati, i canali di prenotazione, la durata media di soggiorno, il prezzo medio per mercato o per nazionalità, il tasso di cancellazione, eccetera. In questo modo è possibile comprendere dove indirizzare i propri soldi a livello di promozione e di marketing. In ogni caso, più un albergatore possiede dimestichezza con la piattaforma e maggiori sono i benefici che si possono trarre da questo tool.

7. Ritiene che se dall'anno 2019 non avesse utilizzato HBenchmark, avrebbe ottenuto gli stessi risultati in termini di performance alberghiere?

Io ritengo che HBenchmark mi ha permesso di migliorare notevolmente i miei risultati; tuttavia, è rilevante ricordare che questo strumento è parte di un processo. Il manager alberghiero dev'essere in grado di vendere bene le proprie camere, aver un buon digital marketing e sapersi posizionare correttamente sui canali di vendita, questi elementi sono di pari importanza all'interpretazione del dato su HBenchmark. I fattori sono collegati, ad esempio, si sanno utilizzare dei buoni canali di vendita però se si propone una tariffa sbagliata e quindi non vi è un risultato positivo. Quindi come affermato, l'ottenimento dei risultati positivi è parte di un processo a una catena e di una raccolta di dati che ti permette di prendere delle decisioni strategiche che una volta implementate fruttano dei risultati.

8. Dalle sue risposte mi sembra di comprendere che quindi lei consiglierebbe HBenchmark alle altre strutture alberghiere. Quali sono i principali motivi per la quale consiglierebbe l'utilizzo di questa piattaforma?

Assolutamente sì, io consiglierei fortemente HBenchmark alle altre strutture. Il motivo principale per la quale lo consiglierei non riguarda solo la singola struttura; tuttavia, bisogna far riferimento all'intera destinazione con una propensione alla condivisione. È rilevante rendere la destinazione più competitiva ed attrattiva in modo da favorire dei flussi di turistici qualitativi che poi andranno ad alimentare anche i negozi, i commerci, la ristorazione, e tutti gli altri stakeholder della destinazione. Questo è un passo di crescita comune, solo così che oggi si riesce a differenziarsi dalle altre destinazioni, è una questione di partnership dove l'ente del turismo deve lavorare a braccetto con gli altri stakeholder e questo messaggio non sempre si riesce a far passare. Ci sono persone che ci credono, che intuiscono e vedono subito l'utilità e poi ci sono altre persone che hanno una mentalità più chiusa: non vedono il futuro e pensano principalmente a sé stessi. È rilevante che ci sia collaborazione e condivisione da parte degli stakeholder dell'intera destinazione, sia le strutture alberghiere private che gli enti pubblici.

7.2. Intervista 2: Prospettiva della destinazione turistica di Lugano

La presente intervista è stata effettuata alla figura di Daniela Bagaian, Direttrice Marketing di LuganoRegion, in data 11 luglio 2022.

1. Per quale motivo la destinazione di Lugano ha deciso di aderire al progetto di HBenchmark nell'anno 2019?

Nel 2019 il progetto HBenchmark è stato visto come una grande opportunità, in quanto avrebbe permesso di avere la possibilità di ottenere degli indicatori realistici sui *trend* dei pernottamenti turistici della destinazione di Lugano. Devo ammettere che, LuganoRegion si occupa di promuovere tutta la regione del luganese, pertanto il campione delle strutture di Lugano è inferiore rispetto al numero di strutture complessive che conta tutta la regione, però questo strumento può comunque fornire degli indicatori sulle previsioni dei pernottamenti e sul possibile andamento del settore turistico nei mesi futuri.

Senza le informazioni di HBenchmark, gli unici dati ufficiali sui pernottamenti turistici sono quelli che provengono dall'Ufficio Federale di Statistica. Questi ultimi però vengono pubblicati due mesi dopo l'effettiva registrazione; pertanto, nonostante non sia troppo tempo in avanti chiaramente è molto difficile prevedere il quadro turistico senza aver un indicatore futuro. Soprattutto in situazioni come quelle vissute negli ultimi due anni risulta molto importante avere uno strumento che possa aiutare a fare una previsione a breve termine.

2. Lugano applica delle logiche di *smart destination*? Le informazioni ed i dati erogati da HBenchmark, vengono utilizzati per gestire la destinazione di Lugano con un approccio più *smart*?

