

STRATEGIE DI REVENUE MANAGEMENT E DI MARKETING DIGITALE PER LE IMPRESE TURISTICO RICETTIVE ALL'ARIA APERTA



STRATEGIE DI REVENUE MANAGEMENT E DI MARKETING DIGITALE PER LE IMPRESE TURISTICO RICETTIVE ALL'ARIA APERTA

Pubblicazione realizzata in collaborazione tra
ENTE BILATERALE NAZIONALE DEL TURISMO
e
FAITA FEDERCAMPING



A cura di:

Lorenzo Cesarotto

Nicola Delvecchio

Martina Manescalchi

Emanuele Mansueti

Emanuele Nardin



L'ENTE BILATERALE NAZIONALE DEL TURISMO (EBNT) è un organismo paritetico costituito nel 1991 dalle organizzazioni sindacali nazionali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative nel settore Turismo: Federalberghi, Fipe, Fiavet, Faita, Federreti, Filcams-CGIL, Fisascat-CISL, Uiltucs-UIL.

EBNT, è un ente senza fini di lucro e costituisce uno strumento per lo svolgimento delle attività individuate dalle parti stipulanti il CCNL Turismo in materia di occupazione, mercato del lavoro, formazione e qualificazione professionali. EBNT svolge e promuove attività di studio e ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione. Fornisce un supporto tecnico-scientifico e alla rete degli Enti Bilaterali Territoriali sulle politiche e sui sistemi della formazione e dell'apprendimento continuo, del mercato del lavoro e dell'inclusione sociale, ne coordina il lavoro e ne definisce le linee operative di indirizzo.

EBNT riveste un ruolo determinante nella creazione e consolidamento dell'occupazione di settore e ne studia l'evoluzione, anche in relazione al tema delle pari opportunità, promuovendo interventi mirati volti al superamento di ogni forma di discriminazione nel luogo di lavoro. L'impegno di EBNT, inoltre, è quello di offrire risposte alle situazioni di crisi congiunturali che si manifestano sul territorio nazionale, intervenendo con forme di sostegno al reddito a favore dei lavoratori dipendenti, salvaguardando l'occupazione e la professionalità degli addetti. EBNT ha investito sul valore della bilateralità, ritenendo le relazioni tra l'impresa e il sindacato come una risorsa.

Il Vice Presidente
Stefano Franzoni

Il Presidente
Alessandro Massimo Nucara

Nel settore dell'ospitalità all'aria aperta che comprende aziende come i campeggi ed i villaggi turistici, **FAITA (Federazione delle Aziende Italiane del Turismo all'Aria aperta) FederCamping** è l'organizzazione più rappresentativa di tutela e rappresentanza delle imprese. Istituita negli anni Cinquanta per impulso dei principali imprenditori operanti nel comparto ha contribuito, in oltre 70 anni di attività, a far crescere e sviluppare il settore, le imprese e la qualità e gamma dei servizi offerti agli ospiti.

La Federazione è strutturata ed opera attraverso 18 Associazioni regionali associando la maggioranza delle 2650 imprese italiane del settore. L'obiettivo prioritario federale punta alla valorizzazione del comparto attraverso la promozione della cultura d'impresa e la qualificazione del management aziendale. In questo senso sono stati sviluppati programmi di certificazione sia del processo aziendale, sia ambientali, già applicati in numerose strutture. Inoltre, la politica federale orientata alla promozione del settore è integrata da iniziative direttamente rivolte ai gestori delle strutture quali: la formazione professionale, l'ausilio all'adeguamento ed al miglioramento delle dotazioni strutturali, le politiche promozionali, l'attività di lobbying, di rappresentanza e di partenariato.

La Federazione è firmataria del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto Turismo, realizza servizi per le Associazioni Regionali (osservatorio congiunturale, studi e pubblicazioni, accordi e convenzioni) e coopera con loro per la soluzione delle problematiche locali. FAITA FederCamping è tra i soggetti fondatori di CONF TURISMO e aderisce alla CONF COMMERCIO ed all'EFCO, Organismo europeo di rappresentanza di settore. La Federazione pubblica CAMPING MANAGEMENT, suo periodico di informazione distribuito alle imprese del settore ed ai soggetti d'interesse, comunica con le imprese direttamente attraverso la piattaforma informativa START ed i suoi canali social e coopera con partners qualificati istituzionali e non per la promozione e la diffusione della cultura del turismo all'aria aperta tanto negli ambiti istituzionali ed imprenditoriali, quanto direttamente nell'ambito della domanda turistica. La sede nazionale della Federazione è a Roma in via Toscana, 1.

 Via Toscana, 1 - 00187 Roma  +39 06 32.11.10.43

 nazionale@faita.it  faita.it   @federcamping  campingmanagement.online

PREFAZIONE

Lo scopo di questo volume è quello di osservare il nostro settore da molteplici prospettive, interpretandone le numerose chiavi di lettura, conoscendone le tendenze, approfondendone le potenzialità, per arrivare a proporre e a vendere nel modo migliore i nostri prodotti e servizi, puntando alla massima valorizzazione degli stessi.

Il libro parte con un'analisi dei trend e dell'evoluzione del turismo open-air per poi affrontare più nello specifico le tematiche legate alla definizione del prezzo, alla proposta e alla vendita dei tanti servizi ancillari e alle loro modalità di comunicazione verso il cliente. Il tutto pensando a una strategia integrata che metta insieme e faccia dialogare fra loro reparti e settori di una complessa struttura ricettiva all'aria aperta.

Abbiamo voluto fortemente la realizzazione di questo volume, credendone nell'utilità per ogni singolo operatore; sia per chi si avvicina per la prima volta a queste tematiche che per chi già conosce pratiche e dinamiche di certe attività. Ci siamo avvalsi della collaborazione di Hotelperformance e Teamwork Hospitality, società di consulenza nel settore turistico, che ci hanno affiancati con successo anche durante le attività di formazione.

Questo sarà per gli operatori uno strumento prezioso da cui trarre spunti e idee, anche grazie alle numerose case history riportate, anticipando che sarà solo l'avvio di un percorso formativo sempre più specifico, che punterà ad accrescere i livelli di qualità delle strutture ricettive in modo esponenziale.

Aumentare la qualità ed il livello dell'ospitalità offerta e dei servizi erogati, conoscere ed anticipare le esigenze dell'ospite, organizzare e potenziare lo staff, valorizzare al meglio le singole e specifiche caratteristiche di ogni struttura ricettiva, saranno elementi imprescindibili per un continuo accrescimento professionale ed aziendale.

In questo percorso FAITA FEDERCAMPING, convinta che l'obiettivo dell'associazionismo non sia solo la rappresentanza del comparto e la tutela sindacale degli interessi dei propri associati, ma anche l'accompagnamento degli imprenditori nella continua visione di strategie innovative e predittive, attuerà tutte le possibili azioni necessarie per individuare e valorizzare al meglio le molteplici opportunità offerte dal mercato.

Occorrerà, inoltre, non disperdere l'entusiasmo e l'energia impiegata in questi anni dagli operatori del comparto, che ci ha permesso di valorizzare maggiormente questa forma di ricettività, divenuta oggi una componente importante dell'intera filiera turistico ricettiva nazionale.

In questo contesto, ci impegneremo con entusiasmo ad accompagnare i nostri associati in quello che ci auguriamo sarà un percorso di crescita dinamico all'insegna dello sviluppo sostenibile e innovativo, visionario nell'individuazione di innovative soluzioni turistico ricettive ma concreto e pragmatico nella tutela del patrimonio ambientale e naturalistico.

Alberto Granzotto

© Copyright 2023 - Tutti i diritti sono riservati

Ideazione: Teamwork Srl, Rimini

Idea grafica: Anna Salvatori

Testi: Lorenzo Cesarotto, Nicola Delvecchio, Martina Manescalchi,
Emanuele Mansueti, Emanuele Nardin



Teamwork

Via Macanno, 38/Q

47923 Rimini

Tel. +39 0541 57474

www.teamworkhospitality.com

INDICE

1

Passato, presente e futuro dei campeggi:
tendenze e prospettive di un settore che cambia **P. 14**

1.1

Breve analisi del mercato e della sua evoluzione **P. 15**

1.2

Le principali problematiche che affliggono il settore **P. 19**

1.3

I trend di domanda e offerta **P. 23**

1.3.1

Nuove famiglie, nuove esigenze **P. 24**

1.3.2

La generazione Z e Alpha: i clienti dei prossimi 30 anni **P. 26**

1.3.3

I viaggiatori Baby Boomers, quant'è bello oggi essere senior **P. 28**

1.4

The Eco Luxury Era: perché essere green sarà la regola **P. 29**

1.5

Lavorare da remoto **P. 30**

1.6

Il caso “Le Palme Village” di Terracina **P. 32**

INDICE

2

Il Revenue Management e il turismo all'aria aperta,
due storie che si incontrano **P. 36**

2.1

Il Revenue Management, dalle linee aeree al campeggio
passando per diversi campi di applicazione **P. 37**

2.1.1

Quando si applica il Revenue Management? **P. 46**

2.2

L'acquisto anticipato rispetto all'erogazione del servizio **P. 50**

2.2.1

Una domanda variabile e imprevedibile **P. 51**

2.2.2

Limitata capacità e/o presenza di un prodotto/servizio
deperibile e non immagazzinabile **P. 52**

2.2.3

Possibilità di segmentare la propria clientela con preferenze
e abitudini all'acquisto diversi **P. 53**

2.2.4

Un sistema informativo metodico **P. 54**

2.2.5

Conclusioni **P. 55**

3

Gli strumenti fondamentali per l'applicazione del Revenue
Management **P. 59**

INDICE

3.1	Il PMS (Property Management System) o gestionale e la Business Intelligence	P. 60
3.2	Il Revenue Management System	P. 63
3.3	Il channel manager	P. 64
3.4	Il booking engine	P. 65
3.5	Il CRM (Customer Relationship Management)	P. 67
4	Cos'è il Revenue Management, principi fondamentali per una corretta applicazione	P. 68
4.1	L'analisi del prodotto	P. 69
5	L'analisi della domanda: i Kpi di performance e la segmentazione	P. 80
5.1	KPI: gli indicatori di performance	P. 81
5.1.1	Gli indicatori di occupazione	P. 82

INDICE

5.1.2	
Gli indicatori di ricavi	P. 84
5.1.3	
Gli indicatori di trend	P. 85
5.2	
La segmentazione e i suoi indici	P. 87
5.3	
L'analisi del mercato e il posizionamento ideale	P. 91
5.4	
L'applicazione del prezzo dinamico	P. 98
5.4.1	
Il (non) potere del prezzo e la giusta applicazione	P. 100
5.4.2	
Le fasi dell'evoluzione tariffaria	P. 102
6	
Il futuro è già presente	P. 113
6.1	
L'evoluzione del prezzo: dal listino al prezzo dinamico ai nuovi approcci di pricing	P. 114
6.2	
L'impatto dei ricavi ancillari e alcune tecniche per massimizzare le performance	P. 120
6.2.1	
Case study	P. 124

INDICE

6.2.2		
La formazione dello staff		P. 126
6.2.3		
Il Customer Relationship Management		P. 130
6.3		
Revenue Management per i villaggi, quali scenari futuri		P. 133
6.4		
Il Benchmarking, uno strumento di confronto		P. 136
6.4.1		
Benchmarking: tutte le opportunità per il mondo turistico		P. 157
6.5		
A che punto siamo in Italia? Il caso “Club del Sole”		P. 163
7		
Social Media e Camping Village		P. 168
7.1		
Social Camping: tanti contenuti, tante opportunità (anche per il revenue)		P. 169
7.2		
Guida ai contenuti social per i camping village		P. 171
7.2.1		
Idee per un piano editoriale efficace		P. 173

INDICE

7.3	La strategia prima di tutto	P. 176
7.4	Social Netiquette: come gestire ogni tipo di commento	P. 178
7.5	Vademecum per un corretto uso degli hashtag	P. 181
7.6	Ma come posso utilizzare queste <i>stories</i> ?	P. 183
7.7	Social Advertising: avete fatto un check-up dei profili?	P. 185
7.7.1	Tante tipologie di sponsorizzate, tanti obiettivi diversi	P. 188
7.8	Analisi e Monitoraggio	P. 197
7.9	Union Lido: social media a cinque stelle	P. 199
8	Conclusioni	P. 204

1

PASSATO, PRESENTE E FUTURO DEI CAMPEGGI: TENDENZE E PROSPETTIVE DI UN SETTORE CHE CAMBIA



1.1

BREVE ANALISI DEL MERCATO E DELLA SUA EVOLUZIONE

Quando si pensa a una vacanza in campeggio solitamente la si associa a una proposta che vede nel concetto di “aria aperta” e di “soluzione abitativa mobile” (camper, tenda, roulotte, casa mobile) la sua essenza. In effetti, allo stesso modo per cui non esisterebbe un hotel senza le camere, non esisterebbe il concetto di “camping” senza un luogo naturale e turisticamente attraente dove poter, appunto, “campeggiare”.

Diciamoci la verità: fino a poco tempo fa, in particolar modo in Italia, il campeggio/villaggio era spesso associato a una vacanza “low budget” o comunque con un budget “controllato”. Ma le cose sono evolute moltissimo negli ultimi quindici anni almeno. Per comprendere il futuro e i mutamenti che il settore sta subendo è necessario osservare il passato e rendersi conto di quante cose siano cambiate.

Secondo Wikipedia il campeggio nasce durante i primi anni del '900 in Gran Bretagna con l'associazione campeggiatori. Nel 1912 nacque la Camping Club de Belgique. Nei primi anni le vacanze in campeggio rappresentavano un turismo di lusso legato all'automobile. Infatti, durante quel periodo, erano poche le famiglie e le persone che potevano permettersi questo acquisto.

Questo è il primo aspetto significativo che dovrebbe far riflettere: il concetto di vacanza in campeggio era inizialmente qualcosa di esclusivo e che senza esagerare si potrebbe definire *di lusso*. Era infatti un grande lusso disporre di un'automobile di proprietà e potersi spostare lontano da casa per motivi di vacanza. Ma facciamo un passo indietro e cerchiamo di identificare quattro periodi storici che hanno

segnato l'evoluzione del business dei campeggi.

Il primo periodo: gli anni del boom economico 1945-1960

In questi anni in Italia nasce il primo campeggio “urbano” a Torino, nella zona del parco del Valentino, che proponeva alcuni servizi come la sorveglianza. L'Italia all'epoca viveva un periodo di grande ripresa dopo la recente guerra e vedeva nascere quello che poi nel tempo sarà chiamato *turismo moderno o di massa*, ovvero alla portata di tutti. Sono gli anni dove inizia un'indistinta sete di vacanza, la voglia di evadere dal quotidiano e di viaggiare anche senza disporre dei soldi per farlo. Sono anni di ottimismo diffuso dove andare in ferie è una conquista che rappresenta una netta ripresa economica.

Nel settore dei campeggi si inizia a diffondere l'utilizzo della roulotte che determina un vero e proprio boom di domanda per il mondo della vacanza outdoor. È da quegli anni che l'esperienza in campeggio inizia a essere vista come la soluzione “spartana e semplice ma alla portata di tutti”.



Il secondo periodo: gli anni '70-80

Probabilmente il periodo più accentuato di crescita economica del settore in Italia dove, a fronte di una domanda sempre maggiore, avviene una crescita esponenziale di offerta di campeggi. Proprio per questo motivo inizia il primo importante cambiamento: molti camping propongono soluzioni più vicine al villaggio turistico grazie all'esempio del modello Club Med che in quegli anni è il riferimento del settore resort. In questo periodo aumenta la vendita o l'affitto di camper, si sviluppano all'interno dei campeggi servizi ristorativi e di intrattenimento.

Alcuni iniziano a proporre le prime case mobili e bungalow. Dal punto di vista alberghiero questi sono i cosiddetti anni degli "standard"; nascono infatti i primi brand alberghieri e catene che offrono i medesimi servizi e standard di qualità in tutto il mondo spesso attraverso modelli in franchising. I clienti sono "analogici" poco esigenti, molto fidelizzabili e si possono ancora conquistare con uno sforzo relativamente basso.

Il terzo periodo: gli anni '90-2000

Il turismo inizia a diventare digitale, arrivano i primi siti web e il cliente cambia, acquisendo più informazioni prima della vacanza. Questo genera un aumento di richieste e una modifica sostanziale delle esigenze. Così molti campeggi si trasformano definitivamente in villaggi turistici inserendo parchi acquatici, diversi punti di ristorazione, animazione e le case mobili diventano un must. La qualità aumenta in modo considerevole e molti camping village iniziano a organizzarsi come vere e proprie aziende, inserendo standard di servizio con controlli periodici delle performance.

Il periodo attuale

Oggi è in atto una vera e propria rivoluzione nel mondo della vacanza outdoor. Concetti come “glamping” (glamorous camping) sono ormai entrati nel lessico comune. I camping village si stanno trasformando, qualcuno introduce da tempo servizi alberghieri, altri hanno innovato con formule all-inclusive diversificando la proposta ristorativa. A livello gestionale sono stati fatti passi avanti su tutto quello che riguarda tariffe e marketing digitale. C'è maggiore attenzione all'eco-sostenibilità e molti si concentrano su nicchie di mercato specifiche (cicloturisti, sportivi, famiglie con bambini, coppie). In quasi tutti i campeggi Italiani il wifi viene offerto, a volte a pagamento a volte gratis.

Oggi troviamo formule di ospitalità innovative (bolle trasparenti, case sull'albero, case mobili sempre più tecnologiche e di design).

Rispetto al passato, chi gestisce camping village deve avere maggiori competenze tecniche e di leadership, deve conoscere il marketing e il revenue management e restare al passo con le nuove tendenze. Insomma, sembra che la gestione “family style” inizi a cedere il passo ad approcci più manageriali e complessi. Ma qual è la situazione attuale e quali criticità affrontano oggi gli imprenditori che operano nel settore delle vacanze all'aria aperta? Ecco una breve analisi dei principali problemi che affliggono il settore. L'elenco non pretende di essere esaustivo ed è una fotografia mutuata principalmente dalla nostra attività di consulenza e dal dialogo continuo con gli operatori.

1.2

LE PRINCIPALI PROBLEMATICHE CHE AFFLIGGONO IL SETTORE

1) Soluzioni ricettive obsolete, servizi poco curati e senza appeal

Nonostante moltissimi camping village si stiano dotando da anni di soluzioni all'avanguardia sia come case mobili che come piazzole, ci sono ancora troppe situazioni dove l'offerta resta ancorata a logiche superate. È vero, molti ospiti storici che pagano più o meno sempre la stessa cifra non si lamentano della qualità offerta o se lo fanno sperano sempre di non vedere aumentare i prezzi. Ma nessun ospite pagherà un prezzo più elevato se non troverà maggiore qualità ospitale. Bagni pubblici, servizi ristorativi, servizi sportivi e ricreativi, piscine. Ancora troppi camping village offrono servizi con qualità insufficienti alle moderne esigenze degli ospiti. Succede anche che molti villaggi spendono tantissimi soldi per ammodernare servizi per cui il cliente non è disposto a pagare un *premium price*.

Questo genera, oltre a molta frustrazione nell'imprenditore, una carenza di fiducia nei confronti del mercato e una probabile riduzione di risorse per investimenti realmente percepiti dal cliente.

2) Forte stagionalità

La maggior parte dei camping village italiani offre vacanze balneari, di lago o comunque legati fortemente alla stagione estiva. Sono pochi i gli esempi di campeggi o villaggi che riescono a essere aperti quasi tutto l'anno con proposte diversificate. Sicuramente il fatto di offrire una vacanza open air (quindi legata al meteo) è una motivazione più che valida. Ma ormai è imprenditorialmente miope pensare

che il business di un'azienda ricettiva possa limitarsi a tre/quattro mesi di attività. Molti operatori danno la colpa alla destinazione e dicono *“se l'ente XY organizzasse qualcosa, se ci fossero eventi allora resterei aperto ecc...”*. Tutto vero. Ma è necessario trovare una soluzione anche parziale a questa situazione. La forte stagionalità infatti genera problematiche anche legate alla ricerca di personale qualificato: come è possibile pensare di far crescere figure professionali di qualità se non gli si garantisce un minimo di continuità operativa?

a) Problemi gestionali legati a passaggi generazionali difficoltosi

Siamo arrivati ormai alla terza (e per qualcuno anche la quarta) generazione di gestori e proprietari di camping village. Oggi ragazzi di 30 anni nati negli anni '90 e cresciuti negli anni 2000, si confrontano e spesso si scontrano con genitori (e a volte con i nonni) i quali fino ad oggi hanno con passione portato avanti e gestito l'attività.

Vi suona familiare? Purtroppo assistiamo ancora a situazioni dove sia dal punto di vista formale che sostanziale non è avvenuto un vero e proprio passaggio generazionale nella governance delle aziende del turismo open air. In alcuni casi è sicuramente un bene: la saggezza e l'esperienza del nonno, del padre o della madre che con tanta fatica hanno realizzato risultati e ottenuto soddisfazioni è una risorsa da non disperdere.

Ma in questi anni di consulenza ho anche visto genitori che con figli quaranta/cinquantenni gestiscono il camping come se fossimo ancora negli anni 70/80, dando pochissima fiducia e spazio gestionale ai figli i quali, un po' frustrati, provano a cambiare le cose ma sempre con il freno a mano tirato. A volte infatti il consulente esterno viene visto come quello che arriva e cambia le cose, ma ahimè non è così. Non esiste professionista di marketing (o revenue management) che possa risolvere antichi o nuovi conflitti o divergenze famigliari e

gestionali che bloccano il positivo cambiamento.

Posso quindi anche affermare con certezza, e lo vedremo in alcuni esempi di cui parlerò nei prossimi capitoli, che gran parte del successo economico di un camping village dipende da un chiaro e formale passaggio di consegne nei confronti delle nuove generazioni di imprenditori.

b) Resistenza al cambiamento per timore di perdere i vecchi clienti o gli abbonati stagionali

Una naturale conseguenza del precedente problema (quello legato al difficile passaggio generazionale) è la difficoltà a immaginare per il proprio camping village una nuova generazione di ospiti che non siano per forza quelli “storici”, quelli che in molti casi considerano il villaggio molto più di casa propria.

Sono gli ospiti che da dieci, venti ma anche trent’anni frequentano il vostro campeggio e ormai sono parte della “famiglia”. A loro viene spesso riconosciuto il fatto di garantire un introito economico certo, il cosiddetto *zoccolo duro* di fatturato che serve per far andare avanti la gestione. Alcuni sono definiti “stanziali”, altri li chiamano i “residenti” perché spesso sono abbonati stagionali che ogni anno rinnovano.

Quali sono i rischi che si annidano nel far dipendere il proprio villaggio dai “vecchi” clienti? Per prima cosa avviene nella mente dell’imprenditore una normale resistenza al cambiamento, a innovare e a investire in novità e prodotto. Dopo tutto perché cambiare quando va tutto bene e i clienti tornano e pagano? La seconda conseguenza è che qualsiasi richiesta da parte dei vecchi clienti viene accordata nel timore di perderli. La terza e ultima conseguenza è la perdita di potenziale fatturato da clienti che sarebbero interessati al vostro prodotto ma solo a patto che si innovi e resti al passo con le tendenze.

c) Leggi obsolete, regolamenti ancorati a logiche superate e poco network tra operatori

È un argomento di grande attualità che sta diventando, per fortuna, centrale nell'attività delle associazioni di categoria. Se c'è un'attenuante alla difficoltà al cambiamento degli imprenditori del settore outdoor è proprio la difficile interpretazione delle leggi - nazionali e regionali - relative a villaggi e campeggi. Basti pensare alle normative sulle case mobili, alle possibilità di ampliamenti, alle difficoltà paesaggistiche.

A oggi il vero problema è l'assenza di standard univoci a livello nazionale che dovrebbero permettere un'uniformazione del settore lato offerta e una migliore omogeneità di proposta ricettiva che possa aiutare gli imprenditori a scegliere e a sviluppare i modelli di business più idonei alle proprie ambizioni e alle proprie esigenze. I clienti dei camping village italiani, in particolar modo quelli del futuro, hanno la necessità di trovare una proposta chiara, confrontabile e unitaria anche dal punto di vista normativo. Così come accade in altri paesi europei dove ci sono network, catene e gruppi del comparto outdoor la cui nascita e crescita è stata notevolmente agevolata da normative più snelle e al passo coi tempi.

Sicuramente queste non sono le uniche sfide che il settore deve vincere per affrontare il futuro. Un aspetto che andrà messo in discussione è anche quello relativo alle risorse umane. Infatti la forte stagionalità del settore e le dimensioni a volte troppo "famigliari" delle aziende spesso non attirano i migliori talenti. La formazione del personale, in diverse realtà sul territorio nazionale, non è ancora al centro della strategia aziendale. Un personale poco formato, che non accresce le proprie competenze porta ad abbassare il livello della qualità ospitale.

Cosa ci aspetta in futuro? Quali saranno i nuovi modelli di gestione e le nuove opportunità di business per il settore del turismo outdoor?

1.3

I TREND DI DOMANDA E OFFERTA

Oggi rispetto a vent'anni fa è più difficile decifrare le esigenze degli ospiti e le nuove generazioni stanno cambiando i criteri di scelta del camping village. In apparenza può sembrare un discorso un po' forzato ma, pensandoci bene, un ospite nato nel 2000 tra pochi anni avrà tempo e soldi per soggiornare in autonomia in un villaggio e decidere in base alla sua mentalità se quello è un prodotto che fa per lui oppure no. In che modo, nei prossimi anni, una persona che non ha mai vissuto un giorno della sua vita senza internet e il digitale, prenoterà la sua vacanza? Come la cercherà? Che cosa si aspetterà durante il soggiorno?

Lato domanda possiamo osservare una polarizzazione del mercato rispetto alla richiesta di vacanza all'aria aperta. Da un lato vediamo i cosiddetti *puristi* del campeggio, quelli che "la vacanza in campeggio è solo con roulotte o tenda". Dall'altro lato troviamo una grande ricerca di vacanza in campeggio ma con i servizi – talora anche di lusso - dell'hotel. E questo sta portando allo sviluppo di formule *ibride* che strizzano l'occhio ai resort ma che mantengono il proprio status di vacanza outdoor. Li potremmo definire *hotel outdoor orizzontali* o *outdoor resort*.

Oggi più che mai è necessario conoscere i principali cinque macro-trend di settore e capire come anticiparli per essere un passo avanti e non farsi travolgere dall'onda di cambiamento.

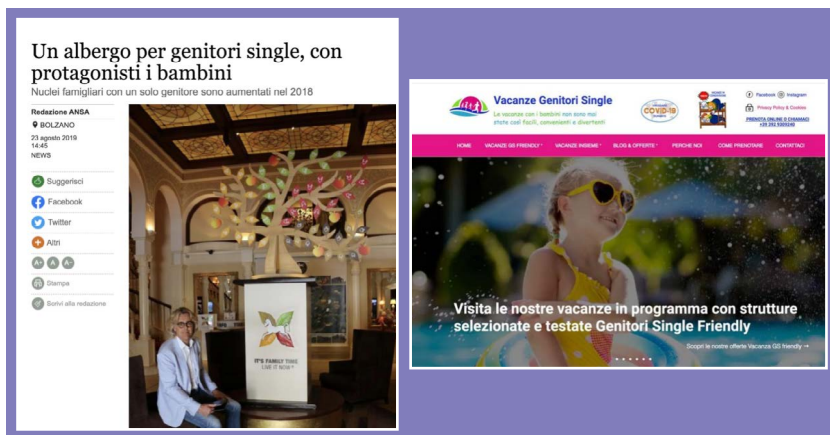
1.3.1

NUOVE FAMIGLIE, NUOVE ESIGENZE

La famiglia in vacanza sta modificando esigenze e richieste. Il motivo di questo cambiamento è prima di tutto sociale. Giovani genitori di 30 anni che hanno vissuto la loro infanzia negli anni '90 e sono cresciuti con una mentalità completamente differente rispetto ai propri nonni e genitori scelgono, vivono e si aspettano vacanze con modalità completamente differenti rispetto al passato. E questo vale a qualunque latitudine e in tutti i paesi. Sono genitori digitalizzati che hanno viaggiato di più, hanno fatto l'Erasmus, hanno preso aerei da molto piccoli e sono cresciuti con Facebook e il web. Sono più informati, hanno maggiore scelta e si fidano dei contenuti generati da persone simili a loro sui social media, Instagram in particolare.

Oggi tra le principali tendenze del viaggio in famiglia troviamo:

- L'aumento delle famiglie mono-genitoriali (genitori single): non vogliono sentirsi discriminati perché viaggiano da soli, quindi mal sopportano tariffe o condizione economiche svantaggiose. Durante la vacanza cercano di cementare il rapporto con i figli, quindi vorrebbe fare attività insieme a loro e cercano momenti di unione, non di distanza.
- I genitori diventano “nuovi compagni”: possono avere avuto figli da altre relazioni, in vacanza vogliono avere sia tempo per stare con i bambini ma anche tempo per se stessi.
- La diffusione di famiglie multirazziali dove convivono culture differenti le quali cercano proposte che uniscano tradizioni locali e internazionalità.



A differenza del passato si sta affermando, tra le famiglie in viaggio, il fenomeno *E.A.T.* (*Experience, Adventure, Trasformative*), ovvero il desiderio per i genitori in vacanza di cercare esperienze e avventure da vivere assieme ai figli e momenti frequenti per rafforzare il legame familiare. A questo si aggiunge l'esigenza di provare una vacanza divertente ma anche educativa: si definiscono infatti *Edutainment* le attività fatte in vacanza per adulti e bambini dove questi ultimi imparano qualcosa divertendosi ma insieme agli adulti. Le attività sono mirate a conoscere il territorio o le arti ma anche a utilizzare la manualità per disconnettersi dagli strumenti digitali.

1.3.2

LA GENERAZIONE Z E ALPHA: I CLIENTI DEI PROSSIMI 30 ANNI

I nati tra la fine degli anni '90 e i primi anni del 2000 rappresentano l'obiettivo di mercato dell'immediato futuro. Hanno peculiarità per certi versi simili ai Millennials, la generazione precedente, ma differiscono per modalità di linguaggio, stili di consumo e approccio alla tecnologia. Sono infatti nati letteralmente con internet e il digitale e non immaginano un mondo senza smartphone o tablet perché ci sono cresciuti. Alcune caratteristiche da considerare per cambiare il marketing e rivolgersi a questa generazione:

- La generazione Z è multitasking perché ha sempre avuto qualsiasi informazione a portata di mano grazie al proprio smartphone (che solitamente iniziano a usare fin da piccoli).
- È definita la “Touch generation”: difficilmente usano la scrittura a mano o tasti.
- Hanno una concentrazione massima di 8 secondi.
- Si fidano degli influencer (tik toker, youtuber...).
- Per i propri acquisti scelgono attraverso microvideo e immagini soprattutto di influencer e micro influencer.
- È la “selfie-generation”: cercano strutture ricettive, angoli e posti instagrammabili da pubblicare e condividere sui loro social.

- Per le proprie vacanze sceglieranno luoghi smart in cui possono utilizzare il loro smartphone per qualunque cosa.
- Sceglieranno camping village capaci di attirare l'attenzione nel più breve tempo possibile con una comunicazione visiva, chiara, veloce e personalizzata.
- A differenza dei Millennials sono una generazione che ama maggiormente viaggiare in solitudine, occorre quindi pensare a proposte e soluzioni anche per queste esigenze.

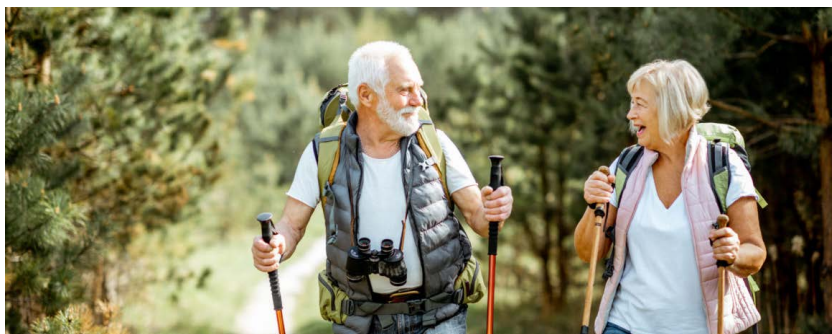


1.3.3

I VIAGGIATORI BABY BOOMERS, QUANT'È BELLO OGGI ESSERE SENIOR

Gli over 60 - *silver generation* - rappresentano un altro mercato in grande espansione. È facile da capire. Oggi riscoprono il piacere di viaggiare da soli, per loro la tecnologia è un'amica fedele e non più qualcosa di misterioso e difficile da comprendere. Riscoprono con una nuova vitalità il piacere di condividere informazioni sui social.

I cosiddetti "Baby Boomers" (1946-1964) viaggiano in media 4-5 volte all'anno e sono più propensi a permetterselo comodamente. Secondo un sondaggio di Silver Travel Advisor, il 77% dei viaggiatori senior aveva già previsto di prenotare e viaggiare entro sei mesi dalla vaccinazione. Al di là della pandemia, il segmento del turismo senior ha un enorme impatto sull'industria dei viaggi. Nel 1999, oltre 593 milioni di viaggiatori internazionali avevano più di 60 anni, si prevede che questo numero raggiungerà i 2 miliardi entro il 2050, secondo l'organizzazione mondiale del turismo. Questo significa che i senior spenderanno molto di più per vacanze rispetto a tutti i segmenti di età più giovane.



1.4

THE ECO LUXURY ERA: PERCHÉ ESSERE GREEN SARÀ LA REGOLA

Se c'è una tendenza ormai destinata a rimanere riguarda l'aumento irrefrenabile della sensibilità ambientale di ospiti e viaggiatori. È innegabile che siamo di fronte a una rivoluzione mediatica e industriale. Mai come oggi si parla di green, ecologia e politiche sostenibili. Il turismo sicuramente deve far fronte a questo e anche i camping village devono assolutamente adeguarsi a un ospite sempre più eco-consapevole. Sono in particolar modo le nuove generazioni a preoccuparsi del pianeta e a scegliere strutture ricettive che dimostrano un impegno in questo senso. Secondo il *sustainable travel report* di Tripadvisor, L'80 % dei viaggiatori pensa che sia necessario prendere decisioni di viaggio ecosostenibili e «agire adesso per preservare il pianeta per le generazioni future».



Oggi ogni camping village deve adoperarsi per essere attraente verso chi sceglie di viaggiare in modo green.

