

STRUMENTI per la professione

Giovanni Derosas

Come vendere meglio e guadagnare di più dalle camere del tuo hotel

Strategie e strumenti pratici da applicare
nella tua struttura ricettiva

**Scienze
e professioni
del turismo**



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Giovanni Derosas

Come vendere meglio e guadagnare di più dalle camere del tuo hotel

Strategie e strumenti pratici da applicare
nella tua struttura ricettiva

FRANCOANGELI

Isbn: 9788835166665

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

1a edizione Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione, di <i>Damiano De Marchi</i>	pag.	9
Premessa	»	11
1. Introduzione alla gestione dei prezzi e delle entrate	»	13
1.1. Per un approccio olistico. Perché il revenue non è mai solo “revenue”	»	13
1.2. Quella resistenza al cambiamento che impedisce di crescere	»	14
1.3. I miti da sfatare	»	16
1.3.1. La disintermediazione non è un <i>clic</i>	»	18
1.3.2. Il prezzo è <i>soltanto</i> una conseguenza	»	19
1.3.3. Chi ha la soluzione in tasca non ha mai ragione	»	21
1.3.4. Nessun giorno è uguale a un altro	»	22
2. Nozioni e strumenti per partire	»	25
2.1. Lo stato delle cose: dalla guerra dei prezzi al <i>pricing rollercoaster</i>	»	25
2.2. Le variabili: tutto ciò che puoi e non puoi governare	»	27
2.3. Da dove cominciare	»	29
2.3.1. Il PMS, come sceglierlo	»	30
2.3.2. Sito web e booking engine	»	32
2.3.3. Il channel manager	»	34
2.3.4. Il CRM	»	34
2.4. Gli indicatori di performance (KPI) lato ricavi da conoscere per una corretta politica di vendita	»	35
2.5. Gli indicatori di performance lato costi da conoscere per una corretta politica di vendita	»	37

3. Le camere non si vendono da sole: elementi e strumenti di marketing	pag.	41
3.1. La progettualità mirata, un elemento differenziante	»	41
3.2. Il posizionamento sul mercato	»	42
3.2.1. L'importanza del prodotto e della sua identità	»	43
3.2.2. La <i>Unique Value Proposition</i> della struttura	»	48
3.2.3. Le camere sono i tuoi prodotti	»	50
3.2.4. Il prodotto giusto per il target giusto	»	51
3.2.4.1. Le <i>guest personas</i>	»	53
3.3. Il posizionamento geografico: come interagire con la destinazione	»	56
3.3.1. Individuare i reali competitor e fare benchmarking	»	57
4. Marketing digitale	»	59
4.1. Il posizionamento online: come governarlo	»	59
4.1.1. Il sito web	»	60
4.2. Il posizionamento sui motori di ricerca: l'importanza della SEO	»	61
4.3. I social media non sono vetrine ma strumenti di vendita	»	63
4.4. Mail, newsletter, sales letter	»	64
4.5. WhatsApp Business, live chat e chatbot come strumenti di vendita	»	67
4.6. Google Travel, Google Hotel e Google Ads: come, quando e perché	»	69
4.7. Le sponsorizzate su Facebook & Instagram	»	72
4.7.1. Retargeting e remarketing	»	74
4.8. Il blog, tempo ben speso o no?	»	75
4.9. Le azioni e gli strumenti di promozione offline: alcuni spunti	»	76
5. Online distribution	»	81
5.1. No, le OTA non ti sono [quasi mai] nemiche	»	81
5.2. La distribuzione dei tuoi prodotti come elemento distintivo	»	83
5.2.1. Come gestire i portali di prenotazione	»	84
5.2.2. Come gestire i canali di vendita a tariffazione statica	»	87
5.2.3. Altri canali di vendita	»	92
5.2.4. La coerenza della distribuzione tra online e offline: alcuni esempi da non imitare	»	94
6. Lo staff che vende	»	97
6.1. Hotel staff, come coinvolgerlo per aumentare il fatturato	»	97
6.1.1. L'importanza di cambiare mindset	»	98

