



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)  
in Sviluppo interculturale dei sistemi  
turistici

—

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

Tesi di Laurea

Strategie di Revenue  
Management per la gestione di  
una struttura alberghiera: il caso  
del Ca' Sagredo Hotel di Venezia.

**Relatore**

Prof. Andrea Ellero

**Laureando**

Carlotta Scarpa Olivi  
Matricola 810965

**Anno Accademico**

**2011 / 2012**

# Indice

Introduzione..... pag.3

## Capitolo 1: Il prodotto turistico alberghiero in un'ottica di Revenue management

- 1.1 Introduzione al prodotto turistico alberghiero..... pag. 5
- 1.2 Il piano di marketing di un'impresa..... pag. 8
  - 1.2.1 La distribuzione:il ruolo dei tour operator e l'avvento degli Ids..... pag. 8
  - 1.2.2 La comunicazione: dalla pubblicità cartacea al sito web e più in generale, alla promozione via internet..... pag. 11
  - 1.2.3 Il prezzo..... pag. 13
  - 1.2.4 C.R.M. e Customer Satisfaction: clienti soddisfatti se informati. pag. 18

## Capitolo 2: Revenue management e sue applicazioni

- 2.1 Cos'è il Revenue management?..... pag. 22
- 2.2 Prezzi, domanda e concorrenza nel settore alberghiero..... pag. 24
- 2.3 Il benchmarking alberghiero..... pag. 26
- 2.4 I principali indicatori di Revenue management..... pag. 28
- 2.5 Raccolta ed elaborazione dati per un buon forecast..... pag. 30

## Capitolo 3: Il prodotto turistico alberghiero 5 stelle +L: il caso dell'hotel Ca' Sagredo

- 3.1 Dal Palazzo storico all'hotel Ca' Sagredo di Venezia..... pag. 33
- 3.2 Il prodotto, suo posizionamento rispetto alla concorrenza e conquista dei mercati..... pag. 35
- 3.3 Le tariffe alberghiere: formulazione e gestione nel breve e lungo periodo..... pag.38
- 3.4 Il rapporto con i principali canali di distribuzione: Ids e tour operator..... pag. 40
- 3.5 La comunicazione..... pag. 45

## Capitolo 4: Analisi dei dati e strumenti di Revenue management presso l'hotel Ca' Sagredo

4.1	Analisi dei dati di lungo periodo.....	pag. 47
4.2	Analisi dei dati di breve periodo.....	pag. 56
4.3	Analisi dei dati per canale di vendita: i canali Gds, Ids e Sito proprietario.....	pag. 60
4.3.1	La gestione del canale Ids.....	pag. 62
4.4	Gli strumenti di Revenue management utilizzati nell'elaborato.....	pag. 66
	Conclusioni.....	pag. 69
	Bibliografia.....	pag. 71

## Introduzione

Il prodotto turistico alberghiero è un prodotto complesso: tra le sue caratteristiche vi è ad esempio la deperibilità (se una camera non viene venduta non fa magazzino, ma rimane invenduta) o ancora il momento della sua fruizione che sarà spesso di molto successivo rispetto al momento della prenotazione.

Offrire il prodotto migliore rispetto alle esigenze del segmento di clientela al quale ci si vuole riferire, è uno dei punti fondamentali -e a volte anche uno dei più critici- della gestione di un'impresa alberghiera. Da esso è tuttavia imprescindibile partire per costruire un'immagine di valore del prodotto.

La "*customer satisfaction*" si scontra però spesso con le esigenze di un'attenta gestione del prezzo, mediante politiche sempre chiare in ogni periodo dell'anno.

Di pari passo con le politiche di prezzo è necessaria una oculata gestione della capacità. Come si è accennato in precedenza, il prodotto turistico alberghiero è per sua natura deperibile, pertanto è necessario puntare sempre alla massima occupazione possibile. Il revenue management si misura allora con il fatto che per ottenere una vendita di tutte le camere molto tempo prima della data del soggiorno si rischia di vendere ad un prezzo inferiore rispetto a quello che si sarebbe potuto spuntare a ridosso della data. Mentre, tenere un numero troppo alto di camere invendute sotto data, porta al rischio di rimanere con un contingente troppo alto di camere invendute.

Non vi sono ricette magiche che vadano sempre bene: di volta in volta è necessario che una figura specifica, il *Revenue manager*, si prenda la responsabilità di adottare le strategie che egli ritiene migliori per una performance ottimale.

In questo elaborato si analizzerà come, in un albergo della realtà veneziana avvenga la gestione di prezzo e capacità per affermarsi in un mercato altamente competitivo nel quale è necessario fare leva sui propri punti di forza per affermarsi sul mercato locale come una delle migliori strutture della zona. L'intento dell'albergo considerato è quello di raggiungere progressivamente il livello delle strutture del segmento "lusso", ormai storiche, della città.

## CAPITOLO 1

### ***Il prodotto turistico alberghiero in un'ottica di Revenue management***

#### *1.1 Introduzione al prodotto turistico alberghiero*

L'industria alberghiera è costituita da diverse forme di offerta del prodotto alberghiero, che possono essere distinte in base all'analisi di alcuni elementi, come la gestione della struttura (appartiene ad una catena alberghiera gestita da più soggetti oppure si tratta di un franchise o ancora di un privato che ha acquistato l'intera struttura), l'ubicazione (è un albergo che sorge in una città turistica, o in un centro economicamente rilevante, oppure in una località balneare, lacuale, montana, termale) e la tipologia di prodotto, che deriva direttamente dalla scelta specifica della sua localizzazione (è un resort, un hotel con spa, un business hotel, ecc.). L'offerta di un prodotto turistico alberghiero, per quanto possa assumere delle caratteristiche diverse in base alla combinazione dei tre elementi sopra citati, è per sua natura un elemento rigido: non è possibile, infatti, nel breve periodo apportare delle modifiche in modo tale da modificarla (si pensi ai posti letto di cui dispone un albergo: sicuramente non si può ampliarne o ridurne la capacità a proprio piacimento; ancora, un albergo situato in centro città non si può spostare in nessun altro luogo) (*Rispoli e Tamma*).

Sul fronte della domanda, essa è varia e variabile. La varietà si riferisce alle diverse tipologie di clienti che, in base alle proprie motivazioni, la propria cultura, il proprio sistema di valori e le proprie condizioni economiche, scelgono un certo tipo di prodotto che possa rispondere alle loro richieste e priorità. La variabilità invece si riferisce a tutti quei fenomeni che possono modificare i "trend" di domanda come il lancio di una moda, piuttosto che il verificarsi di eventi di natura socio-politica.

Dall'incontro tra domanda e offerta nasce il prodotto turistico alberghiero, che oltre ad offrire il servizio base di pernottamento, propone tutta una serie di servizi accessori in funzione della tipologia di struttura (business hotel, hotel termale,

hotel di lusso, ecc.), del suo livello qualitativo (3,4 o 5 stelle), della sua ubicazione (città, mare, zona termale, ecc.) il tutto combinato per soddisfare le esigenze della clientela a cui ci si vuole rivolgere (*Rispoli e Tamma 2005*).

Qualunque sia la tipologia di prodotto alberghiero offerto, esso affronterà un percorso lungo il quale si applicheranno le migliori strategie per arrivare alla sua realizzazione finale. In linea di massima ci sarà sempre una fase primaria di crescita che raggiungerà un culmine oltre il quale non si riuscirà mai ad andare, rimanendo in questa situazione di staticità per molti anni; da qui talvolta il percorso prosegue, ma in negativo, concludendosi a volte con il fallimento (*Rispoli, Tamma 2005*).

Questo percorso si chiama “ciclo di vita del prodotto” e consta di cinque fasi. La prima fase è quella dell’ingresso nel mercato ed inizia prima del termine della costruzione dell’albergo, quando si organizza e progetta l’attività di vendita in modo da ottenere subito degli alti tassi di occupazione. Durante la seconda fase i profitti aumentano, ma allo stesso tempo aumenta anche la concorrenza. Si arricchisce l’offerta di servizi, si cercano nuovi segmenti di mercato da agganciare investendo ancora molto nella promozione e diffusione del prodotto.

Durante la fase della maturità il prodotto è sicuramente ben definito e conosciuto sul mercato e ha un buon numero di clienti fedeli; tuttavia la crescita delle vendite potrebbe subire un rallentamento e la concorrenza potrebbe in risposta abbassare i prezzi per attirare nella propria sfera i clienti. L’ultima fase è quella del declino e può dipendere da moltissimi fattori: può avvenire in modo naturale o artificiale, può cioè essere dovuta alle condizioni del mercato oppure a scelte sbagliate di gestione (*Benevolo e Grasso 2005*).

Durante questo percorso, ogni azione determina l’andamento del prodotto negli anni: diventa quindi fondamentale stilare un piano strategico per comprendere come muoversi, sia rispetto alle esigenze del mercato, sia rispetto alla concorrenza. Prima di tutto, per definire la strategia più adatta, è necessario avere un quadro di quali sono i concorrenti attuali e quali quelli potenziali dell’impresa alberghiera; vi faranno parte quindi tutte le imprese appartenenti ad una particolare area geografica e ad uno specifico segmento, con l’obiettivo comune a tutti di attirare su di sé le preferenze della clientela. Inoltre è importante tenere sempre sotto

controllo l'eventuale entrata di nuove strutture alberghiere nel mercato di appartenenza, così come il cambio manageriale di un'impresa che potrebbe apportare cambiamenti circa gli obiettivi da perseguire con l'eventuale introduzione di nuove strategie.

Anche i clienti possono diventare una forza competitiva sia perché la loro soddisfazione è una delle leve principali del marketing, sia perché con il loro comportamento possono determinare le condizioni di redditività e attrazione dell'impresa.

Una volta presi in considerazione tutti questi fattori, analizzata la situazione attuale dell'impresa e individuato l'eventuale fattore critico cui porre rimedio, bisognerà scegliere la strategia più adatta: si può decidere di intervenire sul prodotto, rinnovando la sua struttura, (dagli arredi agli impianti), oppure sul mercato, proponendo nuovi servizi, in modo da migliorare quantitativamente e qualitativamente l'offerta complessiva. Ancora, si potranno avviare collaborazioni con altre imprese o con istituzioni per dar vita ad un'offerta composita. Si potrà optare per la crescita della propria dimensione attraverso l'integrazione verticale, ovvero investendo in attività strettamente connesse alla propria, come il servizio di ristorazione, oppure investendo direttamente in un altro business di natura completamente diversa.

Infine, se l'impresa dovesse affrontare un periodo di crisi potrà decidere di non aumentare la propria dimensione, ma di consolidare la posizione raggiunta, oppure di ridimensionarsi rinunciando a produrre alcuni servizi che non hanno dato il giusto ritorno in termini di rendimento.

Oltre a dover definire la strategia da adottare, un'impresa alberghiera deve necessariamente stilare un piano di marketing che preveda i canali di distribuzione, gli strumenti di comunicazione e soprattutto le manovre di prezzo (*Benevolo e Grasso 2005*).

## 1.2. Il piano di marketing di un'impresa

### 1.2.1. La distribuzione: il ruolo dei tour operator e l'avvento degli IDS.

Nell'ambito alberghiero è possibile affidare la distribuzione del prodotto a soggetti diversi in funzione del tipo di canale che si sceglie, diretto o indiretto.

Per quanto riguarda la vendita diretta, essa può essere effettuata dal personale dell'azienda alberghiera stessa, e quindi dalla reception piuttosto che dagli uffici vendita, oppure dai sistemi telematici a cui l'azienda decide di affidare la vendita delle camere.

L'altro canale è quello indiretto al quale appartengono le agenzie di viaggio e i tour operator, ma anche i vari sistemi di prenotazione e vendita online come i *Central Reservation System* e i *Global Distribution System* (Benevolo e Grasso 2005). Andiamo ora ad analizzare in maniera più approfondita quest'ultimo canale di vendita.

Le catene alberghiere o le strutture extra alberghiere, così come i vettori aerei, affidano la vendita e la commercializzazione del loro prodotto, principalmente a tour operator. I tipi di rapporti che vengono a formarsi tra le due parti sono: contratti di "vuoto per pieno" che implicano il pre-acquisto di beni o servizi in blocco da parte del tour operator oppure, e questi utilizzati nella maggior parte dei casi, contratti di *allotment* (o *allocation*) grazie ai quali il tour operator ha un certo numero di stanze a disposizione che possono essere vendute senza pre-verificarne l'effettiva disponibilità.

Il contratto di *allotment* può prevedere inoltre alcune clausole come quella di *free sale*: il tour operator può vendere un determinato numero di camere, in alcuni periodi dell'anno, impegnandosi a darne sempre comunicazione in caso di vendita, oppure comunicando la clausola di *release* con la quale l'albergo si impegna a tenere occupate alcune camere fino ad una certa data (Benevolo e Grasso 2005).

Fino a un decennio fa, la filiera produttiva-distributiva turistica era molto definita, composta da 3 soggetti principali che entravano in contatto tra di loro e finalizzavano il rapporto alla vendita di un prodotto turistico: si trattava di tour operator, agenzie di viaggio e turista. Con l'avvento di internet la filiera è stata



completamente modificata e con essa anche le abitudini dei consumatori (*Locane, 2009*).

Nel campo delle prenotazioni, questa rivoluzione è iniziata in verità negli anni '60 con l'avvento dei CRS utilizzati per la prima volta dalle compagnie aeree americane. Si tratta di sistemi interattivi, nati all'epoca per permettere di superare le lente procedure di prenotazione e registrazione dei voli aerei. Negli anni tali sistemi vennero trasformati in strumenti di distribuzione del "prodotto aereo" con lo scopo di intermediare, inizialmente tra alcune agenzie di viaggio e alcune compagnie aeree, poi tra tutte, e di fornire dati sempre aggiornati sulle disponibilità dei posti. Nacquero così i cosiddetti GDS che si diffusero in tutta Europa dagli anni '70; attualmente quelli esistenti sono: Sabre, Amadeus, Galileo e Worldspan (*Ravenna e Pandolfi, 2010*).

In questi anni si assiste ad un altro fenomeno, quello della crescita costante delle prenotazioni on line da parte del consumatore, soprattutto di quelle effettuate tramite i cosiddetti IDS (Internet Distribution System). Sono siti web di prenotazione on line assolutamente indipendenti e che non ricavano alcun dato dai GDS (tra questi i più famosi sono Expedia, Orbitz, Booking e Venere). Con questi nuovi portali il cliente può prenotare un volo, un albergo, o noleggiare un'automobile direttamente da casa sua, costruendosi una vacanza su misura, senza più il necessario ausilio di terzi.

Tutti i vantaggi di cui beneficia direttamente il cliente, hanno una loro importanza anche per il produttore stesso. Infatti aumentano le possibilità di essere raggiunto e di raggiungere qualunque cliente possegga una connessione internet, 24 ore su 24 e 365 giorni all'anno, diminuiscono i costi in quanto non bisogna più necessariamente produrre documenti cartacei come brochure o cataloghi da inviare ai clienti, vi è una maggiore interazione con il cliente stesso, così da avere la possibilità di soddisfare al meglio tutte le sue richieste e infine, proprio perché si possono conoscere i profili dei clienti con tutte le loro preferenze e necessità, diventa più semplice creare pacchetti o servizi adatti alla tipologia di clienti alla quale ci si vuole rivolgere, aumentando l'apprezzamento degli stessi.

Questa rivoluzione ha avuto sicuramente delle conseguenze positive nell'ambito delle prenotazioni, che si possono riassumere in cinque punti principali.

È aumentata quindi la possibilità per l'impresa di raggiungere a livello globale qualsiasi cliente; sono diminuiti alcuni costi che riguardavano la distribuzione, come ad esempio la produzione di documenti cartacei tipo cataloghi o brochure che ora si possono inviare via e-mail in maniera oltretutto più rapida e sicura.

Inoltre per ogni nuova offerta speciale o pacchetto inseriti nella piattaforma internet, si può misurarne l'effettiva resa, dal momento in cui la procedura di prenotazione on line ne dà una precisa tracciabilità.

L'interattività diretta tra cliente e albergo consente di compiere manovre più agevoli volte a comprendere i bisogni del consumatore e a cercare di soddisfarli. Strettamente collegato a questo penultimo punto, c'è la possibilità di creare sempre più pacchetti specifici, a volte anche personalizzati, il tutto in funzione di una maggiore soddisfazione del cliente da un lato, e di un maggior profitto per l'azienda, dall'altro (*Ravenna e Pandolfi, 2010*).

Tutto ciò però ha avuto anche degli effetti negativi per tutti i tour operator e le agenzie di viaggio che una volta erano gli unici intermediari tra gli alberghi e la clientela, ma che ora si trovano ad essere quasi sostituiti da queste nuove tecnologie. In realtà sono molti gli albergatori che considerano ancora lo strumento di vendita del tour operator il più affidabile e sicuramente irrinunciabile; tuttavia è vero anche che la quantità di camere date in allotment viene spesso ridimensionata a favore degli IDS.

### *1.2.2. La comunicazione: dalla pubblicità cartacea al sito web e più in generale, alla promozione via internet.*

Ogni impresa alberghiera, utilizza degli strumenti di comunicazione per farsi conoscere all'esterno, come la pubblicità, la vendita personale, le attività promozionali e i magazine aziendali.

Per mettere in atto un'azione comunicativa, l'impresa alberghiera deve tenere in considerazione, durante la fase di progettazione, alcuni elementi fondamentali quali ad esempio:

- le caratteristiche del mercato di riferimento e quindi dei segmenti ai quali offrire i servizi;
- le caratteristiche del prodotto, ovvero la fase del ciclo di vita del prodotto insieme alle peculiarità del contesto entro il quale opera;
- le risorse finanziarie che l'azienda può destinare alla comunicazione.

Inoltre diverse saranno le strategie di comunicazione se si tratta di una singola impresa alberghiera o di una catena: nel secondo caso saranno utilizzati strumenti a raggio molto più ampio rispetto al primo caso e di conseguenza saranno diversi gli attori della comunicazione stessa (*Rispoli e Tamma 2005*).

A livello di singola struttura alberghiera gli obiettivi possono essere diversi, come la stimolazione delle vendite in un particolare periodo dell'anno, del mese o della settimana, oppure possono agire sull'immagine complessiva dell'impresa o sulle caratteristiche di maggior rilievo del prodotto.

Fino a pochi anni fa, il mezzo più utilizzato per la pubblicità tradizionale era la stampa; in ambito alberghiero nello specifico si faceva ricorso soprattutto alle riviste specializzate e ai settimanali a grande diffusione. Anche il depliant e la brochure dell'impresa erano e sono tuttora molto utilizzati per far conoscere il proprio albergo; sono molto utili soprattutto alle agenzie di viaggio, agli uffici turistici di associazioni di categoria e a quelli pubblici per essere sempre a conoscenza della gamma di prodotti offerta (*Rispoli e Tamma 2005*).