1.5

LAVORARE DA REMOTO

Chi crede che con la fine della pandemia finirà l'esigenza di lavorare da remoto, si sta sbagliando di grosso. Con tutta probabilità i clienti continueranno a portarsi da casa il proprio computer per svolgere l'attività lavorativa anche mentre sono in una casa mobile o in camper. Lo smart working o remote working resterà, per tante tipologie di lavori, una regola. Quindi è necessario attrezzarsi e proporre nuove soluzioni per chi desidera lavorare ma nel frattempo godersi il soggiorno all'aria aperta.

Alcuni villaggi offrono vere e proprie esperienze di smart working in campeggio. All'interno di queste proposte troviamo servizi come:

- wifi estremamente funzionanti
- reti wifi premium a pagamento
- possibilità di connessione con cavo lan
- presenza di bevande energetiche nella casa mobile
- servizio segreteria, stampa, ritiro corrispondenza
- menu dedicati con pasti veloci e light
- soluzioni private dove poter fare video conferenze in tranquillità
- servizi di food delivery

HAI MAI PENSATO A UN UFFICIO VISTA MARE?



SMART HOLIDAY WORKERS

Club Del Sole presenta la nuova formula **Smart Working Village**, pensata per chi ha necessità di continuare la propria attività lavorativa ma non vuole rinunciare a vivere una splendida vacanza all'aria aperta con tutta la famiglia. Concedi mobilità inimmense nella natura, con in più fondamentali servizi aggiuntivi per il tuo smart working.

E quando finisci di lavorare, tra una paucina caffè sulla spiaggia e una videochiamata, puoi fare un tuffo in mare o nei nostri bellissimi parchi acquatici, o magari goderti una cena in veranda con chi ami senza sacrificare nulla del tuo soggiorno.


Wi-Fi


Attività per i tuoi bambini


Ufficio mobile


Food delivery in mobilhome

Smart, con Wifi ad alta velocità e dotazioni da ufficio

Al campeggio come in ufficio, il lavoro è Smart


di Tino Mantarro, 7 Maggio 2020

 Facebook 203
 Tweet
 Condividi 203
 Flip



Camping del Sole, Jesolo

 [Successiva >](#)


In generale, qualunque sia il posizionamento di mercato, si dovrà considerare questi macro-cambiamenti nei comportamenti degli ospiti e nelle richieste di vacanze outdoor.

1.6



IL CASO “LE PALME VILLAGE” DI TERRACINA

Proponiamo di seguito un'intervista a Ubaldo Fusco, proprietario insieme al fratello Stefano di “Le Palme Village” a Terracina in provincia di Latina.

Dal 2015 Stefano e Ubaldo hanno iniziato un percorso di riqualificazione e riposizionamento del proprio villaggio che li ha portati a diventare una struttura di assoluto riferimento per il segmento family e di esempio in termini di innovazione gestionale.

Nelle risposte di Ubaldo troverete alcuni spunti per comprendere come partire in un progetto di riposizionamento e quali errori non compiere.

**Ciao Ubaldo, grazie per aver accettato questa intervista.
Quando siete partiti con la riqualificazione del villaggio quali
erano le tue speranze e quali i tuoi timori?**

Innanzitutto le speranze e i timori per l'inizio di una riqualificazione, che ci avrebbe coinvolto per un po di anni, si bilanciavano in egual misura. Sicuramente c'era la convinzione che quello che stavamo per fare era un percorso molto faticoso ma stimolante e di sicura riuscita.

I timori serano icuramente di non farcela economicamente, di non riuscire a sostenere una riqualificazione così importante, visto l'appoggio fondamentale che avrebbero dovuto fornirci gli istituti bancari. A ciò, non lo nascondo, c'era anche un pizzico di scetticismo su come la clientela abituale, ma anche le maestranze che lavoravano da anni con noi , avrebbero reagito a questo cambiamento.

Eravamo però convinti di avere delle grosse potenzialità espresse dalla location, dalla conformazione del villaggio (allora ancora campeggio) e dalla predisposizione dell'amministrazione pubblica ad aiutare un progetto così ambizioso.

Quindi mi stai dicendo che per riqualificare basta avere una buona location e l'amministrazione pubblica dalla propria parte?

No, a questi elementi si è unita una forte volontà da parte nostra di miglioramento e di iniziare un percorso di formazione personale visto che malgrado tutto non eravamo soddisfatti pienamente del lavoro che stavamo facendo.

Quando hai capito che le cose stavano andando bene?

Credo che la sensazione che la strada fosse quella giusta sia stata quasi immediata. La prima ristrutturazione fu quella di due appartamenti/bungalow di vecchia costruzione. Mettemmo sul nostro sito e su portali online i render fatti magistralmente dai nostri architetti, questo per iniziare immediatamente la vendita e per testare il polso della clientela: Il risultato fu incredibile.

Quei render pubblicizzati su internet e sui social “bucarono” letteralmente il video. Ricevammo feedback positivi da moltissimi clienti potenziali ed abituali e le prime prenotazioni (oltretutto a prezzi che mai ci saremmo immaginati di applicare). Ecco quella fu una sicura iniezione di fiducia.

Qual è stata la tua più grande soddisfazione in questi anni di grande cambiamento?

Il vedere trasformare un luogo anonimo fino a quel momento ,standardizzato come molti altri, in un “unicum” per la zona, direi anche regionale. Siamo considerati una “case history” di successo e molti nostri colleghi hanno preso spunto dal nostro percorso per iniziare anch’essi un cambiamento in positivo delle loro strutture.

Ecco questa è stata la più grande soddisfazione: aver creato qualcosa di cui essere fieri sotto tutti i punti vista, ovviamente...anche economico.

Qual è stata una delle cose accadute durante questo percorso che non ti saresti aspettato?

Sono stato scelto come vice-presidente nazionale della mia associazione di categoria, riconoscimento per il lavoro fatto ad esempio per tutti.

Secondo te quali sono le più grandi sfide che il tuo settore in Italia deve affrontare?

Una di sollecitare ed incentivare attraverso un'opera di proselitismo l'idea che le nostre strutture hanno enormi margini di cambiamento e miglioramento verso richieste sempre più esigenti da parte del mercato. L'altra è quella di porre il nostro settore maggiormente sotto i riflettori, perché penso che ancora non sia ben compreso soprattutto dalle amministrazioni pubbliche a tutti i livelli.

Questo non permette legislativamente di avere percorsi agevoli per chi come me si è posto verso un'idea di riqualificazione della propria struttura.

Cosa consigli a chi vuole fare un percorso di riposizionamento e rilancio del proprio villaggio?

Un mix di entusiasmo e professionalità. Mi spiego meglio: bisogna avere tanta volontà ,anche un pizzico di lucida intraprendenza, unita però alla scelta di partner di consulenza affidabili.

Niente deve essere lasciato al caso.

Quindi la scelta di stake-holders che faranno parte del progetto di riqualificazione: dall'architetto-ingegnere, al consulente marketing, alla società di formazione del personale, alla scelta degli strumenti informatici, tutto deve essere fatto con criterio e senza nessun dubbio, ma soprattutto con estrema fiducia.

2

IL REVENUE MANAGEMENT E IL TURISMO ALL'ARIA APERTA, DUE STORIE CHE SI INCONTRANO



2.1

IL REVENUE MANAGEMENT, DALLE LINEE AEREE AL CAMPEGGIO PASSANDO PER DIVERSI CAMPI DI APPLICAZIONE

Di Revenue Management abbiamo sempre sentito parlare. Tante definizioni, tante verità e *mezze verità*, rischiando a volte di creare un po' di confusione. Questo capitolo ha proprio l'obiettivo di definire in maniera semplice e chiara il revenue management, con brevi cenni alla sua nascita e l'importanza soprattutto in questo periodo che potrebbe avere anche per un campeggio, villaggio e resort.

Come prima cose possiamo definire cosa *non* è il Revenue Management:

- *Non* è un semplice aumento o diminuzione del prezzo;
- *Non* è raggiungere il 100% di occupazione;
- *Non* è avere diversi listini, promozioni ed eventuali pacchetti;
- *Non* è avere il prezzo di 1€ inferiore rispetto ai propri competitor;
- *Non* è giustificato dalla sola presenza su booking.com o qualsiasi altra OTA.

Il Revenue Management è una disciplina che ha come obiettivo la gestione e la massimizzazione della crescita dei ricavi.

Il Revenue Management è una strategia, intrapresa con l'analisi di dati ed il raggiungimento di obiettivi. È un processo che prevede ed esige un insieme di azioni coordinate che non può avere fine.

Ecco i passaggi consequenziali:

- Raccolta e analisi dei dati
- Stima e previsione
- Ottimizzazione del pricing e dell'inventario
- Distribuzione
- Controllo
- Ottimizzazione

Il Revenue Management ha delle basi molto solide. Potremmo far risalire la data di nascita di questa disciplina al 1978 a seguito della Airline Deregulation Act (liberalizzazione del mercato aereo americano). I problemi economici erano principalmente due: il primo di natura più comune a tutte le compagnie dell'epoca ma ancora molto attuale nell'ospitalità, cioè il verificarsi del "no-shows passenger". Il secondo, verificatosi più come conseguenza della liberalizzazione del mercato, era costituito dall'affrontare e dover competere con compagnie aeree low cost, con prezzi dunque molto più economici.

Il Revenue Management nasce dunque nel settore aereo con il seguente principio cardine: "Un posto a sedere, che in base ai dati statistici raccolti si presume essere invenduto, potrà infatti essere offerto ad un prezzo inferiore, purché di poco maggiore rispetto al costo variabile".

Da questo presupposto l'allora presidente di American Airlines Robert Crandall inventò le prime **tariffe aeree promozionali**, in primis la Super Saver Rate e il sistema chiamato DINAMO (Dynamic Inventory Allocation and Maintenance Optimizer), un sistema di controllo dell'inventario basato sull'analisi dei dati e sulla previsione della domanda.

I punti cardini dunque della nascita del Revenue Management furono principalmente tre:

- un fattore *disruption* come quello della liberalizzazione del mercato delle compagnie aeree che provocò una completa cesura con il passato;
- la consapevolezza dell'importanza di analisi dei dati della domanda e una sua previsione;
- la necessità di creare modelli e sistemi di gestione e ottimizzazione dell'inventario.

La strada dunque era ormai tracciata ma il conseguente aumento della domanda di voli e il bisogno di velocizzare, gestire e ottimizzare i processi di richieste stava portando a un altro punto di rottura, finché non arrivò la vera rivoluzione. In quegli anni il noto brand IBM stava sviluppando una tecnologia che permettesse la trasmissione automatica di dati da due server dislocati in posti diversi. Possiamo dire che già dalla sua nascita il Revenue Management ebbe come pilastro la tecnologia e la sua costante progressione, in quanto American Airlines riuscì a soddisfare la sua necessità di efficienza nei processi con una nuova tecnologia di IBM.

Dall'incontro di queste due realtà nacque SABRE, Semi Automated Business Research Environment (attualmente il più grande GDS, Global Distribution System, esistente) il primo grande sistema a uti-

lizzare il calcolo interattivo in tempo reale, che IBM aveva già sviluppato per uso militare con il sistema SAGE.

Come in quegli anni in cui non mancarono avvenimenti in grado di mettere in crisi interi settori e in cui le nuove tecnologie prendevano sempre più piede, anche oggi dobbiamo essere consapevoli delle necessità che il lavoro quotidiano e strategico richiede, sapendo che alla base di qualsiasi evoluzione e rivoluzione c'è un nuovo bisogno imprenditoriale da soddisfare che sempre di più richiamerà all'utilizzo di nuove tecnologie, processi e competenze.

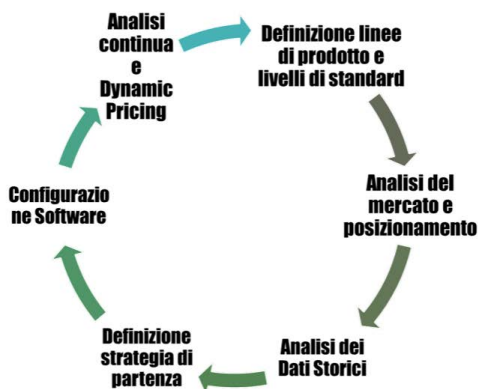
Se dunque ci si chiede se il revenue management può essere utile anche a villaggi e campeggi per migliorare le performance, i ricavi e i processi di vendita, la risposta è sì.



UN METODO IN 6 FASI

Il Revenue Management, come tutte le materie particolarmente analitiche ed impattanti sui risultati di un'azienda, ha bisogno di un approccio metodologico affinché sia efficace; il rischio che un'implementazione di questo genere causi rallentamenti organizzativi, incomprensioni comunicative tra i reparti o ancora peggio effetti negativi sui ricavi è dietro l'angolo se viene trascurato qualche aspetto o dettaglio dell'ingranaggio.

Per questo, la nostra esperienza, ci ha portato a maturare un approccio per implementare un sistema di Revenue Management individuato in 6 fasi ben distinte ma circolari, in quanto non esiste un momento in cui il processo si interrompe: i risultati conseguiti in un esercizio alimentano le strategie degli esercizi successivi.



Fase 1: Definizione del Prodotto

L'identificazione del prodotto e delle sue distinzioni è essenziale per un'efficace strategia di vendita in quanto consente di poter intercettare al meglio le diverse segmentazioni di clientela e i cambiamenti delle loro abitudini di acquisto e di tendenza; un camping village, a

differenza di altre strutture ricettive, ha spesso un'ampia varietà di prodotti associabile a diverse idee di vacanza. Lo scopo di una corretta analisi dei dati di vendita, ovvero i relativi KPI di ricavo, occupazione e soggiorno, consentono di identificare le migliori strategie per ottimizzare la vendita per ciascun prodotto in relazione al suo potenziale: tariffe, soggiorni minimi e occupazioni saranno tutti indici che ci suggeriranno come impostare correttamente per ciascuna unità le regole di vendita per migliorare le performances.

Una corretta analisi del proprio prodotto e dei suoi dati, consente inoltre di indirizzare meglio i propri messaggi di marketing. Come abbiamo detto in precedenza, infatti, un camping Village ha solitamente un ampio spettro di diverse tipologie identificabili con diverse tipologie di vacanze, questo significa che il profilo della clientela di ciascun prodotto sarà determinante nel capire a chi dover indirizzare la vendita. Sarà utile quindi sapere per ogni prodotto da quali fasce di clientela è maggiormente apprezzato, ovvero sapere quali sono i ricavi medi, le occupazioni, le durate di soggiorno, l'anticipo della prenotazione, la densità (il rapporto tra occupazione letti e occupazione unità) suddivisi per nazionalità, comitiva (famiglie, coppie, amici), motivazione del viaggio e canale di prenotazione.

Le caratteristiche delle tipologie spesso sono trasversali e non hanno una linearità ben definita che ci consente di identificare una corretta scala di valori: dimensioni, numero di letti, numero di vani, vicinanza dal mare piuttosto che dal centro servizi, rinnovo degli arredi e delle attrezzature, servizi inclusi, ecc., sono tutte qualità che possono essere attribuibili a diverse tipologie e per ciascuna di esse ciascun utente darà una diversa importanza. Vale quindi di più una mobile home rinnovata bilocale con 4 letti di 30 mt quadri lontano dal mare, o una villetta in muratura monolocale con 2 letti fronte mare? Evidentemente non per tutti il valore percepito di entrambe

sarà uguale ed è nell'analisi dei dati che possiamo trovare la risposta giusta.

Appare evidente quindi che è impossibile identificare una giusta strategia tariffaria senza un'accurata analisi delle performances di ciascun prodotto e della loro clientela e, per il principio di un continuo miglioramento, non dobbiamo cadere nel tranello di pensare che averlo fatto una volta sia sufficiente per tutta la vita; ogni valore raggiunto, infatti, potrà essere sempre migliorato con una più accurata ottimizzazione, oltre al fatto che le abitudini della clientela, come ben sappiamo, sono sempre più volubili.

Fase 2: Analisi del Mercato e il Posizionamento

Una fase importante è quella dello studio del proprio mercato competitivo. In questa fase ci si concentra su qual è l'offerta concorrente attraverso un'analisi qualitativa delle strutture competitors nella propria destinazione e non solo del loro posizionamento tariffario. Come prima cosa è importante identificare quali siano le strutture con cui confrontarci per prodotto e qualità. Lo possiamo fare attraverso l'individuazione di alcuni fattori chiave quali:

- Dimensione
- Categoria
- Distanza da particolari punti di interesse
- Reputazione
- Servizi offerti
- Presenza su determinati canali di vendita
- Target di riferimento

A ciascuno di questi fattori (o solo ad alcuni di questi) possiamo identificare un diverso peso ed una particolare scala di valori. Dopo aver preso in considerazione un più ampio ventaglio di strutture, andando poi a determinare su quali confrontarsi attraverso la selezione di quelle che hanno maggiori valori di somiglianza con la nostra.

Fase 3: Analisi dei Dati storici

In questa fase ci concentriamo sui dati consolidati di 1 o 2 stagioni, per giorno/periodo e tipologia di camera analizzando i principali indicatori di performance (KPI) quali occupazione, ricavo medio, RevPAU, RevPAC, soggiorni medi, advance booking e frequency index.

I dati li prendiamo principalmente dal gestionale o da altre fonti indirette come Business Intelligence o RMS, andando però ad analizzare separatamente le varie Festività, Ponti ed Eventi andandone a capire la cadenza e il diverso impatto che questi possono avere sulla vendita.

Possiamo definire come essenziale questa fase per una decisione sensata dei prezzi di vendita di partenza al fine anche di poter individuare periodi in cui suggerire una strategia diversa dal passato in termini di restrizioni e distribuzione.

Fase 4: Definizione strategia di partenza

A questo punto arriviamo al cuore del nostro processo, andando a definire i prezzi da pubblicare per ogni tipologia di abitazione, per ogni occupazione, per ogni giorno o periodo ad Occupazione 0%, ovvero prima dell'apertura delle vendite, e quali saranno le movimentazioni tariffarie che prevediamo di fare in rapporto all'andamento della vendita.

Definiamo in pratica una linea progressiva tra prezzi e occupazione sul quale dovremo muoverci. I prezzi saranno definiti puntualmente per giorno e per periodo, per tipologia di abitazione e per occupazione. In questa fase facciamo anche una revisione delle scontistiche e delle promozioni che intendiamo apportare, e facciamo ordine sulla distribuzione, quindi le regole e le tariffe che devono essere impostate su OTA, per i Wholesalers e i Tour Operator.

Fase 5: Configurazione Software

Le impostazioni che regolano le movimentazioni tariffarie, qualora se ne disponesse, andranno configurate in un eventuale sistema di Revenue Management, che sia un software o un semplice file excel, mentre le impostazioni che regolano la distribuzione dovranno essere applicate soprattutto nel Channel Manager e nel Booking Engine. Nella distribuzione potremo attribuire ai canali diverse condizioni rispetto alla vendita diretta come ad esempio impostare diversi piani tariffari legati a diverse condizioni di pagamento e cancellazione, diversi giorni d'arrivo e partenza, diversi minimi di soggiorno.

Fase 6: Analisi continua e dynamic pricing

Una volta impostate le strategie iniziali occorre poi monitorare costantemente l'andamento delle prenotazioni per canale e per tipologia di abitazione; la vendita infatti può svilupparsi diversamente da come prospettato inizialmente ed alcuni periodi possono risultare più richiesti di quanto previsto ed altri meno, inducendoci quindi a cambiare in singoli giorni le strategie di prezzo e restrizioni oltre che a suggerirci nuove azioni commerciali.

E' in questa fase, fatta in maniera costante ed accorta, che possiamo trarre il massimo del beneficio del revenue management: contrazioni o espansioni di mercato possono essere intercettate tempestivamente e prese decisioni che possano apportare benefici in entrambi i casi.

Mettendo in parallelo la fase 6 e la fase 1 si evince la circolarità del processo di Revenue Management: l'andamento della vendita è mutevole e le strategie che si applicano per farne fronte generano diversi risultati da quelli impostati inizialmente andando a costituire la base sulla quale sarà impostata la strategia iniziale dell'anno successivo.

2.1.1

QUANDO SI APPLICA IL REVENUE MANAGEMENT?

Sono sette le caratteristiche del business di villaggi e campeggi che ci confermano di dover iniziare ad applicare il Revenue Management.

1 CAPACITÀ PRODUTTIVA FISSA

Proviamo a pensare a quante mobilhome, bungalow o piazzole si hanno a disposizione per la vendita e per essere occupate. Sicuramente se sono cento oggi lo saranno anche domani e dopodomani.

Questo indica che la produzione del prodotto che il villaggio vende (mobilhome, piazzole, etc) non può cambiare repentinamente come invece fa la domanda che nel settore turistico e dell'ospitalità sappiamo essere fortemente fluttuante e caratterizzata da una forte stagionalità.

2 IL PRODOTTO È DEPERIBILE

La considerazione che può sorgere spontanea, a questo punto è: *“ma come, la mia mobilhome non è una mozzarella scaduta!”*.

In un certo senso sì, se pensiamo che una mobilhome non occupata o venduta il primo giugno non è recuperabile, non è immagazzinabile, ma è semplicemente una vendita non recuperabile, in quanto l'occupazione del villaggio per il primo giugno di tale anno non sarà e mai più potrà essere del 100%.

3 LA STRUTTURA DEI COSTI DELL'AZIENDA È CARATTERIZZATA DA ALTI COSTI FISSI E DA COSTI VARIABILI RELATIVAMENTE BASSI

Questo significa che per recuperare il più possibile l'incidenza dei costi fissi sarebbe conveniente vendere più unità possibili anche se di poco sopra il costo variabile. Questa è la teoria e il principio appena descritto è del tutto vero, ma naturalmente deve sempre essere considerato il prodotto e la percezione che di esso si vuole trasmettere al mercato di riferimento prima di prezzarlo e di venderlo (o s-venderlo).

4 È POSSIBILE ADOTTARE STRATEGIE DI PRICING DINAMICO

Questo non solo è possibile e oramai agile grazie alle varie tecnologie di cui il settore dispone, ma è anche favorevole per adeguarsi al meglio alle fluttuazioni della domanda (consideriamo la dinamicità tariffaria una delle protagoniste tra le tattiche nell'applicazione del revenue management), all'intensità dettata dagli eventi, festività, vacanze scolastiche, etc.

Il prezzo varia infatti non solo a seconda dell'occupazione (il numero di unità che si riesce a vendere sul totale) ma anche e soprattutto in base al valore che il potenziale ospite percepisce del prodotto.

Ecco dunque che la dinamicità del prezzo e la sue variazioni dipendono dalle azioni tattiche e strategiche che si faranno ma che saranno nate da un'attenta analisi della percezione del valore di un determinato target di ospiti, in un preciso momento, per un prodotto ben preciso. Nel Revenue Management non si parla infatti di differenziazione di prezzo ma di **discriminazione del prezzo**, basato proprio sul concetto del valore percepito dei potenziali clienti.

5 LA DOMANDA È VARIABILE

Nessun settore come quello dell'ospitalità soffre di incertezza e di fluttuabilità della domanda. Proprio per queste due caratteristiche così predominanti la necessità di adeguare la propria offerta - nel prodotto e nel suo valore (il prezzo, dunque) - è fondamentale. Pensiamo alla quantità di domanda e di richieste che vengono ricevute per la settimana tra luglio e agosto e per quella successiva. Siamo in entrambi i casi in piena stagione estiva, eppure a distanza di soli sette giorni è abbastanza comune registrare un calo di occupazione nella prima settimana piuttosto che nella seconda. Ed ecco dunque che i prezzi delle mobilhome saranno probabilmente più bassi nel primo esempio che nel secondo. Questo proprio per il fatto che se non è possibile adeguare la quantità di offerta (la capacità produttiva e i relativi costi) occorre cercare di adeguare la strategia di vendita per **vendere comunque in maniera profittevole più unità possibili**.

6 È POSSIBILE VENDERE IN ANTICIPO IL PRODOTTO

Questa è una delle caratteristiche delle prenotazioni degli alloggi, in cui molto spesso il momento di prenotazione e pagamento - di una parte o totale - del soggiorno non coincide con la sua fruizione. Questo indica che determinate condizioni e/o restrizioni possono agevolare prenotazioni anticipate per assicurarsi il successo del futuro nel presente. Al contrario, si può anche pensare di non vendere con mesi e mesi di anticipo e a un prezzo dunque più basso alcune tipologie di unità perché si è certi di poterle vendere più a ridosso dalla data di check-in, con prezzi ovviamente più alti.

7 LA DOMANDA È SEGMENTABILE

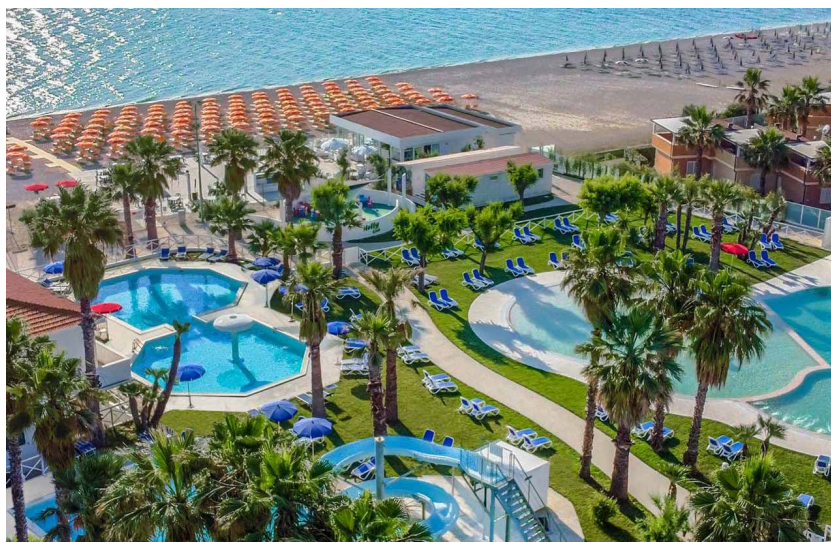
Uno degli aspetti principali delle strategie di Revenue Management (come quelle anche del marketing) è conoscere i propri e i potenziali clienti. Questa conoscenza permette di segmentare gli ospiti per

variabili comuni (es: per motivo del viaggio, per canale di prenotazione, per nucleo familiare) per poter soddisfare in maniera profittevole i loro bisogni che saranno indubbiamente diversi. Proviamo a pensare a due famiglie, la prima con figli fino a 6 anni e a una famiglia con figli di 14 anni. Il family village in questione dovrà essere in grado di soddisfare i bisogni di genitori e figli in due modi completamente differenti. Per completare questa panoramica su cosa sia il Revenue Management e perché sia fondamentale applicarlo anche a campeggi e villaggi, ecco le due definizioni principali:

The art of predicting real-time customer demand at the micro market level, optimizing price and availability of products.

Robert G. Cross

Il revenue management è l'abilità di vendere la giusta camera, al giusto cliente, al giusto prezzo nel momento giusto per generare il maggior ricavo possibile.



2.2

L'ACQUISTO ANTICIPATO RISPETTO ALL'EROGAZIONE DEL SERVIZIO

L'abitudine a prenotare o addirittura ad acquistare un bene o servizio con anticipo rispetto al processo produttivo ha una serie di vantaggi considerevoli. Innanzitutto quello organizzativo e logistico, dando la possibilità all'azienda di potersi dotare degli strumenti necessari per poter far fronte al proprio obbligo di scambio.

Un altro vantaggio importantissimo è il flusso finanziario, fornendo l'azienda di forme di finanziamento diretto senza dover ricorrere - quantomeno parzialmente - a finanziamenti esterni e limitando anche lo stesso capitale di rischio. Infine, ed è l'aspetto che maggiormente interessa il Revenue Management, è quello di consentire all'organizzazione aziendale di poter proiettare le proprie vendite future con un certo grado di affidabilità e poter intervenire con strategie tariffarie e politiche di vendita per massimizzare l'occupazione e ottimizzare i profitti.

Questo non si limita solo a fotografare una situazione futura in un qualsiasi momento (*come siamo messi con le vendite adesso per il 15 di agosto?*) ma anche poter creare dei modelli che fungano da metro di paragone ai quali riferirsi. Il poter confrontare in ogni momento l'andamento della vendita in termini sia quantitativi - ovvero il numero di unità prenotate o, se preferiamo, la sua percentuale di occupazione - che in termini qualitativi rappresentato invece dal ricavo medio di ciascuna unità venduta, consente di poter adottare diverse soluzioni tariffarie razionalmente e ponderatamente in funzione del risultato che si vuol raggiungere.

2.2.1

UNA DOMANDA VARIABILE E IMPREVEDIBILE

Laddove la domanda è certa e scarsamente mutabile - si pensi per esempio alle forniture di acqua luce e gas - l'esigenza di dover far fronte a diverse politiche tariffarie vengono meno in virtù della maggiore facilità di poter prevedere la domanda futura.

Il Revenue Management quindi diventa uno strumento indispensabile proprio per far fronte ai rischi ai quali si può incorrere laddove la domanda non sia così marcatamente prevedibile.

Risulta quindi di fondamentale importanza conoscere la composizione della domanda - sia quella acquisita che quella potenziale - che costituisce il flusso della domanda totale, cioè conoscere l'esatto mix e individuare i diversi segmenti perché ogni tipo di cliente comporta diversi tipi di costo e diversi tipi di introiti. Una volta appreso questo, il Revenue Management avrà come scopo quello di differenziare diverse politiche di vendita per catturare il maggior numero di clienti possibili e intercettare meglio la domanda più redditizia soprattutto in situazioni di forte pressione di questa.

2.2.2

LIMITATA CAPACITÀ E/O PRESENZA DI UN PRODOTTO/SERVIZIO DEPERIBILE E NON IMMAGAZZINABILE

La limitatezza della capacità impone, per il raggiungimento di un migliore risultato, scelte che non pregiudichino un'eventuale vendita e che consentano di ottenere un risultato massimo possibile in termini di ricavi. Un'azienda che vende beni di consumo, per esempio, laddove veda un incremento della domanda può aumentare la produzione, mentre se vede una contrazione della domanda può stoccare le merci invendute in magazzino. Alcune attività come quelle ricettive, non hanno nessuna di queste facoltà. Per questo è indispensabile fare le scelte più oculate possibili e soprattutto dotarsi di un impianto di vendita che consenta di reagire in maniera dinamica alle fluttuazioni di mercato affinché queste non creino frizioni con la rigidità della propria capacità.

2.2.3

POSSIBILITÀ DI SEGMENTARE LA PROPRIA CLIENTELA CON PREFERENZE E ABITUDINI ALL'ACQUISTO DIVERSI

La diversificazione dei propri mercati di riferimento rappresenta in qualsiasi ambito un fattore vincente. Questo perché il non essere dipendenti da un unico - o da pochi - mercati offre un'arma di difesa in più qualora questi avessero un momento di crisi. La diversificazione in questo caso può rappresentare un elemento di dinamicità soprattutto se si sa intervenire tempestivamente quando si registrano le prime avvisaglie di congiunture sfavorevoli.

Ma il principale aspetto per il quale segmentare la clientela gioca un ruolo decisivo nell'applicazione del Revenue Management è quello di poter **applicare condizioni differenti per clienti con esigenze differenti**, moltiplicando quindi le opportunità di vendita e di marginalità. Per diverse condizioni si intende:

- di prodotto (tipologia di alloggio offerto)
- di servizi connessi (arrangiamento, biancheria, servizi spiaggia etc)
- di contingenza (quando viene prenotata, per quando e per quanto)
- di pagamento
- di cancellazione

Tutte queste diverse condizioni rappresentano tariffe differenti e la combinazione dei loro fattori vanno a determinare il concetto di pricing dinamico che sarà approfondito nei prossimi capitoli.

2.2.4

UN SISTEMA INFORMATIVO METODICO

Tutto quanto sopra, però, non potrà mai essere applicabile se non ci si avvale di strumenti necessari per monitorare, controllare e guidare i flussi di vendita. I dati sono alla base di tutto il sistema e la loro corretta interpretazione dipende dall'accuratezza con la quale vengono raccolti e segmentati.

È indispensabile che questi siano certi, coerenti, significativi e leggibili. È nell'analisi dei dati che emerge la circolarità del Revenue Management e la fase di determinazione delle diverse voci e procedure da applicare è cruciale affinché il processo sia efficace ed efficiente.

Le unità messe in vendita - sui diversi canali e alle diverse tariffe e condizioni - dovranno essere correttamente scaricate nel gestionale al momento della registrazione delle prenotazioni, affinché questo restituisca i dati corretti ai sistemi di *business intelligence* e *price machine* perché questi rinviino alla vendita i giusti suggerimenti.

2.2.5

CONCLUSIONI

A un primo colpo d'occhio appare evidente che tutti i presupposti citati siano presenti nel mondo dell'hospitality *en plein air* esattamente come in quello ricettivo alberghiero dove ormai da anni tecniche di massimizzazione dei ricavi sono applicate in maniera sempre più affinata. È importante però - e diciamo pure essenziale - fare i giusti distinguo affinché le tecniche di Revenue Management siano le più efficaci possibili. Andiamo per ordine sparso secondo la lista sopracitata.

A proposito dell'anticipo e dell'imprevedibilità della domanda possiamo fare delle annotazioni su quelle che sono le abitudini della clientela del turismo all'aria aperta, ma anche quelli che sono i vizi delle strutture che tendono a influenzare la clientela stessa.

È vero che la caratteristica di questo tipo di vacanza è fortemente stagionale e anche l'anticipo della domanda è diffusamente ricorrente (solitamente la domanda riparte per la stagione successiva subito dopo le festività natalizie e al passaggio dell'anno), ma è altrettanto vero che - in condizioni di crescita economica globale costante - le opportunità e le platee si moltiplicano ed è essenziale saperle intercettare.

Entra qui in gioco il marketing inteso come distribuzione e promozione e l'intraprendenza verso la ricerca di nuovi mercati e nuovi operatori - anche quelli che possono apparire meno redditizi - può giocare un ruolo vincente per la crescita dei volumi e conseguentemente anche dei ricavi medi. Alcune azioni possono non avere un effetto

immediato, ma è fondamentale per un'azienda saper vedere anche nel lungo periodo.

Per quanto riguarda la limitatezza della capacità, invece, i camping village hanno un vantaggio in più rispetto alle strutture alberghiere tradizionali, ed è quello di avere spesso **maggiori opportunità di aumentare le proprie unità abitative** a costi relativamente più contenuti. Questo non deve essere interpretato come un limite al principio di applicabilità del Revenue Management ma, appunto, un vantaggio che meglio si può concretizzare proprio attraverso il Revenue Management stesso in quanto attraverso l'analisi dei dati (forecast, booking pace, redditività medie) si possono compiere le scelte più appropriate e oculate possibili.





