



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Amministrazione,
finanza e controllo

Tesi di Laurea

**Revenue Management: strategia per la
massimizzazione dei profitti**

Relatrice

Ch. ma Prof.ssa Maria Silvia Avi

Laureanda

Maria Cristina Bottari

Matricola 879472

Anno Accademico

2023/ 2024

Ringraziamenti

Con questa tesi termina il mio percorso universitario e per questo motivo ritengo doveroso ringraziare le persone che mi sono state accanto in questi anni.

Inizio con il ringraziare la mia Relatrice la Professoressa Maria Silvia Avi, docente dell'università Ca' Foscari di Venezia, che mi ha seguita nella stesura della tesi e che si è resa sempre disponibile in questi mesi.

Ringrazio il Dott. Boscato, mio tutor aziendale, per la disponibilità e professionalità dimostratami in questi mesi di tirocinio e per avermi dato la possibilità di iniziare il praticantato prima della fine dei miei studi. Grazie anche a tutti i colleghi, per avermi accolto e per avermi insegnato tanto.

Un ringraziamento speciale va ai miei amici dell'università con cui ho condiviso gioie e (tante) difficoltà in questi ultimi due anni di magistrale e con cui è nato un bellissimo rapporto di amicizia.

Un altro ringraziamento va a tutte le mie amiche e amici di sempre per avermi sostenuta con costanza e per essere sempre al mio fianco.

Un particolare ringraziamento va al mio fidanzato che mi ha sopportato e supportata in questi anni incoraggiandomi a dare sempre il meglio.

Il ringraziamento più grande va ai miei genitori, a mia sorella e a tutti i miei parenti che mi hanno permesso di svolgere anche questo percorso e che non hanno mai smesso di credere in me.

Infine, vorrei dedicare questo traguardo a me stessa, ai miei sacrifici e alla mia determinazione che mi hanno permesso di arrivare fin qui, che possa essere l'inizio di un brillante futuro.

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1: Revenue Management	3
1.1 Concetti introduttivi	3
1.2 Storia del Revenue Management	8
1.2.1 <i>Big Data</i>	11
1.3 Caratteristiche e problematiche del Revenue Management	13
1.4 Leve strategiche e ambiti di applicazione	16
1.4.1 La durata	17
1.4.2 Il prezzo	18
1.5 Requisiti e competenze del revenue manager	24
1.5.1 Sfide del Revenue Management e KSA	26
Capitolo 2: Il contesto del Revenue Management	29
2.1 Domanda e offerta	29
2.1.1 La domanda	29
2.1.2 L'offerta	33
2.1.3 L'equilibrio di mercato.....	35
2.2 Segmentazione della domanda.....	37
2.2.1 Variabili di segmentazione e caratteristiche	37
2.2.2 <i>Targeting</i> e posizionamento.....	41
2.2.3 Applicazioni della pratica di segmentazione.....	42
2.3 Revenue Management e Marketing.....	46
2.3.1 <i>Digital marketing</i> turistico	48
2.4 Ripercussioni del Covid-19 sul Revenue Management.....	50
Capitolo 3: Le fasi del Revenue Management	59
3.1 <i>Forecast</i>	61
3.1.1. Le fonti	62
3.1.2 Stime e previsioni	63
3.1.3 Tipologie di previsioni	65
3.2 <i>Format</i>	71
3.3 <i>Flow management</i>	73
3.4 <i>Feedback</i>	74
Capitolo 4: Il prezzo	79

4.1 Definizione, tipologie e metodologie	79
4.1.1 Concetti introduttivi.....	79
4.1.2 Approcci al <i>pricing</i>	83
4.1.3 La formazione dei prezzi.....	85
4.1.5 Tipologie di prezzi.....	93
4.2 I costi e il margine di contribuzione.....	99
4.2.1 I costi.....	99
4.2.2 Il margine di contribuzione	105
4.3 I clienti e il Revenue Management.....	107
Capitolo 5: L'applicazione del Revenue Management.....	111
5.1 Il Revenue Management nel settore alberghiero.....	111
5.1.1. Introduzione	111
5.1.2 I clienti	113
5.1.3 La concorrenza.....	114
5.1.4 Il prezzo	115
5.1.5 Struttura di Revenue Management alberghiero	118
5.1.6 Indicatori	126
5.2 Il Revenue Management nel settore del trasporto aereo	138
5.2.1 Introduzione.....	138
5.2.2 Alleanze tra compagnie aeree.....	140
5.2.3 I prezzi	142
5.2.4 Esempio pratico.....	144
5.3 Il Revenue Management nella ristorazione (RRM).....	147
5.3.1 Leve strategiche del RRM	148
Conclusioni	154
Elenco delle abbreviazioni	155
Bibliografia.....	157
Sitografia.....	164

Introduzione

Nell'attuale panorama economico, caratterizzato da una crescente competitività e da una domanda sempre più fluttuante, per le imprese è necessario adottare strategie innovative per ottimizzare le loro performance. Il Revenue Management è in questo contesto uno strumento utile alle aziende per massimizzare i profitti e ottimizzare l'uso delle risorse disponibili.

Nato nel settore aereo, il RM è oggi in forte crescita ed è utilizzato in diversi settori dei servizi e recentemente anche nell'industria manifatturiera.

Il presente elaborato ha lo scopo di trattare gli aspetti principali del Revenue Management.

La tesi si sviluppa in cinque capitoli.

Nel primo capitolo viene definito il concetto di RM e delineata in breve la sua storia per comprendere le origini e gli sviluppi fino al giorno d'oggi. In seguito, sono illustrate le caratteristiche che rendono un'azienda adatta all'applicazione delle tecniche di Revenue Management: capacità relativamente fissa, inventario deperibile, possibilità di segmentare il mercato, vendita in anticipo del prodotto o servizio, domanda fluttuante, bassi costi marginali e alti costi della capacità marginale. Vengono poi trattate le leve strategiche del prezzo e della durata di utilizzo di un servizio e approfonditi gli ambiti di applicazione del RM più comuni. L'ultimo paragrafo del capitolo si sofferma sulla figura del revenue manager e vengono definite le sue responsabilità, i suoi compiti, la sua formazione e le capacità necessarie.

Nel secondo capitolo è definito il contesto del Revenue Management. Vengono spiegati i concetti di domanda, di offerta e di equilibrio di mercato. Successivamente viene affrontato il tema della segmentazione della domanda, processo importante alla base delle tecniche di Revenue Management e apportati degli esempi nei settori delle compagnie aeree e del *self-storage*. Dopo aver approfondito la correlazione tra RM e marketing si conclude il capitolo con un focus sulle ripercussioni del Covid-19 sul Revenue Management e sulle strategie e le misure implementate durante e dopo la crisi.

Dopo una prima analisi della disciplina, nel terzo capitolo viene definito il processo di Revenue Management e analizzate le sue fasi: *forecast, format, flow management* e

feedback. La fase di previsione (*forecast*), fondamentale per comprendere gli andamenti del mercato e creare un'offerta che soddisfi le esigenze dei clienti. Vengono quindi evidenziate le diverse classificazioni di fonti e le tipologie di previsioni: quantitative e qualitative.

Nella fase di *format* vengono individuati i termini strutturali relativi a prezzi, quantità e tutte le attività dirette al mercato. La fase di *flow management* si occupa della gestione dei flussi delle prenotazioni e delle informazioni provenienti dal mercato. L'ultima fase, anch'essa di fondamentale importanza, è il *feedback*, che può svolgersi in itinere o a consuntivo.

Il quarto capitolo riguarda un argomento centrale del RM, il prezzo. Dopo alcune definizioni, vengono individuati i fattori che lo influenzano e i tre diversi approcci: *cost-plus* (approccio basato sui costi), *value-based* (approccio basato sul valore) e infine il *market-based* (approccio basato sul mercato). Il Revenue Management si basa sulla discriminazione di prezzo che permette, attraverso la segmentazione della clientela, l'identificazione di più prezzi per lo stesso bene o servizio. La seconda parte del capitolo tratta dei costi, elencandone le varie tipologie, e del margine di contribuzione che permette di determinare la profittabilità dei prodotti offerti. L'ultima parte del capitolo è focalizzata sul rapporto tra RM e clienti, ed in particolare sulla fiducia e sull'equità percepita da questi ultimi.

Il quinto ed ultimo capitolo dell'elaborato approfondisce tre ambiti di applicazione più diffusi del RM: il settore alberghiero, il settore aereo e il settore della ristorazione.

Capitolo 1: Revenue Management

1.1 Concetti introduttivi

Solitamente le imprese per ottenere una crescita dei ricavi e dei profitti intraprendono operazioni straordinarie come fusioni e acquisizioni; il Revenue Management (1) (termine di derivazione anglosassone, utilizzato per indicare la gestione delle entrate o dei ricavi) invece raggiunge lo stesso obiettivo ma attraverso prezzi differenziati e altre tecniche per influenzare la domanda dei clienti in merito ai prodotti e servizi offerti da un'azienda.

I ricavi ricoprono un ruolo fondamentale nella vita di un'impresa: rappresentano infatti la chiave di crescita organizzativa, senza i quali non è resa possibile la copertura dei costi. Per questo motivo la gestione delle entrate è fondamentale per il successo di un'azienda, oltre che essere una disciplina sempre più studiata e implementata all'interno delle società.

Le tecniche di Revenue Management (di seguito anche RM) non si limitano solo all'ottimizzazione dei ricavi, ma vengono utilizzate anche per la massimizzazione di altri obiettivi, tra cui il reddito.

Al giorno d'oggi, vengono implementati sistemi informatici, spesso sofisticati, che elaborano automaticamente diversi dati, come le vendite, utilizzati per prevedere e gestire al meglio la domanda.

Concetto centrale nel RM è anche lo studio del consumatore: grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie e all'utilizzo dei *big data*, le dinamiche dei prezzi di diverse aziende sono sempre più visibili ai clienti che stanno, di conseguenza, modificando il loro comportamento di acquisto. In assenza di fiducia e di equità è poco probabile che i consumatori acquistino, che siano soddisfatti o che consiglino il prodotto o servizio.

(1) Cambridge Dictionary <https://dictionary.cambridge.org/it/translate/>

Diverse sono le definizioni che sono state date negli anni di Revenue Management.

Nel 1999, nell'articolo "*Revenue Management: Research Overview and Prospects*", Jeffrey I. McGill e Garrett J. Van Ryzin danno una definizione specifica per il settore dei trasporti: "*Revenue management: The practice of controlling the availability and/or pricing of travel seats in different booking classes with the goal of maximizing expected revenues or profits. This term has largely replaced the original term yield management.*" (2)

Il consulente alberghiero Franco Grasso nel suo libro "Il Revenue Management alberghiero. Come aumentare il profitto di un albergo" del 2006: "Per Revenue Management alberghiero si intende l'uso incrociato di tecniche di *pricing*, canali distributivi, strategie di vendita e promozionali che si basano sulla conoscenza di dati storici, modelli matematici e statistici relativi all'azienda alberghiera." (3)

Secondo Pantaleone "Il Revenue Management è composto da due aree: il *pricing* e lo *yield management*. Il primo si occupa di creare dei livelli tariffari che stimolino la domanda, il secondo ha il compito di modellare l'offerta in base alle necessità della domanda e alle caratteristiche del prodotto." (4)

Per Tranter, Stuart-Hill Parker "*Revenue Management is the act of skillfully, carefully, and tactfully managing, controlling, and directing capacity and sources of income, given the constraints of supply and demand.*" (5)

(2) McGill Jeffrey I., Van Ryzin Garrett J. (1999), *Revenue Management: Research Overview and Prospects*, Transportation Science, Vol. 33, pp. 233-256

(3) Grasso Franco (2006), *Il Revenue Management alberghiero. Come aumentare il profitto di un albergo*, Ulrico Hoepli Editore, Milano, 2006

(4) Locane Pantaleone Daniele (2009) *Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi*, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

(5) Tranter, Stuart-Hill Parker, (2014), *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World*, Pearson, Essex, 2014, cap.1

La definizione più citata e diffusa è quella sviluppata da Sheryl E. Kimes, risalente al 1989: *“Yield management is a method which can help a firm sell the right inventory unit to the right type of customer, at the right time, and for the right price. Yield management guides the decision of how to allocate undifferentiated units of capacity to available demand in such a way as to maximize profit or revenue.”* (6)

Il Revenue Management è quindi considerato un metodo per vendere il giusto prodotto o servizio, al cliente giusto, al momento giusto, al prezzo giusto al fine di massimizzare il profitto e le entrate.

Nel 2011 Hayes e Miller hanno aggiunto la locuzione “attraverso il giusto canale di distribuzione” (7) per aggiornare la definizione.

Dall’attualizzazione portata da Hayes e Miller è possibile individuare gli elementi essenziali della definizione di RM:

- **Prodotto o servizio giusto:** è caratterizzato dal fatto che offre valore ai clienti giusti andando a soddisfare i loro bisogni ed esigenze, riflette la disponibilità a pagare del cliente ed è redditizio per quest’ultimo.
- **Cliente giusto:** il concetto di “cliente giusto” è relativo e parte dal presupposto che non tutti i clienti sono uguali e vantaggiosi allo stesso modo per un’impresa. Alcuni clienti possono essere troppo costosi perché hanno esigenze troppo elevate per il prodotto o servizio offerto dall’azienda; altri, al contrario, sono disposti a pagare un prezzo troppo basso che non permetterebbero all’azienda di coprire i costi.
- **Momento giusto:** il *timing* è un concetto fondamentale nel RM. Un’offerta di un bene o servizio può essere vista in modo diverso in base al momento in cui viene formulata.

(6) Kimes Sheryl E. (1989), Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms, Journal of Operations Management, Vol.8, N.4, pp.348-363

(7) Denizci Guillet Basak, Mohammed Ibrahim (2015), Revenue management research in hospitality and tourism. A critical review of current literature and suggestions for future research, international journal of contemporary hospitality management, Vol. 27 Issue 4, pp. 526 – 560

- **Prezzo giusto:** il prezzo è uno degli elementi più importanti nel RM perché direttamente collegato ai ricavi, e quindi ai profitti. Modificando il livello dei prezzi per i vari segmenti di clientela l'azienda riuscirà ad attrarre i clienti giusti e ottenere un'ottimizzazione delle entrate. Il prezzo giusto è quello che il cliente è disposto a pagare per il bene o servizio che sta acquistando, e che l'azienda è disposta ad applicare.
- **Canale di distribuzione giusto:** un prodotto o un servizio può essere venduto direttamente al cliente, tramite agenzie o online. Il canale di distribuzione giusto è quello che fornisce l'accesso al cliente giusto ed è conveniente da sostenere.

Si rende necessaria una precisazione in merito al nome "Revenue Management": è il termine più conosciuto per indicare questa disciplina, ma negli anni ha assunto nomi diversi, come *yield management*, *pricing and revenue management*, *pricing and revenue optimization*, *revenue process optimization* e *demand management*.

In particolare, il termine *Yield Management* (gestione del rendimento) viene considerato da alcuni autori come sinonimo e da altri come concetto distinto dal RM.

Secondo Marco Fazzini, lo *yield management* consiste in una "serie di soluzioni volte a gestire in modo efficiente e proattivo la redditività". (8)

L'autore infatti ritiene che vi sia una differenza tra i due concetti, in quanto il RM è da lui definito come "insieme di strumenti finalizzati alla massimizzazione dei ricavi" (9) mentre lo YM "quelli orientati all'ottimizzazione del rendimento." (10)

Nel 1998, Shirley Kimes, professoressa ed esperta internazionale di Revenue Management nel settore dell'ospitalità e dei servizi, chiese al pubblico durante un seminario: "*What's the difference between Yield Management and Revenue Management?*". La sua risposta fu molto semplice: "*there's no difference. Yield management and Revenue management are the same thing!*". (11)

Chi considera il Revenue manager solo come gestore di ricavi, avendo riguardo solo al fatturato, commette un errore, essendo più corretto considerare il reddito.

I due termini, quindi, sono da considerarsi sinonimi.

(8) (9) (10) Fazzini Marco (2008), *lo Yield Management*, Franco Angeli, Milano, 2008

(11) <https://hotelcube.eu/>

Il RM si occupa di decisioni relative alla gestione della domanda (*demand-management decisions*) e di tutti i sistemi necessari per assumerle.

Affronta tre tipologie di decisioni sulla gestione della domanda:

- Decisioni **strutturali**, che riguardano le modalità di vendita dei prodotti, le condizioni commerciali da offrire e le tecniche di segmentazione del mercato.
- Decisioni **sui prezzi**, inerenti a criteri di fissazione di diversi prezzi attraverso l'analisi del target di clienti e di altre variabili temporali e spaziali (ne sono un esempio gli sconti).
- Decisioni **sulla quantità**, relative all'allocazione della produzione tra i diversi segmenti di mercato e alla tempistica della distribuzione dei prodotti.

In conclusione, si utilizza la locuzione Revenue Management per fare riferimento a tutte quelle decisioni, modelli, tecniche e processi coinvolti nella gestione della domanda, al fine di prevedere il comportamento dei clienti e, attraverso un *pricing* elastico, aumentare il fatturato e i profitti dell'azienda.

Il RM è in un certo senso sempre esistito ma ciò che lo ha caratterizzato negli ultimi decenni risiede proprio nel metodo del processo decisionale.

Due sono infatti le forze di questo nuovo approccio: i progressi scientifici in economia, statistica e ricerca operativa e i progressi tecnologici. Queste due capacità insieme rendono possibile un approccio completamente nuovo al processo decisionale.

1.2 Storia del Revenue Management

A seguito della Grande Depressione, ci fu poca fiducia nel libero mercato e il Governo americano aumentò la regolamentazione in diversi settori, come quello bancario, quello ferroviario e quello aereo. Il CAB (*Civil Aeronautics Boards*) aveva il compito di limitare la concorrenza attraverso l'imposizione di alcune tariffe e la determinazione delle rotte. Negli anni '70 il mercato cambiò, favorendo la concorrenza e una maggiore libertà per le aziende, portando il CAB ad iniziare un rallentamento nei controlli e una progressiva apertura verso tariffe scontate per alcune rotte.

È nel 1978 che si assistette allo sviluppo e all'applicazione delle tecniche di RM, sotto l'amministrazione di J. Carter. Il Governo emanò l'"*Airline Deregulation Act*", che portò alla deregolamentazione del settore aereo negli Stati Uniti. Fu un importante evento per politica economica americana perché permise di smantellare un sistema globale di controlli governativi e vennero eliminati i controlli sulle linee aeree domestiche, facendo sì che qualunque compagnia potesse effettuare voli su qualunque rotta, con qualunque frequenza e qualunque tariffa. ⁽¹²⁾

L'apertura al libero mercato diede vita a un'elevata competizione, apparvero le prime compagnie aeree low cost (tra cui, ad esempio, *People Express*), vi fu un abbassamento medio delle tariffe applicate e un aumento della qualità dei servizi. Questo fenomeno però, spinse gli operatori verso una maggiore attenzione ai costi e ad un'analisi più approfondita delle variabili di mercato, al fine di incrementare le vendite e massimizzare i profitti.

Il precedente sistema di regolamenti protettivi e gli elevati costi operativi non permisero alle compagnie già presenti e affermate sul mercato di abbassare le tariffe al livello di quelle delle aziende low cost, essendo preoccupate le prime dal rischio di incorrere in perdite elevate.

L'*American Airlines*, compagnia aerea americana, famosa per aver introdotto il Revenue Management, allora conosciuto come *Yield Management*, negli anni '60 iniziò a studiare alcuni modelli di gestione delle operazioni, tra cui il CRS (*Computer Reservation System*)

⁽¹²⁾ Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

e il GDS (*Global Distribution System*). Le elevate risorse a disposizione della compagnia consentirono di implementare modelli sofisticati e computerizzati di gestione, in grado di controllare in tempo reale le disponibilità e le prenotazioni e di rendere possibile la vendita anticipata dei servizi. Ciò permise di ottimizzare la gestione della differenziazione delle tariffe e dei posti.

La vera svolta avvenne quando si notò che non tutti i voli erano uguali perché i passeggeri, i tempi e i giorni erano differenti e venne implementato dalla compagnia, nel 1985, un sistema chiamato DINAMO (*Dynamic, Inventory Allocation and Maintenance Optimizer*), che introdusse modelli di *overbooking*, previsione della domanda, tariffazione e gestione del traffico, in un'ottica di massimizzazione dei ricavi.

Nel 1986 DINAMO fu implementato insieme ad un nuovo sistema tariffario chiamato "*Ultimate Super-Saver Fares*" che permise di vendere ai passeggeri *leisure* (low cost) dei posti scontati, tali da coprire i costi fissi e vendere i posti rimanenti ai cosiddetti viaggiatori d'affari a prezzi più elevati, al fine di incrementare le entrate. In questo modo l'azienda mise in atto delle riduzioni di prezzo mirate, consistenti in delle riduzioni tariffarie su clienti, voli e orari specifici, pur mantenendo la normale struttura di prezzi.

Questa strategia fu vincente per la compagnia americana, al punto che molti concorrenti low cost non sopravvissero a lungo. Tale tecnica di gestione del rendimento era vista come metodologia per aumentare i ricavi e per occupare e riempire, attraverso queste riduzioni di prezzo mirate, quei posti in aereo che sarebbero rimasti vuoti.

Robert Crandall, CEO di *American Airlines*, fu uno dei più grandi sostenitori del RM; infatti, negli anni '90 disse "*Yield management is the single most important technical development in transportation management since we entered the era of airline deregulation. ... We estimate that yield management has generated \$1.4 billion in incremental revenue in the last three years alone.*" (13)

(13) Cross Robert G., Higbie Jon A., Cross David Q. (2009), Revenue Management's Renaissance. A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 50 Issue 1, pp.56-81

Il parametro di performance adottato dalle compagnie aeree era lo “*yield*” (rendimento), vale a dire l’entrata per passeggero o per miglio passeggero, che moltiplicato per il “*load*”, cioè il carico (corrispondente alla percentuale di posti occupati) conduceva quindi al rendimento totale, “*total yield*”. Per questa ragione la pratica veniva chiamata Yield Management.

Tuttavia, agli inizi degli anni '80 quando altri settori iniziarono a adottare questi principi, divenne più appropriato ridefinire il rendimento come ricavo, da qui il termine Revenue Management.

La famosa catena alberghiera *Marriott International Inc.* fu tra i primi ad utilizzare le tecniche tipiche del RM.

Il CEO, Bill Marriott, si rese conto, dopo aver interloquuto con diverse compagnie aeree, che le problematiche che investivano il settore aereo riguardavano anche gli hotel. Verso la fine degli anni '80 quindi il RM divenne parte operativa standard per molti hotel, permettendo di avere diverse tariffe tali da soddisfare tutti i target di clientela. Grazie a queste tecniche *Marriot International* riuscì ad aggiungere tra i 150 e i 200 milioni di dollari al fatturato. ⁽¹⁴⁾

Oltre al settore aereo e alberghiero le tecniche del RM sono state applicate ad una grande varietà di attività come i ristoranti, i campi da golf, le navi da crociere e l'intrattenimento.

Queste tecniche negli anni '90 portarono le aziende a incrementi di fatturato superiori al 6%, valore elevato soprattutto se rapportato ai dati medi, che si aggiravano solitamente tra il 2% e il 5%. ⁽¹⁵⁾

Il RM divenne quindi una pratica importante e indispensabile negli Stati Uniti.

Con i drammatici attacchi terroristici dell'11 settembre 2001 il settore dei viaggi e dell'ospitalità negli Stati Uniti subì una sorta di paralisi, con importanti conseguenze dal punto di vista dell'occupazione e dei tassi. Solo tre anni dopo, verso la metà del 2004, il settore iniziò a riprendersi e a superare i risultati del 2001.

⁽¹⁴⁾ ⁽¹⁵⁾ Cross Robert G., Higbie Jon A., Cross David Q. (2009), Revenue Management's Renaissance. A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation, Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 50 Issue 1, pp.56-81

Iniziò una nuova fase che cambiò la visione del Revenue Management da semplice strumento di gestione dell'inventario ad uno strumento in grado di creare domanda, considerando attivamente il comportamento dei clienti.

1.2.1 Big Data

Con l'introduzione e successiva diffusione del web, negli anni Novanta e Duemila, il commercio elettronico ha portato notevoli cambiamenti nelle imprese e nelle vendite.

I *big data* costituiscono una risorsa aziendale fondamentale in numerosi settori, in particolare in quello dell'ospitalità e dei viaggi.

I fornitori di un prodotto o di un servizio hanno a disposizione una grande quantità di dati, acquisiti in particolare dai reparti di marketing, di vendita e di assistenza clienti. Essi quindi raccolgono, archiviano e utilizzano questi dati per ottenere un vantaggio competitivo.

Per "*big data*" si intende un set di dati che, se analizzati, rivelano tendenze, modelli relativi a comportamenti, interazioni umane e preferenze. Ci si riferisce quindi alla disponibilità in rapida crescita di dati strutturati e non strutturati, caratterizzati da grande volume, velocità e varietà; per questo motivo le decisioni prese attraverso i *big data* sono precise, rapide e mirate.

Ben Vinod, noto manager e studioso della materia, in un articolo del 2013 afferma che: *"The advent of Big Data will have a profound impact on gaining consumer insights, improving process efficiencies and enhancing consumer experience. This article describes the role of Big Data in an organization, its impact on pricing and revenue management, and how it can be leveraged for competitive advantage by travel suppliers, online travel agencies and travel agencies"*.⁽¹⁶⁾

I *big data* hanno un impatto rilevante sull'acquisizione delle informazioni sui clienti e sui consumatori, sul miglioramento dell'efficienza dei processi e sul miglioramento dell'esperienza del consumatore, sulla gestione dei prezzi e delle entrate.

⁽¹⁶⁾ Vinod B. (2013), Leveraging BIG DATA for competitive advantage in travel, Journal of Revenue and Pricing Management, Vol, 12, pp.96-100.

I *big data* sono quindi una risorsa per il Revenue Management. Grazie ad essi, infatti, le aziende possono effettuare delle previsioni, ad esempio sulle tratte e sulla durata di un soggiorno, oltre che implementare una strategia di prezzo flessibile, basata sui cambiamenti dei consumatori.

Attraverso i *big data* è possibile realizzare una proposta mirata, specifica per il consumatore che, a differenza di una generica, porta alla sua fidelizzazione.

1.3 Caratteristiche e problematiche del Revenue Management

Nel 1989 Kimes nell'articolo "*Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms*" (17) delineò le caratteristiche che rendevano un'azienda o un settore adatti per l'utilizzo delle tecniche di Revenue Management:

1. **Relatively fixed capacity:** si riferisce alla difficoltà di modificare facilmente o nel breve termine la propria capacità in base alle variazioni della domanda. Questa è una caratteristica tipica di diverse attività che presentano una capacità fissa. Ad esempio, i ristoranti e gli hotel, che hanno una determinata capacità di posti disponibili.
2. **Perishable inventory:** tutto ciò che è deperibile o non immagazzinabile, se non viene venduto entro un determinato periodo di tempo perisce e non può più essere recuperato. Una camera non venduta in un albergo, così anche i posti rimasti liberi su un aereo, o un tavolo vuoto in un ristorante, rappresentano opportunità di guadagno perse.
3. **Ability to segment markets:** affinché un programma di gestione sia efficace è necessaria la segmentazione del mercato in base al target di clientela. Ad esempio, è utile distinguere tra clienti più sensibili al prezzo e quelli più sensibili al tempo. È necessario quindi sviluppare diverse strategie di marketing.
4. **Product sold in advance:** uno degli strumenti del RM è il sistema di prenotazione e quindi la vendita in anticipo di un servizio. In questo modo il venditore gode di una certa sicurezza, ossia è a conoscenza della capacità che verrà utilizzata in futuro, al contempo il cliente è sicuro di un servizio e questo riduce le incertezze e i tempi d'attesa.
5. **Fluctuating demand:** specialmente nelle aziende di servizi la domanda è fluttuante, vale a dire irregolare. I Revenue manager devono quindi individuare un modo per affrontare questa incertezza: ad esempio, facendo offerte in periodi di bassa

(17) Kimes Sheryl E. (1989), *Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms*, Journal of Operations Management, Vol.8, N.4, pp.348-363

domanda (bassa stagione) e aumentarli quando invece la domanda è più elevata. È necessario quindi che il Revenue manager sia a conoscenza di tutti gli eventi, festività, picchi e cali della domanda, in modo da poter pianificare al meglio le vendite e conseguentemente massimizzare le entrate e i profitti.

6. ***Low marginal sales cost/high marginal capacity change costs***: per un sistema di gestione delle entrate efficace, i costi marginali di vendita, ossia il costo di vendita di un'unità aggiuntiva di inventario, devono essere contenuti, al contrario i costi marginali di modifica della capacità devono essere alti, Infatti, per le imprese che operano con capacità limitata, fornire capacità aggiuntiva risulta particolarmente oneroso, mentre vendere un'altra unità di capacità disponibile è relativamente poco costoso.

Talluri e Van Ryzin nel 2004, nel libro “*The theory and practice of Revenue Management*”⁽¹⁸⁾ individuarono le seguenti condizioni commerciali favorevoli al RM:

- **Eterogeneità dei clienti**: la diversità dei clienti è un’opportunità per migliorare i ricavi.
- **Variabilità e incertezza della domanda**: la variabilità della domanda nel tempo aumenta l’incertezza sulla domanda futura e la probabilità di assumere decisioni sbagliate.
- **Inflessibilità produttiva**: quando la produzione è rigida, maggiori sono i costi fissi e le economie di scala, i vincoli e più costoso diventa soddisfare le variazioni della domanda con variazioni dell’offerta. Quando la complessità è alta il RM è vantaggioso.
- **Il prezzo non è segnale di qualità**: i consumatori in alcuni casi vedono il prezzo come segnale di qualità; quindi, ad un prezzo più elevato si crede corrisponda un prodotto di alta qualità e quindi migliore, superiore o addirittura esclusivo.

⁽¹⁸⁾ Talluri Kalyan T., Van Ryzin Garrett J. (2004), *The theory and practice of Revenue Management*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 2004

Il Revenue Management però è più adatto a quei prodotti in cui il prezzo e la qualità sono due concetti separati e quindi dove il prezzo non è uno *status symbol*.

- **Infrastruttura di dati e sistemi informativi:** fondamentali nel RM è la raccolta, il monitoraggio e l'archiviazione dei dati attraverso sistemi informativi.
- **Cultura aziendale:** il RM è una pratica complessa e impegnativa; è necessario quindi, per implementarla al meglio, che i manager abbiano familiarità e fiducia nelle nuove tecnologie e nei progressi scientifici come quelli in economia e statistica. Un'impresa per avere successo deve essere aperta all'innovazione e non affidarsi esclusivamente ai metodi di gestione aziendale tradizionali. Le compagnie aeree, ad esempio, si affidano ai sistemi informativi per le prenotazioni, l'organizzazione degli equipaggi ed aerei, la gestione dei ritardi, dei guasti, ecc.

Il Revenue Management deve affrontare però anche alcuni problemi. In particolare:

1. **Modelli di domanda:** è necessario comprendere i modelli storici di domanda in tutte le categorie tariffarie. La maggior parte dei modelli di gestione si basa sullo storico. È importante comprendere i modelli di prenotazione per ciascuna classe tariffaria per conoscere il comportamento del cliente.
2. **Overbooking:** anche la politica di *overbooking* è importante, deve essere integrata nel piano di gestione delle entrate e consente di includere informazioni storiche come il tasso di cancellazione/mancata presentazione.
3. **Elasticità della domanda:** occorre considerare anche l'impatto delle variazioni dei prezzi sulla domanda. Poiché la maggior parte dei prezzi non può essere modificata a causa della concorrenza, il management deve avere una buona conoscenza dell'elasticità della domanda per le varie categorie tariffarie e deve essere in grado di apportare di conseguenza le modifiche necessarie.
4. **Sistemi Informativi:** questa è probabilmente la questione più complessa perché la disponibilità e l'accuratezza dei dati raccolti è molto importante per l'azienda.

1.4 Leve strategiche e ambiti di applicazione

Per ottenere una strategia di Revenue Management di successo, basata sul controllo efficace della domanda dei clienti, le aziende applicano due leve strategiche. ⁽¹⁹⁾

Questi due fattori sono i prezzi e la durata di utilizzo di un servizio da parte del cliente.

I prezzi possono essere fissi o variabili, la durata invece prevedibile o imprevedibile.

Essendo queste due leve interconnesse è possibile ottenere diverse combinazioni di prezzi e controllo della durata e quindi diversi settori di applicazione del RM.

Figura 1: Settori di applicazione del RM

		Price	
		Fixed	Variable
Duration	Predictable	Quadrant 1: Movies Stadiums/Arenas Convention Centers	Quadrant 2: Hotels Airlines Rental Cars Cruise Lines
	Unpredictable	Quadrant 3: Restaurants Golf Courses Internet Service Providers	Quadrant 4: Continuing Care Hospitals

Fonte: Kimes Sheryl E., Chase Richard B. (1998), The Strategic Levers of Yield Management, Journal of Service Research, Vol.1 Issue 1, pp.156-166.

Cinema, stadi/arene e centri congressuali utilizzano un prezzo fisso, dato dal prezzo del biglietto, e una durata prevedibile, data dalla durata dell'evento che è generalmente specificata prima dell'evento (quadrante 1).

I settori sopra menzionati, tradizionalmente associati alla gestione del rendimento, ossia hotel, compagnie aeree, noleggio auto e navi da crociera, sono caratterizzati da prezzi variabili, dovuti alle diverse tariffe per qualità di servizio, e durata prevedibile, data dalla durata del viaggio o pernottamento (quadrante 2).

⁽¹⁹⁾ Kimes Sheryl E., Chase Richard B. (1998), The Strategic Levers of Yield Management, Journal of Service Research, Vol.1 Issue 1, pp.156-166

Al contrario i ristoranti, i campi da golf e gli *internet-service providers* sono caratterizzati da prezzi fissi, dati dal menu, dal listino prezzi, e da una durata imprevedibile, in quanto, per quanto sia possibile in linea di massima prevedere la permanenza al ristorante di un gruppo di clienti o della partita, è sempre un dato variabile dovuto al sopraggiungere di fattori diversi e di difficile determinazione (quadrante 3).

Infine, gli ospedali e le cliniche presentano prezzi variabili in base al servizio di cui usufruisce il cliente e durata d'uso indeterminata, perché dipende dalla patologia del paziente (quadrante 4).

Una durata prevedibile consente una chiara delineazione del portafoglio di servizi, mentre i prezzi variabili consentono di generare il massimo profitto da ciascuna offerta di servizi all'interno del portafoglio.

1.4.1 La durata

La durata di utilizzo di un servizio viene misurata in termini di tempo (come, ad esempio, il numero di ore o notti) o per evento (ad esempio una partita o un pasto).

Se i manager desiderano aumentare il controllo sulla durata possono ridurre l'incertezza dell'arrivo, l'incertezza della durata o la quantità di tempo tra un cliente e l'altro.

In merito all'incertezza dell'arrivo, vi sono alcune aziende che hanno dei limiti di capacità e dispongono di scorte deperibili; per questo motivo si presenta la necessità di proteggerle da mancate presentazioni o ritardi da parte dei clienti. Vi sono due tipologie di approcci, interni ed esterni:

- **Approcci interni:** sono metodi che non prevedono il coinvolgimento del cliente. Le imprese utilizzano l'*overbooking* per gestire questo tipo di problema. Questo termine viene utilizzato quando si accettano prenotazioni, ad esempio su un aereo o in un hotel, al di sopra delle capacità effettive, Il successo sta nell'ottenere informazioni accurate sulle cancellazioni o mancate presentazioni e di sviluppare livelli di *overbooking* che permettano un adeguato di servizio al cliente.
- **Approcci esterni:** approcci che consentono di coinvolgere il cliente e di spostare su quest'ultimo la responsabilità come, ad esempio, la penalità di cancellazione o incentivi positivi per invogliare i clienti a presentarsi in orario.

Per quanto riguarda l'incertezza della durata, è importante per i manager ridurre questo tipo di incertezza per valutare al meglio la capacità e i requisiti e al fine di prendere decisioni migliori sulle prenotazioni da accettare o meno. Anche in questo caso possiamo distinguere un approccio interno ed uno esterno:

- **Approcci interni:** riguardano previsioni accurate dell'utilizzo di un determinato servizio, oltre che i possibili arrivi e partenze anticipati e ritardati.
- **Approcci esterni:** anche in questo caso prendono la forma di penali e depositi per il cliente.

Infine, in merito alla durata vi è la possibilità di ridurre il tempo tra i clienti. Per definizione significa che è possibile servire più clienti nello stesso periodo di tempo o in un periodo più breve.

Figura 2: Metodi di gestione della durata

	Possible Approaches
Refine Definition	Time Event
Uncertainty of Arrival: Internal Measures	Forecasting Overbooking
Uncertainty of Arrival: External Measures	Penalties Deposits
Uncertainty of Duration: Internal Measures	Forecasting by time of arrival, length of stay and customer characteristics
Uncertainty of Duration: External Measures	Penalties Restrictions Process analysis
Reduce Time Between Customers	Process analysis

Fonte: Kimes Sheryl E., Chase Richard B. (1998), *The Strategic Levers of Yield Management*, *Journal of Service Research*, Vol.1 Issue 1, pp.156-166.

1.4.2 Il prezzo

“Il prezzo è il valore economico di un bene o servizio espresso nella moneta corrente in un dato tempo e luogo”. ⁽²⁰⁾

⁽²⁰⁾ <https://www.feduf.it/>

Le aziende che utilizzano le tecniche del Revenue Management applicano prezzi differenziati vale a dire che la tariffazione di uno stesso servizio può essere diversa a seconda del cliente e delle caratteristiche della domanda.

Due meccanismi sono importanti: il giusto mix di prezzi e le barriere tariffarie.

Per quanto riguarda il primo meccanismo (*Proper price mix*), le aziende devono offrire un mix di prezzi, tra cui i clienti hanno la possibilità di scegliere. Se tra i prezzi non vi è molta distinzione e i vantaggi non sono ben definiti ed è probabile che la strategia di prezzi non funzioni.

La direzione di un'azienda spesso non dispone di molte informazioni sull'elasticità dei prezzi e spesso, erroneamente, si prendono decisioni considerando solo i *competitors* del settore. La politica di prezzo ottimale, nota anche come discriminazione perfetta dei prezzi, rappresenta invece un'operazione semplice per determinare la sensibilità al prezzo e le fasce di prezzo accettabili. Questa metodologia prevede la segmentazione del mercato in gruppi di clienti distinti in modo che ciascuno paghi per un determinato bene o servizio esattamente quanto è disposto a fare.

Con riferimento invece alle barriere tariffarie (*rate fences*) troviamo due classificazioni:

- fisiche: ossia caratteristiche tangibili come un posto a sedere, una camera d'hotel o la presenza o meno di determinati servizi.
- non fisiche: si tratta di barriere che permettono alle aziende di premiare ad esempio i clienti abituali, spostare la domanda a periodi di cosiddetta "bassa stagione" ma anche la possibilità di penali di cancellazione e benefici sulla data di prenotazione, sulla durata, sul tempo di utilizzo e sull'appartenenza ad un gruppo (ad esempio sconti per gruppi).

Figura 3: Metodi di gestione del prezzo

	Possible Approaches
Proper Price Mix	Price elasticities Competitive pricing Optimal pricing policies
Rate Fences: Physical	Type of inventory Amenities
Rate Fences: Non-Physical	Restrictions Time of usage Time of reservation Group membership

Fonte: Kimes Sheryl E., Chase Richard B. (1998), *The Strategic Levers of Yield Management*, *Journal of Service Research*, Vol.1 Issue 1, pp.156-166.