Questo scenario però ha subito dei cambiamenti nel tempo e nello specifico l'evento che ha determinato l'evoluzione verso strumenti di comunicazione differenti, è stata ancora una volta la nascita di internet.

Infatti, le varie brochure e i depliant che una volta erano solo cartacei, ora vengono progettati a computer e inviati per e-mail: questo implica sicuramente l'eliminazione dei costi di spedizione e anche un minor spreco di carta; inoltre vengono accorciati notevolmente i tempi di invio e ricezione del materiale.

Il binomio che è venuto a crearsi tra internet e il prodotto turistico alberghiero ha funzionato e continua a farlo, soprattutto per quel che riguarda la vendita del prodotto online.

Dal punto di vista del cliente questo ha portato notevoli vantaggi; pensiamo ad esempio al caso in cui un cliente prima di procedere con la prenotazione presso una struttura volesse acquisire le opinioni di chi c'è già stato. Ora può farlo: esistono siti come TripAdvisor, ma anche gli stessi portali di prenotazione, che riservano uno spazio per i commenti dei turisti che hanno visitato una località o una struttura alberghiera o un ristorante e che vogliono lasciare la loro impressione con lo scopo di consigliare o meno un'esperienza da loro già testata. Il vero successo di questi siti è strettamente legato all'esclusiva di possedere queste informazioni che non possono essere trovate in un normale catalogo.

Ciò che influenza maggiormente le decisioni di un cliente che vuole prenotare un servizio, ancor più se si tratta di una camera d'albergo, è il prezzo; con una ricerca in internet può trovare diverse strutture tra le quali scegliere in base alle sue esigenze in termini di costo, posizione, servizi, ecc.. Inoltre non è più legato al fatto di dover acquistare il prodotto in agenzia ma può farlo benissimo on line restando a casa sua (*Zarabara 2009*).

Tutto questo ha avuto delle ripercussioni anche dal lato dell'offerta. Ad esempio ora è più facile analizzare le offerte della concorrenza e confrontarle con le proprie; questo significa sia poter prendere spunto dalle mosse della concorrenza, ma anche poter intraprendere delle soluzioni alternative, proponendo addirittura dei prodotti completamente diversi.

Possiamo a questo punto affermare che essere in rete, magari anche con un proprio sito internet, è sicuramente molto importante per una struttura che vuole

far conoscere il proprio prodotto turistico al maggior numero di utenti possibile; ma ciò che risulta essere davvero importante è capire in che modo e in che misura utilizzare internet per farsi conoscere, visto che talvolta l'uso di questo canale si è rivelato essere un'arma a doppio taglio.

Per quanto riguarda l'aspetto quantitativo, aumentare la propria presenza in internet porta principalmente tre vantaggi: l'aumento di visibilità, la possibilità di catturare un target predefinito di clientela (ad esempio inserendo il link del proprio sito in siti specializzati in viaggi di nicchia) e infine il raggiungimento globale (grazie alla presenza nei maggiori portali di vendita). Spesso si è portati ad iscriverne il proprio sito in molti altri anche solo perché gratuiti, ma ciò non giova al prodotto soprattutto in termini di immagine: può capitare che essere presenti in un certo tipo di siti porti a rovinare la reputazione del prodotto, anziché a migliorarla.

Diviene pertanto utile definire come prima cosa il target di clientela che si vuole raggiungere: una volta stabilito, si dovranno cercare i siti che fanno al proprio caso e in cui si vuole essere presenti (*Zarabara 2009*).

### *1.2.3. Il prezzo.*

All'interno del piano di marketing di un'azienda, non può sicuramente mancare l'elemento principale, fondamentale soprattutto per un'azienda come quella in analisi: il prezzo.

Esso costituisce uno strumento utile sia a consolidare l'immagine dell'azienda, che ad attirare il segmento preferito, che a fronteggiare la concorrenza.

Il cosiddetto *pricing strategico* definisce quali sono le tariffe da proporre in funzione di due variabili: il target della clientela a cui ci si rivolge e i costi che si devono sostenere per l'attività. In sintesi il pricing strategico definisce il prodotto che si vuole proporre sul mercato e il target che si vuole raggiungere; qui viene

definito il prezzo anche per tutti i servizi collegati alla fruizione del prodotto e per tutto l'arco temporale, considerando le diverse stagionalità. Inoltre il pricing strategico deve tener conto dei costi che un'impresa deve sostenere durante la sua attività: nello specifico si parla di costi diretti ed indiretti e di costi fissi e variabili.

Il *pricing operativo* invece tiene in considerazione altre due variabili: la domanda e la concorrenza. Per quanto riguarda la prima, bisogna sempre tenere in considerazione la percezione del prezzo e il valore attribuito al prodotto offerto. E questo sia nel momento della definizione del prezzo, sia nel momento in cui dovesse essere necessario modificarlo nel breve periodo. Anche qui si può fare una sorta di segmentazione della domanda; si intende capire il comportamento della stessa e cercare di andare incontro alle necessità che può avere un certo tipo di clientela; basti pensare alla clientela business che ha la necessità di soggiornare in un albergo in alcune date precise e non in altre e a quanto si possa "giocare" con il prezzo continuando a vendere il medesimo prodotto.

Pertanto, allo stesso modo in cui un'impresa pratica tariffe diverse per motivi di stagionalità, può farlo anche per un comportamento differenziato della clientela, oppure in base ai diversi canali di vendita utilizzati.

L'altro elemento che fa parte del pricing operativo è la concorrenza. Innanzitutto è necessario individuare chi, per le caratteristiche del prodotto offerto, potrebbe essere definito competitor. Una volta individuato l'insieme dei competitor, si procede analizzando la politica dei prezzi praticata dalla concorrenza e si cerca di avvicinarsi il più possibile ad essa, a volte cercando persino di acquistare porzioni di mercato appartenenti ai competitors (*Desinano, 2010*).

Per capire al meglio le potenzialità delle manovre di prezzo applicabili nel settore alberghiero, consideriamo le più note tipologie di tariffe:

*Rack Rate*: è il prezzo di listino della camera, primo elemento che permette al cliente di farsi un'idea sul livello qualitativo dell'albergo, soprattutto se confrontato con quello della concorrenza. Spesso vi sono più rack rates all'interno di una struttura che permettono di distinguere le categorie delle camere per le loro peculiarità, come la grandezza o la vista più o meno particolare, ecc. .

*Corporate Rate:* è il prezzo della camera per la corporate, clienti abituali che viaggiano di frequente e per motivi di lavoro. Spesso queste tariffe sono inferiori alle precedenti e sono tanto più convenienti quanto più l'albergo è orientato verso la soddisfazione del segmento business.

*Preferred Corporate Rate:* sempre riferito al segmento business e congressuale, prevede tariffe ancora più vantaggiose per quei clienti che superano un certo numero di pernottamenti.

*Package Rate:* sono tariffe che non comprendono solamente il pernottamento, ma anche una serie di servizi accessori, come l'accesso gratuito in spiaggia, piscina, palestra, ecc. .

*Week end o Midweek rate:* le prime sono tariffe praticate nei fine settimana, con prezzi agevolati, per gli alberghi che vedono una minor affluenza di clienti durante il week end (sarà ancora una volta il caso dell'albergo del settore business); le seconde sono praticate nel caso inverso, quello in cui si registra un maggior numero di presenze durante il fine settimana e uno minore negli altri giorni della settimana (*Rispoli e Tamma 2005*).

Avere tariffe diverse nell'arco dell'anno o nel corso della settimana, ha come scopo quello di massimizzare il profitto. Tuttavia con l'implementazione delle tecniche di Revenue Management, l'obiettivo non è più esclusivamente limitato alla vendita al prezzo più alto, ma diventa anche quello di vendere una camera ad un prezzo minore rispetto a quello fissato, piuttosto di non riuscire a venderla.

Un altro strumento a cui spesso gli alberghi ricorrono per puntare alla massimizzazione del numero di camere vendute, è l'*overbooking*: esso consiste nel dare la disponibilità di un numero di camere superiore a quelle di cui dispone l'albergo, per tener conto della percentuale di prenotazioni che poco prima dell'arrivo del cliente vengono cancellate oppure si traducono in no show.

Questa tecnica va utilizzata tuttavia con molta cautela perché se non dovessero avvenire delle cancellazioni, ci si potrebbe trovare nella situazione in cui le

prenotazioni reali sono superiori alle camere di cui si dispone; a questo punto è necessario trovare una soluzione alternativa per quel/quei clienti che hanno una prenotazione, ma non una camera (*Rispoli e Tamma 2005*).

L'overbooking alberghiero è una pratica mantenuta, in quanto, purtroppo, è in aumento la cattiva abitudine da parte del cliente di non presentarsi in albergo e soprattutto di non darne preventiva comunicazione; tuttavia se praticata di frequente, diventa una strategia onerosa e che può danneggiare l'immagine e la reputazione della struttura stessa. Inoltre per un'impresa alberghiera gestire un overbooking significa individuare il cliente che potrebbe "soffrire" meno dello spostamento in un altro hotel e trovare tempestivamente una soluzione alternativa (la legge stabilisce che la sistemazione alternativa debba essere dello stesso livello qualitativo, o al limite superiore, rispetto a quello della struttura prenotata dal cliente, provvedendo anche al costo del trasferimento; nel caso di prenotazione effettuata tramite tour operator o agenzia, sarà d'obbligo una comunicazione all'operatore che informi dello spostamento del cliente in un altro albergo) (*Locane, 2009*).

Il personale alla reception dev'essere professionalmente preparato a dare questo tipo di comunicazioni: talvolta la reazione del cliente è improntata alla comprensione, altre volte la situazione è vissuta come un notevole disagio (*Locane, 2009*).

Un'altra tecnica che spesso viene utilizzata per ottimizzare il profitto ricavabile dalla vendita delle camere è il *nesting*; essa consiste anzitutto nel determinare un numero massimo di camere da attribuire ad ogni segmento.

Ovviamente questo tipo di valutazione può essere fatta solo conoscendo lo "storico" dell'anno precedente: i dati relativi all'allocazione di camere per ciascun segmento diventano la guida per l'anno in corso. Sapere con anticipo quante camere possono essere vendute ad una certa tariffa permette di comprendere quanto apporterà in termini di profitto la singola prenotazione (*Grasso, 2010*).

Per procedere con questa tecnica, è necessario suddividere il numero totale di camere per categorie: ad ognuna corrisponderà un numero massimo di camere da vendere ad una precisa tariffa. Nel momento in cui una categoria ha venduto una camera, diminuisce la capacità di quella categoria, ma anche di quelle superiori, in



modo da non consentire prenotazioni in eccesso, ovvero si fa sempre in modo di vendere prima quelle con una tariffa più bassa.

Il procedimento descritto appartiene alla *tecnica standard di nesting*, ma vi è anche il cosiddetto *nesting protettivo*: si andrà a sottrarre ogni unità venduta sia alle categorie superiori, che a quelle inferiori. Ciò si attua al fine di proteggere le categorie che vendono a prezzi più elevati rispetto a quelle che vendono a prezzi inferiori; lo scopo è pertanto quello di arrivare ad avere una sempre minore disponibilità di camere a prezzi scontati con l'avvicinarsi della data dell'erogazione (Locane, 2009).

È difficile che al giorno d'oggi si utilizzi uno storico occupazionale basato esclusivamente sul *nesting* e l'accettazione o meno di una prenotazione si basa sulla decisione del personale. Tuttavia attraverso questa metodologia è possibile per lo meno riflettere se conviene o meno accettare una prenotazione ad un certo prezzo per il futuro.

Ciò che negli anni è cambiato è sicuramente il fatto di proporre tariffe sempre più differenziate e variabili; la stessa camera con le stesse caratteristiche oggi viene venduta ad un prezzo, il giorno dopo al doppio.

In questo scenario assume un ruolo fondamentale il cliente: come percepisce queste strategie di prezzo? Riesce ad accettare tutti i possibili cambiamenti di tariffa oppure questi creano in lui una certa diffidenza nei confronti della struttura stessa? E quanto è importante ottenere la sua soddisfazione?

Si può cercare una risposta a queste domande analizzando la *Customer Satisfaction* del cliente, come sarà discusso nel prossimo paragrafo.

#### *1.2.4. C.R.M. e Customer Satisfaction: clienti soddisfatti se informati*

L'importanza del giudizio dei consumatori di servizi è sempre stato un argomento di discussione tra le imprese che, in base alla rilevanza di tali giudizi, hanno optato per strategie più o meno volte alla soddisfazione del cliente. La maggior parte di esse ritiene che avere clienti soddisfatti del proprio servizio apporti notevoli benefici per l'impresa stessa, sia dal punto di vista economico, che dell'immagine e pertanto decide di concentrare gli sforzi sull'ottenimento di tale soddisfazione.

Il giudizio del consumatore in merito al suo appagamento nei confronti di un servizio dipende dal rapporto tra qualità attesa e percepita. La prima si riferisce all'influenza che le sue esperienze passate, le informazioni acquisite, le sue esigenze personali, ma anche il prezzo che gli è stato richiesto, hanno sul servizio prescelto e quindi sulla decisione di usufruirne oppure no. Dopo aver utilizzato il servizio, il consumatore valuta l'esperienza appena vissuta (qualità percepita) e la confronta con le sue aspettative iniziali; ne può risultare pertanto un giudizio positivo, quando la qualità del servizio ha superato le aspettative, o negativo nel caso contrario.

Secondo Fornell (2008) i cinque punti fondamentali che l'impresa dovrebbe sempre tenere in mente per cercare di ottenere la soddisfazione del consumatore sono:

- aspetti tangibili: ad esempio l'aspetto delle strutture, delle attrezzature, del personale e degli strumenti di comunicazione;
- affidabilità: capacità dell'impresa di erogare il servizio in maniera adeguata e puntuale;
- capacità di risposta: saper aiutare i clienti in maniera efficace, trasmettendo fiducia;
- capacità di rassicurazione: competenza e cortesia del personale;
- empatia: capacità di comprendere le esigenze del consumatore assistendolo in maniera accurata e premurosa.

Una volta identificate le azioni da intraprendere per mirare all'ottenimento della soddisfazione del cliente, bisogna scegliere degli strumenti di misura, che permettano di capire se si sta agendo in maniera efficace o no. È possibile utilizzare due tipi di rilevamenti, quelli indiretti e quelli diretti: i primi ricercano tutti gli eventuali reclami, li gestiscono rispondendo in maniera diretta, improntata sempre alla costruttività e alla gentilezza. L'impresa, poi, deve favorire essa stessa l'emergere di possibili inconvenienti al fine di dimostrare una chiara volontà di miglioramento e di sempre maggior attenzione alle esigenze del cliente. Inoltre è importante monitorare il livello di fedeltà del consumatore: un numero alto di persone che decidono di usufruire nuovamente del servizio indica che si sta procedendo per il verso giusto.

Dei cosiddetti metodi diretti fanno invece parte i questionari di gradimento che vengono sottoposti al cliente alla fine della fruizione del servizio e sono utili alla raccolta di dati relativi al livello di soddisfazione espresso dalla clientela. Anche in questo caso è importante impostare il questionario in modo che le domande in esso contenute siano di facile ed immediata comprensione; le risposte dovranno quindi essere prevalentemente chiuse e la compilazione non dovrà mai richiedere troppo tempo (*Fornell 2008*).

Portiamo ad esempio un primo caso di studio della Cornell University di Taylor e Kimes con il quale sono evidenziati gli effetti che modifiche di prezzo possono avere sul cliente di una struttura alberghiera (la ricerca si basa su un campione di uomini e donne di età compresa tra i 18 e oltre i 55 anni).

Dalla prima indagine è risultato che la percezione di equità e l'accettabilità di una tariffa si ha maggiormente quando le tariffe per la stessa tipologia di camera non variano di frequente. Al tempo stesso chi è più informato sulle politiche di prezzo praticate da un'impresa alberghiera e ha più familiarità con queste, percepisce le variazioni di prezzo in maniera più equa e giusta.

Lo stesso vale per la percezione dell'onestà: trasmettono l'impressione di essere più oneste quelle imprese le cui tariffe non subiscono eccessive variazioni.

Non vi è molta differenza invece tra chi percepisce equità e chi non la percepisce, in funzione alla diversa categoria alberghiera: il fatto di essere un 3 stelle o un 5 stelle non va ad influenzare la percezione di equità del consumatore.

Infine il segmento leisure sembra più comprensibile nei confronti di questo scenario di tariffe variabili rispetto a quello business, e soprattutto chi frequenta maggiormente gli alberghi ha una visione più equa dell'insieme.

Emerge pertanto che una minore variabilità nelle tariffe trasmette al cliente la percezione di una maggior onestà che potrebbe tradursi in futuro in fiducia nei confronti di quell'impresa. Inoltre il sentimento di diffidenza potrebbe crescere nel caso in cui le politiche di prezzo messe in atto non fossero adeguatamente giustificate. In conclusione per evitare di generare confusione e diffidenza nel cliente è necessario che l'albergo sia disposto a comunicare con quest'ultimo per poter così spiegare e motivare ogni eventuale cambiamento di tariffa.

Gli studi sulla *customer satisfaction* sono molti e la maggior parte di essi evidenzia come nel piano di sviluppo economico di un'azienda sia importante porsi come obiettivo la soddisfazione massima della clientela, in quanto fonte di guadagno nel presente, ma soprattutto nel futuro. Per comprendere al meglio come essa possa contribuire all'arricchimento di un'impresa, portiamo ad esempio un'altra analisi condotta dal Pingitore, Seldin e Walker del "Center for hospitality research" che vuole sottolineare l'importanza nel riuscire a misurare la soddisfazione della clientela per un miglioramento della performance finanziaria di un'azienda, nello specifico di una catena alberghiera.

I principali elementi che il cliente valuta al fine di esprimere un giudizio in merito alla sua esperienza presso un albergo, sono sette e si possono individuare, in ordine di importanza, in: camera, costi e tasse, facilities, check in/out, food and beverage, servizi e prenotazione, tenendo conto che le voci "camera" e "costi e tasse" sommate, costituiscono il 50% voci che hanno ottenuto un voto più alto in termini di importanza.

Nel presente caso di studio sono stati posti due obiettivi, ovvero da un lato dimostrare se c'è, ed eventualmente qual è, da parte del cliente, la relazione tra esperienza vissuta e spesa sostenuta, dall'altro, se vi è una connessione tra la soddisfazione del cliente e il livello occupazionale dell'albergo nei successivi tre mesi. Inoltre sono stati individuati criteri sintetici per determinare i livelli di soddisfazione e insoddisfazione attraverso i quali i clienti hanno potuto dare un valore alla loro esperienza: per niente soddisfacente, indifferente, piacevole,

fantastica. I clienti sono anche stati chiamati ad esprimersi sulla probabilità di tornare nell'albergo scelto con i giudizi: sicuramente no, probabilmente no, probabilmente si, sicuramente si.

