

STRUMENTI per la professione

Paolo Desinano

Hotel Revenue Management

Un approccio consapevole

Con contributi di Miriam Berretta
e note applicative su HotelCUBE International
di Riccardo Di Prima

**Scienze
e professioni
del turismo**



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Paolo Desinano

Hotel Revenue Management

Un approccio consapevole

Con contributi di Miriam Berretta
e note applicative su HotelCUBE International
di Riccardo Di Prima

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

Indice

Presentazione , di <i>Riccardo Di Prima</i>	pag.	9
Prefazione	»	13
1. Che cos'è il Revenue Management	»	17
1.1. Il Revenue Management	»	17
1.2. Gestire l'offerta ovvero la capacità produttiva	»	20
1.3. Gestire la domanda ovvero la segmentazione	»	21
1.4. Il REVPAR	»	24
1.5. Il processo di Revenue Management	»	26
1.6. Test di autovalutazione	»	29
1.7. Applicazione. Il Revenue Management in HCI	»	29
2. Il pricing in hotel , di <i>Miriam Berretta</i>	»	33
2.1. Pricing e Revenue Management	»	33
2.2. Il pricing strategico	»	36
2.3. Il pricing operativo	»	41
2.4. Test di autovalutazione	»	45
2.5. Applicazione. Le tariffe in HCI	»	46
3. La segmentazione	»	50
3.1. La fase di segmentazione	»	50
3.2. I profili dei clienti	»	53
3.3. Cosa e come osservare	»	56
3.4. Una procedura di segmentazione	»	57
3.5. Test di autovalutazione	»	59
3.6. Applicazione. La segmentazione in HCI	»	60

4. La previsione	pag.	66
4.1. La fase di previsione	»	66
4.2. Cosa e come prevedere	»	68
4.3. Eventi ed orizzonte di previsione	»	71
4.4. Il pick up classico	»	74
4.5. Il pick up avanzato	»	80
4.6. Test di autovalutazione	»	85
4.7. Applicazione. La previsione in HCI	»	86
5. L'ottimizzazione	»	90
5.1. La massimizzazione dei ricavi	»	90
5.2. Alcune necessarie precisazioni	»	92
5.3. Il piano dei ricavi	»	94
5.4. Il nesting	»	98
5.5. Il bid price	»	101
5.6. Test di autovalutazione	»	104
5.7. Applicazione. L'ottimizzazione in HCI	»	104
6. Il booking	»	108
6.1. Il momento della verità	»	108
6.2. Booking e nesting	»	111
6.3. Booking e bid price	»	115
6.4. La front line come osservatorio di marketing	»	117
6.5. Test di autovalutazione	»	119
6.6. Applicazione. Il booking in HCI	»	119
7. Il controllo	»	124
7.1. Controllare il processo di Revenue Management	»	124
7.2. Controllare la segmentazione	»	126
7.3. Controllare le previsioni	»	128
7.4. Controllare la business performance	»	135
7.5. Test di autovalutazione	»	136
7.6. Applicazione. Il controllo in HCI	»	137
8. Riflessioni conclusive (e personali)	»	140
8.1. Le implicazioni strategiche	»	140
8.2. Le risorse umane	»	142
8.3. Il booking on line	»	144
8.4. Tecniche e tecnologie	»	145
8.5. Concludere per iniziare	»	146

Appendice

1. Revenue Management Widgets	pag.	148
1.1. Introduzione	»	148
1.2. Funzionalità	»	149
2. Test di autovalutazione	»	153
2.1. Il processo di Revenue Management	»	154
2.2. Il pricing	»	155
2.3. La segmentazione	»	156
2.4. La previsione	»	157
2.5. L'ottimizzazione	»	158
2.6. Il booking	»	159
2.7. Il controllo	»	160

Presentazione

di Riccardo Di Prima *

“Il Revenue Management è uno strumento impiegato per allocare unità indifferenziate di risorse in presenza di una capacità limitata rispetto alla domanda, al fine di massimizzare la redditività. Può infatti essere definito un metodo o, meglio, una guida per vendere l’opportuna quantità di prodotto/servizio disponibile, al momento e al prezzo ottimale.”

Questa è la definizione di Revenue Management più utilizzata; anche se alcuni autori sostituiscono le parole *prezzo ottimale* con *prezzo giusto*, *strumento* con *tecnica* il concetto rimane identico.

Ma questa tecnica è riservata solo agli alberghi quattro e cinque stelle di grandi dimensioni, alle catene alberghiere, oppure può essere utilizzata con successo anche dal capo ricevimento/revenue manager e dal direttore/revenue manager di un albergo tre stelle indipendente di 50 camere? Che cosa comporta, in pratica, adottare questo strumento? Cosa bisogna fare e come?