Come abbiamo visto diverse sono le attività che ad oggi utilizzano le tecniche del Revenue Management:

- **Compagnie aeree:** sono state le prime a introdurre le tecniche di RM. Utilizzano prezzi differenziati per aumentare le entrate e attirare nuovi clienti sensibili ai prezzi.
- **Hotel:** sono caratterizzati da capacità fissa, costi fissi alti rispetto a quelli variabili, capacità di servizio deperibile, capacità di prevedere la domanda e modelli di domanda che cambiano nel tempo. In particolare, le grandi catene alberghiere dispongono di sistemi di prenotazioni che adeguano i prezzi in base all'occupazione prevista e alla data del soggiorno.
- **Navi da crociera:** presentano le caratteristiche tipiche di hotel e compagnie aeree in quanto la durata del servizio è fissa anche se adottano strategie spesso diverse. Le navi da crociera offrono sconti sulle prenotazioni last minute per riempire le cabine vuote, al contrario le compagnie aeree fanno pagare gli ultimi posti a prezzo pieno o superiore. La differenza sta nel fatto che, se un cliente della compagnia aerea può avere la necessità di raggiungere una determinata destinazione con poco preavviso, nessuno ha "bisogno" di fare una crociera in quanto è un'attività semplicemente ricreativa.
- **Ristoranti:** a differenza degli hotel e delle compagnie aeree la durata del servizio è variabile. I ristoranti hanno, infatti, poco controllo sulla durata e infatti in caso di prenotazione, bisogna stimare i tempi di permanenza. Molti ristoranti hanno

iniziato ad usare tecniche di Revenue Management per spostare la domanda in orari o giorni meno frequentati come ad esempio sconti o offerte speciali nei giorni feriali. Negli ultimi tempi, anche a causa della pandemia da Covid-19 molti ristoranti hanno introdotto il servizio da asporto aumentando così le entrate senza la necessità di aggiungere posti a sedere.

- **Campi da golf:** la capacità viene misurata come *tee time* (vale a dire l'orario di inizio di una gara), che dipende dal numero di giocatori e dal ritmo di gioco, un po' come avviene con il numero di commensali e la loro permanenza in un ristorante. Le tecniche di RM vengono utilizzate in questo settore soprattutto per stabilire i prezzi che tengono conto dell'ora del giorno o della stagione.
- **Aereo cargo:** a differenza di ciò che si può pensare, il trasporto aereo di merci e persone è differente, in quanto il primo presenta elementi di maggiore complessità. Estendere i concetti di RM a questo settore comporta una serie di considerazioni aggiuntive. Per quanto riguarda i passeggeri è sufficiente calcolare la capacità e i prezzi solo in base ai posti disponibili, mentre nel caso di un aereo cargo è necessario pensare al volume, al peso e alla deperibilità del prodotto. Inoltre, la relazione con il cliente è molto più importante nel trasporto di merci perché il rapporto a lungo termine con gli spedizionieri è fondamentale per le compagnie aeree. Il rapporto a lungo termine con il singolo cliente invece non è cruciale per un aereo passeggeri in quanto esso contribuisce solo in minima parte all'intero fatturato della compagnia aerea.
- **Concerti ed eventi di intrattenimento:** questi eventi rappresentano una sfida per il RM. Il *pricing* è importante in quanto la capacità è fissa e a volte la domanda in eccesso non può essere spostata a causa di unica data o poche date di un concerto/spettacolo. Un prezzo troppo basso non permette un adeguato guadagno e un prezzo troppo alto potrebbe comportare il mancato raggiungimento del "*sold out*" ed eventuali posti liberi rappresenterebbero un mancato guadagno.
- **Vendita al dettaglio:** in questo ambito la capacità è data dallo spazio sugli scaffali. Sulla base delle più comuni tecniche di marketing si può affermare che ai prodotti che generano un margine lordo maggiore si riservano posizioni privilegiate e spazi più ampi. I prezzi sono molto importanti, in particolare per alcune categorie di prodotti e, per questo, si fa ampio uso di offerte settimanali,

mensili, coupon e campioni gratuiti per attrarre clienti e quindi aumentare i ricavi.

- **Noleggio auto:** presenta alcuni aspetti tipici degli hotel, come la durata del servizio che in genere si estende su più giorni. Si è detto sopra che una delle peculiarità del RM è la sua capacità fissa; tuttavia, in questo settore la capacità è più flessibile in quanto i veicoli di una flotta infatti possono essere trasferiti facilmente ed è possibile l'acquisto di nuovi nel breve termine.
- **Unità di servizio multiple:** il fissaggio dei prezzi in base alla domanda prevista è più semplice quando si prende in considerazione un singolo servizio come un singolo volo, una singola notte in hotel; la questione si fa più complessa quando si vendono più unità di servizio in un'unica transazione. Ne sono degli esempi volo andata e ritorno, prenotazione in un albergo per più notti consecutive.

Sebbene il campo di applicazione del RM fosse inizialmente circoscritto alle aziende con le caratteristiche delineate da Kimes, negli anni c'è stata un'espansione in nuove direzioni tra cui, ad esempio, il settore sportivo, sanitario, delle telecomunicazioni, i servizi bancari, di parcheggio e di e-commerce.

Possiamo considerare due ambiti di applicazioni industriali innovative:

- **Consegna a domicilio partecipata** (*Attended home delivery*): la vendita al dettaglio di generi alimentari online è cresciuta negli ultimi anni, pratica che si è sviluppata anche a causa della pandemia da Covid19. La consegna a domicilio presuppone che il cliente sia a casa e quindi fondamentale è la tempistica del servizio che si deve adattare alle esigenze del cliente. Le tecniche di RM in questo settore mirano al controllo degli slot di consegna e alla determinazione dei prezzi in base alle fasce orarie per giungere a percorsi più efficienti.
- **Produzione:** la maggior parte delle applicazioni di RM riguardano i servizi ma dalla seconda metà degli anni '90 anche i prodotti.

Nel settore manifatturiero, a differenza delle tradizionali caratteristiche del RM, bisogna considerare costi variabili significativi.

Per quanto riguarda l'allocazione della capacità, vi sono diverse metodologie di produzione.

- MTO: consiste nella produzione su ordinazione e quindi di prodotti personalizzati e che presentano generalmente un prezzo elevato.
- MTS: è la produzione per magazzino ossia di prodotti standard, non personalizzabili dal cliente. La pianificazione della produzione avviene sulla base di previsioni della domanda. Le aziende che utilizzano l'MTS, per essere competitivi e offrire brevi tempi di consegna, devono accumulare grandi scorte di prodotti finiti, tipicità che la differenzia dal RM tradizionale che prevede la non immagazzinabilità.
- ATO: ossia l'assemblaggio su ordinazione. L'azienda assembla il prodotto in base alle richieste specifiche da parte del cliente e sulla base dei diversi semilavorati che l'azienda produce.

1.5 Requisiti e competenze del revenue manager

Al revenue manager è attribuito il merito di ottimizzare le entrate e i profitti attraverso lo sviluppo e l'implementazione di strategie di prezzo, di inventario e di distribuzione. È una figura che viene utilizzata principalmente nel turismo e nell'industria dell'ospitalità.

Ma cosa fa il revenue manager?

“Il RM deve coordinare le azioni correttive commerciali con un'approfondita conoscenza del mercato, dello storico e delle variabili tariffarie legate alla vendita per segmenti e dipende direttamente dal direttore.” (21)

Possiamo classificare le attività che svolge il revenue manager in due categorie: attività preliminari e attività relative all'analisi e alla strategia.

Nella prima il revenue manager deve studiare il mercato di riferimento e in particolare il target, deve analizzare la stagionalità, gli eventi che sono rilevanti per l'attività di cui fa parte, deve conoscere e definire i canali di distribuzione e comunicazione più efficaci per il target e per i servizi promossi e infine pianificare un calendario con le tariffe in base alle previsioni della domanda.

Per quanto riguarda la seconda categoria, il revenue manager deve monitorare costantemente il mercato, valutare la validità delle strategie messe in atto, l'andamento in base ai dati storici, alle previsioni e al budget e aggiornare i tariffari in base ai cambiamenti del mercato.

Concretamente quindi, le responsabilità del revenue manager sono:

- Sviluppare strategie di prezzo per i diversi segmenti della clientela e per i diversi canali di distribuzione.
- Analizzare e creare report periodici al fine di individuare dei fattori chiave e valutare l'efficacia delle strategie messe in atto.
- Effettuare previsioni della domanda attraverso report mensili e annuali.
- Monitorare il mercato, in particolare i concorrenti, restando sempre aggiornato sulle novità e sugli eventi importanti.

(21) Grasso Franco (2006), Il Revenue Management alberghiero. Come aumentare il profitto di un albergo, Ulrico Hoepli Editore, Milano, 2006

- Occuparsi del reclutamento di persone che contribuiscano a raggiungere gli obiettivi di gestione dei ricavi e assicurarsi che i dipendenti dell'organizzazione comprendano gli obiettivi e i mezzi per raggiungerli.

Secondo Birdir & Pearson ⁽²²⁾ quattro sono i fattori importanti e significativi per la carriera da revenue manager e che influiscono sul suo successo:

- Livello di istruzione,
- Formazione,
- Esperienze,
- Personalità.

Le aziende hanno investito negli anni molte risorse per i sistemi di RM e oggi i revenue manager hanno un'elevata importanza all'interno delle strutture organizzative. Vi è quindi una crescente domanda di gestori delle entrate competenti. È necessario che un buon revenue manager abbia capacità di leadership, conoscenze di tecniche di *pricing*, di *forecasting* (previsione della domanda), linguistiche, competenze informatiche, vale a dire utilizzare strumenti come Excel, *Revenue Management Software* (RMS), *Global Distribution System* (GDS) e software per il *benchmarking*. È importante anche la conoscenza del settore e del mercato in cui opera l'organizzazione di cui fa parte.

Negli ultimi decenni alcuni istituti, in particolare quelli alberghieri, hanno iniziato a fornire corsi di Revenue Management e anche le università offrono corsi per ottenere certificazioni e master specializzati in RM.

Università che erogano questi tipi di corsi sono ad esempio la *Cornell University* negli USA (*eCornell: Hotel Revenue Management Certificate*), l'Università di *West London* nel Regno Unito e l'Università di *Angers* in Francia.

Anche alcune istituzioni private hanno sviluppato dei corsi di formazione come il *Certified Revenue Management Executive della Hospitality Sales and Marketing Association International* (HSMIAI).

⁽²²⁾ Cetin Gurel, Demirciftci Tevfik, Bilgihan Anil (2016), Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills and abilities, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.57, pp.132-142.

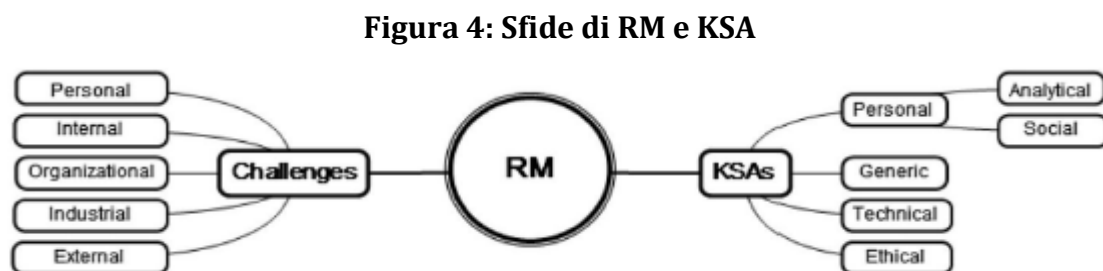
In Italia si sta sviluppando sempre più questa disciplina e alcune organizzazioni private propongono corsi di formazione in particolare per il Revenue Management alberghiero. L'Università Ca' Foscari ha un corso a scelta di laurea magistrale "Revenue Management" per introdurre alla materia.

Il revenue manager è una figura di alta professionalità che affianca la direzione, i dipartimenti di marketing, vendite e deve essere integrato in tutti gli aspetti di gestione di un'azienda o attività.

Il settore alberghiero ha compreso l'importanza di questa figura e la maggior parte delle principali catene alberghiere ha creato un dipartimento relativo al Revenue Management che presenta all'interno diverse posizioni come l'analista delle entrate (*revenue analyst*), il revenue manager e il direttore delle entrate (*direct of revenue*).

"Nella nostra sede aziendale abbiamo cinquanta persone che lavorano nella gestione delle entrate", ha affermato Greg Cross di *Hilton Hotels*. ⁽²³⁾

1.5.1 Sfide del Revenue Management e KSA



Fonte: Cetin Gurel, Demirciftci Tefvik, Bilgihan Anil (2016), *Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills and abilities, International Journal of Hospitality Management, Vol.57, pp.132-142.*

Sfide:

- **Personali:** si tratta di sfide legate ai problemi individuali del revenue manager come ad esempio lo stress, l'ansia e difficoltà della professione. Questa categoria riguarda quindi l'equilibrio tra lavoro e vita privata.

⁽²³⁾ Cross Robert G., Higbie Jon A., Cross David Q. (2009), Revenue Management's Renaissance. A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 50 Issue 1, pp.56-81.

- **Interne:** si riferisce alle sfide che si possono riscontrare all'interno del dipartimento RM.
- **Organizzative:** in particolare conflitti interdipartimentali, responsabilità, immagine, posizionamento del prodotto, comunicazione e implementazione delle strategie di prezzo...
- **Industriali:** riguarda la struttura del mercato, la concorrenza, l'analisi della domanda, l'andamento dei prezzi, la stagionalità, la volatilità...
- **Esterne:** si tratta di questioni macro-ambientali, cioè, relative alla legislazione, politica, alla tecnologia, all'economia e all'ambiente. Ne sono esempi, delle catastrofi naturali, proteste, elezioni, guerre, pandemie, leggi sulla produzione o sui consumatori. I revenue manager devono essere sempre aggiornati per riuscire a prevedere al meglio la domanda.

Per quanto riguarda i KSA (*Knowledge, Skills, and Abilities*):

- **Personali:** competenze personali vale a dire le qualità del personale RM. A loro volta si suddividono in due sottocategorie:
 - KSA analitiche: esempi sono la curiosità, la gestione del tempo, la capacità di adottare il cambiamento, ragionamento efficace, pazienza, intelligenza e flessibilità.
 - KSA sociali: lavoro di squadra, comunicazione efficace, obiettività, supporto ai colleghi, empatia, leadership e gestione dei conflitti.
- **Generiche:** ci si riferisce agli elementi che supportano un migliore processo decisionale e creano le basi per un uso efficace delle competenze tecniche. Ad esempio, la psicologia, la sociologia, la conoscenza delle leggi, l'esperienza, ecc....
- **Tecnici:** riguardano il funzionamento del dipartimento RM. La conoscenza degli strumenti e dei software, concorrenza, prodotti, servizi, canali di distribuzione, capacità di utilizzo, capacità manageriali e decisionali.
- **Etiche:** ossia virtù, principi morali come l'integrità, la lealtà, il rispetto, la crescita personale, la professionalità e senso di responsabilità verso l'organizzazione.

Capitolo 2: Il contesto del Revenue Management

2.1 Domanda e offerta

Per vendere il prodotto giusto, al momento giusto, al cliente giusto e attraverso il giusto canale distributivo è necessario, in primo luogo, conoscere i potenziali clienti di un'azienda, vale a dire la domanda, e dall'altra parte il prodotto o servizio che viene venduto, ossia l'offerta dell'azienda.

Definiamo quindi i concetti di domanda e offerta.

2.1.1 La domanda

La funzione della domanda è data da: (24)

$$\text{Quantità domandata} = D (\text{Prezzo; Altri fattori})$$

Semplificando, se si assume che gli "altri fattori" siano dati, la funzione di domanda diretta è: (25)

$$Q = D (P)$$

La funzione di domanda inversa invece:

(26)

$$P = D^{-1} (Q)$$

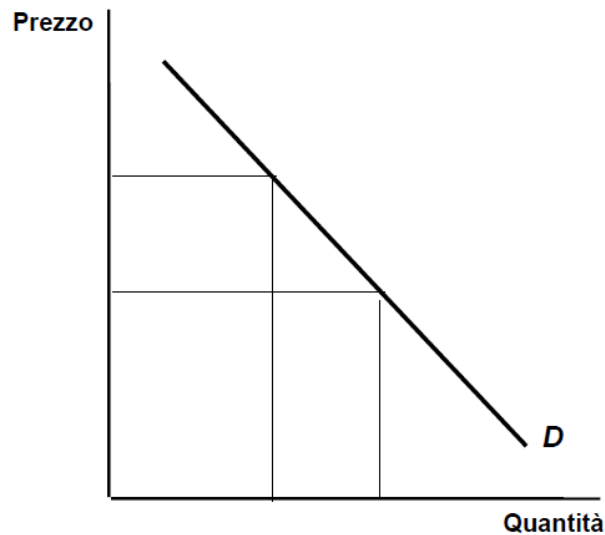
Graficamente possiamo rappresentare la curva della domanda ponendo sull'asse delle ascisse (asse x) la quantità (Q) e sull'asse delle ordinate (asse y) il prezzo (P).

È una curva inclinata negativamente e può essere individuale o aggregata.

La relazione tra prezzo e domanda è proporzionalmente inversa, infatti, all'aumentare del prezzo la domanda si riduce e lungo questo percorso possono configurarsi diverse combinazioni di domanda in funzione del prezzo.

(24) (25) (26) Bernheim B. Douglas, Whinston Michael D. (2017), Microeconomia (terza edizione), Mc-Graw Hill Italia, 2017

Figura 5: Curva di domanda



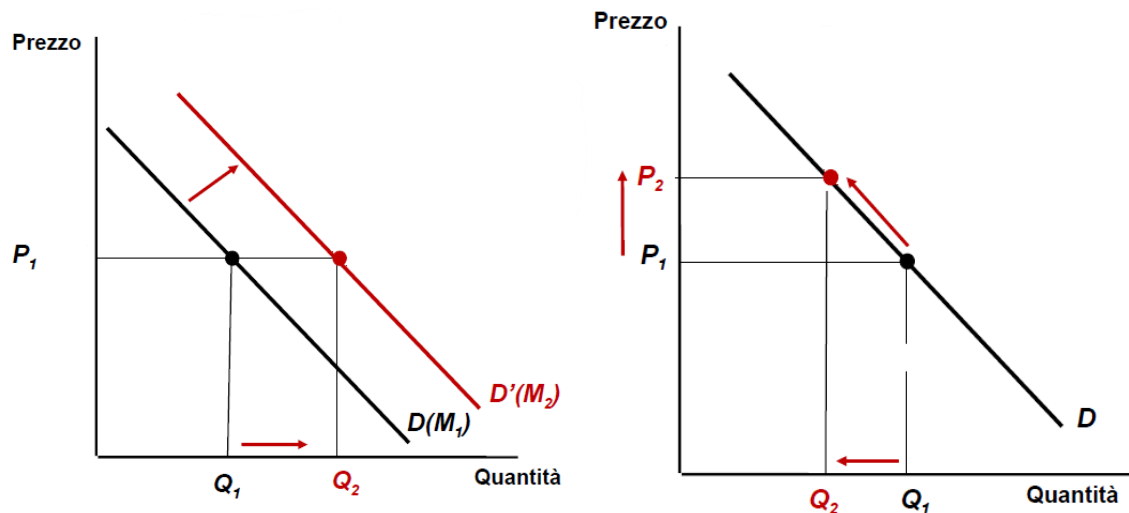
Fonte: Bernheim B. Douglas, Whinston Michael D. (2017), Microeconomia (terza edizione), Mc-Graw Hill Italia, 2017

Nella realtà di tutti i giorni però la domanda non dipende solo dal prezzo e dalla quantità ma da molti altri fattori come il reddito dell'acquirente, la moda, il contesto, la concorrenza e le preferenze dei consumatori. La curva della domanda, infatti, può subire cambiamenti a causa di queste variabili esogene.

Nel caso in cui la curva trasla, come si può vedere nella figura sottostante a sinistra, ciò che cambia è la quantità domandata a parità di prezzo. Se la curva si sposta verso destra significa che la domanda aumenta, ad esempio a causa dell'aumento del reddito di un potenziale cliente o dell'aumento dei prezzi messi in atto dalla concorrenza, al contrario se trasla verso sinistra vuol dire che la domanda si riduce.

Una variazione del prezzo invece determina un movimento lungo la curva e quindi, come si evince dalla figura a destra, varia la quantità domandata.

Figura 6: Movimenti lungo la curva di domanda e spostamenti della curva di domanda



Fonte: Bernheim B. Douglas, Whinston Michael D. (2017), *Microeconomia (terza edizione)*, Mc-Graw Hill Italia, 2017

Un concetto fondamentale è la valutazione dell'elasticità della domanda rispetto al prezzo.

Per definizione l'elasticità è data dalla variazione percentuale della quantità diviso la variazione percentuale del prezzo.

(27)

$$E^d = (\Delta Q / Q) / (\Delta P / P)$$

- Se l'elasticità è pari a 1: elasticità unitaria.
- Se l'elasticità è >1 : domanda elastica ossia che se vi è una variazione di prezzo del 1% la domanda varia più del 1%, quindi vi è una maggiore sensibilità al prezzo.
- Se l'elasticità è <1 : domanda rigida vale a dire che se vi è la variazione del 1% di prezzo, la domanda varierà ma meno dell'1%. La domanda è poco sensibile al prezzo.

(27) Bernheim B. Douglas, Whinston Michael D. (2017), *Microeconomia (terza edizione)*, Mc-Graw Hill Italia, 2017

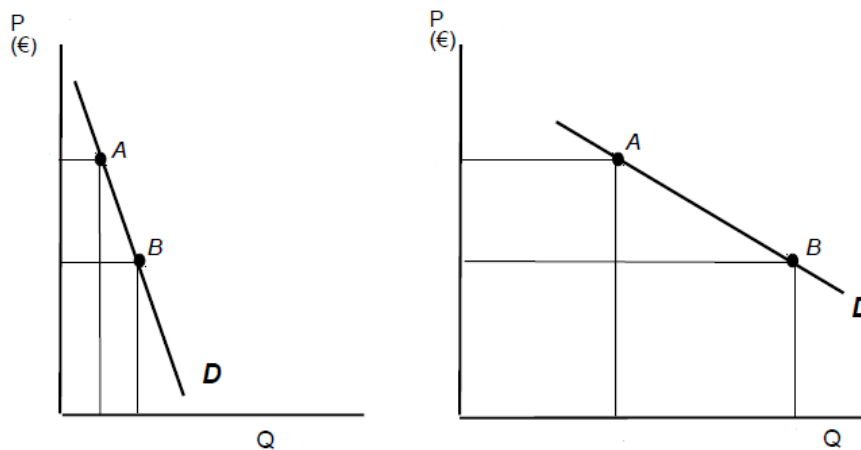
Si può prendere ad esempio per le compagnie aeree la differenza tra passeggeri *leisure* e *business*.

Dal grafico a sinistra si evince che la domanda è più rigida, nel grafico a destra invece è più elastica.

I passeggeri *business* hanno la necessità di raggiungere una determinata meta per motivi lavorativi o con poca flessibilità e per questo la loro domanda è anelastica, quindi più rigida; questo vuol dire che sono disposti a pagare un prezzo maggiore per prendere un determinato volo.

I passeggeri *leisure* invece non hanno data e destinazione specifica ma scelgono ciò che è più conveniente; quindi, a causa della loro flessibilità la domanda è più elastica.

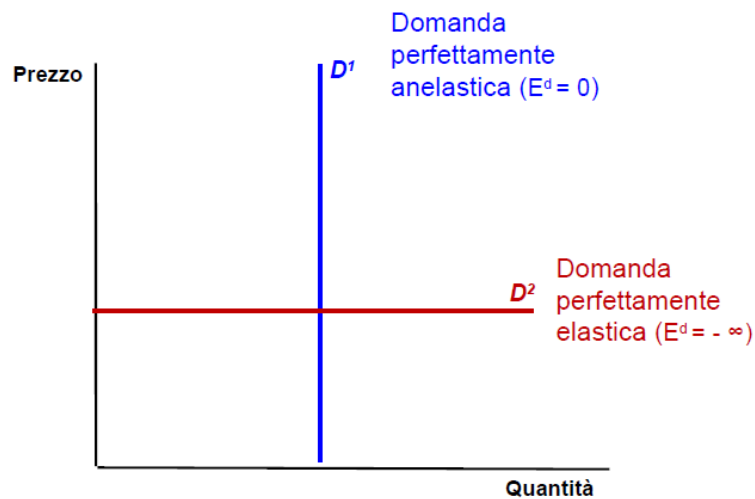
Figura 7: Domanda rigida (*business*) ed elastica (*leisure*)



Fonte: Bernheim B. Douglas, Whinston Michael D. (2017), *Microeconomia* (terza edizione), Mc-Graw Hill Italia, 2017

I casi estremi sono rappresentati invece da una domanda **perfettamente rigida** (anelastica) che è rappresentata da una curva di domanda verticale e da una curva di domanda orizzontale detta **perfettamente elastica**:

Figura 8: Casi estremi della curva di domanda



Fonte: Bernheim B. Douglas, Whinston Michael D. (2017), *Microeconomia (terza edizione)*, Mc-Graw Hill Italia, 2017

2.1.2 L'offerta

La curva di offerta mostra invece le quantità che i venditori sono disposti ad offrire per ogni combinazione di prezzo, dati tutti gli altri fattori che possono influenzarla come ad esempio la tecnologia, le tasse e i costi dei fattori produttivi.

La funzione di offerta è rappresentata dalla seguente formula matematica:

(28)

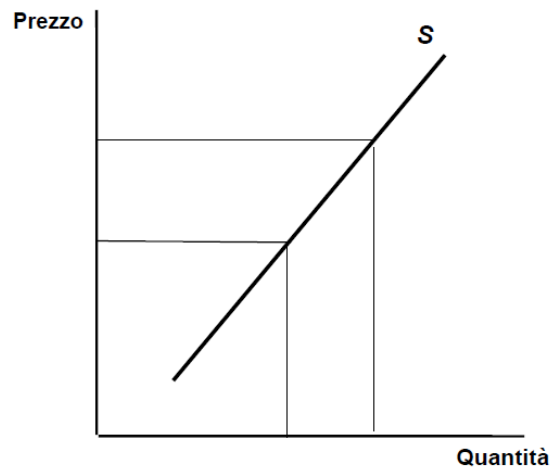
$$Q=S (P; \text{Altri fattori})$$

S= offerta

Al contrario della curva di domanda questa è inclinata positivamente perché la vendita, ad esempio, di un prodotto, è più attraente quando il prezzo è alto.

(28) Bernheim B. Douglas, Whinston Michael D. (2017), *Microeconomia (terza edizione)*, Mc-Graw Hill Italia, 2017

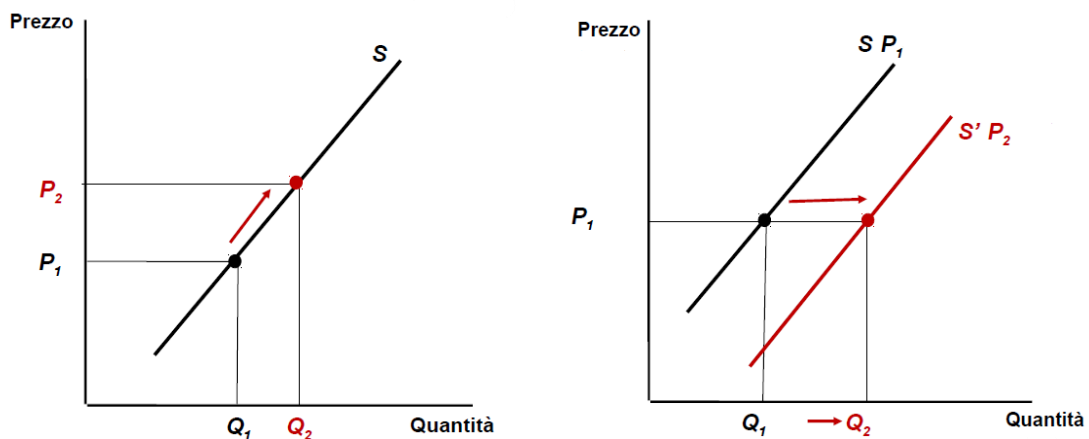
Figura 9: Curva dell'offerta



Fonte: Bernheim B. Douglas, Whinston Michael D. (2017), *Microeconomia (terza edizione)*, Mc-Graw Hill Italia, 2017

Anche in questo caso possono esservi delle variazioni. Se a cambiare è il prezzo del bene o servizio considerato, vi è uno spostamento lungo la curva dell'offerta e quindi a variare è la quantità offerta (figura a sinistra). Al contrario invece se varia un altro fattore, la curva trasla (figura a destra).

Figura 10: Movimenti lungo la curva dell'offerta e spostamenti della curva dell'offerta

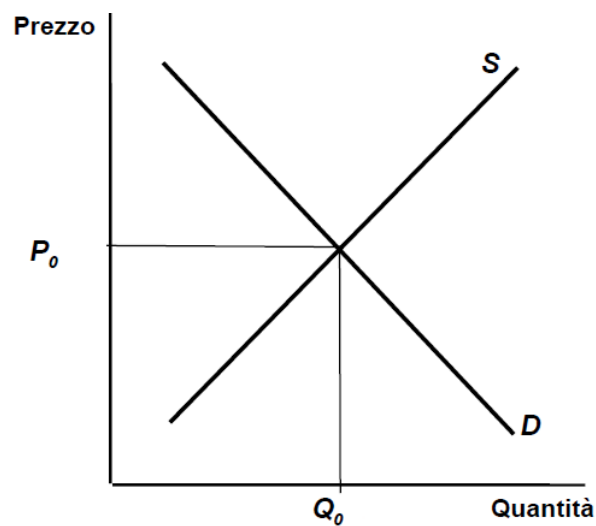


Fonte: Bernheim B. Douglas, Whinston Michael D. (2017), *Microeconomia (terza edizione)*, Mc-Graw Hill Italia, 2017

2.1.3 L'equilibrio di mercato

L'incontro tra la curva della domanda e quella dell'offerta determina l'equilibrio sul mercato di un determinato bene o servizio (Q_0 ; P_0).

Figura 11: Equilibrio di mercato

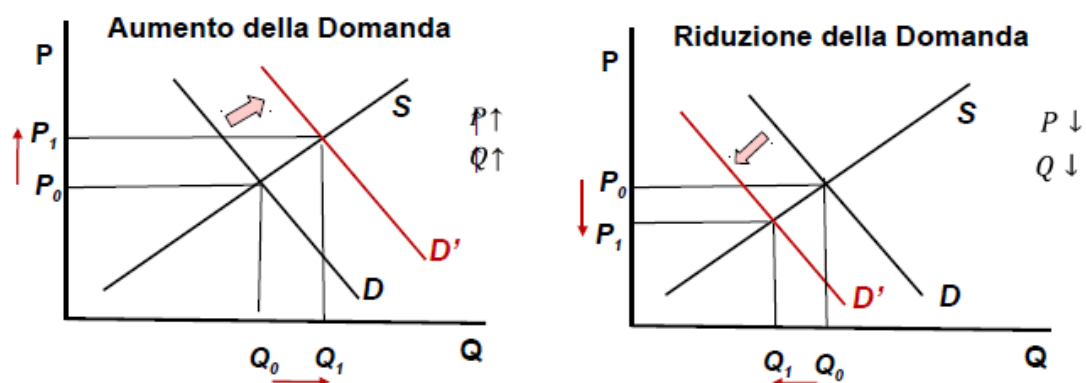


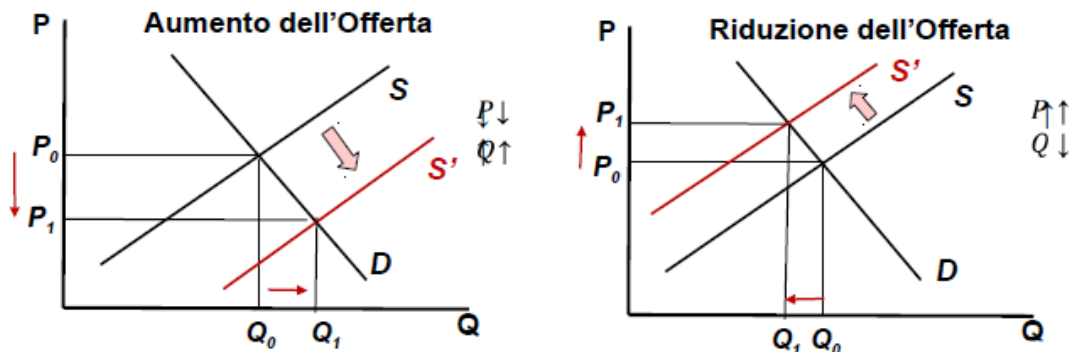
Fonte: Bernheim B. Douglas, Whinston Michael D. (2017), *Microeconomia (terza edizione)*, Mc-Graw Hill Italia, 2017

Quando cambiano le condizioni di mercato variano pure domanda e offerta e di conseguenza il loro equilibrio.

Ad esempio, se ad aumentare è il reddito, la curva della domanda si sposterà verso destra. Se i prezzi delle materie prime si riducono, la curva dell'offerta si sposta verso destra.

Figura 12: Cambiamenti nell'equilibrio di mercato





Fonte: Bernheim B. Douglas, Whinston Michael D. (2017), *Microeconomia* (terza edizione), Mc-Graw Hill Italia, 2017

Il Revenue Management è basato sulla legge economica dell'elasticità della domanda rispetto al prezzo. La curva della domanda mostra come un innalzamento o l'abbassamento del prezzo di un bene o servizio modifica i volumi domandati degli stessi. Le strategie di RM cercano di attrarre i segmenti di mercato sensibili al prezzo e mantenere le tariffe più elevate per i segmenti che presentano una domanda anelastica (rigida) rispetto al prezzo del bene o servizio offerto. Infatti, le politiche di prezzo basate sulla domanda permettono l'espansione dei segmenti di clientela.

Il rapporto tra la domanda e il prezzo nel revenue management deve essere studiato con estrema attenzione per identificare la curva di risposta degli individui alle variazioni di prezzo.

La gestione della domanda implica una gestione dinamica e l'ottimizzazione dei canali di distribuzione per raggiungere e soddisfare i diversi segmenti di clientela.

2.2 Segmentazione della domanda

I clienti non sono tutti uguali ed è per questo che la domanda non è uniforme, anzi è segmentabile.

Presupposto fondamentale del RM è infatti la segmentazione della clientela che permette la discriminazione di prezzo e quindi la vendita di prodotti apparentemente omogenei a diversi prezzi contemporaneamente.

Come detto nel paragrafo “Storia del Revenue Management” del primo capitolo, le compagnie aeree, per attrarre diversi segmenti di clientela, hanno introdotto delle “barriere di acquisto”. Tale tecnica è stata in seguito adottata anche in altri settori.

Cosa significa segmentare?

Con il termine segmentazione ci si riferisce al processo di suddivisione dei clienti in diversi gruppi in base ai loro bisogni, caratteristiche e desideri, che richiedono di essere trattati diversamente per essere soddisfatti al meglio.

I clienti sono omogenei all'interno di un segmento ed eterogenei rispetto ai clienti degli altri segmenti.

Lo scopo è quindi quello di trovare il segmento o i segmenti che rappresentano, come da definizione del RM, il “cliente giusto” per l'azienda.

L'applicazione delle tecniche di RM si basa su una domanda non omogenea per applicare una strategia di marketing differenziata per i diversi segmenti target.

Attraverso l'analisi della domanda le aziende individuano dei segmenti e definiscono il profilo del potenziale cliente.

2.2.1 Variabili di segmentazione e caratteristiche

Diverse sono le variabili di segmentazione, infatti ogni azienda stabilisce i propri criteri.

Le variabili però più utilizzate sono: variabili geografiche, demografiche, psicografiche, comportamentali e dei benefici.

- **Variabili geografiche:** si riferiscono all'area geografica dei potenziali consumatori. Generalmente i mercati vengono divisi per regioni di un Paese analizzando anche la popolazione per area. Ovviamente è importante conoscere pure l'area geografica dove viene svolta l'attività o le sue succursali.

- **Variabili demografiche:** trattasi di dati statistici come sesso, reddito, età, dimensione della famiglia, livello di istruzione, occupazione, religione, nazionalità e classe sociale. È una segmentazione molto utilizzata e di facile comprensione anche da chi non si occupa di marketing.
- **Variabili psicografiche:** ci si riferisce alla segmentazione basata sugli atteggiamenti, stili di vita e sulla personalità dei potenziali clienti.
- **Variabili comportamentali:** riguardano il comportamento che i consumatori mostrano sul mercato, ne sono un esempio la loro fedeltà a un determinato marchio, la loro frequenza di acquisto o il motivo di un determinato acquisto. Questa tipologia di segmentazione è utile per trovare i clienti che consumano di più o che hanno una certa frequenza, in questo modo è possibile, inoltre, indirizzare promozioni e pubblicità per fidelizzarli.
- **Variabili dei benefici:** si tratta di una segmentazione basata sui benefici che i potenziali consumatori cercano. Bisogna quindi scoprire i desideri e i bisogni dei clienti.

Pantaleone Daniele Locane nel libro “Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi” (29) considera come variabili di segmentazione quelle della figura sottostante:

Figura 13: Esempi criteri di segmentazione

<i>Demografiche e geografiche</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Età e sesso • Stato civile • Famiglia • Nazione, Regione, Città, ecc...
<i>Socio-economiche</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Occupazione • Reddito • Istruzione
<i>Psico-grafiche</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Classe sociale • Status • Valori di riferimento • Tempo libero/ hobby

	<ul style="list-style-type: none"> • Stile di vita • Alimentazione
Comportamento d'acquisto	<ul style="list-style-type: none"> • Punto vendita • Frequenza • Quantità • Periodi • Modalità
Comportamento nel consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Esigenze e benefici ricercati • Occasioni d'uso • Frequenza d'uso • Fedeltà • Conoscenza del prodotto/ servizio

Fonte: Elaborazione personale, dati da Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

Fazzini nel libro "Lo Yield management" ⁽³⁰⁾ presenta le seguenti segmentazioni:

- **per gruppi:** offrire a diverse categorie di clienti lo stesso prodotto o servizio ma a prezzi diversi in base al potenziale di spesa. I gruppi che possono essere oggetto di prezzi differenziati sono diversi e variano a seconda delle strategie e delle tattiche delle varie aziende.
- **per canali distributivi:** vendere il medesimo prodotto o servizio a prezzi diversi in base al canale distributivo. In campo alberghiero, ad esempio, acquistare direttamente dall'hotel costa meno che attraverso un'applicazione come Booking o Trivago.

⁽²⁹⁾ Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

⁽³⁰⁾ Fazzini Marco (2008), lo Yield Management, Franco Angeli, Milano, 2008

Fino a qualche anno fa le prenotazioni online erano associate a clienti con un potere di spesa modesto mentre oggi questa considerazione è erronea in quanto il web è diventato il canale distributivo più utilizzato.

- **per aree geografiche:** allocare lo stesso prodotto a prezzi diversi a seconda del luogo, della location.
- **per brand:** offrire varianti di uno stesso prodotto o servizio a prezzi differenziati.
- **per volume:** offrire prezzi differenziati in base alla quantità acquistata. Questa tipologia di segmentazione riguarda transazioni business *to* business e non coinvolge i privati in quanto è difficile per questi ultimi garantire volumi elevati. Ad esempio, per un tour operator prenotare con largo anticipo diverse camere di un hotel permette di ottenere prezzi più convenienti.

Ogni segmento dovrebbe avere i seguenti requisiti:

- **caratterizzazione:** i vari segmenti di mercato devono essere facilmente individuabili. Il mercato di riferimento deve avere al suo interno differenze, in caso contrario la segmentazione potrebbe non avere senso.
- **Misurabilità:** la domanda deve essere quantificabile in dimensioni, potere d'acquisto, crescita.
- **Accessibilità:** per raggiungere i clienti è necessario un particolare *marketing mix* attraverso la comunicazione, la distribuzione e i prodotti o servizi offerti.
- **Rilevanza economica:** i segmenti devono essere profittevoli. I costi e i ricavi di un segmento devono essere confrontabili con quelli di altri segmenti; i ricavi di un segmento devono coprire gli investimenti effettuati.
- **Soddisfabilità:** le risorse a disposizione dell'azienda devono essere adeguate a soddisfare il segmento individuato.
- **Stabilità:** si costruisce il segmento sulla base di caratteri che si mantengono duraturi nel tempo. La stabilità è correlata al comportamento d'acquisto e ai diversi fattori che lo determinano.
- **Consistenza:** i diversi segmenti devono contenere un numero sufficientemente ampio di unità da giustificare le azioni del marketing.

Per segmentare il management deve individuare i gruppi di clienti che hanno una differente propensione all'acquisto e identificare i prezzi per ciascun gruppo. In questo modo si trova un livello di disponibilità all'acquisto ottimale per ogni segmento.

La differenziazione di prezzo ha alcuni limiti:

- **segmentazione imperfetta:** non esiste un metodo unico e infallibile per associare un target di clienti alla classe tariffaria. Bisogna pensare a un margine di errore che non consente di cogliere in ogni condizione la effettiva propensione alla spesa della domanda potenziale.
- **cannibalizzazione:** la discriminazione di prezzo incentiva chi ha più elevata disponibilità economica a dissimularla per usufruire dei prezzi previsti per i segmenti con una capacità di spesa più bassa.
- **arbitraggio:** acquistare un bene o un servizio ad un prezzo basso e rivenderlo ad uno più alto ad un target di clientela che ha un elevato potenziale di spesa.

