

# Room for Savings: Optimizing Hotel Spend

A CWT White Paper

## Aspetti strategici e operativi per l'ottimizzazione delle spese di hôtellerie

L'ultima ricerca condotta dal CWT Travel Management Institute offre approfondimenti e utili suggerimenti alle aziende che intendono migliorare l'efficacia della gestione della propria spesa alberghiera.

Tre i risultati chiave che emergono con chiara evidenza dallo studio, che analizza anche le principali problematiche che i travel manager devono affrontare e presenta le best practice da adottare per ottenere risparmi, migliorando nel contempo i livelli di servizio e di sicurezza per i viaggiatori.

### La ricerca condotta dal CWT Travel Management Institute

Per comprendere dettagliatamente il mercato dell'hôtellerie e le problematiche affrontate quotidianamente dai travel manager, CWT ha svolto uno studio molto approfondito, attraverso l'impiego combinato di differenti tecniche d'indagine:

- **Survey** rivolte a travel manager, viaggiatori e travel arranger;
- **Interviste** a vari esperti del settore;
- **Analisi** delle informazioni relative ai clienti CWT: transazioni, dati provenienti dalle carte di credito, tariffe alberghiere, dettagliati case study.

Lo studio è stato condotto nel periodo compreso tra maggio 2008 e gennaio 2009 e ha coinvolto un campione di aziende estremamente ampio in termini di dimensione, settore merceologico di appartenenza, livelli di responsabilità dei travel manager, area geografica. Si tratta dell'ultima, in ordine di tempo, di una serie di ricerche sulle **otto leve per una gestione efficace dei viaggi d'affari** identificate da CWT<sup>1</sup>.

### Un mercato complesso

È molto importante per i travel manager comprendere la complessità del settore alberghiero prima di definire le proprie strategie di acquisto e la travel policy aziendale relative all'hôtellerie. Gli aspetti fondamentali sono:

- **Ampio numero di fornitori:** nel mondo vi sono oltre 250.000 hotel che accolgono viaggiatori d'affari.
- **Mancanza di standard globali** riconosciuti per la definizione del livello qualitativo della struttura.
- **Mercati molto differenziati:** ogni città è unica in termini di tariffe, dimensioni medie delle strutture e stili di negoziazione
- **Pricing complessi:** gli hotel utilizzano differenti strategie di pricing, variabili in funzione di domanda e offerta
- **Distribuzione frammentata:** molte strutture non sono presenti all'interno dei canali di distribuzione globali

### I risultati chiave

#### 1. La spesa per i servizi alberghieri è spesso sottostimata, ma rappresenta in media quasi il 40% della spesa totale per viaggi d'affari.

Per definire questo dato, CWT ha utilizzato differenti metodologie di ricerca, tra cui case study che mostrano come le aziende arrivino a spendere anche il 46% del proprio budget totale di viaggio in servizi alberghieri, una cifra che si avvicina molto a quella relativa al trasporto aereo.

Tale dato può sorprendere molti travel manager che, secondo la survey condotta da CWT, stimano la loro spesa alberghiera mediamente intorno al 28% del budget totale.

Tuttavia, gli stessi travel manager riconoscono l'importanza di ottimizzare la spesa alberghiera e ritengono che questo obiettivo rappresenti per loro una priorità.

#### 2. Le aziende possono ottenere risparmi pari al 21% della spesa alberghiera complessiva grazie all'adozione di best practice.

