

SILVIA TRAMPETTI

MANAGEMENT  
PER IL TURISMO.

*Strategie per l'aumento del ricavo e del valore di strutture ricettive  
in un mercato turistico potenziale.*

Morlacchi Editore U.P.

Prima edizione: 2018

ISBN/EAN: 978-88-6074-948-2

copyright © 2018 by Morlacchi Editore, Perugia. Tutti i diritti riservati. È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la copia fotostatica, non autorizzata. Mail to: [redazione@morlacchilibri.com](mailto:redazione@morlacchilibri.com)

[www.morlacchilibri.com](http://www.morlacchilibri.com).

Finito di stampare nel mese di gennaio 2018 da Digital Print-Service, Segrate (Milano).

# Indice

Introduzione. <i>La missione della ricerca</i>	5
Capitolo 1.	
Il Revenue Management	9
1.1 <i>La base</i>	11
1.2 <i>Le domande da porsi</i>	12
1.3 <i>I costi</i>	15
1.4 <i>Perché il Revenue Management è utile agli hotel</i>	16
1.5 <i>Consigli strategici per l'aumento del fatturato</i>	19
1.6 <i>Buone pratiche per aumentare i profitti evitando le spese superflue</i>	20
1.7 <i>Gli strumenti del Revenue</i>	22
Appendice: Alcuni Miti sul Revenue	28
Capitolo 2.	
Strategie e tecniche per la creazione di un piano di marketing per hotel	31
Capitolo 3.	
L'importanza della "comunicazione integrata": la sincronia del "marketing online" e "offline".	
Strategie per la "trovabilità in rete" e tecniche per la "gestione dell'accoglienza"	37
<i>Intervento introduttivo a cura della Prof.ssa Diana Pardini</i>	37
3.1 <i>Il sito internet per presentarsi. Trasmettere qualità e invitare al contatto</i>	38

3.2	<i>Campagne Google Adwords. Cosa sono e perché sono importanti</i>	40
3.2.1	<i>Buone pratiche per l'ottenimento di risultati</i>	43
3.2.2	<i>Sono un piccolo hotel con poche camere e con un budget modesto. Quali vantaggi per me?</i>	46
	Focus: Missione disintermediare. Conquistare l'indipendenza della propria struttura attraverso il recupero del rapporto con l'ospite	47
3.3	<i>Social network e turismo: un compromesso che può esistere</i>	49
3.4	<i>Il Front office. La "vera presentazione" e canale di "vendita diretta"</i>	53
Capitolo 4.		
	Le azioni per l'aumento della percezione del valore di ciò che sappiamo offrire. Valorizzarsi e valorizzare	57
4.1	<i>Green marketing o Eco-marketing: abbattere i costi e accrescere la qualità del vostro hotel per una scelta responsabile</i>	57
4.2	<i>Strategie di Brand Reputation</i>	60
4.3	<i>Marketing territoriale: promuovere il proprio territorio online</i>	63
Capitolo 5.		
	Ricerche di settore e approfondimenti	67
5.1	<i>Il "merito" dell'estate 2017</i>	67
5.2	<i>Statistiche 2016 sull'andamento del turismo internazionale e italiano</i>	70
5.3	<i>Risultati del Paese Italia nello scenario internazionale del turismo</i>	76
5.4	<i>Il viaggio in Italia: una meta che affascina e attrae i turisti</i>	78
5.4.1	<i>Le potenzialità del patrimonio artistico italiano e quelle non ancora sfruttate</i>	80
	Conclusioni. Con il contributo del Dott. Gianfranco Roberto Lupetti	83
	Sitografia	89

# Introduzione

## *La missione della ricerca*

Questo lavoro nasce con la missione di realizzare una pubblicazione di ricerca per lo specifico settore del management turistico-alberghiero, con contributi e risultati aggiornati agli ultimi andamenti.

La ricerca, con sole fonti ad oggi riferite ai contenuti che il web fornisce di esperti in materia, si focalizza sulle strategie per la massimizzazione dei ricavi e per l'accrescimento del valore di strutture ricettive attraverso il marketing e la comunicazione. Per questo, il lavoro ha lo scopo di dimostrarsi “di utilità pratica” verso manager dell'ospitalità per acquisire consapevolezza, o altrimenti ricevere conferme sul proprio operato, circa le potenzialità che i nuovi mezzi di comunicazione offrono a beneficio della propria attività lavorativa per il conseguimento di un risultato nel lungo termine.