Una corretta politica di segmentazione può portare al superamento di questi limiti.

2.2.2 Targeting e posizionamento

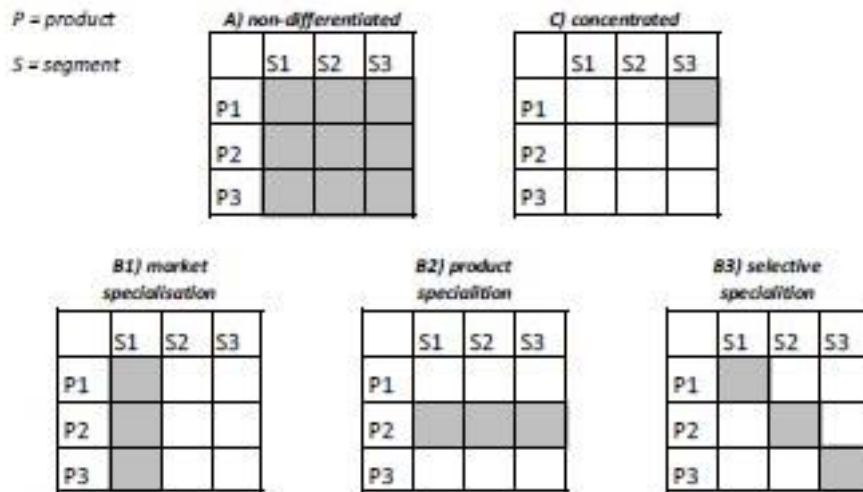
Non tutti i segmenti sono adatti al tipo di prodotto o servizio offerto o alle caratteristiche strutturali di un'azienda. Una volta identificati i diversi segmenti, l'azienda deve scegliere a quali segmenti rivolgersi in base all'attrattività data da diversi fattori come la redditività, la dimensione, le aspettative, i concorrenti (*targeting*).

L'azienda può rivolgersi ad un unico segmento o a più segmenti allo stesso tempo bisogna però tenere in considerazione la compatibilità dei diversi segmenti.

Questa scelta è rilevante poiché influenza le scelte di *marketing mix*.

- marketing differenziato: l'azienda offre più prodotti ai gruppi di clienti in base ai loro gusti e aspettative,
- marketing indifferenziato: l'impresa offre un prodotto/servizio all'intera massa di consumatori in modo indistinto.
- Marketing concentrato: l'impresa decide di rivolgere la propria offerta a un solo segmento di mercato.

Figura 14: Strategie di copertura



Fonte: Locane Pantaleone Daniele (2009) *Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi*, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

Si parla poi di posizionamento, vale a dire il modo in cui i clienti percepiscono l'azienda e i suoi prodotti e servizi rispetto a quelli offerti dalle aziende concorrenti. Elementi che devono essere presi in considerazione quando si parla di posizionamento sono:

- l'immagine che i clienti hanno dell'azienda
- i benefici che l'azienda offre
- la differenziazione del prodotto o servizio

2.2.3 Applicazioni della pratica di segmentazione

Riprendendo l'esempio della compagnia aerea del paragrafo 2.1 si può notare ciò che contraddistingue il segmento *leisure* e quello *business*.

Figura 15: Differenze tra clientela *leisure* e *business*

Clientela <i>leisure</i> (turistica)	Clientela <i>business</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Elevata sensibilità al prezzo • Prenotazioni anticipate • Maggiore flessibilità nell'orario di partenza e di arrivo • Maggiore propensione ad accettare restrizioni come pernottamento comprendente il sabato • Viaggia soprattutto nei weekend e festivi • Massima attenzione al rapporto qualità/ prezzo 	<ul style="list-style-type: none"> • Minore sensibilità al prezzo • Prenotazioni a ridosso • Minore propensione ad accettare restrizioni • Scarsa flessibilità (alta sensibilità sulle date di arrivo e partenza) • Viaggia tutto l'anno ad eccezione dei weekend e festivi • Volume limitato di domanda

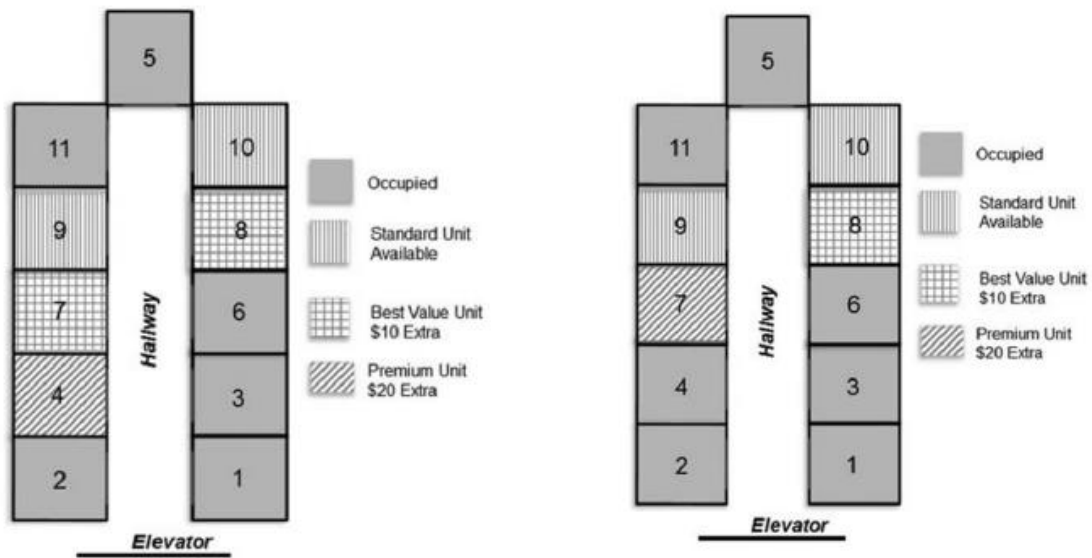
Fonte: elaborazione personale, dati di Travaglini Armando (2015), Digital marketing turistico, LSWR, Milano, 2015 e Fazzini Marco (2008), lo Yield Management, Franco Angeli, Milano, 2008

Nell'ambito della segmentazione del mercato, nuovo è l'approccio adottato nel settore del *self-storage* che si concentra sulla differenziazione dei prezzi delle unità di inventario all'interno dello stesso raggruppamento e sulla ridefinizione automatica del prezzo dell'inventario in base alla desiderabilità delle unità disponibili.

L'azienda americana *StorageMart*, catena di strutture di *self-storage* ha implementato un programma di *Value Pricing* e "alle unità all'interno della stessa classe di asset viene assegnato un prezzo automatico, dinamico e differenziale in base alla appetibilità delle unità specifiche disponibili per la vendita". (31)

(31) Lieberman Warren (2016), The evolution of market segmentation in revenue management and dynamic pricing, Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 15, pp. 283-292

Figura 16: Esempio segmentazione self-storage



Fonte: Lieberman Warren (2016), *The evolution of market segmentation in revenue management and dynamic pricing*, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 15, pp. 283–292

La figura a sinistra rappresenta in modo semplificato un piano di un edificio di self storage. I numeri delle box indicano il grado di desiderabilità di ciascuna unità grazie ad esempio alla vicinanza all'entrata, all'ascensore, la privacy (1 corrisponde all'unità più desiderata mentre 11 meno desiderata). I lotti più desiderabili hanno un prezzo superiore a quelli meno desiderabili; infatti, come si può vedere dall'immagine alcuni box sono migliori di altri, *Premium Unit* che prevede un supplemento di 20 dollari è l'unità più desiderata, quella subito dopo prevede un supplemento di 10 dollari, *Best Value Unit* e infine il box *Standard*.

Attualmente le box 1, 2, 3, 5, 6 e 11 sono occupate. Se ad esempio un cliente affitta il box con indice di desiderabilità 4, che è il più desiderato attualmente, il 7 diventa *Premium* e più affabile, come si può vedere nella figura a destra.

Le quote rimangono disponibili per la vendita in tutte le classificazioni ma un'unità può essere riclassificata e questo dipende dalla desiderabilità delle unità disponibili.

Esistono molte varianti su come implementare questo metodo di *Value Pricing*. Nel self-storage avere allo stesso tempo alcune unità classificate come *Standard* porta più facilmente al massimo successo finanziario perché aumenta la probabilità che quei clienti sensibili al prezzo non acquistino i prodotti di quei clienti che sono sensibili al

servizio e per il quale sono disposti a pagare un prezzo maggiore e allo stesso tempo garantire che la domanda dei clienti sensibili al prezzo non vada persa.

2.3 Revenue Management e Marketing

Il marketing è “... il complesso dei metodi atti a collocare con il massimo profitto i prodotti in un dato mercato attraverso la scelta e la pianificazione delle politiche più opportune di prodotto, di prezzo, di distribuzione, di comunicazione, dopo aver individuato, attraverso analisi di mercato, i bisogni dei consumatori attuali e potenziali”.
(³²)

Le tecniche di RM e di marketing sono legate tra loro perché entrambe tengono in considerazione i comportamenti dei consumatori e pongono attenzione al prezzo. Tuttavia, l'obiettivo del marketing è di stimolare la domanda mentre il RM ha lo scopo di inibire e controllare la domanda. Il marketing manager ha quindi il compito di valutare le opportunità individuabili dall'analisi delle leve di marketing, che costituiscono le basi per il *marketing mix*, per un preciso posizionamento sul mercato. Il revenue manager invece ha il compito di utilizzare gli strumenti che ha a disposizione in armonia con lo scenario strategico delineato a monte.

Le leve del marketing sono chiamate le 4P e sono: *Product, Price, Place e Promotion*, ossia prodotto, prezzo, canali di distribuzione e promozione. Negli ultimi anni si sono aggiunti altri 3 fattori, *People, Process e Physical Evidence*, parlando in questo caso di 7P.

Alla fine degli anni 90 sono state individuate delle pratiche di marketing ritenute necessarie per rendere efficace il rapporto tra segmentazione e Revenue Management:

- Identificazione della clientela attraverso una particolare strategia di segmentazione
- Maggiore consapevolezza del management dei cambiamenti nei bisogni e nelle aspettative dei clienti
- Stima dell'elasticità della domanda in funzione del prezzo per ciascun segmento di mercato
- Maggiore responsabilizzazione del management per far fronte ai cambiamenti delle condizioni di mercato
- Analisi della domanda storica con un metodo di previsione affidabile

(³²) <https://www.treccani.it/enciclopedia>

Secondo diversi autori come Dickinson C.B., Jonas D., Belobaba P.B. ⁽³³⁾ è importante l'integrazione delle strategie di CRM (*Customer Relationship Marketing*) e RM. Il CRM è "la disciplina dell'ingegneria informatica e gestionale che studia l'insieme delle attività necessarie a gestire la relazione tra un'azienda e i suoi clienti" ⁽³⁴⁾. È importante infatti che un servizio, un prodotto e il prezzo siano basati sulle esigenze dei clienti.

Come è stato detto, infatti è necessario che le aziende riconoscano che ogni cliente è diverso in termini di motivazioni, scelte e necessità e il CCM (*Customer Centric Marketing*) si concentra appunto sulla soddisfazione dei bisogni di tutti i clienti ed è un sistema ottimale soprattutto per le piccole imprese.

Un sistema incentrato sul cliente permette di realizzare lo scopo del RM, vale a dire rivolgersi al cliente giusto, nel momento giusto, nel luogo giusto e con il prodotto o servizio giusto. Grazie a ciò le aziende riescono ad attrarre e fidelizzare i clienti. Il CCM è infatti basato sul concetto di stabilire e mantenere relazioni proficue con i clienti a lungo termine.

Negli ultimi anni importanti progressi come l'integrazione tra RM e CRM, le opportunità ottenute grazie ai cellulari e ai social media e infine le strategie di prezzo legate alla reputazione di un'azienda o di un brand, hanno influito positivamente sulla capacità decisionale del RM attraverso una maggiore e migliore comprensione dei processi decisionali e dei rapporti con i clienti.

L'utilizzo di social media come Instagram, Tik Tok, Facebook, X, TripAdvisor, è utile come mezzo per raggiungere nuovi clienti, comprendere i loro gusti, aspettative e comportamenti, mantenere rapporti e influenzare la percezione del valore dei clienti. I social media però d'altro canto espongono l'azienda a rischi reputazionali. Ad esempio, per un hotel o un ristorante importante è il punteggio delle recensioni che ottengono. Valutazioni positive attirano più clienti e quindi un miglioramento della performance dei ricavi, al contrario recensioni negative allontanano potenziali clienti.

I revenue manager devono quindi:

⁽³³⁾ McMahon-Beattie, U., McEntee, M., McKenna, R., Yeoman I., Hollywood L. (2016), Revenue management, pricing and the consumer, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol.15, pp.299-305

⁽³⁴⁾ <https://www.treccani.it/enciclopedia>

- offrire un servizio o prodotto di qualità e seguire una politica di prezzi coerente alle strategie di marketing, alle aspettative ed esigenze dei clienti;
- Esaminare con frequenza i modi per identificare e gestire in modo attivo le esigenze dei diversi clienti,
- Gestire più attivamente la raccolta delle informazioni sui clienti per creare un processo che fornisca servizi personalizzati e di qualità,
- Esaminare con regolarità le diverse strategie di marketing, i comportamenti e le tattiche delle imprese concorrenti.

2.3.1 Digital marketing turistico

Il settore del turismo è quello più interessato dal Revenue Management e negli ultimi anni, in ambito di marketing, si è iniziato a parlare di Digital marketing turistico.

“Il *digital marketing* turistico comprende la definizione delle caratteristiche della presenza online della struttura turistico-ricettiva, l’applicazione delle strategie per la comunicazione su Internet attraverso le tecniche e gli strumenti digitali che consentono di sviluppare proficue interazioni con gli utenti, oggi particolarmente rilevanti grazie alla sempre più ampia diffusione dei social network”. ⁽³⁵⁾

Le quattro aree del *web marketing* turistico sono la presenza, la visibilità, la reputazione e il Revenue Management.

Figura 17: La piramide del web marketing turistico



Fonte: Travaglini Armando (2015), *Digital marketing turistico*, LSWR, Milano, 2015

⁽³⁵⁾ Travaglini Armando (2015), *Digital marketing turistico*, LSWR, Milano, 2015

Come si può evincere dalla figura queste quattro aree formano una piramide e sono tra loro correlate. Questi quattro elementi devono infatti essere presi in considerazione dal management di una struttura ricettiva che ha come scopo quello di massimizzare i propri profitti e contenere i costi.

- **Presenza:** questa è l'area fondamentale nel piano di web marketing turistico. Si fa riferimento alla presenza online della struttura e in particolare al sito web ufficiale.
- **Visibilità:** riguarda le strategie che devono essere utilizzate dalla struttura per aumentare la propria visibilità sul web in modo da invogliare più potenziali clienti possibili.
- **Reputazione:** comprende ciò che riguarda il brand e l'immagine della struttura ricettiva online.
- **Revenue Management:** non è un elemento proprio del web marketing turistico ma comprende le sue leve in particolar modo la distribuzione, i prezzi differenziati e il marketing.

2.4 Ripercussioni del Covid-19 sul Revenue Management

Comparso alla fine del 2019 a Wuhan in Cina il Covid-19, Coronavirus, è un virus che si trasmette con il contatto tra le persone provocando diversi sintomi, dai più lievi come una semplice influenza, all'impossibilità di respirare autonomamente, portando in certi casi fino alla morte. Il virus nel giro di pochi mesi si è diffuso in diversi Paesi del Mondo, come l'Italia, provocando una pandemia.

Quando capitano eventi catastrofici come terremoti, attacchi terroristici o alluvioni, questi colpiscono una determinata area geografica e non ha effetti a lungo termine. Al contrario la pandemia ha colpito in modo significativo l'economia globale, infatti, per contenere la diffusione del virus i Governi hanno limitato l'attività delle imprese non essenziali. Ad esempio, i ristoranti, le frontiere e gli hotel sono stati chiusi e sono state imposte molte restrizioni negli spostamenti. Molte aziende, non potendo i dipendenti recarsi sul luogo di lavoro, hanno introdotto lo *smartworking* per ridurre le contaminazioni e quindi la diffusione del virus e favorire il distanziamento sociale.

Con la pandemia i classici modelli della domanda non sono risultati rilevanti e le tecniche di RM utilizzabili per fornire previsioni della domanda e dei prezzi. La previsione della domanda è una tappa cruciale nel processo RM ma fare delle previsioni in una situazione di crisi come questa è difficile in quanto non vi sono punti di riferimento.

La crisi, infatti, è definita come “un incidente a breve termine con un grande impatto e il cui recupero è un processo lungo”. ⁽³⁶⁾ “È un evento che sconvolge lo stato di cose preesistente ... un evento serio che può avere molte cause, tra cui naturali, politiche, finanziarie o tecniche.” Sono quindi caotiche e pericolose. ⁽³⁷⁾

“La gestione della crisi mira a prevenire il verificarsi di crisi o almeno identificare i segnali di allarme e preparare una risposta adeguata”. ⁽³⁸⁾

⁽³⁶⁾ ⁽³⁷⁾ ⁽³⁸⁾ Guillet Basak Denizci, Chi Chu Angela Mai (2021), Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis, International journal of contemporary hospitality management, Vol. 33, Issue 2, pp. 604 – 627

Le restrizioni hanno ridotto in molti settori la domanda o addirittura l'hanno distrutta e questo è avvenuto non a causa del prezzo come avviene solitamente. È stato uno shock per la domanda, con un impatto devastante in Italia e nella maggior parte del mondo, un cambiamento improvviso che ha immobilizzato per mesi diverse aziende e cambiato il comportamento dei consumatori. La pandemia ha frenato molte aziende in particolare quelle del settore dei viaggi e dell'ospitalità ma anche bar e ristoranti sono stati costretti a chiudere o a limitare la loro capacità.

I Giochi Olimpici a Tokyo e gli Europei di Calcio (*EURO2020*) programmati per il 2020, sono stati sospesi e rimandati al 2021. Questo ha inciso sulla domanda di hotel e non solo e ha costretto molte aziende a modificare i loro piani aziendali. Generalmente, infatti, eventi sportivi come questi apportano un miglioramento dell'immagine di un Paese, "cosiddette eredità durature nelle città o paesi ospitanti", al contrario tutta questa situazione ha portato ad una diminuzione della domanda e ripercussioni a lungo termine in vari settori.

Nel settore alberghiero il ricavo per camera disponibile (RevPAR) è diminuito dell'85% su base annua nella prima settimana di marzo 2020, dato peggiore e più critico di quello della crisi del 2008 del 59%. ⁽³⁹⁾

L'AGIFORS (Gruppo Aereo della Federazione Internazionale di Ricerca Operativa), organizzazione *no-profit* che si occupa di operativa nel settore dell'aviazione verso la fine del 2020 ha tenuto una conferenza online per discutere dei cambiamenti nel settore. Infatti, anche il settore aereo è stato particolarmente colpito dalla Pandemia da Covid-19 a causa della chiusura delle frontiere e alle restrizioni negli spostamenti. Essendo il numero di viaggiatori in calo, il tasso di occupazione in questo settore, a metà 2020 è sceso fino al 6% in Italia e dell'11% in Cina e negli Stati Uniti. ⁽⁴⁰⁾

⁽³⁹⁾ Guillet Basak Denizci, Chi Chu Angela Mai (2021), Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis, International journal of contemporary hospitality management, Vol. 33, Issue 2, pp. 604 - 627

⁽⁴⁰⁾ Piga, C.A., Abrate, G., Viglia, G., De Canio F. (2022), How the hospitality industry reacts to COVID-19: structural, managerial and tactical factors, Journal of Revenue and Pricing Management, Vol.21, pp.503-516

Le politiche di RM sono cambiate in questo periodo di pandemia caratterizzato da carenza di domanda e sono state adattate alle nuove esigenze. Lo scopo delle aziende era quello di ridurre i costi per sopravvivere piuttosto che ottimizzare le entrate, “mantenere principalmente il sistema attivo e funzionante” (41) e di gestire il grande volume di cancellazioni e mancate presentazioni associate alle prenotazioni effettuate prima della crisi.

In momenti di forte incertezza come quello causato dalla Pandemia da Covid-19 è importante ed efficace l’implementazione di strategie di *pricing* dinamico e di prenotazione. Le strategie di *pricing* dinamico hanno “la capacità di resistere alle turbolenze e riprendersi dalle interruzioni”. (42) Grazie ad esse, infatti, è possibile gestire la meglio la stagionalità, gli eventi, i periodi di bassa stagione e le esigenze della clientela.

Diversi sono stati gli studi fatti durante e post pandemia da Covid-19 per comprendere come il RM è stato implementato durante la crisi, in particolare nel settore del turismo.

Nell’articolo “*A longitudinal analysis of revenue management strategies and measures implemented in the hospitality industry during the COVID-19 crisis*” Talón-Ballestero Pilar, González-Serrano, Lydia, Flecha-Barrio, M. Dolores, Orea-Giner Alicia (43) descrivono uno studio che hanno svolto per comprendere le strategie e le misure RM implementate durante questa crisi.

- **Gestione delle informazioni:** importante nel RM è la previsione della domanda attraverso anche dati storici. Durante il lockdown le previsioni che vengono fatte dai revenue manager devono essere attuali e coerenti con la situazione perché i

(41) Garrow, L., Lurkin, V. (2019), How COVID-19 is impacting and reshaping the airline industry, Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 20, pp. 3–9

(42) Piga, C.A., Abrate, G., Viglia, G., De Canio F. (2022), How the hospitality industry reacts to COVID-19: structural, managerial and tactical factors, Journal of Revenue and Pricing Management, Vol.21, pp.503–516

(43) Talón-Ballestero Pilar, González-Serrano, Lydia, Flecha-Barrio, M. Dolores, Orea-Giner Alicia (2023), A longitudinal analysis of revenue management strategies and measures implemented in the hospitality industry during the COVID-19 crisis, International marketing review, Vol. 40, Issue 5, pp. 1134 – 1157

dati storici risultano obsoleti e non corretti a causa del cambiamento nel comportamento dei clienti dovuto dalla particolare situazione.

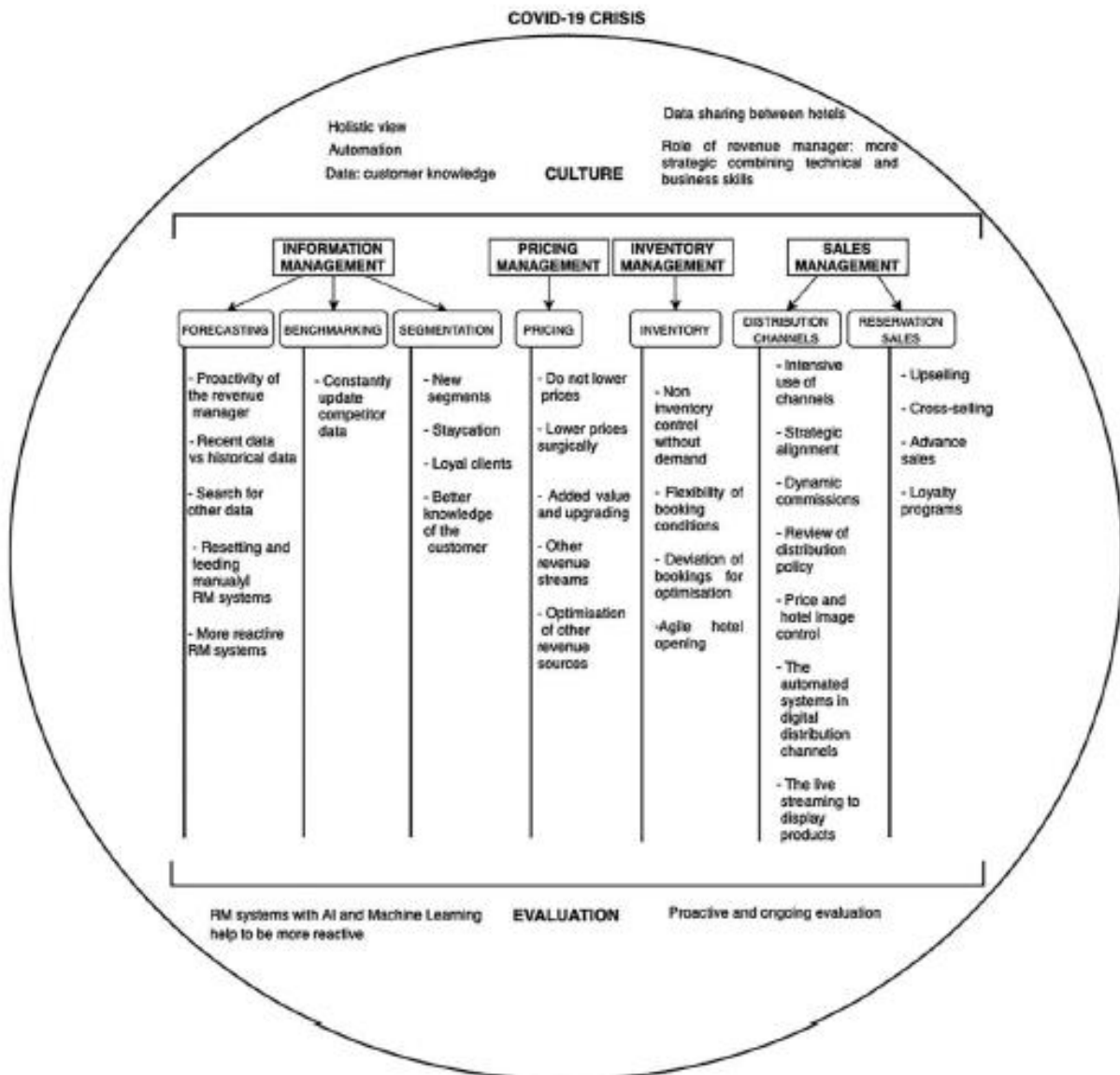
In periodi di crisi la segmentazione è meno importante perché non vi è una domanda regolare e quindi è importante sfruttare le opportunità indipendentemente dalla categoria del cliente. Solo in una fase di ripresa, dopo aver esaminato i cambiamenti delle tendenze e gli aggiustamenti dei prezzi, è possibile sfruttare pienamente lo strumento della segmentazione.

Ad esempio, prendendo in considerazione il settore dell'ospitalità, in questo periodo di crisi la segmentazione si è concentrata sui mercati domestici e locali (*staycation*) infatti le persone, per la paura di contrarre il virus e per rispettare i periodi di quarantena in Paesi con regolamentazioni differenti, hanno preferito visitare posti più vicini.

- **Gestione dei prezzi:** durante la crisi creata dalla pandemia, i revenue manager non sono riusciti a sfruttare la leva del prezzo per stimolare la domanda caratterizzata da una forte riduzione. Solo dopo la ripresa i revenue manager hanno capito che abbassare le tariffe nei segmenti di clienti sensibili al prezzo poteva essere una strategia efficace.
- **Gestione delle scorte:** la gestione delle scorte è risultata difficile durante il lockdown. In questo stato caratterizzato da forte incertezza le imprese hanno puntato sulla fidelizzazione dei clienti consentendo ad esempio, la cancellazione gratuita delle prenotazioni o degli ordini causata dalla situazione contingente.
- **Gestione delle vendite:** il canale diretto come canale di distribuzione è stata la strategia migliore perché ha permesso una maggiore flessibilità e la fidelizzazione del cliente. Infatti, i revenue manager hanno implementato strategie distributive che si concentravano di più sui benefit piuttosto che sul reddito. Nel periodo di ripresa invece è stata implementata una strategia di distribuzione intensiva.
- **Cultura:** i revenue manager sono stati fondamentali durante il periodo di pandemia da Covid-19 perché le loro previsioni (anche se di difficile

determinazione) hanno guidato tutti i dipartimenti. Fondamentali in questi casi è la leadership e un atteggiamento proattivo.

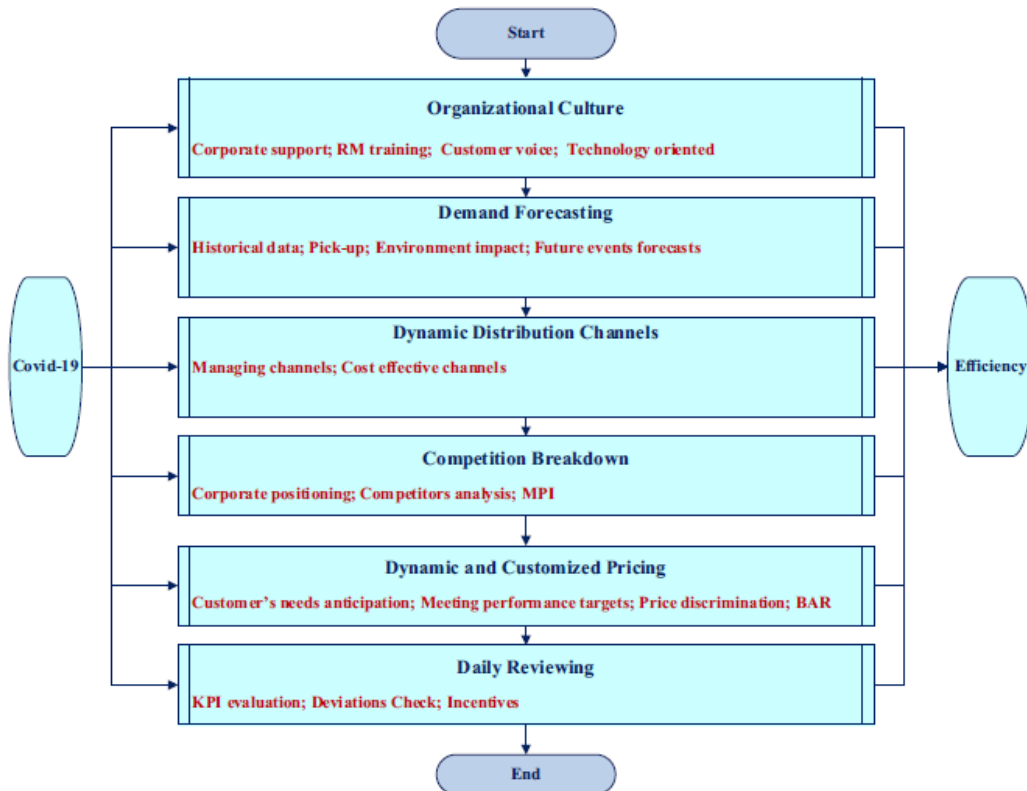
Figura 18: Modello RM adattato alla crisi Covid-19



Fonte: Talón-Ballestero Pilar, González-Serrano, Lydia, Flecha-Barrio, M. Dolores, Orea-Giner Alicia (2023), A longitudinal analysis of revenue management strategies and measures implemented in the hospitality industry during the COVID-19 crisis, *International marketing review*, Vol. 40, Issue 5, pp. 1134 – 1157

Lo studioso Karam Zaki ⁽⁴⁴⁾ ha sviluppato un modello di VSM (*Value stream mapping*) per un RM produttivo basato sulle problematiche riscontrate durante la pandemia da Covid-19, negli hotel.

Figura 19: Value stream mapping



Fonte: Zaki Karam (2022), International Implementing dynamic revenue management in hotels during Covid-19: value stream and wavelet coherence perspectives, Journal of contemporary hospitality management, Vol. 34, Issue 5, pp. 1768 – 1795

- **Cultura organizzativa:** il RM ha necessità di una struttura dinamica. La cultura RM è importante per investimenti significativi in nuovi strumenti e sistemi avanzati. Con riguardo al rapporto RM e cultura, la soddisfazione dei clienti e la percezione del giusto prezzo variano in base al contesto culturale.

⁽⁴⁴⁾ Zaki Karam (2022), International Implementing dynamic revenue management in hotels during Covid-19: value stream and wavelet coherence perspectives, Journal of contemporary hospitality management, Vol. 34, Issue 5, pp. 1768 – 1795

Infatti, nel RM è importante comprendere la percezione del valore del prodotto/servizio da parte del cliente in modo da allineare i prezzi in base al segmento. L'equità è fondamentale per la soddisfazione dei clienti.

- **Previsione della domanda:** una corretta previsione della domanda permette un'adeguata produzione o erogazione di un servizio in modo che la domanda dei clienti sia interamente soddisfatta e non ci siano d'altra parte surplus di produzione che si tradurrebbero in un aumento di costi per l'azienda. Per una buona gestione di un hotel è fondamentale saper capire e prevedere i segmenti della domanda.
- **Canali di distribuzione dinamici:** le moderne tecnologie permettono la vendita e la distribuzione di prodotti e servizi attraverso diversi canali di prenotazione. I clienti, infatti, accedono alle informazioni molto velocemente e possono prenotare facilmente la struttura più adatta alle loro esigenze. Una strategia di distribuzione su più canali è importante per ottimizzare le entrate e quindi i profitti.
- **Ripartizione della concorrenza:** conoscere il mercato in cui si opera e i concorrenti è importante per posizionarsi strategicamente nel mercato alberghiero.
- **Prezzi dinamici e personalizzati:** l'elevata variabilità delle tariffe non è ben vista dai potenziali clienti ed è considerata ingiusta da coloro che pagano un prezzo più elevato rispetto ad altri. L'equità è infatti importante e porta alla soddisfazione del cliente.
- **Revisione quotidiana:** fase finale della valutazione efficace dell'implementazione del RM. I risultati delle pratiche di RM devono essere valutati e revisionati periodicamente.

Nel 2022 GattiPinheiro, G., T. Fiig, M.D. Wittman, M. Defoin-Platel, e R.D.Jadanza ⁽⁴⁵⁾ hanno sviluppato un framework che sulla base di test di ipotesi statistiche permettono di rilevare tempestivamente gli shock della domanda.

⁽⁴⁵⁾ Yeoman, I. (2022), How COVID-19 changed things and what we did about it, Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 21, pp.579-580

Gli operatori dovrebbero attrezzarsi in anticipo per affrontare momenti di incertezza, scarsità e difficoltà e quindi avere le risorse e le capacità necessarie per reagire nel minor tempo possibile e in modo efficace alle possibili crisi.

In conclusione, l'esperienza della pandemia ha dimostrato che anche nei periodi di bassa domanda il RM deve essere implementato anche se con delle differenze rispetto ai regolari periodi di domanda:

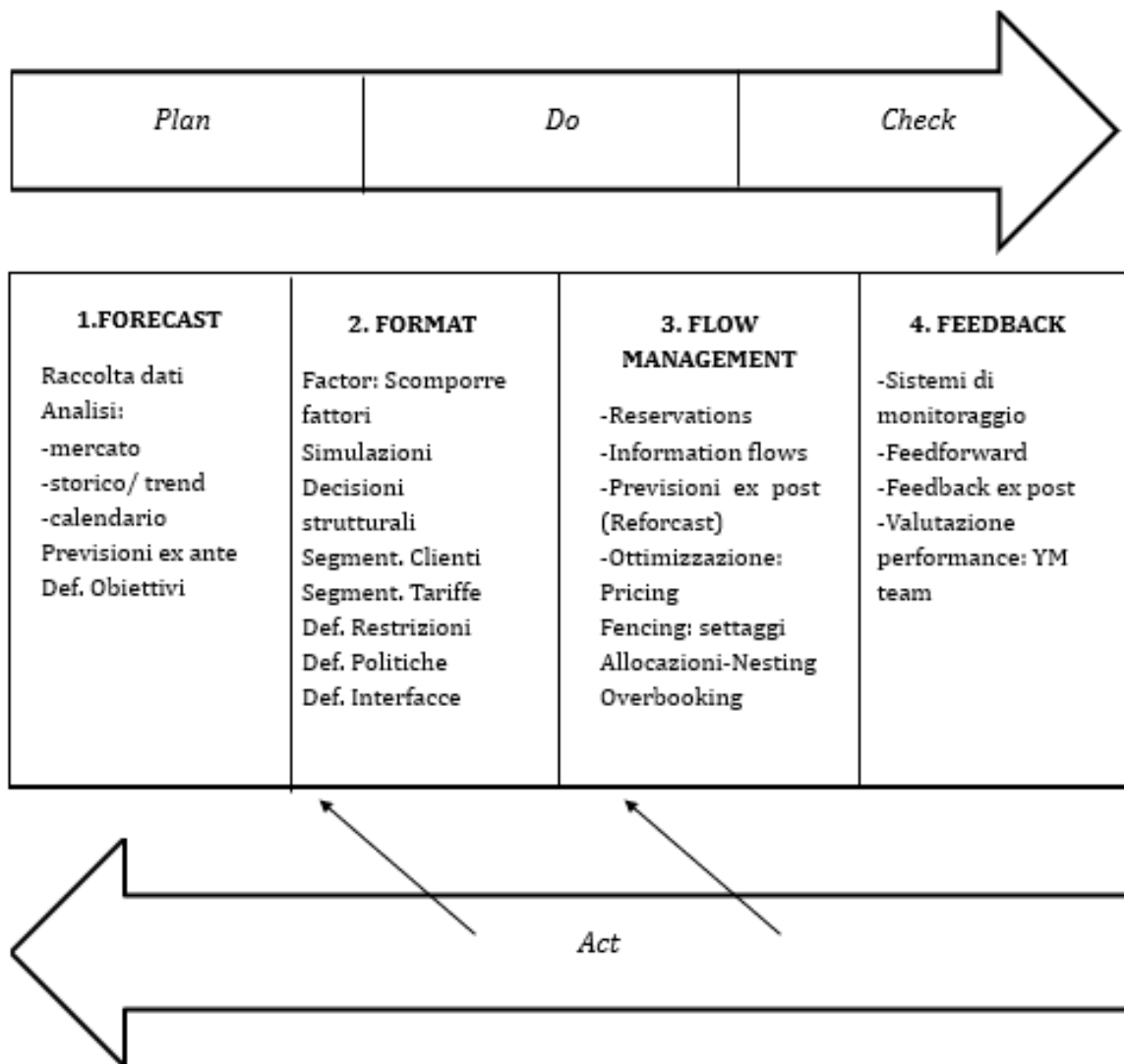
- eseguire analisi aziendali con elevata frequenza per tenere il passo con il contesto in rapida evoluzione e nella fase di ripresa apportare modifiche all'attività svolta. Fondamentale è la capacità di adattarsi e rispondere alle nuove esigenze dei consumatori. Infatti, i fattori esterni durante le crisi sono molto più influenti e richiedono un'analisi più approfondita e frequente;
- passare da una strategia di prezzo basata sulla domanda a una strategia basata sul valore, in questo caso il prezzo non riflette il valore effettivo di un bene o servizio ma il valore percepito;
- affidarsi ad analisi di scenario sulla base dei possibili esiti della crisi non essendo utilizzabili i dati storici e le previsioni fatte precedentemente alla pandemia;
- la segmentazione e il controllo delle scorte in un periodo di crisi non ricoprono un ruolo fondamentale a causa della scarsità della domanda;
- puntare sul marketing digitale per rafforzare la fidelizzazione dei clienti.