FOCUS: IL GLAMPING E LE MOBILE HOME

Agli inizi di questo millennio si è diffusa una nuova forma di turismo all'aria aperta. Dal concetto di bungalow, ovvero quelle sistemazioni in pianta stabile in legno o muratura all'interno dei camping village e del villaggio in generale, ha preso campo il Glamping, neologismo che combina le parole 'glamour' e 'camping', per indicare la tendenza a ricercare la vacanza open air senza rinunciare però ai comfort dell'abitare addirittura aspirando a soluzioni di vero e proprio lusso. Questa soluzione ha rappresentato una forte occasione di sviluppo per le strutture della villaggistica, offrendo un'opportunità di scardinare parzialmente la limitatezza della capacità. Gli accessibili costi di ammortamento e la relativa semplicità nell'installazione di queste unità sia da un punto di vista logistico che da un punto di vista normativo (seppur con i dovuti distinguo dalle differenti regolamentazioni regionali), consente quantomeno nel medio periodo di poter fare investimenti volti a un aumento della propria capacità di fronte a un eventuale quanto auspicabile aumento della domanda.

Anche per quanto riguarda la segmentazione è interessante notare i vantaggi che i villaggi turistici hanno rispetto agli alberghi e le opportunità che abitualmente non vengono colte. Le “cattive abitudini” di pensare che l’offerta del prodotto sia statica e il mercato particolarmente chiuso, tende a non far sviluppare diverse proposte di viaggio e a non promuovere sufficientemente la propria struttura a un mercato incrementale. Se andiamo ad analizzare poi quella che è già di per sé la diversificazione del prodotto - dalla piazzola in pineta al vilino sul mare la forbice è veramente ampia - capiamo quanta diversità di clientela possa accogliere un villaggio e come questi segmenti di offerta non rischino di andare in conflitto tra loro con diverse tariffe (il cosiddetto Rate Leakage).

I villaggi turistici, in conclusione, possono dotarsi di sistemi informativi adeguati e metodici nella stessa misura e con le stesse modalità degli hotel. I PMS, i Channel Manager, i Booking Engine gli RMS e le Business Intelligence sono a disposizione dei villaggi come degli alberghi. È importante se mai rilevare quanto per i villaggi alcuni indici siano ancor più essenziali, ovvero quelli che fanno capo alla vendita dei **servizi ancillari**, quindi anche delle presenze. I dati di ricavo quindi devono essere obbligatoriamente sezionati per Unit Revenue, F&B Revenue ed Extra Revenue, ma in alcuni casi è anche importante fare ulteriori distinzioni per centri di ricavo. Quando parliamo di ricavi non intendiamo solo i ricavi totali, ma anche quelli per periodo, per unità venduta, per unità disponibile e per presenza. Vedremo nel prossimo capitolo nel dettaglio quali indici (KPI) e in quale forma di segmentazione sia opportuno trattarli.

3

GLI STRUMENTI FONDAMENTALI PER L'APPLICAZIONE DEL REVENUE MANAGEMENT



La professione del Revenue Manager è indiscutibilmente dipendente dalla tecnologia ed è quindi auspicabile che questa sia la più avanzata possibile.

Ci occuperemo ora brevemente di quali siano gli strumenti con cui un Revenue Manager è abituato interagire e quali siano le peculiarità indispensabili che devono determinare la scelta di questi strumenti.

3.1

IL PMS (PROPERTY MANAGEMENT SYSTEM) O GESTIONALE E LA BUSINESS INTELLIGENCE

Il **Property Management System** è lo strumento che supporta il personale della struttura nella gestione delle prenotazioni e dei soggiorni, quindi i check-in e i check-out degli ospiti, fino alla gestione delle fatturazioni e dei sospesi. Oggi giorno quasi tutte le strutture sono dotate di un software di questo genere. Purtroppo, spesso, all'atto della loro scelta non vengono presi in esame alcuni aspetti indispensabili per il funzionamento di tutto l'ecosistema informatico.

Sicuramente le funzioni base dello strumento, gestione delle prenotazioni, del tableau e dei clienti *in casa*, sono indispensabili e rappresentano una condizione necessaria. Uno dei primi requisiti è poi che il PMS fornisca delle forme di etichettatura corrette della clientela, in maniera tale da poterla segmentare correttamente. Queste voci solitamente sono: *mercato o segmento, canale, origine o source, prodotto, target* etc. Ideale è che queste voci possano essere tabelabili autonomamente e che si possa quindi decidere quante e quali voci utilizzare per ciascuno di questi menu. È utile che queste siano

trasversali e che un canale, per esempio, possa essere utilizzato indipendentemente dal relativo mercato, senza che siano vincolati l'uno all'altro. Più menu di questo tipo sono a disposizione e più opportunità avremo di poter identificare la clientela, il suo comportamento e le sue produzioni.

Un altro aspetto molto importante da tenere in considerazione per il buon funzionamento di tutto il sistema di Revenue Management è la **gestione dell'inventario**. È indispensabile poter avere una suddivisione delle tipologie chiara, con tutte le caratteristiche fondamentali e che queste possano essere profilate e quindi valutate. Nella gestione dell'inventario è inoltre importante poter avere diversi livelli di suddivisione, con un insieme più ampio (Unit Segment o Unit Group) uno intermedio con le diverse tipologie fino ad arrivare alla singola risorsa disponibile. Nei camping village questa esigenza di suddivisione organica delle risorse disponibili è ancor più importante rispetto ad altri tipi di ricettività. La gestione dell'inventario è strettamente correlata con la distribuzione. Anche la gestione dovrebbe poter lavorare su diversi livelli, dove ogni listino e Rate Code faccia parte di insiemi più ampi come i Rate Group. Associato al Rate Code (o listino) poi ci sono una serie di attributi che influenzano i diversi aspetti, come il tipo di fatturazione, la distribuzione e spesso anche la profilazione del cliente, il cui funzionamento è importante comprendere profondamente sin dall'inizio.

Tutte le informazioni che detiene il pms grazie alle registrazioni di prenotazioni, di modifiche, di check-in etc, devono essere fruibili per le analisi. Molti PMS oggi giorno integrano channel manager, booking engine e business intelligence. Altri, invece, sono dotati di sistemi di esportazione in excel, csv o txt di tutti i dati consentendo poi di lavorarli in maniera autonoma. La soluzione ottimale, però, è che questi siano **sistemi aperti** e che permettano di sviluppare facilmente inter-

facce con altri software nativi per le loro specifiche funzioni. Quindi il dato correttamente estratto agevola l'analisi e lo strumento preposto a questa funzione è la **Business Intelligence** e in particolare alla “trasformazione di dati e informazioni in conoscenza” consentendo quindi al management di prendere decisioni strategiche attraverso informazioni precise, aggiornate e significative. La Business Intelligence quindi è quello strumento che riorganizza un database grezzo in indicatori di performance, trend, tabelle e grafici che diano indicazioni precise e aggiornate sui diversi aspetti della vendita. Le BI sono a volte integrate nel PMS e/o nell'RMS, ma esistono anche applicazioni esterne con questa specifica funzione come ad esempio quella fornita direttamente da Microsoft integrata agli stessi strumenti di Office (Power BI).

3.2

IL REVENUE MANAGEMENT SYSTEM

Lo strumento deputato alla definizione della strategia di vendita e del miglior prezzo da applicare è l'RMS (**Revenue Management System**). La sua funzione principale è quella di analizzare la domanda in maniera da ottimizzare l'inventario, le tariffe e la distribuzione e, conseguentemente, i ricavi. L'RMS sviluppa strategie di prezzo regolando la vendita dei prodotti al cliente al momento giusto, al giusto prezzo e attraverso qualsiasi canale di distribuzione con l'uso di prezzi flessibili calcolati attraverso sofisticati algoritmi in base ai dati più rilevanti. Uno dei vantaggi principali nell'utilizzo di un RMS è quello del risparmio del tempo, fornendo *alert* tempestivi sui principali eventi che possono rappresentare una deviazione della domanda. L'algoritmo che sta alla base di un RMS tiene conto di diversi fattori come la situazione attuale e storica delle prenotazioni, dei concorrenti, della domanda del mercato, del meteo, delle recensioni, degli eventi e delle festività.

Come per il PMS, è importante che l'RMS sia completamente automatizzato attraverso le giuste interfacce con gli altri strumenti in maniera da prevenire errori nella trasmissione dei dati. Gli RMS di ultima generazione sono dotati di algoritmi di intelligenza artificiale attraverso l'elaborazione in tempo reale e in maniera adattiva alle condizioni interne ed esterne alla struttura. A margine degli RMS esistono poi altri tools, integrati o esterni, per l'analisi del mercato. I principali sono i **Price Shoppers** - che interrogano in tempo reale il posizionamento tariffario della struttura all'interno di un competitive set - e gli strumenti di **Benchmarking** che comparano invece le performance - generalmente a posteriori - di un competitive set al fine di individuare le best practices.

3.3

IL CHANNEL MANAGER

Una volta definita la miglior tariffa di vendita, è indispensabile che questa venga distribuita in maniera organica e coerente sui diversi canali online e offline. Il motore della trasmissione è il **channel manager**, il software per gestire prezzi e disponibilità di camere di qualsiasi tipologia di struttura che compaiono sui vari canali distributivi. Un camping village vende sistemazioni sul proprio sito web e anche su altri e diversi canali come le OTA, i Wholesalers (i grossisti come Hotelbeds o Webbeds), i Tour Operator, i DMC (generalmente i portali gestiti dagli enti locali) e i portali tematici. Su questi canali vengono definiti i parametri di vendita come il prezzo, la disponibilità, il soggiorno minimo, ecc., per ogni unità e per ogni giorno del calendario e gli aggiornamenti avvengono in maniera tempestiva e continua. Molti channel manager offrono poi strumenti di ottimizzazione dell'inventario, creando procedimenti automatizzati per incentivare un canale (generalmente quello diretto) piuttosto che un altro.

Per garantire una perfetta sincronizzazione dei dati è indispensabile che il channel manager e il PMS abbiano tra loro un'**interfaccia a due vie**, ovvero un'interfaccia bidirezionale. In pratica il PMS invia le disponibilità al channel manager, che a sua volta le trasmette ai vari canali di distribuzione insieme alle restrizioni impostate. Al momento della ricezione di una prenotazione dal canale al channel manager, questo la trasmetterà direttamente al PMS che scaricherà la prenotazione registrandola nel tableau e aggiornando la propria disponibilità che verrà trasmessa nuovamente al channel manager, quindi ai canali. Questo sistema garantisce un rapido, puntuale e corretto aggiornamento delle disponibilità, oltre a un notevole risparmio di tempo negli aggiornamenti e nella registrazione delle prenotazioni.

3.4

IL BOOKING ENGINE

Tra i canali di vendita gestiti dal channel manager, quello principale per la vendita diretta è il **booking engine**, ovvero il motore di prenotazioni che rende la pagina web uno strumento di vendita. Questo aiuta a semplificare il processo di prenotazione dell'utente attraverso la conferma immediata senza la necessità che il camping village debba intervenire manualmente. Inoltre grazie all'automatizzazione lo staff recupererà del tempo da dedicare maggiormente agli ospiti.

Il booking engine, inoltre, permette di ottimizzare le vendite e di gestire le diverse tipologie di unità, le loro occupazioni e i trattamenti correlati, oltre alla formulazione di offerte e pacchetti e vendita di diversi servizi aggiuntivi. Una volta attratto l'utente sul sito e trattenuto grazie a un'ottima user-experience, è importante indirizzare l'utente verso la conclusione e l'acquisto, trasformando il visitatore del sito in un futuro ospite. Un booking engine efficace garantisce un impatto più professionale al sito e si rivela uno strumento prezioso anche per l'utente, consentendogli la prenotazione immediata attraverso un server sicuro che garantisce la transazione, ma soprattutto di risparmiare soldi e tempo nel contattare la struttura. Inoltre, rendendo prenotabili tutte le offerte disponibili - cosa difficile da descrivere telefonicamente - aiuta il cliente ad avere un'idea più chiara delle diverse proposte, lasciandolo scegliere in maniera totalmente autonoma. Un altro importante beneficio che apporta è il monitoraggio statistico del flusso di prenotazioni e di richieste provenienti dal sito (esempio: interrogazione al sistema per determinare date e tipologia di unità non concretizzate con una prenotazione) rilevando inoltre le effettive fonti delle prenotazioni (siti di provenienza, motori

di ricerca, keywords) e le conversioni.

Sul booking engine si può infine personalizzare la vendita offrendo benefits, servizi aggiuntivi ed esperienze uniche che nei canali standardizzati come quelli delle OTA non sarebbe possibile rafforzando quindi la **brand awareness** della struttura e fornendo un'immagine coordinata del camping village e dell'esperienza che il visitatore sta per acquistare.



3.5

IL CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

In un'ottica di interrelazione tra i diversi reparti booking, Revenue Management, sales e marketing, una citazione importante è anche quella relativa al **CRM**, ovvero il **Customer Relationship Management** e in particolare ai software che lo gestiscono.

In pratica il CRM è un sistema che svolge diverse attività direttamente con il cliente, come proporre preventivi personalizzati - spesso anche interattivi - dando la possibilità di formulare offerte specifiche, catturando così il cliente già dal primo contatto oppure l'invio di newsletter, mail pre e post stay finalizzate a mantenere vivo il contatto con il cliente e altre attività di retargeting volte a potenziali clienti che sono arrivati vicini alla conclusione di una prenotazione (che sia sul sito o direttamente) ma che per qualche ragione si sono bloccati prima.

Un buon CRM deve consentire quindi di poter profilare correttamente la clientela, al fine di potergli inviare comunicazioni personalizzate in termini di contenuti, di immagini e di valore dell'offerta stessa.

4

COS'È IL REVENUE MANAGEMENT, PRINCIPI FONDAMENTALI PER UNA CORRETTA APPLICAZIONE



4.1

L'ANALISI DEL PRODOTTO

Rispetto a un albergo, una caratteristica tipica dei villaggi turistici è quella della grande varietà di prodotti che questi possono offrire. Se andiamo a vagliare tutte le variabili che concorrono a determinare un pacchetto vacanza offerto dai villaggi, il ventaglio di proposte diventa molto ampio e a volte difficilmente comparabile. Queste variabili, alcune delle quali comuni a qualsiasi struttura ricettiva, sono:

- Numero di persone
- Numero di notti
- Arrangiamento
- Struttura dell'unità abitativa (piazzola, villetta, tenda attrezzata, casa mobile appartamento, etc)
- Dotazioni
- Numero di vani dell'unità abitativa
- Servizi connessi (servizio spiaggia, cambio biancheria, pulizia durante il soggiorno)
- Rinnovo degli arredi
- Posizione

Queste variabili concorrono in maniera differente - e ognuna di esse in diversa misura - sull'offerta finale. Ne conseguono, sia per il cliente che per la struttura, delle complicazioni nella loro comparazione. Per il cliente finale come per l'intermediario è molto importante riuscire a fare una valutazione comparata delle diverse proposte che lo aiutino a scegliere la migliore in termini di rapporto qualità/prezzo e che evidenzii il valore del beneficio percepito nell'acquisto secondo le proprie aspettative. Cosa scegliere? Un pasto incluso o il servizio di pulizia? Una stanza in più o maggior spazio? Un televisore tecnologico e grande o la veranda esterna? Una villetta comoda, o una casa mobile più vicina alla spiaggia? Senza poi considerare le diverse condizioni di cancellazione e pagamento che amplificano queste variabili.

La conseguenza più tipica a cui il cliente va incontro è quello della **paralisi della scelta**, ovvero quel paradigma, teorizzato dallo psicologo americano Barry Schwatz, per cui maggiori sono le possibilità di scelta e più aumenta l'ansia: davanti a troppe opzioni sorge una tensione verso la perfezione difficilmente realizzabile che provoca uno stress controproducente.

Specularmente, il Revenue manager - o chi comunque ha il controllo delle vendite e la responsabilità dei risultati - nel dover analizzare le proprie performance va incontro a un altro tipo di blocco, ovvero la paralisi da analisi, che consiste nel riflettere troppo su un determinato aspetto tanto da non prendere mai una decisione e agire di conseguenza.

Se prendiamo tutte le possibilità che un villaggio può offrire sul proprio sito e in particolare sul booking engine, senza ordinarli con un criterio che consenta all'utente di poter eventualmente scartare a priori le soluzioni che a lui non interessano meglio con dei filtri, si rischia di non concedere al cliente la possibilità di scegliere la soluzione che faccia al caso suo, inducendolo ad abbandonare e optare per una struttura concorrente.

Con la stessa logica, come può la struttura valutare correttamente quali siano gli andamenti delle proprie performance senza comparare in maniera razionale i diversi prodotti che offre? Come può valutare correttamente se il ricavo medio delle unità vendute è, in prospettiva, in linea con le proprie aspettative di budget senza tener conto di quali tipologie sono state effettivamente vendute?

Supponiamo il seguente scenario:

	cap	Revenue	Rn	% Occ	Rmc	RevPar
TOTAL OTB	7.750	180.000,00	3.800	49,0%	47,37	23,23
	cap	Revenue	Rn	% Occ	Rmc	RevPar
TOT SPLY	7.750	138.000,00	4.000	51,6%	34,50	17,81
	cap	Revenue	Rn	% Occ	Rmc	RevPar
TOT BUDGET	7.750	301.862,50	7.363	95,0%	41,00	38,95
	cap	Revenue	Rn	% Occ	Rmc	RevPar
SCOS. BUDGE	7.750	- 121.862,50	- 3.563	-46,0%	34,21	- 15,72

Cosa ci dovrebbero suggerire i dati così proposti? Rispetto alla vendita dell'anno precedente a parità di data (SPLY) siamo avanti con le vendite in termini sia di ricavi totali che di ricavi medi a unità venduta. Si è però indietro con l'occupazione determinata dalle unità vendute. Questo ci dovrebbe indurre a incrementare la vendita in volumi, avendo un margine di ricavo medio da poter cedere. In ogni caso siamo ben sopra a livello di RevPAR, per cui ci si potrebbe ritenere sufficientemente tranquilli.

Se vediamo inoltre gli scostamenti dal budget, potremmo definire che "vendendo 3.563 pernottamenti (RN) a un RMC di 34,21€ siamo in grado di raggiungere gli obiettivi.

Se però andiamo a vedere nel dettaglio, lo scenario muta considerevolmente:

	cap	Revenue	Rn	% Occ	Rmc	RevPar
TOTAL OTB	7.750	180.000,00	3.800	49,0%	47,37	23,23
<i>Villette</i>	1.550	130.000,00	1.300	83,9%	100,00	83,87
<i>Piazzole</i>	6.200	50.000,00	2.500	40,3%	20,00	8,06

	cap	Revenue	Rn	% Occ	Rmc	RevPar
TOT SPLY	7.750	138.000,00	4.000	51,6%	34,50	17,81
<i>Villette</i>	1.550	75.000,00	500	32,3%	150,00	48,39
<i>Piazzole</i>	6.200	63.000,00	3.500	56,5%	18,00	10,16

	cap	Revenue	Rn	% Occ	Rmc	RevPar
TOT BUDGET	7.750	301.862,50	7.363	95,0%	41,00	38,95
<i>Villette</i>	1.550	184.062,50	1.473	95,0%	125,00	118,75
<i>Piazzole</i>	6.200	117.800,00	5.890	95,0%	20,00	19,00

	cap	Revenue	Rn	% Occ	Rmc	RevPar
SCOS. BUDGE	7.750	- 121.862,50	- 3.563	-46,0%	34,21	- 15,72
<i>Villette</i>	1.550	- 54.062,50	- 173	-11,1%	313,41	- 34,88
<i>Piazzole</i>	6.200	- 67.800,00	- 3.390	-54,7%	20,00	- 10,94

Come possiamo vedere da questo schema più dettagliato, abbiamo un serio problema per quanto riguarda le villette.

Avendole infatti vendute a un ricavo medio estremamente basso e avendone poche ancora a disposizione a confronto dell'anno precedente, per raggiungere il risultato dovremmo vendere le rimanenti a un prezzo tre volte superiore a quello a cui sono state vendute finora. L'esempio che dimostra come non si possano paragonare prodotti troppo diversi è stato posto solo su due tipi di unità.

Se facessimo invece il confronto per ogni tipologia di alloggio, potremmo avere uno scenario di questo genere:

	cap	Revenue	Rn	% Occ	Rmc	RevPar
TOTAL OTB	15.200	821.200,00	10.000	65,8%	82,12	54,03
<i>Villetta Regina Bilocale</i>	<i>VRB</i>	<i>550 40.000,00</i>	<i>400</i>	<i>72,7%</i>	<i>100,00</i>	<i>72,73</i>
<i>Villetta Regina Trilocale</i>	<i>VRT</i>	<i>350 30.000,00</i>	<i>300</i>	<i>85,7%</i>	<i>100,00</i>	<i>85,71</i>
<i>Villetta Contessa Monolocale</i>	<i>VCM</i>	<i>350 30.000,00</i>	<i>300</i>	<i>85,7%</i>	<i>100,00</i>	<i>85,71</i>
<i>Villetta Contessa Bilocale</i>	<i>VCB</i>	<i>300 30.000,00</i>	<i>300</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>
<i>Camera Singola Classic Corpo Centrale</i>	<i>CSCC</i>	<i>550 20.000,00</i>	<i>400</i>	<i>72,7%</i>	<i>50,00</i>	<i>36,36</i>
<i>Camera Doppia Classic Corpo Centrale</i>	<i>CDCC</i>	<i>350 22.500,00</i>	<i>300</i>	<i>85,7%</i>	<i>75,00</i>	<i>64,29</i>
<i>Camera Tripla Classic Corpo Centrale</i>	<i>CTCC</i>	<i>350 33.000,00</i>	<i>300</i>	<i>85,7%</i>	<i>110,00</i>	<i>94,29</i>
<i>Camera Singola Superior Corpo Centrale</i>	<i>CSSC</i>	<i>300 18.000,00</i>	<i>300</i>	<i>100,0%</i>	<i>60,00</i>	<i>60,00</i>
<i>Camera Doppia Superior Corpo Centrale</i>	<i>CDSC</i>	<i>550 32.000,00</i>	<i>400</i>	<i>72,7%</i>	<i>80,00</i>	<i>58,18</i>
<i>Camera Tripla Superior Corpo Centrale</i>	<i>CTSC</i>	<i>350 34.500,00</i>	<i>300</i>	<i>85,7%</i>	<i>115,00</i>	<i>98,57</i>
<i>Camera Doppia Superior Depandance</i>	<i>CDSD</i>	<i>350 16.500,00</i>	<i>300</i>	<i>85,7%</i>	<i>55,00</i>	<i>47,14</i>
<i>Camera Tripla Superior Depandance</i>	<i>CTSD</i>	<i>300 33.000,00</i>	<i>300</i>	<i>100,0%</i>	<i>110,00</i>	<i>110,00</i>
<i>Camera Doppia con Giardino Depoandance</i>	<i>CDGD</i>	<i>550 50.000,00</i>	<i>400</i>	<i>72,7%</i>	<i>125,00</i>	<i>90,91</i>
<i>Appartamento Monolocale</i>	<i>AM</i>	<i>350 45.000,00</i>	<i>300</i>	<i>85,7%</i>	<i>150,00</i>	<i>128,57</i>
<i>Appartamento Bilocale</i>	<i>AB</i>	<i>350 51.000,00</i>	<i>300</i>	<i>85,7%</i>	<i>170,00</i>	<i>145,71</i>
<i>Appartmaneto Gran Terrazza</i>	<i>AGT</i>	<i>300 60.000,00</i>	<i>300</i>	<i>100,0%</i>	<i>200,00</i>	<i>200,00</i>
<i>Casa Mobile Adria x 4</i>	<i>CMA4</i>	<i>550 24.000,00</i>	<i>400</i>	<i>72,7%</i>	<i>60,00</i>	<i>43,64</i>
<i>Casa Mobile Adria x 6</i>	<i>CMA6</i>	<i>350 24.000,00</i>	<i>300</i>	<i>85,7%</i>	<i>80,00</i>	<i>68,57</i>
<i>Casa Mobile Crippa x 6</i>	<i>CMC6</i>	<i>350 33.000,00</i>	<i>300</i>	<i>85,7%</i>	<i>110,00</i>	<i>94,29</i>
<i>Casa Mobile Crippa x 8</i>	<i>CMC8</i>	<i>300 39.000,00</i>	<i>300</i>	<i>100,0%</i>	<i>130,00</i>	<i>130,00</i>
<i>Glamping Tent x 2</i>	<i>GT</i>	<i>550 34.000,00</i>	<i>400</i>	<i>72,7%</i>	<i>85,00</i>	<i>61,82</i>
<i>Family Glamping Tent</i>	<i>FGT</i>	<i>350 28.500,00</i>	<i>300</i>	<i>85,7%</i>	<i>95,00</i>	<i>81,43</i>
<i>Caravan Delight</i>	<i>CD</i>	<i>350 18.000,00</i>	<i>300</i>	<i>85,7%</i>	<i>60,00</i>	<i>51,43</i>
<i>Piazzola</i>	<i>PZ</i>	<i>3.200 50.000,00</i>	<i>1.300</i>	<i>40,3%</i>	<i>19,00</i>	<i>8,06</i>
<i>Piazzola Vista Mare</i>	<i>PZVM</i>	<i>3.000 25.200,00</i>	<i>1.200</i>	<i>40,0%</i>	<i>21,00</i>	<i>8,40</i>

Questo schema deve essere poi replicato per il SPLY, per il consuntivo dell'anno precedente, per il budget e per tutti i relativi scostamenti. È evidente che diventa complicato trarre delle conclusioni da questo tipo di visualizzazione.

Tornando invece lato cliente, è del tutto probabile che chi cerca una soluzione con la colazione inclusa e il pranzo al ristorante non sia particolarmente interessato a un appartamento, seppur ampio. Come poter quindi determinare il valore del servizio del ristorante a confronto con le metrature dell'alloggio? Come poter valutare l'andamento della vendita di ciascuno di questi e il relativo intervento tariffario se il comportamento della domanda riguarda clienti molto diversi tra loro? E infine, come valutare il corretto posizionamento sui

diversi canali se non vediamo esattamente cosa stiamo vendendo, a chi e dove?

Da qui nasce l'esigenza di segmentare nella maniera più razionale possibile tutta l'offerta di prodotto secondo alcuni criteri. La soluzione suggerita è quella di dividere l'offerta secondo due criteri: le **linee di prodotto** e il **livello di standard**.

Le **Linee di Prodotto** prescindono dallo standard, dalla capienza e dalle dimensioni e devono identificare prima di tutto una differenza di stile di vacanze. Questa distinzione ha anche finalità pratiche e strategiche quali:

- Diversificare il prezzo. In base all'andamento della vendita possono seguire diversi andamenti di dinamismo tariffario
- Diversificare i canali distributivi, permettendo quindi di non dover mantenere la parità tariffaria e senza perdere visibilità
- Intercettare diversi target di clientela

Alcuni esempi di linee di prodotti presenti all'interno della stessa struttura possono essere:

- Hotel
- Appartamenti
- Camping
- Case Mobili
- Glamping

- Agriturismo
- Case Vacanze

Diversamente, la suddivisione in livelli di standard aiuta a marcare le differenze tariffarie tra una tipologia e un'altra in base a dimensioni, comfort, affaccio, servizi inclusi e altri benefit che facciano percepire una differenza qualitativa.

Gli esempi in questo caso sono quelli più noti al mondo alberghiero:

- Economy
- Standard
- Superior
- De Luxe

A queste poi possono essere associate alcune peculiarità in maniera del tutto trasversale come:

- Sea View
- Balcony
- Garden

Le nomenclature sia delle linee di prodotto che dei livelli di standard devono essere convenzionali e interni. Sono inoltre funzionali all'identificazione dei naming da assegnare a ciascuna tipologia e lo saranno successivamente per la loro distribuzione.

Il procedimento da seguire sarà quindi quello di incrociare a ogni tipologia di unità una linea di prodotto con il livello di standard:

	HOTEL	RESORT	CAMPING	AGRITURISMO
Economy			PZ	AM
Standard	CSCC, CDCC	VCM	PZVM	AB
Superior	CDSC	VRB, VCB		AGT
Deluxe		CRT		

Una volta fatta questa assegnazione possiamo:

- Ridefinire i nomi di ciascuna tipologia seguendo le logiche individuate
- Codificare in maniera razionale ciascuna di queste (utile sui PMS ma anche sulle diverse connessioni). Per esempio potremmo identificare i codici da utilizzare con una prima lettera che individui la linea di prodotto, una seconda lettera che individui lo standard, una terza lettera che identifichi l'ubicazione all'interno del villaggio e un numero che rappresenti la capacità massima
- Creare dei filtri all'interno del booking engine per indirizzare il cliente nella tipologia di vacanza che cerca e fare un confronto con i diversi livelli di standard
- Diversificare la propria distribuzione vendendo magari le camere sulle OTA, i villini sui tour operator e le case mobili su altri canali
- Fare analisi distinte che consiglino diverse azioni in termini di tariffa, distribuzione, offerte e marketing



CASE HISTORY: GITAV

Il Gruppo Gitav è un gruppo turistico leader in Italia nel mondo del turismo e in particolare del mondo della villaggistica. Conta di diverse strutture alberghiere, agriturismi, resort e camping village diffusi in Toscana, Lazio e Veneto e vanta di un'organizzazione di marketing e vendita molto efficiente.

Già dal 2012 ha cominciato ad applicare il concetto di prezzo dinamico con diverse formule di vendita e alcuni sistemi di business intelligence che aiutassero a prendere decisioni efficaci.

L'offerta si è negli anni ampliata e diversificata e si è trovata nel contempo a dover far fronte a un sistema di organizzazione centralizzata della vendita con l'obiettivo di razionalizzazione dei processi di vendita e rafforzamento di un brand.

Considerata la diversità dei prodotti e la diversità delle caratteristiche delle destinazioni proposte, il brand si è trovato a dover affrontare un problema di riordino non facile a livello unitario: come poter proporre un unico brand con tutte queste diversità?

Pensiamo solo al lavoro che gli impiegati del CRO dovevano affrontare in fase di vendita telefonica dovendo descrivere sistemazioni tanto diverse. Verso la fine del 2019 la proprietà decise di reimpostare tutta la propria offerta attraverso un razionale rioridino delle proprie unità di vendita,

Innanzitutto, dopo una ispezione di tutte le tipologie (più di 1500 unità e quasi 2000 piazzole) su tutte le strutture, sono state analizzate tutte le caratteristiche principali di dotazioni, anno e materiale di costruzione, ubicazione, servizi offerta etc. Queste sono state categorizzate ed è stato assegnato loro un punteggio da uno a cinque per ogni fattore descritto, in modo da creare una scala di standard derivante dai diversi fattori.

A questo punto è stato fatto un lavoro di analisi delle performance storiche, individuando da principio le risorse di riferimento - generalmente la più rappresentativa, quindi quella con il maggior numero di unità in dotazione - per poi valutare i diversi scostamenti. Il primo valore di riferimento è stato quello del ricavo medio per unità, successivamente ponderato dalla relativa percentuale di occupazione.



Questo per individuare da subito quelle che potevano essere le distorsive date da un prezzo di vendita eventualmente spropositato in rapporto al gradimento ricevuto dalla domanda.

Un altro indice preso molto in considerazione è il **frequency index**, ovvero quell'indice di performance che identifica l'occupazione letti media per singola unità per consentire, in alcuni casi, l'ottimizzazione della proposta in base alle richieste. In quelle strutture che hanno ampia disponibilità di prodotto, alcune risorse possono essere per esempio escluse nelle ricerche di solo due o tre persone, indirizzando il cliente direttamente alle sistemazioni ottimali per le sue esigenze.

È stato quindi deciso di suddividere tutte le unità del gruppo in cinque linee di prodotto:

- Camping
- Hotel
- Lodge
- Villini in muratura
- Casa Vacanze

oltre a quattro livelli di standard:

- Smart
- Comfort
- Lodge
- Superior

5

L'ANALISI DELLA DOMANDA: I KPI DI PERFORMANCE E LA SEGMENTAZIONE



5.1

KPI: GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

Acronimo di Key Performance Indicators, per KPI si intendono gli indici più importanti delle prestazioni economiche di un'azienda e sono utili per comprendere quanto questa sia vicina a raggiungere un obiettivo strategico per la propria attività.

Il Revenue Management fa quindi largo uso di questi indicatori per comprendere in particolare quali siano le performance di vendita al fine di impostare strategie, monitorarne l'andamento ed eventualmente suggerire correttivi.

I KPI sono direttamente mutuati dal Revenue Management applicati al mondo alberghiero che ha fatto da apripista a tutta l'industria dell'hospitality. Molti indici sono infatti riferiti alla vendita della camera (room) che potrebbero apparentemente presentare pochi punti in comune con il mondo dell'en plain air, specie se si pensa alle piazzole. In realtà, a livello di concetto di vendita, la piazzola ha lo stesso tipo di comportamento dell'unità. Il mondo dei camping village è molto composito nell'offerta delle proprie risorse. Il termine che più comunemente viene utilizzato per sintetizzare tutte queste diverse risorse è **unità**. Il **ricavo medio a camera** diventa quindi **ricavo medio a unità**. Alcuni software già nativi per i campeggi impiegano più facilmente il termine "unità" o "unit" mentre altri, provenienti dal mondo alberghiero, per qualsiasi tipologia di risorsa si avvalgono sempre del termine "camera" o "room".

5.1.1

GLI INDICATORI DI OCCUPAZIONE

Possiamo qui raggruppare tutti quei dati relativi al conteggio di unità abitative vendute e di presenze e, di riflesso, disponibili.

Abbiamo quindi il conteggio delle unità vendute per notte che si calcolano moltiplicando le unità vendute per le notti di permanenza; questo poi sarà l'indicatore di riferimento per i ricavi medi, che vedremo in seguito.

Nella stessa maniera calcoliamo le presenze, attraverso la moltiplicazione delle persone per le notti di pernottamento.

Attraverso questi due indici possiamo poi ricavare l'occupazione media di letti per unità, la cosiddetta *densità* o *frequency index*, dividendo le presenze per i pernottamenti. Questo dato può essere molto utile in analisi comparative, soprattutto nell'ambito della segmentazione, per valutare situazioni più profittevoli secondo gli obiettivi aziendali. Se per esempio abbiamo ricavi considerevoli dalla vendita di servizi extra provenienti da diversi reparti, un'alta occupazione di letti può rappresentare un vantaggio. Laddove quindi andremo a fare una valutazione di opportunità di rinnovo di contratto, questo sarà un indice molto utile.