6.1.2. Come gestire la comunicazione con lo staff	pag. 98
6.2. Upselling e cross-selling	» 100
6.2.1. Quando fare upselling e cross-selling	» 102
6.3. Come interagire con l'ospite per migliorare le occasioni di vendita	» 104
6.4. Vendere al telefono	» 107
6.5. Buone pratiche per organizzare lo staff	» 109
6.6. Cercare e selezionare le figure chiave utilizzando gli strumenti online	» 110
6.6.1. Creare e gestire gli annunci su LinkedIn	» 111
7. Strategie di prezzo, la gestione delle tariffe	» 113
7.1. La <i>storia</i> del prezzo	» 113
7.1.1. La storia delle vendite in hotel	» 114
7.1.2. Le tipologie di camera	» 116
7.1.3. Le tariffe di partenza per tipologia: le <i>bottom rate</i>	» 116
7.2. Il passaggio dal listino fisso alla griglia dinamica: come fare?	» 118
7.2.1. Il calendario ragionato, costruiamolo insieme	» 124
7.2.2. La previsione della domanda: come costruire il <i>forecasting</i>	» 125
7.2.3. I rischi del mestiere, come gestirli e/o evitarli	» 127
7.3. Il <i>nesting</i> : come determinare le camere in vendita per segmento	» 128
7.4. L'utilizzo delle restrizioni tariffarie: come e quando	» 130
7.4.1. <i>Minimum stay</i>	» 130
7.4.2. <i>Not refundable</i>	» 131
7.4.3. Le <i>cancellation policy</i> come strumento di disintermediazione	» 132
8. L'importanza di conoscere i propri costi: l'Activity Based Costing	» 135
8.1. Cos'è, come e perché dobbiamo implementarlo	» 135
8.2. L'importanza dell'analisi delle incidenze, alcuni strumenti	» 136
8.3. Come creare un processo di controllo dei propri costi	» 137
8.3.1. Spa e ristorante: servizi aggiuntivi da vendere bene	» 142
8.4. Il budget dei costi come strumento di lavoro: come impostarlo	» 151
9. Strumenti per l'ottimizzazione delle vendite e Intelligenza Artificiale	» 155
9.1. Come scegliere i migliori strumenti	» 155

9.2. AI e gestione delle entrate	pag. 156
9.2.1. Analisi predittiva	» 157
9.2.2. Personalizzazione dei prezzi	» 158
9.2.3. Ottimizzazione dell'inventario	» 159
9.2.4. Adattamento alle condizioni di mercato	» 161
9.3. Alcune considerazioni sull'AI	» 162
Conclusioni	» 165
Postfazione , di <i>Massimiliano Schiavon</i>	» 167
Bibliografia	» 169

Prefazione

di *Damiano De Marchi**

Agli albergatori.

L'Italia è il Paese degli alberghi: prima in Europa per numero di strutture e di posti letto, terza al mondo. Una concentrazione unica di oltre 32 mila pensioni, locande, garni, fino ai Grand Hotel, ville e palazzi che costellano il nostro territorio, costituendo l'ossatura del sistema turistico italiano. Che non esista turismo senza domanda è insito nella sua stessa definizione, ma il carattere integrato dei fattori di attrattiva e delle attività – essenziali e di supporto – della produzione turistica in Italia è indissolubilmente collegato all'offerta ricettiva. Turismo è soggiorno, o più genericamente è ospitalità. Il resto è secondario, nonostante gli altri elementi del prodotto turistico abbiano, *de facto*, impatti sempre più significativi sulle scelte di viaggio, sui budget di spesa, sui comportamenti a destinazione, sulle priorità del visitatore.