Dall'indagine è emerso che il 24% degli intervistati ha dichiarato di voler sicuramente tornare in una struttura della catena alberghiera in analisi, e il 19% di questi vi ha fatto effettivamente ritorno. Allo stesso modo si è notato come l'occupazione per i tre mesi successivi sia aumentata e nello specifico i dati hanno fatto emergere che circa l'8% dei clienti che hanno contribuito ad aumentare l'occupazione con la loro presenza, sono frutto delle raccomandazioni di quei viaggiatori che avevano espresso il loro giudizio dell'albergo con "fantastico".

Un altro risultato che sottolinea l'importanza della soddisfazione del cliente sul fatturato aziendale, è quello che mostra come i clienti più contenti del loro soggiorno sono portati anche a spendere di più in servizi accessori, come ad esempio il ristorante dell'albergo, piuttosto che la spa.

Esiste dunque una relazione tra la soddisfazione del cliente e l'aumento del profitto di un'impresa e che se quest'ultima decide di focalizzarsi sulla soddisfazione finale dell'utente, può ottenere dei buoni risultati finanziari sia nel breve che nel medio lungo periodo.

## CAPITOLO 2

### *Revenue management e sue applicazioni*

#### 2.1. *Cos'è il Revenue Management?*

Come già visto nel precedente capitolo, un'impresa, sia essa operante nel settore turistico oppure no, nel corso della sua attività si trova a dover rispondere ad alcune domande come ad esempio quando vendere un prodotto e a quale prezzo, questioni la cui risposta spesso non è semplice da trovare. Tutti vorrebbero poter vendere il prodotto nel momento giusto, con le migliori condizioni di mercato e sicuramente vorrebbero poter vendere tale prodotto ad un prezzo che non sia troppo alto da far perdere un certo numero di potenziali acquirenti, né troppo basso da perdere delle possibilità di maggior profitto.

Allo stesso tempo, in che modo un'impresa può segmentare la domanda e proporre per ogni segmento un prezzo diverso? Se l'impresa vende attraverso più canali, dovrà proporre lo stesso prezzo in ogni canale oppure no? E ancora, come può un'azienda gestire i prezzi e le decisioni sulle allocazioni di prodotti che sono complementari o sostituti?

Il revenue management cerca di dare, attraverso l'utilizzo di tecniche, decisioni e metodi specifici, delle valide soluzioni per gestire al meglio la domanda. *(Talluri, Van Ryzin, 2005)*

I primi passi verso il revenue management furono mossi nel 1958 negli USA, quando alcune compagnie aeree cercarono di far fronte al cosiddetto problema del no-show, ovvero a tutte quelle situazioni in cui alcuni passeggeri, nonostante l'acquisto del biglietto, non si presentavano comunque in aeroporto. Il fenomeno grazie al quale è stato possibile parlare di revenue management fu quello della *deregulation* delle compagnie aeree americane del 1978; questo processo consisteva nel dare la possibilità ai mercati di stabilire tariffe e tratte, eliminando così le precedenti restrizioni imposte dai governi. Questo meccanismo che prevede un minor numero di regole, porta ad un maggior livello di concorrenza, ad una maggiore produttività e in generale, a prezzi più bassi. *[Ravenna, Pandolfi 2010]*

Nel breve tempo si cercò di adottare queste tecniche che ebbero grande successo nel settore aereo anche per altre e diverse imprese; tuttavia queste strategie non trovano una loro applicazione così efficace in tutti i settori, ma solo in alcuni che presentano le seguenti caratteristiche:

- 1) capacità relativamente fissa (senza la possibilità di aumentarla o diminuirla, come ad esempio per le stanze di un albergo o i posti a sedere di un aereo)
- 2) struttura dei costi con alti costi fissi e bassi costi variabili (più sono le unità vendute sulle quali ripartire i costi fissi, più questi si abbassano per la singola unità)
- 3) prodotto deperibile (non immagazzinabile; una camera o un posto invenduto oggi non può fare magazzino)
- 4) prenotazioni (o acquisti) in anticipo rispetto alla fruizione del servizio
- 5) domanda variabile nel tempo:
  - A seconda del periodo, della stagione, del giorno della settimana
  - A seconda della durata di fruizione del servizio
  - In base a eventi prevedibili o cicli
- 6) struttura del prezzo: differente sensibilità al prezzo da parte della clientela  
mercato segmentabile (è necessario che si possano definire profili diversi di clienti in modo da poter offrire tariffe giuste al momento giusto)  
*(Ravenna, Pandolfi 2010)*

Cerchiamo ora di spiegare in maniera più approfondita le caratteristiche dell'offerta e della domanda all'interno del mercato alberghiero che potranno permettere successivamente di fare un discorso più consapevole sulle manovre di prezzo e della gestione della capacità all'interno di questo particolare ambiente.

## 2.2. *Prezzi, domanda e concorrenza nel settore alberghiero.*

Non è possibile affrontare un discorso sul Revenue management, i suoi indici, la sua applicabilità e le sue strategie se non si descrivono gli elementi su cui esso agisce ovvero prezzo e quantità.

Focalizziamoci ora sulla prima variabile, il prezzo: esso può essere in alcuni casi fissato, in altri casi può essere modificato dal mercato e in altri casi ancora è il mercato stesso ad imporlo. Esso è uno strumento di comunicazione, un messaggio molte volte semplice da comprendere e che può riuscire ad influenzare il comportamento dei consumatori (*Locane, 2009*).

Nel caso del mercato alberghiero, chi si occupa della formulazione dei prezzi è il revenue manager; questa figura sa come e quando compiere certe manovre abbassando o alzando i prezzi, ma sempre nel rispetto del principio fondamentale per cui i prezzi devono sempre essere in grado di coprire i costi.

Una delle caratteristiche principali che differenzia il mercato alberghiero dagli altri è la libertà nella determinazione dei prezzi; questa facoltà consente di poter modificare agevolmente le tariffe ciò si rivela essere una necessità per fronteggiare tutti quei fenomeni che si manifestano normalmente durante l'anno. Al tempo stesso chi propone un certo tipo di tariffe non deve perder di vista, come già detto in precedenza, sia lo scopo primo e fondamentale della formulazione del prezzo, ovvero la copertura dei costi, sia il punto di vista dell'acquirente finale del prodotto, ovvero il cliente. Il prezzo infatti, ha una sua importante influenza sulla domanda, la quale dà un proprio giudizio sull'accessibilità in termini economici a quel prodotto; se riterrà il prezzo adatto a quel prodotto si avrà un atteggiamento propenso all'acquisto altrimenti si avrà un rifiuto da parte della clientela nei confronti della spesa (*Locane, 2009*).

Queste manovre di prezzo possono inoltre essere utili ad attirare nuovi clienti che fino a quel momento non erano stati considerati come potenziali acquirenti, soprattutto in quei periodi dell'anno di bassa stagionalità: il tutto deve essere sempre bilanciato con una buona dose di coerenza che sottolinei come la differenza di prezzo sia strettamente collegabile ad una differenza nella tipologia dei servizi proposti.



Infine il prezzo è un'arma che spesso viene utilizzata nell'ambito della concorrenza, per imitarla, oppure per distinguersi o ancora per "dichiarargli guerra". Nel primo caso, vengono applicati gli stessi prezzi proposti dai concorrenti per diversi motivi: questo perché non vi è la possibilità di prendere decisioni differenti oppure non vi è una giusta figura che sappia prenderle e mettersi in gioco con le proprie idee controcorrente o semplicemente è più facile fare quello che fanno gli altri. Questo è un atteggiamento che emerge il più delle volte all'interno di un mercato in cui vengono offerti prodotti molto simili e in cui soprattutto non si vuole creare una guerra di prezzi che non gioverebbe a nessuno. Può succedere anche se di rado che invece si vogliano praticare delle tariffe di esclusione per non permettere a delle nuove strutture di entrare nel mercato: questo accade quando la nascita di imprese viene vista come minaccia per la propria realtà. (Locane, 2009). Allo stesso modo si possono compiere mosse ancora più discriminatorie, volendo eliminare un concorrente dal mercato: con questo tipo di manovre di prezzo però bisogna valutare le conseguenze che potrebbero essere minacciose per la propria struttura se non si fossero valutate attentamente le capacità economiche e finanziarie della struttura rivale.

Dall'altra parte invece abbiamo una domanda che a sua volta assume atteggiamenti differenti in base proprio alla percezione di queste manovre; il comportamento può essere positivo e di apprezzamento verso il prodotto offerto, oppure negativo e in alcuni casi può tradursi nella scelta di altri prodotti proposti dalla concorrenza stessa. Inoltre un'altra caratteristica della domanda di prodotti alberghieri è quella di avere al suo interno segmenti con diverse caratteristiche e peculiarità (si pensi ad esempio al segmento business e a quello leisure), i quali a volte si mescolano cosicché un cliente che di norma rientra nel segmento business, può "trasformarsi" in cliente del tipo *leisure* durante quelle occasioni in cui il viaggio non ha fini lavorativi (Locane, 2009).

Come si è detto nel precedente capitolo, lo studio della domanda e dei suoi comportamenti è fondamentale per poter formulare dei prezzi adatti alle sue esigenze; al tempo stesso diviene fondamentale valutare i comportamenti della concorrenza, per trarre spunto e per migliorare la propria performance, oppure per distaccarsene del tutto.

### 2.3. *Il Benchmarking alberghiero*

E' circa dagli anni '80 che si sente parlare di benchmarking soprattutto dagli imprenditori inglesi che intendo il benchmarking come una tecnica di miglioramento della propria performance finanziaria basata sullo studio delle attività svolte dai concorrenti.

Più nello specifico, il benchmarking è costituito da 4 elementi fondamentali:

- continuità: esso dev'essere utilizzato regolarmente in un programma di pianificazione e miglioramento dell'azienda.
- sistematicità: è importante che l'impresa adotti una metodologia adeguata che alla fine sia seguita ed implementata.
- implementazione: grazie a questa strategia, si individuano i punti che differenziano l'azienda dal modello perfetto e di conseguenza quelli che rendono una performance ottima.
- best practice: alla fine dell'indagine vengono evidenziate le strategie migliori per un risultato eccellente (*Ametis, Fiscato, Pignatari, Storelli, 2004*).

Fare benchmarking significa apprendere delle conoscenze nuove che permettono di apportare dei cambiamenti alle manovre fino a quel momento applicate dall'impresa ed è indispensabile saperne leggere i risultati per applicarli alla propria realtà. Un'impresa deve poi saper gestire e comunicare all'intera struttura operativa le modifiche da apportare (*Ametis, Fiscato, Pignatari, Storelli, 2004*).

Il benchmarking è una strategia che può essere applicata a molte imprese, di natura diversa e sicuramente a quella alberghiera.

Nel caso specifico dell'impresa alberghiera, esso può essere effettuato su diversi livelli, ovvero può sondare le attività degli alberghi appartenenti ad una stessa holding; in questo caso, si cerca di trarre spunto dalle azioni di quelle imprese che, proprio perché appartenenti allo stesso gruppo, diventano le prime concorrenti (questo tipo di benchmarking viene chiamato "interno").

Ancora, il benchmarking può essere “esterno” quando si mette a confronto l’attività di un’impresa con quella di più imprese esterne, le dirette concorrenti, oppure “collaborativo”, quando il confronto avviene tra aziende appartenenti per esempio ad una stessa associazione o catena alberghiera (*Locane, 2009*).

Tra queste tipologie di benchmarking, quello che sicuramente è il più utile dal punto di vista della tipologia di dati che si riesce ad analizzare è quello esterno o competitivo, tuttavia proprio per la natura dei dati che si vogliono ottenere, dati legati alla performance di alcune imprese, può risultare difficile da applicare. Nell’ultimo decennio si sono comunque fatti passi in avanti in particolare in ambito alberghiero e con l’utilizzo di alcuni strumenti informatici di revenue management, è possibile monitorare l’occupazione media, piuttosto che la media tariffaria.

Con strumenti più avanzati e di ultima generazione si riescono a monitorare gli andamenti tariffari delle singole imprese concorrenti attraverso diversi canali di distribuzione.

Per formulare una buona analisi, bisogna definire dunque il competitive set. Con la raccolta dei dati e con l’utilizzo di metodi di misurazione delle performance, si può pervenire all’elaborazione finale di attività di miglioramento per la propria struttura.

Le attività di benchmarking consentono diversi vantaggi: innanzitutto servono per acquisire una consapevolezza circa il ruolo della proprio struttura all’interno del competitive set. In secondo luogo stimolano il rinnovamento creativo all’interno della struttura. Apportano poi ulteriore esperienza, un miglioramento continuo e uno spirito nuovo, fondato sull’idea di “imparare” dagli altri.

Usufruento di questi stimoli di miglioramento è possibile pervenire ad una performance finale molto buona: ma per essere sicuri di aver ottenuto un risultato davvero positivo è necessario adottare degli strumenti di misurazione indispensabili per una concreta analisi dei risultati: gli indicatori di revenue management.

## 2.4 *I principali indicatori di Revenue management*

Come già detto in precedenza, il revenue management ha come finalità quella di gestire al meglio i ricavi; per far ciò diviene indispensabile raccogliere dati che se combinati tra loro danno origine a degli indicatori di performance.

Il primo indice per importanza che fornisce un dato fondamentale per l'analisi dell'andamento di una struttura alberghiera è il tasso di occupazione.

Esso mette in luce il modo in cui sta operando l'impresa stessa in termini di camere vendute e si calcola con il rapporto tra il numero di camere occupate e quelle disponibili in un certo periodo temporale, il tutto moltiplicato per cento (*Locane 2009*).

Allo stesso tempo può divenire utile analizzare la produzione di una struttura alberghiera in termini di letti occupati, anche se questo dato è meno ricercato del precedente, e si ottiene dal rapporto tra le presenze e i posti letto disponibili, sempre moltiplicato per cento.

Ciò che si ricava da questi dati relativi al tasso occupazione è l'andamento stagionale che può riguardare la settimana, il mese oppure l'anno. Infatti con queste rilevazioni dati si ottengono ulteriori informazioni che contribuiscono a migliorare la gestione della capacità e del prezzo; si pensi alla possibilità di conoscere quanto è stata l'occupazione in un certo mese dell'anno precedente e la conseguente possibilità di compiere delle scelte gestionali nonché tariffarie per migliorare il risultato finale.

L'indice relativo all'occupazione è sicuramente uno dei più importanti per le informazioni che riesce a fornire, tuttavia non bisogna accontentarsi di questi dati; essi infatti descrivono per metà la performance di un albergo: ricordiamo che avere un'occupazione alta non è sempre sinonimo di buoni risultati anche dal punto di vista economico (*Locane 2009*).

Tra gli indici che devono integrarsi con l'analisi occupazionale sono ad esempio il *room revenue*: questo dà il valore dei ricavi ottenuti solo dalla vendita della camere in un periodo preciso; per calcolarlo sarà necessario scorporare l'eventuale costo della colazione, se incluso nella tariffa, o ad esempio quello dei pasti, nel caso delle tariffe comprensive del servizio di mezza pensione o pensione completa. Il

risultato ottenuto dalla singola camera nel periodo di riferimento, dovrà essere poi sommato con quello delle altre camere per ottenere il valore desiderato (*Ravenna, Pandolfi 2010*).

Oppure l'*average room rate*: si riferisce al prezzo medio a cui è stata venduta una camera in un certo periodo di tempo. Per ottenere questa informazione è necessario dividere il ricavo totale per il numero di camere effettivamente vendute in un periodo. E' uno degli indicatori più utilizzati nel revenue, tuttavia ha un limite, quello di non considerare il guadagno mancato dovuto alle camere invendute. Lo stesso indice può essere calcolato per periodi diversi, come il giorno oppure la settimana, a seconda delle necessità.

Anche qui potrebbe essere funzionale al calcolo detrarre dal prezzo di vendita l'eventuale costo della colazione incluso nella tariffa. Questo tuttavia potrebbe essere difficoltoso e di poco valore nel caso in cui la tariffa comprendesse al suo interno questo servizio e il suo valore monetario non fosse così chiaramente individuabile; al tempo stesso sarebbe utile fare delle considerazioni nel caso in cui si vendesse a tariffe room only e pertanto la colazione venisse considerata un servizio aggiuntivo (*Locane 2009*).

Questi indici, relativi all'occupazione e alla media tariffaria di vendita sono sicuramente utili per una visione e valutazione completa circa l'andamento occupazionale ed economico dell'impresa alberghiera. Tuttavia essi acquistano un'ulteriore importanza se messi a confronto con le performance degli altri alberghi appartenenti al gruppo dei competitors: questo consentirebbe di misurare la propria performance rispetto a quella degli altri, ricavandone eventuali suggerimenti circa le manovre da compiere (*Locane 2009*).

E infine, forse l'indice più importante, il *revenue per available room (RevPar)*: vi sono due metodi per calcolarlo, il primo prende in considerazione il primo indice nominato, ovvero il room revenue e lo divide per il numero di camere disponibili. Il secondo invece utilizza il prezzo medio di vendita di una camera e lo moltiplica per la percentuale di occupazione. Questo è sicuramente l'indice più utilizzato dalle imprese alberghiere, ma anche dalle compagnie aeree in quanto mette a confronto l'occupazione effettiva con il prezzo di vendita (*Ravenna, Pandolfi 2010*).

Proprio per questo motivo quest'indice è visto di buon occhio dai revenue manager i quali, cercando di massimizzare le variabili occupazione e ricavo, vedono nel Revpar il segnale di una buona o cattiva gestione, soprattutto rispetto alla concorrenza.

Tutti gli indicatori fin qui citati indicano la performance di un albergo, ma ve ne sono altri che permettono di fare un confronto tra il proprio albergo e un certo numero di alberghi che appartengono allo stesso mercato e che per caratteristiche simili si possono definire *competitors*. Essi possono essere individuati prendendo in considerazione variabili come la localizzazione, (quindi verranno presi in esame gli alberghi ubicati nella stessa zona dell'albergo di riferimento) , piuttosto che la capacità ricettiva, (vi rientreranno tutti gli alberghi con un numero di camere molto simile), oppure la classificazione o la tipologia di albergo.