Dividendo invece i pernottamenti per le unità disponibili, otterremo l'occupazione espressa in percentuale, rimoltiplicandolo per cento. Se si calcola la percentuale di occupazione di un singolo giorno dividiamo semplicemente le unità occupate per la capacità totale:

$$\text{UNITÀ VENDUTE/CAPACITÀ} * 100$$

Se invece vogliamo conoscere l'occupazione media di un periodo specifico, divideremo i pernottamenti per la capacità totale del periodo, ottenuta dal numero di unità della struttura per il numero di notti totali del periodo in analisi:

PERNOTTAMENTI / CAPACITÀ *#nt *100

La percentuale di occupazione è l'indice quantitativo per eccellenza del Revenue Management in quanto rappresenta la quantità di unità vendute rapportate alla misura della struttura.

Infine, possiamo far rientrare negli indicatori di occupazione anche quelli di durata di soggiorno, ovvero il **LOS** (length of stay) che misura la durata del soggiorno ed è dato dal numero di notti di ciascuna prenotazione e l'**ALOS**, che è la media di durata di soggiorno di più prenotazioni.

5.1.2

GLI INDICATORI DI RICAVI

Innanzitutto il **ricavo** rappresenta un indice e potrebbe rappresentare proprio l'obiettivo finale; questo però a un Revenue Manager non basta, perché se non se ne comprende la natura, quindi in particolare a quale reparto afferisce e come viene ripartito tra le diverse risorse, non si riuscirà a impostare una strategia per ottenerne la sua massimizzazione. Possiamo dunque parlare di *unit revenue*, il ricavo ottenuto dal core business aziendale, l'*F&B revenue*, con particolare indicazione per quello ottenuto dall'*arrangiamento* e i ricavi *extra* o *ancillary revenue* che potranno essere suddivisi in diversi centri di ricavo rilevanti (SPA, meeting, spiaggia, piscina, minimarket etc).

Possiamo poi trarre dei ricavi medi, che possono essere per unità abitativa venduta o disponibile. Nel primo caso parliamo di **ricavo medio a unità**, citato anche con diversi acronimi inglesi **ADR** (Average Daily Rate) e **AUR** (Average Unit Revenue). Questi si ottengono dividendo il ricavo totale per il numero di unità vendute per una notte o per i pernottamenti se prendiamo in esame un periodo di più giorni. Il ricavo medio a unità venduta è l'indice qualitativo del Revenue Management in quanto rappresenta la qualità media di vendita delle unità.

La sintesi tra l'indice qualitativo e quello quantitativo è identificabile con il ricavo medio a unità disponibile, il cosiddetto RevPAU (Revenue per Available Unit), che si calcola moltiplicando la percentuale di occupazione con il ricavo medio a unità oppure dividendo i ricavi per la capacità totale:

$$\frac{\% \text{ OCC} * \text{RMU}}{\text{Revenue/Capacità}}$$

5.1.3

GLI INDICATORI DI TREND

Gli indicatori di trend rivelano l'andamento della vendita; le varie tipologie e modelli da utilizzare dipendono dal tipo di struttura e dal suo business. È importante però comprenderne alcuni indispensabili. Innanzitutto abbiamo il **pick-up** che rappresenta lo scostamento di un determinato indice rispetto a una rilevazione precedente. Il pick-up è quindi la differenza, per esempio, tra il ricavo di una qualsiasi data in analisi rilevata oggi rispetto al ricavo della stessa data in analisi rilevata un tot di giorni prima.

Supponiamo quindi di analizzare la data 30/10 e rileviamo un ricavo totale previsto di 7.500 Euro, mentre una settimana prima avevamo per la stessa data un ricavo totale previsto di 6.800 Euro. Possiamo rilevare di aver avuto un pick-up di 700 euro in sette giorni e, conseguentemente, un pick-up medio giornaliero di cento Euro.

Il pick-up si registra soprattutto in termini di pernottamenti e il pick-up medio giornaliero è definito il **booking pace**, che rivela il ritmo di prenotazioni registrate per una determinata data o periodo e aiuta a determinare una stima previsionale di occupazione.

Un altro indicatore di trend indispensabile è lo **SPIT** (Same Point in Time) che riferisce i dati di performance di una determinata data comparati a una data modello di riferimento, che può essere rappresentata dalla stessa data dell'anno precedente - meglio se riferita allo stesso giorno della settimana - allo stesso evento, oppure alla media di più date con le stesse caratteristiche (stagione, giorno della settimana, presenza di evento, composizione del booking).

Lo SPIT viene spesso indicato più semplicemente come **SPLY** Same

Point Last Year, riferendosi esclusivamente al dato dell'anno precedente e a parità di data. In pratica confrontiamo i dati dell'anno in corso con quelli dell'anno precedente per valutare la situazione di vendita comparata.

Il booking pace e lo SPIT aiutano a costruire dei modelli di **forecast**, ovvero indici di previsione di occupazione. Come detto, ci sono diversi modelli che poggiano su diversi di questi fattori in diversa misura e con diversi pesi in base, appunto, alle caratteristiche della struttura.



5.2

LA SEGMENTAZIONE E I SUOI INDICI

Come per ogni buona applicazione di Revenue Management anche per i villaggi turistici è opportuno segmentare in maniera corretta. Partendo dalla definizione di *segmentazione* nel marketing, si tratta di un processo con cui si divide un mercato in diverse sezioni (target) sulla base di variabili in gruppi sociali ed economici più o meno ampi, detti appunto *segmenti*.

Nel Revenue Management i **segmenti di mercato** rappresentano, come detto, dei gruppi che identificano ***un giusto prezzo del giusto prodotto per il giusto cliente nel giusto momento attraverso il giusto canale***. Quando fu formulata questa definizione non si parlava ancora di Revenue Management ma di Yield Management, dove si mirava a un'ottimizzazione dei ricavi e a una massimizzazione dell'occupazione attraverso l'allocazione di un certo numero di unità previsto, a una determinata tariffa in un determinato momento, rivolto a un determinato segmento di clientela attraverso un determinato canale di vendita. Con l'avvento di internet il flusso di informazioni, sia rivolte all'offerta che alla domanda, è diventato molto più veloce e liquido e le barriere tariffarie che consentivano prima di fare tali distinzioni sono diventate sempre più frequentemente valicate.

Resta invece valido come principio e soprattutto come strumento di analisi per prendere decisioni strategiche di marketing e di vendita volte ad aggiungere nuove marginalità.

Oggi quindi possiamo parlare di diverse segmentazioni dove identifichiamo come 100 la vendita totale - supposta, prevista o rilevata - divisa in diversi segmenti che abbiano caratteristiche *simili e rilevanti*.

Possiamo quindi suddividere il totale della nostra vendita attraverso diversi segmenti:

- **Segmenti di mercato:** retaggio dello Yield Management solitamente suddivide il mercato per motivazione di viaggio (leisure/business) e consistenza delle prenotazioni (gruppi/individuali). Questa suddivisione rispecchia ancora in parte l'identificazione del mercato attraverso comportamenti all'acquisto simili per *anticipo di domanda*, *diversa propensione alla spesa*, *flessibilità* e, parzialmente, *canale di acquisto*.
- **Segmenti di canale:** identificano in classi la provenienza delle prenotazioni e il loro costo di distribuzione e queste possono essere *dirette*, *OTA*, *GDS*, *whole salers*, *tour operator* etc.
- **Segmentazione per rate category:** questa tipologia di segmentazione è molto dipendente dalle politiche di vendita. Potremmo fare una distinzione tra le tariffe *dinamiche* e *negoziate*, *commissionabili*, *nette* e *non commissionabili*. Si potrebbero poi applicare delle distinzioni tra le tariffe *rimborsabili* e *non rimborsabili*. L'essenziale è che anche in questa categorizzazione vengano mantenuti i principi di *somiglianza* e *rilevanza*.
- **Segmentazione per provenienza:** è utile fare una distinzione in questo caso tra la provenienza del cliente e quella del committente (ditta, agenzia, rappresentante). Saranno prese in considerazione quelle aree più rilevanti per la vendita e facilmente reperibili, che potranno essere rappresentate in nazioni, regioni oppure aree geografiche (APAC-Centro Europa etc, Italia insulare, USA Midwest States)
- **Segmentazione per unit type:** potrebbe essere identificata anche come segmentazione del prodotto. L'ampia diversifica-

zione dell'offerta del villaggio turistico sarà trattata successivamente. Questa può prendere come criterio il diverso prodotto (camping, villette etc.), il qualifier (standard, classic, superior), la capienza letti (doppie, triple etc.), la composizione (monolocale, bilocali etc.) e altre caratteristiche. Nel caso di diverse tipologie di abitazione, è utile raggrupparle in macro-gruppi.

Possono essere poi applicate diverse tipologie di segmentazione, purché siano di reale aiuto per specifiche strategie di vendita e di prezzo. Citiamo ancora: segmentazione per *target* (famiglie, coppie, single), per *storicità* (repeater, new, storici, abituali), per *arrangiamento* e tutte le segmentazioni *temporali* (day of the week, stagioni, mesi).

Tutti i Kpi sono declinabili anche a livello di segmento. Non ha invece molto senso rilevare la capacità e, di conseguenza, la percentuale di occupazione in tutte le segmentazioni, a eccezione in quelle per prodotto dove effettivamente si osserva una consistenza limitata rispetto a quella generale della struttura.

Esistono poi diversi indicatori comparativi di segmentazione:

- **Segment Efficiency**, il rapporto del RMC del singolo segmento con quello generale

RMU SEGMENTO/RMU TOTALE

- **Share**, l'apporto in percentuale di ciascun segmento. Questo può essere rappresentato in termini di pernottamenti o di fatturato

$U_n \text{ SEGMENTO} / U_n \text{ TOTALE} * 100$

Questi indicatori innanzitutto offrono una chiara e immediata visione dell'apporto di ciascun segmento e di individuare aree di opportunità di incremento. Se per esempio viene individuato rapidamente un segmento con un alto *segment efficiency* (tutti i valori sopra l'1 rappresentano segmenti con un alto livello contributivo) si farà il possibile per aumentarne lo share attraverso azioni mirate, non necessariamente solo di tipo tariffario.

Un'altra funzione fondamentale di questi indici è quella di rendere costanti dei rapporti in maniera funzionale quando si fanno analisi incrociate di diverse segmentazioni. Il caso più rappresentativo è quello del budget.

Pensiamo di dover redigere un budget in diverse segmentazioni (canali, unit type e nazionalità) e che si preveda di incrementare il fatturato attraverso un aumento di clientela tedesca. Una volta valorizzato l'incremento generale, attraverso suddetti indici valorizzeremo anche il rmu e le unità vendute per ciascun segmento di canale e di unit type senza alterare i valori totali.



5.3

L'ANALISI DEL MERCATO E IL POSIZIONAMENTO IDEALE

Anche il camping village lavora e compete all'interno di un mercato - la destinazione turistica - dove avviene l'incontro tra la domanda e l'offerta.

Se è vero che il Revenue Management mira a gestire i flussi dei ricavi della domanda, occorre sempre ricordare che quest'ultima è influenzata anche da variabili esterne, indipendenti dalla struttura.

Una di queste è proprio rappresentata dal mercato e dall'ambiente competitivo presente nella destinazione.

Il primo passo per analizzare il mercato è quello di individuare i competitor. Ma chi sono i competitor? E come scegliere quelli giusti?

Nel nostro contesto sono quei campeggi e villaggi che riteniamo avere caratteristiche simili, offrire i medesimi servizi (in questo caso seguiremo il criterio di similitudine).

Seguire solo questo criterio però a volte può non essere del tutto valido, in quanto ci possono essere villaggi simili nel prodotto e nei servizi offerti ma rivolgersi a tipologie di clienti differenti. Ecco che dunque è importante integrare al criterio di similitudine nel prodotto anche quello del mercato a cui ci rivolgiamo.

I competitor possono essere definiti considerando i seguenti parametri:

- Location
- Dimensione (numero di unità da vendere)

- Servizi
- Tipologia di clienti
- Reputation
- Posizionamento tariffario
- Tipologie di unità (il confronto deve avvenire il più possibile considerando prodotti simili)

In realtà l'aspetto di primaria importanza è conoscere alla perfezione la propria struttura, i servizi, le caratteristiche del prodotto, i punti di forza e debolezza, le minacce e le opportunità. Questa analisi è la cosiddetta *SWOT analysis*, (strengths, weakness, opportunities, threats), l'analisi dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce.



<http://www.togetherhr.com/blog/swot-analysis-applicata-alla-formazione/>

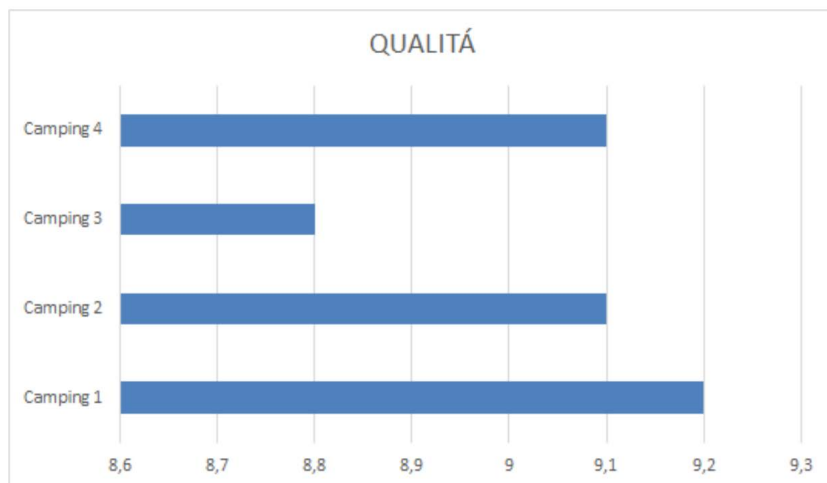
I due quadranti in alto rappresentano variabili interne, dunque aspetti legati direttamente alla struttura. I due quadranti in basso invece rappresentano variabili esterne, che possono influenzare la struttura indipendentemente dal suo volere, ma implicano sicuramente una reazione strategica e tattica.

Di seguito, un esempio pratico di analisi dei punti di forza e debolezza che si potrebbe ritrovare per un competitive set di campeggi e villaggi.

S.W.O.T. Analysis	Camping village 1	Camping village 2	Camping village 3	Camping village 4	Camping village 5
PUNTI DI FORZA	Struttura ampia, Staff, Animazione, sito multilingua, pet-Friendly	Posizione, Ben strutturato, Animazione, Staff, Bungalow rinnovati, 2 piscine	Staff cortese e gentile, Pulizia, Bar fronte mare, Zona relax accogliente, Accessibilità, quantità dei servizi.	Posizione, Pulizia, Rapporto qualità/prezzo.	Posizione, qualità/prezzo, Staff, Cucina e take-away, noleggio bici e auto, servizio navetta, Coco sweet.
PUNTI DI DEBOLEZZA	Spiaggia limitata, bagni da ristrutturare, Piscina a pagamento, Rapporto qualità/prezzo, poche foto sul sito e a bassa risoluzione	No ristorante interno, Grandezza, bagni mal funzionanti, servizi	Piazzole disordinate, Prezzi elevati, Servizio spiaggia poco curato, Ristorante	Lavatrice a pagamento, intrattenimenti limitati, Bungalow datati, animali non ammessi, sito poco curato e non	No piscina, Alloggi piccoli e poco forniti, pulizia da incrementare, animali non ammessi, scarso utilizzo dei social

È possibile effettuare questo tipo di analisi leggendo le recensioni sulle varie strutture riportate dai clienti che hanno soggiornato (es: Google, Booking.com, Tripadvisor, Facebook) oppure grazie all'utilizzo di un software di brand reputation management in grado di analizzare non solo il numero di recensioni, i punteggi e la provenienza degli ospiti che scrivono i giudizi, ma anche il contenuto stesso, tramite l'analisi semantica. In questo modo è possibile capire per la propria struttura quale caratteristica sia più o meno gradita dagli ospiti, quali siano gli elementi più citati in positivo e quelli più citati in negativo.

Tutta questa prima parte dell'analisi del posizionamento vuole evidenziare l'aspetto qualitativo della proprietà (basata sulla percezione degli ospiti, quella più importante) che dovrà poi essere combinato e associato al posizionamento tariffario desiderato e possibile in base al competitive set e al budget da raggiungere.



Una volta analizzata la qualità e considerato il punteggio associato si dovrà combinare il relativo posizionamento tariffario per una specifica data, per uno specifico periodo o anno.

Per poter far questo si avrà bisogno delle seguenti informazioni da confrontare tra i competitor:

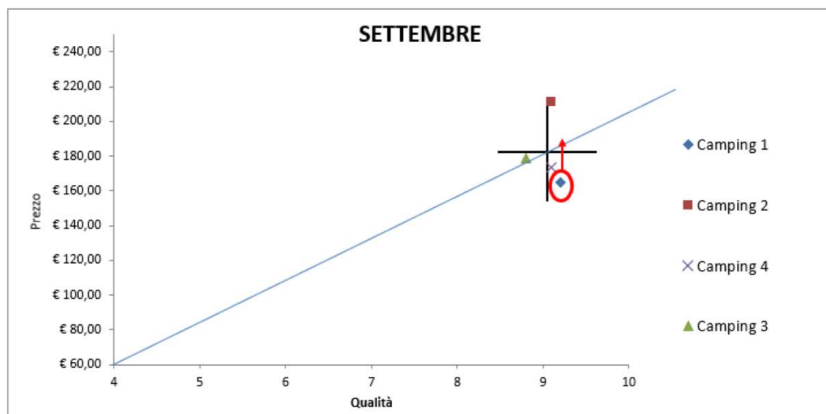
- tipologia di unità (es: non si potrà confrontare una mobile home per 2 persone con una per 4 persone, o una identificata come standard con una superior o deluxe);
- tipo di tariffa (es: non si potrà confrontare una tariffa flessibile con una non rimborsabile)
- tipo di trattamento (es: non si potrà confrontare una tariffa che comprenda la sola risorsa con un'altra in mezza pensione)

Una volta individuate queste tre caratteristiche si dovranno reperire i prezzi per il periodo che si intende analizzare. Per conoscere i

prezzi delle strutture competitor si consiglia uno strumento di *rate shopper* che permette di vedere giorno per giorno il prezzo presente sulle OTA dei competitor per un preciso giorno, tipologia di unità, trattamento e occupazione.

Il risultato, incrociando le informazioni qualitative e di prezzi di vendita, dovrebbe essere vista in questo modo, grazie al grafico combinato di posizionamento sul mercato di riferimento.

Nell'esempio sotto riportato stiamo valutando il posizionamento della struttura "Camping 1" nel mese di settembre. Confrontando i prezzi (per tipologia simile, stessa occupazione e trattamento e tariffa flessibile) possiamo notare come, nonostante il punteggio della qualità percepita dai clienti sia più alta dei competitor selezionati, il prezzo di vendita sia il più basso.



Da questa analisi (che utilizza variabili esterne alla struttura, come i prezzi dei competitor) possiamo dunque evidenziare le opportunità di raggiungere un importo maggiore di ricavi dato dal fatto che siamo percepiti come i migliori nel mercato ma con un prezzo più basso. In questo caso il suggerimento sarebbe quello di iniziare a **limitare l'uso del prezzo come vantaggio competitivo** ed evidenziando maggiormente i punti di forza che gli ospiti riconoscono

nella struttura.

Quando si affronta un'analisi dei competitor non si dovrebbe solo effettuare l'analisi del posizionamento come sopra riportato, in quanto non vengono considerati i dati economici, ma si dovrebbero prendere in analisi anche altri parametri misurati da indicatori di benchmark:

- MPI (Market Penetration Index)
- ARI (Average Rate Index)
- RGI (Revenue Generated Index)

Questi indici mettono a confronto gli indicatori di performance della struttura con quelli dei competitor selezionati e possono riferirsi a un giorno particolare, a un periodo corrispondente a un evento, a un mese o anche a un'intera stagione.

MPI confronta l'occupazione del campeggio/villaggio con quello dei competitor, calcolando l'indicatore:

$$\text{(tasso di occupazione della struttura / tasso di occupazione dei competitor) } \times 100$$

ARI confronta il ricavo medio del campeggio con quello dei competitor calcolando l'indicatore:

$$\text{(Ricavo medio della struttura / ricavo medio dei competitor) } \times 100$$

RGI confronta i ricavi per unità disponibile con quello dei competitor calcolando l'indicatore:

$$\text{(Ricavo medio per unità disponibile della struttura / Ricavo medio per unità disponibile dei competitor) } \times 100$$

I risultati di questi tre indicatori possono essere:

- maggiore di 100, quando le performance sono migliori di quelle dei competitor
- minore di 100, quando le performance sono peggiori di quelle dei competitor.

Un breve appunto va fatto sul risultato del **market penetration index**, perché qualora il risultato fosse 100 significherebbe che il campeggio ha raggiunto il **fair market share**, cioè la quota equa di occupazione rispetto al numero totale di unità di cui dispongono i competitor.

Il fair market share si calcola infatti nel seguente modo:

(Numero totale di unità disponibili della struttura / Numero totale di unità disponibili dei competitor) x 100

5.4

L'APPLICAZIONE DEL PREZZO DINAMICO

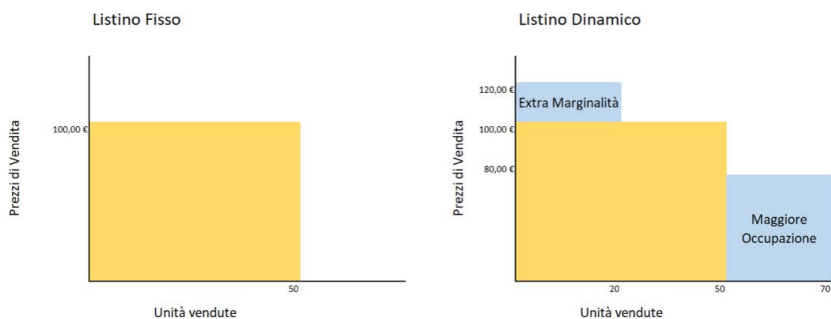
Una delle principali peculiarità del Revenue Management è sicuramente legata all'applicazione di un prezzo dinamico che, a ben vedere, è già presente nelle nostre vite da sempre o quasi. Il caso in cui siamo più abituati a trovarci di fronte a prezzi frequentemente *movimentati* è quello del carburante per auto, ma non solo. Gli stessi prezzi dei beni al consumo che troviamo negli scaffali delle catene della grande distribuzione sono da sempre soggetti a variazioni di prezzi nello spazio (nei diversi punti vendita) e nel tempo (stagionalità e deperimento). Nella storia, gli aumenti e le diminuzioni del prezzo di pane, sale e farina sono stati spesso protagonisti di eventi e in qualche caso di rivoluzioni.

Oggi possiamo forse provare un po' di diffidenza se nel commercio elettronico non troviamo differenze di tariffe nel tempo ma anche tra diversi rivenditori dello stesso prodotto nello stesso momento. Queste differenze stimolano anche una maggiore ricerca di appagamento da parte degli acquirenti nello stesso momento dell'esperienza di acquisto. La ricerca dell'occasione - ma meglio dire del *valore* - e del suo successivo ottenimento, suscita spontaneamente un senso di autocompiacimento e autostima, cosa che non può avvenire in caso di appiattimento della proposta tariffaria.

La caratteristica che possiamo definire vincente nel Revenue Management è la capacità di poter prevedere con anticipo - attraverso diversi segnali che riceviamo e che dobbiamo imparare a leggere e interpretare - quella che sarà la vendita totale al momento della realizzazione effettiva del servizio. Il fatto di ricevere con anti-

cipo - in alcuni casi anche con largo anticipo - le prenotazioni per una determinata data o periodo (che corrisponde infatti all'effettiva realizzazione del servizio) consente di poter programmare, ottimizzare e massimizzare i ricavi.

Innanzitutto occorre comprendere che riuscire ad applicare diverse tariffe consente di intercettare diversi clienti con diverse capacità di spesa, ottenendo un duplice effetto positivo: quello di poter **massimizzare i livelli occupazionali** e quello di **ottimizzare e aumentare le marginalità**, concetto espresso chiaramente da questi due grafici:



Questi grafici sgombrano il campo anche da qualsiasi dubbio che possa sorgere sul potere del prezzo.

5.4.1

IL (NON) POTERE DEL PREZZO E LA GIUSTA APPLICAZIONE

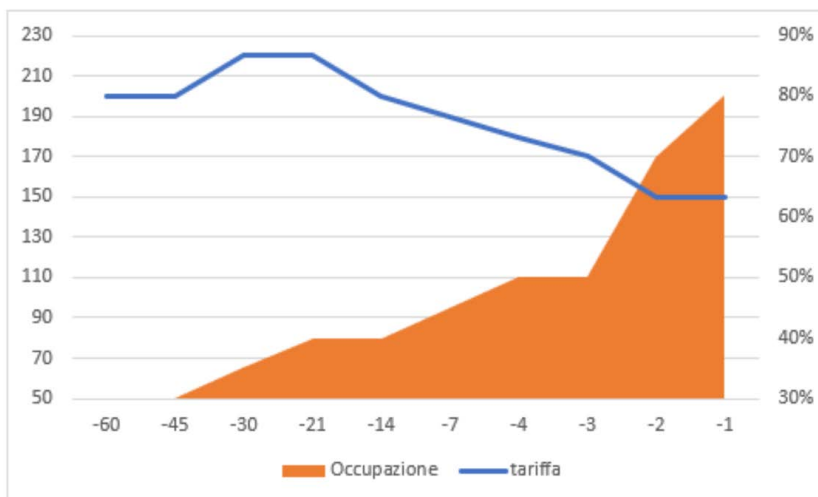
Il **prezzo non genera domanda**, il campo in cui ci possiamo muovere per conquistare maggiore occupazione attraverso una tariffa più conveniente è esclusivamente quello **competitivo**.

Un altro concetto che il grafico sopra ci aiuta a meglio comprendere è quello che l'abbassamento di una tariffa deve ridursi esclusivamente a una parte incrementale di vendita e non impattare sulla quota di vendita che già viene raggiunta con una tariffa più alta. Questo obiettivo può essere raggiunto attraverso una **corretta applicazione del prezzo dinamico**. Questo infatti deve essere applicato con un andamento tariffario che tenda al rialzo man mano che ci avviciniamo alla data, consentendoci di ottenere contemporaneamente diversi obiettivi:

- **Educare la domanda** a prenotare con sempre maggiore anticipo, consentendo di programmare meglio la vendita, ridurre il periodo di incertezza e ampliare le opportunità di incremento tariffario
- **Legittimare meglio le variazioni tariffarie**, offrendo come beneficio di un prezzo inferiore un giustificato impegno preventivo

Diversificare meglio la clientela separando chi è maggiormente sensibile al prezzo (**price sensitive**) da coloro che hanno come priorità il trovare necessariamente la sistemazione (**time sensitive**). In passato questa distinzione veniva applicata semplicemente dividendo la clientela in due insiemi di mercato: leisure e business. Oggi queste differenze sono più sfumate e liquide.

Non è dunque soltanto una questione meramente inerente al prezzo finale. L'applicazione del prezzo dinamico non si limita a diversificare le tariffe soltanto secondo i diversi periodi o date di soggiorno, ma anche secondo quando il soggiorno viene prenotato, e più precisamente con quanto anticipo. Un'applicazione non corretta può altresì portare a una evoluzione errata della tariffa contravvenendo a quanto detto precedentemente circa i benefici dell'anticipo della domanda con i conseguenti danni annessi.



5.4.2

LE FASI DELL'EVOLUZIONE TARIFFARIA

Per far sì che l'evoluzione tariffaria segua un andamento corretto, occorre distinguere questo processo in due fasi:

- impostazione della strategia di partenza
- monitoraggio degli andamenti e correttivi

La prima ha lo scopo di individuare il giusto range entro il quale è consigliabile mantenersi. Consente di impostare sin dall'inizio una strategia che sia volta a evitare di impostare inizialmente una tariffa troppo bassa, con il rischio di non riuscire poi a ottenere il risultato previsto mantenendosi in un ambito competitivo di mercato. Ha però anche l'obiettivo di non partire con una tariffa troppo alta, con il rischio poi di dover abbassare troppo sotto data perché non si è stati in grado di essere competitivi inizialmente.

La seconda fase, invece, consente di verificare che le condizioni di mercato siano conformi con le aspettative, per non dover essere poi costretti ad applicare tempestivi correttivi al ribasso, oppure poter cogliere opportunità dettate da condizioni favorevoli di vendita, incrementando anche le marginalità rispetto gli obiettivi iniziali.

Fase 1: l'impostazione della strategia di partenza

È importante definire subito un obiettivo. La redazione di un budget dei ricavi, al di là del dettaglio qualitativo conferito, è infatti essenziale per aver chiaro l'obiettivo stesso, sia che preveda un tasso di

crescita conforme a quello che è l'andamento economico, sia per contenere flessioni nei periodi di crisi. In entrambi i casi si parte comunque da uno storico, prima fonte di dati per impostare strategia.

Inizialmente occorre fare un'analisi delle tipologie di alloggi, analizzandone i principali indici di performance: ricavo medio, percentuale di occupazione, frequency index e soggiorno medio. Sulla base di questi dati si possono definire i migliori scostamenti tra una tipologia e un'altra, individuando la possibilità di aumentare i ricavi di un'unità abitativa attraverso l'applicazione di un prezzo maggiore, oppure diminuendo lo scostamento di una in rapporto a un'altra simile per consentire un'occupazione maggiore.

Successivamente occorre individuarne i risultati storici, analizzando i RevPar medi per periodi simili a quelli che stiamo impostando. In questo caso vengono determinate delle date modello alle quale riferirsi. Confrontare ogni singola data con la stessa dell'anno precedente risulta poco utile, in quanto queste non presentano mai le stesse identiche condizioni ogni anno. È più efficace prendere come riferimento più date che abbiano le stesse condizioni ed elaborare una media delle loro performance storiche. Queste condizioni possono essere diverse a seconda delle strutture. Ecco alcuni esempi:

- Stagionalità
- Presenza di un evento
- Mese
- Giorno della settimana (singolo giorno o distinzione tra infrasettimanale o weekend)

- Composizione del booking (soprattutto in casi in cui si lavora con altri segmenti come i gruppi)

Con questo procedimento si individuano i precedenti ricavi medi per unità venduta e unità disponibile, al fine di determinare la tariffa di partenza.

Occorre poi stabilire a priori l'incremento della tariffa a ogni scaglione di vendita, stabilendo i cosiddetti *booking limit*. Se per esempio si dispone di 100 unità e stabiliamo di voler fare 5 incrementi di prezzo di 5 euro, si imposta una strategia che a ogni 20 unità vendute viene aumentata la tariffa con una forbice di 20 euro tra la tariffa di partenza e la tariffa massima, prevedendo di ottenere la massima occupazione, come da schema qui di sotto:

Capacità 100

Booking Limit 5

	unità vendute	Progressivo	Prezzo	Incremento dalla tariffa di partenza
Tariffa di partenza	20	20	100,00	
Primo Cambio	20	40	105,00	+ 5,00
Secondo Cambio	20	60	110,00	+ 10,00
Terzo Cambio	20	80	115,00	+ 15,00
Quarto Cambio	20	100	120,00	+ 20,00

Questa impostazione va subito verificata rispetto a gli obiettivi per valutare l'impatto attraverso la costruzione di uno scenario, il cosiddetto **whatif**, ovvero *cosa succede se*.

Mettiamo il caso di disporre del seguente budget:

		Budget	
Capacità	Ricavi	Rn	Adr
90	12.800,00 €		80 160,00 €

e di impostare la seguente strategia:

Tariffa di partenza	Booking Limit	Scarto
150,00 €	3	10,00 €

occorre verificare che questa strategia porti a ottenere il risultato previsto:

TARIFFA 1			TARIFFA 2			TARIFFA 3		
Ricavi	RN	Adr	Ricavi	RN	Adr	Ricavi	RN	Adr
4.500,00 €	30	150,00 €	9.300,00 €	60	155,00 €	12.700,00 €	80	158,75 €

In questo caso non è così e possiamo intervenire in diverse modi: incrementare la tariffa di partenza, aumentare lo scarto degli incrementi tariffari oppure aumentando i booking limit:

TARIFFA 1			TARIFFA 2			TARIFFA 3			TARIFFA 4		
Ricavi	RN	Adr	Ricavi	RN	Adr	Ricavi	RN	Adr	Ricavi	RN	Adr
3.300,00 €	22	150,00 €	6.820,00 €	44	155,00 €	10.560,00 €	66	160,00 €	13.080,00 €	80	163,50 €

Aumentando i booking limit si accelera il ritmo di crescita della tariffa aumentando la forbice tra la tariffa minima e quella massima.

Fase 2: monitoraggio e correttivi

Come detto, l'andamento della vendita può non corrispondere esattamente con quello previsto in fase di impostazione della strategia; in questo caso occorre apportare dei correttivi. Questo può avvenire sia in senso positivo che negativo.

Per non lasciare niente al caso è importante avvalersi di alcuni indici che vengano incontro alle nostre esigenze:

- forecast
- minimum bid

Il **forecast** indica l'andamento della vendita in termini di occupazione. Il **minimum bid** indica la tariffa media sotto la quale non è possibile scendere per la vendita delle unità residue al raggiungimento dell'obiettivo.

È importante intendere quindi questi due valori come **indici** e non come suggerimenti tariffari o vere e proprie previsioni di occupazione.

Il **forecast** è un indice che evidenzia il ritmo di vendita e il volume di domanda prevista. Si parla in particolare di **constrained e unconstrained forecast**. Il primo tiene in considerazione il limite massimo della capacità che non sarà mai superato. Il secondo, invece, non tiene conto di tale limite e rende maggiormente l'idea del totale della domanda attesa.

Il forecast può avere diverse costruzioni più o meno complesse ed è alla base degli algoritmi fondamentali per i software di Revenue Management le cui aziende fornitrici sono generalmente restie nel

voler divulgare. Riteniamo però utile esprimere un paio di concetti che stanno dietro a questi algoritmi, semplificando quanto possibile.

Il primo è il riferimento del dato storico e della sua domanda incrementale. Abbiamo parlato in precedenza di SPLY e di ACTLY. Queste due analisi temporali riguardano la vendita storica - nella fattispecie quella relativa all'anno precedente - e un intervallo: la vendita dell'anno precedente a parità di data e la vendita dell'anno precedente effettivamente conseguita. Se prendiamo in esame solo i pernottamenti, possiamo definire quindi quante unità siano state vendute l'anno precedente in un determinato arco temporale. Facciamo un esempio:

Oggi siamo il 01 di giugno e stiamo analizzando la vendita del 01 di luglio. Lo SPLY è di 50 pernottamenti, mentre l'ACTLY è di 100 pernottamenti. Possiamo quindi valutare il fatto che l'anno precedente, in 30 giorni, la vendita sia stata pari a 50 pernottamenti. Se quest'anno, sempre per il 01 di luglio, si hanno in OTB 60 unità già vendute e si prevede di venderne lo stesso numero dell'anno precedente, si può pensare di raggiungere un'occupazione di 110 pernottamenti totali (60 che abbiamo già vendute + 50 di domanda incrementale).