La centralità di questo comparto nel sistema turistico complessivo si rivela inoltre nell'uso stesso nel Belpaese delle statistiche ufficiali: da arrivi e presenze rilevati negli esercizi ricettivi si giudica ancora oggi la bontà delle scelte politiche, si misura l'efficienza della pianificazione strategica di destinazione, si delineano gli obiettivi della prossima stagione. Un po' miope e un po' retrò, si potrà – non a torto – affermare, specialmente se si prendono in considerazione le sfide attuali del manager del turismo, dalla gestione sostenibile fino al rapporto con le domande, e della conseguente mutazione ontologica dei propri obiettivi. Inoltre, a un occhio realmente esperto del settore questo risulta decisamente parziale, visto che i pernottanti rappresentano solo una quota dell'intero panorama turistico. I motivi alla base di tutto questo sono molteplici, a partire proprio dalla capillarità della presenza ricettiva: 1 posto letto alberghiero ogni 26 italiani, rapporto che diventa 1 a 11 se si conta tutta la ricettività registrata. Nelle poche righe a disposizione voglio però soffermarmi su una ragione che, nonostante rappresenti una delle radici innegabili della storia del turismo italiano moderno, mi pare non sia mai

* Professore di Marketing del Turismo presso l'Università Ca' Foscari di Venezia.

emersa dall'oblio della memoria. Ossia che ancora prima delle guide turistiche del Touring Club di fine Ottocento e delle iconiche campagne di comunicazione ENIT della prima metà del secolo scorso, erano i singoli hotel a fare advertisement, creando, a volte intenzionalmente, motivazioni di visita per i nascenti centri turistici dell'Italia postrisorgimentale.

Una prefazione non è certamente il luogo più consono per fare disamine di dettaglio, ma è curioso sottolineare come alcuni elementi evidenziati nelle stampe pubblicitarie alberghiere del XIX secolo siano ancora di stretta attualità per il marketing operativo: l'esplicitazione a tutta pagina del nome del proprietario, il focus sui servizi innovativi "*ascensore idraulico ... illuminazione elettrica*" ed esclusivi "*bagno in camera o nella corte ... servizio omnibus per la stazione ferroviaria*", la comunicazione targhettizzata "*ai signori laghisti, viaggiatori, commercianti ed estere famiglie*", le scelte di tariffazione. Fattori che ci fanno percorrere velocemente la curva della crescita impetuosa del turismo in Italia nei decenni, passato dalle migliaia ai milioni, cartina di tornasole di un'esigenza di viaggio sempre più radicata nei bisogni dell'essere umano contemporaneo, e per la stessa ragione molto più complessa.

Da qui nasce l'esigenza per le imprese alberghiere che vogliano non solo rimanere sul mercato, ma anche ribadire il proprio ruolo storico di protagonisti del settore e costruire un nuovo rapporto con le destinazioni che si sta facendo sempre più imprescindibile in ottica di sostenibilità, di essere il più possibile aggiornate rispetto ai temi delle proprie performance, del proprio posizionamento, della costruzione di proiezioni a orizzonti temporali dinamici anche grazie alle potenzialità delle tecnologie a disposizione. Affrontandoli innanzitutto con la voglia di aumentare la consapevolezza di quale sia la propria situazione attuale, successivamente con un approccio pragmatico e personalizzato in base alle sfide da intraprendere e ai valori che caratterizzano l'impresa stessa. Con il personale auspicio che da questo percorso nascano nuovi orientamenti che percolino all'intero settore turistico italiano, al quale il mondo possa guardare come esempio virtuoso. Buona lettura.

Premessa

Quando si parla di “*revenue management*” si tende a pensare a impossibili calcoli matematici, incomprensibili fogli excel, complesse valutazioni sui prezzi da applicare. Tutto quello che questo testo intende sdoganare. Perché quando si parla di **revenue** si parla della gestione economica di una struttura ricettiva. E la gestione economica ha a che fare con ogni singolo settore dell’hotel.

Ogni attività che viene svolta è imprescindibile per poter effettuare un’analisi predittiva o, più semplicemente, qualsiasi considerazione in merito all’andamento di un hotel. Non solo è importantissimo comprendere questo concetto, ma va detto che sempre di più – in un’ottica di personalizzazione dell’offerta – occorrerà tenere conto di tale approccio per comprendere appieno e svolgere nel migliore dei modi quello che viene chiamato *revenue management*.