Tra gli indicatori relativi l'andamento di un albergo presente in un certo mercato rispetto ai competitor, possiamo trovare il *fair market share* che indica la quota di mercato che dovrebbe riuscire a conquistare ogni albergo se riuscisse a vendere tutte le camere: confrontato con l'*actual market share*, il quale dà la reale quota di mercato confrontata con quella dei competitors in termini di quantità totale di camere vendute, si potrà capire quanto ci si discosta dalla situazione ottimale. Infine il *market penetration index* definisce l'andamento delle vendite rispetto ai competitors, per quanto riguarda il mercato di riferimento. Più precisamente è il rapporto tra l'occupazione dell'albergo con quella dei competitors; un valore superiore ad uno significherà una buona prestazione dell'albergo in esame, addirittura superiore alla media. Un risultato inferiore all'1 affermerà il contrario. (Ravenna, Pandolfi 2010).

## 2.5. *Raccolta ed elaborazione dati per un buon forecast.*

I due momenti importantissimi per attuare delle buone politiche di revenue management sono quelli della raccolta e dell'elaborazione dei dati; infatti è grazie alla loro analisi che sarà possibile capire come l'azienda dovrà comportarsi in futuro.

I dati che serviranno ad un buon revenue manager per poter trarre delle informazioni utili circa i comportamenti da attuare l'anno successivo, sono quelli relativi allo storico dell'anno precedente. E' importantissimo pertanto registrare quotidianamente il numero delle camere disponibili e vendute, con il relativo fatturato.

Una volta ottenuti questi dati, si possono effettuare diverse analisi, riguardanti il lungo periodo, come l' anno, il medio periodo come il mese, o il breve periodo come la settimana. *(Ravenna, Pandolfi 2010).*

Le tipologie di previsioni che si possono fare sono di due tipi: ex ante ed ex post.

Con il primo tipo di previsione si intende una serie di osservazioni sull'andamento futuro, con lo scopo di impostare l'offerta e le politiche tariffarie future. Quelle ex ante invece utilizzano i dati attuali per cercarne una loro ottimizzazione in futuro.

Per delle analisi di questo tipo è necessario possedere uno storico accurato che possa fornire informazioni circa l'occupazione passata, oppure alcuni trend che delineino una certa stagionalità, il tutto per avere un quadro perlomeno delineato di ciò che potrebbe avvenire in futuro.

Uno dei dati più importanti per una buona analisi è quello relativo agli eventi: vi fanno parte sia quelle festività che intercorrono ogni anno come Natale, Pasqua, Ferragosto, ma anche la festa del patrono per alcune città, sia quegli eventi singolari che avvengono una volta ogni tot anni, ma che portano lo stesso un enorme flusso di domanda turistica, come ad esempio degli eventi sportivi, dei concerti, delle fiere, ecc..

Diviene altresì importante capire quanto i clienti dell'albergo spendono in servizi extra, che potrebbe essere il ristorante, magari mettendo in luce il rapporto tra quello che hanno speso per la camera e quello per il servizio extra, per capire se, e

in che modo, l'acquisto della camera può essere fonte di generazione d'acquisto di altri servizi. *[Ravenna, Pandolfi 2010]*

Infine, riallacciandoci al discorso precedentemente fatto sulla customer satisfaction, risulta utile capire che tipologia di clientela prenota l'albergo, a quale segmento appartiene e attraverso quali canali acquista il soggiorno e magari anche perché ha prenotato proprio quell'albergo (perché gli è stato consigliato dal tour operator piuttosto che dall'amico già stato in precedenza, o perché l'ha visto in una pubblicità).

Tuttavia la mera rilevazione di questi dati non è sufficiente: affinché questi diano dei valori importanti, è necessaria una loro elaborazione. Ciò significa conoscere le caratteristiche del mercato a cui appartiene l'albergo in esame, e allo stesso tempo di perfezionare le strategie di ottimizzazione delle vendite nei vari segmenti.

Sia che si consideri il lungo periodo, che il breve, sarà necessario utilizzare alcuni tra gli indici citati nel precedente paragrafo e metterli a confronto con quelli ad esempio di un competitor forte, appartenente allo stesso mercato. Gli indici che si prendono in considerazione per questo tipo di analisi sono normalmente 3: l'average room rate, il tasso di occupazione in percentuale e il RevPar. *(Ravenna, Pandolfi 2010).*

Dopo aver rielaborato i dati, si giunge finalmente al cosiddetto forecast. Con il termine forecast si intende prevedere la domanda futura in termini di occupazione per ogni momento dell'anno e per ogni segmento. Spesso vengono calcolati tre tipi di forecast, uno di breve uno di medio e uno di lungo periodo, proprio per avvicinarsi ad una previsione il più possibile precisa. Si parte quindi considerando i dati rielaborati relativi all'anno precedente, per integrarli prima con quelli mensili e poi con quelli settimanali, con lo scopo di eliminare il più possibile eventuali distorsioni.

Iniziamo con il forecast del lungo periodo. La prima cosa che bisogna tenere in considerazione è che i giorni della settimana di un anno non corrisponderanno mai a quelli dell'anno successivo: pertanto un'analisi sarà efficace se si andrà a considerare il primo lunedì del mese dell'anno corrente e il primo lunedì del mese dell'anno che verrà, indipendentemente dal numero corrispondente in calendario.



(Es. lunedì 1 gennaio di un anno, con lunedì 5 gennaio dell'anno successivo, l'importante è che siano entrambi il primo lunedì del mese di gennaio).

Questo discorso non vale per le festività: alcune ricorrenze come ad esempio Natale e Capodanno avvengono in date precise, qualunque sia il giorno della settimana corrispondente.

Per tutti gli altri eventi in cui non vi è una data fissa, si possono fare due considerazioni: innanzitutto si può ottenere il valore dell'impatto che quell'evento ha avuto, al di là del fatto che si possa ripetere in un'altra data. In secondo luogo si può calcolare la domanda futura in quella data ipotizzando che l'evento non abbia luogo, semplicemente sottraendo il surplus di domanda che ha apportato.

*[Ravenna, Pandolfi 2010]*

In fine, il forecast di breve periodo viene effettuato la settimana prima della data di arrivo. Questa è la settimana sicuramente più frenetica, in cui arriva il maggior numero di prenotazioni e di cancellazioni; questo tipo di forecast ha lo scopo di fornire le ultime informazioni utili per modificare e migliorare il risultato finale.

*(Ravenna, Pandolfi 2010)*

## CAPITOLO 3

### ***Il prodotto turistico alberghiero 5 stelle +L: Il caso del Cà Sagredo***

#### *3.1 Dal palazzo storico all'hotel Ca' Sagredo di Venezia.*

Il cognome "Sagredo" deriva dalla parola "segreto" poiché si pensava che la famiglia fosse consigliera segreta dell'imperatore, avendo lontane origini romane. La storia vuole che i Sagredo arrivassero a Venezia nel IX secolo e che entrassero a far parte del Gran Consiglio nel 1100 per aver portato la città di Sebenico sotto il dominio della Serenissima.

Non vi sono testimonianze precise che ci consentano di dire a quale anno risale la costruzione del palazzo, tuttavia la facciata presenta molti elementi architettonici che permettono di collocare una prima ristrutturazione tra il tredicesimo e il quattordicesimo secolo, quando proprietari erano i Morosini. Ca' Sagredo fu inizialmente pensato come un edificio di un solo piano, con la facciata e le porte principali rivolte sul Canal Grande ed un'esofora centrale. In seguito fu costruita l'ala destra con le finestre trilobate e la magnifica quadrifora del piano nobile.

E' agli inizi del '700 che il palazzo diventa proprietà della famiglia Sagredo: Gherardo pronipote del doge Nicolò, l'acquistò e diede inizio a degli importanti lavori di modernizzazione e valorizzazione che testimoniassero il prestigio e la ricchezza della famiglia.

Queste opere di ristrutturazione riguardarono il sottotetto, che fu ricoperto da raffinati stucchi di Carpoforo Mazzetti e Abbondio Stazio, ma soprattutto la costruzione di un magnifico scalone, opera dell'architetto Andrea Tirali. All'ingresso dello scalone si trovano due putti marmorei di Francesco Bertos dallo sguardo quasi ammiccante e che sembrano invitare gli ospiti a salire al piano nobile. Sul soffitto e sulle pareti attorno allo scalone spicca il magnifico affresco di Pietro Longhi, "la caduta dei Giganti", che al centro raffigura Giove armato di fulmini (*dati forniti dalla direzione dell'Hotel Ca' Sagredo*).

Lo scalone porta direttamente al secondo piano, in cui si sviluppa l'ampio salone del Portego. Qui un tempo si potevano ammirare moltissimi affreschi inseriti tra gli

stucchi, tanto che si arrivò a contarne addirittura 105, ma tra il 1774 e il 1780 questi furono venduti e sostituiti con le quattro tele di Andrea Urbani che raffigurano paesaggi con rovine decadenti, scene di caccia e di vita mondana. Alla fine del salone, il Portego dà sul Canal Grande e l'affaccio splendido è consentito dalla maestosa quadrifora.

Oltre alla Sala della musica, vi sono altre due stanze che tuttora racchiudono tra le più importanti testimonianze storico-artistiche dell'epoca. La prima è la cosiddetta sala della biblioteca: affacciata sul Canal Grande, essa conserva al suo interno gli antichi armadi settecenteschi in legno bianco e verde che custodivano la raccolta di volumi e stampe di Zaccaria Sagredo (all'epoca si contavano 10.000 libri e 309 disegni) (*Brochure Hotel*).

La seconda sala è la famosa Sala delle arti, nonché l'ex casino della famiglia Sagredo. Essa è costituita da sei diversi ambienti ornati da stucchi e bassorilievi che rappresentano uccelli, animali esotici, i simboli delle arti e trofei. Sul soffitto si può notare un motivo paesaggistico, mentre sui quattro angoli troviamo raffigurati i simboli di pittura, scultura, architettura e musica. Queste decorazioni sono attribuite agli artisti Carpofo Mazzei e Abbondio Stazio e sono datate 1718; da questi ambienti sono state ricavate due sontuose suite.

L'ornato della stanza dell'Alcova è stato riconosciuto come capolavoro artistico ed è attualmente conservato presso il Metropolitan Museum of art di New York, elemento che dona ulteriore prestigio al palazzo.

Alla morte di Gherardo, il palazzo fu lasciato al ramo più ricco della famiglia Sagredo e nel testamento fu disposto il restauro della facciata secondo il progetto dell'architetto Tommaso Temanza. Tuttavia presto scoppiò una battaglia legale tra i vari rami della famiglia che non permise l'attuazione delle disposizioni contenute nel testamento. La caduta della Repubblica era ormai vicina e a causa del conseguente impoverimento delle famiglie nobili veneziane, il palazzo rimase così com'era (*Brochure Hotel*).

Con il passare degli anni, il Palazzo fu abbandonato a se stesso e col tempo si avvicinò alla decadenza, fin tanto che un privato decise di investire una notevole quantità di denaro per realizzarvi un albergo: l'anno è il 2007.

L'albergo è di categoria 5 stelle più lusso, si sviluppa su quattro piani e consta di 42 camere; le stanze si suddividono nelle 4 tipologie base, ovvero standard, tripla, junior suite e suite che a loro volta si distinguono in tre categorie: le camere con vista sul Canal Grande, quelle con vista nei cortili dell'albergo o nel campo S.Sofia, (denominate "Sagredo") e le Historical, quelle che conservano tuttora al loro interno prestigiose decorazione artistiche.

Al secondo piano, dal quale si accede direttamente percorrendo il famoso e magnifico scalone della fine del '700, si trovano due sale, una adibita alle colazioni e un'altra chiamata Sala della Musica; per la sua bellezza e spaziosità è stata adibita a sala per conferenze o importanti congressi ed anche come spazio per celebrare importanti eventi, rinfreschi di matrimoni o feste.

Al piano terra invece si trovano il Bar "L'incontro" e il ristorante "L'Alcova" che, affacciato sul Canal Grande, offre piatti tipici della cucina tradizionale veneziana (*Brochure Hotel*).

### *3.2 Il prodotto: suo posizionamento rispetto alla concorrenza e conquista dei mercati.*

L'albergo nasce esattamente cinque anni fa in un contesto in cui gli alberghi più lussuosi di Venezia sono già molto noti a livello mondiale poiché vantano di una tradizione quasi centenaria; inoltre questi ultimi occupano dal punto di vista logistico una posizione centralissima, Piazza San Marco. Infine, la maggior parte fa parte di catene alberghiere note, per cui hanno il vantaggio di avere un brand molto forte alle spalle.

Non è questo il caso del Ca' Sagredo: non è ubicato nei pressi di Piazza S. Marco nonostante la sua posizione sia in ogni caso centrale (tra la Ca' d'oro e Rialto) e possa vantare l'esclusiva di essere l'unico 5 stelle della zona; non fa parte di catene alberghiere pertanto ha dovuto creare alcune affiliazioni per farsi ugualmente conoscere in tutto il mondo.

La politica alberghiera attuata durante i primi anni di vita era prettamente orientata al marketing e quindi a far conoscere il prodotto ad un maggior numero di intermediatori possibili. Ne derivò la stipulazione di contratti con moltissimi tour operator, ma soprattutto l'affiliazione con una società di rilevanza mondiale quale la Small Luxury Hotel of the World, (SLH). Tale importante affiliazione rappresentò un ottimo trampolino di lancio e tuttora è un elemento di prestigio per l'immagine della struttura.

SLH è definibile come un'associazione alla quale solo alberghi lussuosi hanno la possibilità di affiliarsi; è costituita da un'ampia gamma di hotel di lusso di tutto il mondo i quali devono essere di piccole dimensioni e con un impatto minore sull'ambiente rispetto alle grandi catene. Sono molto forti infatti all'interno di tale associazione valori come il rispetto dell'ambiente e il far godere al turista un'esperienza unica e lussuosa, ma valorizzando la cultura e la responsabilità ambientale al fine di ridurre al minimo gli effetti negativi del turismo. E' la prima associazione di alberghi che decide di adottare questa ottica in un momento in cui il numero di viaggiatori è continuamente in aumento e sta avendo un forte impatto sulle economie sull'ambiente e sulle comunità locali. Ciò che questi alberghi si augurano di ottenere è una maggiore sensibilizzazione da parte della loro clientela nei confronti delle tradizioni e delle culture dei luoghi di visita.

La S.L.H. di fatto è però anche un mezzo di promozione per strutture lussuose e pertanto riuscire a farne parte apporta un notevole miglioramento dell'immagine di un albergo; sicuramente esso può godere di un importante spazio nella "vetrina" del mondo delle strutture alberghiere lussuose e ciò permette di essere conosciuto da tutte le agenzie di viaggio o dai tour operator che si specializzano nella vendita di prodotti di lusso, così come da moltissimi clienti individuali.

E' proprio questo il caso dell'hotel Ca' Sagredo che durante i primi anni di vita ha dovuto puntare tutto sui mezzi di promozione per far conoscere il proprio prodotto al mondo.

Vi sono poi fornitori specializzati in viaggi di lusso che utilizzano SLH come canale di vendita dei loro prodotti; tra questi troviamo Virtuoso, Ensemble, Signature, Andrew Harper.

Prendiamo come esempio l'agenzia Virtuoso: nel suo sito web ufficiale, essa è definita come “una rete che include le migliori agenzie di viaggio del mondo, con i migliori consulenti di viaggio; grazie a questa affiliazione con le migliori agenzie di viaggi del mondo, essa ha una connessione globale con i migliori alberghi, le migliori compagnie aeree e croceristiche del mondo” [www.virtuoso.com]. Ancora una volta si parla di affiliazione, questa volta tra agenzie di viaggio specializzate sempre nel segmento di lusso. Queste agenzie a differenza di SLH, non sono in alcun modo *marketing-oriented*, pertanto non si occupano del marketing del prodotto, ma unicamente di intermediazione nella vendita.

Possedere un'affiliazione di questo tipo, ha permesso all'albergo in questione di essere conosciuto in tutto il mondo durante i primi anni del suo ciclo di vita, ma tuttora gli permette di essere raggiunto da una clientela di alto livello; ciò che l'albergo punterà ad ottenere in futuro è il consolidamento di un'immagine molto forte e precisa, tale da attrarre clienti che vogliono esattamente questo prodotto turistico e non solo un albergo 5 stelle lusso a Venezia.

Su questo punto torneremo nei successivi paragrafi, ora soffermiamoci sulla clientela e sui benefici che può trarre dall'affidarsi a queste agenzie nella prenotazione del soggiorno.

La SLH così come le agenzie sopra citate prevede vantaggi e servizi aggiuntivi per i clienti che prenotano per più di una volta. Questi possono essere un upgrade ad una categoria di stanza superiore a quella prenotata, oppure omaggi speciali di benvenuto. Orientare le proprie strategie verso una fidelizzazione del cliente molto spesso porta ad un ritorno in termini di reddito più che sicuro e ad un'immagine del brand più stabile.

### 3.3 Le tariffe alberghiere: formulazione e gestione nel breve e lungo periodo

Il prezzo è sicuramente uno degli elementi principali nel piano di marketing di un'impresa alberghiera; definire il prezzo però non è una cosa semplice. Come abbiamo visto nel capitolo uno, per la formulazione del prezzo è necessario tener conto di diversi fattori: del target a cui ci si vuole rivolgere, della copertura dei costi che deve avvenire grazie al ricavato, delle esigenze della domanda e infine delle manovre della concorrenza.

Considerando tutti questi elementi si arriva alla formulazione di quelle tariffe "base" che servono a dare un'indicazione generale circa i prezzi da adottare durante l'anno tenendo in considerazione la stagionalità e i periodi di festa.

Tra queste tariffe troviamo per prime le cosiddette rack rate, che rappresentano il prezzo massimo applicabile dalla struttura. Da quelle deriva la cosiddetta *best available rate (BAR)*; è una tipologia di tariffa introdotta per la prima volta dalle compagnie aeree e poi "imitata" dalle catene alberghiere e dagli alberghi. Questa tariffa garantisce al cliente che il prezzo è il migliore possibile per le date scelte, che non necessita di pre-pagamento e non sarà soggetto a sanzioni in caso di modifica o cancellazione della prenotazione diverse da quelle imposte dalle politiche di cancellazione dell'albergo. Ancora, esistono quelle tariffe particolarmente scontate rivolte a chi prenota con largo anticipo, le cosiddette *advance rate* e quelle che includono altri servizi, *package rate*: un esempio di pacchetto può essere quello rivolto ai clienti in viaggio di nozze, nel quale oltre al pernottamento vi sono inclusi altri servizi (nel caso del Ca' Sagredo questo particolare pacchetto include tra le altre cose, un giro in gondola).

Infine abbiamo la *week end rate* che riguarda le tariffe del week end che generalmente tendono ad aumentare e spesso vi è l'obbligo di un pernottamento minimo di due notti: questo per incentivare i soggiorni durante la settimana piuttosto che durante il fine settimana.

Le *last minute rate* invece sono le classiche tariffe last minute; vengono applicate nel caso in cui all'avvicinarsi di una data le camere ancora invendute risultassero essere troppo numerose.