Questo ragionamento può essere sintetizzato con la seguente formula:

$$\text{ACT LY- SPLY+OTB}$$
$$(100-50+60=110)$$

Un altro aspetto da tenere in considerazione è quello del ritmo reale di vendita nell'anno in corso, registrando il booking pace, ovvero il ritmo di vendita. Supponiamo che per una determinata data che stiamo analizzando abbiamo ricevuto prenotazioni pari a sette per-

nottamenti negli ultimi sette giorni. Questo significa che per quella data stiamo vendendo mediamente una unità al giorno, il cosiddetto booking pace, appunto. Possiamo quindi dedurre che, se a quella data mancano ancora 30 giorni – il lead time - riusciremo a vendere 30 unità in più rispetto a quelle che abbiamo già ricevuto. Anche in questo caso, il tutto è riassumibile in una semplice formula:

OTB+BOOKING PACE * LEAD TIME

$$(60+1*30=80)$$

Queste formule sono estremamente semplificate, ma aiutano a capire i ragionamenti dietro un software anche sofisticato e a saper quindi interpretare correttamente le indicazioni che questo fornisce.

Il **minimum bid**, invece, identifica la media minima a cui vendere le unità residue per raggiungere il risultato e lo si ottiene quindi con questo semplice procedimento:

Individuiamo prima quanti ricavi ci mancano per ottenere il Budget, si sottrae quindi il Budget dei ricavi con i ricavi ottenuti dalle prenotazioni già in essere.

RICAVI BUDGET - RICAVI OTB

Successivamente facciamo lo stesso procedimento con i pernottamenti, ovvero le unità che prevediamo di vendere nel budget - le unità effettivamente vendute:

UN BUDGET - UN OTB

Il minimum bid è quindi il risultato della divisione di questi due valori e lo possiamo esprimere in un'unica formula:

RICAVI BUDGET - RICAVI OTB

UN BUDGET - UN OTB

Ripetiamo, questo procedimento ci porta a un indice, non a un valore di vendita. Se infatti abbiamo in on the book un ricavo medio più alto di quello previsto da budget, il minimum bid tenderà al ribasso in quanto sarà sufficiente un prezzo di vendita più basso per raggiungere il risultato aspirato grazie a una condizione di vendita favorevole. Questo però non deve indurre necessariamente ad abbassare il prezzo. Paradossalmente - ma non troppo - questo indice più è basso e più è positivo. Chiariamo anche qui con un esempio:

Budget	Ricavi	12.800,00 €
	RN	80
	ADR	160,00 €
On The Book	Ricavi	8.500,00 €
	RN	50
	ADR	170,00 €

Sulla base di questi dati, utilizzando la formula precedentemente espressa, otteniamo il seguente risultato:

$$\frac{12.800,00 - 8.500,00}{80 - 50} = \frac{4.300,00}{30} = 143,33$$

Se il forecast è positivo potremo continuare a proseguire con gli incrementi previsti dalla strategia di partenza, viceversa sapremo fino a quanto potremo spingerci per cercare di recuperare un gap negativo senza rischiare di ridurre eccessivamente la tariffa.

In conclusione possiamo quindi dire il pricing dinamico, se applicato con la giusta metodologia, ci consente una maggiore flessibilità di intervento offrendo un'area di comfort attraverso dati inconfutabili e monitoraggi continui, permettendo di poter osare con meno timore aree di opportunità di crescita.





CASE HISTORY: AURORE DEVELOPMENT E VILLAGGIO TURISTICO INTERNAZIONALE

Il Gruppo Aurore Development conta due villaggi vacanze di lusso a Cavallino-Treporti: il Ca' Pasquali e il Vela Blu, mentre il Villaggio Turistico Internazionale è una struttura a 5 stelle situata a Bibione. Con un management altamente qualificato, ha da sempre fatto propria l'importanza dell'analisi del dato, la sua segmentazione e soprattutto l'interpretazione delle performance.

Grazie a questi presupposti nel 2020 è stato deciso di intraprendere l'applicazione del pricing dinamico, abbandonando il listino fisso. Un aspetto decisivo nella metodologia da dover adottare è la forza del brand e conseguente importanza di non lederlo in alcun modo. Esistono infatti gruppi chiusi sui social di clienti che si scambiano informazioni circa l'andamento dei prezzi dei villaggi e delle condizioni proposte. È chiaro che la trasparenza e l'integrità tariffari assumano un ruolo decisivo per la credibilità del marchio che li rappresenta.

Si è optato per un approccio graduale, che partisse in prima istanza dal fornirsi degli strumenti necessari per compiere questo passo al meglio, cambiando quasi contemporaneamente PMS, booking engine, CRM, channel manager e CRS. La scelta dei migliori prodotti sul mercato è stata vincolata dall'affidabilità delle interfacce: il flusso delle informazioni tra uno strumento e l'altro doveva essere necessariamente corretto, preciso e puntuale.

La seconda fase è stata quella della raccolta dati, della formazione sui processi di Revenue Management e degli indici essenziali, oltre che il monitoraggio dell'evoluzione della vendita.

Dopo un anno di raccolta dati si è quindi passati all'applicazione del pricing dinamico vero e proprio, riconsiderando i listini come tariffe di partenza. Sono state impostate quindi delle BAR level - ovvero i vari listini da applicare a ogni aumento tariffario previsto - analizzando gli scostamenti tra le diverse tipologie di unità, suddiviso per le diverse linee di prodotto (mobile home, villette, camping, suite etc). È stata quindi impostata una strategia di vendita iniziale attraverso un prezzo di partenza e i booking limit previsti, portando oltre alla realizzazione di uno scenario anche alla costruzione di un vero e proprio budget in base alle occupazioni attese per periodo.

L'applicazione delle tariffe consigliate è stata poi messa al vaglio di volta in volta, attraverso dei veri e propri revenue meeting, tenendo sotto controllo gli indici di monitoraggio dell'andamento della vendita, in particolar modo del forecast, in maniera da incrementare le tariffe solo quando le condizioni di mercato lo consentissero, realmente senza dover correre poi il rischio di dover tornare indietro sulle proprie posizioni. Questo approccio non ha impedito di applicare aumenti tendenzialmente in linea con quanto previsto in fase di strategia iniziale, senza dover mai fare diminuzioni e andando quindi a incidere soprattutto sui ricavi medi, quindi sulle reali marginalità.

6

IL FUTURO È GIÀ PRESENTE



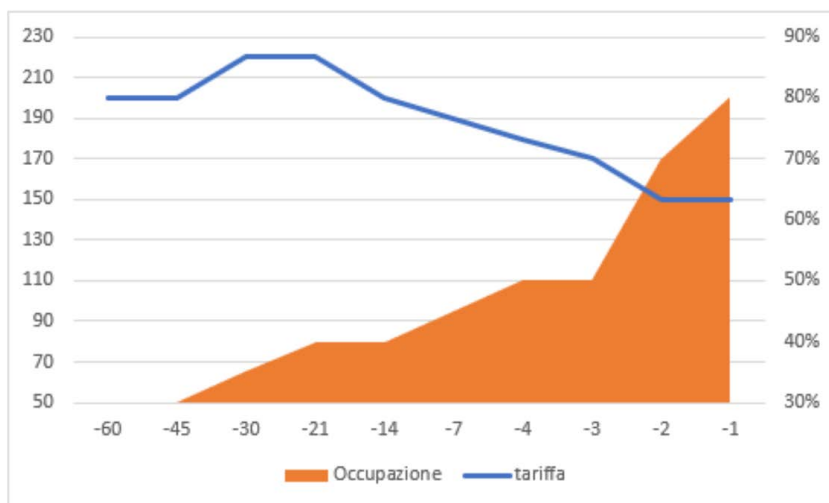
6.1

L'EVOLUZIONE DEL PREZZO: DAL LISTINO AL PREZZO DINAMICO AI NUOVI APPROCCI DI PRICING

Una delle implicazioni più note del Revenue Management, come già abbiamo avuto modo di capire, è sicuramente quella del listino dinamico.

È evidente quanto un listino dinamico consenta di applicare la giusta tariffa a ogni unità disponibile della struttura, nei diversi momenti dell'anno.

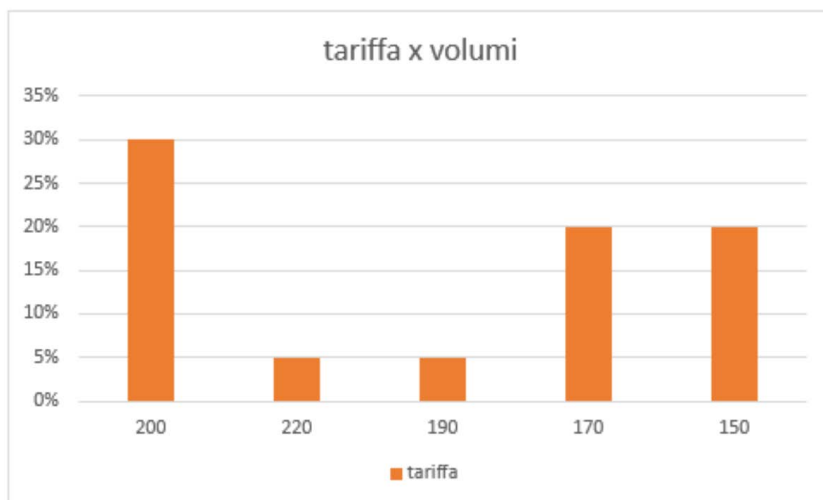
Andiamo a riprendere il grafico del capitolo precedente:



Un'evoluzione della tariffa come nell'esempio sopra indicato evidenzia come una strategia sbagliata possa comportare diversi rischi:

- Il cliente che prenota con anticipo viene svantaggiato da un punto di vista tariffario, quando invece era con tutta probabilità un cliente *price sensitive*, sensibile cioè al prezzo
- È stata persa una larga platea di clientela che avrebbe consentito meglio di massimizzare l'occupazione
- Abbiamo ottenuto minori margini con il cliente che prenota sotto data e che è chiaramente più *time sensitive* ovvero maggiormente interessato alla specifica data e meno al prezzo.

Inoltre, se valutiamo il risultato ottenuto analizzandolo secondo i volumi prodotti da ciascuna tariffa vediamo che il risultato è questo:



Abbiamo venduto il 30% alla tariffa di partenza, il 5% a una tariffa superiore e il 45% ad una tariffa al di sotto della tariffa di partenza per dover concentrare tutta la vendita negli ultimi 7 giorni

È importante quindi saper impostare una strategia di partenza coerente con quelli che sono gli obiettivi e questo può essere attuato attraverso diversi approcci.

Innanzitutto è importante stabilire il proprio posizionamento, che può essere indotto dal calcolo dei margini operativi che si intendono raggiungere partendo dal calcolo del costo (approccio ormai superato), oppure identificando il proprio posizionamento di mercato rapportandosi con un competitive set oppure attraverso la propria analisi storica, impostando delle tabelle di frequenza della quantità di unità vendute storicamente a ogni range di ricavi medi:

RMC	RN
150-175	40
175-200	50
200-220	30

Una volta stabilita la tariffa di partenza si possono impostare incrementi valutati in termini di valore (quanto alzare il prezzo) e in termini di quantità (ogni quante unità vendute alzare) al fine di creare uno scenario che preveda il miglioramento delle performance.

Infine occorre monitorare il reale andamento della vendita per verificare che la strategia impostata si stia realizzando secondo gli auspici.

Un utile supporto per impostare la giusta strategia è quello dell'utilizzo delle BAR level.

Dette anche Bar Grid o Griglie tariffarie, sono delle griglie preimpostate che imputano a priori il prezzo di ciascuna tipologia a un determinato livello: aumentando il livello si aumentano in maniera uniforme i prezzi di tutte le tipologie:

BAR LEVEL	SGL	DBL	TPL
1	95	90	110
2	115	100	135
3	135	110	160
4	155	120	190

Le differenziazioni tra una tipologia e un'altra, a parità di BAR level, può essere determinata in termini percentuali, numerici fissi o arbitrari secondo le proprie caratteristiche. Anche il delta tra una BAR level e l'altra può essere impostato secondo gli stessi criteri.

Le BAR level si riferiscono a uno specifico piano tariffario con specifiche condizioni di cancellazione e pagamento, ma possono essere creati anche diversi piani tariffari con diverse condizioni e con scostamenti anche questi variabili nel tempo:

RATE PLAN	APR		GIU		AGO	
	%	€	%	€	%	€
RONR	-	-	-	-	-	-
ROFLEX	5%		10%		15%	
BBNR	-	5,00 PP	-	7,00 PP	-	9,00 PP
BBFLEX	5%	5,00 PP	10%	7,00 PP	15%	9,00 PP

La combinazione delle BAR level e dei piani tariffari può comportare quindi uno scenario che cambia molto secondo il periodo:

DATA	BAR LEVEL	RONR			ROFLEX			BBFLEX		
		SGL	DBL	TPL	SGL	DBL	TPL	SGL	DBL	TPL
01/04/2021	1-95	90,00	95,00	110,00	94,50	99,75	115,50	99,50	109,75	130,50
02/04/2021	2-115	100,00	115,00	135,00	105,00	120,75	141,75	110,00	130,75	156,75
01/06/2021	2-115	100,00	115,00	135,00	110,00	126,50	148,50	117,00	140,50	169,50
02/06/2021	3-135	110,00	135,00	160,00	121,00	148,50	176,00	128,00	162,50	197,00
01/08/2021	3-135	110,00	135,00	160,00	126,50	155,25	184,00	135,50	173,25	211,00
02/08/2021	4-155	120,00	155,00	190,00	138,00	178,25	218,50	147,00	196,25	245,50

Oggi giorno vengono sviluppate nuove tecniche di pricing sempre più avanzate grazie soprattutto all'evoluzione della tecnologia. Esistono quindi forme sempre più dinamiche e innovative per proporre il listino prezzi; movimentazioni minime volte a cogliere opportunità di incrementi testando l'elasticità della domanda.

Hyper Dynamic Pricing

L'**Hyper Dynamic Pricing**, che prende a modello le tecniche di High Frequency Trading che si adottano nel mercato finanziario ed azionario. In pratica si tratta dell'applicazione continua di prodotto rispetto a un altro secondo le esigenze.

Personalised Pricing

Le nuove frontiere create dall'avvento dei Big Data in Internet, sta prendendo sempre più campo quello che viene chiamato il **Personalised Pricing**, una forma sofisticata di discriminazione di prezzo applicando a clienti diversi prezzi diversi per lo stesso prodotto, basandosi su ciò che i diversi clienti sono disposti a pagare.

Un'altra tecnica di pricing è quella definita Open Pricing dove gli scostamenti tra i diversi piani tariffari e tra le diverse tipologie di unità sono variabili nel tempo. L'obiettivo è quello di incentivarne uno piut-

tosto che un altro. Tali scostamenti portano innumerevoli benefici in termini di occupazione e marginalità. La paura più frequente nell'avvicinarsi a questi nuovi modelli di vendita è principalmente dettata dall'insicurezza di riuscire ad averne il controllo ma possiamo dire che in realtà è esattamente il contrario. Basta dotarsi di strumenti che consentano di monitorare puntualmente l'andamento della vendita per beneficiare di quella flessibilità che permette di intervenire ogni qualvolta si renda necessario.



6.2

L'IMPATTO DEI RICAVI ANCILLARI E ALCUNE TECNICHE PER MASSIMIZZARE LE PERFORMANCE

Quando si parla di Revenue Management non si dovrebbe sempre e solo pensare ai ricavi del business principale (che nel nostro caso è rappresentato dalle prenotazioni per bungalow, mobilhome e piazzole) ma sarebbe opportuno concentrarsi anche sui ricavi derivanti dalla vendita di servizi e prodotti che il villaggio può offrire per migliorare l'esperienza del soggiorno, personalizzandolo in base ai desideri e necessità degli ospiti: i cosiddetti **ricavi ancillari**.

Sempre più si deve ragionare in ottica di *total revenue management*, dunque analisi e strategie di vendita atte a ottimizzare le performance di tutti i centri di ricavo di cui la struttura dispone.

Se pensiamo dunque ai centri di ricavo di cui può disporre un villaggio e campeggio si potrebbero graficamente rappresentare come segue:



Questi sono solo alcuni esempi di ricavi ancillari che si potrebbero determinare in villaggio, altri potrebbero essere:

- Connessione veloce o connessioni per più dispositivi;
- Servizio spiaggia o prime file di ombrelloni;
- Beach suite;
- Noleggio biciclette e monopattini elettrici;
- Fidelity card o club card con vantaggi e sconti per spese all'interno del villaggio.

Con le strategie di vendita di ricavi ancillari si ha la possibilità di “spacchettare” - la possibilità cioè da parte dell'ospite di scegliere i servizi in maniera singola e costruirsi un pacchetto su misura in base alle proprie esigenze – comportando di conseguenza l'aumento della spesa.

Esistono due principali strategie per aumentare i ricavi ancillari: *upselling* e *cross-selling*.

UP-SELLING

Per upselling si intendono tutte le strategie di vendita che mirano a vedere un prodotto/servizio simile di livello superiore rispetto a quello originariamente prenotato o acquistato.

Esempi di upselling sono il trasferimento del soggiorno da una mobil home family a una mobil home family vista mare, oppure da un bungalow *standard* a uno *prestige*. In questi casi il prezzo pagato in più sarà dovuto non solo a delle caratteristiche strutturali dell'unità ma anche, per esempio, in base alla posizione.

Uno dei vantaggi delle strutture ricettive come i campeggi e villaggi che solitamente sono sviluppati in orizzontale, è quella che anche la posizione delle varie unità viene considerata dall'ospite per scegliere in quale tipologia soggiornare. L'ospite può scegliere una tipologia per la posizione fronte mare, un altro potrebbe scegliere zone più centrali vicino a tutti i principali servizi, altri ancora preferiscono l'assoluto relax e sono disposti a pagare anche un prezzo premium semplicemente per il "silenzio".

L'upselling inoltre può essere applicato considerando i diversi trattamenti (solo unità, bed & breakfast, mezza pensione pensione completa e all inclusive). Un caso pratico per esempio è quando lo staff al front office propone il passaggio del soggiorno in all inclusive da una prenotazione che in origine era in mezza pensione.

CROSS-SELLING

La strategia di cross-selling consiste invece nel proporre servizi o beni complementari al soggiorno come il late check out, il garage custodito, la navetta aeroportuale. Spesso riguarda la vendita di piccoli servizi che possono aumentare i ricavi e dare all'ospite una maggiore soddisfazione (oltre a fidelizzarlo).

Ma come si possono sviluppare queste due strategie di vendita?

Ci sono 5 tappe da seguire principalmente:

- 1 Identificare tutti i servizi e i prodotti adatti all'up-selling e al cross-selling;
- 2 Identificazione delle *buyer persona* e successiva associazione del prodotto da poter offrire. Non tutto deve essere proposto a tutti perchè non tutti sentono la necessità di accedere ai servizi del centro benessere, non tutti sono disposti o possono pagare di più per una vista migliore, non tutti gli ospiti mirano al trattamento all inclusive;

- 3 Identificare il momento giusto in cui proporre il servizio a quel preciso tipo di ospite;
- 4 Formazione del personale;
- 5 Monitoraggio dei risultati ed eventuali azioni correttive.

Tutta la programmazione e pianificazione della strategia dedicata agli ancillary revenue è e deve essere fortemente orientata al cliente. Questo vuol dire che il protagonista anche in questo caso sarà sempre lui, i suoi bisogni e le sue necessità, comprese quelle latenti - quelle dunque che non dichiarerà ma che i professionisti della vendita una volta formati sapranno riconoscere e comunque soddisfare.

Perché non provare a impostare un pacchetto con una proposta di valore ben definita in base al target di cliente e proporlo soprattutto associato a quelle tipologie di bungalow che si fa maggior fatica a vendere e a raggiungere un 100% di occupazione?!

In questo caso il valore del soggiorno per l'ospite crescerebbe non tanto grazie alla tipologia di bungalow o mobil home, ma grazie all'esperienza o ai maggiori servizi inclusi. Anche se parliamo di pacchetti, rientriamo sempre nel principio di proporre un valore aggiunto e complementare al più semplice soggiorno. In questo caso la proposta è studiata e pianificata con anticipo, può avere probabilmente un più basso livello di personalizzazione ma consente di differenziare la proposta e di evidenziarne un aspetto unico. Anche questo è un esempio di cross-selling.

6.2.1

CASE STUDY

Un successo di questa pratica è dimostrabile con l'esempio della strategia messa a punto per un villaggio nostro cliente.

Il caso riporta il successo e l'incremento della vendita di una particolare tipologia di bungalow. Tramite delle specifiche analisi per singole tipologie di unità, ci siamo accorti che le performance potevano essere migliorate. La vendita a volte risultava un po' difficoltosa soprattutto nei periodi in cui il prezzo iperdinamico aveva raggiunto delle cifre non indifferenti e per raggiungere occupazioni soddisfacenti si era costretti ad applicare diverse promozioni e sconti. Nell'ultimo anno per rendere più appetibile l'offerta di questa tipologia e provare ad aumentare l'occupazione senza ridurre il prezzo (in quanto si credeva al 100% nel valore di questo tipo di tipologia), abbiamo ideato una vendita combinata con una escursione di una giornata durante la vacanza. Abbiamo intrapreso questo tipo di strategia per solo questa tipologia proprio per misurare l'impatto di questa scelta strategica, ed ecco i risultati più che soddisfacenti non solo rispetto al 2020, ma anche rispetto al 2019.



La tipologia di bungalow in oggetto nel 2019 aveva realizzato le seguenti performance:

ANNO	OR	ADR	REVPAU
2019	71%	192 €	136,3 €
2020	90%	195 €	175,5 €
2021	83%	234 €	194,2 €
2021 Δ 2020		20%	11%

Il risultato non di poco sorprendente è stato quello di aver aumentato il ricavo medio di 39€ (+20%) e il RevPau di 18,7€ (+11%) nel 2021 rispetto al 2020. Il tasso di occupazione è più basso nel 2021 per il fatto che ci sono più giorni di apertura rispetto all'anno precedente.

Questo esempio fa capire come la leva del prezzo non è l'unica da poter utilizzare per migliorare le performance. Molto spesso è una questione di cosa e come si propone il soggiorno e di rendere unica l'esperienza, differenziandosi rispetto alle alternative.

6.2.2

LA FORMAZIONE DELLO STAFF

Per conoscere al meglio i propri clienti sia i *repeater* (clienti storici che ripetutamente soggiornano presso il villaggio) sia i nuovi clienti, lo staff ha come primo compito quello di dialogare con loro, cercare di conoscerne i gusti, il budget, se hanno già curiosato qualche tipologia o servizio in particolare sul sito, se hanno mai provato l'esclusiva tipologia di mobil home, dato che potrebbe fare al caso loro.

Lo staff dedicato alla vendita non dovrà solo conoscere al meglio gli ospiti e cercare di conoscere i potenziali clienti ma dovrà anche avere una piena conoscenza del prodotto, tutti i punti di forza e debolezza di ciascuna tipologia di unità e di ciascun servizio. Questo lo aiuterà a proporre il giusto servizio/prodotto al cliente giusto.

Accessoriare è la parola d'ordine e significa **aggiungere valore al soggiorno acquistato con servizi specifici** che si sposino perfettamente. Proviamo a pensare a una famiglia che abbia appena scelto il soggiorno di una settimana nel villaggio. A questo punto, in base all'età dei figli e alle esigenze dei genitori, sono diversi i servizi che si potrebbero proporre:

- servizio di baby setting;
- animazione e mini club;
- culla e lettini da spiaggia dedicati;
- biberoneria;

- servizio di nursery;
- biciclette attrezzate per i bambini.

Ma quando vanno proposti i servizi aggiuntivi? Quali sono i migliori momenti per mettere in pratica le strategie di upselling e cross-selling?

La relazione con l'ospite non è solo quella che si vive durante il suo soggiorno presso il villaggio ma è caratterizzata da 3 momenti precisi:

- Pre-stay
- Stay
- Post-stay

Nella fase di pre-stay (dunque dal momento della prenotazione fino a quella dello stay che inizia con il check-in) si possono creare almeno tre momenti principali in cui comunicare con il cliente:

- il primo avviene al momento della prenotazione in cui si conferma il soggiorno e si ringrazia l'ospite;
- il secondo, che solitamente avviene con un anticipo di 7 giorni dal check-in, in cui si possono proporre servizi che il cliente non ha ancora scoperto e acquistato e che possono fare al caso suo;
- il terzo per trasmettere delle informazioni utili all'arrivo e all'inizio del soggiorno.

Nella fase "stay" il momento del check-in oltre a essere il primo

touch-point fisico dell'esperienza di vacanza, può essere un momento perfetto per proporre un upselling di tipologia, di trattamento o un'ottima occasione per proporre ed evidenziare un particolare servizio che possa essere abbinato perfettamente al tipo di cliente e di bisogni.

Durante il momento "stay" non c'è solo il touch-point del check-in utile per proporre nuovi servizi all'ospite, ma in realtà tutti i momenti in cui si entra in contatto con qualcuno dello staff esso si trasforma in occasione di vendita. Questo può nascere da una richiesta dell'ospite, da un'osservazione o da un reclamo ben gestito e dallo spirito di iniziativa dello staff.

Se dunque nei primissimi giorni successivi al check-in si possono creare dei momenti per aumentare i ricavi totali derivanti da un soggiorno, nei giorni più vicini alla partenza dell'ospite dobbiamo poter pensare a come trasformarlo in un ospite più frequente, proponendogli offerte e pacchetti speciali per un suo ritorno, pensando possa avvenire il prima possibile.

Alla partenza si dovrebbe cercare di ricevere e saper raccogliere informazioni in più sull'ospite, un suo giudizio sui servizi e, in caso di un'ottima esperienza, stimolare la recensione sul web.

Sicuramente uno dei lavori più importanti è quello di definire i diversi profili di ospite. Questo dovrà essere sviluppato in base:

- alla conoscenza di chi ha già soggiornato nel villaggio;
- al prodotto e ai servizi che si possono offrire;
- alla visione strategica e ai target di clienti che si intendono intercettare.



Per ciascuno di questi profili di buyer persona che saranno caratterizzati da informazioni demografiche (età, posizione geografica, reddito) e da informazioni psicografiche (interessi, comportamenti, obiettivi e motivi di acquisto) si dovrà sviluppare un carrello di servizi aggiuntivi e proposte di upselling che possano intercettare gli interessi delle buyer persona definite come attuali e potenziali ospiti.

6.2.3

IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Un buon progetto di strategia di sviluppo di ricavi ancillari non si può basare solo sulle esperienze e sulla memoria dello staff ma deve essere razionalizzato e organizzato partendo dai dati. Quali?

Quelli dei nostri ospiti, quelli che abbiamo o avremo dovuto raccogliere in un sistema di CRM, di Customer Relationship Management, un sistema che permette di raccogliere tutte le informazioni e richieste degli ospiti (non solo le richieste di prenotazione ma anche quelle di ulteriori servizi) e che permette di classificarli per segmenti e nicchie ben precise. Può proporre il soggiorno con una comunicazione personalizzata e con servizi personalizzati. Un sistema di monitoraggio e di raccolta dei dati di questa domanda che non si è riusciti a convertire è sicuramente un'ottima arma per raggiungere e soddisfare anche le opportunità finora perse.

Quindi un CRM permette di conoscere i clienti e usare in maniera intelligente le informazioni collezionate necessarie per il *decision making* così da inviare offerte e preventivi su misura, utilizzando tag e filtri personalizzati. Il CRM aiuta non solo ad aumentare i ricavi per prenotazione e a ricevere più conferme, ma aiuta anche ad aumentare la soddisfazione dell'ospite facendo il possibile per migliorare il soggiorno. Il suo utilizzo dunque rappresenta il miglior modo di costruire relazioni a lungo termine e di maggior valore. Un ingrediente fondamentale in un buon programma di upselling è misurare i risultati e implementare un programma di riconoscimento e incentivazione. Per poter far ciò, bisogna prima di tutto, definire gli obiettivi.

Se dunque gli obiettivi devono essere SMART

S = Specific (Specifico)

M = Measurable (Misurabile)

A = Achievable (Raggiungibile)

R = Realistic (Realistico)

T = Time-Based (Temporizzabile)

il loro raggiungimento e le azioni svolte giorno dopo giorno devono essere monitorate.

Per fare ciò si possono usare dei tool specifici o semplicemente un foglio excel dove potrà essere creata una tabella in cui per ogni upselling effettuato si dovrà inserire la data, la tipologia di unità prenotata, la tipologia di unità soggetta ad upselling, il servizio protagonista del cross-selling, i relativi ricavi ancillari e la persona dello staff che ha effettuato la vendita aggiuntiva. Per eseguire il tutto nel migliore dei modi si potrebbe anche inserire la fonte e il segmento di mercato. Infine il tutto dovrà essere controllato e certificato da un responsabile.

Ci sono 3 principali indicatori che ci possono aiutare a monitorare le performance dei ricavi ancillari:

- **Spend per Head** (SPH) è il rapporto tra i ricavi dei servizi ancillari e le presenze. Per esempio se ho ricavato 3000€ di servizi aggiuntivi con 30 persone significa che ogni persona ha speso ulteriori 100€ oltre all'importo della prenotazione;
- **Total RevPau** (TREVPAU) è un indicatore molto simile al revpau solo che invece di considerare i ricavi della sola unità in cui gli ospiti soggiornano considera tutti i ricavi complessivi (dunque anche quelli derivanti da strategie di upselling e cross-selling)

- **Efficiency Ancillary Index** indica il rapporto tra il Total RevPau e il RevPau. Per esempio se il Total RevPau è 100 e il revpau è 80 il risultato sarà di 1,25. Questo indica che il 25% dei ricavi totali è dato dagli ancillary. Dunque più il risultato è vicino a 1 più è minore l'apporto dei ricavi ancillari. Più si avvicina al 2 più significa che i
- ricavi ancillari tendono a eguagliare quello del core business, delle mobil home, dei bungalow e delle unità.

Lo staff rappresenta il brand e uno staff motivato e incentivato sicuramente contribuirà in maniera proattiva alla crescita delle performance.

6.3

REVENUE MANAGEMENT PER I VILLAGGI, QUALI SCENARI FUTURI

L'implementazione di un sistema di Revenue Management porta da subito benefici alla vendita.

Un prezzo dinamico consente di raggiungere un più ampio spettro di clientela e di avvicinarsi il più possibile al massimo del business potenziale. Con un sistema di analisi completo e dettagliato si possono trarre informazioni su come segmentare al meglio la clientela (anche quella potenziale), il prodotto e i canali distributivi. Con le tecniche di upselling e cross-selling giuste si possono incrementare le marginalità su ogni unità abitativa e servizio offerto. E poi?

Il Revenue Management è un sistema ciclico che si autoalimenta di volta in volta e non si conclude mai. Inoltre la tecnologia si evolve, gli scenari cambiano e le abitudini all'acquisto si modificano ed è indispensabile sapersi tenere al passo. I canali distributivi sono sempre più intricati e le maglie sempre più strette. Saper disintermediare oggi giorno diventa sempre più complicato e la linea di demarcazione tra ciò che si può considerare intermediato e no diventa sempre più sottile.

Disintermediare richiede comunque dei costi che vanno da quelli operativi (i propri booking agent) a quelli tecnologici (Customer Relationship Management) a quelli di marketing. Azioni di brand protection, di display e di retargeting hanno costi da sostenere, che possono essere richiesti dalle web agency in percentuale sulle vendite o con un contributo di budget iniziale. È importante saper mantenere un punto di equilibrio sostenibile e una cost distribution review alme-

no una o due volte l'anno. L'utenza globale si è sempre più abituata all'uso di internet per gli acquisti.

Sicuramente sopraggiungeranno nuovi player che consentiranno di proporre le strutture oltre quei mercati che sono sempre stati gli unici rifornimenti.

Abbiamo visto come applicare le tecniche di Revenue Management al core business aziendale - che è quello legato alla ricettività - e come trarre maggiori profitti dai servizi extra con le tecniche di cross-selling. Le tecniche di Revenue Management - potendosi applicare laddove ci sono condizioni di capacità limitata e prenotabilità anticipata rispetto al consumo del servizio - possono essere applicate agli altri servizi. Ecco quindi che possiamo implementare un sistema di Revenue Management in tutti i reparti, dal servizio spiaggia con prezzi variabili per giorno della settimana, orario giornaliero e stagionalità, diviso per posizionamento e livelli di servizi. Non parliamo qui di applicare tariffe diversificate da listino, ma analizzare i flussi di prenotazione, fare delle proiezioni di forecast e movimentare le tariffe e gli inventory.

La stessa cosa la possiamo fare per i centri benessere, gli impianti sportivi, gli spazi ricreativi, quelli congressuali e, infine, quelli ristorativi, con tecniche di menù engineering e menù designing.

Oltre dunque all'approccio più di un Total Revenue Management e in ottica di ottimizzazione di vendita - considerando anche i costi di acquisizione dei clienti - dobbiamo considerare la capacità aziendale di innovare i processi di business, le procedure e i sistemi tecnologici. Oggi non possiamo pensare di poter gestire ancora a lungo notevoli database in maniera non automatizzata. Ecco che i sistemi di RMS - Revenue Management System - e di BI - Business Intelligence - possono non solo aiutare a migliorare le performance e i ricavi ma anche a velocizzare e rendere efficiente il lavoro del proprio staff.

Una delle cose più importanti quando si scelgono dei sistemi di supporto di analisi e decisioni è l'integrazione con sistemi già in nostro possesso o che si prevede di acquistare (gestionale, channel manager, booking engine e crm) in modo che il flusso delle informazioni sia automatizzato e permetta il pieno raggiungimento dell'efficienza dello staff e del processo di Revenue Management.

Infine c'è un invitato di pietra da tenere in considerazione, ed è il mondo legato ad i Big Data. Tutte le norme imposte per la tutela dei dati personali hanno finalmente regolamento in maniera organica (almeno in Europa) il trattamento dei dati personali consentendo la profilazione dei consumatori. Le banche dati dei profili restano saldamente in mano alle big companies dell'hi-tech, Google, Facebook e Amazon nell'emisfero occidentale, ma anche Yandex e Wk in Russia, QQ e WeChat in Cina. Il grosso potenziale di queste piattaforme è comunque a disposizione delle singole strutture per poter fare promozione mirata ai target di riferimento e a quelli incrementali. Attraverso web agency titolate o consulenze professionali oggigiorno è possibile raggiungere la più ampia platea e arrivare a personalizzare la propria proposta secondo i target che vogliamo raggiungere.