Dico non a caso “viene chiamato” perché ancora oggi esiste molta confusione intorno a questa definizione. E questo libro nasce proprio dall’esigenza di fornire gli strumenti necessari innanzitutto per capire davvero cosa sia il revenue management, tra miti da sfatare ed errate convinzioni dure a morire. Per questo non ho voluto usare la parola *revenue* nel titolo. Perché si parla soprattutto di vendita e la vendita è una storia. Una storia che ha a che fare con moltissime variabili e che è impossibile racchiudere dentro una parola, come per troppo tempo forse è stato fatto.

Dopo oltre vent’anni di esperienza in questo settore mi sono reso conto che ancora molti, troppi albergatori hanno le idee confuse da questo punto di vista (e non certo per colpa loro) e anche per questo l’evoluzione della vendita viene spesso rallentata. Perché si aspettano dal *revenue management* – o meglio, da quello che erroneamente o limitatamente si intende per *revenue management* – dei risultati che una sola e unica disciplina non potrà mai portare. Capire questo significa già cambiare prospettiva e acquisire una visione

più ampia della materia, oltre a una consapevolezza dei limiti e delle realistiche opportunità spesso non colte.

Attraverso una lettura a tutto campo dell'attività alberghiera, auspico un cambio di prospettiva che porti a una valutazione più lucida del concetto di vendita. Che vada oltre gli stereotipi che rallentano la crescita – non soltanto economica – del settore ospitale e che in qualche modo vinca le resistenze di molti operatori a intraprendere cambiamenti e azioni più lungimiranti.

1

Introduzione alla gestione dei prezzi e delle entrate

Il piano non è nulla, la pianificazione è tutto.

Winston Churchill

1.1. Per un approccio olistico. Perché il revenue non è mai solo “revenue”

L'evoluzione del mondo alberghiero vede il *revenue management* sempre meno relegato all'attività di definizione del prezzo e sempre più olistico. L'approccio olistico rappresenta una filosofia strategica che va ben oltre la tradizionale pratica di regolare i prezzi delle camere in base alla domanda e alla disponibilità. Questa visione complessiva coinvolge una serie di elementi interconnessi che vanno dalla collaborazione tra reparti interni all'hotel alla considerazione dettagliata dei diversi segmenti di clientela, dalla gestione attiva dell'inventario alla personalizzazione delle offerte, con un occhio attento alle dinamiche del mercato e alle esigenze specifiche dei clienti.

Uno degli aspetti fondamentali dell'approccio olistico è l'integrazione delle funzioni all'interno dell'hotel. Ciò significa che reparti come vendite, marketing, front office e gestione degli eventi devono lavorare in sinergia, condividendo informazioni e collaborando per sviluppare strategie coese. Questa integrazione non solo favorisce una visione completa delle operazioni alberghiere, ma permette anche di adottare approcci strategici che tengono conto di molteplici variabili.

La **segmentazione accurata del mercato** è un altro pilastro dell'approccio olistico. Non si tratta solo di distinguere tra clienti business e *leisure*, ma di analizzare approfonditamente le caratteristiche e le preferenze di ciascun segmento. Questa segmentazione avanzata consente una personalizzazione delle strategie, adattando l'offerta in base alle specifiche esigenze di ciascun gruppo di clientela.

L'approccio olistico dedica particolare attenzione alla **gestione dell'inventario delle camere**, che significa regolare non solo i prezzi, ma anche la disponibilità delle camere in base a previsioni di domanda, considerando fattori come eventi locali, stagionalità e tendenze del mercato. L'obiettivo è

massimizzare il rendimento complessivo, evitando la perdita di opportunità di vendita o l'eccessiva diluizione dei ricavi.

L'analisi dei dati e l'utilizzo di tecnologie avanzate sono componenti cruciali di un approccio olistico. Attraverso l'analisi dei dati storici e l'utilizzo di strumenti all'avanguardia, gli hotel possono comprendere le tendenze passate e prevedere i comportamenti futuri dei clienti. Questa prospettiva orientata ai dati consente una risposta più rapida alle dinamiche del mercato, migliorando la precisione delle previsioni e l'efficacia delle strategie di revenue management.