Il Revenue Management non è uno strumento per “pochi eletti”. Tutti devono conoscerlo e tutti possono usarlo, se muniti di sistemi informatici adeguati. Paolo Desinano, in questo libro, vi parlerà di Revenue Management in modo semplice, con un linguaggio chiaro ed efficace, rivolgendosi al personale dell’albergo che della tecnica conosce solo il nome, agli studenti, a chiunque insomma intenda approfondire e vedere in pratica come utilizzare il pick up nelle previsioni ed il nesting nel booking.

Desidero spiegarvi perché nasce questo libro e, per farlo, devo brevemente (prometto, molto brevemente) raccontarvi la mia storia professionale.

Ho progettato e realizzato il mio primo programma di gestione alberghiera tra il 1982 e il 1983 (il nome è *Hotel*. Dico è, e non *era*, perché mi

* rdiprima@hotelcube.eu

risulta che alcuni alberghi lo utilizzino ancora). Poteva essere eseguito (poteva “girare”, come si dice) su un elaboratore IBM voluminoso e pesantissimo e le funzionalità erano limitate alla prenotazione, check in, check out e qualche statistica. Pensai che il lavoro fosse finito lì.

L'albergo, però, si dimostrò “un mondo” in continua evoluzione con la necessità di dotarsi di sistemi informativi sempre più veloci, efficienti e flessibili.

Nel 1992 progettai e realizzai il primo programma di gestione alberghiero in ambiente Microsoft Windows. *Hotel Manager* (questo il nome del prodotto ancora oggi utilizzato in centinaia di alberghi) forniva le risposte sia alle crescenti necessità funzionali sia alle nuove proposte tecnologiche: personal computer e reti di personal computer.

Nel 1998 progettai e realizzai *HotelCUBE*, un prodotto fortemente innovativo, stabile e veloce, frutto di una tecnologia sempre più consolidata.

Nel 2004 Microsoft cambiò il suo modo di concepire lo sviluppo dei programmi e ne rimasi favorevolmente impressionato. Cominciai a pensare al nuovo programma e decisi che non avrei dovuto fornire esclusivamente una veste tecnologica innovativa ma introdurre funzionalità avanzate e di facile utilizzo.

Nel disegno del nuovo prodotto previdi un nucleo centrale unico (non più “moduli”) che, oltre alle ormai consolidate funzioni di Front Office, contenesse CRM, Revenue Management, integrazioni con internet booking engine, strumenti di Business Intelligence e molto altro.

Incontrai Paolo Desinano (amico di vecchia data) nel dicembre del 2006, gli illustrai il progetto e chiesi se il CST fosse interessato a fornirci consulenza sulle funzionalità del Revenue Management. Non volevo realizzare un prodotto frutto esclusivamente della mia esperienza personale, anche se acquisita in più di venti anni di attività, di analista sempre vicino a Direttori e Capi Ricevimento. Il mio obiettivo era realizzare un nuovo prodotto con le funzionalità di Revenue Management disegnate su precise indicazioni e metodologie fornite da chi il Revenue Management lo aveva studiato e insegnato per anni. E così iniziò l'intensa collaborazione tra CST e Proxima Service. Il solo vincolo che proposi al CST (ma su cui Paolo Desinano stava già meditando) fu quello di scegliere un livello di complessità che, pur non utilizzando alchimie matematiche difficilmente comprensibili, rendesse comunque praticabile il processo salvaguardandone significato e coerenza. Il Revenue Management doveva essere una funzionalità intrinseca del nuovo prodotto, come lo sono state da sempre il booking ed il check in, che non promettesse miracoli, semplice nell'utilizzo ed efficace nei risultati.

Il Revenue Management di *HotelCUBE International* (questo il nome del mio ultimo prodotto) è il frutto della collaborazione tra CST e Proxima Service.

Questo libro, scritto volutamente in un linguaggio semplice, si rivolge a chi desidera avvicinarsi o approfondire la tecnica del Revenue Management. Viene spiegato il processo (gli ormai famosi “quattro passi”) in modo chiaro e rigoroso, senza usare formule e considerazioni matematiche ma con esempi concreti che possono essere riprodotti nella realtà di ognuno.

Il lettore, al termine, avrà appreso perché è importante “profilare” i clienti dell’albergo, cosa e come prevedere, come ottimizzare, vendere e, infine, controllare. I singoli passaggi del processo di Revenue Management sono spiegati nei diversi capitoli e, al termine di ciascuno di essi, viene descritto, in modo molto sintetico, come quel passaggio è stato implementato in HotelCUBE International.

Gran parte del testo è stato pubblicato nel 2008 per i tipi di un altro editore e con un altro titolo. In virtù del successo ottenuto e dell’esperienza maturata, abbiamo deciso di riproporlo modificandolo però in alcune parti, presentarlo in una veste diversa garantendo, al contempo, maggiori opportunità di distribuzione. Infatti nei due trascorsi dalla prima edizione abbiamo incontrato albergatori, direttori, addetti al booking ed al ricevimento in diverse città italiane: abbiamo ascoltato, abbiamo riflettuto, abbiamo agito. Abbiamo dunque apportato modifiche per chiarire ed approfondire alcuni punti come richiesto dai lettori (il capitolo 2 sul pricing non era presente nella precedente edizione). Abbiamo inoltre avviato partnership con Sestante (www.sestante.net) con cui abbiamo dato luogo ad iniziative come HotelInfoLab (www.hotelinfofab.it).