Oggi siamo nell'era del marketing 4.0 in cui la competizione è globale e orizzontale, dove anche il più piccolo campeggio può competere con il più grande e dove nel mercato vince chi prima di tutto sa ascoltare i propri clienti e il mercato, sa innovare l'esperienza offerta e la sa vendere e proporre nel modo giusto e con il prezzo giusto.

6.4

IL BENCHMARKING, UNO STRUMENTO DI CONFRONTO

Nel mondo dell'ospitalità, ogni qualvolta si parli di concorrenza, si percepisce da parte di chi affronta questo tema una sensazione di un tema particolarmente spinoso. Si potrebbe pensare che il volersi negare al confronto con gli altri attori del mercato sia dettata un po' da una questione di riservatezza, un po' invece dalla paura che i nostri competitor ci possano rubare formule segrete del nostro eventuale successo. Si tende troppo spesso ad identificare il proprietario del campeggio accanto come un nemico, quando invece le sinergie con il proprio territorio possono costituire uno strumento di sviluppo per tutti.

Oggi giorno la situazione da questo punto di vista è sicuramente migliorata grazie alla diffusione prima delle OTA e di internet in generale, che ha permesso la pubblicazione trasparente dei propri prezzi da parte di tutti i concorrenti, poi dall'introduzione sempre più crescente di strumenti di analisi di Big Data offerto dalle OTA stesse, ma ancora meglio dagli strumenti di Revenue Management System, che mettono in evidenza in maniera più sistematica i dati di pressione della domanda sulla destinazione, inducendo quindi ad un minor errore nella scelta della tariffa da applicare.

Innanzitutto occorre chiarire cosa si intenda come concorrenza. Concorrenza è sicuramente la struttura nella nostra stessa location e con le nostre stesse caratteristiche; si potrebbe però, se si allarga lo sguardo, considerare anche tutte quelle strutture con caratteristiche simili, destinazioni simili, ma diverse e anche lontane rispetto a noi.

Ma non solo! Se pensiamo al potere di spesa di ciascuno di noi, che spesso è limitato, comprendiamo che anche un prodotto complementamente diverso dal nostro e che non ha magari niente a che fare col nostro settore, può esserci concorrente; immaginiamo una famiglia che possa decidere se nel proprio budget annuale spendere mille euro in più per la propria vacanza o per un computer nuovo. A seconda di quale anello analizziamo la potenziale concorrenza, dobbiamo investire su politiche differenti.

Nell'ultimo caso, risulterà maggiormente vincente un investimento in marketing pubblicitario, cercando di agire sulla scelta del nostro possibile cliente attraverso la persuasione, inducendolo a ritenere la vacanza nel nostro resort come un bisogno indispensabile.

Allo stesso modo è importante investire e partecipare nelle politiche di destination management per far sì che la nostra destinazione sia preferita ad altre. Solo in ultima istanza, possiamo intervenire nel cercare di guadagnare quote di mercato nel proprio mercato competitivo diretto. Ma anche a questo stadio è importante riuscire a farlo con una visione lungimirante, perché se lo si fa con una visione distorta - preoccupandosi ad esempio solo di abbassare le tariffe per essere scelti con maggior facilità - si rischia solo di tagliare il ramo dell'albero sul quale si è seduti. Ci sono studi ormai secolari che lo dimostrano, che ruotano principalmente a quella che viene definita la teoria dei giochi. Essa è l'insieme di diversi complessi studi che definiscono relazioni matematiche tra i comportamenti razionali, ed interessati, di diversi concorrenti ed i risultati che se ne conseguono.

Un'applicazione classica della teoria dei Giochi è rappresentata dal Dilemma del Prigioniero. Si tratta di un esercizio mentale dove si prevede la presenza di due criminali che vengono accusati di aver commesso un reato. Arrestati entrambi dagli inquirenti vengono chiusi in due celle diverse, impedendogli di comunicare tra loro.

Vengono date loro due scelte: collaborare, oppure non collaborare e date le seguenti regole:

- se solo uno dei due collabora accusando l'altro, chi ha collaborato evita la pena; l'altro viene però condannato a 7 anni di carcere.
- se entrambi accusano l'altro, vengono entrambi condannati a 6 anni.
- se nessuno dei due collabora, entrambi vengono condannati a 1 anno, perché comunque già colpevoli di porto abusivo di armi.

Possiamo riassumere quindi le diverse possibilità in questa matrice:

	collabora	non collabora
collabora	(6,6)	(0,7)
non collabora	(7,0)	(1,1)

Conviene collaborare oppure no? Il gioco è non cooperativo perché non sappiamo cosa sceglierà di fare l'altro e per ogni partecipante lo scopo è ridurre al minimo il proprio rischio; infatti collaborando si rischia 0 o 6 anni mentre non collaborando si rischia 1 o 7 anni. Fu il premio Nobel John Nash, da cui questo scenario è chiamato Equilibrio di Nash, a realizzare che spesso il mercato economico è competitivo: vita mia, morte tua. Questo equilibrio, oltre a scatenare una svalutazione del prodotto/servizio immesso sul mercato, spinge a logiche conclusioni. È dimostrato infatti che in presenza di specifiche condizioni, si viene a creare sempre una situazione di equilibrio, ottenuta allorché ciascun partecipante ad un dato gioco sceglie la propria mossa strategica al fine di massimizzarne il risultato, sottin-

tendendo che il comportamento dei rivali non varierà a causa della sua scelta. In pratica, anche conoscendo la mossa dell'avversario, il giocatore non farebbe una mossa diversa da quella che ha deciso.

Cosa c'entra quindi tutto ciò con le strutture ricettive? Cambiamo i 2 prigionieri con 2 camping village supponendo che questo sia il nostro competitive set e che questi possano alzare o abbassare le tariffe in prossimità della data di arrivo.

Entrambi sanno che l'altro abbasserà le tariffe sotto data, che abbassando la tariffa entrambe aumenta le probabilità di attirare maggiore clientela a scapito dell'altro e che entrambe le strutture seguono una razionalità comune: aumentare il fatturato. E quali saranno le soluzioni possibili dunque? Possiamo riassumerle in questi tre scenari:

- Entrambi abbassano i prezzi ed entrambi avranno una ridotta marginalità
- Uno diminuisce le tariffe e l'altro no, per cui il primo avrà un'occupazione maggiore del secondo.
- Tutti e due scelgono di non diminuire le tariffe con benefici per entrambi

Una volta chiarita l'idea più precisa sulla scelta dei propri reali competitor cercheremo di capire su quali aspetti possiamo competere e su quali no.

Perché un competitor non è quasi mai "tout-court".

Ovviamente ci saranno altre attività da mettere in pratica, ma l'individuazione ragionata di un competitive-set è già un ottimo punto di partenza. Possiamo dire infatti che i competitive set e tutte le analisi che ne conseguono dovrebbero essere più di uno.

Ogni mercato ha la sua domanda ma, se necessario, sarebbe utile avere vari competitive set come ad esempio:

- Uno per il mercato individuale diretto
- Uno per alcuni specifici segmenti di mercato - ad esempio i gruppi di bassa stagione
- Uno per alcuni specifici canali di prenotazione, come ad esempio la presenza in determinati cataloghi di Tour Operator.

Infatti, trattandosi di uno dei principi cardine del Revenue Management, l'analisi dei competitor non può prescindere dal concetto di segmentazione.

A questo punto possiamo procedere che l'analisi che prevede una parte tattica - analisi quantitativa e qualitativa - e una parte strategica, definita da scelta dei competitor, comprensione dei comportamenti, posizionamento e benchmarking. Per interpretare meglio noi stessi e i nostri concorrenti è utile iniziare la ricerca mettendosi nei panni dei clienti analizzando e interpretando al meglio i dati a disposizione. Sarà necessario individuare tre segmenti principali, per esempio, in termini di produzione e cercare di capire i loro bisogni. In questo senso, la collaborazione con il marketing manager è fondamentale.

Un competitive set razionale è funzionale se basato su 6 scelte - massimo 10 - per cercare di avere una visione più mirata ed evitare analisi troppo generiche che ci darebbero dati troppi influenzati da potenziali falsi competitor. Possiamo inoltre stabilire di impostare un bottom e un top: un competitor decisamente più scarso di noi, da riferimento per il nostro prezzo minimo; uno decisamente migliore, riferimento per il prezzo massimo.

Forse ancora più del prodotto, è importante focalizzarsi sul servizio in quanto è questo che dovrebbe anche differenziare la vendita di un bungalow rispetto ad una camera d'albergo. Per esempio, se il competitor del villaggio è un Hotel, forse occorrerà concentrarsi su altri aspetti prima di stabilire un corretto competitive set. Il Bagno, la pulizia, e reception non rendono l'Hotel sostitutivo ma complementare al bungalow. In alcuni particolari periodi, per esempio di scarsa occupazione, potrebbe accadere che questi cerchino di rubarci quote di mercato.

Una corretta e lungimirante strategia di Revenue & Marketing - distribuzione, segmentazione, promozione, ecc. - deve però essere in grado di ovviare al problema in maniera preventiva ribaltando la situazione. Per procedere quindi con la corretta individuazione del posizionamento di mercato, la diversa offerta deve essere esaminata accuratamente sotto tutti i suoi aspetti. Lo possiamo fare andando ad indagare i servizi e beni offerti dai nostri concorrenti e come questi vengono percepiti dalla loro clientela.

Caratteristiche	Punf. Max	A	B	C	D	E	F	G	MEDIA COMPETITOR
Pulizia	10	9,2	8,0	7,7	7,9	9,2	9,1	8,7	8,4
Comfort	10	9,4	7,6	7,3	6,9	9,3	8,8	8,3	8,0
Posizione	10	7,7	7,3	9,1	9,1	8,2	7,3	7,4	8,1
Servizi	10	9,1	7,5	7,1	6,7	8,6	8,4	8,2	7,8
Staff	10	8,5	8,1	8,2	7,4	8,2	8,4	8,5	8,1
Rapporto qualità-prezzo	10	8,7	7,3	7,0	7,0	9,1	8,5	8,2	7,9
Punteggio	60	52,6	45,8	46,4	45,0	52,6	50,5	49,3	48,3
Performance	10,0	8,8	7,6	7,7	7,5	8,8	8,4	8,2	8,0
Recensioni	10,0	222	97	294	670	152	144	342	283

Il numero delle recensioni ci aiuta a capire quanto sia consolidata la posizione di ogni competitor nel mercato.

Per completare l'analisi qualitativa, dobbiamo procedere con la SWOT Analysis, che consiste nel determinare per ogni competitor punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce.

Leggendo le recensioni dei clienti potremmo evidenziare:

- punti di forza (es: cameriere particolarmente simpatico, vista eccellente, letti comodi);
- punti di debolezza (es: piscina aperta solo in orari ristretti, costo parcheggio elevato, camere rumorose);
- opportunità (es: nuovo stadio in apertura nelle vicinanze, sale meeting dopo il recente rinnovo);
- minacce (es: apertura hotel simile in zona, rimozione voli dalla Cina, guerra dei prezzi tra competitor).

È a questo punto che occorre cercare di capire l'atteggiamento dei nostri competitor per capire meglio il contesto nel quale ci stiamo muovendo.

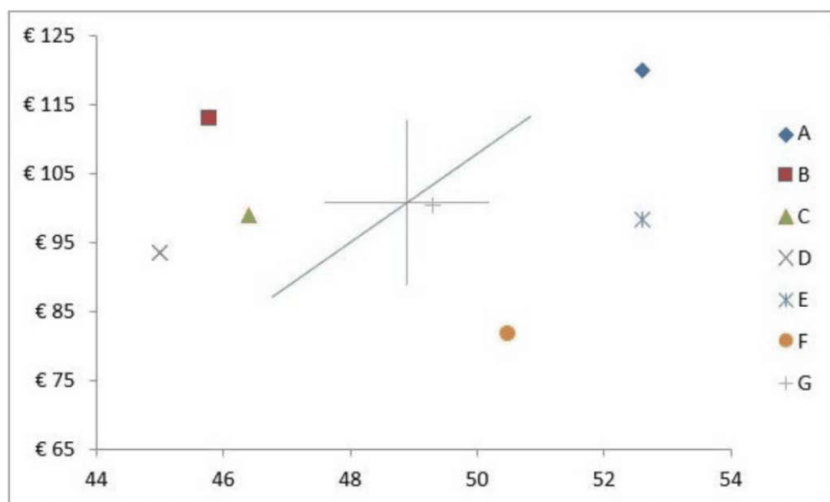
Una volta quindi definiti i concorrenti, le loro caratteristiche e il riscontro che queste hanno sul mercato ci possiamo concentrare sulla parte più tattica, quella operativa dell'analisi dei dati che ci porterà alla definizione del posizionamento nel mercato. Con l'aiuto di tools quali Rate shopper, che ci aiutano nel reperire informazioni sul prezzo di vendita, potremmo facilmente compilare la seguente tabella.

Stagionalità	Periodo	A	B	C	D	E	F	G	Media COMPETITOR	Min. COMPETITOR	Hotel vs. Media COMPETITOR	Hotel vs. MIN COMPETITOR
		XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
me	17-lug	107.00	98.00	99.00	85.00	89.00	85.00	114.00	95.00	85.00	12.00	22.00
we	20-lug	119.00	98.00	99.00	85.00	na	71.00	78.50	86.30	71.00	32.70	48.00
me	23-lug	119.00	97.00	99.00	85.00	84.00	80.00	84.00	88.17	80.00	30.83	39.00
we	03-ago	76.00	88.00	99.00	85.00	94.00	67.00	79.00	85.33	67.00	-9.33	9.00
me	27-ago	101.00	98.00	99.00	85.00	89.00	75.00	84.00	88.33	75.00	12.67	26.00
we	31-ago	84.00	98.00	99.00	85.00	89.00	66.00	84.00	86.83	66.00	-2.83	18.00
me	04-set	101.00	97.00	99.00	98.00	na	80.00	84.00	91.60	80.00	9.40	21.00
we	14-set	80.00	75.00	99.00	98.00	94.00	75.00	96.00	89.50	75.00	-9.50	5.00
me	26-set	101.00	97.00	99.00	98.00	99.00	89.00	96.00	96.33	89.00	4.67	12.00
we	05-ott	80.00	98.00	99.00	98.00	94.00	71.00	100.00	93.33	71.00	-13.33	9.00
me	15-ott	101.00	98.00	99.00	98.00	99.00	80.00	100.00	95.67	80.00	5.33	21.00
we	26-ott	80.00	98.00	99.00	98.00	94.00	71.00	100.00	93.33	71.00	-13.33	9.00
me	06-nov	101.00	98.00	99.00	98.00	94.00	75.00	87.00	91.83	75.00	9.17	26.00
we	09-nov	80.00	98.00	99.00	98.00	94.00	67.00	87.00	90.50	67.00	-10.50	13.00
me	21-nov	101.00	98.00	99.00	98.00	94.00	75.00	87.00	91.83	75.00	9.17	26.00
we	07-dic	139.00	98.00	99.00	98.00	94.00	67.00	87.00	90.50	67.00	48.50	72.00
me	10-dic	101.00	98.00	99.00	98.00	94.00	75.00	87.00	91.83	75.00	9.17	26.00
me	31-dic	110.00	98.00	99.00	na	94.00	75.00	na	91.50	75.00	18.50	35.00
media anno		98.9	96.0	99.0	93.4	93.1	74.7	90.3	90.99	74.67	7.96	24.28

Possiamo concentrarci sull'analisi di giorni specifici legati per esempio a particolari eventi, oppure sul nostro posizionamento nei lunedì di maggio o – scelta preferibile ma strettamente dipendente dall'obiettivo finale – capire il nostro posizionamento nel lungo periodo definendo 2/3 frazionamenti (stagionalità alta/media/bassa; mid-week/weekend; ecc.).

Potremmo farlo per occupazione in doppia o per persone doppia occupazione, entrambe per la tariffa minima o potremmo voler determinare il solo posizionamento delle Mobile Home con la tariffa Standard. In quest'ultimo caso dovremmo assicurarci che la scelta dei competitor sia coerente con il nostro obiettivo.

Finita la ricerca e la raccolta dati, dopo il posizionamento su un sistema grafico, è il momento di passare alla lettura dei dati.



Nell'esempio del grafico è espresso sull'asse delle ascisse il punteggio della qualità, sulle ordinate il prezzo medio di un periodo, per un giorno in particolare o qualsivoglia intervallo temporale a seconda dell'obiettivo dell'analisi. Nel centro è posizionato una croce, data dalla media sia dei punteggi sviluppati in orizzontale che dai prezzi sviluppati in verticale dividendo lo spettro in quattro quadranti:

- Quello in basso a destra è rappresentato dal “migliore” lato cliente: prezzo più basso qualità migliore
- Quello in basso a sinistra è rappresentato dalle strutture con il prezzo più basso e punteggio più basso
- In alto a sinistra abbiamo il quadrante rappresentato dalle strutture con i prezzi più alti e la qualità peggiore, sicuramente il meno appetibile per il cliente
- Infine quello in alto a destra è rappresentato dalle strutture con il prezzo più alto e la qualità percepita migliore

Il comportamento della domanda tende a partire dal punto in basso a destra (miglior qualità prezzo più basso) dirigendosi man mano che si esaurisce la disponibilità sulla destinazione verso il centro; a quel punto abbiamo una divaricazione: chi sceglie la convenienza, andando verso il quadrante in basso a sinistra e chi invece sceglie la qualità dirigendosi verso il quadrante in alto a destra.

Il Posizionamento ideale, conoscendo il punteggio della propria struttura, corre lungo quella retta che parte dall'origine e si dirige verso il centro. Strumenti di revenue management sanno identificare, a seconda di quelle che possono essere le condizioni di forecast e occupazione, quando questo debba essere sopra a quella linea e quando invece sotto.

Il posizionamento naturale sarà dato dall'incontro del punto corrispondente al proprio punteggio reputazionale posto nell'ascisse e suddetta retta; nei momenti di bassa occupazione potremo posizionarci leggermente sotto, e provare a porci sopra nei momenti di alta occupazione.

Uno strumento fondamentale per l'analisi del campo competitivo, è sicuramente rappresentato dal Benchmarking. Seppur nella maggiore parte dei casi si tratti di un'analisi a posteriori – ma stanno nascendo sempre più prodotti volti al confronto anche del Forecast - questo offre molte indicazioni sul proprio comportamento passato, che può suggerire cambi di impostazione strategica futura.



Cosa si intende esattamente con Benchmarking e com'è nato?

Il benchmarking è un sistema di confronto che consente alle aziende che lo applicano di confrontare i processi aziendali e le metriche di performance, con le migliori del settore consentendo loro di apprendere da queste e potersi conseguentemente migliorare. Il termine inglese è traducibile con “parametro di riferimento” e definisce lo standard con cui rapportarsi. Se il benchmarking oggi è una pratica commerciale consolidata, gran parte del merito va al lavoro di Robert Camp, presidente a vita del Global Benchmarking Network (GBN), direttore del Best Practice Institute negli Stati Uniti e l'uomo conosciuto in tutto il mondo come padre del benchmarking da quando, alla fine degli anni settanta, applicò per la prima volta un confronto di prodotti e processi delle aziende più importanti del proprio settore e territorio, per migliorare le prestazioni della funzione logistica della Xerox Corporation.

Il Benchmarking viene per lo più svolto da network d'impresa, Società specializzate, Associazioni di categoria, Riviste e fiere di Settore. Il primo caso generalmente nasce dall'iniziativa spontanea di una o più imprese che coinvolge successivamente le diverse aziende. Generalmente il supporto informatico utilizzato è molto semplice (nella maggior parte dei casi Excel) ponendo limiti sulla riservatezza e accuratezza dei dati come sulla varietà degli schemi di analisi. Nel secondo caso invece possiamo contare su sistemi di informatizzazione di dati più accurata, efficace e frequente ed in alcuni casi, grazie ad interfacciamenti diretti con i sistemi gestionali interni delle strutture, certi e molto accurati in termini di qualità dei dati, come proiezione della vendita suddivisa per canale, segmento di mercato, provenienze e origine. Quelli invece generalmente proposti da associazioni di categorie e dalle Riviste di settore, seppur rivestendo un importante ruolo informativo, hanno generalmente una efficacia

minore in quanto non nascono da un'intenzione dei diretti interessati e difficilmente possono godere delle infrastrutture tecnologiche che le aziende specializzate invece hanno; inoltre, essendo queste perlopiù gratuite, inducono un minor impegno nella raccolta dei dati da parte dei partecipanti. L'oggetto di comparazione, ed i relativi indici di misurazione, può variare a seconda della diversa tipologia di benchmarking e queste sono:

Il benchmarking interno; viene svolto all'interno di diversi settori della stessa azienda per valutare pratiche, procedure migliori da applicare su tutti i reparti. Le principali caratteristiche di questo sono il fatto che sia semplice e veloce da costruire, poco dispendioso ma difetta in efficacia in quanto non permette di trovare soluzioni realmente innovative per l'azienda. Ha sede molto frequente però, in quei casi di acquisizioni e fusioni di diverse aziende, laddove soprattutto reparti provenienti da diverse origini, andranno a sovrapporsi tra loro. Anche nell'ambito della Spending review dell'Amministrazione Pubblica, è spesso implicitamente citato il benchmarking per evidenziare costi pubblici di diversa entità da enti diversi. Ovviamente, un punto su cui fare molta attenzione, è il rischio di stress psicologico ai quali soggetti coinvolti possono essere sottoposti ed al conseguente rischio che può ricadere sull'efficienza stessa delle funzioni svolte.

Il benchmarking funzionale facilita l'azienda nel trovare collaborazioni e soluzioni innovative.

Di solito è molto costoso in termini di denaro e di tempo e richiede una forte componente cooperativa, se non proprio associativa. Necessita inoltre una forte capacità di adattamento delle soluzioni analizzate, in quanto non sempre anche le stesse funzioni sono facilmente comparabili tra loro. Alcuni esempi di applicazione li si può trovare nella gestione delle risorse umane, la produzione, la vendita o i sistemi informativi, ecc.

Il benchmarking globale lo si applica tra processi diversi di organizzazioni diverse. Ha massima efficacia poiché si individuano le soluzioni migliori sul mercato. Questo risulta di difficile applicazione con tempi di studio molto lunghi e raramente le organizzazioni eccellenti aprono all'esterno il proprio know-how e le proprie competenze chiave.

C'è poi **il benchmarking energetico** il cui scopo è confrontare i consumi energetici tra aziende diverse. È regolato dalla norma UNI CEI EN 16231:2012 che definisce la “Metodologia di benchmarking dell'efficienza energetica”.

Infine, quello di nostro interesse, il benchmarking competitivo, finalizzato alla comprensione dei fattori che determinano il vantaggio competitivo dei migliori concorrenti diretti e non, attraverso un confronto della propria organizzazione con altre similari. È abbastanza veloce, semplice ed economico e presenta buone possibilità di trovare soluzioni innovative, ma risulta a volte di difficile applicazione se non vi è collaborazione e se vi è timore nel rivelare dati fra concorrenti.



UNA PROCEDURA STANDARDIZZATA: I 12 PUNTI DI ROBERT CAMP

La procedura è standardizzata nella metodologia fissata in 12 punti da Robert Camp, ma esistono anche altre versioni suddivise in 5 o 6 punti, dove ciascuno di questi ne comprendono più di uno.

Selezione Oggetto

Nella Scelta dell'oggetto si identifica l'obiettivo del progetto e le motivazioni che lo giustificano. Questa fase ha come obiettivo quello di definire preliminarmente tutte le fasi operative del processo di benchmarking, e quella che avvia la fase di pianificazione. I Principali oggetti del Benchmarking nel mondo dell'ospitalità sono ovviamente le performance di vendita delle camere, ma si può estendere anche al focus di vendita di un canale (Diretto, Olta), Mercato di Provenienza e servizi extra. Sempre parte dell'oggetto è anche la base temporale dell'analisi dei dati: giornaliera, Settimanale, mensile, per Evento, consuntiva o previsionale.

Definizione del processo

Nella definizione del processo viene identificata la piattaforma sul quale realizzare il benchmarking, la via di trasmissione dei dati, il grado di condivisione e consultazione. E' possibile infatti creare sistemi dove il dato consultato rispetto al proprio competitive set è aggregato e potersi dunque confrontare solo con la media ed un eventuale ranking di posizionamento. In altri casi, il confronto è disgiunto ed i confronti sono possibili con ciascuno dei singoli concorrenti.

Identificazione dei potenziali partner

In questa fase è importante tenere molto in considerazione l'obiettivo del benchmarking. E' evidente che inserire concorrenti le cui performance sono evidentemente al di sotto delle proprie, non è di

alcun stimolo di miglioramento. Allo stesso tempo confrontarsi con strutture che hanno un prodotto non comparabile con il proprio non dà il senso della misura dell'andamento delle performance e rischia solo di avvilire.

Identificazione delle fonti dei dati

Le domande da porsi in questo passaggio sono: Quali dati? Quale forma? Quale qualità? (che sia uguale per tutti) Occorrerà poi identificare quale fonte specifica, laddove necessaria. L'oggetto di analisi delle performance di vendita può essere la quantità di unità vendute, (% di Occupazione) come dal Prezzo medio di vendita ed a questi due dati derivano poi una serie di indici di performance che vedremo successivamente. Inoltre si può facilmente misurare e confrontare: Il Frequency Index (l'indice medio di persone occupanti una unità), il LOS Medio (il soggiorno medio di ciascuna unità venduta), L'Average advance booking (l'anticipo medio di prenotazione) oltre a tutti i dati relativi alle performance di vendita dei prodotti ancillari.

Raccolta dei dati e selezione dei partner

In questa fase si sviluppa il percorso vero e proprio del benchmarking, il cosiddetto scambio dati.

Questa operazione andrà fatta secondo quanto stabilito nei processi e le fonti precedentemente identificate (cadenze e scadenze, partecipanti, dati raccolti, forma di trasmissione).

Determinazione del divario

I dati raccolti devono poi determinare degli indici identificativi dei divari, quali share, quote di mercato, indici di penetrazione, ranking e relativi scostamenti medi. E' importante poi identificare ed eventualmente determinare anche delle differenze di processi e possibilmente poterli anche quantificare come deviazione dal risultato del divario. Banalmente, nel caso del nostro Benchmarking, potremo

fare delle distinzioni sul valore della colazione se questa fornita dal personale interno o da una ditta in appalto il cui costo è variabile anziché fisso.

Analisi dei risultati ed identificazione dei futuri target

Date le premesse del divario e delle differenze di processo, l'analisi dei risultati deve ovviamente portare da un'analisi quantitativa numerica ad una qualitativa sul come arrivare a nuovi obiettivi di posizionamento.

Comunicazione

La comunicazione dei dati di share ha diversi livelli e diversi scopi: Interno del Competitive set e interna all'organizzazione aziendale; quest'ultima è volta a creare gli obiettivi e la trasmissione dei nuovi futuri target e le metodologie identificate per il loro ottenimento, coinvolgendo in particolare quei reparti chiamati in causa, che potrà essere il sales per la diversificazione distributiva, il Revenue per la strategia tariffaria ed i vari reparti per il miglioramento del servizio.

Regolazione dell'obiettivo

Una volta identificati i futuri target e coinvolti i reparti, occorre poi trasformare le intenzioni in un budget. Una volta identificati i futuri target e coinvolti i reparti, occorre poi trasformare le intenzioni in un budget.

Implementazione

Qui inizia la fase circolare del benchmarking dove i risultati devono portare ad azioni e mettere in pratica quanto identificato dalle analisi e dai budget.

Revisione e ricalibrazione

L'attuazione di quanto emerso nei punti precedenti deve poi essere sottoposto a nuova verifica rianalizzando gli scostamenti di performance, andando a vedere quegli indici di tendenza e tenendo conto che non saremo i soli ad aver seguito la metodologia e che il campo competitivo sarà con tutta probabilità modificato.

Il benchmarking, comunque ha dei vantaggi ma anche degli svantaggi. I primi possiamo riassumerli in:

- Valutazione del comportamento della domanda
- Analisi del proprio mercato di riferimento
- Monitoraggio delle proprie procedure
- Confronto, competizione e stimolo
- Individuazione di Best Practice e soluzioni innovative
- Individuazione di strategie di marketing, operative e di pricing

Mentre gli Svantaggi:

- Rischio di un mero confronto di dati e non di cause
- Richiede tempo e risorse
- Può avere tempi di riscontro tardivi
- Rischio di autoreferenzialismo

Come abbiamo poc'anzi accennato, possiamo distinguere due tipi di Benchmarking, a seconda di come sono condivisi i dati. Uno Open view, dove tutti vedono i dati di tutti. Questo è applicabile in gruppi della stessa proprietà o in casi di forti sinergie aziendali. Più facilmente invece ci troviamo di fronte a sistemi aggregati dove ognuno si confronta con la media del competitive set.



I PRINCIPALI INDICI DI CONFRONTO DEL BENCHMARKING OPEN VIEW

Guardiamo adesso gli indici del benchmarking Open view, ovvero del benchmarking dove tutti vedono tutti. I dati presi in analisi sono generalmente il Ricavo Medio a unità venduta, la percentuale di occupazione ed il RevPAU (Dato di sintesi). I dati di analisi possono essere trasmessi in forma pura, ovvero con il Revenue Generato, la capacità ed il numero di Room Night vendute ottenendo di conseguenza i suddetti KPI. Più che in altri ambiti di analisi (come ad esempio l'on the book o il pick-up) il RevPAU ha una valenza particolarmente importante in quanto equipara dati differenti dove la capacità è variabile e questo soprattutto negli scostamenti temporali. Laddove invece la capacità rappresenta una costante, preferire il monitoraggio del revpau sul Revenue totale è una scelta – rispettabilissima – ma comunque arbitraria. Possiamo comunque anche confrontare altri kpi come:

- Produttività Servizi extra (Sale Meeting - Ristorante)
- Length of Stay
- Occupazione per unità, o Frequency Index (presenze/camere)
- Reputation Popularity
- Advance Booking
- Channel Distribution
- Market Segmentation

È importante che gli aspetti qualitativi dei dati comparati siano concordati a priori, al fine di non incorrere in errate valutazioni:

- Netti o Lordi Iva
- Arrangiamento, ad esempio camera e colazione o Room only
- Inclusione dell'Overbooking: se si include la riprotezione esterna solo in termini di revenue avrà un'incidenza sul RMC, mentre se si includono anche le Room Night avrà un'incidenza soprattutto sulla % di occupazione che potrà sfiorare il 100%

- Gestione dei Day Use e dei no show con gli stessi effetti dell'Over-booking

I Kpi di comparazione invece sono:

- **RevPau Yield Index:** è lo scostamento percentuale del Revpau di una singola struttura con il Revpau medio del Market Share.
- **Il Fair Market Share:** è la quota di mercato presupposta di ogni singolo camping village rispetto alla propria capacità. Si calcola dividendo la capacità della struttura per la capacità totale del Mercato.
- **L'Actual Market Share** è invece la quota di mercato effettivamente conseguita da ogni singola struttura rispetto alla propria occupazione. Si calcola dividendo il numero di unità effettivamente vendute da una singola struttura con il totale delle unità vendute dall'intero mercato
- **Il Penetration index** rappresenta l'indice di penetrazione nel mercato di un singolo villaggio ed è dato dal rapporto tra l'Actual Marekt Share ed il Fair Market Share.
- **Il Ranking.** Ogni valore visto (Dalla Percentuale di Occupazione alla Penetration Index). Può essere messa in ordine decrescente per stilare una classifica. Non tutte sono utili, quelle per i valori principali (%Occ, RMC e RevPau) possono essere sufficienti, le altre non sono altro che delle conseguenze.
- **La differenza e lo scostamento con l'anno precedente.** Il confronto dei dati con l'anno precedente può essere fatto sia in termini assoluti di ciascun valore, sia in termini di rapporto, ovvero lo scostamento in percentuale. Se l'analisi del market share sulla base dei singoli dati riportano una fotografia della situazione,

quella con gli scostamenti rende l'idea dei miglioramenti o peggioramenti subiti nel tempo e rappresentano meglio il lavoro svolto. Se un Campung Village ha un RevPau migliore perché in una migliore posizione o ha un miglior prodotto, la rappresentazione dei dati in una singola rilevazione non mette in evidenza la bontà del lavoro svolto.

GLI INDICI DI UN BENCHMARKING CON DATI AGGREGATI

Molti benchmarking, soprattutto quelli forniti da società terzi, mostrano soltanto il confronto con il dato aggregato del Competitive Set. Questo oltre a garantire una maggiore riservatezza – le grandi compagnie infatti sono solite usare questo modello – consentono anche una certa affidabilità. L'anonimato nel competitive set riduce quasi a zero la tentazione di fornire dati artefatti, non sussistendo la ragione di mostrarsi. Per mantenere l'anonimato esistono dei vincoli nella possibilità di modificare il proprio competitive set, in maniera tale da impedire di risalire ad un dato con confronti incrociati.

Gli indici qua cambiano radicalmente, ma si parte sempre in genere dal Ricavo medio e percentuale di occupazione con le regole della qualità del dato concertate tra i partecipanti o dettate dalla società che forniscono il servizio.

I Principali indici di questo modello di Benchmarking sono:

- **MPI Market Penetration Index (Occupancy Index)** Il rapporto tra la propria occupazione e l'occupazione media del competitive set.
- **ARI Average Rate Index (ADR Index)** Il rapporto tra il proprio ricavo medio camera e quello del competitive set.
- **RGI Revenue/RevPAU Generation Index (RevPAU Index).** Il rapporto tra il proprio RevPau e quello del competitive set.

MPI, ARI E RGI possono essere valutati sulla singola data, sul mese o su qualsiasi arco temporale. Nello stesso modo viene calcolato anche sulla sua variazione rispetto all'anno precedente o ad un qualsiasi altro periodo di riferimento.

Solitamente tutti gli indici vengono anche valutati in forma di Ranking. La combinazione degli indici e dei ranking offre una visione completa dell'andamento delle proprie performance rispetto al proprio competitive set. In questo tipo di analisi, molto più importante della valutazione del dato statico, è quello dinamico, ovvero gli scostamenti rispetto ai periodi di analisi precedenti. Se il ranking degli indici MPI; ARI e RGI restituiscono una fotografia del nostro posizionamento rispetto al proprio competitive set, il ranking nel cambiamento degli stessi indici evidenziano infatti meglio il lavoro svolto per l'acquisizione di quote di mercato: una Struttura che è posizionata al primo posto del RGI ranking potrebbe far presumere di aver ottenuto il massimo in quel periodo, ma se questo non fosse confermato dallo stesso posizionamento nel RGI CHANGE Ranking significherebbe che sta perdendo posizionamento e che gli altri stiano facendo meglio. Un obiettivo ideale sarebbe quello di partire dalle ultime posizioni di un determinato Competitive Set e negli anni riuscire a scalare tutte le posizioni fino al raggiungimento della prima, per poi rimodulare un nuovo competitive set di maggiore livello.