La **personalizzazione dell'offerta** rappresenta un ulteriore elemento distintivo. Non si tratta solo di offrire tariffe personalizzate, ma di creare esperienze uniche per i clienti. Questo può includere pacchetti personalizzati, offerte speciali e servizi complementari che vanno oltre la semplice sistemazione, contribuendo a differenziare l'offerta dell'hotel sul mercato.

La **gestione della reputazione online** è altresì fondamentale. La reputazione online gioca un ruolo sempre più significativo nelle decisioni di prenotazione. Un approccio olistico coinvolge la gestione attiva delle recensioni dei clienti, cercando di migliorare continuamente la reputazione online attraverso l'eccellenza del servizio e l'attenzione alle esigenze degli ospiti.

In sintesi, l'approccio olistico è un approccio completo che abbraccia una visione integrata delle operazioni, cercando di massimizzare i ricavi complessivi attraverso la sinergia tra diverse funzioni e la considerazione attenta di una serie di fattori. Questa filosofia incorpora una serie di strategie avanzate per migliorare l'esperienza del cliente e la redditività dell'hotel nel suo complesso.

1.2. Quella resistenza al cambiamento che impedisce di crescere

Inutile negare che non sempre negli hotel italiani sia facile parlare di rinnovamento, da tutti i punti di vista. Vediamo come il reiterare abitudini malsane o non più efficaci possa portare a un pericoloso immobilismo e a condizionare negativamente il futuro [e il presente] dell'hotellerie e, di conseguenza, anche la vendita. Le spiegazioni sono molteplici. Non sempre funzionali a giustificare tale diffusa tendenza a rimanere ancorati alla rassicurante consuetudine, ma certamente utili a comprenderne meglio le dinamiche.

La prima motivazione è da ricercarsi nel fenomeno del **passaggio generazionale**, molto comune dal momento che numerose strutture in Italia sono a gestione familiare. La situazione tipica è quella della generazione precedente che vorrebbe/dovrebbe passare il testimone a quella successiva, rimanendo però aggrappata a un modo di lavorare dal quale fa fatica a staccarsi. Un modo di lavorare che però, per quanto abbia funzionato in pas-

sato, non è più adatto alle nuove esigenze degli ospiti. E così ci troviamo di fronte a padri che vorrebbero essere aiutati dai figli i quali, a loro volta, scalpitano per prendere in mano le redini dell'azienda di famiglia, ma non vengono mai lasciati liberi di apportare cambiamenti. Perché questo attaccamento al passato? I padri, in Italia, hanno sì fatto la storia dell'ospitalità, ma – inutile negarlo – in un momento storico ed economico molto più fiorente. Quando per essere albergatore non era necessario avere tutte le competenze che si hanno oggi. Diverse situazioni fiscali, poche necessità di promozione, assenza del digitale, ospiti affezionati. Oggi chi ha gestito un hotel nei decenni passati si trova nella condizione, sì, di comprendere le nuove istanze del settore, ma, allo stesso tempo, conserva – o vuole conservare – l'intima convinzione che il suo *modus operandi* possa essere applicabile anche al presente e, perché no, anche al futuro. Così i passaggi di consegne restano in stand-by e i figli nel limbo insieme alle auspicabili innovazioni. Un altro nemico del cambiamento è l'immarcescibile e diffusissimo mantra “**ma abbiamo sempre fatto così**”. Mai come nelle procedure lavorative i mantra possono portare, come una profezia autodeterminante, al successo o all'insuccesso di un progetto. Ecco, *abbiamo sempre fatto così* è uno di questi. La coperta di Linus, la comfort zone per antonomasia. L'espressione che più spesso chi si occupa di innovazione – da tutti i punti di vista – si sente ripetere nel mondo dell'ospitalità e non solo. Fino a qui, tutto bene. Basta che funzioni. Il problema sopraggiunge quando questa espressione rappresenta soltanto uno schermo che vorrebbe proteggere l'albergatore dalla paura di cambiare. Un cambiamento che si trova spinto da due forze opposte: l'evidenza della necessità contro il conservatorismo.