Nella redazione del piano tariffario, si procede con la suddivisione del calendario in base alla stagionalità; da questa poi si formulano delle tariffe standard per ogni categoria di camera. Queste tariffe vengono utilizzate ad esempio nei contratti stipulati con i tour operator: per ogni tipologia di camera sono previste le corrispettive tariffe per la bassa la media e l'alta stagione. Di solito le tariffe sono uguali per quasi tutti i tour operator, mentre variano le tipologie di camere che possono avere in allotment oppure on request.

Nel caso in cui vi sia un contratto, non sono consentite modifiche tariffarie nemmeno nel breve periodo; ciò che può eventualmente succedere è che un tour operator chieda di scambiare solo per una certa occasione, una tipologia di camera che ha da contratto, con una non prevista da contratto. A questo punto sarà il responsabile delle prenotazioni a valutare la proposta e ad accettarla nel caso in cui vi siano molte camere ancora invendute.

La formulazione di queste tariffe avviene tenendo in considerazione innanzitutto il target della clientela, che nel caso in esame è costituito dal segmento di fascia alta. Inoltre sono considerati i costi che questa struttura di lusso deve sostenere e che devono essere coperti il più possibile dai ricavi.

Gli altri elementi importanti sono l'ubicazione della struttura e il comportamento dei competitors. Come descritto nel paragrafo precedente, l'albergo in analisi è situato in una zona centrale, ma non nel cuore della città e per questo motivo non può proporre gli stessi prezzi di un albergo della stessa categoria ma che si trova a ridosso di Piazza S. Marco. Come riferimento possono essere presi gli alberghi 4 stelle superior della zona, e in questo caso aumentando il prezzo di circa il 20% rispetto a quello che essi propongono; diversamente, si possono osservare le tariffe praticate dai 5 stelle lusso e abbassare la propria di circa un 10%.

Finora abbiamo parlato delle tariffe base, indispensabili per un avere un quadro ben preciso della stagionalità durante tutto l'anno, ma nel breve periodo queste subiscono molte variazioni.

La dinamicità della gestione di Ca' Sagredo consentirebbe di portare moltissimi esempi di come ci si possa trovare nella condizione di dover modificare le tariffe, a volte anche drasticamente e andando anche contro alcuni principi fondamentali di revenue management. Portiamo come esempio il caso in cui in prossimità di una



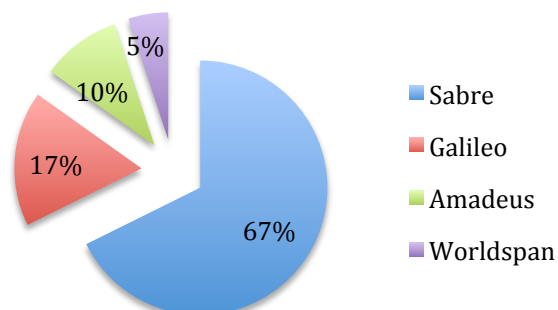
data, ci si ritrovi con delle camere invendute; una delle regole fondamentali del prodotto turistico ricorda che una camera invenduta non farà mai magazzino, ma sarà sempre una camera invenduta. Cosa si può fare per riuscire a venderla? La risposta più immediata è: abbassare il prezzo. Ed effettivamente può essere una strategia ed anzi, si rivelerà molto spesso quella più utilizzata. Tuttavia non bisogna mai dimenticare che ad ogni azione, corrisponde una reazione più o meno positiva, da parte della clientela. Infatti, abbassare di molto il prezzo in prossimità della data, potrebbe infastidire quei clienti che hanno prenotato con un notevole anticipo proprio per godere di uno sconto, e che poi vedono proposta una tariffa ancora più accattivante a ridosso della data. Se si praticasse spesso questa strategia potrebbero venire a crearsi delle situazioni scomode per la struttura stessa, traducibili in un calo delle vendite nel lungo periodo, a favore di un aumento delle stesse nel breve, ottenute grazie all'abbassamento delle tariffe, attuato per evitare di trovarsi con un invenduto eccessivo.

### *3.4 Il rapporto con i principali canali di distribuzione: Ids e tour operator.*

Durante la prima fase del ciclo di vita del prodotto, l'albergo in analisi ha cercato di farsi conoscere in tutto il mondo, attuando delle politiche volte più al marketing, alla diffusione e conoscenza dell'albergo attraverso tutti i canali possibili, più che a politiche di vendita mirata. E questo è stato possibile ancora una volta grazie all'avvento di internet e alla successiva invenzione dei gds, che hanno permesso il moltiplicarsi dei canali di vendita.

Attraverso l'analisi dei dati relativi all'utilizzo dei quattro gds, possiamo affermare quale sia il principale, sia nel caso del Ca' Sagredo, sia in quello dei cinque diretti competitors dell'area veneziana, ovvero Sabre.

Totale vendite agosto 2010 - luglio 2012 per GDS.  
Hotel Ca' Sagredo



Totale vendite agosto 2010 - luglio 2012 per GDS.  
Competitors

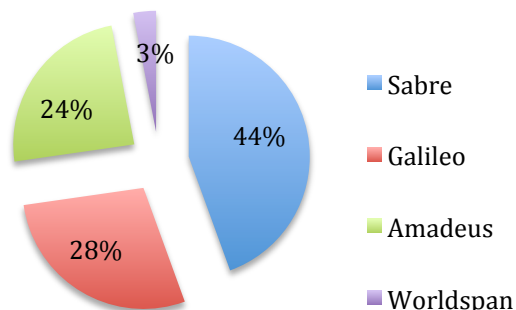


Figura 3.1: vendite totali da agosto 2010 a luglio 2012 per canale Gds, albergo

Figura 3.1: vendite totali da agosto 2010 a luglio 2012 per canale Gds, competitor

Questo gds è diffuso in tutta l'area Nord Americana (Stati Uniti e Canada) e in tutta Europa; tutti gli altri gds sono anch'essi diffusi in Europa, ma non tutti in America, alcuni in Australia e Nuova Zelanda.

Osservando invece i dati relativi al fatturato dell'anno 2011 e prendendo in esame i 15 tour operator e i 4 ids che apportano un maggior fatturato, che vendono ad una media tariffaria superiore e che fanno registrare una percentuale di room nights maggiore alla struttura (Tabella 3.1), possiamo fare alcune considerazioni.

Premettiamo che non sono riportati i nomi dei tour operator né degli Ids per motivi di privacy, pertanto si è scelto di denominarli con numeri.

Innanzitutto la percentuale di fatturato maggiore proviene da 3 tour operator, nello specifico il numero 4, il 5 e il 6: essi in totale apportano quasi il 18% del fatturato totale dell'albergo. Questo significa che, nonostante per scelta gestionale si siano stipulati contratti con molti tour operator, ve ne sono 3 che svolgono un ruolo principale e incisivo sul profitto totale della struttura.

Anche in termini di room nights i 3 protagonisti si impongono nettamente sugli altri, soprattutto il tour operator numero 6; in totale vendono una quantità di camere che copre quasi il 25% del totale.

L'unico dato che può apparentemente stonare è la media tariffaria a cui si vende, che risulta essere per questi tre tour operator inferiore rispetto alla media totale di vendita. Questo dato trova una sua spiegazione se pensiamo che, proprio perché sono i primi tour operator in termini di profitto e di prenotazioni, godranno sicuramente di tariffe agevolate e della possibilità di applicare sconti o promozioni durante alcuni periodi dell'anno.

TOUR OPERATOR / WHOLESALER	Room nights %	ARR	Revenue Totale %
1	0,25	1,58	0,39
2	0,68	1,46	1,00
3	1,11	1,76	1,96
4	7,70	1,01	7,74
5	7,60	0,62	4,69
6	9,24	0,56	5,21
7	0,85	0,70	0,60
8	0,90	1,48	1,33
9	0,30	0,60	0,18
10	0,84	0,81	0,68
11	1,54	0,88	1,35
12	1,54	0,88	1,35
13	1,23	0,78	0,95
14	1,08	0,83	0,89
15	1,08	0,64	0,69

Tabella 3.1: i 15 tour operator che apportano un maggior fatturato e numero di camere. (Fonte: Sales and Marketing Report 2011).

Un discorso analogo si può fare prendendo in esame i principali Ids. Tra i 4 che si considerano in termini di room nights, fatturato e average, ne troviamo due che spiccano sugli altri. Insieme apportano il 14% delle room nights totali, il 13% del

fatturato totale e soprattutto l'Ids numero 1 vende ad una tariffa di molto superiore rispetto alla media tariffaria.

Diviene poi interessante fare il confronto tra i dati relativi ai risultati degli Ids e quelli del sito proprietario. Quest'ultimo apporta sicuramente la percentuale più alta in termini di fatturato di tariffa media e di room nights rispetto a qualsiasi altro Ids, tuttavia analizzando singolarmente le performance degli Ids notiamo come il primo ottenga dei risultati molto vicini a quelli del sito web della struttura. Se a questi dati aggiungiamo che l'albergo in esame ha deciso di rendere disponibile negli Ids la prenotazione di poche tipologie di camere, che non sono sicuramente le più costose, capiamo come questi canali di vendita siano davvero molto redditizi oltre che molto utilizzati dalla clientela.

IDS/Sito Proprietario	Room nights %	ARR	Revenue Totale %
Sito	10,92%	2,29	12,55%
IDS 1	7,70%	1,87	7,74%
IDS 2	6,68%	0,75	4,99%
IDS 3	0,61%	0,55	0,34%
IDS 4	0,49%	0,48	0,24%

Tabella n° 3.2: Sito proprietario e i 4 Ids che apportano maggior fatturato e numero di camere. (Fonte: Sales and Marketing Report 2011).

Come spiegato nel capitolo primo, gli Ids sono nati per fornire al cliente un'interfaccia con il mondo delle prenotazioni, in modo da costruirsi il proprio soggiorno e soprattutto di trovare tra le più disparate possibilità offerte, quella più adeguata alle proprie esigenze sia di qualità, che di prezzo.

Analizzando la situazione dal punto di vista dell'albergatore, questi portali sono sicuramente vantaggiosi per raggiungere il maggior numero di clienti in tutto il mondo, meglio di quanto può fare il proprio sito web. Questo da un lato può generare effetti positivi, si pensi ad esempio quando rimane una camera invenduta e si vuole venderla a tutti i costi; essere presente nel primo Ids così come negli altri è un grande vantaggio per la loro caratteristica di essere visitati continuamente da moltissimi consumatori in tutto il mondo. Aumenterà quindi la probabilità di vendere la camera proprio grazie all'inserimento dell'albergo in questi canali di vendita.

Dall'altro lato possiamo individuare alcuni effetti negativi, uno su tutti il guadagno. Il profitto derivante da una prenotazione tramite il sito web dell'albergo è massimo, mentre a quello derivante dai vari Ids viene sottratta una percentuale dovuta alla commissione.

Inoltre un motivo per cui le prenotazioni tramite gli Ids possono suscitare un po' di diffidenza è il fatto di non conoscere il target della clientela che ha prenotato il soggiorno.

L'albergo in esame propone nei portali sia delle tariffe molto vicine alla best available (senza la colazione), sia delle non rimborsabili scontate almeno del 10% rispetto alla best available. Proporre tariffe scontate, anche se di poco, può però contribuire all'abbassamento del proprio target di clientela.

E' dunque anche per questi motivi che, nonostante l'importantissima e determinante rivoluzione di internet, si preferisce coltivare e rafforzare i rapporti con tour operator e agenzie di viaggio, a favore di una fidelizzazione che garantisca un certo target di clientela ed un buon ritorno d'immagine.

### 3.5. *La comunicazione*

Lo strumento comunicativo fino a qualche anno fa più utilizzato era sicuramente la pubblicità cartacea. Apparire sulle pagine di una rivista specializzata nel proprio settore, porta sempre una certa visibilità e raggiunge il tipo di clientela desiderata. Tuttavia la pubblicità nei giornali è da sempre molto costosa e per un albergo di recente apertura non è pensabile affrontare un certo tipo di costi. Inoltre la lettura di riviste non è molto diffusa in Europa, né in America. La nazione in cui essi vengono letti maggiormente è la Francia, ma la clientela francese non è quello principale, né che si vuole raggiungere.

Allo stesso tempo, privarsi di alcuni canali di comunicazione potrebbe essere riduttivo per l'impresa, soprattutto in un momento in cui farsi conoscere per affermarsi sul mercato, è fondamentale.

Una soluzione al problema principale dei costi è quello di utilizzare la forma di scambio merce dei *barter*. Per *barter* si intende appunto uno scambio di prestazioni tra due parti, i cui dettagli vengono concordati e stabiliti tra le due aziende.

Nel caso dell'albergo in questione, è molto utilizzato il *barter* in cambio di una pubblicazione in qualche rivista; quello che l'albergo offre in cambio è un soggiorno di un certo numero di notti, durante un periodo prestabilito (spesso di bassa stagione), del valore pari al costo della pubblicità. In questo modo l'albergo usufruisce ugualmente dello spazio pubblicitario, ma ammortizza il peso del costo della pubblicità offrendo uno dei suoi spazi, spesso durante periodi in cui la disponibilità è maggiore e pertanto la gestione di una richiesta in più risulta facile.

Per citare alcuni esempi nel 2011 l'albergo partecipò ad un concorso organizzato dalla Condè Nast che per eleggere le migliori strutture di alcuni stati europei: il Ca' Sagredo ne uscì vittorioso e si aggiudicò il titolo di "Most Excellent Hotel" trionfando tra le 48 strutture alberghiere in gara, 20 delle quali italiane e le restanti provenienti da 8 paesi europei. Questo successo è stato sicuramente molto importante se si pensa anche che è arrivato dopo soli 4 anni di apertura.

Anche nel 2012 sono stati ottenuti alcuni premi di valore, gli ultimi due proprio all'inizio del 2013; uno ancora una volta dalla Condè Nast che ha inserito l'albergo

tra i 500 migliori hotel del mondo e uno dalla Travel and Leisure, altro magazine molto famoso e specializzato in viaggi che ha inserito l'albergo nella loro Gold List 2013.

Oltre alla pubblicità cartacea, per far conoscere la struttura alberghiera ai principali fornitori è necessario utilizzare delle brochures che descrivano l'albergo. Nel caso del Ca' Sagredo spesso si inviano a tour operator e agenzie sia delle brochures che delle schede che descrivono in maniera piuttosto dettagliata l'albergo e i suoi spazi. Vi è una scheda che parla degli eventi che è possibile organizzare all'interno dell'hotel, una riguardante i matrimoni, una che descrive il ristorante e la sua terrazza ed una per le attività di cui possono usufruire i clienti durante il loro soggiorno presso la struttura.

Proprio durante la mia esperienza è venuta a farsi sentire la necessità di creare un biglietto che in maniera più sintetica andasse a riprodurre gli elementi caratteristici dell'albergo, proprio come proposto nelle brochures, ma che fosse di dimensioni ridotte rispetto a quest'ultime. Questo è stato pensato per tutti quei clienti che spesso chiedevano un riferimento cartaceo dell'albergo, dove poter trovare i contatti utili per un eventuale ulteriore soggiorno in futuro e che trovavano le brochures scomode per le loro dimensioni.

Inoltre questo biglietto può avere un suo ruolo di promozione e diffusione dell'albergo in tutte quelle occasioni come meeting ecc, in cui si possono incontrare persone interessate a vedere una breve presentazione dello stesso.

## CAPITOLO 4

### *Analisi ed elaborazione dati attraverso strumenti di revenue management: il caso del Ca' Sagredo.*

#### 4.1 *Analisi dei dati di lungo periodo*

Lo strumento utilizzato per raccogliere i dati circa l'occupazione giornaliera della struttura è l'STR . Esso, come spiegato in precedenza, registra i dati che giornalmente vengono inseriti dalla proprietà e li rielabora in base ai filtri che vengono applicati.

Data	<b>OCCUPANCY</b>		
	<b>Anno 2011</b>	<b>Anno 2010</b>	
	<b>Hotel vs Competitors</b>	<b>Hotel vs Competitors</b>	<b>Rank 2011</b>
Gennaio	2,41%	1,75%	1 of 8
Febbraio	1,90%	1,36%	1 of 8
Marzo	1,45%	1,13%	1 of 8
Aprile	1,16%	1,16%	3 of 8
Maggio	1,20%	1,10%	2 of 8
Giugno	1,14%	0,99%	1 of 8
Luglio	1,1%	1,28%	2 of 8
Agosto	1,15%	1,43%	2 of 8
Settembre	1,17%	1,26%	1 of 8
Ottobre	1,18%	1,24%	1 of 8
Novembre	1,67%	1,62%	1 of 7
Dicembre	1,52%	1,75%	1 of 6

Tabella 4.1: dati occupazione percentuale ottenuti dal rapporto tra occupazione hotel e competitor nell'anno 2010 e 2011. (Fonte: STR Global).

È possibile fare delle considerazioni circa l'occupazione mensile dell'albergo in analisi rapportata a quella media dei 7 principali competitors durante il 2010 e il 2011.



Osservando i dati riportati nella tabella 4.1, notiamo come il rapporto tra l'occupazione dell'albergo e quella dei competitor dia un risultato sempre superiore all'1% tranne che nel mese di Giugno 2010; questo significa che il tasso di occupazione medio dell'albergo è stato superiore a quello degli altri alberghi per tutti i mesi del 2011 e per tutto il 2010, fatta eccezione per il mese di Giugno 2010. Inoltre se confrontiamo i dati del 2010 e quelli del 2011 notiamo, come evidenzia chiaramente il grafico di Figura 4.1, che durante l'ultimo anno si sono registrati valori occupazionali relativi più alti rispetto a quelli dell'anno precedente.