Quello che muove infatti la pubblicazione è lo spirito di essere una “guida” al lavoro: si affrontano, per questo motivo, nel corso della trattazione, più argomenti connessi da un filo logico comune nell'intento di fornire una visione ampia di tutte quelle variabili necessarie ad un corretto management dell'hotel. Si parte dall'impostazione economica, che dovrebbe adottare la struttura ricettiva per ottenere ricavi, ovvero guadagni, per arrivare a tutte quelle misure, atteggiamenti e accorgimenti per conseguire risultati sia in visibilità che in rapporti maggiormente fidelizzati con i propri stessi clienti.

Il Revenue Management (Cap.1), infatti, è quell'impostazione di partenza, la quale fa sì che una struttura si ponga nel mercato di riferimento secondo un "metodo" preciso ed organizzato.

La conoscenza in modo approfondito del mercato verso il quale la struttura si proietta, gli studi che conducono alla corretta determinazione delle tariffe, la formulazione delle strategie di marketing più opportune alla promozione del servizio, sono tutte variabili che muovono verso un unico obiettivo: quello di proporre al pubblico giusto, il giusto prodotto attraverso la giusta comunicazione<sup>1</sup>.

Perché i clienti dovrebbero scegliere un hotel piuttosto che un altro e su cosa dovrebbe agire l'hotel per attirare clienti? Questa è la domanda cruciale dalla quale il metodo trae le sue fondamenta per lavorare verso due direzioni: quello del valorizzarsi – facendo emergere o altresì migliorando le potenzialità della struttura ricettiva – e quello del saper valorizzare il territorio di riferimento in cui è posizionata – punto di forza, come vedremo nella trattazione, per studiare quel pacchetto su misura di gradimento per il cliente ideale, per il quale vorremmo ricevere maggiore fiducia.

Nel Cap. 2 si approfondiscono le Strategie e le Tecniche per la creazione di un piano marketing per hotel. Come sarebbe possibile attirare clienti con un sistema pianificato e mirato, pensando quale cliente potrebbe essere servito al meglio e come attrarlo in vista della collocazione geografica dell'hotel. Come strutturare un piano per sapersi destreggiare in un mercato altamente competitivo e valutare i risultati.

Sulla "comunicazione integrata" (Cap. 3) per far trovare il proprio hotel online da potenziali clienti che non lo conoscono e sulle tecniche per presentarlo al meglio nei canali web di ultima generazione. Come far percepire al cliente la qualità del servizio e come stringervi nello stesso tempo un rapporto duraturo e fidelizzato ottenendo un risultato tangibile ed economico in struttura nel lungo termine.

---

1. Rimando alla pagina 15 per la consultazione dell'argomento e la citazione dell'esperto.

Per tutte le scelte responsabili (Cap. 4) che potremmo attuare nell'hotel a sostegno dell'ambiente e che potrebbero dimostrarsi di grande gradimento per gli ospiti e per il portafoglio; i riscontri che permetterebbero di beneficiare di buona reputazione e riconoscenza verso il lavoro svolto dovuti a tutti quei momenti in cui i clienti hanno “parlato bene” dell'hotel. Le strategie per valorizzare il territorio in cui ci si trova progettando una “vera esperienza turistica” da raccontare a prossimi e futuri ospiti.

Le potenzialità del paese Italia nel turismo (Cap. 5), ai suoi recenti traguardi, e alle sue numerose possibilità e ancora sviluppi per il futuro perché il patrimonio naturalistico, storico, artistico è il requisito dell'Italia, che attrae turisti e che permette di studiare, di innovare e di creare specifici “concept” da cui ne potrebbe derivare una crescita costante e duratura per tutta l'economia turistica italiana.





# Capitolo 1

## *Il Revenue Management*

**S**ecundo uno dei massimi esperti nel settore Vito D'amico Ceo & Revenue Manager di Sicaniasc.it, Revenue significa “guadagni”: si parla infatti di Revenue Management o gestione dei ricavi quando si valutano tutte quelle leve per ottimizzare i guadagni di un'azienda. Nel settore alberghiero, significa instaurare un sistema per massimizzare l'occupazione, ottimizzare la tariffazione verso l'aumento del fatturato, anche nella bassa stagione<sup>1</sup>.

Nell'ambito delle strutture ricettive in generale, questo discorso potrebbe indurre ad alcune azioni, che non portano ad un vero risultato. Infatti “fare Revenue Management” non significa cambiare le tariffe come i competitors, vedere assiduamente i portali, chiuderli e riaprili in base a esigenze occupazionali senza una strategia o altrimenti ribassare i prezzi<sup>2</sup>.