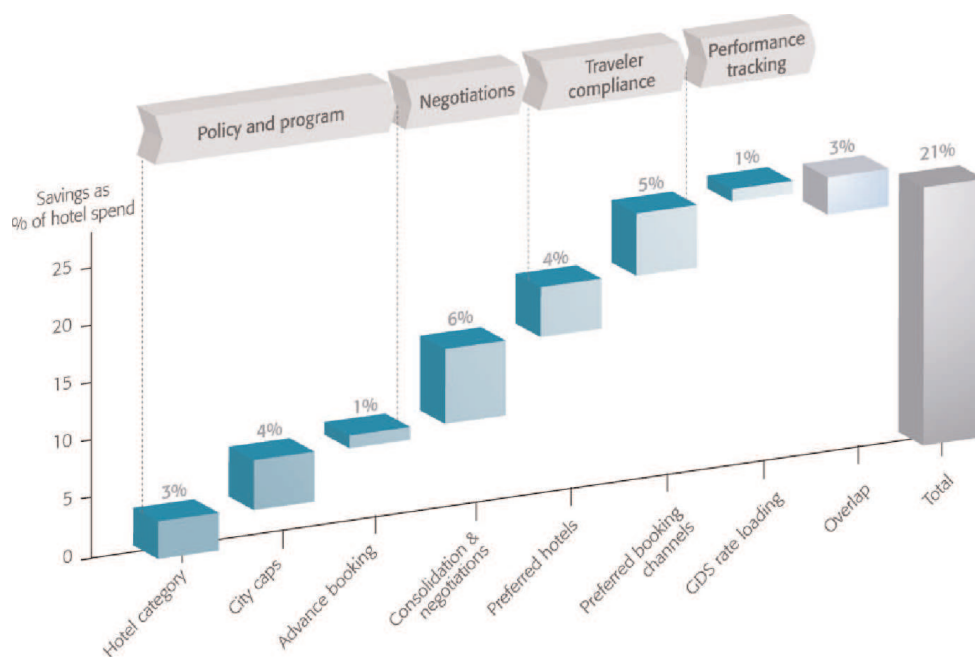
Questi risparmi derivano dall'ottimizzazione di quattro aree fondamentali:

- **Compliance dei viaggiatori** alla policy alberghiera (utilizzo di hotel e canali preferenziali): 9%
- Definizione di **travel policy e hotel program** (categoria hotel, massimali di spesa per città, advanced booking): 8%
- **Negoziazioni** (con consolidamento dell'hotel program a livello regionale o globale): 6%
- **Monitoraggio delle performance** (compreso caricamento delle tariffe nei GDS): 1%

La percentuale complessiva di risparmio tiene conto di una quota di sovrapposizione delle varie voci, stimata in un 3% (per esempio, i risparmi derivanti dall'utilizzo di una travel management company per le prenotazioni sono dovuti in parte al maggior utilizzo degli hotel preferenziali).

La figura 1 mostra i livelli di risparmio che un'azienda può ottenere adottando le best practice.

Figura 1: Le aziende possono ottenere risparmi pari al 21% della spesa alberghiera complessiva adottando le best practice nella gestione dell'hôtellerie



Fonte: CWT Travel Management Institute

Nota: I risparmi stimati non tengono conto dell'inflazione. CWT calcola una sovrapposizione del 3% tra i risparmi derivanti dalle diverse aree. Ad esempio, i saving conseguiti prenotando attraverso una travel management company sono dovuti in parte al più frequente utilizzo degli hotel preferenziali.

### 3. L'ottimizzazione della spesa alberghiera passa attraverso sette fasi

#### ■ Consolidamento dei dati di spesa

Disporre di dati il più possibile completi ed esaustivi è fondamentale per favorire le negoziazioni con i fornitori, ma anche per verificare l'effettiva applicazione delle tariffe e per monitorare il livello di compliance alla policy aziendale.

Eppure è ancora molto difficile riuscire a raccogliere tutte le informazioni necessarie e spesso le aziende si trovano impegnate nel difficile compito di "ripulire" i dati provenienti da fonti diverse (per esempio, armonizzando diversi sistemi di codifica o eliminando le duplicazioni).

Questo spiega in parte perché il 39% dei travel manager ritiene di essere in grado di catturare al massimo il 75% dei dati relativi alla spesa alberghiera. Tuttavia, è possibile ottenere tutti i dati necessari attraverso la reportistica sulle **transazioni effettuate tramite la Travel Management Company e i pagamenti con carta di credito aziendale**, e consolidarli con il supporto di specialisti quali, appunto, la TMC.

I travel manager potrebbero anche richiedere alle catene alberghiere di fornire loro degli e-folio (fatture elettroniche dettagliate), ove disponibili, per una migliore comprensione della spesa.

#### ■ Analisi dei bisogni e dei comportamenti dei viaggiatori

I bisogni variano considerevolmente tra **quattro profili** di viaggiatori identificati da CWT (il "comfort seeker", il "cliente

esigente", "l'ospite rilassato" e il "viaggiatore pragmatico"). I travel manager possono trarre da ciò utili indicazioni, se riescono a comprendere quali sono i profili prevalenti all'interno dell'azienda. In generale, comunque, i viaggiatori tendono ad attribuire **maggiore priorità agli aspetti pratici rispetto al comfort**.