La presunzione di conoscere le esigenze e i desideri degli ospiti è di certo un altro aspetto nemico del cambiamento. L'albergatore si convince che sia il cliente a ricercare un certo servizio o una determinata formula di ospitalità, quando in realtà è lui stesso a volerlo. A volte per banale pigrizia. Ogni cambiamento richiede coraggio, risorse e investimenti. E allora è meglio scaricare sull'ospite le responsabilità di una mancata innovazione e continuare a dormire sugli allori, finché si può [e anche quando non si potrebbe]. A volte, appunto, per la presunzione – anche in buona fede – di conoscere a fondo gli ospiti vecchi, nuovi e futuri. Si tende a dire che “*Gli ospiti vogliono questo o quello*”, che gli ospiti “*Sono abituati in un certo modo, che non si sono mai lamentati e che non accetterebbero certi cambiamenti*”. Per esempio, nel corso degli anni mi è capitato di seguire molte strutture nel percorso di cambiamento delle politiche di pricing e oggi posso dire a ragion veduta che si tratta di un problema tutto dell'albergatore. Gli ospiti sono ormai da tempo abituati a tariffe dinamiche e flessibili – dal settore dei trasporti agli acquisti online – e posso assicurare che quello dell'abitudine, da parte loro, non è mai stato un problema. E se qualche volta lo è stato, è servito per effettuare quel cambio di clientela auspicabile e necessario. Lo stesso si potrebbe

dire per il passaggio da pensione completa a b&b e per tante altre evoluzioni in atto, molto meno traumatiche per il cliente che per l'albergatore.

1.3. I miti da sfatare

Gli errori sono spesso causati da una mentalità distorta sulla materia. Credenze o convinzioni quasi mai supportate da dati concreti o dalla realtà pratica ma ben radicate nell'immaginario alberghiero. Idee preconcepite o equivoci comuni che vanno troppo spesso a influenzare le decisioni strategiche. Di seguito, i miti più diffusi tra gli operatori.

- Gestire prezzi ed entrate vuol dire vendere a prezzi bassi.
- Gestire prezzi ed entrate significa vendere principalmente sulle Online Travel Agencies (OTA).
- Gestire prezzi ed entrate significa aumentare il fatturato ma abbassare il profitto.
- Gestire prezzi ed entrate non ha niente a che fare con il servizio.
- Gestire prezzi ed entrate significa fare occupazione.

Analizziamo questi punti a uno a uno e scopriamo se nascondono un fondo di verità oppure no. Perché comprendere cosa non si debba fare è già un passo importante.

No, abbassare i prezzi non è la soluzione se per abbassare si intende *svendere*. Molto semplicemente, nei periodi di maggiore richiesta – a ridosso di ricorrenze e di eventi che coinvolgano la destinazione, per esempio – è possibile alzare i prezzi rispetto alla media grazie alla presenza di domanda e di predisposizione alla spesa. Al contrario, nei periodi in cui la richiesta è inferiore, occorre essere disposti ad abbassare le tariffe per incoraggiare la potenziale clientela e stimolare la domanda latente.

No, vendere esclusivamente sulle OTA [Online Travel Agency, Booking.com/Expedia ecc.] non significa gestire correttamente prezzi ed entrate. Significa “fare niente” e limitarsi a stare in vetrina. Ancora oggi moltissimi albergatori vedono nelle OTA un nemico da contrastare, senza capire che si tratta di canali di vendita importanti che rappresentano invece una grande opportunità. Possono fornire quella visibilità, quel respiro internazionale, quell'accesso a mercati altrimenti inaccessibili e quella distribuzione capillare che un hotel con le sole proprie forze non riuscirebbe a raggiungere. Basti pensare che chiunque, dall'altra parte del mondo, grazie a booking.com, è in grado di trovare tutti gli hotel presenti in una determinata destinazione. Hotel che, solo grazie al proprio sito web, non avrebbero mai potuto ottenere tale visibilità.