Capitolo 3: Le fasi del Revenue Management

Quattro sono le attività principali del processo di Revenue Management, anche chiamate le 4F:

1. *Forecast*
2. *Format*
3. *Flow management*
4. *Feedback*

Figura 20: Le 4F del processo di RM



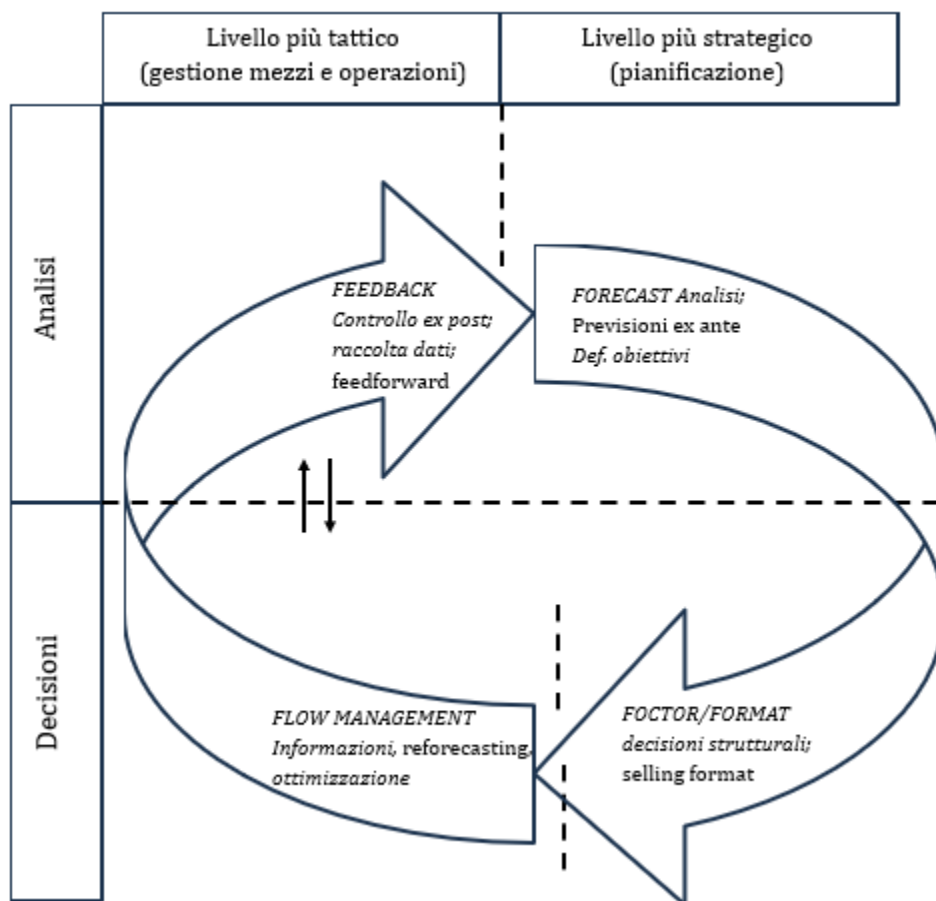
Fonte: Elaborazione personale, dati di Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

Come si evince dalla figura, ogni attività rappresenta l'input per quella successiva con lo scopo di soddisfare il soggetto che lo riceve ossia il cliente.

Si tratta di un processo che può essere svolto attraverso un'attività unitaria, cioè da un solo soggetto come il revenue manager o da un insieme di attività ben distinte, cioè da più persone con compiti e professionalità diverse.

Le attività all'interno del processo di Revenue Management sono continue e la frequenza cambia in base ai cambiamenti del settore di appartenenza, alle azioni dei *competitors*, ai metodi adottati e dall'andamento della domanda.

Figura 21: I livelli decisionali e la ciclicità delle fasi di RM



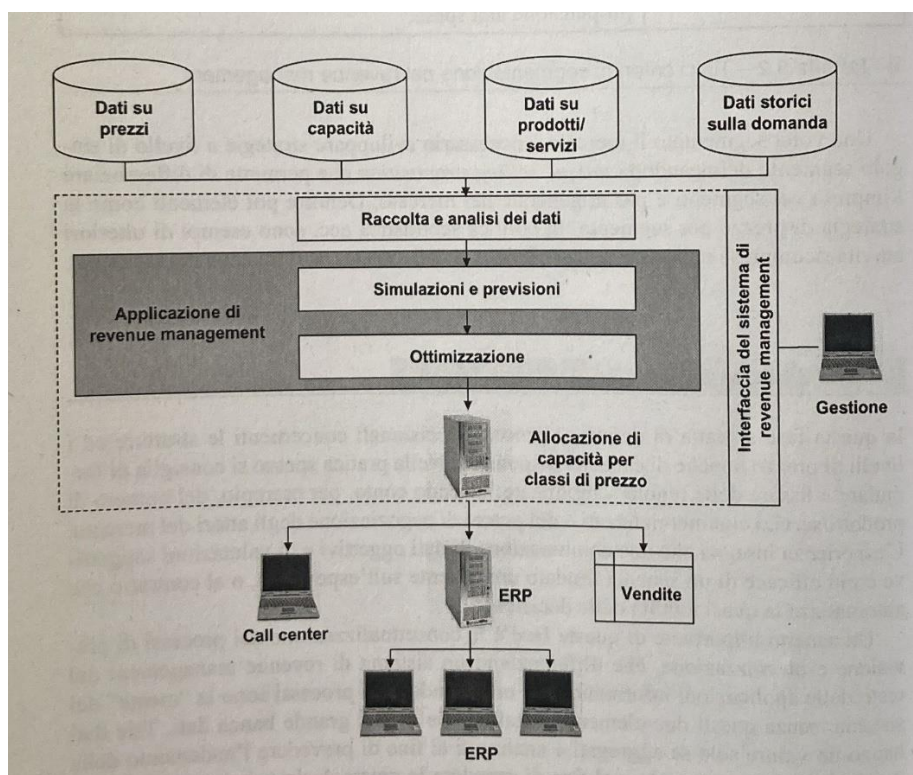
Fonte: Elaborazione personale, dati di Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

3.1 Forecast

Le tecniche di Revenue Management richiedono che vengano effettuate delle previsioni. Questa prima fase può essere considerata l'attività principale del Revenue Management infatti fondamentale è la previsione degli andamenti del mercato per creare un'offerta che soddisfi i bisogni e le necessità della clientela. È un momento importante ed essenziale che influenza le fasi successive, infatti, come ha affermato la studiosa Sheryl Kimes "...senza delle buone previsioni i sistemi di *yield management* potrebbero risultare sbagliati nelle indicazioni e di povere prestazioni". (46)

Avere un'idea sul futuro mette l'azienda in una condizione di vantaggio e permette di pianificare e agire verso una determinata direzione. Ovviamente non vi può essere assoluta certezza sul futuro a causa di situazioni improvvise e imprevedibili come ha dimostrato la pandemia da COVID-19.

Figura 22: Componenti sistema RM



Fonte: Zatta Danilo (2007), Revenue Management, Come ottimizzare l'uso delle risorse aziendali per massimizzare i profitti, Editore Ulrico Hoepli, Milano, 2007

(46) Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

3.1.1. Le fonti

Per fare delle previsioni sono necessarie diverse fonti. È indispensabile quindi raccogliere dati e progettare un database e le procedure di backup.

Alla base delle previsioni vi sono i dati e maggiori sono quelli a disposizione del revenue manager, tanto più affidabile sarà il sistema di RM.

In fase di attività di *forecasting* sono necessarie delle informazioni iniziali derivanti dallo storico, cioè dall'attività passata dell'azienda, che offre dei dati senza i quali non sarebbe possibile prendere delle decisioni per il processo. Nello storico si possono trovare diverse informazioni come i trend, le stagionalità, il comportamento d'acquisto dei clienti e le vendite.

Fare affidamento esclusivamente sui dati storici non è corretto in quanto riguardano il passato e non prendono in considerazione i mutamenti avvenuti successivamente e che possono avere un impatto sulle previsioni.

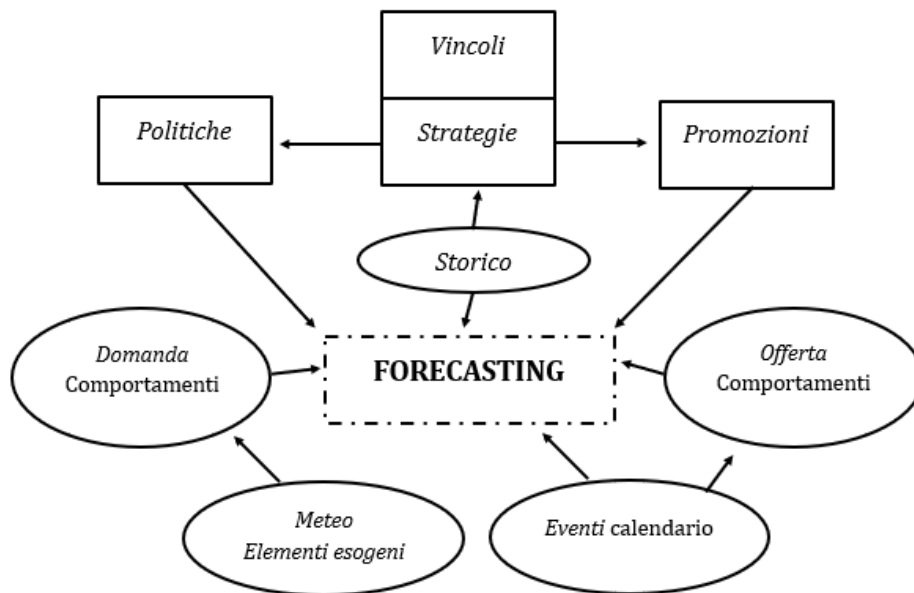
Oltre allo storico vi sono altre informazioni che provengono da diverse fonti esogene come i fattori meteorologici, dei nuovi competitor o endogene come dei nuovi prodotti o dei servizi offerti dall'azienda.

Altre fonti utili sono le banche dati aziendali interne o esterne.

Tra le prime vi sono il CRM (*Customer Relationship Management*) che contiene informazioni relative ai singoli clienti, l'ERP (*Enterprise Resource Planning*) che consente di pianificare l'utilizzo delle risorse che l'azienda ha a disposizione e il PMS (*Property Management Systems*) utilizzato nel settore alberghiero per le prenotazioni locali.

Fanno parte invece delle seconde, ossia le banche dati esterne, i GDS (*Global Distribution Systems*) utilizzate da più aziende in un determinato settore come, ad esempio, per le prenotazioni nel settore del trasporto aereo.

Figura 23: Le fonti per la fase di previsione



Fonte: Elaborazione personale, dati di Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

3.1.2 Stime e previsioni

Dopo la raccolta di tutti i dati e le informazioni utili è necessario formulare stime e previsioni.

“Le stime e le previsioni sono particolarmente importanti e delicate in quanto influenzano in maniera diretta la definizione delle attività di Revenue Management sia a livello strategico sia a livello tattico”. (47)

La stima riguarda la definizione di parametri e modelli che servono a descrivere al meglio alcuni dati osservati, al contrario le previsioni predicono valori futuri di dati non osservati.

Pertanto, le stime hanno proprietà descrittive relative alle condizioni osservate, mentre le previsioni hanno proprietà predittive relative ai futuri valori osservati.

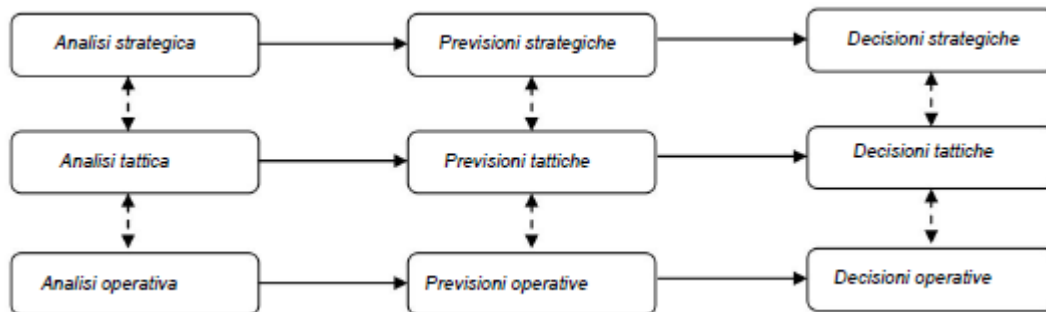
Parlando di Revenue Management le stime sono utilizzate per calibrare le previsioni.

(47) Zatta Danilo (2007), Revenue Management, Come ottimizzare l'uso delle risorse aziendali per massimizzare i profitti, Editore Ulrico Hoepli, Milano, 2007. pg. 111

Possiamo distinguere 3 livelli di previsioni in ambito RM:

- previsione strategica
- previsione tattica
- previsione operativa

Figura 24: Relazioni tra analisi, previsioni e decisioni RM



Fonte: Ivanov Stanislav (2014), *Hotel Revenue Management from theory to practice*, Zangador, Varna (Bulgaria), 2014

- **Previsioni strategiche:** nel processo di RM prevedono la dinamica a lungo termine di domanda, offerta, attrattività, accessibilità e previsioni strategiche delle metriche di RM (ad esempio il RevPAR per gli hotel).
L'obiettivo è prevedere la competitività nel lungo periodo per attrarre e servire i clienti nel miglior modo possibile.
- **Previsioni tattiche:** hanno lo scopo di prevedere il volume della domanda per segmenti, canale distributivo, occupazione, livelli di prezzi ecc.
Mirano a identificare i periodi futuri con un potenziale di domanda basso e alto per scegliere le azioni da avviare.
- **Previsioni operative:** sono le previsioni a breve termine, con un lasso di tempo da qualche giorno a un mese in anticipo.
Lo scopo è la previsione sui parametri di RM di un'azienda per data, per segmento e canale distributivo.

Le previsioni possono essere fatte:

- **ex ante:** si scelgono i metodi e gli strumenti di previsione e vengono fatte delle osservazioni sugli andamenti futuri del mercato in modo da poter capire al meglio il comportamento dei clienti.
- **ex post:** si utilizzano i dati provenienti dal mercato e si valuta la precisione e l'attendibilità dei pronostici.

La frequenza delle previsioni dipende comunque dal tipo di azienda, dalla sua organizzazione, dalle sue disponibilità e necessità.

Ad esempio, in una piccola azienda le previsioni vengono fatte quando sussistono dei cambiamenti nella domanda o quando aumentano o si riducono gli acquisti e le prenotazioni.

In generale le previsioni riguardano sia i prezzi che le quantità. Nel primo caso vengono valutati l'elasticità della domanda rispetto al prezzo o i parametri della funzione della domanda. Le previsioni che riguardano le quantità invece stabiliscono la misura delle prenotazioni, ad esempio di una camera d'albergo o un tavolo di un ristorante, per prevederne l'andamento.

3.1.3 Tipologie di previsioni

Si suole distinguere tra due tipi di previsione:

- **previsioni quantitative:** effettuabili se vi disponibilità di informazioni passate, se queste sono quantificabili numericamente e se è possibile ipotizzare che quanto successo in passato si possa manifestare nuovamente in futuro (premessa delle continuità).

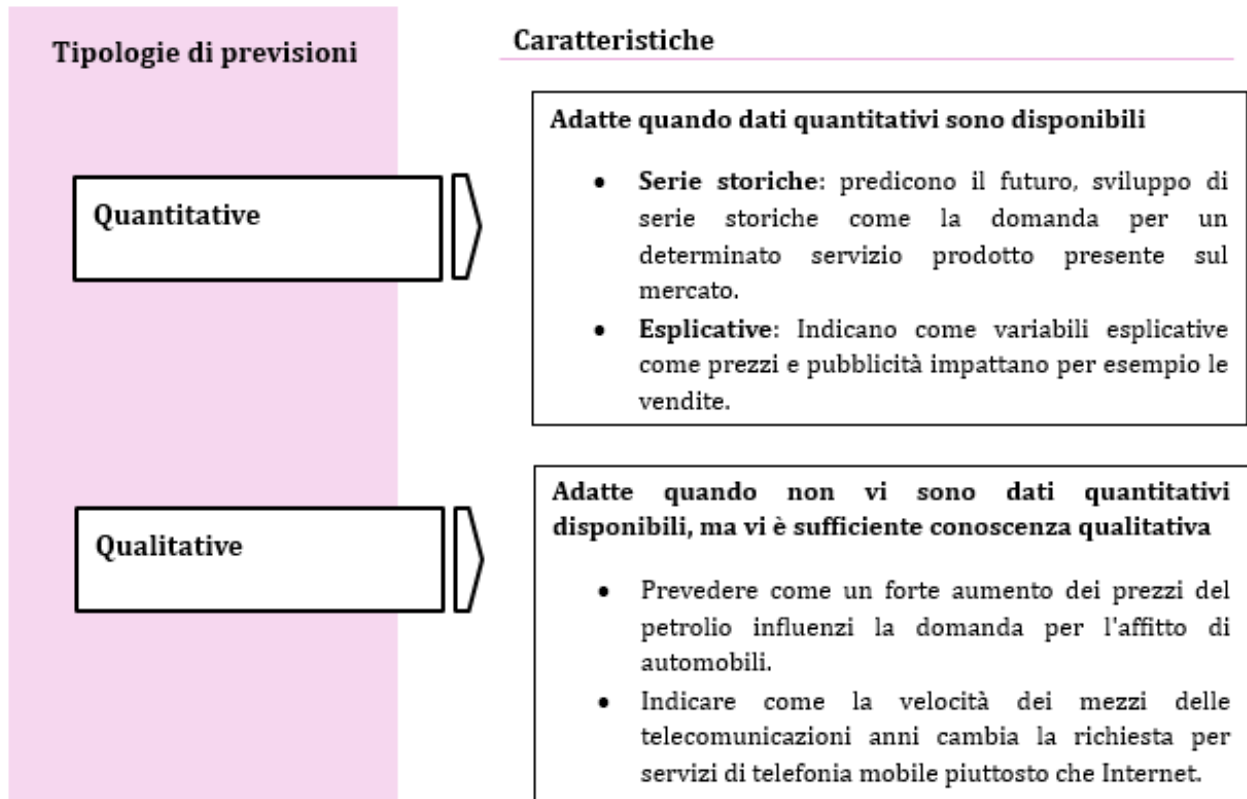
Queste previsioni vengono divise in modelli esplicativi e modelli basati sullo storico. Nel primo caso si presuppone che la variabile da prevedere presenti una relazione esplicativa con una o più variabili indipendenti.

Nel secondo caso non si cerca di determinare la relazione tra le variabili ma la previsione è basata su elementi del passato ma non esplicativi.

- **previsioni qualitative:** non si basano sui dati ma sul giudizio e l'esperienza di coloro che si occupano delle previsioni. Generalmente sono considerate

complementari a quelle quantitative ma possono essere utilizzate anche separatamente. Per la loro natura e per i costi sono impiegate per previsioni di medio-lungo periodo.

Figura 25: Tipologie di previsioni e degli esempi



Fonte: Zatta Danilo (2007), Revenue Management, Come ottimizzare l'uso delle risorse aziendali per massimizzare i profitti, Editore Ulrico Hoepli, Milano, 2007

In merito alle previsioni quantitative i metodi di calcolo sono:

- **storici:** comprendono la media mobile, il livellamento esponenziale e altri modelli auto regressivi;
- **con prenotazione avanzata;**
- **combinati.**

I modelli quantitativi storici si fondano sull'analisi delle serie temporali.

Per quanto riguarda la media mobile semplice (*Simple moving average*), la formula è:

(48)

$$f_t = \frac{\sum_{i=t-n}^{t-1} x_i}{n}$$

Maggiore è n minore è la variazione dei valori della media mobile.

Ogni valore passato (x_i) abbia uguale importanza sul valore previsto (f_t), indipendentemente dalla distanza temporale.

La media può essere calcolata con dati giornalieri, mensili, annuali e diversi n di valori storici.

In merito al livellamento esponenziale (*Exponential smoothing*) la formula è invece:

(49)

$$f_t = f_{t-1} + \alpha(x_{t-1} - f_{t-1}) = \alpha x_{t-1} + (1 - \alpha)f_{t-1}$$

È un metodo molto utilizzato nella pratica perché di semplice utilizzazione e preciso nelle previsioni. I valori passati della variabile x hanno pesi diversi, infatti si riducono con la distanza temporale dei valori passati del valore previsto f_t .

α ha un valore tra 0 e 1 e viene fissato in base ai dati. È il fattore di livellamento e indica l'errore di previsione del periodo precedente che è compreso nella previsione del nuovo periodo.

Invece per quanto riguarda gli altri modelli auto regressivi, si tratta di metodi più sofisticati. Ne fanno parte la media mobile auto regressiva, la media mobile integrata auto regressiva e quella stagionale.

Il vantaggio di questi metodi storici risiede nella semplicità di reperimento e utilizzo dei dati ma d'altra parte, non considerano altre variabili come la domanda, i *competitors* o gli eventi speciali che stimolano la domanda.

(48) (49) Ivanov Stanislav (2014), Hotel Revenue Management from theory to practice, Zangador, Varna (Bulgaria), 2014

Tra i modelli di prenotazione avanzata (*Advanced booking models*), utilizzati in particolare in ambito alberghiero, si annoverano:

- Modelli additivi (*Additive models*): questi modelli si basano sul presupposto che il numero di nuove prenotazioni registrate il giorno prima dell'arrivo (*reading day*), sia indipendente dal totale di camere vendute e quindi prenotate.

(50)

$$f_{i,t} = \sum_{j=1}^t \bar{d}_j + x_{ij},$$

- Modelli moltiplicativi (*Multiplicative models*): il numero di prenotazioni che si avranno nei giorni successivi dipende dai dati in possesso nel giorno prestabilito.

(51)

$$m_{i,j} = \frac{x_{i,j}}{x_{i,j-1}},$$

Entrambi questi modelli comprendono una componente storica e per questo motivo condividono vantaggi e svantaggi dei modelli visti prima.

Infine, vi sono i metodi combinati che prendono in considerazione modelli di regressione e medie ponderate tra previsioni di prenotazioni storiche e avanzate.

Per quanto riguarda invece i metodi qualitativi, hanno come base le opinioni degli esperti ed essendo quindi percezioni soggettive piuttosto che oggettive, sono meno utilizzati in questo ambito.

I revenue manager non possono fare affidamento ad un solo modello ma è necessaria una diversità di approcci e valutare l'accuratezza di ciascuna previsione.

(50) (51) Ivanov Stanislav (2014), *Hotel Revenue Management from theory to practice*, Zangador, Varna (Bulgaria), 2014

Il revenue manager di un'azienda deve quindi stabilire:

- **cosa prevedere:** per un'impresa di servizi le previsioni riguardano il servizio offerto (una camera d'albergo, un'auto a noleggio, un tavolo di un ristorante, una cabina in una crociera...), la data e i segmenti di clientela. Segmenti diversi infatti manifestano comportamenti diversi e corrispondono a diverse opportunità di ricavi e profitti.
- **fonti:** una buona base di partenza sono i dati storici che permettono un aiuto nella formulazione delle previsioni. Con dati storici intendiamo le prenotazioni andate a buon fine ma anche le cancellazioni, i mancati arrivi, le partenze anticipate e posticipate. È necessario quindi predisporre un sistema informativo che permetta di registrare e di mantenere i dati storici di un'organizzazione. Non bisogna dimenticare però che vi possono essere degli eventi che possono modificare i trend tradizionali. Eventi sportivi, culturali o fiere possono modificare il solito andamento della domanda. Il revenue manager deve infatti predisporre un calendario degli eventi.
- **come prevedere:** il revenue manager può fare uso di grafici in base alle grandezze che ritiene più interessanti da osservare.
- **orizzonte di previsione:** le previsioni possono essere formulate in base al tipo di attività e alla discrezione dell'organizzazione. Non bisogna guardare solo al breve termine ma bisogna cercare di organizzare le vendite anche per periodi più lunghi anche se questo è più rischioso.

Quindi fare delle previsioni è difficile e bisogna ricordare che vi è sempre un margine di errore. Infatti, se un piano si rivela poi sbagliato, si cercherà di cambiarlo, al contrario se si agisce senza un piano, non si è in grado di riconoscere né i propri errori per poi correggerli, né i successi.

L'accuratezza delle previsioni dipende dai dati utilizzati, dalla frequenza della raccolta dei dati, dai segmenti, dalla percezione dei prodotti, dalla propensione alla spesa e da molte altre variabili.

In ambito alberghiero in particolare, per il breve termine è stato ideato un metodo chiamato "*pick up*" che prevede l'esistenza di una regolarità di incremento del livello

delle prenotazioni. Suggestisce una determinata quantità di camere vendute per una data futura in base agli incrementi di prenotazioni registrate nelle settimane precedenti.

Il metodo prevede il calcolo degli incrementi in base all'andamento delle prenotazioni, il calcolo della media degli incrementi e il calcolo delle proiezioni sulle vendite future sulla base della somma delle medie degli incrementi alle prenotazioni in essere.

Alcune aziende sono solite accettare prenotazioni per i propri servizi o per la vendita dei propri prodotti e questi ordini anticipati permettono di prevedere la domanda futura dei clienti. Viene utilizzato un modello moltiplicativo che è un modello di previsione semplice che utilizza appunto gli ordini anticipati. Gli hotel e le compagnie aeree utilizzano la "*multiplicative pickup technique*" per prevedere le prenotazioni; questo metodo combina le prenotazioni disponibili con i dati storici dell'azienda.

3.2 Format

Nella seconda fase del processo di RM si individuano tutti i termini strutturali che riguardano i prezzi, le quantità e tutti i fattori possibili per impostare le attività dirette al mercato, vale a dire gli strumenti di lavoro di Revenue Management.

Factor: scomposizione e circoscrizione dei fattori

Un progetto di RM può essere gestito in modi diversi ma dovrebbe includere i seguenti passaggi:

- “Analisi strategica dei fattori chiave all'interno dell'ambiente competitivo
- Analisi delle procedure esistenti e individuazione delle opportunità
- Simulazioni in base a diversi scenari e aspetti economici generali.”⁽⁵²⁾

La scomposizione dei fattori permette una circoscrizione delle variabili nelle tipologie di vendita. È una fase di analisi che ha lo scopo di ricercare i fattori competitivi e gli strumenti che l'azienda dovrebbe adottare.

Format: struttura di vendita

L'individuazione delle varianti consente di delineare la forma finale della struttura di vendita anche chiamata “*selling format*” che si basa sugli obiettivi e le politiche dell'azienda. Si può scegliere solo uno dei fattori individuati (“formato unico”), alcuni di essi (“formato parziale”) o tutti (“formato esaustivo”).

La scelta di questi fattori porta alla configurazione della struttura vale a dire il *format* di vendita ritenuta dall'azienda più ottimale per competere.

⁽⁵²⁾ Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

Figura 26: Factor-Format

FACTOR	FORMAT
<ul style="list-style-type: none"> • Analisi fattori impiegati nell'ambiente competitivo; • Analisi fattori interni all'impresa; • Valutazioni sui fattori adottabili; • Simulazioni; • Decisioni strutturali (fattori e modelli di ottimizzazione più opportuni). 	<ul style="list-style-type: none"> • Adozione dei fattori; • Impostazione interfacce (cliente/canali distributivi); • Decisioni su aspetti di comunicazione/ immagine per le diverse interfacce; • Impostazione dei fattori di controllo della domanda su ampio arco temporale (<i>nesting, pricing, overbooking limit, ecc.</i>).

Fonte: Elaborazione personale, dati di Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

Questa fase prevede poche modifiche durante un esercizio. La frequenza dipende dai concorrenti, dei cambiamenti nella domanda e dai comportamenti d'acquisto, vale a dire dai cambiamenti ambientali.

Infine, si stabiliscono sulla base delle previsioni fatte i fattori legati al prezzo e al *capacity control* (allocazioni).

3.3 Flow management

La differenziazione delle tariffe in base alla tipologia di clientela porta alla gestione operativa di quegli strumenti che richiedono controlli costanti e scelte equilibrate come il *pricing* e l'*overbooking*.

Il *flow management* è la fase di ottimizzazione, una fase continua che si manifesta nella gestione dei flussi delle prenotazioni e delle informazioni provenienti dal mercato.

Le decisioni operative vengono prese dagli addetti anche più volte in una sola giornata in base al flusso delle richieste in tempo reale dei clienti, delle modifiche e delle eventuali cancellazioni. È una fase strettamente collegata a quella precedente di *Format*.

Le decisioni di ottimizzazione sono di tre tipi:

- **decisioni strutturali:** definire i segmenti da servire e i formati di prezzo da mantenere;
- **decisioni sui prezzi:** come modificare i prezzi dei prodotti o dei segmenti, lasciare attivi o meno i prezzi di offerta;
- **decisioni sulla capacità operativa:** modifiche che riguardano l'allocazione delle unità di inventario in base ai segmenti, ai canali distributivi, alle classi tariffarie, ma anche rendere disponibile o meno un determinato prodotto o se farlo a determinate condizioni, se accettare o meno delle prenotazioni, ecc...

3.4 Feedback

Il sistema di Revenue Management deve seguire i cambiamenti del mercato ed è per questo che è necessaria da parte del revenue manager una "manutenzione" costante del sistema.

Bisogna quindi introdurre strumenti di controllo in grado di comunicare i mutamenti del mercato e dell'ambiente in cui l'azienda opera in modo da essere proattivi e non solo reattivi.

Nella fase di *feedback*, il revenue manager analizza i benefici in termini di maggiori profitti ottenuti attraverso l'implementazione delle tattiche di Revenue Management. È quindi il momento in cui si effettua una stima della performance attraverso la valutazione delle decisioni adottate, delle reazioni da parte del mercato alle scelte applicate sulla base anche delle previsioni effettuate durante la prima fase del processo di Revenue Management.

Strumenti utili per la valutazione dell'attività sono gli indicatori di performance, come quelli della figura sottostante.

Figura 27: Indicatori di performance

MISURA	DESCRIZIONE
OR - <i>Occupancy Rate</i>	Tasso di occupazione (ricettività); percentuale delle unità di inventario vendute rispetto a quelle disponibili
LF - <i>Load Factor</i>	Tasso di occupazione (vettori)
ADR - <i>Average Daily Revenue</i>	Ricavo medio giornaliero
ADR - <i>Average Daily Rate</i>	Ricavo medio camera giornaliero
ARR - <i>Average Room Rate</i>	Ricavo medio camera giornaliero
ARM - <i>Average Monthly Rate</i>	Ricavo medio camera espresso per mese
Yield (RSE)	Resa per unità di inventario
ADY - <i>Average Daily Yield</i>	Efficienza media giornaliera
ATP - <i>Average Ticket Price</i>	Prezzo medio del biglietto (eventi, teatri)
RevPAR - <i>Revenue Per Available Room</i>	Ricavo per camera disponibile

<i>RevPOR - Revenue Per Occupied Room</i>	Ricavo per camera occupata (in genere espresso come Total RevPOR: ARR+ Non-room RevPOR)
<i>RevPAD - Revenue Per Available day/AD</i>	Ricavo per girone disponibile (ospitalità, broadcasting)
<i>RevPAF - Revenue Per Available Square Foot</i>	Ricavo per metro quadro disponibile (retail, casinò, centri congressuali)
<i>RevPASH - Revenue Per Available Seat Our</i>	Ricavo per posto- ora (ristorazione)
<i>RevPASM - Revenue Per Available Seat Miile</i>	Ricavo per posto- miglia (vettori)
<i>Group utilization ratio</i>	Percentuale di effettiva utilizzazione con riferimento ai GRP
<i>Spoilage</i>	Capacità che si sarebbe potuta vendere ma non lo è stata, a casusa di un limite basso di <i>overbooking</i>
<i>Spill</i>	Stima della domanda che è stata rifiutata
<i>GOPPAR- Gross Operating Profit Per Available Room</i>	Profitto lordo per camera disponibile (ricettività)
<i>ARI - Average Rate Index</i>	Indice di performance tariffaria
<i>MPI - Market Penetration Index</i>	Indice di performance occupazionale
<i>RGI - Revenue Generation Index</i>	Indice di performance globale dell'impresa
<i>Fair Share</i>	Quota di mercato in base alla capacità
<i>Market Share</i>	Quota di mercato in base al venduto

Fonte: Elaborazione personale, dati di Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

Il controllo può essere svolto in due momenti:

- Controllo in itinere (*Feedforward*)

- Controllo consuntivo (*Feedback ex post*)

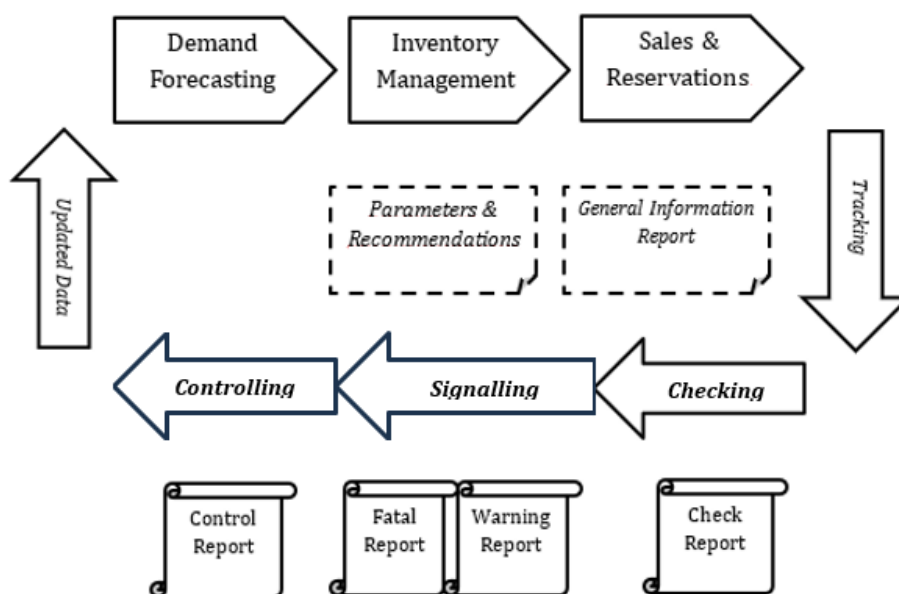
Nel primo caso si misurano i risultati intermedi, si interviene durante la gestione del processo valutando gli scostamenti dei valori o errori prima dell'effettiva realizzazione della performance. Durante questa attività, che può essere svolta molto frequentemente anche più che giornalmente, si utilizzano strumenti di contabilità analitica e modelli matematico-statistici. Il controllo in itinere rappresenta l'input da cui scaturiscono azioni correttive per ricalibrare gli strumenti di demand management.

Nel secondo caso invece si vanno a misurare i risultati finali ottenuti dal processo in un determinato arco temporale. La comparazione dei dati rispetto alle previsioni a monte può essere utile per eventuali azioni correttive sull'intero sistema di RM.

Le fasi del processo di controllo sono:

- *Checking*: fase in cui si paragonano i dati ottenuti con quelli previsti.
- *Signalling*: fase in cui si segnalano situazioni critiche o anomalie,
- *Controlling*: la fase in cui si formalizzano le valutazioni e considerazioni finali.

Figura 28: Fasi del processo di controllo



Fonte: Elaborazione personale, dati di Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

Secondo il professore e ricercatore Desinano Paolo sono tre le aree di controllo su cui si sofferma il Revenue Management: la segmentazione, le previsioni (*forecasting*) e la performance dell'azienda.

- **Controllo sulla segmentazione:** viene verificata la segmentazione della clientela in modo che rappresenti in modo corretto e veritiero il mercato di riferimento. Quando sussistono dei cambiamenti, il revenue manager deve consultare il dipartimento di marketing per predisporre una nuova segmentazione del mercato e ad un adeguamento dei prezzi per segmento. Questo tipo di controllo non viene effettuato di frequente ma bisogna definirne la periodicità, ad esempio una volta l'anno.
- **Controllo delle previsioni:** prende in considerazione le previsioni fatte ex ante e le confronta con i risultati dell'azienda. Massimizzare nel RM vuol dire ottenere il massimo profitto possibile dall'azienda. È dunque importante correggere eventuali errori di previsione per permettere l'ottimizzazione delle vendite. Questo tipo di controllo deve essere svolto regolarmente, anche giornalmente, per minimizzare gli errori.
- **Controllo della performance aziendale:** si misurano l'efficienza e l'efficacia delle tecniche di RM anche attraverso gli indicatori di performance.

La fase di *feedback* si basa sull'analisi dei dati oggettivi ma anche sulle reazioni e percezioni dei clienti in relazione alle tecniche di Revenue Management. Le osservazioni, infatti, come le lamentele e le insoddisfazioni da parte dei clienti offrono un'opportunità per l'azienda di trarre delle conclusioni sull'esattezza delle previsioni effettuate ex ante al processo di RM. Le scelte fatte infatti potrebbero non essere apprezzate o non accettate da parte dei clienti con una conseguenza sul rendimento. Non comprende solo queste valutazioni ma può dare ai responsabili di Revenue Management delle "indicazioni sulla sensibilità del sistema di prenotazione dell'organizzazione rispetto alle strategie definite a monte, alle politiche aziendali e soprattutto sull'efficacia di tali strategie adottate per rispondere alle dinamiche del mercato". (53)

(53) Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

Capitolo 4: Il prezzo

4.1 Definizione, tipologie e metodologie

4.1.1 Concetti introduttivi

Il prezzo è una delle quattro leve del *marketing mix* e il solo elemento in grado di generare ricavi in quanto gli altri fattori (prodotto, posizionamento e promozione) agiscono sui costi. Non è quindi un elemento unitario ma è parte di un insieme di strumenti tra loro collegati. È una variabile centrale nel Revenue Management e sempre monitorata e modificata dal revenue manager.

In certe situazioni i prezzi sono fissati da precisi studi, in altri casi è invece il mercato a indirizzarne o imporne l'entità.

Secondo il Professore e ricercatore Desinano: "Il prezzo rappresenta la quantità di moneta necessaria per acquisire un bene o per ottenere la prestazione di un servizio, ma non si limita ad essere un semplice numero in un listino." ⁽⁵⁴⁾

Un'altra definizione di prezzo è data dal Professore Marco Fazzini: "Per *pricing* si intende l'insieme di logiche, di analisi e di strumenti che permettono di fissare uno o più prezzi per un prodotto o un servizio." ⁽⁵⁵⁾

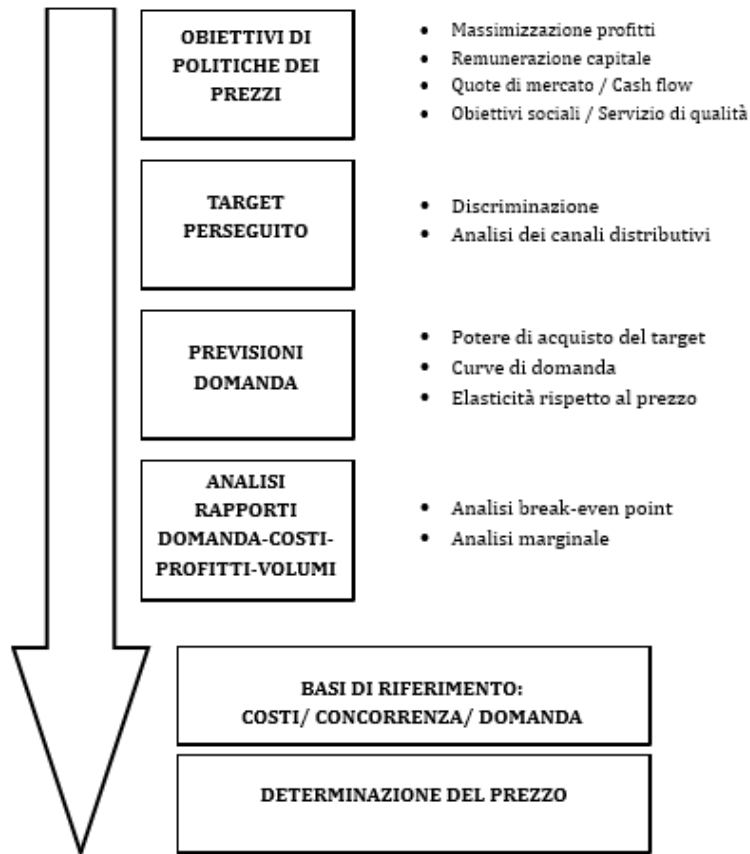
La definizione dei prezzi inizia ad un livello di pianificazione che si sostanzia nella segmentazione tariffaria e ha il fine di delineare una strategia che consenta all'azienda di ottenere un buon posizionamento sul mercato.

Lo step successivo richiede un'attività di *pricing* che sia costante e allineata all'andamento della domanda. La definizione del prezzo a livello strategico per raggiungere obiettivi di lungo periodo può però riscontrare delle modificazioni per raggiungere obiettivi di breve periodo. Queste modificazioni tattiche possono avvenire mensilmente, settimanalmente e a volte anche più volte al giorno.