In prima linea un focus centrale della strategia Revenue è individuare ed esaltare le potenzialità di una struttura ricettiva sfruttandone al meglio le caratteristiche e del territorio di riferimento in cui si trova, nell'interesse di creare un prodotto studiato su misura da offrire a po-

---

1. <http://digitalmarketingturistico.it/2455/il-revenue-management-cose-ma-soprattutto-cosa-non-e/>. Cfr p. 15 per la consultazione dell'argomento e la citazione dell'esperto.

2. <http://digitalmarketingturistico.it/2455/il-revenue-management-cose-ma-soprattutto-cosa-non-e/>

tenziali clienti<sup>3</sup>. L'intento è concentrarsi sull'influenza della domanda attraverso il prezzo, il marketing e la distribuzione ma, primariamente, si dovrebbe lavorare per conoscere il proprio mercato. Solo questa impostazione porta ad una corretta determinazione delle tariffe: "Revenue" significa "guadagni" e per procedere alla loro ottimizzazione è bene creare una tariffa che sia "revenue oriented"<sup>4</sup>. Per fare ciò, occorre studiare e approfondire i seguenti step.

Creare dapprima:

- una Bottom Rate<sup>5</sup>, sulla base dei costi alberghieri;

ed elaborare:

- un'analisi dello storico degli anni precedenti per individuare aree di miglioramento e per generare una tariffa di partenza in tutti i giorni dell'anno;
- un'analisi del proprio mercato per conoscere le abitudini e le esigenze di potenziali clienti;
- un'analisi dei competitors ovvero benchmarking<sup>6</sup>;
- uno studio di posizionamento;
- un'analisi swot ovvero dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce nel contesto di riferimento<sup>7</sup>.

Non è possibile sviluppare un Revenue Management senza prima creare un vero marketing di prodotto: questo consente di indirizzare i prodotti più adeguati ai target dei diversi segmenti, tipologia di camere e prodotti commercializzati. La conoscenza del nostro target o dei

---

3. <http://digitalmarketingturistico.it/2455/il-revenue-management-cose-ma-sopratutto-cosa-non-e/>

4. <http://digitalmarketingturistico.it/2455/il-revenue-management-cose-ma-sopratutto-cosa-non-e/>

5. La tariffa al di sotto della quale vendere è antieconomico.

6. "Comparazione delle performance, delle funzioni o dei processi delle organizzazioni [...] allo scopo non solo di raggiungere quelle performance ma di superarle" (commissione europea, 1996)

7. <http://digitalmarketingturistico.it/2455/il-revenue-management-cose-ma-sopratutto-cosa-non-e/>

nostri target aiuta a sviluppare campagne e promozioni mirate, a capire quando e come posizionarle, anche in base al nostro storico<sup>8</sup>.

Ruolo importantissimo nel Revenue è la formazione del personale di Front Office, oltre che manageriale. Ciò fa sì che sia presente una certa “qualità dell’accoglienza” e questo non può che avvalorare la Brand Reputation<sup>9</sup>.

## 1.1 *La base*

Cercherò di spiegare tutte quelle cose di cui dovremmo tener conto perché si parli veramente di gestione dei ricavi riportando il contributo di un esperto nel settore. Come sostiene Vito D’Amico, in una pubblicazione a cura dell’Istituto Nazionale per le Ricerche Turistiche, il Revenue tiene alle spalle lo Yield Management<sup>10</sup>, ma con una differenza: il cercare di influenzare o condizionare la domanda utilizzando la tariffa come uno strumento. Si utilizza infatti una combinazione di elementi in base al mercato: il prezzo, il marketing e la distribuzione per aumentare fatturato e massima occupazione, anche in bassa stagione<sup>11</sup>. Esiste Revenue Management quando vi è:

- tariffazione dinamica o no, ma sempre contestualizzata al segmento e al target di riferimento, che viaggia in quello specifico periodo dell’anno, settimana del mese o giorno della settimana.

---

8. <http://digitalmarketingturistico.it/2455/il-revenue-management-cose-ma-soprattutto-cosa-non-e/>

9. <http://digitalmarketingturistico.it/2455/il-revenue-management-cose-ma-soprattutto-cosa-non-e/>

10. <http://www.impresaturismo.it/archivio/66-novembre-2013/303-revenue-management-istruzioni-per-luso.html> 27/10/2017. Lo Yield Management era utilizzato dalle compagnie aeree per la gestione delle tariffe ed era basato sull’occupazione e distanza della data e su due condizioni: posti a basso costo per i viaggiatori sensibili ai prezzi (segmento “leisure”), posti ad alto costo per i viaggiatori sensibili al tempo (segmento “business”).