Per evitare che queste analisi siano un mero confronto di dati è opportuno saperle leggere come lo strumento di misurazione delle azioni per il perseguimento dei fini aziendali a lungo termine. Queste infatti, leggendone l'evoluzione nell'arco di più anni, devono essere il metro di giudizio del susseguirsi di operazioni tattiche, strategiche e strutturali, esattamente come fossero i tempi di una staffetta tra Revenue Management, vendita e Proprietà.

6.4.1

BENCHMARKING: TUTTE LE OPPORTUNITÀ PER IL MONDO TURISTICO

Non solo revenue. Il benchmarking è uno strumento strategico utile per tutte le attività a livello ricettivo. Ne abbiamo parlato con Francesco Traverso, Ceo&Founder di H-Benchmark, la nota piattaforma di Hospitality Data Intelligence che riceve dai PMS le metriche delle prenotazioni, le aggrega e restituisce in tempo reale una nutrita serie di indicatori di performance, strategici per lo sviluppo del business sia delle destinazioni che delle strutture.

Benchmarking e tariffa dinamica quali sono le nuove opportunità offerte dall' evoluzioni delle tecnologie e delle piattaforme digitali?

Nella complessa evoluzione del mercato anche la sola analisi dei dati e degli indicatori di performance della propria struttura ricettiva non sono più sufficienti a prevedere e comprendere l'andamento dell'azienda ed il suo potenziale se non sono contestualizzati nell'ambito della destinazione se non addirittura a livello nazionale. Per questa finalità è stata sviluppata la piattaforma HBenchmark che mette a disposizione informazioni aggregate del mercato, aggiornate in tempo reale, e permette alle strutture Open Air, grazie a dashboard interattive, di monitorare il proprio posizionamento di mercato con il confronto di numerosissimi indicatori di performance. Con l'innovativa piattaforma digitale HBenchmark i campeggi possono vedere in tempo reale e direttamente dal loro account online la pressione turistica e i prezzi medi sul mercato delle diverse tipologie di prodotto

fino a 24 mesi prima e fino ai prossimi 12 mesi, ciò consente di poter riposizionare i propri listini in funzione dei cambiamenti intercorsi nel mercato ma anche pianificare strategie di revenue in maniera semplice e veloce attraverso la conoscenza delle tendenze future del mercato locale e nazionale e poter intraprendere azioni strategiche indirizzate a massimizzare la redditività per ogni tipologia di prodotto. Una moderna piattaforma di benchmarking deve permettere di analizzare e confrontare i tassi di occupazione e prezzi medi per ogni tipologia di prodotto con i dettagli di canale di vendita, tipologia di mercato e nazionalità, tanto in chiave storica quanto in chiave previsionale. La segmentazione dell'affluenza in base a tipologia, mercato e nazione è utile per analizzare i comportamenti e le propensioni degli ospiti in tema di partenze, arrivi cancellazioni. Ogni struttura quindi ha l'opportunità di confrontarsi nel mercato storico e prospettico con i principali indicatori:

- REVPAU (prezzo medio Unità disponibile),
- Ricavi totali per periodo
- Durata media prenotazione, per ogni tipologia di prodotto e segmento
- Unità disponibili, per ogni tipologia di prodotto
- Unità vendute, per ogni tipologia di prodotto
- Tasso di occupazione
- Disdette/cancellazioni
- Pickup, pressione sulle date future in termini di aumento delle prenotazioni

Ed inoltre attraverso l'analisi dei segmenti trovare la risposta a domande come:

- Definito un determinato periodo, quale nazionalità ha registrato la durata media di soggiorno più lunga?
- Le diverse nazionalità hanno tendenze ad ordinare specifici trattamenti?

- Quali canali performano meglio per ogni singola nazionalità?

In sintesi una moderna piattaforma di benchmarking restituisce con informazioni certe e puntuali le variabili chiave necessarie per applicare con consapevolezza le strategie commerciali, non solo in termini di adeguamento del listino ma anche in termini di orientamento alla tariffa dinamica e alle strategie di Revenue.



Il Benchmarking è utile solo per il revenue?

L'opportunità che emerge dall'adozione delle metodologie di Benchmarking è quella di poter esprimere il potenziale di un'azienda attraverso indicatori sintetici di posizionamento di mercato riconosciuti a livello internazionale. Sono molto utili per le strategie finanziarie in quanto questi indicatori permettono a banche ed investitori di comprendere rapidamente l'andamento di una struttura e la sua gestione nel contesto del mercato di riferimento.

Punta dell'iceberg dei vari indicatori offerti dal benchmarking ci sono tre "score" sintetici MPI, ARI e RGI, ovvero i principali indicatori riconosciuti dal mondo della finanza, ricavabili anche nei segmenti di prodotto. Questi gli indici vengono esposti in forma di punteggio o di Ranking e permettono a vista d'occhio di comprendere il posizionamento nel mercato di una struttura, i punti di forza o altrimenti indirizzare un piano di investimento correttivo.

Altri indicatori altrettanto utili al confronto per le strategie finanziarie sono:

- RevPAU (redditività per unità disponibile)
- ripartizione % fatturato totale per tipologia di prodotto
- ricavo totale per mq.

L'insieme di queste informazioni permettono di creare con oggettività un business plan rivolto ad aumentare il proprio posizionamento nel contesto del potenziale del mercato ed allo stesso tempo permette, in caso di richiesta di finanziamento per attuare il progetto, di avallare con dati puntuali del mercato le ragioni del piano strategico. Sempre più nelle istruttorie bancarie a seguito di richieste di finanziamento, i Business Plan correlati e supportati dai principali indicatori di benchmarking permettono in tempi rapidi il buon esito della pratica.

Quali altri benefici si possono ricavare dalle informazioni aggregate che si formano grazie al benchmarking?

Ogni struttura è inserita in un ecosistema di destinazione e contribuisce con la sua offerta e strategia a condizionare anche gli altri players avendo un impatto su prezzi, offerta, comportamento all'acquisto, sensibilità al prezzo; di conseguenza contribuisce a determinare l'appeal di una destinazione rendendola interessante, indifferente o in declino. Allo stesso tempo se la destinazione è ben gestita può influire sui risultati economici di una singola struttura contribuendo ad aumentare la redditività delle singole strutture ricettive.

Si deve pertanto cogliere l'opportunità di condividere alcune informazioni aggregate con gli altri stakeholder del settore e della destinazione al fine di creare un circolo virtuoso tramite la piena consapevolezza condivisa delle dinamiche del mercato.

La condivisione delle informazioni aggregate consente alla destinazione di ottenere e analizzare i dati in tempo reale le previsioni di scenari futuri, eliminando radicalmente una delle criticità di tutti gli strumenti di programmazione e pianificazione utilizzati sino ad oggi, ovvero che essi fossero basati su informazioni obsolete e orientate ad una visione meramente quantitativa dei dati. Consente inoltre al territorio di conoscere in anticipo e in tempo reale il tasso di occupazione e il valore economico della presenza turistica sul territorio, evidenziando dinamiche positive e negative in base alle quali orientando le politiche nella direzione più efficace ed efficiente ottimizzando anche le azioni di marketing e comunicazione.

Poiché i dati di banchmarking misurano oggettivamente la crescita economica di una destinazione correlando ai dati delle presenze anche le metriche qualitative della redditività, è possibile dimostrare scientificamente come la crescita impatta direttamente sulla valorizzazione delle proprietà; misurare gli output delle strategie e delle

azioni di crescita economica; certificare l'attrattività di una destinazione nell'ottica di attirare nuovi investimenti; valorizzare economicamente le performance. Inoltre i dati aggregati in ambito associativo consentono di avvalorare comunicati stampa ed interviste. In un contesto di destinazione le informazioni aggregate consentono di monitorare i flussi turistici ed ottimizzare la programmazione e la pianificazione. Ad esempio pianificare eventi per aumentare l'attrattività della destinazione è una delle chiavi di una strategia di destagionalizzazione.

Gli indicatori prospettici permettono di analizzare quali periodi del calendario necessitino di una pianificazione di nuovi eventi per stimolare una maggiore affluenza turistica.

Permettono inoltre di coordinare azioni di comunicazione per amplificare la visibilità della destinazione nei periodi di bassa affluenza.

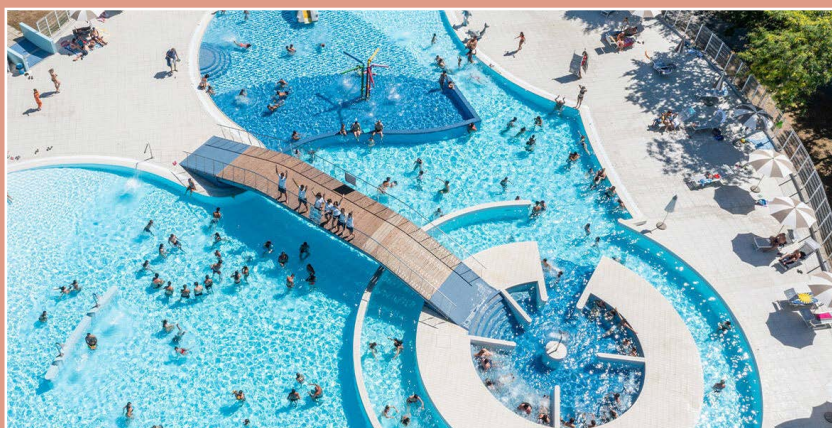
Gli indicatori permettono alla destinazione di analizzare i flussi di occupazione in base alla nazionalità mettendoli in relazione con la total revenue, durata media del soggiorno e prezzo medio per ogni singola nazionalità.

Informazioni che sono preziose e necessarie per fornire linee guida per le strategie di promozione verso i mercati esteri ed allo stesso tempo indispensabili per misurare il ritorno degli investimenti in promozione della destinazione

I dati aggregati del benchmarking possono quindi diventare anche la fonte informativa per la marketing intelligence di settore o territoriale.

6.5

A CHE PUNTO SIAMO IN ITALIA?



IL CASO “CLUB DEL SOLE”

Non solo gestione del prezzo, dunque. L’inserimento e/o l’implementazione di attività di revenue management in un settore ospitale è tutt’altro che banale e va molto al di là della questione operativa.

È in realtà prima di tutto una questione culturale e di percezione della propria offerta [e della domanda, reale e latente]. Insomma, si tratta di rivedere completamente le modalità di pensare e di gestire l’offerta dopo averlo fatto nello stesso modo per tanti anni. Per capire meglio questo processo e quale sia lo stato delle cose in Italia in questo momento, abbiamo chiesto il parere di un’esperta che opera in una delle più grandi realtà italiane dell’outdoor: Aizhana Zhantuarov, direttore commerciale di Club del Sole.

L'approccio al revenue management per il mondo dell'outdoor è relativamente nuovo rispetto all'hotellerie, settore nel quale tu hai maturato moltissima esperienza. Quali differenze sostanziali hai riscontrato passando da una realtà all'altra?

Inventario in primis, la gestione di quantità industriale dell'inventario messo a disposizione, uniformare l'inventario stesso, crear categorie ben chiare permette di rendere preziosa ogni singola risorsa. La segmentazione è cruciale. Arrivando dall'hotellerie, appunto, per me la prima sfida è stata proprio quella di creare una giusta segmentazione che consente di creare un business mix ottimale. Poi, ovviamente, ha grande importanza il pricing. Abbiamo fatto un percorso importante dalle vendite alla disruptive selling strategy proprio grazie all'implementazione del processo di revenue management all'interno dell'azienda.

Hai avuto difficoltà a portare il revenue nei camping village e quali sono stati – se ci sono stati – i dubbi più frequenti da parte degli operatori?

Fortunatamente l'approccio era già impostato. Stiamo infatti parlando di una realtà che sin dall'inizio ha posto l'innovazione tecnologica e digitale come la condizione necessaria per la crescita. Ho ricevuto supporto costante da parte di tutto il team, sempre pronto a implementare sistemi, strategie per aiutare il processo di ottimizzazione revenue e a creare insieme un approccio sempre più strategico per l'ottimizzazione delle vendite.

Di solito la preoccupazione più frequente delle proprietà (e spesso anche dei collaboratori) è proporre agli ospiti una modalità di pricing diversa da quella a cui erano abituati. Come hai gestito queste resistenze?

Per proporre agli ospiti una modalità del pricing nuova abbiamo dovuto rivedere tutto il nostro ecosistema creando la nuova architettura di vendita e post-vendita e rimodellando la Customer Journey. Siamo stati molto fortunati nel poter contare sul trend di crescente domanda per il mondo Open air e concentrarci anche sulla nuova fascia dei consumatori proveniente dal settore Hotel&Resorts offrendo la miglior esperienza possibile.

Qual è stata la percezione, il riscontro avuto dagli ospiti rispetto all'implementazione della dinamicità tariffaria?

Si torna al discorso del business mix della clientela, la corretta segmentazione che ha permesso di porre gli obiettivi nei termini di ottimizzazione. Come dice Jeff Bezos “Essere concentrati sul consumatore ti permette di essere un pioniere”.

Nel caso nostro facciamo di tutto per poter riconoscere il tipo di cliente e dialogare correttamente, offrendo il prezzo giusto al momento giusto tramite il canale giusto.

Qual è secondo te lo stato dell'arte, a oggi? Possiamo dire che l'attività di revenue sia penetrata nel mondo outdoor o c'è ancora molta strada da fare?

L'attività di Revenue è ben presente nel mondo di outdoor oggi, sicuramente esiste un enorme “gap” (ma anche in hotellerie) tra un approccio industriale, scientifico e sporadico, custom-made.

Quello che darà la forma al futuro sviluppo di implementazione del revenue nel mondo outdoor (come in tutto il mondo travel) la necessità di poter convertire il continuo flusso di tutti i dati che riceviamo da tutti i canali che continuano a proliferare con l'enorme velocità in azioni rapide, “guest-centric” e con costante focus verso profit performance.

Immagino che la formazione sia uno degli strumenti primari sia per diffondere una cosiddetta cultura del revenue che per rendere gli operatori davvero competenti in questo senso. Cosa avete fatto in proposito e cosa ti piacerebbe fare?

La formazione è la base, assolutamente. Da sempre l'azienda offre un piano di formazione sia esterna che interna molto ricca dei contenuti in tutti gli ambiti di performance che permette di trasmettere la cultura del revenue trasversalmente e non solo nel momento di vendita di soggiorno, a tutti livelli e dipartimenti.

Revenue e digitalizzazione. Gli strumenti di analisi e i software per la gestione del revenue sono molto diffusi nel settore?

Siamo in costante “reshape” della nostra architettura di vendita e post-vendita, in costante collaborazione con i nostri partner e credo altri players del settore utilizzano gli strumenti sempre più sofisticati, precisi, con le interfacce real-time tra i sistemi.

Sempre per quanto riguarda i software, ritieni che quelli che ci sono siano adatti? Ritieni che quelli solitamente usati per il settore alberghiero siano utilizzabili nelle strutture dell'open air?

Confermo, i software sono sempre quelli usati per il settore alberghiero, parliamo sempre dell'ottimizzazione di vendite delle risorse limitati, necessità di avere un giusto mix di fonte dati, lettura dei dati da fonti interni ed esterne e benchmarking con competitori.

Inoltre serve un approccio integrato e multichannel alla gestione delle prenotazioni, sistemi di controllo e facile gestione, insomma un approccio scientifico all'ottimizzazione della revenue.

Sicuramente serve tanta personalizzazione e volontà da parte dei partner di interagire e creare le soluzioni ad hoc per questa realtà affascinante e complessa che ancora nasconde tante sorprese e potenziale revenue ad oggi lasciato non gestito.

Il revenue management è anche una forma mentis. Non si tratta solo di gestire diversamente i prezzi, ma anche di ripensare completamente al modo di vendere e proporre tutti i servizi della struttura. Hai potuto osservare delle evoluzioni anche in questo senso?

Come menzionato già sopra, bisogna offrire ai clienti la miglior esperienza di acquisto possibile, perciò siamo in fase di completo reshape di Customer Journey : connessione costante tra brand e Il Cliente lungo tutta la Customer Journey, semplificazione del processo di prenotazione, semplificazione delle scelte degli utenti, utilizzo dei contenuti ad hoc per accompagnare il potenziale cliente verso l'acquisto e tanto altro...

Parliamo del prossimo futuro. Quali sono secondo te i prossimi step nella diffusione e nell'evoluzione del revenue per i camping village?

Le esigenze di grandi realtà di open air: grande velocità operativa, necessità di analisi dei dati in tempi reali, gestione di enorme quantità di inventario con una possibilità di avere un potenziale momentaneo di aumento (ops... dove finisce la restrizione di capacità ricettiva???) potrebbe essere anche inaspettatamente far nascere i nuovi software e soluzioni All-in -one capaci di aumentare l'efficienza operativa e prestazionale, finalmente raggiungendo nativa "multi-property functionality" per tutti i sistemi orientati verso profit optimization.

7

SOCIAL MEDIA E CAMPING VILLAGE



7.1

SOCIAL CAMPING: TANTI CONTENUTI, TANTE OPPORTUNITÀ (ANCHE PER IL REVENUE)

I camping village sono strutture che, per loro stessa natura, si prestano più di altre alla condivisione di contenuti sui social. Le molteplici proposte – rispetto per esempio a un hotel o a una casa-vacanze – rendono molto stimolante l'attività social e il coinvolgimento degli ospiti. Non si deve però pensare ai social come a delle vetrine utili soltanto per esporre belle immagini. I social per il camping village rappresentano dei veri e propri canali di vendita.

Occorre dunque utilizzarli come strumenti predisposti alla realizzazione di una strategia di marketing più ampia. In particolare, i dati che abbiamo a disposizione su tutti i canali devono essere messi a disposizione di una strategia integrata. Sarebbe davvero un peccato e un'opportunità perduta non far dialogare questi dati fra loro. Il problema di fondo è che si tende a identificare gli strumenti con la strategia e a parlare, per esempio, di web marketing, content marketing, social media marketing, video marketing etc etc.

La cosa in sé, a livello dialettico, non può dirsi sbagliata, ma ha certamente portato l'interlocutore a concepire ogni singolo strumento come un canale a sé stante, generando non poca confusione. Capita infatti molto spesso che campeggi e villaggi chiedano consulenza su una determinata piattaforma social, dichiarando di volersi promuovere, per esempio, su Facebook. Dopo un primo colloquio, quasi sempre ci si rende conto di come quel determinato canale sia concepito come avulso da tutto il resto delle attività, soprattutto dal

L'errore in cui si cade con maggiore facilità è quello di pensare che basti aprire un profilo social per ottenere risultati in termini economici. Non è così. Le conversioni arrivano, ma non bisogna avere fretta e, soprattutto, bisogna **sintonizzarsi con gli utenti**. I social si prestano perfettamente ad accorciare le distanze tra struttura e cliente, diventando lo strumento ideale per rispondere alle domande, imparare a interpretarne le esigenze, stabilire (e mantenere) relazioni di valore. Per questo, più che di *social media marketing*, mi piace parlare di *social CRM*, che altro non è se non il modo di gestire il business attraverso i social per soddisfare necessità e aspettative dei clienti, che nel corso degli anni si sono profondamente modificate. Il social è la strategia, il processo e l'approccio per coadiuvare la risoluzione delle problematiche all'interno di questo nuovo scenario.

Dialogare con gli ospiti, interpretare i dati e adattare i contenuti e le campagne al prodotto/servizio che deve essere venduto in quel momento. Questo è l'obiettivo dell'attività social, che dovrebbe sempre essere pianificata insieme allo staff del Revenue.

7.2

GUIDA AI CONTENUTI SOCIAL PER I CAMPING VILLAGE

Storytelling.

Quante volte abbiamo sentito utilizzare questo termine? Raccontarsi e raccontare. Sembra facile ma non è sempre così, soprattutto quando la tipologia dell'offerta è variegata. La verità è che ogni realtà è unica e inimitabile e ognuna ha la propria storia, indissolubilmente legata alla storia, alle peculiarità e alle tradizioni del territorio. I social sono strumenti *golosi* di contenuti. Vuoi per l'algoritmo che premia pagine e profili aggiornati e con alte percentuali di interazione, vuoi per il pubblico sempre più veloce e desideroso di essere coinvolto. Fatto sta che pagine e profili *dormienti* non hanno alcuna possibilità di attrarre e coinvolgere potenziali clienti. Ma come reperire ogni giorno (o quasi) contenuti di qualità per Facebook e Instagram?



Brainstorming e condivisione.

Il primo passo è certamente consultarsi con il proprio staff e, perché no, con i propri ospiti. Parlando insieme degli aspetti più importanti da promuovere, dei punti di forza e delle proprie potenzialità vengono sempre a galla idee interessanti per la produzione di nuovi contenuti. Si suggerisce di riunirsi con i propri collaboratori e di chiedere a ognuno di loro di stilare i **principali motivi per cui un turista dovrebbe scegliere** la vostra struttura. Una volta messi a confronto gli spunti di tutti, sviscerare ogni macro-area e cercare di capire come estrapolarne materiale per una comunicazione social efficace.

Coinvolgimento e motivazione.

Difficilmente un camping village indipendente potrà permettersi di impiegare una risorsa dedicata esclusivamente alla gestione dei social media. Chi si occupa di questa comunicazione, spesso lo fa nel mezzo dello svolgimento di altre mansioni. La tendenza è quella di trascurare un po' i social in favore di attività ritenute prioritarie. Le difficoltà che più spesso devono affrontare le persone deputate a questo sono poi quelle relative al reperimento di materiale da pubblicare. È di fatto impensabile che sia una persona sola a occuparsene, se il proprio ruolo le impone di lavorare anche in altri settori (di solito al front-office). La soluzione è quella di coinvolgere tutti – ma proprio tutti – i collaboratori sensibilizzandoli circa l'importanza di raccontare la propria offerta. Tutti devono essere coinvolti nella produzione di materiale fotografico per il proprio settore di competenza. Il modo migliore per convincerli è fare in modo che lo percepiscano come una valorizzazione del proprio lavoro e come un modo per aumentare la brand awareness del camping. Se tutti saranno partecipi e saranno motivati a dare il proprio, prezioso contributo.

7.2.1

IDEE PER UN PIANO EDITORIALE EFFICACE

Una volta individuate le tipologie di contenuti da comunicare, è il momento di pianificare e organizzare le attività di condivisione. Il social plan è importante per distribuire i contenuti in uno spazio di tempo predefinito (per esempio settimanale, bisettimanale, mensile ecc), per non essere ripetitivi e per valorizzare pienamente tutti gli aspetti della propria ospitalità.

Esperienza diffusa.

L'esperienza che vive l'ospite del camping village dipende molto anche da una serie di competenze diffuse tra tutti i membri dello staff. Oltre alle operazioni di routine, infatti, ci si aspetta che queste figure assolvano diversi incarichi: quello di accogliere e relazionarsi con gli ospiti, promuovere l'offerta turistica del luogo, occuparsi di tutte le necessità dei clienti esaudendo, nel limite del ragionevole, le loro richieste e i loro bisogni. In qualunque momento gli ospiti devono avere la possibilità di ricevere risposte relative ad attività da svolgere. La stessa cosa vale per i social, specchio dell'accoglienza proposta. Siamo sicuri che i canali social siano in grado di offrire indicazioni utili e di migliorare l'esperienza dell'ospite? Il suggerimento è quello di sfruttarli per offrire consigli relativi ai ristoranti, proponendo questi hanno a disposizione un'ampia scelta in base alle diverse esigenze di gusto e di budget. La stessa cosa vale per musei, eventi, tour, esperienze di ogni genere, anche all'interno del camping stesso. I social hanno anche il ruolo di informare gli utenti su luoghi di attrazione, viabilità, mezzi di trasporto, attività da svolgere.

Questo particolare utilizzo dei social offre svariati vantaggi:

- Valorizzare il territorio
- Rendersi veramente utili
- Generare relazioni di valore
- Fornire un'immagine positiva della struttura, che sarà percepita come vicina all'ospite e attenta fin nel minimo dettaglio alle sue richieste ed esigenze
- Associare il proprio brand a un insieme di valori positivi e di esperienze esclusive
- Promuovere la vendita di servizi extra
- Far conoscere (e rispettare) le regole interne

Differenziarsi con i contenuti.

I testi e le descrizioni sono importantissimi per definire il proprio brand, attrarre e interessare potenziali clienti e portarli alla prenotazione. Come è possibile implementare e ottimizzare i propri contenuti?



SIATE EMOZIONALI

Sì, i testi devono esprimere, anche con la loro musicalità, la vostra filosofia di ospitalità. Le immagini stanno prendendo sempre più il posto delle parole e anche sui social si tende a scrivere sempre meno, in favore delle fotografie. Quelle poche parole utilizzate, devono avere un forte impatto sull'utente. Per incuriosirlo, incoraggiarlo nella lettura e portarlo alla prenotazione.

RACCONTATEVI

Gli ospiti vogliono vedere le vostre facce, sapere chi siete, conoscere la vostra storia, da cui scaturisce il vostro approccio all'ospitalità.

CONTROLLATE I TESTI

La forma è sostanza. Errori di ortografia e refusi danno subito l'impressione di sciattezza e scarsa attenzione nei confronti dell'ospite. A volte basta una rilettura in più per evitare figuracce che possono riflettersi sull'immagine della struttura. Anche questa è attenzione al dettaglio.

UTILIZZATE UN TONO ADEGUATO

Il tono è importantissimo. Dovete comunicare esattamente come fate con gli ospiti dal vivo. I testi sui social devono rispecchiare il vostro modo di fare ospitalità e l'atmosfera che si respira nella vostra struttura. Nessun tecnicismo, nessuna espressione standard, nessuna eccessiva formalità. I vostri testi devono parlare di voi. E di noi.

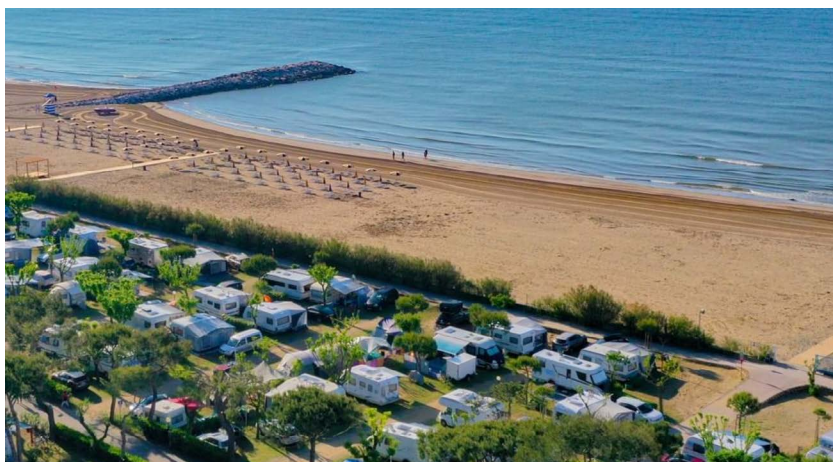
COINVOLGETE I PARTNER

Aziende agricole, cantine, produttori, operatori della filiera alimentare e turistica. Interviste, suggerimenti, immagini e brevi video da distribuire sui vari canali restituiranno al turista l'immagine di un territorio sinergico e permetteranno di dare valore a 360 gradi alla vostra offerta ospitale.

7.3

LA STRATEGIA PRIMA DI TUTTO

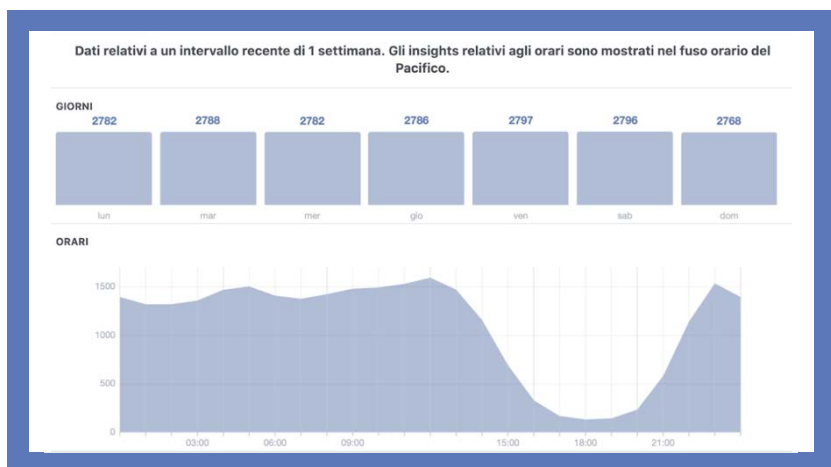
Purtroppo, molto spesso si intraprendono strategie social dimenticando le ragioni principali di questo tipo di attività. Deve essere tenuto in considerazione il motivo che sta dietro a una campagna social. Occorre sempre domandarsi quale reale valore aggiunto stia portando ai clienti la comunicazione sui social media. Ricordiamo che non possiamo limitarci a trasportare le informazioni del sito ufficiale, del materiale cartaceo o della sezione dedicata alle offerte. Gli utenti social vogliono contenuti e stimoli sempre nuovi. Sorgono in proposito alcuni interrogativi. Le regole generali di policy aziendale sono applicabili ai social media? Quali i parametri da usare per misurare l'andamento dell'attività? Quali informazioni desideriamo reperire dagli ospiti? Che immagine vogliamo fornire di struttura e destinazione? È il momento di pianificare una **strategia coerente e dettagliata da linee guida condivise**. Niente deve essere lasciato al caso.



Una volta definiti gli obiettivi del business, lo step successivo consiste nell'individuare le persone giuste all'interno del personale e identificare un target iniziale. C'è un tipo di turista che si sta cercando di raggiungere? Chi sono e dove si trovano questi turisti?

Cominciamo a trasformare la tattica in strategia. Per scegliere i canali giusti non esiste una regola universale e la comunicazione non è una scienza esatta. Quello che è idoneo per un tipo di struttura, può non esserlo per un'altra. Ma, soprattutto, scegliete in base alle vostre possibilità. Quando si hanno poco tempo e scarse risorse a disposizione, meglio scegliere un solo canale. Ma è importante aggiornarlo e cercare di utilizzarlo nel migliore dei modi.

È chiaro che un post pubblicato per il pubblico italiano alle 3 di mattina avrà meno possibilità di successo rispetto a uno pubblicato in pieno giorno. In generale, per essere competitivi e non scomparire nel mare magnum delle informazioni che scorrono sui social, è d'obbligo almeno pubblicare un contenuto al giorno.



7.4

SOCIAL NETIQUETTE: COME GESTIRE OGNI TIPO DI COMMENTO

Ascoltare tutto ciò che si dice sul brand è il primo passo verso una buona gestione dei social (che non prescinde quasi mai da una buona gestione delle strutture e dei servizi). Con o senza la presenza sui social delle strutture, gli ospiti parlano, condividono opinioni, commenti, lamentele e si aspettano di essere ascoltati. Insieme ai clienti, è importante ascoltare anche i collaboratori. Gli ospiti esprimono le proprie opinioni e desideri, ma probabilmente saranno i membri dello staff, specie quelli che sono a più stretto contatto con gli ospiti, a trovare il modo di soddisfare le loro esigenze. I collaboratori motivati e con maggiore predisposizione al rapporto con il pubblico sono le persone più adatte alla cura e alla gestione di questi strumenti.

Che piaccia o meno, i commenti lasciati dagli altri utenti sono fondamentali all'interno del processo decisionale del cliente. Sia perché le strutture in grado di generare un maggiore passaparola positivo sui social potranno godere di maggiore visibilità, sia perché i commenti sono in grado di influenzare notevolmente la scelta finale. I titolari di strutture ricettive sono invece spesso insofferenti riguardo al sistema di rating, sentendosi continuamente minacciati e sottoposti a giudizio. Si fa fatica, insomma, a comprendere il reale significato e le potenzialità del feedback sui social. Soprattutto, si tende a parlarne come di un fenomeno passeggero, un trend del momento, come se da un giorno all'altro il processo comunicazionale potesse fare un'inversione e far tornare l'utente al ruolo passivo che ricopriva una volta. Non è così.

Potranno cambiare le formule, i processi e le piattaforme, ma le modalità del comunicare si evolveranno ancora di più in senso interattivo. Non è il caso quindi di fossilizzarsi sulla dicotomia *mi piace/non mi piace*, quanto di ottenere il massimo rendimento dalle opinioni dei clienti. In tutti i sensi. Come? Innanzitutto monitorando continuamente la brand reputation sia della struttura che della destinazione. I commenti sono uno strumento molto utile per capire le esigenze della clientela e per migliorare il servizio. Particolari che sembrano scontati, dettagli che la routine tende a far trascurare, disattenzioni involontarie: chi meglio del cliente è in grado di metterci in guardia e rimediare a errori che non ci accorgiamo nemmeno di commettere? Leggere con attenzione tutto quello che si dice di noi sui social è dunque il primo passo verso il miglioramento del servizio. Il secondo passo è quello di non ignorare il cliente, sia in caso di complimenti che di critiche e approfittare di ogni occasione per entrare in contatto con lui e rispondere a ciò che scrive.

PERCHÉ RISPONDERE AI COMMENTI POSITIVI

- Per dimostrarsi attenti nei confronti del cliente
- Perché gli utenti cercano il brand sui social anche per verificare l'approccio comunicativo della struttura nei confronti dei propri ospiti
- Per rimediare all'opinione negativa che potrebbe farsi un utente leggendo un commento che sollevi delle critiche
- Perché è buona educazione
- Perché proseguendo la conversazione, tale commento positivo (e il post in generale) acquisisce maggiore visibilità

COME RISPONDERE AI COMMENTI NEGATIVI

- Accertarsi con il resto dello staff circa i dettagli dell'accaduto
- Essere precisi e circostanziati nella risposta
- Spiegare punto per punto i motivi dell'eventuale disservizio e come il problema sia stato affrontato dallo staff
- Scusarsi se le critiche mosse sono legittime
- Dimostrarsi dispiaciuti con reale coinvolgimento
- Essere fermi ma non aggressivi nel caso di accuse infondate
- Non farsi guidare dall'irritazione. Nel caso, meglio aspettare prima di rispondere di getto
- Pensare che **ci stiamo rivolgendo ad altri potenziali clienti** che stanno cercando di capire se il commento sia affidabile o meno: rispondere in maniera precisa e cortese significa dimostrarsi attenti alle esigenze dei clienti e serve a **rassicurare chi legge**, confutando o spiegando il perché di eventuali lamentele
- Non prenderla mai sul personale
- Evitare battute sarcastiche
- Non rinunciare però a monitorare l'attività social di questi ospiti. Se li accoglieremo nel migliore dei modi, saranno loro stessi a condividere contenuti di valore relativi al territorio e a utilizzare i nostri hashtag. E non esiste pubblicità più efficace.