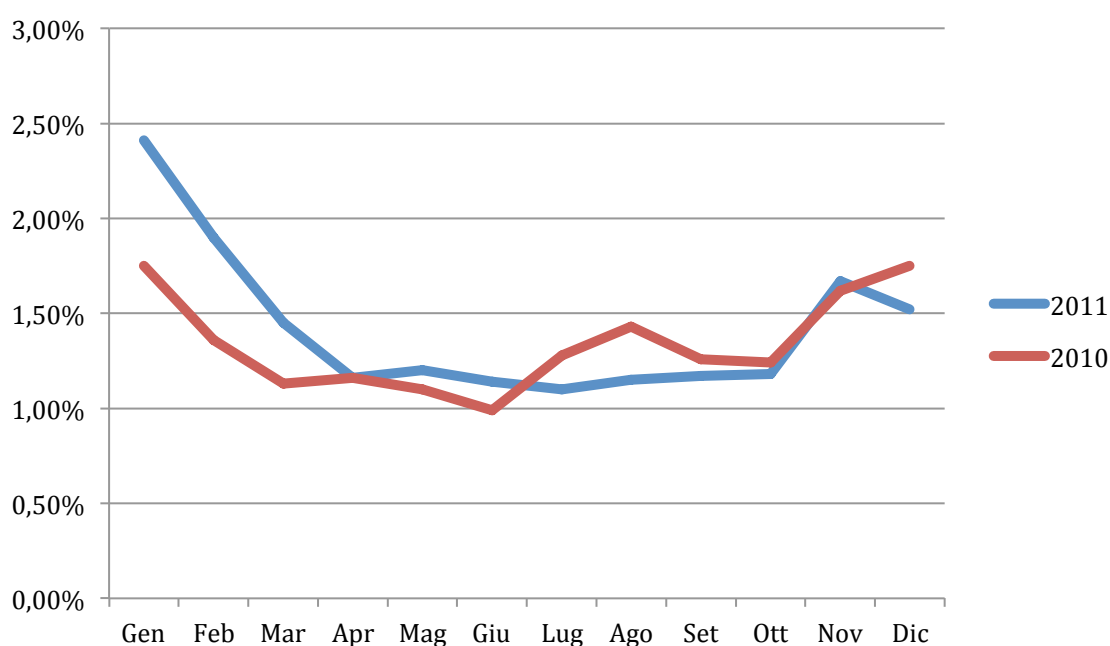


Figura 4.1: occupazione dell'Hotel rispetto ai competitor, anno 2010 e 2011.

Questo dato può trovare una giustificazione in alcune motivazioni. L'albergo si trova in una fase di crescita pertanto l'aumento dell'occupazione può essere direttamente collegato ad una sua più concreta affermazione sul mercato. Inoltre nel 2011 è stata introdotta una nuova figura professionale nell'organico, il Revenue Manager: si può dire che un inserimento di questo tipo sia stato probabilmente di grande importanza per la gestione delle vendite.

La conferma dell'ottenimento da parte del Ca' Sagredo di risultati quasi sempre migliori rispetto agli altri competitor si deduce anche dalla colonna "rank" che vede l'albergo collocarsi sempre tra i primi posti durante tutto il 2011. Da notare

che, quando il numero totale di alberghi sul quale viene calcolato il rank cambia, significa che qualche proprietà è rimasta chiusa per alcuni mesi, per motivi di ristrutturazione o per una questione di scelte strategiche: infatti, i mesi in cui vengono a mancare alcune strutture sono quelli in cui l'occupazione è più bassa, Novembre e Dicembre.

L'analisi relativa al tasso di occupazione è stata quindi utile per capire quali risultati l'albergo stia ottenendo rispetto ai competitor; risulterebbe tuttavia incompleta se non ci si soffermasse sulla stagionalità, elemento che non può mancare soprattutto trattando di un albergo situato in una città come Venezia. Osserviamo dunque il grafico di Figura 4.2 che rappresenta l'andamento occupazionale durante tutto il 2011.

Questi dati sono stati ricavati considerando il tasso occupazionale mensile, calcolandone una media normalizzandone il valore ad 1; dal rapporto tra quest'ultima e il tasso di occupazione relativo ad ogni mese si sono ottenuti i dati per tutto il 2011.

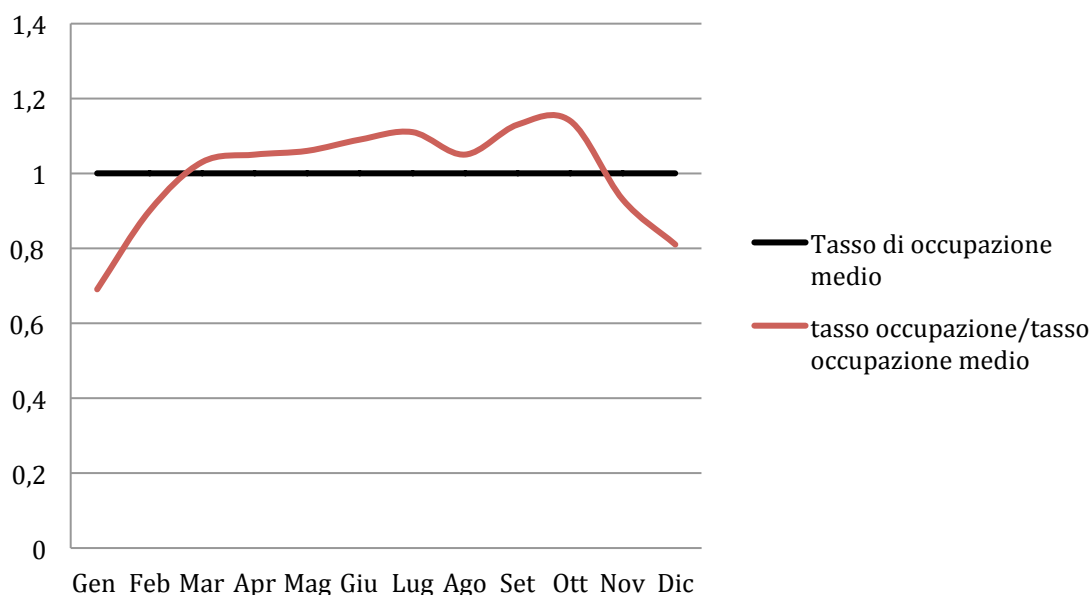


Figura 4.2: andamento stagionale dell'occupazione.

In questo modo, si possono innanzitutto individuare i periodi di media-alta stagione e quelli di bassa: da marzo fino ad ottobre la curva è sempre superiore

alla media, quindi si può parlare di media alta stagionalità. Nello specifico si individuano i picchi più alti nei mesi di Giugno, Luglio, Settembre e Ottobre; da marzo ad aprile -ed anche in agosto- la curva è comunque sopra la media nonostante in quest'ultimo mese ci sia un picco notevolmente più basso.

Analizzando la stagionalità dell'albergo è necessario aprire una parentesi sulla sua ubicazione; infatti, l'albergo in analisi si trova in una città che risente di una fortissima stagionalità strettamente collegata ad alcuni fattori, principalmente clima ed eventi.

Per quanto riguarda il clima, esso incide molto sull'occupazione, sia invernale che estiva: i mesi di novembre, dicembre, gennaio e febbraio sono spesso freddi, a volte molto piovosi, ma soprattutto caratterizzati da un fenomeno tipico della città, l'acqua alta. Questo fenomeno spesso genera timore nei turisti che non sono bene informati e che lo vedono come una grave minaccia per la città; la disinformazione purtroppo porta spesso a molte cancellazioni dell'ultimo minuto che si traducono in notevoli perdite per l'albergo.

Nei mesi primaverili ed estivi, per contro, si verifica una crescita occupazionale che inizia a marzo e termina a luglio; agosto registra un picco piuttosto basso e ciò è riconducibile ad un altro aspetto tipico del clima della città, il caldo umido-afoso che risulta creare spesso situazioni di grave disagio persino ai residenti. La ripresa si ha a settembre ed è dovuta sia al clima sicuramente più favorevole, sia soprattutto al fatto che, fin dagli anni '30 del secolo scorso, questo è il mese della "Mostra del Cinema", manifestazione che attira da sempre moltissimi turisti. Gli altri eventi che richiamano un gran numero di turisti sono la "Biennale internazionale d'arte" che si svolge, appunto, ogni due anni tra la fine di maggio e la metà di novembre, e il Carnevale (febbraio, marzo). In ogni caso questi eventi segnano una stagionalità di tipo settimanale che analizzeremo in seguito attraverso dati giornalieri.

Procedendo con l'analisi, passiamo ora a trattare l'argomento dal punto di vista delle tariffe medie di vendita: nello specifico i dati considerati si riferiranno al rapporto tra la tariffa media mensile di vendita rispetto a quella della concorrenza.

Dal confronto tra i due anni, possiamo dire che per la maggior parte dei mesi, sia del 2010 che del 2011, l'albergo in esame ha venduto ad una tariffa media inferiore rispetto a quelle dei competitors. (Tabella 4.2)

Data	ADR		
	Anno 2011	Anno 2010	
	Hotel vs Competitors	Hotel vs Competitors	Rank 2011
Gennaio	91,38%	104,20%	5 of 8
Febbraio	76,09%	86,23%	5 of 8
Marzo	70,98%	93,85%	6 of 8
Aprile	86,58%	99,74%	5 of 8
Maggio	87,12%	105,14%	5 of 8
Giugno	75,81%	98,73%	6 of 8
Luglio	86,37%	88,56%	5 of 8
Agosto	75,67%	76,25%	7 of 8
Settembre	83,91%	100,94%	5 of 8
Ottobre	85,05%	103,23%	5 of 8
Novembre	84,30%	92,84%	4 of 7
Dicembre	77,70%	105,67%	4 of 6

Tabella 4.2: rapporto tra tariffe medie albergo e competitor anno 2010 e 2011. (Fonte: STR global).

Inoltre, mentre nel 2010 a Gennaio, Maggio Settembre e Ottobre il Ca' Sagredo ha venduto a tariffe più alte rispetto agli altri alberghi 5 stelle, per tutto il 2011 ha venduto a tariffe inferiori rispetto agli stessi.

Il grafico inoltre permette di fare un'ulteriore osservazione: nel 2010 sono state applicate tariffe più alte rispetto al 2011 in quanto il rapporto tra le tariffe medie dell' hotel e quelle dei competitors è risultato superiore nel 2010 rispetto all'anno successivo.

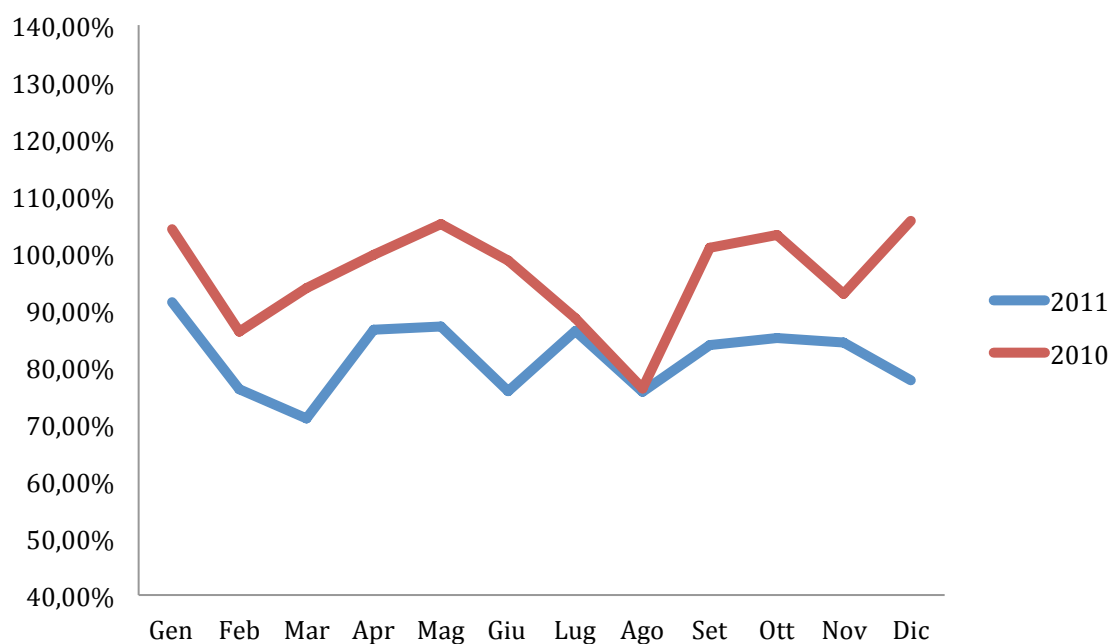


Figura 4.3: tariffe albergo/tariffe competitor anni 2010 e 2011

Il motivo può essere individuato in una scelta strategica gestionale consistente nell'abbassare le tariffe per apportare una maggiore occupazione; infatti dall'analisi precedente è emerso che l'occupazione è complessivamente aumentata nel 2011.

Un altro motivo collegabile a questa manovra potrebbe riguardare la difficile situazione economica che sta investendo non solo il nostro Paese, ma molti Paesi di rilievo come gli Usa; questa crisi, che nel 2011 ha iniziato a farsi sentire maggiormente, ha sicuramente diminuito la capacità di spesa dei consumatori. Per mantenere il più possibile le proprie quote di mercato si sono resi necessari alcuni ridimensionamenti dei prezzi.

Anche in questo caso diventa interessante fare un discorso sulla stagionalità, (prendiamo in esame di nuovo solo l'anno 2011) per capire se vi è qualche relazione con le tariffe applicate.

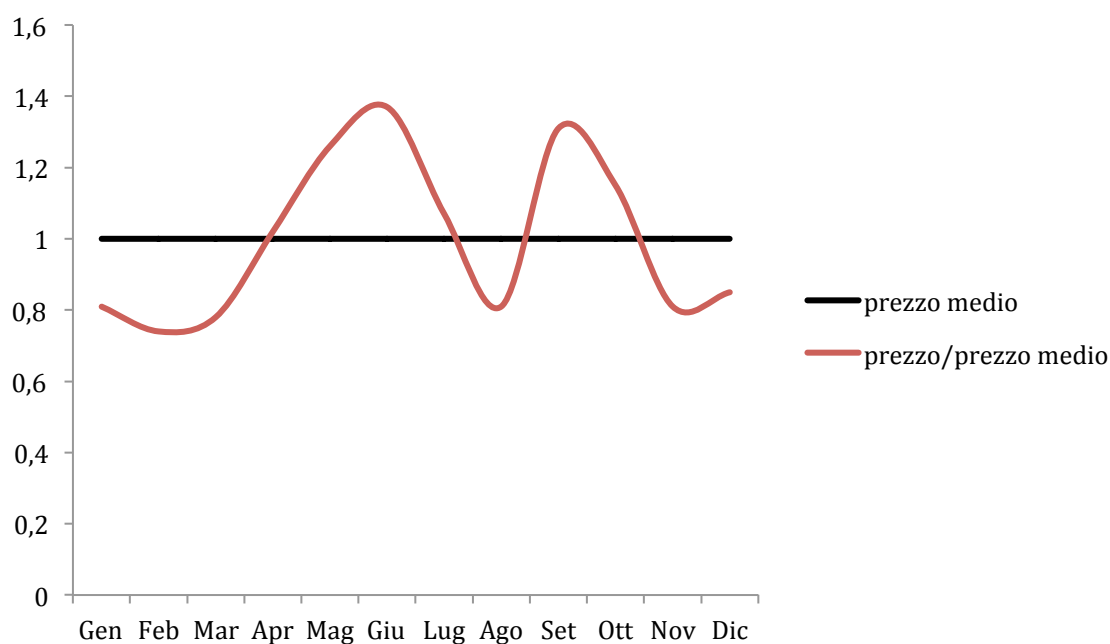


Figura 4.4: andamento tariffe in base alla stagionalità (anno 2011)

Dal grafico possiamo notare come i mesi in cui le tariffe sono più alte, ovvero sono sopra la media tariffaria annua, sono quelli di Aprile, Maggio, Giugno, Luglio, Settembre e Ottobre. Durante gli altri mesi invece si applicano tariffe decisamente inferiori alla media tariffaria annua; in conclusione possiamo confermare una stretta relazione tra stagionalità e tariffe con un ovvio ed evidente aumento del prezzo all'aumentare della richiesta di disponibilità.

Possiamo allora affermare che, nonostante in termini di occupazione l'albergo riesca ad ottenere buoni risultati, non vende ancora alle tariffe dei suoi competitors. Apparentemente potrebbe sembrare un punto a sfavore: tuttavia, se si considera che l'albergo è di recente costruzione e soprattutto se si considera che non gode di una posizione centralissima rispetto alle altre strutture di pari livello, si può intuire il buon lavoro di gestione. Ciò che invece colpisce è proprio il fatto che riesca a proporre la stessa fascia tariffaria di alberghi che in termini di tradizione e storia sono sicuramente i più importanti e prestigiosi alberghi della città.

A questo punto facciamo un'ulteriore considerazione mettendo a confronto l'ultimo grafico e quello relativo alla performance tariffaria dell'albergo rispetto a quella della concorrenza prendendo in esame solo l'anno 2011.

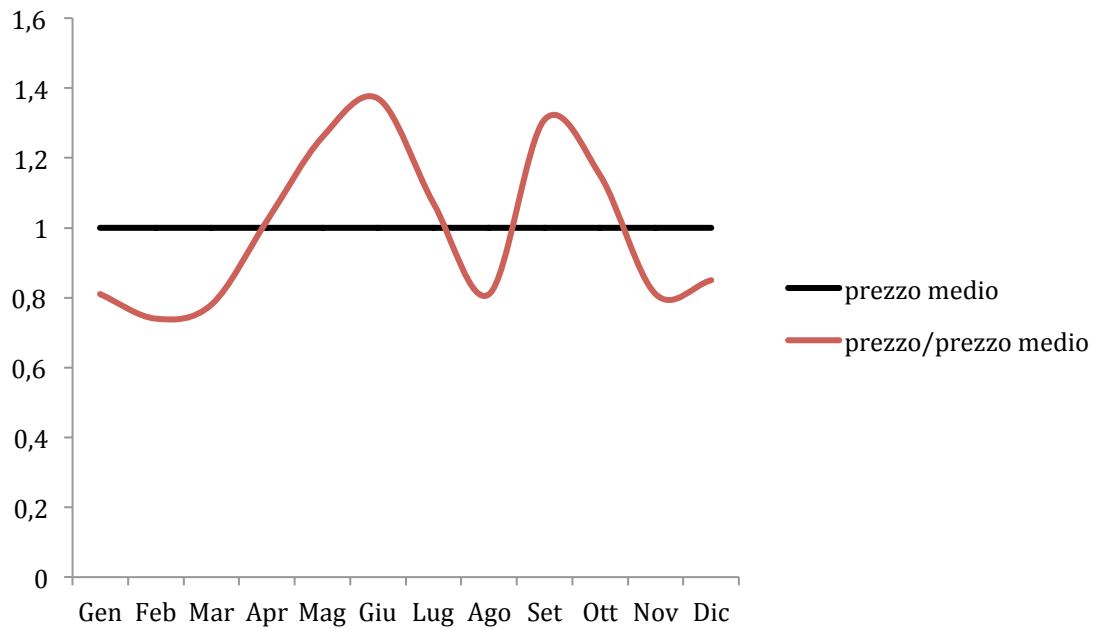


Figura 4.4: andamento tariffe in base alla stagionalità (anno 2011)

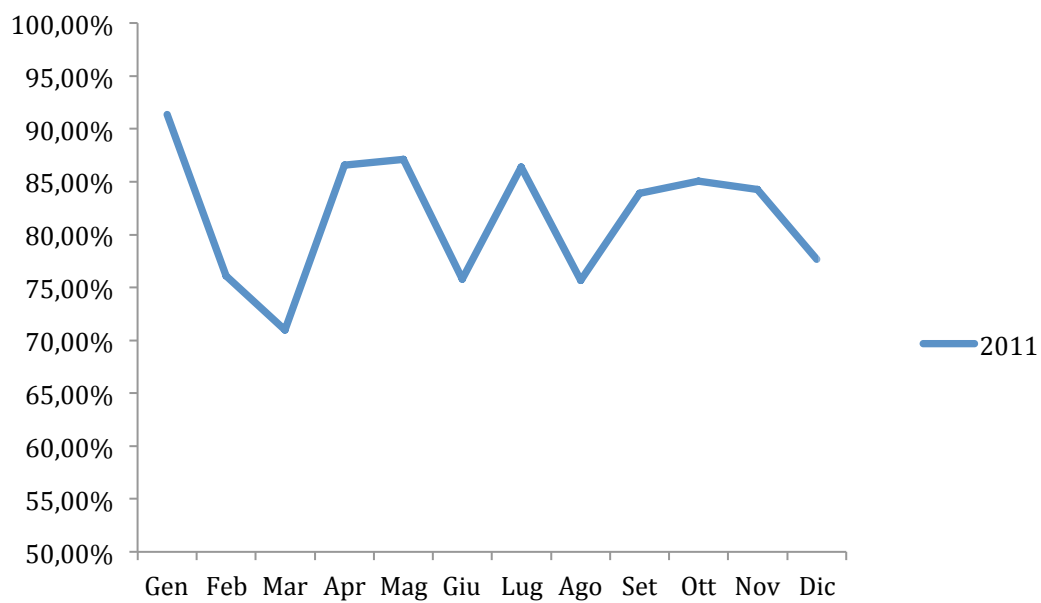


Figura 4.5: tariffe albergo/tariffe competitor anno 2011

Osservando l'andamento delle due curve di Figura 4.4 e 4.5 possiamo affermare che l'albergo in esame applica delle tariffe molto vicine a quelle dei competitor durante i mesi di alta stagione (i picchi alti della curva blu della Figura 4.5 coincidono con i picchi alti della curva rossa della Figura 4.4). Questo si è riscontrato anche nel mese di Gennaio in cui, in periodo di bassa stagione, sono state proposte delle tariffe molto vicine a quelle della concorrenza. Negli altri mesi di bassa stagione la differenza è leggermente superiore e a Febbraio e Marzo la discrepanza aumenta.