Purtroppo, al momento non ci sono tutti gli strumenti necessari per gestire Lugano come una *smart destination*. A Lugano avere dei flussi turistici implica essere in una situazione di normalità, il problema si presenta in momenti di crisi o pandemia dove vi è un imprevedibile variazione del flusso turistico; pertanto, sotto questo aspetto non vi sono numerosi tool a parte HBenchmark. Dal punto di vista di marketing e comunicazione, sono stati implementati una serie di tool che permettono di identificare quali strategie intraprendere.

Un tool rilevante, per esempio, sono i dati forniti dal sito MySwitzerland, dove per ogni attrattore turistico vengono mostrati i flussi in base alla maggior o minor affluenza. Quindi, in base al risultato di questi dati si possono attuare diverse tipologie di comunicazione che permettono un effetto win-win: nei momenti di affluenza più bassa il turista vive un'esperienza più positiva, ed in termini manageriali si può gestire in maniera più ottimale il flusso turistico.

HBenchmark fornisce un'indicazione in merito alla previsione degli arrivi turistici, grazie a queste tendenze è possibile, in termini di marketing e comunicazione, sostenere maggiormente i periodi

di bassa domanda. Spesso vengono avviate delle attività di marketing che si focalizzano sui periodi in cui i turisti non hanno ancora prenotato.

Sito MySwitzerland: il sito di MySwitzerland non genera dati sulla destinazione, bensì sulle singole esperienze. Accanto ad ogni attrazione vi è una tabellina che indica la “previsione dei visitatori” (vedi esempio dello Zoo di Basilea). L’integrazione effettuata da Svizzera Turismo permette agli operatori di marketing e comunicazione di indirizzare il turista verso momenti in cui l’esperienza può essere più positiva (grazie ad una domanda più bassa). LuganoRegion utilizza anche un tool supplementare ovvero DataAppeal, esso mostra dove ci sono le maggiori concentrazioni di turisti in termini di attrattori e location grazie ad una continua analisi delle recensioni. In questo modo si ottiene una panoramica complessiva della percezione dei turisti, di tutto ciò che viene detto suddiviso per tematiche. Per esempio, cosa viene pubblicato in merito alla destinazione di Lugano, che possono essere sia recensioni sugli alberghi, ristoranti, musei, eccetera. Infine, vi sono altri tool che oggi iniziano ad essere diffusi come le localizzazioni anonime dei cellulari, che permettono di mappare come si sposta il turista e la provenienza di esso, al momento però a Lugano non sono ancora stati applicati.

3. Quali sono i principali benefici che ha riscontrato la destinazione di Lugano in termini di *smart destination* dopo l’adesione al progetto HBenchmark?

Il beneficio principale consiste nella possibilità di vedere delle previsioni e dei dati tradotti in degli indicatori concreti. Facendo riferimento al campione ristretto questi dati non sono rappresentativi di tutta la destinazione; tuttavia, essi sono degli indicatori utili che possono essere tenuti in considerazione nella pianificazione strategica poiché estrapolano dei dati effettivi importati direttamente dai PMS delle strutture alberghiere.

Un altro aspetto rilevante che tengo a citare è la possibilità di fare analisi SPIT, questo è stato un input che ho suggerito personalmente alla piattaforma HBenchmark e che grazie al mio consiglio è stato implementato. SPIT significa Same Point In Time, questa funzionalità permette di confrontarsi con la situazione di oggi un anno prima; quindi, è possibile vedere sia il dato consolidato di fine stagione, sia a che punto erano le prenotazioni nello stesso momento un anno precedente. Questa informazione è essenziale al fine di comprendere ed analizzare l’andamento dei flussi turistici e comprendere quali strategie di marketing eventualmente attuare.

Un’altra funzionalità di HBenchmark che apprezzo particolarmente, consiste nella possibilità di osservare lo storico di alcuni anni precedenti. Soprattutto oggi con due anni di pandemia alle spalle, dove i flussi turistici presentavano una situazione straordinaria, grazie ad HBenchmark abbiamo il confronto dell’anno 2022 con i dati del 2021, 2020 e del 2019. Oggi l’anno che prendiamo come metro di paragone è il 2019 in quanto è il primo dato storico non impattato dalla situazione pandemica. È interessante poter confrontare il 2022 con i trend pre-pandemia, ed al momento possiamo osservare che la curva delle prenotazioni è molto simile al 2019.