⁽⁵⁴⁾ Desinano Paolo (2010), Hotel revenue management: un approccio consapevole, Franco Angeli, Milano, 2010

⁽⁵⁵⁾ Fazzini Marco (2008), lo Yield Management, Franco Angeli, Milano, 2008

Figura 29: Fasi della decisione di pricing



Fonte: Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

Stabilire i prezzi non è un processo semplice perché vi sono diversi fattori da considerare, in particolare:

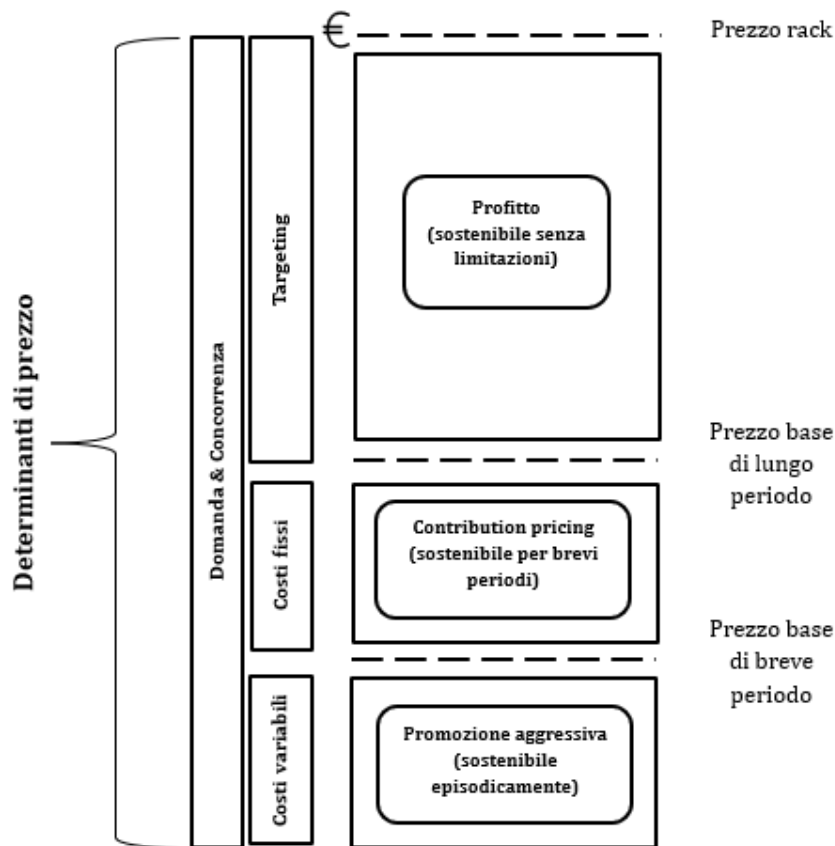
- **la struttura dei costi:** i costi sono alla base di ogni azienda in quanto il prezzo di vendita di un prodotto o di un servizio deve essere in grado di coprire i costi e generare un ricavo. Nonostante ciò, però si può ragionare in maniera più “ampia” non considerando che ogni transazione debba portare a questo risultato ma prendendo in considerazione la totalità delle prestazioni o prodotti venduti. Ad esempio, spesso le compagnie aeree o di traghetti o di navi da crociera, vendono a fini promozionali alcuni biglietti a prezzi inferiori ai costi; un “sacrificio” che permette di anticipare la domanda e compensare con prezzi più alti in prossimità

della data del viaggio. In questo modo anche se la singola transazione non rispetta il principio della copertura dei costi, questo viene rispettato guardando ad un insieme più ampio come un volo o una crociera. L'importante è quindi mantenere condizioni di redditività adeguate.

- **Il *targeting*:** indica quali segmenti l'azienda ha deciso di servire; come già visto nel secondo capitolo, il *targeting* è un'attività fondamentale in un'azienda perché permette, dopo la suddivisione del mercato in segmenti, di scegliere i clienti che saranno in grado di apprezzare al meglio il prodotto o il servizio offerto dall'azienda e di remunerarlo adeguatamente.
- **La domanda:** l'analisi della domanda permette di applicare tariffe diverse in base agli andamenti del mercato. La segmentazione della domanda consente la differenziazione dei prezzi per cui ogni consumatore può scegliere la combinazione di *pricing/timing* che lo soddisfa meglio. La massimizzazione dei volumi garantisce il rendimento, infatti se ogni cliente acquista un bene o servizio al prezzo che lo soddisfa, si ottimizza la remunerazione grazie alla crescita del numero di prodotti venduti e servizi erogati.
- **Il contesto competitivo:** per un'azienda è importante conoscere la posizione che assume all'interno del settore di riferimento e quindi rispetto ai *competitors*. Al giorno d'oggi è molto più semplice grazie alle nuove tecnologie perché permettono in tempo reale di poter confrontare i propri prezzi con quelli di altre aziende. Quando bisogna fissare il prezzo è quindi necessario prendere in considerazione i concorrenti e stabilire un prezzo allineato e se più elevato è necessario riuscire a giustificarlo.

Il Targeting e i costi sono fattori interni vale a dire che sono sotto il pieno controllo dell'azienda e dipendono quindi dalle scelte che vengono fatte a livello di management. Gli ultimi due fattori invece sono esterni in quanto non sono sotto il diretto controllo dell'azienda e sono comunque influenzabili da quest'ultima solo in parte.

Figura 30: Fattori che influenzano il prezzo



Fonte: Locane Pantaleone Daniele (2009) *Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi*, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

Si possono distinguere due fasi del *pricing*:

1. **Pricing strategico:** definizione dei prezzi → si occupa di definire il prezzo in base ai segmenti della clientela che l'azienda decide di servire e dei costi dei diversi servizi. Esso definisce le linee guida per il *pricing* operativo e se ne occupano il dipartimento di marketing e in parte il revenue manager.
2. **Pricing operativo:** applicazione dei prezzi → si occupa di applicare i prezzi sulla base della domanda e sul comportamento dei *competitors*. Questi ultimi infatti variano periodicamente, anche più volte al giorno, e quindi anche i prezzi devono adeguarsi di conseguenza. Ad occuparsi di questa fase è principalmente il revenue manager che ha il compito di massimizzare i ricavi seguendo la domanda e quindi ottimizzando i profitti in base a ciò che è stato stabilito nella fase precedente di *pricing* strategico.

Se il *pricing* strategico riguarda il *targeting* e i costi, il *pricing* operativo è influenzato dalla domanda e dai *competitors*. Il prezzo è dato dall'incontro tra la domanda e l'offerta e la segmentazione è necessaria per gestire la domanda. Infine, la concorrenza è un fattore fondamentale. L'orientamento alla concorrenza porta infatti le imprese a stabilire un prezzo in base a quello stabilito dai concorrenti più vicini al proprio *business*. In genere si stabilisce un prezzo simile a quello fissato dall'azienda leader del mercato ma questa strategia non è sempre vincente, infatti, molte imprese hanno applicato negli anni prezzi non in grado di coprire i costi e ha portato spesso a fallimenti. È infatti importante guardare i concorrenti quando si deve definire il prezzo di un bene o di un servizio ma bisogna impostare delle strategie che non sottovalutino le reazioni del mercato.

4.1.2 Approcci al *pricing*

- *Cost-plus* (basato sui costi)
- *Value-based* (basato sul valore)
- *Market-based* (basato sul mercato)

Figura 31: Approcci *pricing*

APPROCCIO	BASATO SU	IGNORA	PROMOSSO DA
<i>Cost-plus</i>	Costi	Clientela, concorrenza	Area finanza
<i>Value-based</i>	Clientela	Costi, concorrenza	Area marketing
<i>Market-based</i>	Concorrenza	Costi, clientela	Area commerciale

Fonte: Fazzini Marco (2008), *lo Yield Management*, Franco Angeli, Milano, 2008

Approccio basato sui costi

È il metodo più semplice e tradizionale in base al quale per assicurare l'equilibrio è necessario che il prezzo di vendita copra i costi e garantisca un margine.

In base a questo approccio è necessario determinare:

- Il costo pieno del prodotto o servizio: bisogna disporre di un sistema di contabilità direzionale che permette di determinare i costi diretti e indiretti per tipologia di prodotto o servizio
- Il *mark-up*: quantificarlo rappresenta la cosa più difficile in questo approccio. Il *mark-up* è il margine di guadagno che ci si attende dalla vendita di un prodotto o

servizio. Generalmente viene calcolato prendendo in considerazione il rischio, le caratteristiche del *business*, la stagionalità ecc., ma la difficoltà è data dalle diverse tariffe che richiedono quantificazioni differenti.

Questo metodo, nonostante la facilità di utilizzo, non prende in considerazione la concorrenza, le preferenze della clientela e le condizioni del mercato per cui non può essere utilizzato efficacemente in settori competitivi e da imprese con differenti strutture di costo.

Approccio basato sulla clientela o valore

Il prezzo di un bene o di un servizio viene determinato sul valore per il cliente o sulla base di quanto un cliente desidera acquistare qualcosa.

È un approccio che coglie le opportunità legate alla segmentazione della clientela e al successivo *targeting*. L'obiettivo è quello di predisporre delle tariffe in base alla clientela e quindi in base alle loro necessità e propensione al consumo.

È utilizzato nel caso di un oggetto da collezione o un incarico di consulenza perché è difficile se non impossibile determinare con certezza la corrispondenza tra prezzo praticato e disponibilità all'acquisto perché:

- “Sul mercato sono presenti più alternative,
- Possono subentrare fattori non ponderabili, quali convinzioni personali, orientamenti estetici e gusti che variano da persona a persona.” ⁽⁵⁶⁾

Approccio basato sul mercato

Questo metodo di basa sulle condizioni offerte dai *competitors*, il prezzo viene determinato comparandolo con i prezzi di vendita dei concorrenti.

Viene utilizzato dalle piccole aziende che adeguano i prezzi al leader del mercato di riferimento o in un mercato frammentato in cui si instaura un controllo reciproco o nel settore dei beni di base.

Inizialmente si è soliti offrire un prezzo basso rispetto alla concorrenza per attrarre nuovi clienti e man mano che il fornitore prende piede sul mercato alzare i prezzi.

⁽⁵⁶⁾ Fazzini Marco (2008), *lo Yield Management*, Franco Angeli, Milano, 2008

Spesso i prezzi sono orientati sulla concorrenza per far fronte a:

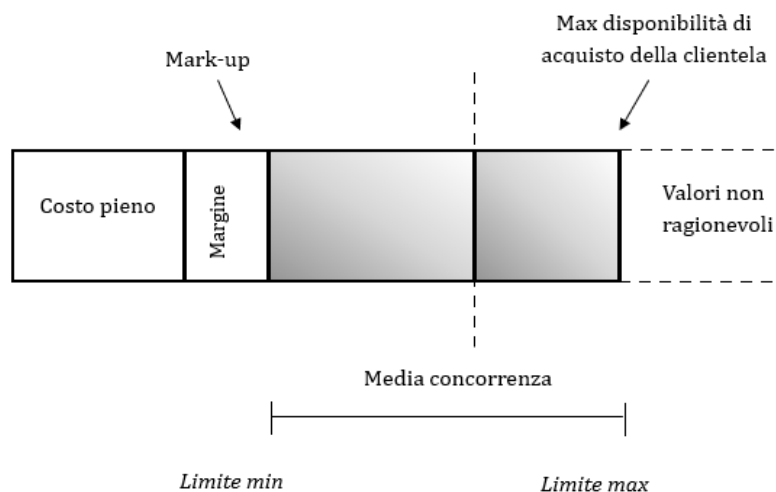
- Scarsa conoscenza della struttura dei costi e delle loro dinamiche. Questo avviene in particolare per prodotti innovativi, in tal caso ci si basa sulla domanda e sull'ambiente competitivo.
- Comportamenti imitativi. Spesso i prezzi vengono stabiliti in base alle azioni dei concorrenti e quindi si prende il ruolo di follower, infatti, è più semplice seguire l'esempio del leader di mercato.
- Elevata competitività. Si ha quando il mercato è caratterizzato da molti prodotti di qualità uniforme e la domanda mostra rilevante elasticità al prezzo.

Nella realtà questi tre approcci non sono alternativi ma sono una base per definire i prezzi tenendo conto di più variabili. Una volta rispettata la copertura dei costi, per ogni classe tariffaria è necessario fare un confronto con i fattori esterni quali la disponibilità a pagare dei clienti e le azioni della concorrenza.

4.1.3 La formazione dei prezzi

Come si evince dalla figura sottostante, sulla base dei tre approcci è possibile identificare un valore minimo e un valore massimo che rappresentano il range all'interno del quale il prezzo può subire oscillazioni.

Figura 32: Formazione del prezzo

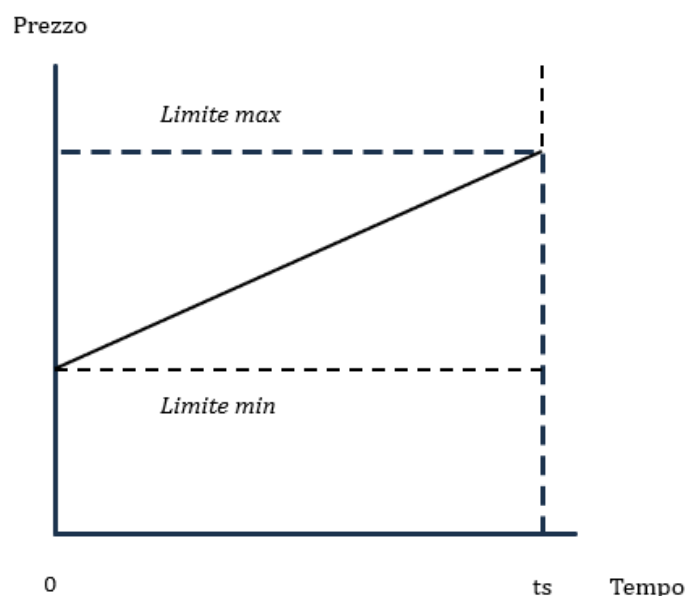


Fonte: Fazzini Marco (2008), *lo Yield Management*, Franco Angeli, Milano, 2008

Il limite minimo è dato dal prezzo che copre i costi e permette un piccolo *mark-up*. Il limite massimo invece è dato dalla massima disponibilità all'acquisto da parte dei clienti. Il prezzo praticato dai competitor dovrebbe trovarsi tra i due estremi e rappresentare quindi un valore intermedio. Il prezzo mediamente offerto dalle imprese che operano nello stesso contesto e con caratteristiche simili dovrebbe oscillare nel medesimo range. Se il prezzo medio della concorrenza è vicino al limite minimo vuol dire che viene offerto un prodotto o un servizio con un maggiore valore aggiunto e quindi i clienti riconoscendolo sono disposti a pagare un importo superiore a quello del mercato.

Prendiamo ora in considerazione anche un secondo fattore determinante nel prezzo: il *timing*. Maggiore è la distanza temporale tra il giorno della prenotazione e quella del servizio, minore è la tariffa. Questo metodo è utilizzato principalmente dalle compagnie aeree low cost.

Figura 33: Correlazione tra prezzo e tempo



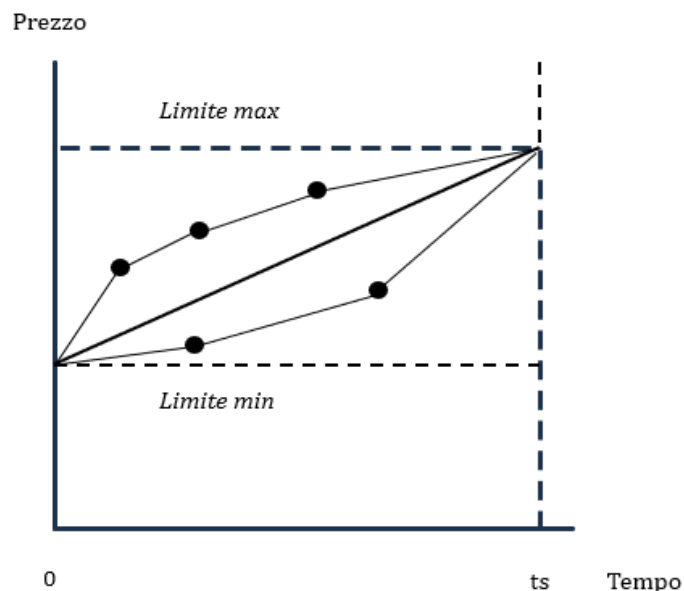
Fonte: Fazzini Marco (2008), lo Yield Management, Franco Angeli, Milano, 2008

Nell'immagine è espressa la correlazione teorica tra prezzi e tempo. Dal momento iniziale (0) al momento finale (t_s) il valore del prezzo aumenta progressivamente.

Nella realtà di tutti i giorni la curva non è così lineare in quanto diversi fattori endogeni ed esogeni la influenzano.

Nella figura sottostante invece sono rappresentate due possibili evoluzioni dei prezzi rispetto alla retta teorica.

Figura 34: Evoluzione dei prezzi



Fonte: Fazzini Marco (2008), lo Yield Management, Franco Angeli, Milano, 2008

Nel grafico la linea superiore corrisponde alla fase di alta stagione in cui i prezzi sono più alti mentre quella inferiore rappresenta lo sviluppo dei prezzi in bassa stagione.

4.1.4 La discriminazione dei prezzi

Raramente la domanda è uniforme in quanto muta in base alla segmentazione dei clienti e alle loro preferenze. La discriminazione dei prezzi ha come obiettivo quello di massimizzare i ricavi.

Secondo il professor Fazzini: “L'articolazione in classi tariffarie impone l'identificazione di più prezzi da associare a ciascuna di esse, così da rispondere alle diverse aspettative della clientela e, allo stesso tempo, massimizzare la redditività complessiva.”⁽⁵⁷⁾

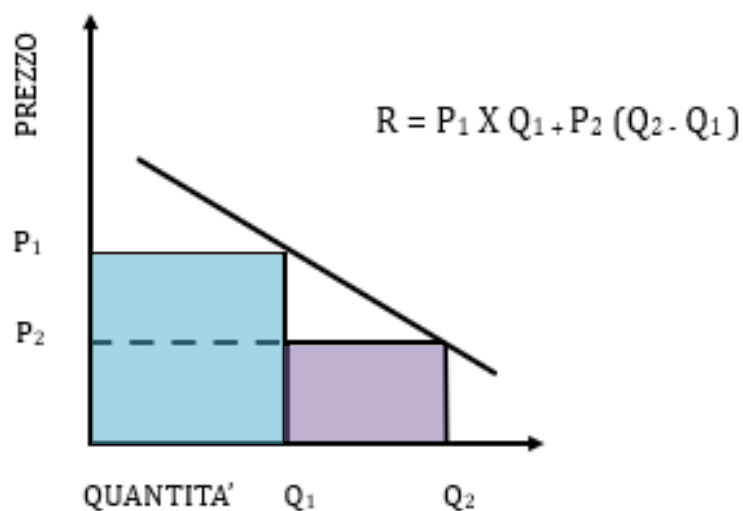
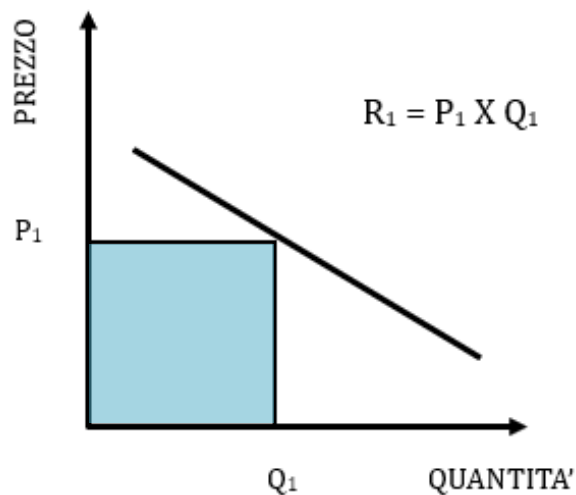
Ciò permette quindi ad un'azienda di cogliere le diverse opportunità del mercato.

⁽⁵⁷⁾ Fazzini Marco (2008), lo Yield Management, Franco Angeli, Milano, 2008

Per controllare il beneficio ottenuto dalla discriminazione dei prezzi si può confrontare il rendimento che si ottiene se si applica un solo prezzo con quello che si realizza quando si opta per prezzi differenziati.

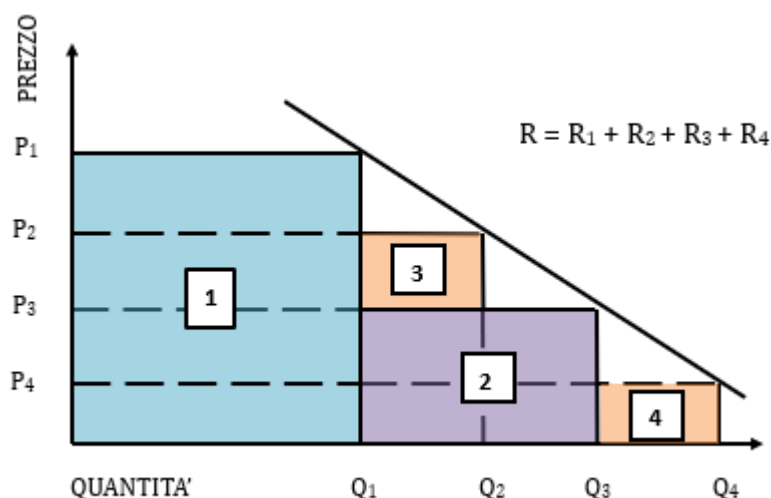
Le figure sottostanti hanno lo scopo di far notare la differenza di ricavi che si ottiene proponendo due o più prezzi differenti.

Figura 35: Ricavi che si potrebbero ottenere con l'introduzione di un nuovo



Fonte: Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

Figura 36: Massimizzazione dei ricavi attraverso la discriminazione dei prezzi



Fonte: Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

Sei sono le regole principali per una discriminazione ottimale dei prezzi:

- **prezzo di mercato:** una volta stabiliti i segmenti di mercato in base alla propensione di spesa e al comportamento di acquisto, le diverse tariffe sono impostate in funzione dei prezzi adottati dal mercato;
- **flessibilità:** le diverse classi tariffarie vengono impostate in base al comportamento dei consumatori e all'ambiente competitivo;
- **separazione:** è necessario che i segmenti siano separati tra loro in modo da non consentire ai clienti che hanno una maggiore propensione di spesa di accedere a dei prezzi più bassi;
- **comprensibilità:** la struttura tariffaria deve essere di facile comprensione, in modo da essere semplicemente esposta ai clienti e soprattutto capita e accettata da questi ultimi;
- **maneggevolezza:** il dipartimento di Revenue Management, l'amministrazione e i canali distributivi devono poter gestire in modo semplice la struttura dei prezzi;
- **degressività:** la struttura tariffaria è costruita in modo tale da spingere il consumatore a passare alla classe superiore piuttosto che a quella inferiore.

Per permettere la diversificazione dei prezzi, per diversi segmenti sono stati implementati alcuni strumenti. Ad esempio, nel settore aereo e alberghiero sono diffuse le barriere di prenotazione (*booking*):

- restrizioni nei giorni festivi in modo riservare la disponibilità al segmento *leisure* piuttosto che *business*,
- *discounting* (sconto) controbilanciato dall'obbligo di prenotare con un certo anticipo rispetto alle date del servizio,
- *discounting* (sconto) collegato a diverse condizioni di rimborsabilità per cancellazioni o modifiche nelle prenotazioni.

Diverso è il caso di *pricing* dinamico per i beni stagionali o con vita limitata come avviene per i generi alimentari deperibili, per collezioni di moda o componenti tecnologiche. In questo caso lo scopo è quello di eliminare le giacenze prima che i beni diventino obsoleti o che venga raggiunta la data di scadenza. A tal fine viene applicata una scontistica che permette anche ai segmenti più sensibili al prezzo di acquistare i prodotti.

- **Modelli di *pricing* dinamico per singoli prodotti senza rifornimento:** questo modello è applicabile in quei settori in cui si producono prodotti altamente deperibili, stagionali o soggetti ad obsolescenza con lo scopo di ottimizzare i diversi livelli di prezzo che verranno applicati nel corso dell'arco temporale preso in considerazione.
- **Modelli di *pricing* dinamico per singoli prodotti con rifornimento:** in questo modello vi è la possibilità di rifornimento e per questo motivo il caso è più complicato perché oltre alle decisioni di prezzo devono essere prese anche quelle relative al rifornimento dell'offerta.
- **Modelli di *pricing* dinamico multiprodotto e multirisorsa:** se i modelli appena descritti si focalizzano su un prodotto, i modelli di *pricing* dinamico multiprodotto e multirisorsa prendono in considerazione più prodotti e risorse che creano sinergie nella produzione di prodotti e servizi. La strategia di prezzo per un prodotto non può ignorare gli effetti che le variazioni di prezzo hanno sulla domanda degli altri prodotti con il quale condivide parte delle risorse come l'utilizzo di uno stesso macchinario o di una stessa materia prima. Anche quando

si parla di prodotti complementari o sostitutivi una variazione di prezzo può avere un impatto diretto sulla domanda del bene complementare o succedaneo. Quindi questi modelli di *pricing* dinamico multiprodotti e multirisorsa si basano su funzioni di domanda e restrizioni sull'uso di capacità comuni disponibili.

Alcuni settori, come quello della vendita al dettaglio, utilizzano il Revenue Management basato sul prezzo, al contrario altri settori, come le compagnie aeree, utilizzano il Revenue Management basato sulle quantità. Alcune aziende sono solite utilizzare un mix di tecniche anche se la tecnica più utilizzata è quella basata sul prezzo.

Il Revenue Management basato sulla quantità opera razionando la quantità venduta a diversi prodotti o segmenti di clienti, ma il razionamento porta a una riduzione delle vendite limitando l'offerta. Se si ha flessibilità nei prezzi si possono ridurre le vendite aumentando il prezzo. In questo modo si realizza la stessa funzione di riduzione della quantità del razionamento ma in modo più redditizio perché si aumenta il prezzo e si riducono le vendite e quindi allo stesso tempo aumentano le entrate. Per questo motivo il razionamento basato sul prezzo è più semplice, più redditizio e preferito.

Alcuni esempi di prezzi dinamici sono:

- ***Style-Goods Markdown Pricing***: i venditori di articoli stagionali, come quelli di abbigliamento, utilizzano spesso i prezzi ribassati in modo da eliminare le giacenze prima della fine della stagione. Questo è appunto tipico nella vendita al dettaglio di abbigliamento, tecnologia, alimenti deperibili e articoli sportivi. Il motivo di questa riduzione dei prezzi è dovuto al fatto che le merci deperiscono o hanno un valore di recupero basso una volta terminata la stagione; per cui le aziende sono incentivate a vendere le scorte anche a un prezzo minore piuttosto che perderle.

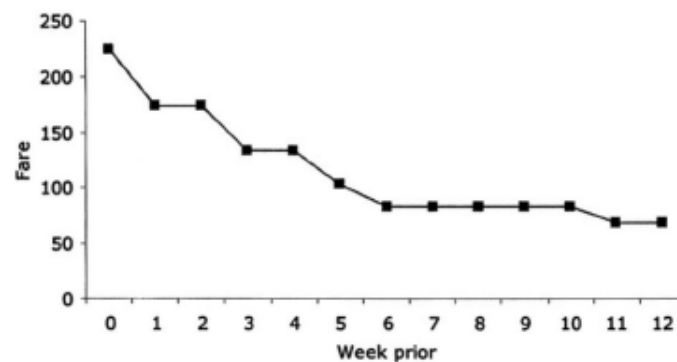
Talluri Kalyan e Van Ryzin Garrett nel libro "*The theory and practice of Revenue Management*" scrivono che per i prezzi ribassati "una spiegazione, proposta da Lazear e Pashigan e Bowen, è che i rivenditori non sono sicuri di quali prodotti saranno apprezzati dai clienti. Pertanto, inizialmente le imprese fissano prezzi elevati per tutti gli articoli. I prodotti popolari sono quelli per i quali i clienti hanno prezzi di prenotazione elevati; quindi, si esauriscono al prezzo iniziale elevato. L'impresa identifica quindi gli articoli rimanenti come prodotti a basso

prezzo di prenotazione e li svaluta. In questa spiegazione, la fissazione dei prezzi al ribasso funge da forma di apprendimento della domanda.”⁽⁵⁸⁾

I ribassi inoltre portano quei clienti che hanno una maggiore disponibilità a pagare ad acquistare in anticipo un prodotto per poterlo utilizzare per tutta la stagione o per essere i primi a possederlo come succede spesso per gli strumenti elettronici. Il ribasso serve quindi a segmentare il mercato e a dividere i consumatori più sensibili al prezzo e quelli meno sensibili.

- **Discount Airline Pricing:** anche le compagnie aeree utilizzano RM basate sui prezzi che non comportano riduzioni di prezzo ma spesso degli aumenti nel tempo. Dalla figura sottostante si evince l'evoluzione dei prezzi per un volo di una compagnia aerea in base alla settimana in cui viene effettuata la prenotazione rispetto al giorno della partenza. Ovviamente i prezzi aumentano nelle ultime settimane prima della partenza.

Figura 37: Evoluzione dei prezzi in funzione del giorno di arrivo/ partenza



Fonte: Talluri Kalyan T., Van Ryzin Garrett J. (2004), *The theory and practice of Revenue Management*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 2004

- **Consumer-Packaged Goods Promotions:** le promozioni sono riduzioni di prezzo temporanee, quindi di breve periodo, utilizzate per la vendita di beni di consumo. Sono solite sui prodotti di consumo confezionati come ad esempio il sapone, le merendine, il caffè e i pannolini.

⁽⁵⁸⁾ Talluri Kalyan T., Van Ryzin Garrett J. (2004), *The theory and practice of Revenue Management*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 2004

L'acquisto frequente di questi prodotti ha implicazioni importanti sui prezzi e sulle promozioni.

Si possono distinguere due categorie di promozioni:

- al dettaglio: possono essere pubblicizzate (solitamente vi sono pure delle esposizioni temporanee in negozio) o non pubblicizzate. La promozione può assumere diverse forme, infatti può consistere in uno sconto, un coupon, un extra gratuito o un “*multibuy*” vale a dire uno sconto per più prodotti confezionati insieme.
- commerciali: solitamente sono sotto forma di *off-invoice* vale a dire una percentuale di sconto sull'importo ordinato durante il periodo della promozione.

4.1.5 Tipologie di prezzi

Sono tre le principali modalità di individuazione del prezzo:

- prezzi finalizzati a obiettivi particolari (*Prestige, skimming, penetration pricing*);
- prezzi basati sui costi attraverso metodi e tecniche come *break even point, markup* e margine di contribuzione;
- prezzi orientati al mercato (di cui si è parlato in “Approccio basato sul mercato”).

In merito ai prezzi finalizzati a obiettivi particolari:

- ***Penetration pricing***: l'impresa può fissare dei prezzi aggressivi in modo da stimolare la domanda e cercare di penetrare una parte molto ampia del mercato. Un ampio numero di clienti permette di aver fin da subito una buona quota di mercato. Mantenere i prezzi bassi consente di scoraggiare i nuovi competitor ad entrare nel mercato. Questa tipologia di presenta quindi le seguenti caratteristiche:
 - un prezzo iniziale relativamente basso in modo tale da stimolare lo sviluppo del prodotto e acquisire una buona fetta di pubblico;
 - È possibile applicarlo con una domanda elastica;
 - Una maggiore produzione equivale a una minore incidenza dei costi di produzione;
 - Prevede un breve isolamento del prodotto e una barriera della concorrenza abbattibile.

- **Skimming pricing:** si ha quando l'azienda decide di fissare dei prezzi iniziali elevati in modo da ottenere una selezione dei clienti poco sensibili al prezzo e che sono disposti a spendere cifre più elevate per il valore percepito del prodotto. Questa strategia è efficace nel breve periodo, nel lungo infatti è necessario una riduzione del prezzo per aprirsi a segmenti più sensibili al prezzo.
- **Prestige price:** è una strategia di prezzo utilizzata dalle aziende che producono prodotti e servizi di lusso. Il prezzo elevato è uno strumento per il posizionamento del prodotto, è un elemento caratterizzante e difficilmente modificabile.

Per quanto riguarda la seconda categoria, ossia i prezzi basati sui costi, si è detto precedentemente che in questo caso il prezzo è dato dalla somma dei costi sostenuti per la realizzazione di un prodotto/ servizio e un *mark-up*.

La determinazione del *mark-up* è influenzata dalle scelte gestionali dell'azienda. Alcune aziende sono solite applicare un ricarico medio uguale su tutti i propri prodotti o servizi, altre imprese invece decidono di differenziarlo in base alla tipologia di prodotto o alle decisioni strategiche. In contesti caratterizzati da forte concorrenza il markup è basso, ma essendo comunque un componente stabilito autonomamente da ogni impresa può raggiungere qualsiasi importo.

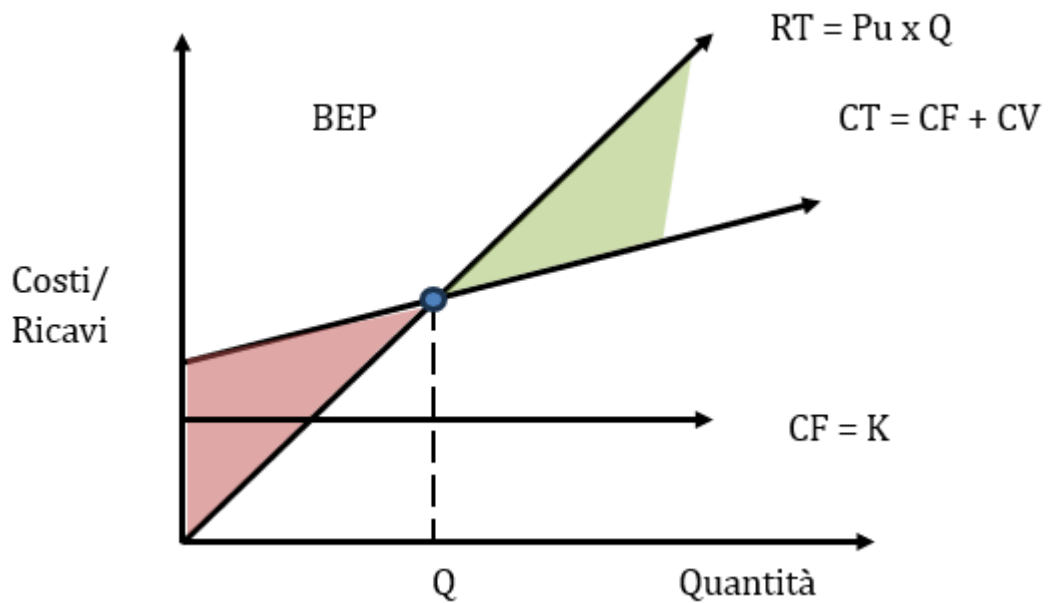
L'analisi del *break-even point* (BEP) o del punto di equilibrio permette all'azienda di stabilire, dato un prezzo e la quantità di prodotti venduti, quando i ricavi eguagliano i costi. Come si evince dall'immagine sottostante quando viene superato il punto di pareggio l'azienda produce un guadagno mentre, al contrario, sotto il punto di equilibrio l'azienda sarà in perdita.

La formula del BEP è: (59)

$$\mathbf{BEP = CF / (Pu - Cvu)}$$

(59) Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

Figura 38: Rappresentazione del *break-even point*



Fonte: Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

Questo metodo è spesso utilizzato dalle aziende che presentano elevati costi fissi come gli hotel.

L'analisi è finalizzata a:

- determinare il prezzo di vendita in base ai costi sostenuti dato un preciso volume di vendite,
- individuare i volumi di fatturato o produzione essenziali per ottenere un profitto,
- permettere all'azienda di facilitare le scelte relative alla gestione dei prezzi, dei volumi, dei costi, indicando come incognita la variabile su cui indagare.

Questo metodo però presenta anche dei limiti, Infatti è un'analisi approssimativa, non considera le economie di scala e le eventuali attività e vendite stagionali, inoltre è difficile da utilizzare nelle imprese multiprodotto e i prezzi di vendita sono presupposti costanti che non prendono in considerazione gli sconti o le promozioni.

Per quanto riguarda invece il margine di contribuzione si rimanda al paragrafo successivo "I costi e il margine di contribuzione".

Prendendo in considerazione gli hotel, vengono presentate le diverse possibili tariffe:

- **Rack rate (tariffe pubbliche):** sono le tariffe massime che un albergo può praticare sul mercato. Non vi sono limiti in quanto ogni hotel le può definire a sua discrezione. È necessaria però una dichiarazione annuale agli enti abilitati con l'esposizione del tariffario alla reception e in ogni camera. Come le altre tariffe, anche le tariffe pubbliche possono variare in base alla tipologia di camera, alla stagionalità o a particolari eventi.
- **Tariffa Standard:** è il prezzo che viene comunemente applicato ed è solitamente raffigurabile nella tariffa massima che i clienti sono disposti a pagare per un determinato servizio.
- **Tariffa Corporate (aziendale):** è il prezzo stabilito appositamente per il segmento *business*. Si tratta generalmente di una tariffa fissa, contrattata, vantaggiosa per le aziende clienti.
- **Mice:** si tratta delle tariffe *meeting* o congressuali e sono stabilite per i PCO (*Professional Congress Organizer*). Possono essere definite annualmente o ad hoc e prevedere dei servizi come la ristorazione, attrezzature speciali o servizi di traduzione.
- **Gruppi:** si tratta di fasce di prezzo dedicate ai gruppi e quindi ai clienti identificati come un'unica entità costituita da almeno 15 partecipanti.

Figura 39: Segmentazione dei gruppi

<i>SMERFs</i>	<i>Sotto Segmentazione diffusa tra gli operatori</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Social • Military • Educational • Religious • Fraternal 	<ul style="list-style-type: none"> • Terza età/ adulti/ adolescenti/ bambini • T.O./T.A./PCO/associazioni • Religiosi, sportivi, studenti • Eventi/ manifestazioni • Meeting (convention, incentive etc.)

Fonte: Locane Pantaleone Daniele (2009) *Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi*, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

- **Inclusive Tours:** queste tariffe si riferiscono al settore dell'intermediazione vale a dire i *tour operator* e le agenzie di viaggi. Solitamente non sono commissionabili

ma sono nette, sono predisposte per una distribuzione su catalogo sotto forma di pacchetti di viaggio comprensivi di altri servizi come il viaggio e i trasferimenti.

- **Tariffe speciali:** sono realizzate per specifici servizi al fine di stimolare la domanda in periodi di bassa stagione o per attrarre quei segmenti che altrimenti non utilizzerebbero i servizi. Ad esempio, ci sono tariffe dedicate alle associazioni, alle famiglie e le tariffe weekend.

Durante l'esercizio di un'attività i prezzi possono subire delle modifiche. I prezzi vengono "aggiustati" seguendo il principio di ottimizzazione.

- **Markdown pricing** (*last minute* e svendite): la pratica *last minute*, di cui si è già accennato prima, deriva dalla deperibilità dell'offerta, in questi casi infatti quando un prodotto non viene venduto in tempo è perso e lo è pure il guadagno. Con l'avvicinarsi della scadenza di un prodotto o servizio aumenta la propensione al *discounting*, vale a dire ricorrere all'applicazione di sconti per ridurre l'invenduto. Le aziende solitamente propongono prezzi vicini ai costi totali per ottenere un ricavo anche se basso che è sempre preferibile a un ricavo perduto per sempre. Un'azione ancora più drastica è quella di vendere sottocosto, in questo caso il prezzo di vendita è inferiore ai costi totali ma copre almeno i costi fissi.
- **Prezzi promozionali:** consiste nell'apportare delle modifiche temporanee ai prezzi abbassandoli rispetto al prezzo standard. Questo comportamento è utilizzato per esempio per aumentare i flussi di turisti in bassa stagione o per liquidare un prodotto difficile da vendere.
- **EDLP** (*Every day low price*): consiste nell'abbassare i prezzi in modo permanente definendo la quantità di inventario da allocare e quindi non di offrire temporaneamente prezzi più bassi per le unità di inventario o una parte di esse. Questa strategia però non è ottimale in quanto l'immagine dell'azienda può essere compromessa e la reazione dei competitor potrebbe portare una guerra di prezzi.
- **Prezzi psicologici:** questa pratica si basa sull'osservazione del comportamento d'acquisto dei clienti, sulla loro percezione dei prezzi e sull'influenza di questi sulle decisioni. È una strategia utilizzata dall'azienda per condizionare a proprio vantaggio il cliente; si utilizzano spesso prezzi come 0,99 euro invece di 1 euro,

9,99 euro invece di 10 euro e, nonostante la minima differenza di 0,01 euro, la percezione del cliente è diversa. A volte vengono aumentate le cifre finali del prezzo come, ad esempio, da 9,90 euro a 9,95 euro in quanto il consumatore tende ad arrotondare il prezzo e a non considerare le cifre finali. Vi sono quindi diverse tecniche che vengono utilizzate per rendere attraenti i prezzi.

Figura 40: Esempi di prezzi che attraggono i clienti

Livello di prezzo in euro	Tipologia di prezzo		
	<i>Esatto o frazioni</i>	<i>Psicologici</i>	<i>Non attraente</i>
Fino a 1	*,*0; *,*5	*,*9	*,XX
Da 1 a 5	*,00; *,Y0	*,90; *,*9	*,XX
Oltre 5	*,00; *,50	*,90	*,XX
In tabella si riportano le 2 cifre decimali del prezzo in euro: X è una cifra diversa da 0,5 o 9; Y è un numero tra 1 e 8			

Fonte: Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

- **PSM (*Price Sensitivity Measurement*)**: attraverso questa tecnica le aziende cercano di valutare in anticipo la percezione dei prezzi da parte dei consumatori prima di stabilire una struttura tariffaria. Questo metodo permette di comprendere in che modo i clienti sono influenzati dal rapporto qualità prezzo stabilendo un equilibrio tariffario.