Anche da quest'ultima analisi otteniamo la conferma di una buona gestione in termini tariffari, che vede l'ottenimento del massimo profitto nei mesi più importanti dell'anno ovvero quelli di alta stagione; questo dev'essere sicuramente un incentivo per migliorare anche durante la bassa stagione.

Data	REV PAR		
	Anno 2011	Anno 2010	
	Hotel vs Competitors	Hotel vs Competitors	Rank 2011
Gennaio	216,82%	182,87%	2 of 8
Febbraio	144,30%	116,95%	1 of 8
Marzo	102,98%	105,86%	5 of 8
Aprile	99,95%	115,55%	5 of 8
Maggio	103,54%	115,98%	7 of 8
Giugno	86,14%	97,66%	6 of 8
Luglio	95,04%	113,33%	7 of 8
Agosto	86,79%	108,98%	8 of 8
Settembre	97,93%	127,53%	8 of 8
Ottobre	100,51%	127,84%	8 of 8
Novembre	140,95%	150,84%	4 of 7
Dicembre	117,86%	185,17%	5 of 5

Tabella 4.3: RevPar hotel rapportato a quello dei competitor anno 2010 e 2011. (Fonte: STR global).



Quest'ultima tabella conferma esattamente tutto ciò che si è venuti fin qui descrivendo: dopo soli 5 anni dall'apertura l'albergo ottiene già dei risultati eccellenti in termini di occupazione. Infatti, sia nel 2010 che nel 2011 essa è molto alta, persino quasi costantemente superiore a quella degli altri alberghi 5 stelle di Venezia.

Per quanto riguarda le tariffe, anch'esse sono in linea con quelle adottate mediamente dalla concorrenza, mentre in alcuni mesi vengono addirittura superate. Questo a testimoniare l'ottimo inserimento nel mercato del Ca' Sagredo, al punto da poter proporre tariffe molte vicine a quelle dei competitors.

#### 4.2. *Analisi dei dati di breve periodo*

Dall'analisi dei dati giornalieri si notano variazioni all'interno della settimana che incidono in maniera significativa e che di conseguenza mettono gli addetti in condizione di dover prendere delle decisioni in tempi ristrettissimi. Prendiamo come esempio il mese di Dicembre, un mese che come abbiamo detto in precedenza è di bassa stagione.

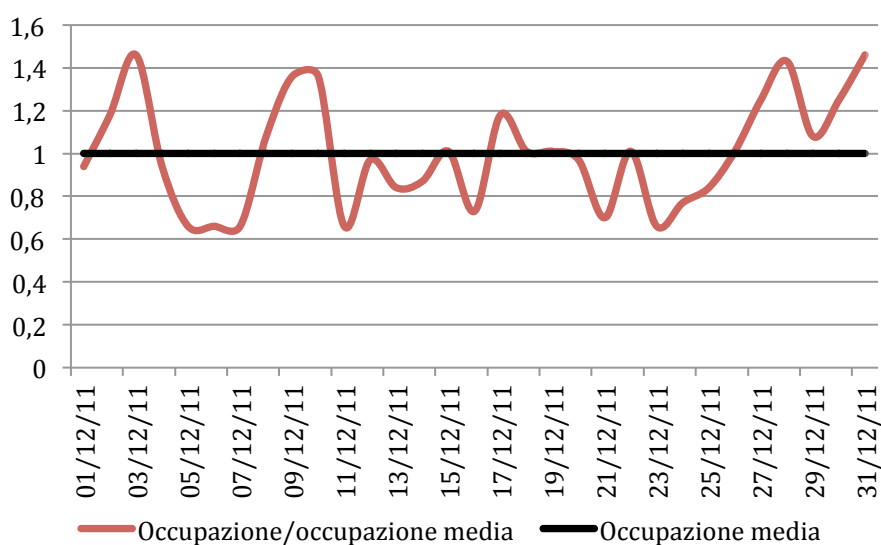


Figura 4.6: occupazione giornaliera mese Dicembre 2011.

Una prima considerazione riguarda la stagionalità settimanale dell'albergo: si nota che vi sono dei picchi massimi di occupazione durante tutto il mese e confrontandoli con i giorni del calendario possiamo affermare che avvengono durante il week end, precisamente nei giorni di venerdì e sabato. Questo ha delle conseguenze anche in termini tariffari: così come nel lungo periodo vengono proposte delle tariffe superiori nei periodi di alta stagionalità, anche durante la settimana succede quasi sempre che vi siano dei cambi di tariffa per i giorni più richiesti.

Tuttavia, nei mesi di bassa stagionalità come Dicembre, in cui la domanda risulta essere spesso inferiore all'offerta, si tratterà di attuare politiche di pricing per vendere il più possibile e per non trovarsi con troppe camere invendute ogni giorno.

Alcune tra le principali tattiche di vendita sono:

- implementazione di tariffe promozionali vantaggiose
- pubblicizzazione di una disponibilità limitata rivolta a quei segmenti più sensibili al prezzo
- offerta di pacchetti speciali a prezzi molto vantaggiosi (*Locane, 2009*)

Anche l'albergo in esame si è avvalso di tali strategie per affrontare nel migliore dei modi la bassa stagione. È stata infatti proposta una tariffa speciale con un prezzo scontato rispetto alla *best available rate*, ma non rimborsabile. Questa tariffa ha dimostrato di essere spesso molto apprezzata dai clienti che vedono nel risparmio un vantaggio tale da far loro accettare una politica di cancellazione molto rigida.

A volte però applicare una sola di queste strategie può non essere sufficiente per affrontare periodi che possono riguardare anche mesi interi in cui la domanda è particolarmente bassa.

Un'ulteriore strategia che ha trovato una sua applicazione anche nell'albergo in esame è quella delle *flash sales*. La prima promozione di questo tipo attivata dalla struttura, nasceva da un accordo con una società di e-commerce molto famosa in Italia. Il pacchetto disponibile online comprendeva un soggiorno di una o due notti

comprensivo di colazione e di un pranzo presso ristorante dell'albergo; il prezzo proposto era davvero molto vantaggioso e l'offerta ha effettivamente riscosso molto successo.

Il vantaggio, nonchè scopo principale di questo genere di vendite, è sicuramente l'aumento dell'occupazione, che in periodi come Dicembre è assolutamente necessario. Lo svantaggio che invece può derivare dalle *flash sales* deriva dal fatto che non si può in alcun modo controllare il target di clientela che le acquisterà; essa spesso sarà, viste le condizioni vantaggiose del pacchetto, appartenente ad un target inferiore rispetto a quello della clientela usuale.

Un'altra tecnica da utilizzare proprio nei periodi in cui la disponibilità è alta e la richiesta molto bassa, è l'*upselling*; consiste nell'offrire un upgrade ad una camera di categoria superiore rispetto a quella prenotata dal cliente facendo pagare un supplemento con condizioni evidentemente speciali. Nel caso in cui l'*upselling* dovesse andare a buon fine, apporterebbe maggior guadagno alla struttura e andrebbe ad alzare la media tariffaria di quel mese.

Per quanto riguarda invece l'alta stagione, portiamo l'esempio di un mese molto richiesto come quello di Maggio. (Fig 4.7)

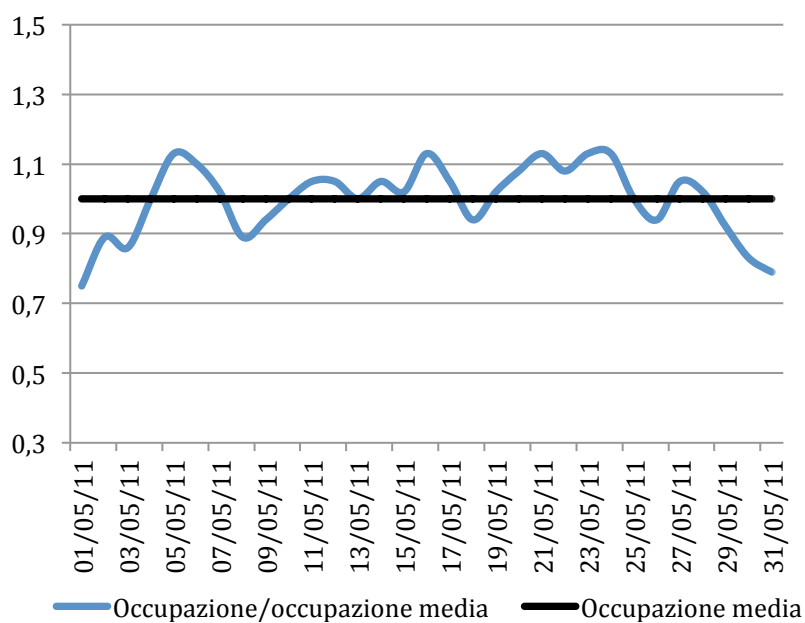


Figura 4.7: occupazione giornaliera mese Maggio 2011

Come si può notare dal grafico l'occupazione è sempre molto alta, spesso superiore alla media; questo avviene sia nel week end che nei giorni infrasettimanali. Se durante la bassa stagione bisogna cercare di gestire la capacità cercando nuovi clienti, attingendo da fasce di mercato che normalmente non sarebbero rientrate nel target di riferimento, nell'alta stagione bisogna cercare di gestire le prenotazioni nel senso opposto, bloccando nel momento giusto le classi tariffarie più basse.

Questa è una di quelle situazioni in cui spesso si trova il revenue manager: deve decidere quante camere vendere con largo anticipo e quante camere lasciare invendute a ridosso della data, quando chiudere la disponibilità solo per alcune tipologie di camere, quando riaprirle, se vendere solamente in certi canali o in altri. Il tutto, come detto più volte, è finalizzato all'ottenimento del maggior profitto possibile, e ciò a volte può significare dover decidere di negare la disponibilità a talune richieste.

Nel caso specifico del Ca' Sagredo, come visto un albergo composto da sole 42 camere, spesso nei periodi di alta stagione si tende a rifiutare richieste di gruppi numerosi di clienti, quando le agenzie chiedono un contingente di camere troppo elevato. Inoltre quando pervengono richieste di questo tipo, spesso si tratta di richieste di tariffe forfettarie, quindi inferiori rispetto alla tariffa a cui si può vendere la camera.

Un'altra situazione che può venire a crearsi durante i periodi più richiesti è quella dell'*overbooking*; come spiegato in precedenza, è possibile pervenire a questa situazione proprio nei periodi di alta stagionalità, poiché si tende a vendere più camere di quelle che effettivamente si hanno per cercare di far fronte ad eventuali cancellazioni.

Nel caso si presenti effettivamente un *overbooking*, molto spesso gli stessi alberghi finora indicati quali competitor diventano, in situazioni del genere, i migliori "alleati". Questo per due motivi; in primis la legge vuole che la struttura che si trova in *overbooking* fornisca al cliente penalizzato una sistemazione in una struttura dello stesso livello o di livello superiore rispetto a quella da lui prenotata. Pertanto, in una città come Venezia, non vi può essere altra soluzione se non quella di contattare direttamente i competitor. In secondo luogo perché crearsi dei

“nemici” in un mercato come quello alberghiero non giova a nessuno; pertanto lo spirito dell’aiutarsi a vicenda è sempre quello preferibile e che in futuro spesso ripaga.

#### *4.3. Analisi dei dati per canale di vendita: i canali Gds, Ids e Sito proprietario.*

L’analisi dei dati per canale di vendita mette in luce qual è stato in media il canale di vendita che ha apportato un maggior numero di prenotazioni durante il 2011. Tra tutti i possibili canali sono stati scelti i tre principali, ovvero il **Gds**, il canale degli **Ids** e il **sito proprietario**, poichè lo strumento di Revenue management utilizzato, mette in luce le performance attraverso questi canali.(puntualizziamo che per quanto concerne gli Ids abbiamo solo i dati provenienti da i due principali Ids dei quali non è possibile far il nome per motivi di privacy).

I dati riguardano la percentuale di prenotazioni in termini di *room nights* che sono pervenute attraverso i canali distributivi in analisi e sono riportati in Tabella 4. 4

Il canale più utilizzato complessivamente nel 2011 sia quello degli Ids. Questo successo si può attribuire ad alcuni fattori: innanzitutto all’interno di questa voce vi sono le prenotazioni provenienti da due tra i più importanti canali di distribuzione online, pertanto il risultato positivo non deve sorprendere. Inoltre se si considera il successo che i portali internet stanno avendo in questi anni nel campo delle prenotazioni, possiamo affermare che il Ca’ Sagredo sta sfruttando bene proprio questo tipo di canale.

Data (Anno 2011)	Room nights per GDS	Room nights per IDS	Room nights per Sito Proprietario
Gen	5,3%	36,3%	22,8%
Feb	4,2%	33,6%	12,4%
Mar	4,2%	32,2%	12,3%
Apr	3,6%	27,7%	12,6%
Mag	16,5%	13,7%	6,9%
Giu	13,1%	14,1%	7,0%
Lug	11,1%	18,0%	8,9%
Ago	10,6%	8,6%	7,6%
Set	16,1%	6,7%	12%
Ott	13,0%	12,6%	7,2%
Nov	4,5%	17,2%	7,7%
Dic	3,1%	18,3%	12,3%

Tabella 4.4: numero di camere vendute mensilmente nell'anno 2011 dai canali Gds, Ids e Sito proprietario. (Fonte Travelclick).

I valori delle room nights per il canale "sito proprietario" sono mediamente superiori rispetto a quelli del canale Gds, ma sempre inferiori a quelli del canale Ids. I grafici di Figura 4.8 e 4.9 illustrano tale andamento.

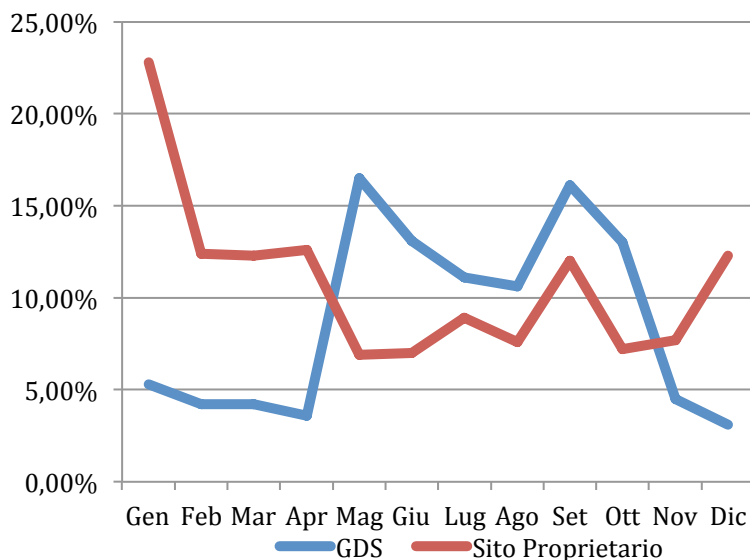


Figura 4.8: confronto camere vendute Gds e Sito proprietario 2011

Come già detto nel capitolo 3 e come confermato anche da questi dati, gli Ids sono lo strumento di prenotazione più utilizzato dai clienti di questo albergo, a tal punto che molte volte apportano un fatturato maggiore rispetto a quello generato dal sito web dello stesso.

È sicuro pertanto che non sarebbe in alcun modo possibile rinunciare alla collaborazione con queste importanti società, nonostante possano essere viste quasi come dirette concorrenti dell'albergo stesso in termini di vendite.