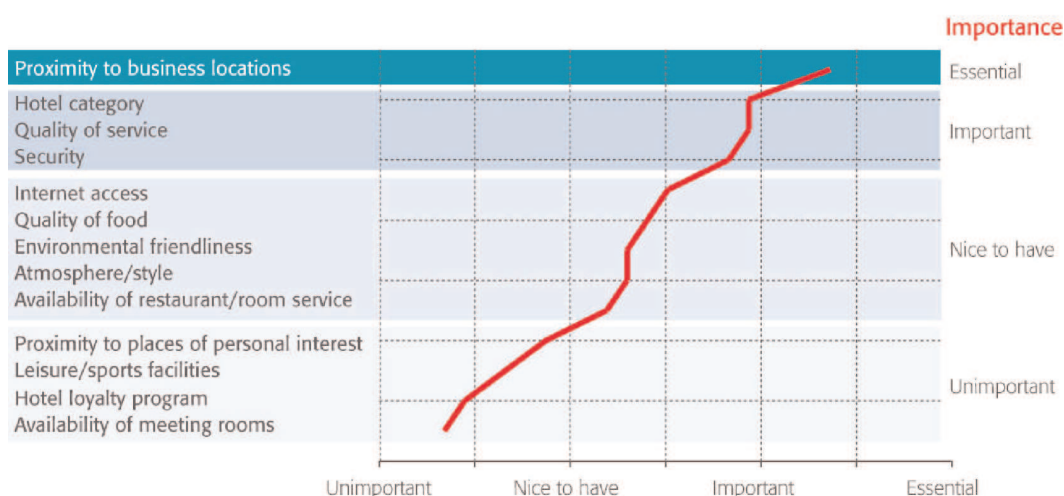
I viaggiatori intervistati, infatti, sostengono che la vicinanza dell'hotel rispetto al luogo in cui devono recarsi sia l'aspetto più importante. Segue, ben distanziata, la categoria dell'albergo.

Per quanto i viaggiatori tendano a selezionare hotel di **categoria** più elevata per le lunghe permanenze, tale fattore **sembra non essere determinante ai fini della soddisfazione**.

Allo stesso modo, dalla ricerca emerge che i viaggiatori hanno un **approccio molto semplice e diretto alla prenotazione** e considerano poco importante disporre di elementi quali foto e feedback di altri viaggiatori, rispetto a rapidità e convenienza.

Contrariamente alle opinioni più comuni, i viaggiatori tendono a non perdere troppo tempo per ricercare e prenotare servizi alberghieri, e pochi (solo il 14%) navigano su internet a tale scopo. Il 35% dei viaggiatori d'affari sa già dove desidera pernottare prima ancora di aver effettuato la prenotazione; questo spiega perché i viaggiatori ritengano poco importante disporre di un'ampia varietà di scelta o dei suggerimenti della Travel Management Company.

Figura 2: La vicinanza dell'hotel al luogo di lavoro rappresenta l'elemento più importante per i viaggiatori



Fonte: CWT Travel Management Institute  
Basata su una survey rivolta ai viaggiatori (4564 risposte)

### ■ Definizione di una hotel policy efficace

E' necessario che la policy preveda degli obblighi, poiché i viaggiatori rispettano molto più facilmente questo tipo di indicazioni, piuttosto che semplici raccomandazioni.

In particolare, le aziende dovrebbero **imporre l'utilizzo di hotel preferenziali** laddove possibile. Detto ciò, alcune aziende autorizzano comunque l'utilizzo di strutture non preferenziali se decisamente più economiche, anche a rischio di ridurre i volumi di spesa sugli alberghi preferenziali e, di conseguenza, il risparmio. In questi casi, CWT raccomanda che per autorizzare l'acquisto la tariffa debba essere inferiore almeno del 20%.

Allo stesso tempo, le aziende dovrebbero fornire **indicazioni chiare su come comportarsi nel caso in cui le strutture preferenziali non siano disponibili**, incluso l'utilizzo di una catena preferenziale, il rispetto dei massimali per città e la considerazione delle indicazioni fornite dalla TMC o dall'online booking tool.