Anche in passato alcune aziende, come *Taco Bell* nell'industria del *fast food* e Lewis e Sheomaker nel settore alberghiero, hanno applicato il PSM per determinare la gamma dei prezzi in base alla propensione alla spesa e alla percezione della qualità di un prodotto o servizio da parte dei clienti.

4.2 I costi e il margine di contribuzione

4.2.1 I costi

Lo scopo del RM è quello di massimizzare i profitti, dati sinteticamente dalla differenza positiva tra il totale dei ricavi e quello dei costi.

Il costo per definizione è “la misura di ciò che deve essere impegnato per ottenere la disponibilità o la proprietà di un bene o la prestazione di un servizio.” ⁽⁶⁰⁾

È possibile classificare i costi secondo diversi parametri.

In base al momento in cui si effettua il calcolo:

- **costi preventivi:** vengono calcolati prima della produzione del bene o dell'erogazione del servizio,
- **costi consuntivi:** sono calcolati successivamente alla produzione del bene o all'erogazione del servizio.

Sulla base dei dati a disposizione:

- **costi standard:** sono quelli individuati sulla base di ipotesi e condizioni poste per i calcoli;
- **costi effettivi:** sono quelli che vengono individuati osservando la realtà, successivamente alla produzione di beni o erogazione di servizi.

In base all'output per cui vengono impiegati i fattori produttivi:

- **costi speciali:** sono specifici per la produzione di un determinato prodotto. “I costi aziendali possono essere imputati in modo oggettivo e quindi senza la necessità di attribuzioni discutibili a un particolare reparto/ prodotto aziendale.” ⁽⁶¹⁾ Un esempio è il costo del lavoro della governante di un hotel.
- **costi comuni:** “si definiscono comuni in quanto riguardano, contemporaneamente, un insieme di oggetti” ⁽⁶²⁾; sono quindi i costi non riferibili ad uno specifico prodotto/reparto. Questa tipologia di costi a sua volta si suddivide in costi specializzati e non specializzati. I primi riguardano “costi che,

⁽⁶⁰⁾ <https://www.treccani.it/vocabolario/>

⁽⁶¹⁾ ⁽⁶²⁾ Avi Maria Silvia (2023), Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios, American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management, Vol. 4 n., pp.1-31

pur mancando un collegamento diretto con i reparti/prodotti, sono riconducibili ai diversi oggetti di interesse attraverso parametri sufficientemente oggettivi”,⁽⁶³⁾ come l'energia elettrica.

I costi comuni non specializzati “sono componenti negativi di reddito imputabili e vari dipartimenti solo a causa dell'utilizzo di parametri soggettivi e quindi discutibili”,⁽⁶⁴⁾ ne sono degli esempi l'assicurazione volontaria e l'ammortamento degli immobili.

In base al modo in cui i costi si riferiscono alla produzione e ai singoli output:

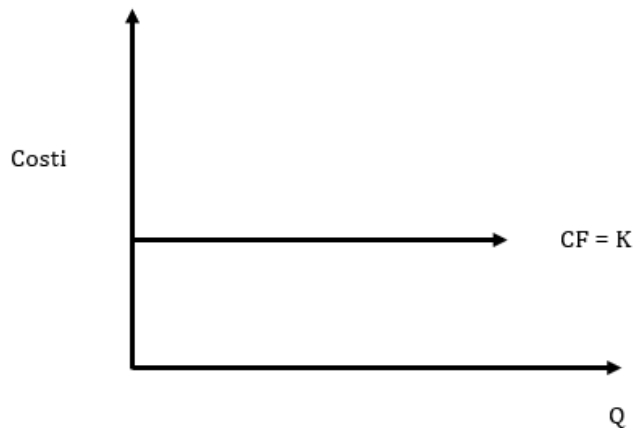
- **Costi indiretti:** sono quelli non attribuibili direttamente ad un determinato bene per cui sono necessarie ipotesi e approssimazioni. Ne fanno parte i costi speciali e quelli comuni; ad esempio, sono costi indiretti in una struttura ricettiva, il servizio ristorante, il servizio per il collegamento da e per l'aeroporto, pedaggi, tasse aeroportuali eccetera.
- **Costi diretti:** sono quelli che si riferiscono a un determinato bene ed è possibile individuarli misurando i consumi effettivamente necessari per la sua produzione. Questi costi possono essere suddivisi in base alle funzioni aziendali in costi generali industriali, costi generali commerciali, costi generali di amministrazione e oneri finanziari e tributari.

Sulla base della relazione tra il costo e il volume di produzione è possibile distinguere i costi fissi, i costi variabili e i costi misti.

- **costi fissi:** sono quelli che non variano al variare della quantità prodotta in quanto sono legati alla struttura aziendale indipendentemente dalla produzione. Ne sono degli esempi i costi del personale e quelli per l'affitto.
- **costi variabili:** sono quelli che variano proporzionalmente al variare della quantità prodotta o del servizio erogato. Ne sono degli esempi i costi per le materie prime, il carburante e le manutenzioni ordinarie.

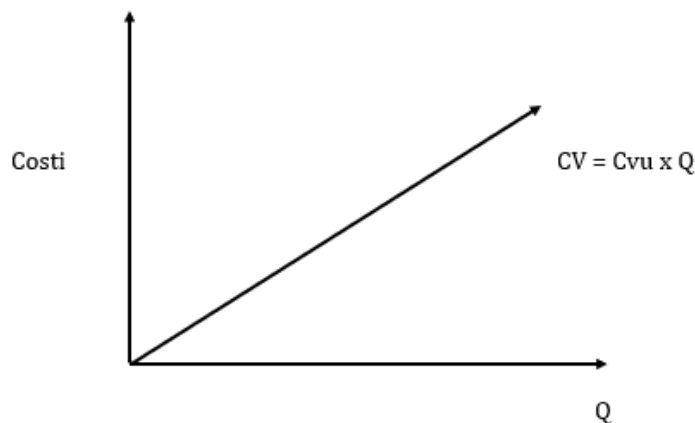
⁽⁶³⁾ ⁽⁶⁴⁾ Avi Maria Silvia (2023), Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios, American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management, Vol. 4 n., pp.1-31

Figura 41: Rappresentazione dei costi fissi



Fonte: Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

Figura 42: Rappresentazione dei costi variabili



Fonte: Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

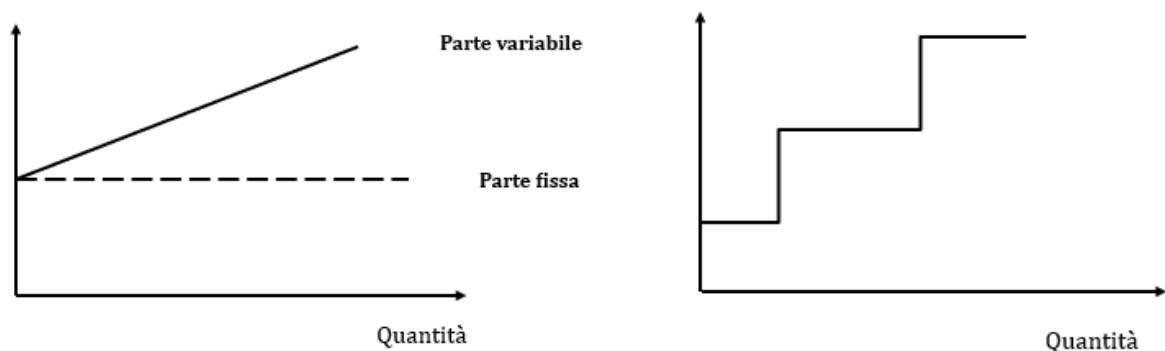
- **costi misti o semi-variabili:** sono i costi che aumentano all'aumentare del volume della produzione ma non proporzionalmente e possono essere scomposti in una componente variabile ed una fissa.

Vi sono due categorie: la prima (immagine a sinistra) dove il costo fisso è visibilmente separato dal costo variabile, la seconda (immagine a destra) è chiamata "a gradini" perché vi è "un andamento che per piccole quantità

identifica un costo fisso che, ogni volta che viene superato uno specifico limite quantitativo, subisce un repentino aumento fino ad un livello di costo più elevato.” (65)

Ad esempio, le utenze che prevedono un addebito periodico fisso e un costo variabile in base al consumo effettivo.

Figura 43: I costi misti



Fonte: Avi Maria Silvia (2023), Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios, American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management, Vol. 4 n., pp.1-31.

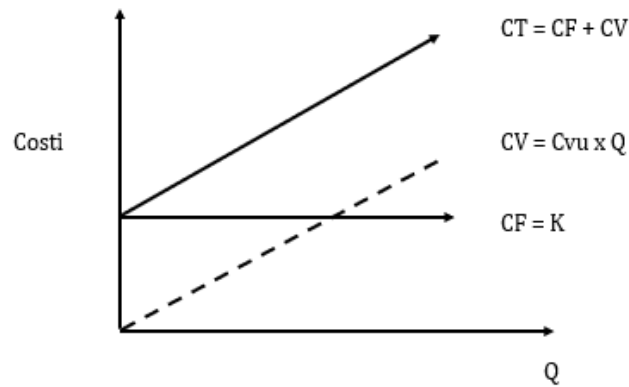
Questa suddivisione vale per un orizzonte temporale di breve termine con una determinata capacità produttiva, infatti, se si guarda al medio-lungo termine inevitabilmente i costi aziendali variano e la capacità produttiva non rappresenta un vincolo ma una scelta primaria e fondamentale.

Altre definizioni di costo che invece derivano dall'economia sono:

- **costi medi:** sono i costi totali diviso il livello di attività;
- **costi marginali:** misurano la variazione dei costi di produzione che deriva dalla fabbricazione o dalla produzione di un'unità aggiuntiva di prodotto;
- **costi totali:** sono dati dalla somma dei costi fissi e variabili per un certo livello di attività.

(65) Avi Maria Silvia (2023), Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios, American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management, Vol. 4 n., pp.1-31

Figura 44: Rappresentazione dei costi totali



Fonte: Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

Infine, un'ulteriore classificazione dei costi è basata sui diversi momenti in cui essi vengono sostenuti:

- **costo primo:** comprende l'insieme dei costi dei fattori produttivi direttamente imputabili a un determinato bene. È oggettivo perché di immediata individuazione, ma anche parziale perché non considera alcuni costi che spesso sono rilevanti. Comprende le materie prime, la manodopera diretta e le lavorazioni eseguite da terzi.
- **costo industriale:** aggiunge al costo primo una quota di costi generali industriali vale a dire quei fattori impiegati indirettamente per ottenere un prodotto. È rivolto principalmente al settore manifatturiero piuttosto che ai servizi. Ne sono esempi l'energia elettrica, le manutenzioni e l'ammortamento degli impianti.
- **costo complessivo:** è dato dalla somma di tutti i fattori produttivi onerosi. Prendendo in considerazione il costo industriale si somma una quota di spese generali non legate direttamente alla produzione come i costi del dipartimento amministrativo, commerciale e altri oneri finanziari e tributari. Questa tipologia di costo permette di stabilire il minimo prezzo di vendita al di sotto del quale l'impresa potrebbe subire delle perdite; infatti, se il prezzo è minore del costo complessivo si avrà una perdita, se il prezzo è uguale al costo complessivo nessuna redditività, mentre se il prezzo sarà superiore al costo complessivo si avrà un guadagno.

- **costo economico tecnico:** aggiunge al costo complessivo i costi figurativi vale a dire gli oneri non rilevati in sede di contabilità generale ma che sono utili quando si svolge un'analisi di convenienza economica. Si tratta di costi non realmente sostenuti ma che comunque concorrono all'attività produttiva. Ne sono degli esempi i compensi figurativi per l'opera prestata o per il rischio imprenditoriale e i fitti figurativi sugli immobili quando i fabbricati di proprietà vengono utilizzati per l'attività economica senza canoni d'affitto.

Figura 45: Configurazione dei costi

CONFIGURAZIONI	COMPOSIZIONI	RISULTATI
Costo primo	costi diretti di produzione	Ricavi - costo primo = margine di contribuzione
Costo di produzione	costo primo + costi generali di produzione	Ricavi - costo di produzione = utile lordo di produzione
Costo complessivo	costo di produzione + spese generali non legate alla produzione	Ricavi - costo complessivo = utile d'esercizio
Costo economico-tecnico	costo complessivo + costi figurativi	Ricavi - costo economico tecnico = profitto di impresa

Fonte: Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

Quindi il costo unitario di un prodotto comprensivo di tutti i costi (costo pieno) è dato dalla somma di tre elementi di base:

- **Costo unitario variabile:** è dato dalla sommatoria dei costi variabili unitari presenti nel bene considerato.
- **Quota unitaria dei costi fissi speciali:** “deriva dalla distribuzione del costo fisso speciale per la quantità prodotta dell'oggetto di interesse durante il periodo considerato.”⁽⁶⁶⁾
- **Quota unitaria dei costi fissi comuni:** in questo caso la suddivisione dei costi fissi comuni avviene obbligatoriamente attraverso parametri soggettivi.

⁽⁶⁶⁾ Avi Maria Silvia (2023), Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios, American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management, Vol. 4 n., pp.1-31

4.2.2 Il margine di contribuzione

Il margine di contribuzione (Mdc) permette all'azienda di stabilire la profittabilità dei prodotti e servizi offerti e quindi quali prodotti o servizi sono più remunerativi.

L'Mdc unitario è dato dalla differenza tra il prezzo unitario e il costo variabile unitario per la produzione/vendita di un'unità di prodotto/servizio.

$$\mathbf{Mdc} = \mathbf{Pu-Cvu} \quad (67)$$

Il margine di contribuzione unitario è il contributo che la vendita di ogni unità di prodotto o servizio apporta alla copertura dei costi fissi dell'impresa.

Tre sono i possibili risultati:

- **Mdc < 0**: in questo caso il prezzo unitario è inferiore al costo variabile e quindi il ricavo ottenuto non è sufficiente alla copertura dei costi variabili sostenuti per la sua produzione;
- **Mdc > 0**: il prezzo unitario è maggiore del costo variabile e quindi il ricavo della vendita di un bene copre il costo variabile e permette di coprire i costi fissi di impresa;
- **Mdc = 0**: il prezzo unitario è uguale al costo variabile e quindi il ricavo ottenuto copre i costi variabili ma non permette di partecipare alla copertura dei costi fissi.

L'Mdc unitario però non può essere utilizzato per prendere decisioni in quanto non dimostra a livello globale la capacità del prodotto di coprire i costi fissi. Ci sono solo tre casi eccezionali in cui è possibile utilizzare il margine di contribuzione per fini decisionali, quando:

- si ha un margine di contribuzione unitario negativo,
- l'impresa è monoprodotto,
- l'impresa si trova a decidere di scegliere di vendere tra più beni contrassegnati dalle esatte quantità di vendita e quindi in questo caso l'elemento discriminante è il margine di contribuzione unitario.

(67) Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009

Per massimizzare la redditività complessiva di un'impresa bisogna quindi introdurre il concetto margine di contribuzione di primo livello.

Il margine di contribuzione di primo livello, anche chiamato margine di contribuzione puro, è dato dalla differenza tra i ricavi di vendita e i costi variabili direttamente collegati alla produzione; rientrano i costi dei materiali, la manodopera per creare il prodotto o servizio e le lavorazioni esterne.

(68)

$$\text{MdC di 1° livello} = \text{Ricavi} - \text{Costi dei materiali} + \text{costi per la manodopera} + \text{lavorazioni esterne}$$

Esso viene utilizzato per prendere decisioni a breve termine il che significa:

- decisioni che non incidono sulla struttura aziendale,
- che assume anche il significato di immediato, ossia che “nel momento in cui il gestore viene a conoscenza dell'informazione; può, automaticamente e immediatamente, prendere la decisione più conveniente”. (69)

Il margine di primo livello viene perciò utilizzato per quattro decisioni importanti che rientrano nel novero delle azioni del revenue manager:

- accettare o non accettare un ordine,
- scegliere tra più ordini,
- scegliere tra la decisione di vendere quantità elevate a prezzi bassi o quantità limitate a prezzi alti.
- individuare il mix di vendita ottimale.

Una volta calcolato il margine di primo livello è possibile calcolare quello di secondo livello sottraendo al primo i costi fissi specifici.

(70)

$$\text{MdC di 2° livello} = \text{MdC di 1° livello} - \text{Costi fissi specifici}$$

(68) (69) (70) Avi Maria Silvia (2023), Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios, American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management, Vol. 4 n., pp.1-31

4.3 I clienti e il Revenue Management

Le tecniche di Revenue Management devono prendere in considerazione non solo i fattori economici in fase di determinazione dei prezzi ma anche dei fattori comportamentali.

Molti studi hanno osservato come il concetto di equità sia fondamentale nel processo decisionale economico.

L'equità viene percepita rispetto a quello che è chiamato prezzo di riferimento che è quello che il cliente si aspetta di pagare; le riduzioni rispetto a questo prezzo sono ben accolte, al contrario importi superiori generano uno scontento.

Importante è inoltre valutare l'impatto del RM sulla fiducia dei consumatori. È necessario che ci sia rapporto di fiducia tra il cliente e il venditore. Nel caso in cui vi sia un'assenza di fiducia e di equità percepita è probabile che i consumatori non acquistino più e che generino addirittura un passaparola negativo.

Secondo diverse ricerche i consumatori ritengono le pratiche di RM come opportunistiche. Se infatti non viene venduto il giusto prodotto, al momento giusto, al cliente giusto ma soprattutto al giusto prezzo percepito i clienti possono considerare queste pratiche come sleali e portare a un deterioramento della fiducia da parte del consumatore.

Nell'articolo del 2016 *"Revenue Management, pricing and the consumer,"* McMahon-Beattie dice che "i consumatori che percepiscono che i fornitori sono inaffidabili a causa delle varie differenze di prezzo li considerano come se praticassero comportamenti illeciti e non abbiano a cuore i loro migliori interessi." ⁽⁷¹⁾

Ad esempio, nel caso delle compagnie aeree i clienti sono consapevoli e accettano che una differenza di orario possa portare a una differenza di prezzo e quindi accettano meglio le tecniche di RM. Infatti, ricerche hanno sostenuto che i clienti percepiscono il Revenue Management come equo quando conoscono le condizioni che gli permettono di ottenere uno sconto e di capire le "regole".

⁽⁷¹⁾ McMahon-Beattie, U., McEntee, M., McKenna, R., Yeoman I., Hollywood L. (2016), Revenue management, pricing and the consumer, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol.15, pp.299-305

Si ottiene quindi una maggiore fiducia quando i clienti hanno una maggiore disponibilità di informazione sui prezzi, sulle loro variabili e quindi in questo caso il Revenue Management non è più visto come sleale e come opportunistico ma accettabile.

Esistono alcuni principi generali e comuni di equità nei prezzi:

- Le differenze di prezzo basate sul prodotto o sul servizio sono più accettabili delle differenze basate sul cliente;
- Promozioni, sconti e premi sono meglio accolti rispetto a sovrapprezzi o penalità;
- Availability of the price to the individual. Prezzi più bassi in base a fattori come la prenotazione anticipata o la tempistica del servizio sono accessibili a chiunque mentre prezzi più bassi in base all'età come, ad esempio, un anziano o un bambino non lo sono;
- Sono preferiti i prezzi semplici e di facile comprensione piuttosto che strutture di prezzo complesse e poco chiare.

Figura 46: Pratiche di RM considerate accettabili e inaccettabili dai clienti

Pratiche RM accettabili	Pratiche RM inaccettabili
Fornire al cliente tutte le informazioni relative ai prezzi e alle condizioni di prenotazione: nascondere le informazioni distrugge la fiducia	Sconti di prezzo insignificanti in cambio di condizioni di cancellazione/ modifica più rigorose
Forti sconti sulle tariffe di prenotazione in cambio di condizioni di cancellazione/ modifica più rigorose	Modifiche ai termini di prenotazione senza informare il cliente
Prezzi diversi per prodotti percepiti dai clienti come diversi -ad esempio prezzi nel fine settimana e nei giorni feriali	

Fonte: Ivanov Stanislav (2014), Hotel Revenue Management from theory to practice, Zangador, Varna (Bulgaria), 2014

Qual è il valore del cliente?

È generalmente “Il risparmio e la soddisfazione che un cliente riceve dall'acquisto di un prodotto o di un servizio.” (72)

Nel libro “*Revenue Management: A Path to Increased Profits*” l'autore Huefner Ronald cita gli autori Zeithaml e Dube e Shoemaker. Il primo ha definito “il valore del cliente come consistente nel prezzo basso, nel ricevere ciò che si aspettava e nella qualità del prodotto del servizio commisurato al prezzo.” (73)

Dube e Schumacher invece “hanno identificato sei dimensioni del valore:

- *Financial (current price, future savings, money back if not satisfied);*
- *Temporal (time savings);*
- *Functional (availability of desired services);*
- *Experiential (quality of the experience, especially in establishments such as restaurants);*
- *Emotional (recognition and more pleasurable experiences); and*
- *Social (a personal linkage with the provider)”. (74)*

Determinare il valore del cliente vuol dire comprenderlo, comprendere la sua attività e i suoi interessi. L'interazione è importante per determinare ciò che i clienti apprezzano e che quindi potrebbero acquistare.

Per utilizzare il valore del cliente nel Revenue Management è necessario avere una gamma di prodotti e servizi per poter soddisfare i diversi clienti in base alle loro disponibilità di prezzo e alle loro esigenze. Si possono considerare tre livelli di offerta di prodotti o servizi:

- Un'offerta principale che comprende prodotti con funzionalità minime e un servizio utilizzabile dalla maggior parte delle persone.
- Una o più offerte che prevedono un'aggiunta di funzionalità del prodotto o dei servizi di supporto.
- Opzioni a valore aggiunto che soddisfano le esigenze di clienti specifici.

(72) (73) (74) Huefner Ronald (2015), *Revenue Management: A Path to Increased Profits*, Second Edition, Business Expert Press, 2015

Per considerare il valore del cliente come una strategia di Revenue Management è necessario dunque conoscere i clienti attuali e potenziali, i loro gusti, le loro preferenze e le loro motivazioni. Vi sono quattro categorie di acquirenti:

- *Price buyers*: prendono decisioni rigorosamente in base al prezzo;
- *Value buyers*: prendono decisioni in base a criteri più ampi come, ad esempio, l'impatto degli acquisti sulle loro operazioni e sui clienti;
- *Relationship buyers*: apprezzano le connessioni a lungo termine con i fornitori che, secondo loro, porterà a un maggior supporto e ad un servizio superiore;
- *Perennial negotiators*: sono motivati a vedere quanto basso può essere il prezzo che possono ottenere anche su quei prodotti e servizi non standardizzati.

Capitolo 5: L'applicazione del Revenue Management

5.1 Il Revenue Management nel settore alberghiero

5.1.1. Introduzione

Il Revenue Management nel settore alberghiero venne implementato verso la fine degli anni 80 e l'inizio degli anni 90. A quei tempi le tecniche di RM venivano usate solo per la divisione camere ed erano assegnate al reparto prenotazioni situato a quei tempi all'interno del reparto Front Office. Il RM aveva una funzione di inventario delle tariffe delle diverse camere. Non venivano stabilite delle barriere tariffarie ma veniva utilizzato un approccio di vendita *top down* vale a dire che prima veniva offerta una tariffa più alta e nel caso di esitazione da parte dell'ospite venivano offerte delle tariffe più basse. Questo metodo non era ben visto dalla clientela e considerato ingiusto.

Verso la metà degli anni 90 il Revenue Management era ancora associato al reparto prenotazioni anche se le grandi catene alberghiere spostarono la funzione di RM nei dipartimenti di vendite e marketing, portando però a dei conflitti interni tra i diversi responsabili. Per risolvere questi conflitti alcune aziende spostarono il dipartimento di RM in un dipartimento separato sotto il diretto controllo del direttore generale. Negli anni quindi il Revenue Management acquisì importanza e anche le competenze richieste al revenue manager divennero sempre più rilevanti e particolari, come descritte nel capitolo 1 nel paragrafo "Requisiti e competenze del revenue manager".

La catena di alberghi *Marriott* fu tra le prime ad introdurre delle barriere tariffarie e dei controlli sulla durata dei soggiorni, infatti, precedentemente veniva utilizzato un approccio elementare in cui le tariffe venivano stabilite in base ai diversi livelli di occupazione previsti.

Il RM alberghiero è oggi molto diffuso, in particolare nelle grandi catene a livello internazionale; in Italia è una disciplina che sta prendendo man mano piede.

Il mondo del turismo e il modo di viaggiare si sono evoluti negli ultimi decenni e di conseguenza anche gli strumenti di controllo si sono dovuti adeguare. Il numero di destinazioni è aumentato, vi è stata una riscoperta del turismo locale, si è modificato il potere di spesa, sono cambiati i tempi, sono nati e si sono evoluti i viaggi low cost e internet ha permesso a chiunque di poter organizzare un viaggio stando seduti a casa propria, a scapito delle agenzie di viaggi. Con l'avvento di social media inoltre diverse sono le condivisioni di mete, hotel economici e consigli di viaggio.

Il sistema di RM deve essere quindi flessibile per fornire adeguati servizi in base alle esigenze conoscitive. Il revenue manager deve agire in maniera proattiva in base all'evoluzione del contesto di riferimento.

Bisogna evidenziare che le strutture turistiche ricettive sono di vario tipo. Ci sono gli hotel, i villaggi turistici, i motel, i *bed and breakfast*, le case, gli appartamenti per vacanze, gli agriturismi, i rifugi alpini ed escursionistici, gli ostelli per la gioventù, gli affittacamere eccetera. In questo capitolo si farà principalmente riferimento agli hotel.

Nonostante facciano parte della stessa categoria si tratta di strutture completamente diverse che chiedono strategie e politiche di *pricing* e di prenotazione differenti.

I clienti hanno una vasta gamma di opzioni tra cui scegliere in base al rapporto qualità prezzo. La concorrenza è quindi molto ampia e per mantenere tassi di occupazione elevati è necessario un efficace controllo e una buona attività promozionale.

Negli anni sono nate delle grandi catene alberghiere a livello mondiale, come *Hilton* e *Marriott*, che riescono a fidelizzare i clienti a scapito di strutture indipendenti più piccole.

Il settore alberghiero nei Paesi più industrializzati è un settore ormai maturo e spesso ci si trova in una situazione di difficoltà dovuta alla crescita dei costi del personale, delle bollette, dell'allocazione e anche la spesa media effettuata dai clienti sta lentamente diminuendo.

È necessario quindi, per incrementare la redditività degli alberghi, pensare in modo diverso e il Revenue Management è fattore di grande successo in questo contesto.

Come già evidenziato nel capitolo 1 nella trattazione delle caratteristiche che deve possedere l'azienda per introdurre il Revenue Management, il settore alberghiero, come quello del trasporto aereo, soddisfa i principali prerequisiti. Facendo alcuni esempi, le camere d'albergo sono "deperibili" in quanto una camera rimasta invenduta per una notte non potrà essere immagazzinata per essere rivenduta più avanti ma deve essere considerata una perdita.

Inoltre, una struttura recettizia presenta elevati costi fissi in confronto ai costi variabili, ne sono degli esempi il costo della locazione e del personale.

Nelle strutture alberghiere è importante adattare i prezzi all'andamento della domanda, per cui in periodo di alta stagione bisogna alzare i prezzi per ottenere il massimo

controvalore dalla clientela, al contrario in periodi di bassa stagione i prezzi devono essere ridotti per ottimizzare l'uso delle risorse disponibili. Il Revenue Management deve massimizzare profitti utilizzando dei meccanismi di supporto come la previsione delle prenotazioni per ottimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili.

5.1.2 I clienti

La segmentazione della clientela in questo settore è abbastanza tradizionale e comune in base alla tipologia di struttura recettizia. Ovviamente la clientela *business* non soggiornerà in un agriturismo o in una casa vacanze o una persona anziana in un rifugio alpino. Ogni azienda deve individuare le categorie di potenziali clienti e stabilire quindi adeguate politiche di Revenue Management.

La segmentazione può avvenire secondo diversi criteri:

- **area geografica di provenienza:** permette di studiare i gusti, le modalità di comportamento, le percezioni dei clienti. È necessario studiare in particolare le caratteristiche della clientela più assidua in modo da soddisfare sempre meglio le loro esigenze e necessità.

Ad esempio, l'Italia è il secondo paese dopo la Spagna ad essere frequentato da famiglie tedeschi e dei paesi scandinavi. ⁽⁷⁵⁾ Oltre alle grandi e famose città anche i laghi sono mete particolarmente gradite. Una struttura sul lago di Garda, ad esempio, dovrebbe intrattenere contatti con tour operator del Nord Europa, avere un sito tradotto in tedesco, in danese, in svedese e assumere personale che conosca queste lingue. Anche per quanto riguarda la ristorazione, per le colazioni bisogna proporre un buffet più abbondante e comprensivo di prodotti salati. Gli orari di pranzi e cene sono diversi rispetto agli orari tipici mediterranei. È quindi necessario un particolare studio dei propri clienti in modo di soddisfarli al meglio e sperare in un loro ritorno nella struttura o in un passaparola positivo.

- **Scopo del viaggio:** porta alla distinzione tra segmento *business* e segmento *leisure*. Il segmento *leisure* è diverso in base alla città di destinazione, infatti, in periodo di alta stagione solitamente la permanenza in città d'arte è più breve

(75) https://www.infomercatiesteri.it/turismo_out.php?id_paesi=69#

rispetto alla permanenza in una località balneare che invece raggiunge pure le 2/3 settimane. ⁽⁷⁶⁾ Quindi nonostante lo scopo sia lo stesso, cioè quello di vacanza, troviamo due categorie diverse, con prezzi e servizi diversi. Stessa cosa per il segmento *business*, in quanto un cliente di un'azienda potrebbe soggiornare una notte sola per la partecipazione ad un convegno ma anche settimane o mesi per via di trasferte lavorative. Inoltre, possono esservi ospiti *business* abituali, come ad esempio gli agenti di commercio, oppure occasionali.

- **Potenzialità di spesa:** la capacità di spesa è utile perché permette di individuare quali sono le strutture che un cliente può permettersi.
- **Appartenenza a determinate tipologie di target:** Sono target di clientela, ad esempio, le famiglie con figli piccoli, i single, gli anziani, le persone diversamente abili, le coppie eccetera. Una buona struttura è in grado di sviluppare delle soluzioni per attrarre determinati target di clientela. Questo però nel lungo periodo non è premiante e risulta essere una politica limitata nel tempo, è necessario quindi un incessante studio e una continua evoluzione in modo da essere sempre reattivi e proporre proposte migliori.

5.1.3 La concorrenza

A differenza del settore del trasporto aereo, quello alberghiero necessita di investimenti più bassi per l'avvio di un'attività e non esistono limiti strutturali ai fini dell'operatività.

I concorrenti diretti sono le imprese alberghiere della stessa categoria e con somigliante rapporto qualità prezzo che si rivolgono allo stesso target di clientela. L'analisi della concorrenza può essere quindi sviluppata sia in termini qualitativi che in termini quantitativi.

In termini qualitativi si effettua una comparazione su elementi oggettivi come il numero di camere, la vicinanza ai principali punti attrattivi del luogo, gli anni dell'immobile e della presenza sul mercato, e in parte su elementi soggettivi come il rapporto qualità prezzo, la qualità del personale, la qualità della ristorazione, le condizioni della struttura e i suoi servizi. Questa analisi è limitante in quanto spesso non c'è l'esatta percezione

⁽⁷⁶⁾ Fazzini Marco (2008), *lo Yield Management*, Franco Angeli, Milano, 2008

delle variabili soggettive, resta comunque un metodo per inquadrare il proprio posizionamento competitivo.

Dal punto di vista quantitativo invece si possono individuare tre indicatori:

- **la quota di mercato potenziale:** la misura al numeratore deve essere espressa in termini di singola risorsa ossia posto letto. Questo indicatore permette di comprendere quale percentuale di mercato la struttura recettizia sia in grado di coprire.

$$\text{Quota di mercato potenziale} = \frac{\text{Capacità ricettiva hotel}}{\text{Capacità ricettiva tot. dell'area}} \quad (77)$$

- **la quota di mercato effettiva:**

$$\text{Quota di mercato effettiva} = \frac{\text{Presenze effettive hotel}}{\text{Presenze effettive tot. dell'area}} \quad (78)$$

- **il tasso di penetrazione del mercato:** l'indicatore “esprime la capacità dell'azienda di operare con efficienza ed efficacia nel contesto competitivo”. (79) Con valore superiore ad uno vi è una penetrazione maggiore rispetto a quella dei *competitors*.

$$\text{Tasso di penetrazione} = \frac{\text{Quota di mercato effettiva}}{\text{Quota di mercato potenziale}} \quad (80)$$

5.1.4 Il prezzo

Come si è accennato nel capitolo precedente in merito al *pricing*, le imprese alberghiere possono determinare le tariffe a loro piacimento ma sono obbligate ad informare gli enti appositi entro il 1° marzo e il 1° ottobre di ogni anno. L'impresa, infatti, deve comunicare alla Regione, o chi per essa, i prezzi minimi e massimi che si intende applicare nei mesi successivi.

(77) (78) (79) (80) Fazzini Marco (2008), *lo Yield Management*, Franco Angeli, Milano, 2008

La modifica di tali prezzi è possibile solo in presenza di alcune condizioni, costituiscono quindi in generale un vincolo a cui le imprese devono attenersi.

Generalmente si parla di alta e bassa stagione ma nella realtà i momenti di bassa o alta affluenza possono alternarsi nel corso dell'anno a seguito di vari eventi. Queste fasi alternate permettono alle imprese di ottimizzare il rendimento mettendo in atto delle offerte mirate per attrarre alcuni target di clienti durante la bassa stagione. A differenza del settore aereo dove è possibile distinguere a grandi linee due categorie vale a dire l'*economy* e la *business*, in hotel le camere possono possedere caratteristiche tali da rendere ogni stanza diversa e quindi diversa la tariffa. Le camere, infatti, possono essere più o meno spaziose, con vista e senza vista, con terrazza o senza, con bagno privato o condiviso, in un palazzo ristrutturato o non ristrutturato eccetera.

Per la determinazione del prezzo quindi le strutture sono solite considerare:

- dimensioni,
- piano della stanza,
- vista, servizi esclusivi, come ad esempio l'idromassaggio, il doppio bagno o la terrazza.

L'elemento però più importante è sicuramente la dimensione in quanto si prende in considerazione la grandezza euro/metro quadro e permette in modo oggettivo di calcolare il rendimento di una struttura ricettizia.

A differenza di ciò che si può pensare una camera ad uso singolo non costa la metà di una camera doppia, in quanto assorbe una quantità di costi variabili simile. La camera doppia è considerata il parametro standard in base al quale vengono fissate poi tutte le tariffe.

Ogni azienda in base alla struttura e alla tipologia di attività redige un listino di tariffe.

In termini generali si possono riscontrare le seguenti tariffe:

- **Tariffa normale:** è il prezzo pieno comunicato agli enti preposti e praticato a coloro che non hanno agevolazioni. È il massimo applicabile e garantisce l'ottimizzazione del rendimento. Sono il rack rate o lo standard rate.
- **Tariffa per aziende:** la tariffa viene stabilita sulla base di accordi contrattuali con quelle aziende che utilizzano frequentemente l'albergo, generalmente di appartenente ad una catena. Lo sconto dipende dal numero di notti e viene stabilito di anno in anno. Si tratta generalmente di una camera base a meno che

non si tratti di amministratori e dirigenti. In certe situazioni, in base alla disponibilità, può essere concesso un upgrade con una camera superiore, questa è una buona strategia di marketing nei confronti di un cliente abituale.

- **Tariffa speciale:** è la tariffa dedicata a determinate categorie di clienti come, ad esempio, anziani e bambini ed è tale perché si basa sul presupposto che questi soggetti acquistino dei servizi accessori. Infatti, le famiglie con bimbi piccoli sono solite acquistare anche il servizio per l'intrattenimento dei figli o le persone anziane preferiscono consumare i pasti direttamente all'interno della struttura piuttosto che uscire per questioni di mobilità. Questa tariffa è anche utilizzata per i cosiddetti clienti abituali nelle grandi catene.
- **Tariffa promozionale:** questa tariffa è applicata in particolare in periodi dell'anno, soprattutto in bassa stagione, per attrarre quella parte di clientela più sensibile al prezzo. Generalmente viene offerto un pacchetto di servizi oltre alla camera come l'accesso all'area termale, pranzi e/o cene incluse.
- **Tariffa per operatori:** è la tariffa destinata alle agenzie di viaggio e tour operator per permettere una promozione del prodotto.
- **Tariffa per soggiorni di lungo periodo:** riservata a quei soggetti che a causa di trasferte lavorative o altri motivi personali, devono trattenersi per un lungo periodo di tempo, come settimane o mesi, in un luogo.

Figura 47: Listino prezzi per categorie

	Bassa stagione			Alta stagione		
	Standard	Superior	Deluxe	Standard	Superior	Deluxe
Camera singola						
- tariffa normale						
- tariffa aziendale						
- tariffa speciale						
- tariffa promozionale						
- tariffa per operatori						
- tariffa per soggiorni LP						
Camera doppia uso singolo						
- tariffa normale						
- tariffa aziendale						
-						
Camera doppia						
- tariffa normale						
- tariffa aziendale						
-						
Camera tripla						
- tariffa normale						
- tariffa aziendale						
-						

Fonte: Elaborazione propria, dati di Fazzini Marco (2008), *lo Yield Management*, Franco Angeli, Milano, 2008.

5.1.5 Struttura di Revenue Management alberghiero

Ivanov e Zhechev nell'articolo del 2011 *"Hotel Revenue Management – A Critical Literature Review"* ⁽⁸¹⁾ hanno elaborato un sistema di gestione delle entrate.

Quando un cliente effettua una prenotazione, essa viene registrata dal sistema di Revenue Management dell'hotel. Questo sistema è costituito da quattro elementi strutturali: dati e informazioni, centri di ricavo alberghieri, software di Revenue Management e strumenti di Revenue Management ai quali si aggiungono il processo di RM e il team di RM.

Di seguito si analizzano i singoli componenti della struttura di Revenue Management di un albergo.

Dati e informazioni

I dati e le informazioni sono elementi fondamentali alla base del Revenue Management. Anche nel settore alberghiero vi sono diversi parametri da prendere in considerazione: indicatori come il RevPAR, l'occupazione, il rendimento e il profitto per camera disponibile.

Sono necessarie quotidianamente diverse informazioni come quelle delle future prenotazioni, la vendita di servizi aggiuntivi degli altri centri di ricavo, tariffe, cambiamenti nella domanda, cambiamenti nella legislazione, eventi speciali, l'offerta, i risultati dell'hotel, eccetera.

Centri di ricavo alberghieri

Questi permettono di determinare le fonti di entrata dell'hotel e la capacità di quest'ultimo di utilizzare i prezzi come strumento per generare entrate. Spesso si pensa solamente alla divisione camere non prendendo in considerazione altri centri di ricavo come cibo e bevande, sala riunioni, strutture spa e *fitness*, piscine, casinò, campi da gioco e altri servizi. In certi casi, come gli hotel con casinò, le camere potrebbero addirittura non essere considerate la fonte primaria dei profitti di una struttura.

Nel settore alberghiero è possibile distinguere tre macrosettori:

⁽⁸¹⁾ Ivanov, Stanislav, Zhechev, Vladimir. (2011). *Hotel Revenue Management – A Critical Literature Review*, Tourism, Vol.60, pp175-197.

- la divisione camere;
- la divisione *food and beverage* (frigo-bar nelle camere, ristorante, bar e in generale tutti i pasti principali e la colazione serviti ai clienti);
- i dipartimenti operativi minori (spa, centro benessere e *fitness*, casinò, campi da golf...).

Questo porta alla redazione di tre budget differenti:

- budget della divisione camere,
- budget *food and beverage*,
- budget dei dipartimenti operativi minori.