11. <http://www.impresaturismo.it/archivio/66-novembre-2013/303-revenue-management-istruzioni-per-luso.html>

Così si è capaci di dimostrarsi “reattivi” da parte del mercato nonostante siano cambiate le abitudini dei viaggiatori. Parliamo, infatti, di soggiorni più brevi e più frequenti, di viaggio a corto raggio o domestici. Questo significa: contrazione della permanenza media e della spesa pro-capite;

- marketing di prodotto: la promozione del “cosa possiamo offrire” a uno specifico target a uno specifico segmento, giorno o periodo dell’anno. In questo modo si è in grado di posizionarsi correttamente;
- marketing diretto e front office per lo sviluppo del contatto “one to one”. Si lavora con un’efficace disintermediazione;
- distribuzione con lo sviluppo di un marketing mix per colpire mercati sconosciuti e di pertinenza. Si consegue un vantaggio economico;
- reparti non room come il food and beverage, wellness/spa, sale congressi, perché consentono di ottenere un aumento del fatturato nei periodi con una tariffa vantaggiosa dove il turista sarà più predisposto a spendere per questi benefit. Altro vantaggio<sup>12</sup>.

## 1.2 *Le domande da porsi*

Per lavorare con il Revenue occorre avere una buona base di studi, ma, oltre ciò, è importante porsi anche alcune domande:

*Perché i clienti dovrebbero scegliere il mio hotel?* Sono molte e differenti le variabili che possono influenzare la notorietà di un hotel. Sicuramente la posizione geografica è così importante tanto da influenzare la scelta del cliente ma ci sono variabili su cui l’hotel non ha potere come la stessa posizione, il meteo ecc<sup>13</sup>.

---

12. <http://www.impresaturismo.it/archivio/66-novembre-2013/303-revenue-management-istruzioni-per-luso.html>

13. <http://www.impresaturismo.it/archivio/66-novembre-2013/303-revenue-management-istruzioni-per-luso.html>

*Su cosa dovrebbe agire l'hotel per attirare a sé i clienti?* Il prezzo è la variabile più importante, che ci consente di ottenere risultati immediati, ma è da non dimenticare che il cliente non cerca solo la convenienza ma feedback positivi sull'hotel. Importantissimo lavorare quindi alla Brand Reputation<sup>14</sup> su cui rientrano i commenti, opinioni e il passaparola<sup>15</sup>.

Da qui, la domanda centrale. Qualità e prezzo sono sempre connessi? Un prezzo alto non è sinonimo di qualità, come anche le stelle non ne sono indice. Non è possibile nemmeno vendere camere di bassa qualità a prezzo alto. Fare Revenue Management significa capire quando e quanto il mercato può pagare per la qualità del nostro prodotto, per la nostra accoglienza; è quest'ultimo a determinare la scelta o no dell'hotel. Il mercato deve essere l'obiettivo su cui puntare, il parametro da riuscire a comprendere per le necessità e i bisogni che presenta. Questa è la chiave del successo dell'hotel sia sotto il profilo occupazionale/produttivo, che reputazionale, perché il tutto deve orientarsi verso l'adeguamento del prezzo a esigenze e richieste del mercato<sup>16</sup>. Per fare questo occorre partire da:

- la definizione del proprio hotel valorizzandone le potenzialità;
- l'identificazione del target, ovvero capire chi è il potenziale cliente dell'hotel, cosa cerca in questo, a quale tariffa e i suoi bisogni;
- il mercato di provenienza interessato all'hotel; quale il periodo dell'anno, quali giorni e potere di spesa;
- i canali di distribuzione, che determinano la conoscibilità dell'hotel ai clienti: capire il cliente quali canali preferisce (se un operatore o la ricerca online per esempio)<sup>17</sup>.

---

14. Vedi paragrafo 4.2 Strategie di Brand Reputation, cfr. cap. 4.

15. <http://www.impresaturismo.it/archivio/66-novembre-2013/303-revenue-management-istruzioni-per-luso.html>

16. <http://www.impresaturismo.it/archivio/66-novembre-2013/303-revenue-management-istruzioni-per-luso.html>

17. <http://www.impresaturismo.it/archivio/66-novembre-2013/303-revenue-management-istruzioni-per-luso.html>