

Insegnamento di Marketing 2024/2025
Prof.ssa Smeralda Tornese

Caso di studio:
“Italo is magic”

Italo è il primo operatore privato italiano per numero di passeggeri sulla rete ferroviaria ad alta velocità. Partito nel 2006 con una flotta di 25 treni, a seguito della liberalizzazione dei servizi ferroviari del 2003, negli anni Italo ha collegato tutti i più importanti scali ferroviari italiani: Roma Termini, Milano Centrale, Napoli Centrale, Torino Porta Nuova e Verona Porta Nuova; e poi via via Salerno, Venezia, Reggio Emilia AV Medio Padana e altri ancora. Ancora, dal 2017 con 26 nuovi treni la flotta ha raggiunto aree importanti come la Campania (Caserta, Benevento e tutto il Cilento), la Puglia e la Calabria, al Sud; il Friuli e la Liguria, al Nord. Oggi Italo serve più di 50 città con 116 collegamenti al giorno e impiega oltre 1400 addetti con una età media di 32 anni.

L'arrivo di Italo, e della concorrenza, ha generato enormi benefici per il consumatore-viaggiatore: frequenza dei treni, qualità del servizio, sia in stazione sia a bordo treno, e, non ultimo, significativa riduzione dei prezzi; insomma tanto valore in più per il cliente. Una storia di successo, quella della liberalizzazione del servizio, che ha reso l'Alta Velocità italiana un esempio apprezzato in tutto il mondo. Il successo di Italo, in particolare, è spiegato dalla continua capacità di innovazione, nelle strutture di servizio – in piena pandemia da Covid-19, per esempio, è stata la prima azienda ferroviaria al mondo a installare su tutti i suoi treni gli stessi filtri degli aerei, che garantiscono ricambio continuo e costante d'aria (HEPA, High Efficiency Particulate Air filter) – nell'orientamento al cliente diffuso nell'organizzazione e nel posizionamento “value for money”, a partire dalle esigenze di mobilità e tariffe dei viaggiatori di diversi segmenti.



Il successo di Italo risiede nella continua capacità di innovazione, nelle strutture di servizio, nell'orientamento al cliente diffuso nell'organizzazione e nel posizionamento value for money, a partire dalle esigenze dei viaggiatori di diversi segmenti.

Courtesy of Italo – NTV

Il suo posizionamento “value for money” è alimentato dal dipartimento di Revenue Management che, sotto la Direzione Commerciale, riesce a coniugare valore per il cliente e performance economica dell'impresa, massimizzando fatturati e margini in presenza di una capacità fisica dei treni data e pure “deperibile”.

Fino al momento della partenza del treno, infatti, ogni sedile è vendibile ma una volta partito il treno nessun sedile lo è più. I posti invenduti non sono immagazzinabili. Il “revenue management” è un processo mediante cui dati e analisi vengono utilizzati per anticipare in modo più accurato possibile i livelli futuri della domanda, così da poter adeguare le proprie offerte tariffarie e allocare un numero ottimale di posti disponibili per diversi livelli di prezzo. Il tutto al fine di massimizzare quantità vendute per singolo treno (“occupancy rate”), ricavi e margini; e al contempo offrire ai diversi segmenti di clientela il miglior “value for money”.

Le variabili di partenza del dynamic pricing sono prezzi e posti disponibili. Per ogni tratta (Origine-Destinazione), classe di servizio e segmento di clientela, viene anzitutto definito un set di possibili livelli di prezzo, considerando pure concorrenza, posizionamento, market share e altre variabili di mercato contingenti (festività, stagionalità, eventi speciali, ecc.). Successivamente, per ogni singolo “treno-tratta-data” in vendita, viene definito il numero di posti da allocare per ogni prezzo e per ogni “Origine-Destinazione” servita da ciascun treno in ogni data-orario.

Nel trasporto ferroviario, rispetto ad altri ambiti di applicazione del dynamic pricing, la complessità delle decisioni è maggiore, in quanto i posti a disposizione sono condivisi tra più Origini-Destinazioni. Se, per esempio, un treno collega Napoli a Milano fermandosi a Roma, e l’intera capacità del treno è venduta tra Napoli e Roma, non ci sarà più spazio per vendere biglietti da Napoli a Milano. È fondamentale quindi la capacità di intelligenza fra dati interni ed esterni, integrati con quelli sulla customer satisfaction e sulle interazioni con i diversi punti di contatto: call center, personale, sito web, social e digital media, ecc.