7.5

VADEMECUM PER UN CORRETTO USO DEGLI HASHTAG

Il vostro hashtag di brand (quello che contiene il nome del camping) è molto più di un semplice hashtag, è la nostra piazza virtuale per la promozione della struttura.

Il vostro hashtag di brand vuole raccogliere tutto il bello della vostra proposta. Lo avete pensato proprio per fare in modo che i turisti lo utilizzino, in modo da fare la migliore pubblicità alla struttura: quella del passaparola.

Sì, perché un hashtag altro non è che un passaparola amplificato, una piazza virtuale in cui i turisti possono condividere le proprie esperienze positive facendole conoscere a tutti i propri follower.



COME UTILIZZARE l'hashtag di brand

- Scrivete sempre il vostro hashtag su ogni post
- Fate in modo che i vostri ospiti lo conoscano
- Invitateli a utilizzarlo con un messaggio di benvenuto in struttura
- Organizzate contest coinvolgendoli a fotografare territorio o attività del camping village

PERCHÉ UTILIZZARE l'hashtag di brand

- Perché promuovete il vostro territorio e la vostra struttura
- Perché un hashtag virale è la migliore operazione di comunicazione del territorio
- Perché gli ospiti si sentiranno coinvolti
- Perché ogni volta che un ospite condivide immagini del vostro territorio senza utilizzare il vostro hashtag perdiamo un'importante occasione promozionale
- Perché impatta positivamente sulla brand reputation della vostra ospitalità
- Perché i contenuti relativi alla struttura saranno maggiormente visibili
- Perché potrete andare a interagire con i turisti che lo stanno utilizzando ed entrare in contatto con loro
- Perché è facile, divertente e...gratis.

7.6

MA COME POSSO UTILIZZARE QUESTE STORIES?

500 milioni è il numero di account che usano tutti i giorni le Instagram Stories. Il 20% di storie pubblicate genera una risposta diretta da parte degli utenti.

Le storie raggiungono quindi un pubblico potenziale molto vasto e tendono a generare molte più risposte rispetto ad altri tipi di contenuti gratuiti. Questo perché vengono percepite come un tipo di comunicazione immediata, autentica e senza filtri.

Se il tuo account conta più di 10.000 follower, promuovere i contenuti e le offerte è davvero semplice, perché possiamo usare la funzione “Swipe” per indirizzare gli utenti al sito. Ma anche se non abbiamo ancora raggiunto un numero così alto di follower possiamo comunque sfruttare le storie a nostro vantaggio.

Le storie rappresentano un ottimo modo per presentarci al pubblico in modo diverso, meno formale rispetto al sito web e capace di **restituire l'anima della struttura e del territorio in maniera autentica**. In questo modo si riuscirà ad apparire sempre professionali, ma allo stesso tempo più accessibili. Le storie non servono però solo per farsi conoscere.

Servono anche a noi per conoscere meglio il nostro pubblico. Le storie hanno un tasso di risposta piuttosto alto. Questo anche grazie alle tante funzionalità “interattive” che Instagram mette a disposizione e che possiamo sfruttare per giocare, divertirci



e relazionarci con i nostri follower.

I quiz, le domande e l'emoji slider si prestano bene a essere impiegate in questo senso.

In tutti i casi, infatti, possiamo fare una domanda al nostro pubblico e ricevere una risposta utile per capire cosa gli piace e quale genere di contenuti o offerte potrebbero interessargli.

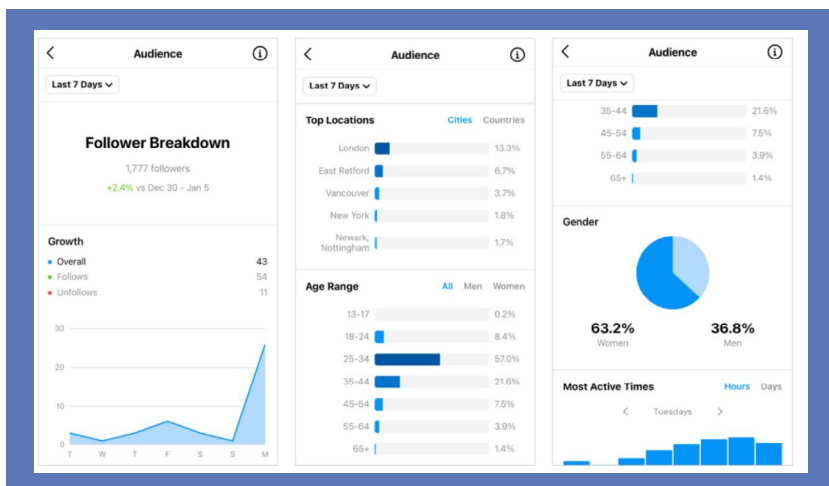
I contenuti da condividere nelle stories si prestano poi benissimo alla condivisione di esperienze da vivere nel territorio: pillole di storia, brevi interviste ad artigiani e produttori, video emozionali. Non dimentichiamo poi di salvare le stories e metterle in evidenza in singole tab, in modo da renderle sempre disponibili e fruibili a seconda dell'argomento di interesse.

7.7

SOCIAL ADVERTISING: AVETE FATTO UN CHECK-UP DEI PROFILI?

Condividere contenuti interessanti e coinvolgenti con regolarità potrebbe essere totalmente inutile **se non vi state rivolgendo al pubblico realmente interessato al vostro territorio**. Occorre quindi, prima di tutto, effettuare uno screening dei propri canali social per capire se le attività sono efficaci e performanti. Come fare?

- Non accontentarsi di avere tanti followers. Il numero totale di persone che seguono i profili e le pagine ha ben poca importanza se l'interazione è scarsa e se il pubblico non ha le caratteristiche del potenziale cliente
- Controllare quali contenuti preferiscono i followers verificandone l'interazione su **Facebook Insights** alla voce post e su **Instagram Analytics**

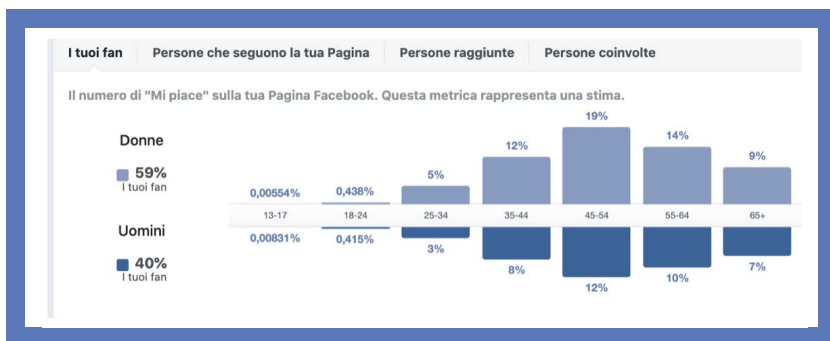


Tutti i post pubblicati Crea un post

■ Copertura: organica / a pagamento
 ■ Clic sul post
 ■ Reazioni, commenti e condivisioni

Data pubblicazione	Post	Tipo	Destinatari	Copertura	Interazioni	Promuovi
04/03/2022 15:49	Enrico Crippa	🔗	🌐	8,2K	421 180	Visualizza promozione
04/03/2022 10:33	Ti piace l'idea di	📄	🌐	9,2K	99 124	Visualizza promozione
03/03/2022 18:47	Oggi al 1° incontro dello	📄	🌐	2,6K	64 23	Visualizza promozione
02/03/2022 13:21	Domani mattina, con	📄	🌐	3,8K	75 25	Visualizza promozione
24/02/2022 13:00	- 1 settimana	📄	🌐	10,5K	363 42	Visualizza promozione
23/02/2022 18:02	Sempre più numerosa la	📄	🌐	39K	2,5K 248	Visualizza promozione
21/02/2022 17:40	La Rubrica #GrandeCucl	🔗	🌐	6,8K	363 85	Visualizza promozione
12/02/2022 10:07	Ieri sera nella Rubrica	📄	🌐	11,9K	582 308	Visualizza promozione
08/02/2022 12:20	Ti piace l'idea di	📄	🌐	5,3K	52 45	Visualizza promozione
04/02/2022 13:30	Ieri sera a MasterChef	🔗	🌐	8K	493 122	Visualizza promozione
04/02/2022 01:30	Altri nuovi nomi	📄	🌐	44,6K	1,4K 238	Visualizza promozione
03/02/2022 17:09	#Langhe #Montferrato	📄	🌐	45,0K	547 637	Visualizza promozione

- Controllare la provenienza e i dati relativi ai followers (interessi, fasce d'età) su **Facebook Insights** alla voce **persone** e su **Instagram Analytics**



Paese	I tuoi fan	Città	I tuoi fan	Lingua	I tuoi fan
Italia	31.243	Torino, Piemonte	3837	Italiano	30.877
Brasile	1445	Alba, Piemonte	1884	Portoghese (Brasile)	1348
Stati Uniti d'America	728	Asti, Piemonte	1131	Inglese (USA)	1339
Belgio	275	Milano, Lombardia	765	Inglese (Regno Unito)	482
Svizzera	271	Genova, Liguria	693	Francese (Francia)	411
India	240	Alessandria, Piemonte	561	Tedesco	230
Francia	217	Bra, Piemonte	554	Rumeno	226
Germania	202	Roma, Lazio	499	Olandese	193
Paesi Bassi	123	Cuneo, Piemonte	303	Spagnolo	146
Regno Unito	116	Savona, Liguria	250	Portoghese (Portogallo)	111



STRATEGIE DI REVENUE MANAGEMENT E DI MARKETING DIGITALE
PER LE IMPRESE TURISTICO RICETTIVE ALL'ARIA APERTA

7.7.1

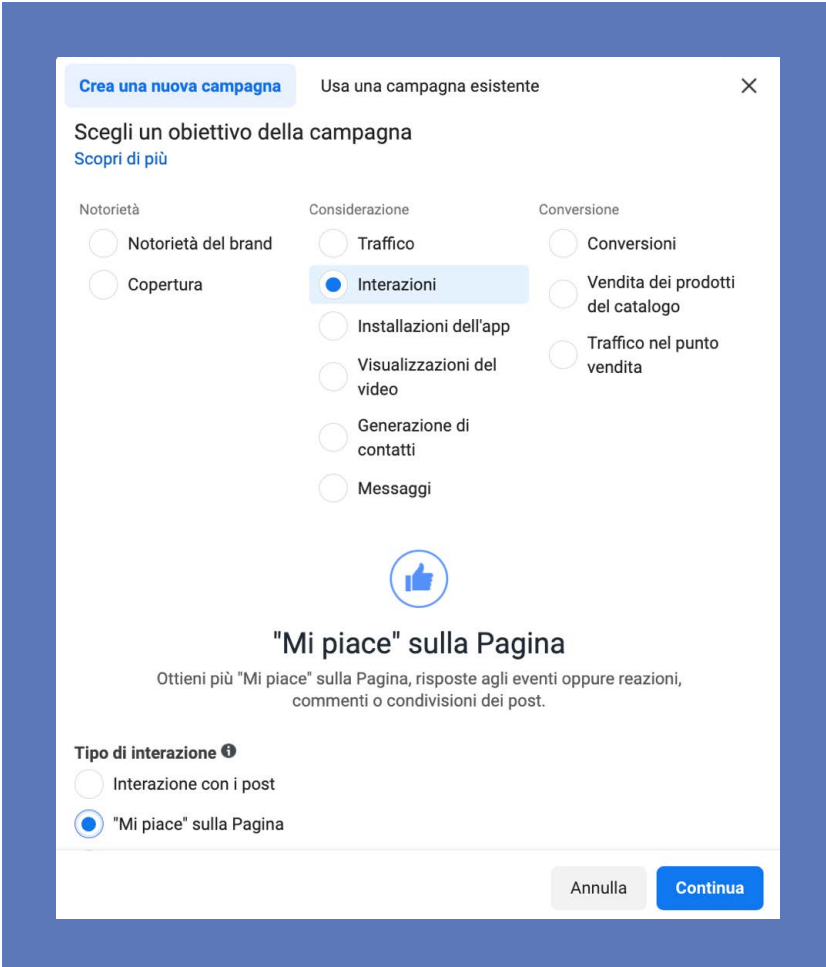
TANTE TIPOLOGIE DI SPONSORIZZATE, TANTI OBIETTIVI DIVERSI

Una volta effettuato il check-up di pagine e profili, ci possiamo trovare di fronte a diverse problematiche che possono essere risolte grazie a diverse tipologie di advertising.

“Il pubblico che mi segue sui social non ha le caratteristiche corrispondenti ai miei ospiti e al target che vorrei attrarre”.

In questo caso la soluzione ideale è una campagna di interazione volta a portare followers corrispondenti al proprio pubblico ideale.





Crea una nuova campagna Usa una campagna esistente

Scegli un obiettivo della campagna
Scopri di più

Notorietà


- Notorietà del brand
- Copertura

Considerazione

- Traffico
- Interazioni
- Installazioni dell'app
- Visualizzazioni del video
- Generazione di contatti
- Messaggi

Conversione

- Conversioni
- Vendita dei prodotti del catalogo
- Traffico nel punto vendita



"Mi piace" sulla Pagina

Ottieni più "Mi piace" sulla Pagina, risposte agli eventi oppure reazioni, commenti o condivisioni dei post.

Tipo di interazione

- Interazione con i post
- "Mi piace" sulla Pagina

Annulla **Continua**

Una volta impostata la campagna, sarà importante selezionare il target in maniera dettagliata per andare a intercettare la tipologia di pubblico di interesse, come vedremo nel paragrafo successivo.


"Il pubblico che mi segue sui social non interagisce abbastanza con i miei post".

In questo caso le ragioni potrebbero essere molteplici. Se la pagina e il profilo non sono stati aggiornati per un periodo, è plausibile che i contenuti non siano più visibili ai followers. Non dimentichiamo che l'algoritmo Facebook e Instagram rende maggiormente visibili le pagine e i profili con una maggiore percentuale di interazione. Se i contenuti pubblicati non sono di interesse e/o non sono aggiornati, i profili e le pagine perdono visibilità in maniera organica. In questo caso la soluzione potrebbe essere un post sponsorizzato che coinvolga anche gli stessi followers.

Crea una nuova campagna Usa una campagna esistente ✕

Scopri di più

Notorietà	Considerazione	Conversione
<input type="radio"/> Notorietà del brand	<input type="radio"/> Traffico	<input type="radio"/> Conversioni
<input type="radio"/> Copertura	<input checked="" type="radio"/> Interazioni	<input type="radio"/> Vendita dei prodotti del catalogo
	<input type="radio"/> Installazioni dell'app	<input type="radio"/> Traffico nel punto vendita
	<input type="radio"/> Visualizzazioni del video	
	<input type="radio"/> Generazione di contatti	
	<input type="radio"/> Messaggi	



Interazione con i post

Otteni più "Mi piace" sulla Pagina, risposte agli eventi oppure reazioni, commenti o condivisioni dei post.

Tipo di interazione ⓘ

Interazione con i post

"Mi piace" sulla Pagina

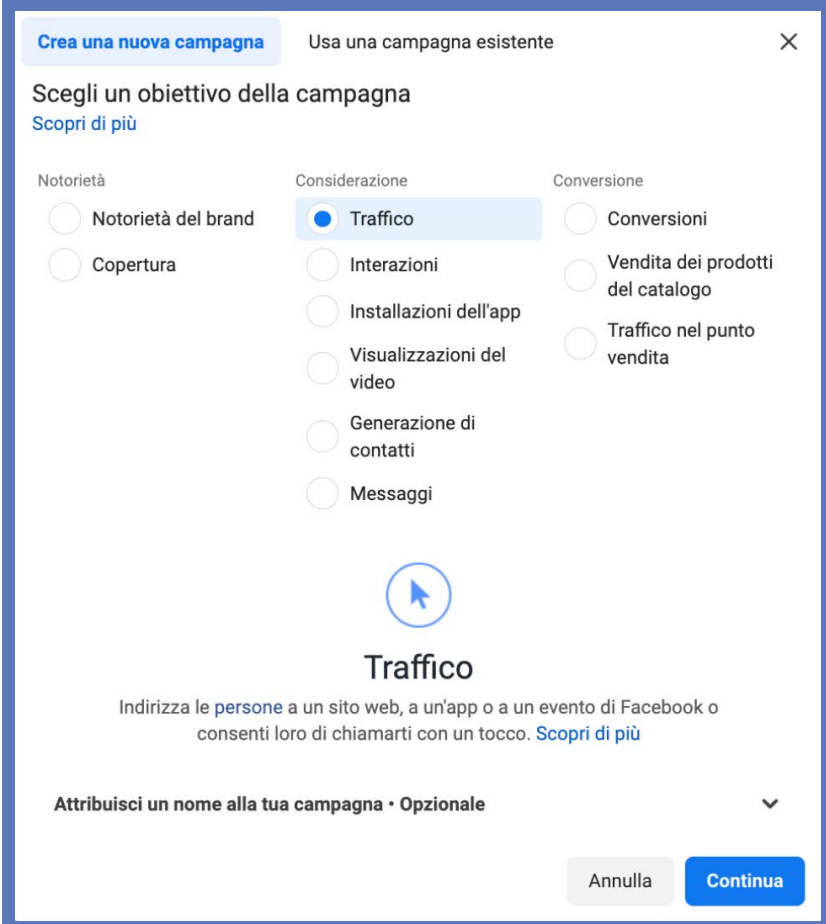
Risposte a un evento

Annulla **Continua**

Questa operazione servirà sia a migliorare la visibilità della pagina che a creare nuovo engagement.

“Vorrei mostrare le mie offerte e le mie proposte a un pubblico ben definito”.

In questo caso può essere molto efficace una campagna di traffico, purché adeguatamente targettizzata.



The screenshot shows the Facebook Ads campaign creation interface. At the top, there are two tabs: "Crea una nuova campagna" (highlighted in blue) and "Usa una campagna esistente". A close button (X) is in the top right corner. Below the tabs, the heading "Scegli un obiettivo della campagna" is followed by a link "Scopri di più". The interface is divided into three columns: "Notorietà", "Considerazione", and "Conversione". Under "Notorietà", there are two options: "Notorietà del brand" and "Copertura", both with unselected radio buttons. Under "Considerazione", there are five options: "Traffico" (selected with a blue radio button and highlighted in a light blue box), "Interazioni", "Installazioni dell'app", "Visualizzazioni del video", and "Generazione di contatti". Under "Conversione", there are three options: "Conversioni", "Vendita dei prodotti del catalogo", and "Traffico nel punto vendita", all with unselected radio buttons. Below the options, there is a large blue circular icon with a white mouse cursor arrow pointing to the top right. Underneath this icon, the word "Traffico" is written in a large, bold font. Below "Traffico", there is a short paragraph: "Indirizza le persone a un sito web, a un'app o a un evento di Facebook o consenti loro di chiamarti con un tocco. Scopri di più". At the bottom of the interface, there is a section "Attribuisci un nome alla tua campagna • Opzionale" with a downward arrow. At the very bottom, there are two buttons: "Annulla" (grey) and "Continua" (blue).

Questo particolare tipo di campagna servirà a promuovere offerte o tipologie di offerte e dovrà essere indirizzata a una pagina specifica del sito che sia perfettamente coerente con il messaggio e l'immagine utilizzata per l'advertising.

Le stesse azioni possono essere riproposte con le stesse modalità su Instagram attraverso il Business Manager di Facebook, essendo le due piattaforme collegate.

Non domandatevi quanto conviene investire su ogni campagna, perché la risposta sarebbe ovvia: più si investe, maggiori sono le possibilità di ottenere risultati. Domandatevi piuttosto quanto budget potete dedicarvi e come ottimizzarlo il più possibile. Il suggerimento è quello

Come scegliere il giusto target

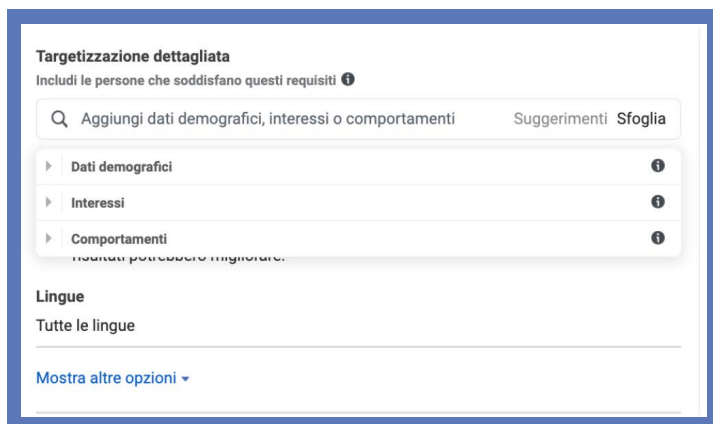
Ognuna delle specifiche tipologie di campagna analizzate devono essere indirizzate a target molto specifici. Web e social non devono essere utilizzati per raggiungere il maggior numero di persone possibile (obiettivo difficilmente realizzabile, a meno di non disporre di budget veramente importanti), ma per **raggiungere delle nicchie selezionate in base al grande numero di dati che questi strumenti hanno a disposizione.**

The image shows a screenshot of the Facebook targeting interface for a location-based campaign. At the top, it says "Luoghi" with a location pin icon. Below that is a dropdown menu with the text "Le persone che vivono o si trovavano in questo luogo di recente". The main area contains four radio button options:

- Le persone che vivono o si trovavano in questo luogo di recente**
Persone la cui casa o posizione più recente è all'interno dell'area selezionata.
- Le persone che vivono in questo luogo**
Persone la cui casa è all'interno dell'area selezionata.
- Le persone che di recente si trovano in questo luogo**
Persone la cui posizione più recente è all'interno dell'area selezionata.
- Le persone che viaggiano in questo luogo**
Persone la cui posizione più recente è all'interno dell'area selezionata ma la cui casa dista oltre 125 mi/200 km.

At the bottom, there is a "Genere" section with the option "Tutti i generi" selected.

È possibile mostrare le proprie sponsorizzate a persone che provengono da una determinata città (non selezionate mai interi paesi o regioni, sarebbe troppo dispersivo) e in base alle fasce di età.



Targetizzazione dettagliata
Includi le persone che soddisfano questi requisiti ⓘ

Q Aggiungi dati demografici, interessi o comportamenti Suggerimenti Sfoglia

- ▶ **Dati demografici** ⓘ
- ▶ **Interessi** ⓘ
- ▶ **Comportamenti** ⓘ

Lingue
Tutte le lingue

[Mostra altre opzioni ▾](#)

Selezionando la voce targetizzazione dettagliata si ha la possibilità di profilare il pubblico in base a dati demografici, interessi e comportamenti in base all'obiettivo della campagna e al target di riferimento.



Targetizzazione dettagliata
Includi le persone che soddisfano questi requisiti ⓘ

Q Aggiungi dati demografici, interessi o comportamenti Suggerimenti Sfoglia

- ▼ **Tutti i genitori**
- Genitori (figli di qualsiasi età)
- Genitori con bimbi (1-2 anni)
- Genitori con figli adolescenti (13-17 anni)
- Genitori con figli ai primi anni di scuola (6-8 anni)
- Genitori con figli grandi (18-26 anni)
- Genitori con figli in età prescolare (3-5 anni)
- Genitori con figli preadolescenti (09-12 anni)

Targetizzazione dettagliata
Includi le persone che soddisfano questi requisiti ⓘ

Q Aggiungi dati demografici, interessi o comportamenti Suggerimenti Sfoglia

- ▼ **Anniversario**
 - Anniversario entro 30 giorni
 - Anniversario entro 31-60 giorni
- ▶ **Compleanno**
 - Fidanzati ufficialmente da poco (1 anno)
 - Fidanzati ufficialmente da poco (3 mesi)
 - Fidanzati ufficialmente da poco (6 mesi)
 - Lontano dalla città di origine

Targetizzazione dettagliata
Includi le persone che soddisfano questi requisiti ⓘ

Interessi > Cibo e bevande > Bevande alcoliche

Vino

Q Aggiungi dati demografici, interessi o comportamenti Suggerimenti Sfoglia

- ▼ **Cibo e bevande**
 - ▶ **Bevande**
 - ▶ Bevande alcoliche
 - ▶ Cibo
 - ▶ Cucina
 - ▶ Cucinare
 - ▶ Ristoranti
 - ▶ **Commercio e industria**

Targetizzazione dettagliata
Includi le persone che soddisfano questi requisiti ⓘ

Interessi > Cibo e bevande > Bevande alcoliche

Vino

Q Aggiungi dati demografici, interessi o comportamenti S suggerimenti S sfoglia

Attività ricreative all'aperto

Caccia	<input type="checkbox"/>
Campeggio	<input type="checkbox"/>
Equitazione	<input type="checkbox"/>
Mountain bike	<input type="checkbox"/>
Nautica	<input type="checkbox"/>
Pesca	<input type="checkbox"/>
Surf	<input type="checkbox"/>

Includi le persone che soddisfano questi requisiti ⓘ

Comportamenti > Viaggi

Viaggiatori internazionali abituali

Interessi > Cibo e bevande > Bevande alcoliche

Vino

Q Aggiungi dati demografici, interessi o comportamenti S suggerimenti S sfoglia

Utente di dispositivi mobili

Utente di dispositivi mobili/Tempo di utilizzo del dispositivo

Viaggi

Pendolari	<input type="checkbox"/>
Tornati da un viaggio 1 settimana fa	<input type="checkbox"/>
Tornati da un viaggio 2 settimane fa	<input type="checkbox"/>
Viaggiatori frequenti	<input type="checkbox"/>
Viaggiatori internazionali abituali	<input checked="" type="checkbox"/>

Sulla parte destra dello schermo, monitorare la definizione di pubblico per capire quante persone possono essere potenzialmente raggiunte in base ai parametri inseriti. L'interesse deve quindi essere spostato più sulla qualità che sulla quantità.



7.8

ANALISI E MONITORAGGIO

Ogni social è dotato delle proprie risorse di monitoraggio. Consultarle periodicamente, incrociandole con i dati di Google Analytics e con il numero di conversioni e visite al sito è importante. Controllare se gli argomenti preferiti sui social siano gli stessi che gli utenti consultano con maggiore frequenza anche sul sito e quali sono i post che hanno riscosso maggior successo. Monitorare i dati demografici, età, sesso e provenienza dei contatti. Dietro i freddi numeri, c'è l'inizio della relazione e del dialogo. Come impostare o portare avanti una strategia, se non conosciamo i nostri contatti?

Su orari e tempistiche di pubblicazione è stato detto di tutto. Due sono le cose di cui tener conto: la prima riguarda la rivoluzione mobile, la seconda ha a che fare con le preferenze e le provenienze dei followers. La diffusione capillare di dispositivi mobili e l'aumento costante del loro utilizzo hanno cambiato in modo significativo le abitudini di interazione, compresi gli orari di connessione, sempre più liquidi, per cui diventa difficilissimo fare delle statistiche in questo senso, in un mondo iperconnesso. Per quanto riguarda le preferenze del pubblico, vale sempre la regola d'oro dell'ascolto: saranno gli utenti a dettare i tempi, gli orari e i contenuti, se sapremo ascoltarli. Cosa dicono le statistiche? Niente come l'analisi delle attività potrà aiutare a impostare una strategia.

Da dove vengono i followers? Conviene probabilmente, come detto, targettizzare i post per lingua e provenienza e decidere di conseguenza orari di pubblicazione mirati e differenti.

Per tutte le tipologie di advertising è importante monitorare i risultati in termini di interazione e followers acquisiti, così come per le campagne di traffico, più che il numero di clic, serve osservare il comportamento tenuto dagli utenti sulla pagina di destinazione e sul sito (tempo passato mediamente sul sito, numero di pagine viste, percentuale di frequenza di rimbalzo).



7.9

UNION LIDO: SOCIAL MEDIA A CINQUE STELLE



Un caso sicuramente interessante da cui prendere spunto e ispirazione è quello di Union Lido, camping cinque stelle di Cavallino Treporti. Union Lido è un camping tematico in grado di far vivere molte esperienze ai propri ospiti ed è in grado di rispondere a ogni tipo di esigenza per il viaggiatore outdoor. In questo senso, l'attività social è particolarmente complessa, dal momento che – anche in ottica di revenue e upselling, per promuovere una struttura del genere, sia per dimensioni che per varietà dell'offerta, occorre una strategia precisa in grado di valorizzare ogni singolo aspetto della struttura. E gli aspetti sono veramente tanti.

Abbiamo incontrato il team che, tra le altre cose, si occupa anche dei social media e abbiamo trovato quello che si potrebbe definire il clima ideale per la gestione di questi canali. Tutto il team è coinvolto e stimolato alla partecipazione e allo sharing. Come detto, ogni singolo collaboratore della struttura può portare il suo contributo e il suo punto di vista. Ognuno vive la realtà della struttura a suo modo e ognuno ha con essa e con i suoi ospiti un tipo di contatto diverso. Questo non significa che ogni collaboratore debba trasformarsi in social media manager, ma che ognuno possa inviare materiale utile e contribuire a diversificare una comunicazione che altrimenti potrebbe rischiare di diventare ripetitiva.

All'Union Lido questo approccio è palese e si riflette su una comunicazione social che rispecchia completamente la filosofia della struttura, declinata in molte tematiche e ricca di esperienze e, di conseguenza, di target diversi fra loro. Un perfetto mix tra valorizzazione delle proposte, senso di "community", effetto nostalgia e immagini accattivanti che risulta vincente, anche a giudicare dalle percentuali di interazione.



Di seguito, l'esempio di alcuni post tematici tratti dalla pagina Facebook:



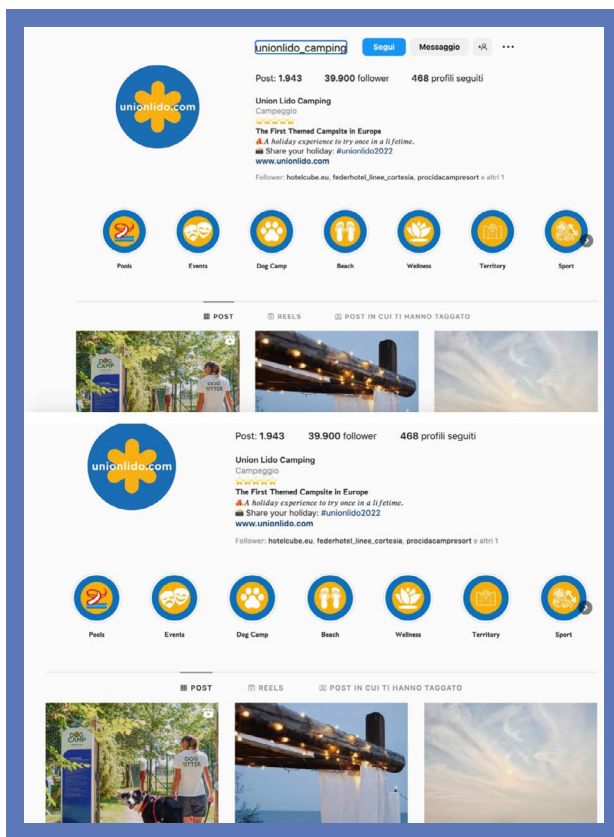


Non si tratta soltanto di numero di like o di followers, ma di interazione da parte degli specifici target utile a promuovere tutti gli aspetti di interesse del camping.

Basta dare un'occhiata ai profili social per capire quanto gli utenti si sentano parte della community e si sentano coinvolti dai contenuti condivisi.

Risultati di questo tipo si ottengono con monitoraggio, pianificazione ed empatia.

Tutti questi aspetti sono ancora più evidenti su Instagram:



Utilizzo degli hashtag giusti, creazione di tab tematiche e di stories e reels aggiornati quotidianamente che coinvolgono ospiti e personale. Il tutto promosso con campagne molto profilate e guidato da una grande passione e conoscenza dei propri ospiti e delle loro esigenze. Solo valorizzando le esperienze si riesce a venderle bene. Dove per “bene” si intende al pubblico giusto e al prezzo migliore. E i social possono fare molto da questo punto di vista.

8

CONCLUSIONI



CONCLUSIONI

Green, adatta a tutti, in evoluzione e sempre più richiesta. Se c'è una formula di vacanza che non conosce crisi è quella dell'*open air*, settore nel quale negli ultimi anni sono state apportate innovazioni in termini di differenziazione della proposta, offerta di lusso e sostenibilità. Il mondo dei camping village è infatti recentemente molto cresciuto grazie a investimenti illuminati e a un'impresoria con una visione proiettata al futuro e a un approccio internazionale. Il turista outdoor, infatti, è sempre meno assimilabile con una tipologia di viaggiatore *low cost*, tutt'altro. Il turista outdoor si inserisce invece alla perfezione nel cluster *great expectations*, quello che fa riferimento al desiderio sempre più marcato di esperienze psicologicamente gratificanti in ogni acquisto, consumo, fruizione di un prodotto o servizio. Far crescere questo settore significa quindi aggiungere valore alla destinazione, generando un indotto importante di turisti sensibili alle tematiche di ecosostenibilità, amanti della vita all'aria aperta, delle attività sportive e delle esperienze local offerte dal territorio. Uno scenario variegato e ricco di sfumature, in continua evoluzione e dall'offerta sempre più diversificata. Una tipologia di vacanza che attrae un numero sempre maggiore di turisti. Questo è il mondo dell'*open air* che, a fronte di tante innovazioni apportate, rischia di rimanere indietro per quanto riguarda la valorizzazione dell'offerta e, di conseguenza, la giusta definizione dei prezzi. Per questo nasce questo volume, scritto da cinque consulenti che da anni si confrontano con questo settore turistico da diversi punti di vista – pricing, revenue, branding, comunicazione – e che ne conoscono limiti e potenzialità inesprese. Paradossalmente, infatti, i camping village sono tendenzialmente più indietro rispetto ad altre tipologie di strutture ricettive – gli hotel, per esempio – nell'applicazione del Revenue Management e, in generale, di prezzi dinamici. Si tende cioè ancora a proporre un listino prezzi fisso e spesso in formula *all inclusive*.

Tutto questo a fronte di una tipologia di offerta talmente variegata che meglio di molte altre si presta all'utilizzo di strategie di vendita dinamiche. Come vendere meglio e di più i tanti prodotti e servizi del camping village, dunque? A questa domanda ci proponiamo di dare molte risposte all'interno del libro, dove si parla di trend, dinamicità del prezzo, servizi ancillari, personalizzazione del soggiorno, comunicazione e molto altro. Esempi pratici, esperienze, case history e tanti suggerimenti per migliorare l'esperienza dell'ospite, dare maggior valore all'offerta – sia in termini di percezione che economici – e fidelizzare.

TEAMWORK
HOSPITALITY



Soci EBNT:



FEDERAZIONE
ITALIANA
PUBBLICI
ESERCIZI