Le OTA investono moltissimo in marketing: la tecnologia che usano, l'assistenza multilingua h24, la fiducia che sono in grado di ottenere dagli utenti, la quantità enorme di dati e le interfacce sempre più all'avanguardia mettono queste piattaforme nella condizione di ottenere performance che nessun hotel, indipendente o di catena, potrebbe replicare. È invece consigliabile destinare una parte di camere alla vendita sulle OTA per acquisire visibilità e una parte alla vendita diretta puntando per esempio a servizi aggiuntivi o nicchie di mercato [vedi cap. 5].

No, il revenue – attentamente bilanciato – non porta ad alzare il fatturato e ad abbassare il profitto. Riduzioni indiscriminate delle tariffe per aumentare l'occupazione possono erodere il ricavo medio per camera, mentre costi operativi aggiuntivi e strategie di sconto possono influire negativamente sulla redditività complessiva, nonostante un incremento del fatturato. Un approccio equilibrato è essenziale per massimizzare il valore complessivo.

Sì, il revenue management è strettamente correlato al servizio. Non solo numeri, abbiamo detto. In effetti, come potrebbe la definizione di una tariffa non tenere in considerazione il valore percepito dall'ospite? Se questo è disposto – o non è disposto – a spendere una determinata cifra dipende anche e soprattutto dal tipo di accoglienza che viene lui riservata. Prima di determinare il prezzo finale occorre prendere in considerazione molteplici fattori – qualità del servizio in primis – onde evitare problematiche relative alla brand reputation, per esempio.

Sì, quello di “occupazione” è un concetto inconsistente. Riempire l'hotel è ancora oggi il miglior ansiolitico per ogni albergatore. Le stesse destinazioni, nel fare i bilanci stagionali, tengono in considerazione fattori come presenze, pernottamenti e, appunto, occupazione degli hotel. Sembra banale – ma è evidente che non lo sia – dover continuare a spiegare quanto sia la qualità di un soggiorno – molto più della **quantità** di soggiorni – a pesare sulla valutazione delle performance di un hotel. Meglio vendere bene che vendere tanto. Semplice, no? No, a quanto pare. Per questo torneremo più volte sul concetto di **qualità della vendita**, dove per qualità non si intende soltanto l'applicazione di un prezzo più alto della media ma, per esempio, incremento delle recensioni positive, raggiungimento di acquirenti in target, attività di upselling, fidelizzazione etc.

In definitiva, vale sempre la mai abbastanza citata definizione che ha dato Robert Cross nel 1997, secondo cui **“il revenue management significa stabilire il prezzo giusto al cliente giusto nel momento giusto”**¹.

La gestione dei prezzi e delle entrate è una strategia, una materia trasversale a tante altre, tra cui marketing, direzione aziendale, contabilità e finanza,

1. Cfr. Robert G. Cross *“Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination”*, 1997.

risorse umane – non una scienza, come vuole una certa vulgata comune – di distribuzione delle camere al fine di vendere direttamente quelle migliori alla tariffa migliore per la proprietà e per l'ospite. Questa disciplina insegna come modificare il prezzo e le strategie distributive in base all'andamento della domanda, in modo da incrementare i ricavi e il tasso di occupazione in ogni periodo dell'anno.

1.3.1. La disintermediazione non è un clic

La disintermediazione non è un mito, ma una vera e propria mitologia. Non si contano i corsi, i webinar, i libri e gli articoli che promettono di insegnare agli albergatori a disintermediare. Ma come si fa, dico io, a insegnare la disintermediazione? Innanzitutto, si tratta di un concetto talmente ampio e sfaccettato che non può avere a che fare con un'unica attività da imparare leggendo un testo o prendendo parte a un evento formativo. Se così fosse le OTA sarebbero fallite da un pezzo. Il problema è che il termine *disintermediazione* in sé può significare tutto e il contrario di tutto. Tanto per fare qualche esempio:

- ottenere prenotazioni dirette attraverso campagne gestite in maniera scorretta tanto da rendere insostenibili i costi di acquisizione è **disintermediazione**;
- non essere presenti sulle OTA e ricevere dieci prenotazioni in un anno è **disintermediazione**;
- acquisire clienti grazie all'applicazione di una Disparity rate selvaggia [ovvero il non allineamento tariffario sui diversi canali di vendita] che preveda un drastico abbassamento dei prezzi sul sito dell'hotel rispetto a quelli proposti dalle OTA è **disintermediazione**. Certo, si può pensare a una prospettiva di questo genere per periodi limitati o situazioni particolari, ma occorre saperla gestire molto bene.