4. La destinazione di Lugano applica delle strategie per stimolare i flussi turistici nei periodi di bassa domanda? Per esempio, le informazioni di HBenchmark sono già state utilizzate per erogare una campagna di marketing al fine di incentivare i periodi di bassa domanda?

Assolutamente sì, LuganoRegion ha proprio il compito di promuovere la destinazione e stimolare il più possibile la domanda turistica, sia attraverso la generazione dei pernottamenti sia su cadute sul settore turistico (ristorazione, attrazioni, eccetera). Se vi è un periodo di bassa domanda LuganoRegion si attiva con lo sviluppo di nuovi prodotti e di offerte affinché questi ultimi possano stimolare i flussi turistici. Per quanto riguarda la creazione di nuovi prodotti avviene spesso in collaborazione con le strutture alberghiere o con gli attrattori turistici, dove si può proporre qualcosa di innovativo oppure erogare dei pacchetti promozionali. Infine, sulla base di quanto creato LuganoRegion attiva delle campagne di marketing al fine di promuovere questi prodotti.

5. Prima dell'utilizzo di HBenchmark (2019), LuganoRegion monitorava i flussi turistici della destinazione di Lugano?

Devo ammettere che prima del 2019 i flussi turistici venivano monitorati poco, anche perché non vi erano gli strumenti per farlo. LuganoRegion effettuava delle analisi rapportate anno su anno e questo processo era utile per pianificare le attività dell'ente turistico. Per quanto riguarda gli indicatori, si faceva riferimento ai dati forniti dalle strutture stesse durante gli scambi con loro, però queste avvenivano spesso a voce. Inoltre, si mappavano i fattori contingenti che hanno un possibile impatto sul mercato turistico e che non vanno sottovalutati, come ad esempio: un rafforzamento della valuta o una guerra in corso. Sono fattori imprevedibili, tuttavia anche se i trend odierni affermano una situazione positiva per i prossimi mesi, senza uno strumento che indichi con certezza la situazione effettiva vi è sempre un rischio. Quindi sì, affermo che fino al 2019 l'unico dato che aveva LuganoRegion era lo scambio diretto con le strutture. Oltre che l'analisi dei consuntivi dei mesi precedenti, che però sono dati storici e pertanto vi era sempre un'incognita per la situazione futura.

Oggi LuganoRegion svolge la pianificazione delle proprie attività anche osservando i dati forniti da HBenchmark. L'ente turistico di Lugano monitora l'intera situazione contingente ed in aggiunta oggi si guardano i dati: incrociando i feedback degli operatori turistici, i dati generati da HBenchmark e da altri strumenti come Data Appeal. Tutto il quadro delle informazioni osservandole regolarmente permettono costantemente di correggere, modificare e adattare la propria strategia di marketing, spesso capita che la dobbiamo potenziare.

6. Consiglierebbe l'utilizzo di HBenchmark alle altre destinazioni turistiche? Se sì/no, per quale motivo consiglierebbe la piattaforma?

Indubbiamente sì, lo consiglierei. Vorrei però precisare che ritengo rilevante che affinché sia uno strumento veramente utile ad una DMO (Destination Management Organization) che ci debba

essere una buona adesione da parte delle strutture alberghiere. Quindi si HBenchmark è uno strumento altamente consigliabile, ma solo nella misura in cui ci sia un numero sufficiente di strutture che garantisca la condivisione dei dati. Io ho parlato direttamente con altre DMO svizzere, esse affermavano che HBenchmark è un ottimo strumento quindi se vi fosse un alto interesse da parte delle strutture si potrebbe sviluppare la piattaforma su tutto il territorio svizzero. Infine, a me piacerebbe che un maggior numero di strutture alberghiere presenti sul territorio del Luganese aderissero al progetto, poiché più il campione è grande e meglio è. Se il campione fosse più corposo, di conseguenza, l'indicatore sarebbe sempre più preciso e vicino alla realtà. L'obiettivo del progetto di Lugano ha una valenza turistica in quanto offre un overview sull'andamento del territorio e che sia utile a tutti: destinazione e strutture. È molto importante che un crescente numero di alberghi aderisca al progetto, e al di là del dato utile a noi come destinazione, ci teniamo che le strutture lo possano usare per elaborare le loro strategie, come stilare le loro politiche di prezzi, gestire la struttura ricettiva, pianificare il personale, eccetera. Per LuganoRegion la piattaforma ha degli scopi a livello macro di destinazione, ma allo stesso tempo anche per gli alberghi presenta molteplici benefici.