Un'altra regola importante da evidenziare nella policy è relativa all'utilizzo della TMC come canale di prenotazione preferenziale: ciò consente ai viaggiatori di accedere a tariffe significativamente più basse sia sulle strutture preferenziali che sulle altre (una ricerca effettuata da CWT evidenzia che le tariffe sono mediamente inferiori del 18-21%).

Una policy efficace, inoltre, impone che la **prenotazione avvenga con almeno 15 giorni di anticipo**, ove possibile, e che il pagamento sia effettuato con carta di credito aziendale. Infine, è necessario che la policy indichi anche quali **spese per amenity** possono essere rimborsate.

### ■ Ottimizzazione dell'hotel program

Un approccio sistematico aiuta le aziende a selezionare le strutture e le zone più adeguate alle esigenze dei propri viaggiatori.

In primo luogo, è necessario considerare tutte le strutture in cui si sostiene una **spesa di almeno 10mila dollari**, tenendo conto

del fatto che questa soglia può variare sensibilmente in funzione del tipo di azienda e del mercato di riferimento. Posto che l'obiettivo è quello di ottenere degli sconti basati sui volumi, i buyer dovrebbero cercare di **concentrare la spesa** nel minor numero di strutture possibile.

Inoltre, è possibile ottenere risparmi significativi anche rivedendo le categorie degli alberghi già inclusi nell'hotel program.

Dato che tra una categoria e l'altra vi è una differenza media di tariffa del 21-25%, può essere utile la definizione di un **programma "multi-livello"**, fornendo un ventaglio di possibili strutture differenziate per tipologia di viaggiatore o per destinazione (ad esempio, categorie più basse per le trasferte nazionali o per specifiche business unit).

Un'altra scelta importante riguarda l'opportunità di **mantenere gli stessi fornitori nel tempo, piuttosto che affidarsi a strutture differenti**. Per quanto quest'ultima scelta offra spesso la possibilità di ottenere risparmi, la ricerca condotta da CWT mostra come le aziende che mantengono nel corso del tempo almeno l'80% dei propri fornitori preferenziali riescano a limitare maggiormente gli aumenti di tariffa rispetto a quelle che cambiano supplier più frequentemente.

Oltre a garantire il corretto livello di servizio alla migliore tariffa, un hotel program efficace dovrebbe tenere nella dovuta considerazione anche gli aspetti relativi alla **sicurezza e compatibilità ambientale**.

### ■ Negoziazione efficace

Approssimativamente un terzo delle società vanta accordi con almeno cento strutture alberghiere ed è quindi necessario differenziare l'approccio in funzione del ritorno atteso sull'investimento. Le **strutture top** in termini di volumi richiedono infatti **negoziazioni su larga scala che coinvolgono tutte le possibili variabili**, tra cui la spesa per amenity, che può pesare fino al 33% sul costo totale del pernottamento. In questi casi si

dovrebbe dare vita a negoziazioni complesse, anche attraverso più incontri. Con altri hotel è invece possibile avviare una negoziazione più "light". Infine, quando un'azienda non riesce a raggiungere una soglia di room night/spesa sufficiente per una negoziazione ad hoc con una specifica struttura, può comunque sottoscrivere un **accordo a livello di catena**, in modo tale da ampliare anche il proprio hotel program.

Benché gli accordi con tariffa flat siano generalmente consigliati per le strutture preferenziali, alcune società hanno optato per accordi con **pricing dinamico**. Quest'ultimo prevede l'applicazione di una percentuale di sconto sulla tariffa BAR (best available rate) pubblica dell'hotel e può in alcuni casi portare benefici rispetto ad accordi con tariffa flat (per esempio, quando gli hotel forniscono una reportistica regolare e accettano di rinegoziare le tariffe se quelle riservate all'azienda risultano meno favorevoli rispetto alla media delle tariffe corporate).

Laddove possibile, le aziende dovrebbero negoziare la clausola **LRA - last room availability** (la struttura si impegna a offrire la camera alla tariffa negoziata, anche se si tratta dell'ultima stanza disponibile per quella tipologia di sistemazione), poiché questo porta a prezzi medi per camera più bassi sull'anno, anche se le tariffe negoziate anticipatamente risultano essere leggermente più alte. Se le condizioni di mercato dovessero modificarsi a proprio favore nel corso dell'anno, l'azienda dovrebbe valutare se chiedere alle strutture preferenziali di rinegoziare le tariffe.