Iperboli? Non sempre [specie per quanto riguarda il primo caso]. Fatto sta che per ogni struttura esiste un obiettivo diverso di disintermediazione. In termini di tipologie, di percentuali, di costi, di investimenti, di risorse impiegate. La finalità è quindi sì quella di aumentare la percentuale di prenotazioni dirette ma in maniera ragionata e con la consapevolezza che la disintermediazione non è una singola attività ma un processo. Un processo che può essere anche di non breve durata. Per esempio, la valutazione del risultato può variare molto a seconda che si tratti di una struttura che abbia particolare interesse alla fidelizzazione rispetto a una per la quale invece la clientela repeater non sia così importante [potrei azzardare a fare riferimento agli hotel presenti nelle città d'arte con un'alta percentuale di stranieri, ma non è sempre vero nemmeno in questo caso]. In qualche caso ci sarebbe da interrogarsi

sulla qualità del *fidelizzato*; un ospite fidelizzato non sempre è un valore ma a volte un impedimento alla crescita: dipende sempre dalla tipologia di hotel, dal periodo e da molti altri fattori. In definitiva, quali sono gli aspetti che portano un reale aumento della percentuale di prenotazioni dirette? Il posizionamento del sito, l'usabilità del booking engine, la capacità di comunicare correttamente al telefono e via mail, la profilazione delle campagne, la forza del brand, la personalizzazione dell'offerta, la reputazione, la distribuzione, il marketing mix, la qualità del servizio, le relazioni di valore, i social e, non in ultimo, le politiche di prezzo [che a loro volta sono interdipendenti con molti degli aspetti appena citati]. Come si fa a insegnare tutto questo con un corso [a meno che non sia personalizzato e che non duri – che so – un anno]? La verità è che questo termine viene utilizzato come specchio per le allodole per attrarre albergatori con il miraggio di *non pagare più le commissioni alle OTA*, espressione che già racchiude in sé tutta la miopia di un modus operandi che forse – e dico *forse* – potrà portare un risparmio nel brevissimo periodo, ma niente di più. A meno, ovviamente, che tutto ciò non faccia parte di una progettualità più ampia.

Un altro quesito su cui voglio porre l'attenzione è poi questo: dopo aver risparmiato la fee dovuta alle OTA, come viene capitalizzata l'avvenuta – ammesso e non concesso che sia avvenuta – disintermediazione? Ci si limita a sfregarsi le mani e a contare gli euro risparmiati o si cerca di capitalizzare la prenotazione diretta? Dico questo perché molte volte mi è capitato di non vedere sfruttato correttamente il vantaggio di gestire una prenotazione dall'inizio alla fine. La prenotazione diretta non offre infatti soltanto un risparmio nell'immediato – tutto sommato il vantaggio meno significativo –, ma la possibilità di entrare immediatamente in contatto con l'ospite. Senza intermediari, appunto. E questo significa generazione di fiducia, comunicazione migliore, gestione consapevole dei dati, maggiori possibilità di fare upselling. Quante volte – e in quale modo – queste attività vengono svolte in maniera proficua? Tanta fatica e tante spese, spesso, per arrivare a niente.

1.3.2. Il prezzo è soltanto una conseguenza

“Il revenue manager è quello che fa i prezzi”. Ecco un'altra leggenda da confutare. Il prezzo è il risultato di tanti fattori sia materiali che immateriali. Il revenue manager è casomai un *equilibrista* demandato a bilanciare nel miglior modo possibile tutte queste componenti.

Componenti materiali

- **Costi operativi:** questa componente include i costi tangibili associati direttamente alla fornitura del servizio alberghiero. Ciò comprende i costi del personale, della manutenzione delle strutture, delle utenze e dei mate-