Grazie a tecnologie e capacità analitiche e gestionali avanzate, insomma, si riescono a prevedere le dinamiche della domanda ai diversi livelli di prezzo e le reciproche interdipendenze causali, offrendo il giusto prezzo, al momento giusto, attraverso il canale giusto, al cliente giusto (dynamic pricing). Alla base del successo di un sistema di dynamic pricing, infatti, c’è proprio la disponibilità dei clienti a pagare un prezzo diverso per lo stesso prodotto/servizio ma in tempi differenti, in ragione del “value for money” atteso. Valore che per il cliente dipende dalle differenti esigenze di viaggio che il management di Italo riesce a modellizzare, segmentando e ri-segmentando la domanda per identificare le caratteristiche di ogni singolo viaggio ricercate da ciascun cliente e, di conseguenza, gestendo il prezzo con un approccio stabilmente dinamico.

Le logiche di segmentazione della domanda sono molteplici. Anzitutto c’è quella che distingue i clienti “business” da quelli “leisure”, con i primi che prenotano in genere a ridosso della partenza (“late booking profile”) ed esprimono esigenze di massima flessibilità (possibilità di cambio e cancellazione last minute); mentre il cliente leisure prenota con ampio anticipo e scambia la flessibilità con prezzi più contenuti. Su questa segmentazione-base, Italo ha creato una griglia che contiene su una dimensione prezzi, con livelli e classi tariffarie che sono diventati veri e propri “brand” di prodotto, sull’altra esperienze di viaggio diverse. Quanto ai prezzi, l’offerta prevede:

- la tariffa Flex: con due classi tariffarie e una politica post-vendita flessibile (cambi e cancellazioni gratuite);
- la tariffa Economy: con 6 differenti classi tariffarie e una politica post-vendita semi-flessibile (cambi e cancellazione consentiti a fronte del pagamento di una fee);
- due tariffe Promo dedicate per il traffico leisure e disponibili con ampio anticipo rispetto alla partenza.

L’esperienza di viaggio, infine, è definita da 3 carrozze differenti per comfort e servizi: Smart, Prima e Club Executive, a cui si aggiungono due salotti all’interno della Club. La strategia di pricing prevede poi un ulteriore livello di segmentazione dei passeggeri: giovani, senior, amici, coppie, famiglie.

Su queste basi sono definiti dinamicamente i posti da allocare a ciascun prezzo per ogni tratta (Origine-Destinazione), trattata come un “mercato”. Ecco che per ogni treno coesistono moltissimi mercati serviti. Sui treni per Reggio Calabria, per esempio, coesistono oltre 120 “mercati” per ogni treno. E seppure tutti i treni condividano la stessa capacità produttiva, il pricing dinamico consente di identificare il prezzo ottimale per ogni singolo mercato e per ciascun momento.

Un ulteriore elemento da considerare nel pricing dinamico è la struttura dei costi, tendenzialmente fissi. Fino alla partenza del treno, fissi i costi, ogni sedile occupato genera ricavi incrementali che sono di fatto margini incrementali. È altresì vero che è forte il rischio di “svendere” un numero troppo elevato di posti a prezzi contenuti, considerando appunto che i costi sono fissi, finendo magari per rifiutare passeggeri disposti a pagare un prezzo molto più elevato in prossimità della partenza del treno (per esempio clienti business meno sensibili al prezzo e con esigenze di lavoro impreviste).

Tecnologie e competenze gestionali in Italo, quindi, sono alleate nel modellare, e ridefinire dinamicamente, prezzi e performance aziendali, misurate con un indicatore chiamato RASK (Revenue per Available Seat Kilometer ossia ricavo per posto-chilometro offerto) che è sua volta la sintesi di altri due indicatori chiave di performance (Key Performance Indicator, KPI): il Load Factor (tasso di riempimento medio del treno o occupancy rate) e lo Yield (prezzo medio pagato dal passeggero per ogni chilometro percorso).

Con l'eccezione dei periodi di lockdown dovuti al Covid, Italo è cresciuta costantemente, a volte con incrementi dei ricavi a doppia cifra percentuale (“double digit growth rate”), anno su anno, raggiungendo un Load Factor costantemente superiore al suo competitor e divenendo così, nel marzo del 2022, leader di mercato nell'Alta Velocità sulle tratte servite.

Fonte: Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, Marketing Management, Pearson. Caso realizzato con il contributo di Michele Ventura, responsabile Revenue Management, e di Fabrizio Bona, Chief Commercial Officer, di Italo – NTV.