#### ■ **Aumento del livello di compliance dei viaggiatori**

Il livello di compliance alla policy per le prenotazioni alberghiere è notoriamente piuttosto basso: numerosi case study dimostrano che il numero delle transazioni alberghiere relative a strutture preferenziali è solitamente inferiore al 26% e che solo il 20% delle prenotazioni avviene tramite i canali preferenziali. **Livelli di compliance più elevati** sono raggiungibili, anche se le aziende non possono attendersi un utilizzo al 100% di strutture preferenziali, considerato che nessun hotel program è in grado di coprire tutte le destinazioni. Tra le principali best practice da adottare vi sono l'introduzione di una **directory** delle strutture preferenziali **sempre aggiornata** e facile da consultare, la **comunicazione** della policy sia ai viaggiatori che ai travel arranger, la **configurazione dell'online booking tool** in modo tale da favorire la compliance e l'adozione di **azioni nei confronti dei viaggiatori che non rispettano le regole aziendali**. Inoltre, l'hotel program deve essere rivisto con regolarità per tenere conto di eventuali nuove esigenze dei viaggiatori: questi ultimi, infatti, citano spesso ragioni pratiche legate al business in caso di prenotazioni presso strutture non preferenziali (anche se i travel manager intervistati tendono invece a considerare il mancato rispetto della policy come diretta conseguenza delle preferenze personali dei viaggiatori).

#### ■ **Monitoraggio delle performance**

Un attento monitoraggio è la chiave per il successo di un hotel program, rendendo possibile il miglioramento del livello di compliance da parte dei viaggiatori, l'applicazione delle condizioni concordate con gli hotel preferenziali e l'adozione di misure correttive adeguate e tempestive.

In linea generale, il monitoraggio della compliance può essere affinato **osservando anche altri indicatori** rispetto all'utilizzo dei fornitori preferenziali.

Inoltre, le aziende dovrebbero svolgere **periodicamente audit sulle tariffe** caricate nei global distribution system (GDS) e in particolare sulla LRA, dato che frequentemente sono stati evidenziati errori. In diversi casi analizzati, infatti, solo il 50% delle tariffe è risultato caricato correttamente nel periodo immediatamente successivo alla negoziazione e le tariffe errate erano in media più elevate del 15%.

Un'altra analisi, infine, evidenzia che alcune strutture "abusiva" (ad esempio, hotel non preferenziali che erroneamente utilizzano i codici GDS adottati per gli alberghi preferenziali di un'azienda) rappresentavano il 4-5% delle prenotazioni effettuate e costavano in media il 21% in più rispetto agli hotel preferenziali.

#### **Conclusioni**

I responsabili aziendali possono trarre vantaggio dalle opportunità sopra descritte e creare maggior valore per la propria azienda lavorando con specialisti nel sourcing e nell'ottimizzazione dei programmi hotel. Come emerge dalla ricerca, infatti, l'ottimizzazione della spesa alberghiera offre alle aziende ampi margini di risparmio.

---

<sup>1</sup>Le otto leve identificate da CWT per una gestione efficace dei viaggi d'affari sono: ottimizzare i processi e offrire ai viaggiatori i migliori servizi esistenti sul mercato; tenere sotto controllo l'intera spesa alberghiera; ottimizzare la spesa aerea e i trasporti via terra; intervenire sulla travel policy e incrementarne la compliance; favorire il consolidamento della gestione travel; migliorare la sicurezza dei viaggiatori e promuovere la corporate social responsibility; focalizzarsi sulle spese per meetings and events; attivare strumenti di misurazione della performance.

**Per maggiori informazioni su come gli esperti di CWT possono supportarVi nell'ottimizzazione della spesa di hôtellerie della Vostra azienda, Vi preghiamo di contattare il Vs. Account Manager o l'indirizzo mail [commerciale@carlsonwagonlit.it](mailto:commerciale@carlsonwagonlit.it)**

**Lo studio completo "Room for Saving: Optimizing Hotel Spend", presentato in Italia in anteprima, sarà disponibile a breve sul sito [www.carlsonwagonlit.it](http://www.carlsonwagonlit.it)**