Tutto ciò complica il processo di Revenue Management perché i revenue manager devono concentrarsi sui ricavi dell'hotel nel loro complesso e non solo sui ricavi generati dalle camere prenotate. Se ad esempio, si decide di diminuire le tariffe delle camere per attrarre ospiti nell'hotel, ciò aumenterà probabilmente la domanda degli altri centri di ricavi. È possibile però che in un hotel con spa e zona termale gli ospiti non alloggino nell'hotel.

Revenue Management nel reparto *food and beverage*

Dopo la divisione camere questo centro di ricavo è quello che ha un maggior potenziale di generare entrate in quanto si devono prendere in considerazione i servizi come colazione, pranzo e cena ma anche eventi come convegni, matrimoni o catering al di fuori della struttura.

Nel settore *food and beverage* si possono distinguere due livelli su cui il revenue manager deve operare:

- Livello della struttura ricettiva: a livello immobiliare bisogna prendere diverse decisioni strategiche come la tipologia e il numero di punti ristoro, la modalità di servizio (buffet, *à la carte*...) e servizi aggiuntivi.
- Livello del punto vendita *food and beverage*. I principali strumenti di Revenue Management sono:
 - Gestione della capacità: consiste nel numero di clienti che possono essere serviti durante l'orario lavorativo. Questa dipende da diversi fattori come la tipologia di tavoli, il numero fisico di posti a sedere, le ore di lavoro, il tempo in media trascorso dai clienti, i posti in piedi.

- Gestione della durata dei pasti: indica quanto tempo i clienti passano in un ristorante dal momento in cui arrivano al momento in cui lo lasciano. Maggiore è la durata minore sarà il turnover dei tavoli e dei clienti serviti. per questo si tende a controllare il servizio in modo da ottimizzare i tempi e gli spazi.
- Progettazione e prezzi del menu: questa influenza le entrate attraverso la durata del pasto, il conto medio per tavolo e le spese alimentari del punto vendita.

Per quanto riguarda la durata del pasto, i piatti che prevedono una lunga preparazione portano i clienti a rimanere più a lungo al ristorante portando una diminuzione del turnover e di conseguenza di ricavi. Se nel menù vi fosse una vasta scelta di pietanze, i clienti potrebbero trascorrere più tempo prima di ordinare i pasti e questo può portare i camerieri a vendere, nel mentre, delle bevande.

La struttura del menu e dei prezzi influenza, inoltre, il conto medio. Piatti costosi del menu aumentano il conto medio ma danno anche l'impressione di un ristorante costoso.

Gestione dei ricavi di spa e centri *fitness*

Questi servizi si trovano solitamente negli alberghi di più grande dimensione come le catene e sono quindi un elemento di differenziazione nel settore. Come per il centro di ricavo precedente è possibile trovare due livelli, uno a livello di proprietà ed uno a livello di struttura.

- A livello di proprietà si decidono i servizi da offrire, se considerarli compresi nel soggiorno o a pagamento.
- A livello di struttura invece gli strumenti di RM comprendono:
 - Gestione della capacità: dipende dalle dimensioni della struttura, dal numero dei dipendenti, dalla durata del servizio, dall'orario di apertura e chiusura. Ad esempio, in caso di capacità limitata è possibile che si generi scontento in quei resort *All Inclusive* dove questi servizi sono gratuiti e in questo caso non potrebbero essere utilizzati da tutti a causa di una domanda elevata. È quindi importante valutare la domanda prevista

partendo dal numero di prenotazioni ma considerando anche gli eventuali clienti che non alloggiano presso l'hotel.

- Prenotazioni anticipate: permettono di ridurre l'incertezza sugli arrivi e quindi una migliore pianificazione del dipartimento di RM. La prenotazione anticipata è collegata solitamente ad un pagamento anticipato o ad un deposito a garanzia della prenotazione.
- Gestione della durata del servizio: alcuni servizi hanno una durata fissa, ne sono un esempio i massaggi, altri al contrario prevedono un tempo più variabile come, ad esempio l'uso della piscina o della palestra e spesso per permettere una migliore previsione si utilizzano blocchi con durata fissa che permettono di rendere più efficiente il servizio e accontentare tutta la clientela.
- Prezzi: il centro *fitness*, la Spa e il centro benessere presentano elevati costi fissi e bassi costi variabili. A volte questi servizi vengono offerti ai clienti gratuitamente con l'acquisto del pernottamento, molto più spesso è previsto un pagamento extra, ma è possibile pure l'utilizzo da parte di soggetti esterni che pagano tariffe regolari. I prezzi vengono determinati in base al periodo, al giorno della settimana e ad eventuali eventi nella città.

Gestione dei ricavi delle sale riunioni

Le sale riunioni sono tipiche dei grandi alberghi collocati generalmente in zone periferiche. Sono utili per attrarre grandi eventi e rappresentano una grande fonte di entrate per lo più in collaborazione con aziende.

A livello di struttura le dimensioni e il numero di posti a sedere determinano il tipo di evento che può ospitare e quanti eventi possono essere ospitati contemporaneamente. Le sale riunioni possono ospitare riunioni aziendali, conferenze e cerimonie di piccole dimensioni (max 50 posti) o, se di dimensioni medio grandi, meeting o matrimoni (fino a 200 posti).

Le decisioni di Revenue Management relative a questo ambito sono:

- gestione della capacità: la capienza varia in base alla disposizione dei posti a sedere. La sala può essere predisposta per diverse funzioni (ad esempio per una riunione o un banchetto) in base alle esigenze e le preferenze dei clienti.

- Gestione della durata: la durata dell'affitto di una sala dipende da diversi fattori ed è diversa in base al tipo di evento. La sala può essere affittata per un breve periodo come, ad esempio, un'ora o due per una riunione, una giornata per un matrimonio o un weekend per un meeting aziendale.
- Prezzo: generalmente questo servizio non è compreso nel pernottamento. Anche se a volte è possibile non acquistare il pernottamento in hotel, l'utilizzo della sala è spesso associato alla prenotazione del catering e delle camere e questo permette un'opportunità di guadagno sia per il centro di ricavo *food and beverage* e sia per la divisione camere.

Gestione delle entrate del casinò

- A livello di proprietà le decisioni strategiche in questo campo riguardano la tipologia di giochi offerti, il numero di clienti, la posizione dei tavoli e dei vari “giochi” e gli orari di apertura e chiusura.
- Le leve di Revenue Management a disposizione dei gestori di casinò prendono in considerazione:
 - gestione della capacità: la capienza è fissa per un tavolo da gioco e dipende dai posti a sedere attorno al tavolo. La capacità delle *slot machine* è uguale alla loro quantità.
 - Gestione delle scommesse medie: i diversi giochi consentono ai giocatori di scegliere la propria scommessa entro un certo intervallo.
 - Gestione del ritmo di gioco: un gioco lento vuol dire meno mani giocate al tavolo e quindi minori puntate, il croupier deve accelerare i ritmi di gioco.
 - Gestione del tempo: più tempo i giocatori rimangono al casinò e maggiore sarà la somma di denaro che scommettono. La musica, i suoni, le luci, l'assenza di orologi e finestre permettono ai giocatori di perdere la cognizione del tempo e di scommettere più soldi.
 - Gestire il vantaggio della casa (*house advantage*): per alcuni giochi il vantaggio è fisso, per altri, come le slot machine, è flessibile. È necessario quindi bilanciare il vantaggio del banco, infatti, un vantaggio basso genererà ricavi bassi, un vantaggio “della casa” troppo alto genererà maggiori entrate. Per bilanciare gli obiettivi e quindi per attrarre i giocatori ma anche generare entrate elevate i casinò stabiliscono diversi vantaggi su diverse

slot machine e si modificano regolarmente questi vantaggi per evitare il riconoscimento dei risultati da parte dei giocatori.

Il gioco d'azzardo è una grande fonte di entrata per gli hotel dotati di casinò che per attirare clienti giocatori vendono a basso prezzo le camere.

Gestione dei ricavi dei campi da golf

Gli strumenti del RM dei campi da golf comprendono:

- quote associative: sono tra le principali fonti di reddito.
L'iscrizione permette ai soci di utilizzare un campo per un determinato periodo di tempo e di usufruire di sconti sul pernottamento e sugli altri centri di ricavo come centri benessere o ristoranti.
- *green fee*: vengono pagati dai non soci per utilizzare un campo da golf in determinati orari. Questi variano in base alla grandezza del campo e quindi al numero di buche, all'ora del giorno, al giorno della settimana e alle caratteristiche del cliente.
- Commissioni per servizi aggiuntivi: derivano dalla vendita di servizi come le lezioni di golf o dal noleggio di mazze, scarpe, *golf cart* e trolley.
- Gestione della capacità: la capacità del campo dipende dagli orari e dagli intervalli di *tee time*.
- Gestione della durata: la velocità di gioco influenza gli intervalli del time. Un gioco lento richiede intervalli più lunghi che diminuiscono il potenziale di guadagno del campo da golf per cui è necessario conoscere la durata media di gioco di diversi segmenti di mercato per pianificare al meglio gli intervalli di tee time.
- prenotazioni anticipate: permettono al *Golf Club* di pianificare al meglio l'utilizzo del campo. L'hotel può chiedere il pagamento anticipato con la garanzia della carta di credito in cambio di uno sconto. Generalmente i membri del club hanno la priorità rispetto ai non soci.

Da questa panoramica è possibile comprendere che diversi sono i centri di ricavo di un hotel. È necessario quindi una strategia di gestione delle entrate globale in modo che le decisioni di ciascun dipartimento siano in linea con la strategia generale dell'hotel.

Software

È necessario un software di Revenue Management appropriato per l'elaborazione di dati e informazioni. Gli hotel che utilizzano questi tipi di software ottengono un vantaggio strategico rispetto a coloro che prendono decisioni di RM intuitive.

Questi programmi analizzano una grande mole di dati e informazioni e forniscono al revenue manager dei suggerimenti sulle modifiche dei prezzi, sul controllo dell'inventario e sulla gestione dei canali di vendita ma, nonostante ciò, le decisioni finali spettano al revenue manager e al suo team.

Le prenotazioni delle strutture sono gestite da un sistema di gestione della proprietà (PMS) che permette di registrare in tempo reale tutte le transazioni effettuate dai clienti come la vendita di pasti e bevande, gli aggiornamenti sugli arrivi e sulle partenze, di controllare la fatturazione, la contabilità, l'inventario, l'ordine delle forniture.

I software di RM contengono diversi moduli.

Il modulo database contiene e analizza i seguenti dati:

- numero di prenotazioni,
- durata del soggiorno,
- periodo del pernottamento,
- numero di camere in una prenotazione,
- i diversi prezzi per canale distributivo e per segmento di mercato,
- informazioni storiche sulle prenotazioni e in particolare su quelle cancellate a ridosso della data di inizio del soggiorno.

La tecnologia è sempre più importante ed efficace per un buon RM.

È necessario quindi:

- comprendere la misura in cui gli hotel adottano l'innovazione tecnologica nelle loro decisioni relative al Revenue Management
- identificare vantaggi e ostacoli dell'innovazione tecnologica nel Revenue Management

Un aspetto importante e attuale è quello dell'intelligenza artificiale (AI). Alcuni recenti studi hanno dimostrato che la AI applicata al sistema di gestione alberghiera, permette agli albergatori di ridurre al minimo i costi soddisfacendo al pieno gli ospiti. La AI

potrebbe delineare la personalità degli ospiti in base al loro profilo e alle loro abitudini in modo da consentire all'hotel di offrire un servizio migliore e personalizzato.

Strumenti di Revenue Management

Gli strumenti di Revenue Management sono quelli attraverso i quali gli hotel possono influenzare i ricavi che ottengono dai clienti. Si possono distinguere gli strumenti di fissazione del prezzo (*Pricing tools*) e gli strumenti non di fissazione del prezzo (*Non-pricing tools*). I primi includono la discriminazione dei prezzi, la creazione di barriere tariffarie, *Dynamic pricing*, prezzi comportamentali, la garanzia del prezzo più basso (tecnica secondo la quale, se il cliente trova un prezzo più basso per lo stesso hotel o per un hotel simile entro 24 ore dalla prenotazione l'hotel applicherà il prezzo più basso) e altre tecniche che hanno un'influenza diretta sui prezzi degli hotel.

Nella categoria degli strumenti non tariffari, sono presi in considerazione quelli che indirettamente incidono sui prezzi. Essi riguardano il controllo dell'inventario e la gestione dei canali di distribuzione.

Le due tipologie di strumenti sono collegate e utilizzate simultaneamente.

Strumenti di determinazione del prezzo

Nel settore alberghiero gli strumenti tariffari sono:

- la discriminazione dei prezzi
- le barriere tariffarie
- la tariffazione dinamica.

Tali strumenti sono stati analizzati nel capitolo precedente.

Strumenti non tariffari

Gli strumenti non tariffari sono:

- Il controllo dell'inventario tramite:
 - gestione della capacità strategica e a breve termine
 - *overbooking* (accettazione di più prenotazioni rispetto alle camere disponibili per evitare la perdita di ricavi derivante da possibili *no-show*)
 - controllo della durata del soggiorno (fissaggio di un numero minimo di notti per un soggiorno al fine di non incorrere nella perdita di ricavi a causa di soggiorni brevi in periodi di alta richiesta).

- garanzia di disponibilità delle camere
- La gestione dei canali distributivi utilizzati.

Squadra di Revenue Management

L'introduzione di un sistema di Revenue Management all'interno di un hotel rappresenta un cambiamento significativo e potrebbe trovare resistenza tra i dipendenti e il team di RM. Negli hotel più piccoli i compiti dei revenue manager sono affidati ai responsabili di marketing mentre nei grandi hotel e nelle catene alberghiere è presente la figura di un manager o un team dedicato a tale attività.

5.1.6 Indicatori

Diversi sono gli indicatori che possono essere utilizzati per misurare l'efficacia del RM alberghiero. Alcuni di essi sono specifici per questo settore, altri più generali e riferibili a qualsiasi azienda.

Per quanto riguarda il centro di ricavo divisione delle camere (*Division Room*):

- **Numero di pernottamenti:** è un indicatore molto semplice ed è utile perché fornisce il volume fisico dei consumi in questa divisione.
- **Tasso di occupazione (TO/OT):** questo indicatore permette di comprendere “quanta parte della capacità complessiva è disponibile in un determinato lasso temporale è stato effettivamente utilizzata,” ⁽⁸²⁾
L'OT varia a seconda del giorno della settimana (più alto durante la settimana per gli hotel *business* e più basso durante i fine settimana, il contrario invece per gli hotel “*leisure*”), in base al periodo dell'anno (ad esempio gli alberghi sul mare registrano un'occupazione maggiore in estate mentre quelli in montagna potrebbero avere dei picchi sia in inverno che in estate), ai segmenti di mercato, ad eventi speciali e infine ad alcuni fattori come l'accessibilità della destinazione, le azioni dei *competitors*, le strategie di marketing, la qualità del prodotto e le attività dell'hotel.

⁽⁸²⁾ Fazzini Marco (2008), *lo Yield Management*, Franco Angeli, Milano, 2008

(83)

$$\text{Tasso di occupazione} = \frac{\text{Numero camere vendute}}{\text{Numero di camere disponibili per la vendita}} \times 100$$

- **Tariffa media giornaliera (ADR):** indica il prezzo medio praticato dall'hotel per una notte.

Può essere calcolata in base alla tipologia di camera offerta o per l'intera struttura.

Anche questo indicatore dipende da diversi fattori come il giorno della settimana, il periodo dell'anno, i segmenti di mercato, eventi speciali, condizioni contrattuali, i canali di distribuzione, la tipologia di camera prenotata.

L'ADR è un indicatore semplice da utilizzare ma considera solo i ricavi del centro divisione camere non prendendo in considerazione quelli derivanti dagli altri centri di ricavo.

$$\text{ADR} = \frac{\text{Ricavi delle camere}}{\text{Numero camere vendute}} \quad (84)$$

- **Durata del soggiorno:** è rappresentato dal numero medio di pernottamenti trascorsi dai vari ospiti dell'hotel.

Alcune statistiche dimostrano che nei motel e negli hotel vicino agli aeroporti la durata del soggiorno raramente è superiore ad una notte mentre negli hotel in città la durata è di circa 2/3 notti per i clienti *business* e di 5/7 notti per i clienti *leisure*. La durata del soggiorno è correlata anche ai costi e ai ricavi di una struttura, infatti, soggiorni più lunghi permettono un cambio meno frequente di biancheria, riducono il numero di check-in e check-out e quindi il lavoro della reception e di conseguenza i costi variabili. Per questo motivo spesso si offrono sconti per gli ospiti che prenotano soggiorni più lunghi presso la struttura.

(85)

$$\text{Durata del soggiorno} = \frac{\text{Numero di notti in camera}}{\text{Numero di ospiti}}$$

(83) (84) (85) Fazzini Marco (2008), *lo Yield Management*, Franco Angeli, Milano, 2008

- **Tasso di riacquisto** (*Repurchase rate*): mostra la percentuale di clienti che riacquistano un determinato servizio entro un determinato lasso temporale.

(86)

$$\text{Tasso di riacquisto} = \frac{\text{Numero di persone che riacquistano il servizio in un dato periodo di tempo}}{\text{Numero acquirenti totali in un dato periodo di tempo}}$$

- **Ricavi totali per camera occupata** (RevPOR): questo indicatore a differenza dell'ADR considera oltre ai ricavi delle camere anche i ricavi dei servizi ausiliari.

(87)

$$\text{RevPOR totale} = \frac{\text{Totale ricavi}}{\text{Numero di notti in camera}}$$

- **Ricavi per camera disponibile** (RevPAR): è considerato uno degli indicatori più importanti nel settore alberghiero in quanto misura la profittabilità dell'hotel. Esso calcola le performance della struttura dividendo i ricavi generati dalla vendita delle camere con il numero totale delle camere disponibili. Il limite del RevPAR è che non tiene in considerazione i ricavi degli altri centri.

(88)

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Ricavi delle camere}}{\text{Numero di camere disponibili per la vendita}}$$

- **Entrate totali per camera disponibile** (RevPAR totale): al contrario del precedente prendi in considerazione anche i ricavi derivanti dagli altri centri. Può essere considerato come la metrica migliore perché prende in considerazione tutti gli indicatori sopra descritti però non tiene conto dei costi sostenuti per generare i ricavi.

(89)

$$\text{RevPAR totale} = \frac{\text{Ricavi totali}}{\text{Numero di camere disponibili per la vendita}}$$

(86) Avi Maria Silvia (2023), Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios, American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management, Vol. 4 n., pp.1-31

(87) (88) (89) Ivanov Stanislav (2014), Hotel Revenue Management from theory to practice, Zangador, Varna (Bulgaria), 2014

- **RSE**: indice di efficienza delle vendite delle camere di un hotel. Esso è il risultato del rapporto tra ricavo effettivamente realizzato e quello che potenzialmente si otterrebbe con la vendita di tutte le camere.

“Più si avvicina all’unità, maggiore è l’efficienza con cui si è dato luogo ad azioni volte ad ottimizzare il rendimento di ciascuna camera. Nel caso teorico in cui sia pari ad uno, significa che ciascuna risorsa è stata ceduta al più elevato prezzo possibile fra quelli praticabili.” ⁽⁹⁰⁾

(91)

$$\text{RSE} = \frac{\text{Ricavi medio camere}}{\text{Ricavo potenziale}} \times \frac{\text{Numero camere vendute}}{\text{Numero camere disponibili}}$$

o semplicemente

(92)

$$\text{RSE} = \frac{\text{Ricavo realizzato}}{\text{Ricavo potenziale}}$$

- **Redditività caratteristica della divisione camere** (*Return On Investment Room Division*): indica la redditività complessiva tipica raggiunta o che si intende raggiungere nella divisione camere.

La redditività caratteristica della divisione camere dipende da due fattori: come vengono gestiti i costi e i ricavi della divisione camere e come viene sfruttato il capitale investito.

(93)

$$\text{ROIRD \%} = \frac{\text{Margine operativo lordo divisione camere}}{\text{Patrimonio divisione camere}}$$

- **ROSRD** (*Return on Sale Division Room*): viene calcolato contrapponendo il risultato operativo lordo della divisione camere al totale dei ricavi di quest'ultima e quindi indica in termini percentuali il guadagno della divisione camere in termini di risultato operativo caratteristico.

⁽⁹⁰⁾ ⁽⁹¹⁾ ⁽⁹²⁾ Fazzini Marco (2008), *lo Yield Management*, Franco Angeli, Milano, 2008

⁽⁹³⁾ Avi Maria Silvia (2023), *Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios*, American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management, Vol. 4 n., pp.1-31

(94)

$$\text{ROS RD \%} = \frac{\text{Margine operativo lordo divisione camere}}{\text{Ricavo totale divisione camere}}$$

- **TOARD** (*Turn Over Room Division Assets Room Division*): con questo indicatore si confronta il totale dei ricavi della divisione camere con il patrimonio investito in quest'ultimo. Bisogna prendere in considerazione tutti i beni relativi alla divisione camere come la quota immobiliare, l'arredamento e i crediti verso clienti mentre non devono essere presi in considerazione nel calcolo le azioni, i titoli, i crediti finanziari e tributari e in generale tutti gli investimenti e crediti atipici.

(95)

$$\text{TOARD} = \frac{\text{Fatturato totale divisione camere}}{\text{Patrimonio divisione camere}}$$

- **GOP**: è il margine operativo lordo della divisione camere ed è dato dalla differenza tra i ricavi totali delle camere e i costi totali delle camere.

(96)

$$\text{GOP} = \text{TR} - \text{TC}$$

$$\text{GOP} = (\text{TR} - \text{VC}) - \text{FC}$$

- **GOPPAR** (*Gross Operating Profit Room Division Per Available Room*): indica l'utile lordo operativo per camera disponibile quindi la capacità del revenue manager di questa divisione di massimizzare la redditività caratteristica per camera disponibile. È il rapporto tra l'utile lordo operativo della divisione camere e il numero di camere disponibili.

(97)

$$\text{GOPPAR} = \frac{\text{Margine operativo lordo divisione camere}}{\text{Camere disponibili}}$$

(94) (95) (96) Fazzini Marco (2008), *lo Yield Management*, Franco Angeli, Milano, 2008
(97) Ivanov Stanislav (2014), *Hotel Revenue Management from theory to practice*, Zangador, Varna (Bulgaria), 2014

- **Flusso di cassa della divisione camere** (*Cash flow room division*): per ricavarlo è necessario considerare tutti i ricavi e costi caratteristici collegati alla divisione e rettificare tali valori per gli importi che non hanno prodotto flussi di entrate o di uscite.

Il revenue manager deve anche determinare i seguenti indici di performance del mercato:

- **Indice di penetrazione del mercato** (*MPI Market Penetration Index*): indica la capacità di penetrazione del mercato della divisione camere della struttura. È dato dal rapporto tra il tasso di occupazione e l'occupazione del settore competitivo.

(98)

$$\text{MPI} = \frac{\text{Tasso di occupazione}}{\text{Occupazione nel settore competitivo}}$$

- **Quota di mercato equa** (*FMS Fair Market Share*): è dato dal rapporto tra le camere disponibili nella struttura e quelle disponibili nel settore.

(99)

$$\text{FMS} = \frac{\text{Camere disponibili in un hotel}}{\text{Camere disponibili nel settore competitivo}}$$

- **Quota di mercato effettiva** (*AMS Actual Market Share*): è dato dal rapporto tra le camere occupate nell' hotel e quelle occupate nel settore.

(100)

$$\text{AMS} = \frac{\text{Camere occupate in un hotel}}{\text{Camere occupate nel settore competitivo}}$$

Per quanto riguarda il centro di ricavi del *food and beverage* vi sono diversi parametri specifici per la ristorazione che il revenue manager può utilizzare:

(98) (99) (100) Avi Maria Silvia (2023), Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios, American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management, Vol. 4 n., pp.1-31

- **Controllo medio:** è dato dalla spesa media del cliente. L'indicatore dipende dal periodo della giornata (colazione, pranzo, cena), dal segmento di mercato (ad esempio i clienti *business* sono soliti spendere più soldi rispetto ai clienti *leisure* in quanto il pasto viene rimborsato dall'azienda), dalla motivazione (generalmente i clienti spendono di più in occasione di determinati eventi come compleanni o anniversari), dai prezzi dei pasti del menù e dalla durata della permanenza nel locale (più tempo un cliente passa nel locale, maggiore è la probabilità che acquisti più cibo e bevande). Tale indicatore si può assimilare all'ADR nella divisione camere.

(101)

$$\text{Controllo medio} = \frac{\text{Ricavi totali del ristorante}}{\text{Numero di ospiti serviti}}$$

- **Entrate per posto-ora disponibile (RevPASH):** permette di misurare i ricavi generati dal ristorante per posto disponibile in un'ora. Il numero di clienti serviti dipende dalla durata del pasto (più breve è la durata del pasto, maggiori saranno i clienti serviti). Il RevPASH è analogo al RevPAR nella divisione camere.

(102)

$$\text{RevPASH} = \frac{\text{Ricavi totali del ristorante}}{\text{Posti a sedere x Ore lavorative}}$$

In merito alla sala riunioni il revenue manager può utilizzare i seguenti indicatori basati sul tempo e sulla capacità:

- **Ricavi per metro quadro affittato (RevPSMH):** una sala riunioni può essere affittata solo interamente e quindi la capacità massima è uguale alla capacità affittata. Nel caso in cui vi siano invece più sale riunioni è meglio misurare la capacità affittata in metri quadri piuttosto che in posti a sedere poiché la capienza dipende dalla disposizione. È assimilabile all' ADR e permette di identificare il prezzo medio di affitto per metro quadro all'ora.

(101) (102) Ivanov Stanislav (2014), Hotel Revenue Management from theory to practice, Zangador, Varna (Bulgaria), 2014

(103)

$$\text{RevPSMH} = \frac{\text{Ricavi totali della sala eventi}}{\text{Capacità affittata x Ore affittate}}$$

- **Occupazione:** aumenta all'aumentare dei metri quadri e delle ore. Dipende quindi dalla tipologia di riunione, dallo spazio e dalla flessibilità.

(104)

$$\text{Occupazione sale riunioni} = \frac{\text{Capacità affittata x Ore affittate}}{\text{Capacità disponibile per l'affitto x Ore disponibili per l'affitto}}$$

- **Ricavi per metro quadro disponibile-ora (RevPASMH):** indica i ricavi generati dalla sala riunione per metro quadro e per ora disponibile per l'affitto. Aumenta quando il RevPSHM e il tasso di occupazione aumentano. Equivale al RevPAR della Divisione camere.

(105)

$$\text{RevPASMH} = \frac{\text{Ricavi totali della sale riunioni}}{\text{Capacità disponibile per l'affitto x Ore disponibili per l'affitto}}$$

Per quanto riguarda il centro di ricavo relativo alla spa e al centro termale, il revenue manager può servirsi dei seguenti parametri:

- **Entrate medie per ospite (AR):** dato dal rapporto tra le entrate totali e il numero di trattamenti effettuati.

(106)

$$\text{AR} = \frac{\text{Ricavi totali SPA}}{\text{Numero di trattamenti}}$$

- **Occupazione:** dipende dal numero massimo di clienti che possono essere ospitati nella spa in un'ora sulla base degli orari di apertura. È data dal rapporto tra il numero effettivo di trattamenti e la capacità massima del centro.

(103) (104) (105) (106) Ivanov Stanislav (2014), Hotel Revenue Management from theory to practice, Zangador, Varna (Bulgaria), 2014

(107)

$$\text{Occupazione SPA} = \frac{\text{Numero di trattamenti}}{\text{Numero massimo di trattamenti x Ore lavorative}}$$

- **Entrate per ora di trattamento disponibile** (RevPATH): indica la profittabilità di questo centro di ricavo ed equivale al RevPAR della divisione camere.

(108)

$$\text{RevPATH} = \frac{\text{Ricavi totali delle terme}}{\text{Numero massimo di trattamenti all'ora x Ore lavorative}}$$

In merito ai casinò, alcuni indicatori utili sono:

- **Scommessa media per cliente:**

(109)

$$\text{Scommessa media} = \frac{\text{Valore monetario delle scommesse}}{\text{Numero di scommesse}}$$

- **Mani all'ora:** misura il ritmo di gioco per ciascun tavolo. Più mani all'ora equivalgono a maggiori entrate.

(110)

$$\text{Mani all'ora} = \frac{\text{Numero totali di mani}}{\text{Numero di ore in cui il tavolo è aperto}}$$

- **Vantaggio della casa** (*house advantage*): indica il profitto totale che il casinò può generare da ogni gioco.

Ogni gioco (roulette, blackjack, slot machine, ecc.) ha uno specifico vantaggio della casa per cui è importante per il casinò la scelta e il numero dei giochi offerti.

- **Ricavo teorico giornaliero medio** (ADT): indica il denaro che un giocatore spende in una giornata al casinò.

(111)

$$\text{ADT} = \frac{\text{Ricavi totali del gioco d'azzardo per giocatore}}{\text{Giorni in cui un giocatore ha giocato d'azzardo}}$$

(107) (108) (109) (110) (111) Ivanov Stanislav (2014), Hotel Revenue Management from theory to practice, Zangador, Varna (Bulgaria), 2014

- **Entrate per metro:** permette di misurare l'efficacia del casinò nell'utilizzo dello spazio a disposizione per generare ricavi.

(112)

$$\text{Entrate per metro} = \frac{\text{Entrate totali del casinò}}{\text{Area del casinò in metri}}$$

- **Profitto per metro:** misura l'efficacia del casinò nel generare profitto.

(113)

$$\text{Profitto per metro} = \frac{\text{Profitto del casinò}}{\text{Area del casinò in metri}}$$

- **Vincita del casinò a livello di giocatore:** misura la quantità di denaro che un casinò trattiene dalle scommesse dei giocatori.

- **Vincita per ora di posti a sedere disponibili (WPASH):**

(114)

$$\text{WPASH} = \frac{\text{Vincita totale del casinò}}{\text{Numero di posti casinò x Numero di ore lavorative}}$$

Infine, per quanto riguarda i campi di golf, utili i seguenti indicatori:

- **Intervallo:** intervalli di tee time più lunghi equivalgono a minori gruppi che utilizzano il campo.

- **Numero di round disponibili:** numero massimo di giri disponibili per i giocatori in un giorno.

(115)

$$\text{Numero di giri disponibili} = \frac{\text{Tempo di lavoro del campo da golf in minuti}}{\text{Intervallo Tee time}}$$

Utilizzo del campo: equivale al tasso di occupazione del campo.

(116)

$$\text{Utilizzo del campo} = \frac{\text{Numero di giri di golf utilizzati}}{\text{Numero di giri disponibili}}$$

(112) (113) (114) (115) (116) Ivanov Stanislav (2014), Hotel Revenue Management from theory to practice, Zangador, Varna (Bulgaria), 2014

- **Durata del turno:** tempo impiegato dal giocatore per concludere il gioco.
- **Entrate per round giocato (RevPUR):** equivale al total RevPOR nella divisione camere.

(117)

$$\text{RevPUR} = \frac{\text{Ricavi totali delle partite di golf}}{\text{Numero di partite di golf giocate}}$$

- **Ricavi per tee time disponibile (RevPATT):**

(118)

$$\text{RevPATT} = \frac{\text{Ricavi totali delle partite di golf}}{\text{Numero di partite disponibili}}$$

La famosa ricercatrice e studiosa di Revenue Management Sheryl Kimes nel 2010 ha condotto uno studio sulle tendenze emergenti nel RM alberghiero.

Sulla base di un sondaggio su circa 500 professionisti del Revenue Management ha tracciato delle previsioni sul futuro del RM alberghiero. Nel 2016 ha riproposto la stessa intervista per valutare i progressi raggiunti.

I dati raccolti hanno rilevato in particolare che l'applicazione del RM alberghiero è diventata gradualmente più strategica ma le pratiche si sono sviluppate più lentamente del previsto così come anche l'applicazione del RM a tutti i flussi di entrate degli hotel così come l'uso della tecnologia e dei social media come canali di distribuzione.

La tabella seguente riassume tutti i risultati dei due studi.

(117) (118) Ivanov Stanislav (2014), Hotel Revenue Management from theory to practice, Zangador, Varna (Bulgaria), 2014

Figura 48: Previsioni del 2010 e risultati del 2016 sul futuro del RM alberghiero

2010 Prediction	2016 Outcome
Revenue management will become more strategic.	Revenue management has become somewhat more strategic, but this remains a work in progress.
Revenue management will be applied to all (or more) hotel revenue streams.	Technology and a "silo mentality" have slowed progress on this idea, which remains in an early stage.
Revenue managers will have stronger analytical and communications skills.	Revenue managers have generally improved their skills, but the number of people with appropriate skill levels remains limited.
Revenue management will become more centralized (at the corporate level).	Despite strong encouragement from the chains, centralization remains modest.
Pricing will be supported by analytical models.	Some models are in use, but this is not yet commonplace.
Distribution will increasingly rely on social media.	Direct distribution via social media remains limited, but these media are used as merchandising channels to drive website traffic.
Distribution will occur via mobile devices.	Although many reservations are made via PCs following research on mobile devices, mobile supports an increasing volume of business, particularly last-minute bookings.
GOPPAR or another profit measure will supplant RevPAR as a primary performance measure.	Although GOPPAR may be on the horizon for some operators, RevPAR (or a revenue generation index) remains the chief benchmark.

Fonte: Kimes, S. (2016), The evolution of hotel revenue management. Journal of Revenue and Pricing Management, Vol.15, pp.247–251.

Dopo la pandemia da COVID-19, negli ultimi anni, la domanda è tornata a crescere grazie alla maggiore implementazione di tecnologie e dei social media che sono diventati centrali del RM alberghiero.

Il concetto di Total hotel Revenue Management è sempre più diffuso. Gli hotel, infatti, stanno espandendo la loro attenzione agli altri centri di ricavi oltre alle entrate della divisione camere, con lo scopo di ottimizzare la redditività complessiva della struttura.

5.2 Il Revenue Management nel settore del trasporto aereo

5.2.1 Introduzione

Il settore del trasporto aereo è il primo e il più grande utilizzatore delle tecniche di Revenue Management.

“Il principale obiettivo di una compagnia aerea è quello di massimizzare il rendimento di ciascun volo non soltanto attraverso la piena occupazione di tutti i posti disponibili, ma anche formulando le opportune strategie di *pricing* che permettano di ottenere da ciascun posto disponibile il più alto risultato.” ⁽¹¹⁹⁾

Queste strategie hanno lo scopo di soddisfare le diverse tipologie di clienti. Le compagnie aeree servono una vasta gamma di clienti e, come per il settore alberghiero, si tratta di viaggiatori individuali o di gruppi che a sua volta si dividono i clienti *business* e *leisure*. Come già accennato nei capitoli precedenti, ogni segmento ha differenti esigenze, condizioni, desideri e disponibilità di spesa. La comprensione e la previsione dei comportamenti dei consumatori permettono alla compagnia aerea di stabilire l'ottimale mix di posti a sedere allocabili per ciascun segmento.

Il “prodotto” di una compagnia aerea è l'itinerario, cioè i posti su una rotta in una determinata data e in un determinato orario.

I voli sono centinaia in base alle diverse destinazioni, orari e giorni e offrono tariffe e regole diverse.

Il sistema di Revenue Management per questo settore è complesso in quanto deve permettere di riprogrammare continuamente per ogni volo i posti con le diverse tariffe. I voli inoltre presentano caratteristiche diverse in base all'orario, al periodo, alla destinazione e alla classe (*first class* e *business class*). Si tratta di una grande quantità di variabili e questo presuppone l'elaborazione di un modello di analisi in grado di simulare con largo anticipo i flussi giornalieri con lo scopo di garantire la massima economicità.

Gli input utili per questo sistema sono:

- informazioni sui ricavi,
- informazioni sulle prenotazioni storiche,

⁽¹¹⁹⁾ Fazzini Marco (2008), *lo Yield Management*, Franco Angeli, Milano, 2008

- prenotazioni attuali,
- informazioni sul *no-show*.

È importante partire dalle dinamiche dei ricavi storici e poi acquisire più dati possibili sulle dinamiche della domanda. È soprattutto importante capire le motivazioni dei posti invenduti anche in relazione alla classe, alla tipologia del volo, al periodo e alle fasce orarie.

Per quanto concerne il *no-show*, il problema non è mancato ricavo in quanto il pagamento del biglietto viene fatto in anticipo, ma i dati relativi a questo fenomeno sono da valutare attentamente per sviluppare una simulazione che permette di prevedere quante volte è possibile vendere lo stesso posto senza trovarsi in una situazione di *overbooking*.

Tutte queste informazioni fanno parte della fase di previsione di cui si è parlato al capitolo 3 e che permettono al revenue manager di anticipare in base ad esse la domanda. Le previsioni permettono l'implementazione di due modelli: di ottimizzazione e di *overbooking*. Il primo permette di definire politiche di *pricing* e di booking che permettono di determinare la soglia più alta di rendimento per ciascun volo. Il secondo modello ha lo scopo "di stimare il rischio di sovraesposizione legato alla massimizzazione del rendimento." ⁽¹²⁰⁾ Grazie a questi due modelli il sistema di RM permette di definire i limiti di booking e ottenere la massima remunerazione.

Il sistema *hub & spokes*

Tra la fine degli anni 90 e l'inizio degli anni 2000 molte compagnie aeree utilizzavano un modello di programmazione del booking chiamato il *leg-based/O-D (Origin-Destination)* che si basava sulla massimizzazione del carico dell'aereo tenendo conto delle diverse tariffe per ciascuna tappa (*leg*).

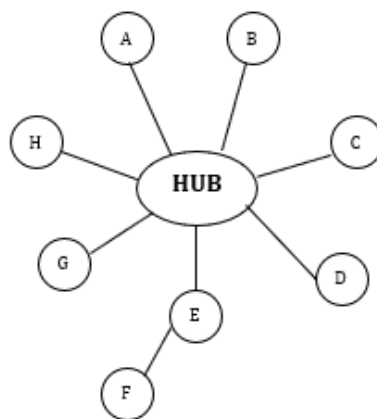
Questo approccio ha trovato però alcune limitazioni passando da una logica point-to-point a una *hub & spokes*. In passato gli aerei venivano utilizzati da poche persone a causa dei prezzi elevati e per lo più per motivi lavorativi. L'aereo doveva coprire diverse destinazioni per cui partiva da un punto e raggiungeva le altre destinazioni in sequenza (logica point-to-point). Questo sistema comportava uno spreco di tempo a causa dei

⁽¹²⁰⁾ Fazzini Marco (2008), *lo Yield Management*, Franco Angeli, Milano, 2008

tanti scali intermedi e un numero limitato di voli in quanto lo stesso aereo doveva tornare al punto di partenza dopo aver svolto l'intero percorso.

A seguito della *deregulation*, con l'aumento della concorrenza e lo sviluppo delle compagnie low-cost, vi fu una svolta orientata al risparmio dei costi e all'efficienza del servizio. Si sviluppò quindi una struttura di network in cui i vari collegamenti non seguivano un iter lineare ma venivano convogliati su un aeroporto principale definito *hub* e da lì smistati per tutte le destinazioni (*spokes*) nazionali e internazionali. Questo nuovo sistema è chiamato appunto *hub & spokes*.

Figura 49: Hub&spokes



Fonte: Elaborazione propria, dati di Fazzini Marco (2008), lo Yield Management, Franco Angeli, Milano, 2008

5.2.2 Alleanze tra compagnie aeree

Le alleanze tra compagnie aeree permettono di condividere la clientela attraverso l'utilizzo della logica *hub and spokes*. Le attività principalmente coinvolte sono lo *scheduling* e il *code sharing*.