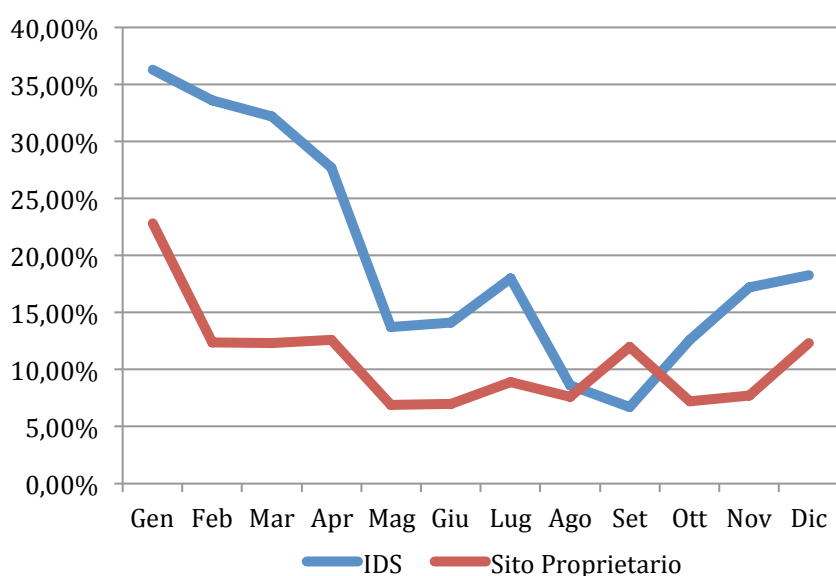


Figura 4.9: confronto camere vendute Ids e Sito proprietario 2011

#### 4.3.1. La gestione del canale Ids.

Il programma utilizzato dall'albergo per la gestione del Revenue, ha una sezione in cui si possono visualizzare i comportamenti della domanda in passato e le mosse future dell'albergo e dei competitors in relazione a tutti i canali di vendita, Ids compresi. Questo strumento tuttavia non è ancora utilizzabile in Italia perché per motivi di privacy non si è trovato l'accordo che faccia funzionare il programma, in

particolare per affrontare l'esame degli Ids, si può solo volgere lo sguardo al futuro e non al passato.

Descriviamo di seguito i comportamenti in termini tariffari del caso studiato e dei due principali alberghi appartenenti al gruppo dei competitors, focalizzandoci principalmente sui due maggiori Ids. Prima di cominciare con l'analisi facciamo una precisazione: sono stati scelti questi due competitors poiché quelli con tariffe generalmente più vicine a quelle del Ca' Sagredo,

Questi dati sono stati ottenuti attraverso una ricerca effettuata il giorno martedì 11 Dicembre 2012, impostando un filtro che mostrasse l'andamento dei successivi sette giorni.

Hotel	12.12		13.12		14.12		15.12		16.12		17.12		18.12	
	(%)		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)	
<b>A</b>	73	-15	73	-15	48	-14	48	-14	45	11	45	11	45	11
<b>B</b>	90	8	90	8	74	17	73	-0,7	100	10	100	10	100	10

Tabella 4.5: i dati delle colonne di sinistra indicano il rapporto in percentuale tra la tariffa praticata dall'hotel e quella del competitor. I dati delle colonne di destra invece indicano la variazione percentuale tra la tariffa praticata dal competitor in un determinato giorno e quella praticata lo stesso giorno della settimana precedente. (Fonte: Travelclick).

Il sistema fornisce le tariffe a cui l'albergo in esame e i competitors stanno vendendo, evidenziando inoltre eventuali variazioni tariffarie rispetto alla settimana precedente. Non potendo però utilizzare direttamente i dati su esplicita richiesta della direzione dell'albergo, sono stati, sono stati rielaborati i dati ottenendo due valori percentuali: uno è il risultato del rapporto tra tariffa a cui sta vendendo il Ca' Sagredo e tariffa a cui vende il singolo competitor, l'altro indica la variazione percentuale tra la tariffa a cui sta vendendo e a cui vendeva la settimana scorsa la concorrenza.



I dati in percentuale rispecchiano ancora una volta una realtà che si era già presentata in precedenza: rapportando le tariffe proposte dall'albergo in questione con quelle dei singoli competitors, esse sono spesso inferiori rispetto a quelle proposte dagli altri alberghi. Tuttavia, il rapporto non è mai così basso e mostra che la fascia tariffaria che gli alberghi hanno deciso di applicare è sostanzialmente la stessa.

Il dato che in questo caso arricchisce la nostra conoscenza circa le mosse dei competitors è la variazione tariffaria rispetto alla settimana precedente. Prendiamo ad esempio il caso dell'albergo A, il quale propone sicuramente una tariffa più alta rispetto al Ca' Sagredo, ma la variazione rispetto alla settimana scorsa è negativa: questo significa che ha dovuto abbassare la tariffa, probabilmente solo per qualche tipologia di camera. Questa manovra può farci supporre che con l'avvicinarsi della data del soggiorno, l'albergo A, rimasto con alcune camere ancora inoccupate, abbia preferito utilizzare lo strumento dell'abbassamento del prezzo per aumentare il tasso di occupazione.

Considerando sempre il competitor A nel giorno 16 Dicembre 2012 invece notiamo che la media tariffaria è molto più alta rispetto a quella del Ca' Sgaredo e inoltre in questa settimana ha deciso di incrementarla ulteriormente. Questa manovra di prezzo può voler dire che le camere rimaste invendute potrebbero essere di una tipologia costosa e ancor più probabile che ne sono rimaste poche. Se si ritiene che nella data specifica del 16 Dicembre la richiesta di camere possa ancora essere alta, alzare il prezzo della camera è la strategia che dovrebbe consentire un maggiore profitto. Inoltre, può accadere che in alcune date un albergo decida di non offrire più la propria disponibilità in uno o più canali di distribuzione; anche questo è un segnale da cogliere per un albergo che invece ha ancora camere disponibili e potrebbe cercare di accaparrarsi i potenziali clienti dell'albergo che non offre più disponibilità.

Il competitor B applica quasi sempre delle tariffe molto più simili a quelle dell'albergo in analisi, il 16 il 17 e il 18 Dicembre propone proprio la stessa tariffa. La differenza con la struttura A è che in questo caso la differenza tariffaria rispetto alla settimana precedente non è mai molto elevata.

Passiamo ora alla stessa analisi per il secondo canale di distribuzione Ids.

Hotel	12.12		13.12		14.12		15.12		16.12		17.12		18.12	
	(%)		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)	
<b>A</b>	45	11	100	-1	44	-0,4	44	-0,4	73	-15	73	-15	73	-15
<b>B</b>	100	10	100	10	60	6	60	6	90	8	90	8	90	8

Tabella 4.6: i dati delle colonne di sinistra indicano il rapporto in percentuale tra la tariffa praticata dall'hotel e quella del competitor. I dati delle colonne di destra invece indicano la variazione percentuale tra la tariffa praticata dal competitor in un determinato giorno e quella praticata lo stesso giorno della settimana precedente. (Fonte: Travelclick).

Anche in questo caso notiamo come i rapporti tra la tariffa proposta da Ca' Sagredo e quelle applicate dall'albergo A e dall'albergo B, sia superiore nel primo caso (albergo A), fatta eccezione per il giorno 13 Dicembre 2012. L'albergo B anche in questo canale applica quasi le stesse tariffe di Ca' Sagredo.

Ciò che a questo punto diviene interessante fare, è un confronto tra le tariffe che tutti e 3 gli alberghi applicano nel primo e nel secondo Ids. Non avendo la possibilità di scrivere in maniera esplicita le tariffe praticate dai competitors per motivi di privacy, commenterò i dati senza poterli riportare in una tabella.

Per quanto riguarda l'albergo in analisi e il competitor B essi propongono delle tariffe più alte nel primo Ids piuttosto che nel secondo. Questo dato, come già commentato in precedenza, non stupisce affatto; infatti il primo Ids è il portale in assoluto più redditizio e tra i canali di vendita a volte supera lo stesso sito proprietario dell'azienda. Si può capire pertanto che con un numero così elevato di richieste provenienti da questo canale, si renda necessario proporre tariffe più alte, quasi alla pari delle *best available* del sito web proprietario.

#### 4.4. Gli strumenti di Revenue management utilizzati nell'elaborato

Lo studio fin qui condotto è stato possibile grazie all'utilizzo di strumenti di Revenue management.

Il primo nasce nel 2008 dopo la fusione tra la STR e due delle società leader del benchmarking; questo innovativo strumento monitora l'offerta dell'industria alberghiera e fornisce alle catene alberghiere o singole strutture che vi aderiscono, un'analisi della loro quota di mercato (www.strglobal.com).

Molti alberghi hanno deciso di farvi parte, pertanto è possibile ottenere facilmente dei report circa le proprie performance e quelle dei competitor.

Il tipo di dati che si possono ottenere attraverso un sito dedicato, riguardano l'occupazione, la media tariffaria e il RevPar della propria struttura e quella del competitive set. Inoltre impostando qualche filtro è possibile ottenere gli stessi dati per mese oppure per giorno.

The screenshot displays the Str Global software interface for generating a report. At the top, there are buttons for 'Property Report', 'Resend STAR', and 'Rerun STAR'. Below these are 'Select Favorites' and 'snapshot [Clear]' buttons, followed by a 'Submit' button. The interface is divided into several sections:

- 1. Select Template:** Radio buttons for 'Standard', 'Performance Snapshot' (selected), and 'Daily Flash'.
- 1. Display data for:** Radio buttons for 'My property' (selected) and 'My industry segments'.
- Available Properties:** An empty list box on the left and a 'Selected Properties' list box on the right containing 'Ca' Sagredo Hotel #146569'. Navigation arrows (>>, >, <, <<) are between them.
- Versus:** Radio buttons for 'My competitive set(s)' (selected) and 'My industry segments'.
- Available Comp Sets:** A list box containing 'Second' on the left and a 'Selected Comp Sets' list box containing 'Primary' on the right. A navigation arrow (>) is between them.
- Comps Include:** A checkbox for 'Subject Property?' which is unchecked.
- 2. Select type of data:** Radio buttons for 'Daily' (selected), 'Monthly', and 'Advanced'.
- Availability:** Radio buttons for 'STAR Report' (selected), 'Adjusted', and 'Full'.
- 3. Select date range:** An 'End:' field with the value '2013-01-23'.
- Compare dates:** Radio buttons for 'Day to Day' and 'Date to Date' (selected).
- 4. Select data columns:** Radio buttons for 'Basic', 'All' (selected), and 'Advanced'.
- 5. Select sub/grand totals:** Radio buttons for 'Basic', 'None' (selected), and 'Advanced'.

Figura 4.10: screenshot del programma Str Global.

Come si vede dalla schermata di Figura 4.10, si seleziona la proprietà di cui si vogliono ottenere i risultati (in questo caso Ca' Sagredo) e poi si seleziona il tipo di dati che si vogliono estrarre nella sezione "Select type of data" scegliendo tra

mensile, giornaliero. Il competitive set non è un elemento che necessita di essere selezionato in quanto è stato definito al momento della registrazione, pertanto rimane sempre lo stesso e ad ogni report sarà incluso in automatico.

L'altro strumento utilizzato per il revenue è Travelclick, nello specifico l'applicativo denominato Rate 360.

Anche questo prodotto è presente in tutto il mondo, pertanto può fornire ai singoli alberghi una conoscenza approfondita del mercato a cui appartengono. Nello specifico la sezione di Rate 360 permette di monitorare i movimenti tariffari della proprietà e dei competitors nel futuro; inoltre vengono segnalate anche eventuali variazioni di tariffa in un giorno, rispetto allo stesso giorno della settimana precedente. Queste variazioni di tariffa si riferiscono solo ad alcuni canali di vendita, ovvero i Gds ed alcuni Ids.

Per motivi di privacy lo screenshot di Figura 4.11 fa vedere solo i filtri che è possibile impostare per ottenere i dati richiesti.

The screenshot displays the 'Rate Changes by Source' section of the Rate 360 application. At the top, there is a navigation bar with tabs: Overview, Rate Calendar, Rate Changes by Source (selected), Competitive Differences by Source, Rate Changes Extended Horizon, and Competitive Differences Extended Horizon. A 'Opzioni pagina' button is located on the right. Below the navigation bar, there are two main sections for filtering data. The first section, 'Expand to Refine Filters', contains several filter boxes: '14 Arrival Dates Starting' with a dropdown set to 'ven gen-25-2013'; 'Qualified' with a dropdown set to 'Unqualified'; 'Restricted' with a dropdown set to '(Tutto lo scelle)'; 'LOS' with a dropdown set to '1'; 'Guests' with a dropdown set to '1'; 'Show Changes vs Days Ago' with a dropdown set to '7'; 'Max Shop Age' with a dropdown set to '7'; and 'Includes Tax / VAT' with a dropdown set to '(Tutto lo scelle)'. The second section, 'Expand to Modify Rate Change Threshold Shading', contains a 'Rate Change Highlighting Green (+) / Red (-)' section with two input fields: 'Green if More than' set to '50' and 'Red if Less than' set to '-50', with a 'Vai a' button.

Figura 4.11: screenshot del programma Rate 360.

Si può impostare la settimana che si vuole monitorare, porre come minimum length of stay 1 giorno per vedere eventuali giorni chiusi alla vendita poiché si è deciso di vendere con un minimo di due pernottamenti. La maschera consente di evidenziare i cambiamenti rispetto alla settimana precedente (inserendo in "show

changes vs.. days ago” il numero 7), oppure per un numero di giorni qualsiasi. Inoltre si può decidere se includere oppure no le tasse nella tariffa finale.

Saranno evidenziate in verde le variazioni tariffarie superiori ad una soglia tariffaria prefissata (ad es.50 euro) e in rosso le variazioni inferiori a tale soglia.

Il risultato che si ottiene da questa ricerca è una tabella contenente le performance della struttura in esame e dei suoi competitor. Anche in questo caso i dati relativi ai competitor vengono inseriti nel sistema al momento dell'iscrizione al sito.

È possibile richiedere la modifica del competitive set inserendo altre strutture (per un massimo di 7 strutture, compresa la propria).

## Conclusioni

In questo periodo, anche a causa della crisi finanziaria mondiale, gli alberghi iniziano a guardare al Revenue management con crescente interesse. Il prodotto alberghiero è deperibile, ha capacità fissata e alti costi fissi, una domanda variabile, con prenotazioni che giungono in anticipo rispetto al momento della fruizione, fatta da una clientela sensibile al prezzo e chiaramente segmentata.

Si tratta dunque di un tipico prodotto nel quale le tecniche di revenue management possono costituire un valido supporto alla gestione. Nasce quindi la figura del *Revenue manager* che si occupa, agendo sempre a stretto contatto con la direzione, delle vendite. Questa figura si serve di strumenti idonei a monitorare sempre la situazione occupazionale, dati storici e le altre informazioni che possono migliorare le performances della struttura.

In particolare attraverso opportuni software è possibile osservare i comportamenti dei competitors per confrontarsi con loro e, a volte, ricavare indicazioni utili per nuove strategie.

Per il costo di questi strumenti tecnologici e per la necessità spesso di affidarsi a persone competenti al fine di ottenere risultati tanto importanti quanto attendibili, spesso sono gli alberghi del segmento “lusso” che decidono di applicare il revenue management.

In questo elaborato è stato analizzato il caso di un albergo a cinque stelle inseritosi nella realtà veneziana da pochi anni e che ha dimostrato di essere in linea con le politiche di gestione dell’occupazione e del prezzo dei suoi competitors, alberghi di fama e tradizione quasi centenaria.

Per quanto riguarda l’occupazione è emerso che il Ca’ Sagredo riesce ad ottenere degli ottimi risultati addirittura superiori rispetto ai competitors. Il numero ridotto di stanze aiuta ad ottenere una buona performance, tuttavia per un prodotto nuovo che si sta affermando in questi anni sul mercato mondiale si tratta di un buon traguardo. Dal punto di vista tariffario invece vi è un leggero distacco tra le tariffe proposte dall’albergo e quelle dei competitors, anche se esso si colloca sostanzialmente sulla stessa fascia tariffaria degli altri alberghi.

Mettendo a confronto i risultati circa le tariffe proposte, si è notato come questi risultati diventino migliori quando la stagionalità è alta.

Questo “giovane” albergo si è affermato sul mercato in maniera decisa, distinguendosi per il prodotto offerto e facendo di questa sua caratteristica un’arma vincente. Dopo un periodo iniziale in cui gli sforzi sono stati indirizzati alla diffusione e alla sponsorizzazione del prodotto nel mondo, senza una particolare cernita dei destinatari delle promozioni, la gestione si è fatta più attenta e mirata alla vendita del prodotto presso target scelti. Avendo acquisito una sua immagine ben precisa, le strategie non sono più orientate dunque ad un marketing spinto, ma piuttosto a vendite mirate, stipulando accordi con tour operator di nicchia, cercando di arricchire sempre più l’immagine del prodotto al punto da poter essere riconosciuto come un brand già esclusivo.

# Bibliografia

BENEVOLO C., GRASSO M., *L'impresa alberghiera. Produzione, strategie e politiche di marketing*, Franco Angeli, Milano, 2005.

DESINANO P., *Hotel Revenue Management. Un approccio consapevole*, Franco Angeli, Milano, 2010.

FORNELL C., *Clienti soddissfatti. Vincitori e vinti nella battaglia per la preferenza dei consumatori*, Franco Angeli, Milano, 2008.

GRASSO F., *Il revenue management alberghiero. Come aumentare il profitto di un albergo*, Hoepli, Milano, 2010.

Hotel Ca' Sagredo Brochure

LOCANE P. D., *Revenue management. Yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi*, Marco Valerio, Torino, 2009.

PINGITORE G., SELDIN D., WALKER A., *Making customer satisfaction pay: connecting survey data to financial outcomes in the hotel industry*, Cornell hospitality industry perspectives, n°5, [www.hotelshool.cornell.edu](http://www.hotelshool.cornell.edu), data pubblicazione luglio 2010, data ultima consultazione 20.11.2012

AMETIS M., FISCATO G., PINATERI C., STORELLI S., *Guida al benchmarking. Conoscere e applicare il benchmarking nelle PMI per raggiungere l'eccellenza*, [www.pd.cna.it](http://www.pd.cna.it), data pubblicazione ottobre 2004, data ultima consultazione 20.01.2013.



RAVENNA A., PANDLFI E. V., *Revenue Management. Gestione strategica del prezzo per l'ottimizzazione dei ricavi nell'impresa alberghiera*, Ipsoa, Milano, 2010.

RISPOLI M., TAMMA M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 2006.

ROHLFS K.V., KIMES S.E., *Best available rate pricing at hotels: a study of customer perceptions and reactions*, Cornell hospitality research reports Vol.5 n°7, [www.hotelshool.cornell.edu](http://www.hotelshool.cornell.edu), data pubblicazione Maggio 2005, data ultima consultazione 20.11.2012.

STRGLOBAL, [www.strglobal.com/About/About\\_Us.aspx](http://www.strglobal.com/About/About_Us.aspx)

TRAVELCLICK, [www.travelclick.com/en/product-services](http://www.travelclick.com/en/product-services)

WAYNE J.T., KIMES S.E., *How hotel guests perceive the fairness of differential room pricing*, Cornell hospitality research reports Vol.10 n°2, [www.hotelshool.cornell.edu](http://www.hotelshool.cornell.edu), data pubblicazione Gennaio 2010, data ultima consultazione 20.11.2012.

ZARABARA C., *Strategie di web marketing per il settore turistico alberghiero. Come utilizzare internet per aumentare la propria clientela*, Hoepli, Milano, 2009.