Il termine *scheduling* indica "il coordinamento delle attività di volo fra i vari membri."
(¹²¹)

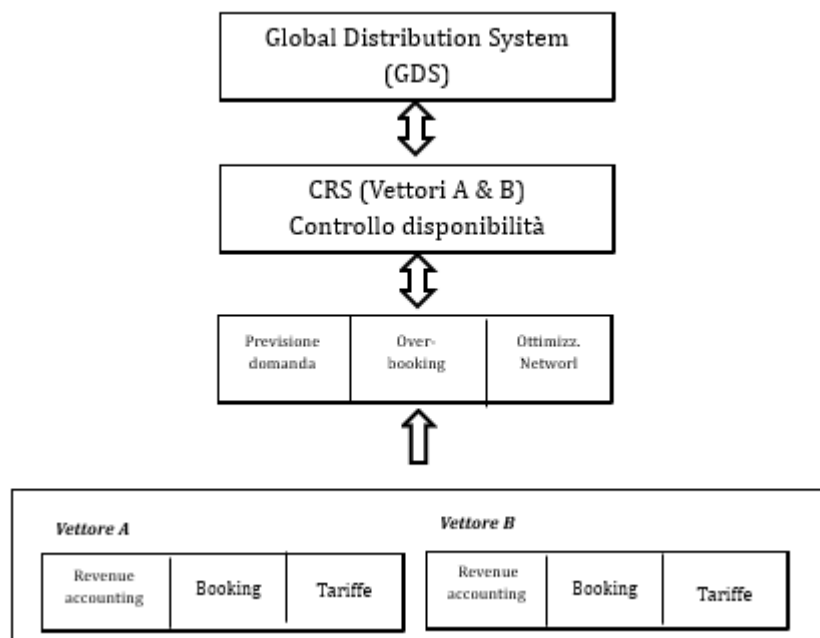
In un'alleanza strategica è necessario che lo *scheduling*, cioè la pianificazione delle linee aeree, sia coordinato in modo efficiente. Il fattore di successo di un'alleanza tra compagnie aeree è quello di offrire una vasta gamma di destinazioni, con elevata

(¹²¹) Fazzini Marco (2008), lo Yield Management, Franco Angeli, Milano, 2008

frequenza di voli e tempi contenuti.

In *code sharing* è invece “una forma di cooperazione attraverso la quale ad uno stesso aeromobile sono attribuiti due codici di designazione: quello della compagnia che effettua materialmente il servizio e quello di una seconda linea area partner che vende autonomamente e a proprio nome una quota delle sedute disponibili.” (122) Non si tratta solo di commercializzazione dei biglietti ma di condividere anche strutture aeroportuali, campagne pubblicitarie, politiche di marketing, equipaggiamenti e carburante. Questo permette una maggiore qualità del servizio offerto, risparmio e sinergia dei costi, accesso a nuovi mercati, riduzione della competitività, *bypass* delle regolamentazioni nazionali.

Figura 50: Revenue Management e alleanze



Fonte: Elaborazione propria, dati di Fazzini Marco (2008), lo Yield Management, Franco Angeli, Milano, 2008.

Come si evince dalla figura ogni compagnia aerea mantiene il controllo delle tariffe e del *booking* mentre condivide con le altre compagnie aeree partner le attività di previsione

(122) Fazzini Marco (2008), lo Yield Management, Franco Angeli, Milano, 2008

della domanda, di *overbooking*, i meccanismi utili all'ottimizzazione e al funzionamento dell'alleanza.

La collaborazione ha un impatto su Revenue Management, in particolare la gestione delle disponibilità dei posti e del traffico di passeggeri tra aerei delle società partner. Con una buona organizzazione è possibile così ottenere una riduzione dei costi e un'elevata redditività complessiva. Per quanto riguarda i meccanismi di *booking* le aziende devono realizzare un sistema di *computer reservation system* (CRS) per le combinazioni in *code sharing* delle diverse società dell'alleanza. Per quanto riguarda invece i modelli di *pricing* è necessaria un'analisi di redditività per segmenti molto precisa anche per non violare la normativa antitrust.

Si parla di *Interlining* in quei casi in cui un itinerario è costituito da più tratte che coinvolgono più compagnie aeree. I prezzi dipendono dagli accordi tra le compagnie e le entrate vengono suddivise con un accordo di ripartizione o, in mancanza, secondo le linee guide della IATA (*International Air Transport Association*).

5.2.3 I prezzi

Nel settore del trasporto aereo vi sono numerose classi tariffarie. Un esempio è presentato alla figura sottostante.

Figura 51: Tipologie di tariffe

Classe di prenotazione	Tipologia di tariffa
Y	Tariffa piena senza restrizioni
B	Tariffa scontata di sola andata
M	Tariffa per un acquisto anteriore a 7 giorni
Q	Tariffa per un acquisto anteriore a 14 giorni
V	Tariffa promozionale

Fonte: Elaborazione propria, dati di Fazzini Marco (2008), lo Yield Management, Franco Angeli, Milano, 2008.

“Il sistema di *pricing* non può prescindere dalle scelte comportamentali dei passeggeri e dal posizionamento competitivo della compagnia.” ⁽¹²³⁾

⁽¹²³⁾ Fazzini Marco (2008), lo Yield Management, Franco Angeli, Milano, 2008

Oggi molte sono le alternative in termini di compagnie aeree, offerte, rotte ed è possibile per il viaggiatore comparare le varie soluzioni in tempo reale. È dunque necessario nello stabilire una politica di *pricing*, comprendere quanto un cliente è disposto a pagare in base a delle variabili quali il punto di partenza, destinazione, servizi accessori, orari, offerte ed altro.

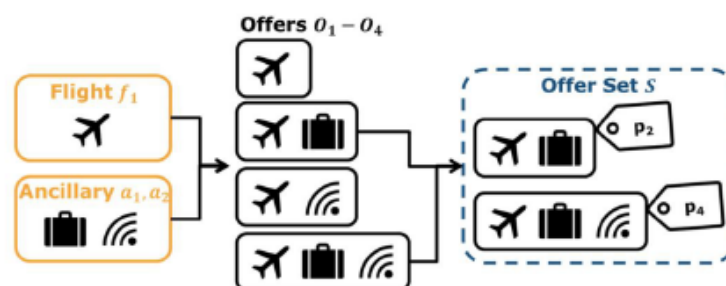
Inoltre, è importante l'approccio alle politiche di *pricing*. Se in passato le compagnie aeree utilizzavano un approccio *cost based* oggi si preferisce l'approccio *market based*.

Il Revenue Management tradizionale prevede che i clienti acquistino un itinerario su una serie di classi tariffarie predeterminate, con la possibilità di scegliere dei servizi ausiliari. Si possono distinguere due tipologie di clienti in base al comportamento in fase di prenotazione di un volo:

- clienti sequenziali: sono coloro che acquistano il loro itinerario ignari dell'esistenza di servizi ausiliari,
- clienti simultanei: coloro che selezionano il servizio accessorio desiderato nel momento dell'acquisto del loro itinerario.

La figura sottostante mostra un esempio di una compagnia aerea che offre due servizi accessori. In questo caso la compagnia potrebbe offrire quattro servizi (O_1-O_4) ma la società costruisce due set di offerte (*offer set*): il primo prevede il bagaglio come servizio accessorio il secondo invece il bagaglio e la connessione wi-fi. A ciascuna offerta corrisponde un prezzo p_n .

Figura 52: Esempio volo con due servizi accessori

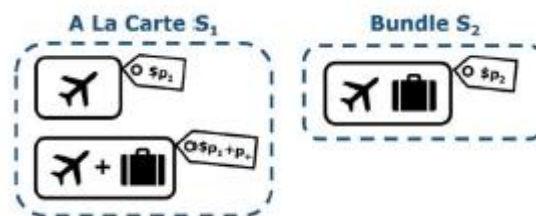


Fonte: Wang, K.K., Wittman, M.D. & Bockelie, A. (2021), *Dynamic offer generation in airline revenue management*, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 20, pp.654–668

Le compagnie aeree, infatti, utilizzano diversi pacchetti: pacchetti puri, pacchetti misti e prezzi à la carte per i servizi accessori. Negli ultimi anni, infatti, alcune compagnie aeree soprattutto low-cost, come *Ryanair*, hanno separato il prezzo del viaggio dal prezzo del bagaglio (prezzo à la carte). Altre compagnie riservano un prezzo scontato per il bagaglio al momento della prenotazione (*bundling* misto) e alcune, in particolare le compagnie di bandiera, comprendono il bagaglio nel prezzo del biglietto (*bundling* puro).

Consideriamo due offerte S_1 e S_2 con i relativi prezzi associati. Nel caso di offerta à la carte il cliente può acquistare solo il volo o pagare un prezzo aggiuntivo per acquistare il bagaglio ossia il servizio accessorio. Nel *bundle* S_2 il servizio accessorio è sempre abbinato al volo e il cliente, quindi, non può scegliere di acquistare solo il volo. Il prezzo del *bundle* S_2 è diverso però dal prezzo à la carte.

Figura 53: Esempio di volo e servizi ausiliari



Fonte: Wang, K.K., Wittman, M.D. & Bockelie, A. (2021), *Dynamic offer generation in airline revenue management*, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 20, pp.654–668

5.2.4 Esempio pratico

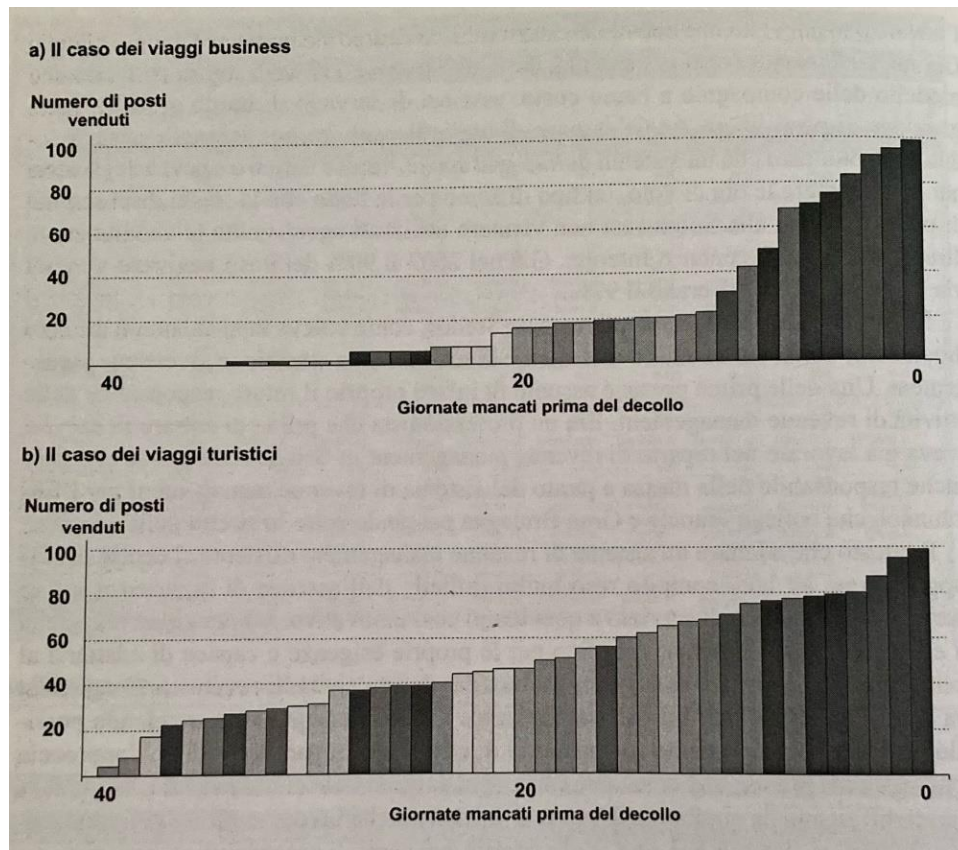
Easyjet azienda di trasporto aereo low cost, fondata nel 1995 da Stelios Haji-Ioannou, sin da subito assunse un responsabile dell'attività di RM. Invece di adottare un sistema di Revenue Management esistente decise di crearne uno specifico. Lo scopo era quello di massimizzare i ricavi per ogni volo creando un bilanciamento tra i diversi segmenti di clientela. Veniva preso in considerazione il singolo volo come un evento a sé stante a differenza delle altre compagnie che valutavano voli interconnessi in base al sistema *hub and spoke*.

Lo studio teneva conto solo di due destinazioni, una di tipo turistico e una di tipo *business*. Due erano pure le fasce orarie, una al mattino presto e una al tardo pomeriggio

nei giorni dal lunedì al venerdì per i clienti *business* mentre la tarda mattinata/primo pomeriggio e la tarda sera del fine settimana per i voli turistici.

Dall'analisi risultò che le prenotazioni dei segmenti *business* erano più vicine alla data di partenza mentre la classe turistica mostrava una maggiore sensibilità al prezzo e la tendenza ad effettuare prenotazioni con un certo anticipo.

Figura 54: Ricerca di EasyJet sul segmento *Business* e *Leisure*



Fonte: Zatta Danilo (2007), Revenue Management, Come ottimizzare l'uso delle risorse aziendali per massimizzare i profitti, Editore Ulrico Hoepli, Milano, 2007

Dopo questa analisi il revenue manager decise di impostare il Revenue Management in modo differente, la segmentazione del mercato non partiva dal cliente ma dall'offerta. *Easyjet*, infatti, non segmenta i clienti in base alle classi ossia *business*, *economy* o prima classe ma in base alle tratte e fasce orarie. Negli anni ovviamente i sistemi sono stati sempre visionati, studiati e migliorati.

Come disse Stelios Haji-Ioannou:” Il successo aziendale nell'operare *business* nei segmenti a basso costo dipendono da due fattori molto importanti: capire il funzionamento dell'elasticità della domanda al prezzo, e secondo, utilizzare le tecniche di Revenue Management. Entrambi sono stati fattori decisivi per il successo della *Easyjet*”.⁽¹²⁴⁾

⁽¹²⁴⁾ Zatta Danilo (2007), Revenue Management, Come ottimizzare l'uso delle risorse aziendali per massimizzare i profitti, Editore Ulrico Hoepli, Milano, 2007

5.3 Il Revenue Management nella ristorazione (RRM)

Anche nel campo della ristorazione è possibile utilizzare le tecniche di Revenue Management anche se storicamente è stato complicato a causa di tre problemi:

1. difficoltà di segmentare preventivamente la clientela. La segmentazione è alla base del Revenue Management, infatti, identificare la *willingness to pay* (disponibilità a pagare) di ogni cliente è un passo importante. Per il settore della ristorazione però questo è difficile in quanto solo al momento dell'arrivo al locale e durante la sua permanenza si riesce a definire la clientela.
2. capacità limitata di discriminazione dei prezzi.
3. difficoltà di comunicare in anticipo le variazioni di prezzo del menù. I clienti in genere sono disposti ad accettare prezzi dinamici quando sono trasparenti e giustificati, come la variazione dei prezzi per orari di punta, ma reagiscono negativamente a fluttuazioni di prezzo apparentemente arbitrarie.

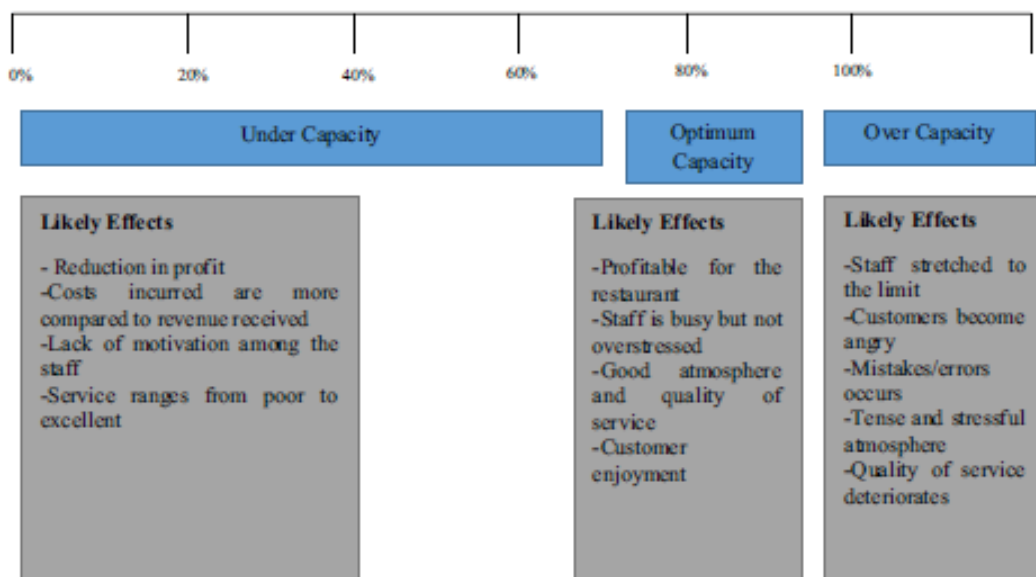
Nel 2023 nell'articolo "*Variable Pricing in Restaurant Revenue Management: A Priority Mixed Bundle Strategy*" gli autori Webb e Cheng, propongono una nuova strategia chiamata *Priority Mixed Bundle* (PMB) secondo la quale i ristoranti dovrebbero accettare le prenotazioni solo da quei clienti che si impegnano in anticipo a pranzare con un menù a prezzo fisso *premium* (PPF) mentre gli altri possono riempire la capacità rimanente ordinando *à la carte* (ALC). Questo modello dà priorità ai clienti con una *willingness to pay* elevata senza però eliminare quelli con una *willingness to pay* più bassa. I clienti si identificano così in un segmento di appartenenza al momento della prenotazione. In questo modo viene superato il primo problema. Inoltre, i clienti che hanno prenotato, pagano un prezzo più elevato rispetto a coloro che ordinano *à la carte* e con ciò si realizza una discriminazione tariffaria e viene superato il secondo problema. Infine, coloro che prenotano già sanno di dover pagare di più rispetto agli altri clienti del ristorante per cui anche il terzo ostacolo viene meno. Ricerche dimostrano che i ristoratori possono utilizzare il PMB senza subire troppe reazioni da parte dei clienti.

5.3.1 Leve strategiche del RRM

Tre sono le leve strategiche:

- **gestione della capacità:** a differenza degli alberghi e delle compagnie aeree, i ristoranti hanno una capacità più flessibile. Anche se essi dispongono di uno spazio limitato, attraverso l'utilizzo dei dati storici degli eventi, della durata dei pasti, delle persone che lo frequentano è possibile scegliere la disposizione dei tavoli, la loro dimensione, l'utilizzo di uno spazio esterno e ricorrere ad altri espedienti che permettono la massima flessibilità.

Figura 55: Gestione della capacità nei ristoranti



Fonte: Tyagi, M., Bolia (2022), *Approaches for restaurant revenue management*, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 21, pp.17–35

- **gestione dei prezzi:** consiste nell'impostare i giusti prezzi per tutte le categorie e le voci del menù per ottenere il massimo ricavo. I prezzi possono variare in base al giorno della settimana e all'orario. È possibile, inoltre applicare delle barriere tariffarie. Vi sono diverse categorie di barriere tariffarie che sono illustrate nella figura sottostante.

Figura 56: Tipologie di barriere di prezzo

Types of price fences	
Physical price fences	Intangible price fences
Table location Party size Menu type Presence of certain facilities	Group membership Time of day or week Duration of service use Walk-in or reservation

Fonte: Tyagi, M., Bolia (2022), *Approaches for restaurant revenue management*, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 21, pp.17-35

Un altro elemento importante è la cosiddetta ingegneria dei menù (*menu engineering*), che si basa sulla classificazione delle varie voci di un menù e la determinazione del prezzo di ogni voce per ottenere profitti maggiori. Come riportato dall'articolo "*Approaches for restaurant revenue management*" ⁽¹²⁵⁾ degli autori Tyagi e Bolia, questa classificazione è stata introdotta da Kasavana and Smith nel 1982, che hanno diviso le voci del menù in quattro categorie:

1. *Stars*,
2. *Plow horses*,
3. *Puzzles*,
4. *Dogs*.

Figura 57: Menu engineering

Volume	Plow horses	Stars
	Dogs	Puzzles
Contribution Margin		

Fonte: Tyagi, M., Bolia (2022), *Approaches for restaurant revenue management*, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 21, pp.17-35

⁽¹²⁵⁾ Tyagi, M., Bolia (2022), *Approaches for restaurant revenue management*, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 21, pp.17-35

In base a tale metodo i prezzi dei piatti chiamati *stars* e *plow horses* possono essere aumentati vista la loro elevata richiesta mentre gli sconti possono essere fatti sulle voci classificate come *puzzles*. Per quanto riguarda i *dogs* il fabbisogno può essere stimato e la quantità ridotta o addirittura eliminata. Grazie quindi alla popolarità di alcuni piatti e ai margini è possibile modificare le voci del menù per aumentare il profitto lordo totale.

Pavesic ⁽¹²⁶⁾ nel 1983 sviluppa il suo modello con il “*Weighted CM*” ossia un margine di contribuzione ponderato e il costo del cibo nel modello di analisi.

Figura 58: Modello di Pavesic

Weighted CM	Primes	Standards
	Sleepers	Problems
	Food cost percentage	

Fonte: Tyagi, M., Bolia (2022), *Approaches for restaurant revenue management, Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 21, pp.17-35*

Negli 1992 Miller ⁽¹²⁷⁾ ha sviluppato il modello MAM, ossia modello di analisi del menù, in cui cerca di identificare le voci di menù che sono prevalenti e a basso costo.

Figura 59: Modello di Miller

Volume	Winners	Marginals II
	Marginals III	Losers
	Food cost percentage	

Fonte: Tyagi, M., Bolia (2022), *Approaches for restaurant revenue management, Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 21, pp.17-35*

⁽¹²⁶⁾ ⁽¹²⁷⁾ Tyagi, M., Bolia (2022), *Approaches for restaurant revenue management, Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 21, pp.17-35*

- **gestione della durata:** la durata è un elemento importante nel Restaurant Revenue Management. A differenza di ciò che avviene negli hotel e nelle compagnie aeree in cui viene venduto un servizio per una determinata durata, nel settore della ristorazione bisogna stimare la lunghezza media di un pasto perché la durata non è determinata. Raramente, infatti, i ristoranti prevedono un tempo fisso, anche se a volte accade che quelli estremamente frequentati, soprattutto nel weekend, prevedono delle fasce orarie.

I manager, quindi, possono influenzare la durata del pasto andando a modificare le politiche di prenotazione, le modalità del servizio, il menù in modo da rendere tutto più efficiente.

Alcuni indicatori che possono essere utilizzati nel settore sono:

- **RevPASH:** misura i ricavi generati dal ristorante per posto disponibile in un'ora. La ricercatrice Kimes definisce l'indicatore "*Revenue per available seat hour (RevPASH) provides a good estimate of seat occupancy combined with the average check—and can be used to calculate revenue for specific meal times as well as how efficiently seats are used.*" ⁽¹²⁸⁾

Facendo un esempio, se si prende in considerazione un ristorante che possiede 100 posti a sedere, un profitto generato di 2.000 € e si prende in considerazione solo un lasso temporale di 2h (dalle 19:00 alle 21:00), la formula per ricavare il RevPASH è $2.000 / (100 \times 2) = 10$ euro.

- **ProPASH** (*Profit per Available Seat Hour*): è dato dal rapporto tra il margine di contribuzione totale di ogni voce del menù venduta e il numero di posti disponibili nel locale nell'intervallo di tempo.
- **ProPASM** (*Profit per Available Square Meter*): è dato dal rapporto tra il margine di contribuzione totale di ogni voce del menù venduta e la superficie del ristorante in metri quadrati. Indica quindi quanto bene viene gestito lo spazio del locale dal punto di vista del profitto.

I valori di questi indicatori aumentano all'aumentare del numero dei turni di un tavolo e diminuiscono all'aumentare della durata del pasto.

⁽¹²⁸⁾ Kimes, S. (2004), Restaurant Revenue Management: Implementation at Chevys Arrowhead, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.45(1), pp.52-67

Altri temi rilevanti nel RRM sono:

- **la gestione degli arrivi:** si riferisce alle prenotazioni e alle politiche relative ai posti a sedere e ai livelli di *overbooking* in un ristorante. Le prenotazioni possono essere effettuate in vario modo ed è necessario che il gestore controlli e aggiorni lo stato delle prenotazioni e le condivida con il team manageriale per evitare problemi di *overbooking* e di comunicazione. Per quanto riguarda le politiche di prenotazioni, esse sono vantaggiose per diversi motivi. Lo staff può concentrarsi sulla qualità e sulla velocità del servizio ed inoltre è possibile prevedere la domanda e ciò è determinante per l'approvvigionamento delle materie prime e sull'organizzazione del personale necessario. Nell'articolo "*Approaches for restaurant revenue management*" gli autori Tyagi e Bolia riportano che Thompson nel 2019 disse "l'utilizzo di prenotazioni in pool con flessibilità nei tempi della domanda aumenta le entrate di oltre il 21% rispetto ai tempi di domanda rigidi."
(¹²⁹)

Lo svantaggio della prenotazione però è la mancata presentazione, è possibile porre rimedio attuando delle strategie come chiedere la carta di credito al cliente per prenotare un tavolo e addebitare una commissione in caso di cancellazione.

Per quanto riguarda l'*overbooking* i manager devono studiare le cancellazioni e i no show passati in base al giorno, al numero di persone e all'orario.

- **la consegna online:** negli ultimi anni si è diffusa l'ordinazione online per cui è importante per i ristoranti innovarsi e costruire un sistema di consegna di cibo online. Ovviamente ci sono diversi pro e contro. Punti a favore sono l'aumento dell'entrate, una maggiore esposizione sul mercato e i maggiori clienti. Per quanto riguarda invece i fattori negativi sono i ritardi, la diminuzione della qualità del cibo durante la consegna e, nel caso di consegna svolta da terze parti, uno scarso controllo su di essa.
- **l'esperienza del cliente:** quando si gestisce un ristorante importante è il

(¹²⁹) Tyagi, M., Bolia (2022), *Approaches for restaurant revenue management*, Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 21, pp.17-35

rapporto con i clienti, infatti, in caso di iniquità o non soddisfazione sulla qualità del cibo e del servizio è probabile che un cliente non ritorni. È necessario quindi implementare tecniche di RM che permettano la massima trasparenza possibile per una buona percezione di equità.

Conclusioni

Il presente elaborato ha messo in luce l'importanza dell'applicazione delle tecniche di Revenue Management al fine di permettere ad un'azienda di vendere il prodotto giusto, al prezzo giusto, al momento giusto, al cliente giusto e attraverso il giusto canale distributivo.

Negli ultimi anni diverse imprese a livello nazionale, ma soprattutto internazionale, hanno iniziato ad applicare le tecniche di RM conseguendo vari vantaggi: maggiori profitti, maggiori ricavi, una migliore organizzazione e ottimizzazione delle risorse ed un miglior grado di soddisfazione da parte dei clienti per i prodotti e servizi offerti.

Il Revenue Management, a differenza dei metodi di *pricing* statici basati su criteri rigidi e predefiniti, è in grado di generare un significativo valore aggiunto per l'impresa.

L'efficacia di un sistema di RM è legata alla capacità dell'azienda di raccogliere e analizzare dati in modo accurato e tempestivo. La disponibilità di informazioni costantemente aggiornate sulla domanda, sulla clientela e sui competitor è fondamentale per lo sviluppo di modelli previsionali (*forecast*) affidabili e per l'implementazione di strategie di prezzo ottimali.

Il successo del Revenue Management richiede un approccio collaborativo tra i diversi dipartimenti aziendali e dunque una comunicazione efficace e la condivisione delle informazioni. È necessaria, infatti, una visione globale e un'azione coordinata tra le diverse divisioni (vendita, marketing, Revenue Management...) per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In conclusione, il RM rappresenta un valido strumento strategico per le aziende che desiderano differenziarsi dai *competitors*, ottimizzare la performance economica e massimizzare i profitti. L'adozione di queste tecniche però richiede un investimento di risorse, competenze e un team di RM qualificato, ma i benefici in termini di incremento dei profitti e di miglioramento dell'organizzazione aziendale sono notevoli.

Elenco delle abbreviazioni

- ADR: Tariffa media giornaliera
- ADT: Ricavo teorico giornaliero medio
- AGIFORS: Gruppo Aereo della Federazione Internazionale di Ricerca Operativa
- AI: Intelligenza artificiale
- ALC: Menù *à la carte*
- AMS: *Actual Market Share/ Quota di mercato effettiva*
- AR: Entrate medie per ospite
- ATO: *Assembled to order*
- BEP: *Break-even point*
- CAB: *Civil Aeronautics Boards*
- CCM: *Customer Centric Marketing*
- CF: Costi fissi
- CRM: *Customer Relationship Marketing*
- CRS: *Computer Reservation System*
- CT: Costi totali
- CV: Costi variabili
- Cvu: Costi variabili unitari
- DINAMO: *Dynamic, Inventory Allocation and Maintenance Optimizer*
- EDLP: *Every Day Low Price*
- ERP: *Enterprise Resource Planning*
- FMS: *Fair market share/ Quota di mercato equa*
- GDS: *Global Distribution System*
- GOPPAR: *Gross Operating Profit Room Division Per Available Room*
- IATA: *International Air Transport Association*
- KSA: *Knowledge, Skills, and Abilities*
- MDC: Margine di Contribuzione
- MPI: *Market Penetration Index/ Indice di penetrazione del mercato*
- MTO: *Make to order*
- MTS: *Make to stock*
- P: Prezzo
- PMB: *Priority Mixed Bundle*

- PMS: *Property Management Systems*
- PPF: Menù a prezzo fisso premium
- ProPASH: *Profit per Available Seat Hour*
- ProPASM: *Profit per Available Square Meter*
- PSM: *Price Sensitivity Measurement*
- Pu: Prezzo unitario
- Q/D: Domanda
- R: Ricavo
- RevPAR totale: Entrate totali per camera disponibile
- RevPAR: Ricavi per camera disponibile
- RevPASH: Entrate per posto-ora disponibile
- RevPASM; Ricavi per metro quadro disponibile-ora
- RevPATH: Entrate per ora di trattamento disponibile
- RevPATT: Ricavi per tee time disponibile
- RevPOR: Ricavi totali per camera occupata
- RevPSMH: Ricavi per metro quadro affittato
- RevPUR: Entrate per round giocato
- RM: *Revenue Management*
- RMS: *Revenue Management Software*
- ROIRD: Redditività caratteristica della divisione camere/ *Return on investment room division*
- ROSRD: *Return on Sale Division Room*
- RRM: *Restaurant Revenue Management*
- S: Offerta
- TO/OT: Tasso di occupazione
- TOARD: *Turn Over Room Division Assets Room Division*
- VSM: *Value stream mapping*
- WPASH: Vincita per ora di posti a sedere disponibili
- YM: *Yield Management*

Bibliografia

Alrawadieh, Z., Alrawadieh, Z., & Cetin, G. (2021), Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry, *Tourism Economics*, Vol.27(2), pp. 328-345.

Anderson Chris, Carroll Bill (2007), Demand management: Beyond revenue management, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 6 Issue 4, pp. 260–263.

Avi Maria Silvia (2022), Hotel revenue manager and hotel marketing manager: Winning team only 4P+2, *International Journal of Tourism and Hotel Management*, Vol. 4 Issue 2, pp.17-29.

Avi Maria Silvia (2022), Revenue managers in hotels: Is revenue focus enough?, *International Journal of Tourism and Hotel Management*, Vol. 4 Issue 2, pp.55-74.

Avi Maria Silvia (2023), Room Division Revenue Manager: Profitable, Financial and Performance Ratios, *American Journal of Tourism, Hospitality and Event Management*, Vol. 4 n., pp.1-31.

Bernheim B. Douglas, Whinston Michael D. (2017), *Microeconomia* (terza edizione), McGraw Hill Italia, 2017.

Buyruk, M., Güner, E. (2022), Personalization in airline revenue management: an overview and future outlook, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol.21, pp. 129–139.

Cetin Gurel, Demirciftci Tefvik, Bilgihan Anil (2016), Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills and abilities, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.57, pp.132-142.

Cindy Yoonjung Heo, Seoki Lee, Anna Mattila, Clark Hu (2013), Restaurant revenue management: Do perceived capacity scarcity and price differences matter?, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 35, pp. 316-326.

Corniani Margherita (2004), *Segmentazione e aggregazione della domanda aziendale*, Giappichelli Editore, Torino, 2004.

Cross Robert G., Higbie Jon A., Cross David Q. (2009), Revenue Management's Renaissance. A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 50 Issue 1, pp.56-81.

Dacko Scott G. (2004), Marketing Strategies for Last-Minute Travel and Tourism, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol.16:4, pp.7-20.

Demirciftci, T. (2022), How to be a successful revenue manager: A Case from the Marriott Turkey cluster, *Journal of Tourismology*, Vol. 8 Issue 1, pp. 1-11.

Denizci Guillet Basak, Mohammed Ibrahim (2015), Revenue management research in hospitality and tourism. A critical review of current literature and suggestions for future research, *international journal of contemporary hospitality management*, Vol. 27 Issue 4, pp. 526 – 560.

Desinano Paolo (2010), *Hotel Revenue Management, Un approccio consapevole*, Franco Angeli, Milano, 2010.

Fazzini Marco (2008), *lo Yield Management*, Franco Angeli, Milano, 2008.

Fildes Robert, Lusk Edward J. (1984), The Choice of a Forecasting Model, *OMEGA*, Vol. 12, No. 5, pg,427-435.

Fiori Anna Maria, Foroni Ilaria (2020), Prediction accuracy for reservation-based forecasting methods applied in Revenue Management, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 84.

Garrow, L., Lurkin, V. (2019), How COVID-19 is impacting and reshaping the airline industry, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 20, pp. 3–9.

Grasso Franco (2006), *Il Revenue Management alberghiero. Come aumentare il profitto di un albergo*, Ulrico Hoepli Editore, Milano, 2006.

Guillet Basak Denizci, Chi Chu Angela Mai (2021), Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis, *International journal of contemporary hospitality management*, Vol. 33, Issue 2, pp. 604 – 627.

Heo, C.Y., Blengini, I (2020), 3rd Revenue Management & Pricing in Services Conference (2019 RevME Europe) 2–3 December, Ecole hôtelière de Lausanne, Switzerland, Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 19, pp.140–143.

Huefner Ronald (2015), Revenue Management: A Path to Increased Profits, Second Edition, Business Expert Press, 2015.

Ivanov Stanislav (2014), Hotel Revenue Management from theory to practice, Zangador, Varna (Bulgaria), 2014.

Ivanov, Stanislav, Zhechev, Vladimir. (2011). Hotel Revenue Management – A Critical Literature Review, Tourism, Vol.60, pp175-197.

Kimes S. (1989), The Basics of Yield Management, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 30 Issue 3, November 1989, pp. 14-19.

Kimes S. (1989), Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms, Journal of Operations Management, Vol.8, N.4, pp.348-363.

Kimes S. (1999), Implementing Restaurant Revenue Management: A Five-step Approach, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Vol. 40, pp.16-21.

Kimes S. (2004), Restaurant Revenue Management, The Center for Hospitality Research at Cornell University, CHR Reports.

Kimes S. (2004), Restaurant Revenue Management: Implementation at Chevys Arrowhead, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.45(1), pp.52-67.

Kimes S. (2011), The future of hotel revenue management, Journal of Revenue Pricing Management, Vol. 10, pp.62–72.

Kimes S. (2016), The evolution of hotel revenue management, Journal of Revenue and Pricing Management, Vol.15, pp.247–251.

Kimes S. (2017). The future of hotel revenue management, Cornell Hospitality Report, Vol.17(1), pp. 3-10.

Kimes S., Chase Richard B. (1998), The Strategic Levers of Yield Management, Journal of Service Research, Vol.1 Issue 1, pp.156-166.

Klein Robert, Koch Sebastian, Steinhardt Claudius, Strauss Arne K., (2020), A review of revenue management: Recent generalizations and advances in industry applications, *European Journal of Operational Research*, Vol. 284 Issue 2, pp.397-412.

Kubickova, M. (2022), Revenue management in manufacturing: systematic review of literature *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol.21, pp.147-152.

Lai, H.B.J., Karim, S. (2023), Do-it-yourself menu management and pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 22, pp.431-445.

Lieberman Warren (2016), The evolution of market segmentation in revenue management and dynamic pricing, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 15, pp. 283-292.

Locane Pantaleone Daniele (2009) Revenue management, yield management: dalle compagnie aeree agli hotel e altre industrie di servizi, Marco Valerio Editore, Torino, 2009.

McGill Jeffrey I., Van Ryzin Garrett J. (1999), Revenue Management: Research Overview and Prospects, *Transportation Science*, Vol. 33, pp. 233-256.

McMahon-Beattie, U., McEntee, M., McKenna, R., Yeoman I., Hollywood L. (2016), Revenue management, pricing and the consumer, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol.15, pp.299-305.

Modica Patrizia, Landis Cristina, Pavan Aldo (2011), Yield management e risultati aziendali nelle imprese dell'ospitalità, *Economia Aziendale Online Business and Management Sciences International Quarterly Review*, Pavia University Press, Vol. 2, 1/2011, pp. 57-64.

Phumchusri, N., Suwatanapongched, P. (2023), Forecasting hotel daily room demand with transformed data using time series methods, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol.22, pp. 44-56.

Piga, C.A., Abrate, G., Viglia, G., De Canio F. (2022), How the hospitality industry reacts to COVID-19: structural, managerial and tactical factors, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol.21, pp.503-516.

Poelt, S. (2016), History of revenue management – From leg to O&D, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol.15, pp. 236–241.

Reardon John (2018), 10 Things That Help to Bring Revenue Management & Marketing Together, National Apartment Association.

Ried Robert D. (1989), *Hospitality Marketing Management*, Van Nostrand Reinhold, New York, cap. 7, 1989.

Strauss Arne K., Klein Robert, Steinhardt Claudius (2018), A review of choice-based revenue management: Theory and methods, *European Journal of Operational Research*, Vol. 271 Issue 2, pp.375-387.

Sturman Michael, Corgel Jack, Verma Rohit (2011), *The Cornell School of Hotel Administration on hospitality: cutting edge thinking and practice*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey (USA), cap. 13.

Talluri Kalyan T., Van Ryzin Garrett J. (2004), *The theory and practice of Revenue Management*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 2004.

Talón-Ballesteró Pilar, González-Serrano, Lydia, Flecha-Barrio, M. Dolores, Orea-Giner Alicia (2023), A longitudinal analysis of revenue management strategies and measures implemented in the hospitality industry during the COVID-19 crisis, *International marketing review*, Vol. 40, Issue 5, pp. 1134 – 1157.

Tranter, Stuart-Hill Parker, (2014), *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World*, Pearson, Essex, 2014, cap.1.

Travaglini Armando (2015), *Digital marketing turistico*, LSWR, Milano, 2015.

Tyagi, M., Bolia (2022), Approaches for restaurant revenue management, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 21, pp.17–35.

Tyrrell Tim (2017), Revenue Management, *The SAGE International Encyclopedia of Travel and Tourism*, pp. 1030-1034.

Vinod B. (2013), Leveraging BIG DATA for competitive advantage in travel, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol, 12, pp.96–100.

Vinod B. (2021), Advances in revenue management: the last frontier *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 20, pp.15–20.

Vinod, B. (2020), The COVID-19 pandemic and airline cash flow, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 19, pp. 228–229.

Wang, K.K., Wittman, M.D. & Bockelie, A. (2021), Dynamic offer generation in airline revenue management, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 20, pp.654–668.

Webb, T., Ma, J., & Cheng, A. (2023), Variable Pricing in Restaurant Revenue Management: A Priority Mixed Bundle Strategy. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 64(1), pp. 22-33.

Xuan Lorna Wang, Cindy Yoonjung Heo, Zvi Schwartz, Patrick Legohérel, Frédéric Specklin (2015), Revenue Management: Progress, Challenges, and Research Prospects, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 32 2015 Issue 7, pp. 797-811.

Yeoman I. (2016), The history of revenue and pricing management – 15 years and more, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 15, 3–4, pp.185–196.

Yeoman I. (2019), Big Data, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 18, p.1.

Yeoman I. (2019), Revenue management and its evolution, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 18, p.419-420.

Yeoman I. (2019), The role of science in revenue management, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 18, p.279-280.

Yeoman I. (2020), Revenue management, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 20, p.365.

Yeoman I. (2021), Pricing and revenue management relationships, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 20, p.529.

Yeoman I. (2022), The continuing evolution of revenue management science, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol.21, pp. 1–2.

Yeoman, I. (2022), How COVID-19 changed things and what we did about it, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 21, pp.579–580.

Zaki Karam (2022), International Implementing dynamic revenue management in hotels during Covid-19: value stream and wavelet coherence perspectives, *Journal of contemporary hospitality management*, Vol. 34, Issue 5, pp. 1768 – 1795.

Zatta Danilo (2007), *Revenue Management, Come ottimizzare l'uso delle risorse aziendali per massimizzare i profitti*, Editore Ulrico Hoepli, Milano, 2007.

Sitografia

<https://dictionary.cambridge.org/it/translate/>

<https://hotelcube.eu/>

<https://www.feduf.it/>

https://www.infomercatiesteri.it/turismo_out.php?id_paesi=69#

<https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioFaqNuovoCoronavirus.jsp?lingua=italiano&id=257#1>

<https://www.sherrickimes.com/>

<https://www.treccani.it/enciclopedia>

<https://www.treccani.it/vocabolario/>