Come Proxima abbiamo anche deciso di proporre uno strumento di apprendimento (ma non solo di apprendimento!) come *Revenue Management Widgets* ©. Questo nuovo prodotto, derivato da *HotelCUBE International*, ha dichiarati intenti educativi: vuole consentire agli utenti, su un database didattico ma reale, di sperimentare concretamente le funzioni chiave del revenue management. Non solo: se lo si desidera permette anche di sperimentare le medesime funzionalità anche sui dati del proprio albergo. Lo strumento è descritto brevemente in appendice A.

Desidero ringraziare Paolo e Miriam per lo sforzo e l’impegno profuso e per la voglia e la capacità dimostrate nel trovare una risposta semplice ai complessi quesiti posti dal nostro team di sviluppo.

L’obiettivo del libro è condividere con i lettori i complessi concetti di

Revenue Management nel modo più accessibile possibile. I vostri suggerimenti, commenti e critiche saranno utilissimi, come già avvenuto per la precedente edizione, per migliorare il nostro lavoro.

Torino, maggio 2010

Prefazione*

Chi sono e da dove vengo

Mi sono laureato in informatica a Pisa nel 1985 e proprio in quell'anno ad Assisi, dove vivo tuttora, iniziò ad operare il Centro Italiano di Studi superiori sul Turismo (CST) (www.cstassisi.eu). Il professor Giovanni Peroni, docente di marketing presso la vicina Università di Perugia, ideatore e direttore del CST, stava reclutando giovani laureati che intendessero dedicarsi allo studio scientifico del turismo.

In Italia tali studi, in quegli anni, erano praticamente inesistenti: non vi erano corsi di laurea, non vi era letteratura. Le competenze si creavano intorno agli istituti di istruzione secondaria superiore (professionali e tecnici), si alimentavano con la preziosa, pluridecennale esperienza aziendale che il Belpaese aveva maturato nonché con le attività di poche pionieristiche società di consulenza. Ben differente il panorama internazionale, un solo esempio: la School of Hotel Administration di Cornell fu fondata nel 1922.

Io, insieme ad una decina di altri colleghi di diversa estrazione (economia, giurisprudenza, sociologia, ingegneria civile, architettura, statistica) raccogliemmo la sfida di creare un centro di conoscenze e competenze nel turismo in Italia. Iniziammo dunque un percorso, impegnativo ma avvincente, con un duplice obiettivo: organizzare il patrimonio di conoscenze e competenze disponibile e strutturarle scientificamente per diffonderle. Dopo alcuni anni (1993) l'università italiana istituisce i primi corsi di laurea in Economia del Turismo tra cui quello dell'Università di Perugia – sede di Assisi.

* Di Paolo Desinano, p.desinano@incipitconsulting.it

Il Revenue Management al CST

Proprio l'anno precedente (1992) il CST avviò i primi studi sistematici sullo *Yield Management*, in seguito ridenominato *Revenue Management*, con particolare riferimento alle imprese dell'ospitalità. Dopo diversi anni di ricerca, documentata da pubblicazioni a livello nazionale ed internazionale, e un'intensa attività formativa, a livello universitario e professionale, al CST registrammo solo un tiepido interesse sul tema, almeno a livello nazionale. Ne eravamo stupiti: negli anni del tumultuoso sviluppo del web, ambiente ideale per il Revenue Management, nessuno sembrava interessato all'argomento. Da qui una pausa di riflessione. Correva l'anno 2001.

Poi, qualche anno fa, l'interesse sul revenue management è ripartito. Tante le cause, sia economiche che tecnico-scientifiche. Sul lato economico, Internet innesca il fenomeno della multicanalità e della globalizzazione. Sul lato tecnico-scientifico alcuni ricercatori pubblicano libri completi e di alto profilo sul Revenue Management. Anche in Italia vengono pubblicati testi introduttivi sull'argomento. Penso sia un buon segno: possiamo ripartire.

Perché questo libro

Questo libro non è tecnico non è scritto per studiosi: non ci sono formule, non ci sono note, non c'è bibliografia (benché quella del RM sia sterminata). È un libro introduttivo, per operatori del settore. Lo scopo è comunicare alle imprese dell'ospitalità italiane la logica del Revenue Management, accrescere la loro consapevolezza sul tema e offrire loro un riferimento per una prima valutazione critica. Il tutto in maniera piana ma organica e senza fuorvianti semplificazioni (queste le intenzioni).

La logica del Revenue Management non è accidentale al mondo dell'ospitalità anzi le è connaturata. Non solo a livello di catene internazionali, non solo a livello di grandi imprese. Cosa manca? Cultura e strumenti. Cultura e strumenti che chiariscano questa logica, che ne aiutino l'applicazione per far emergere "naturalmente" quello che il manager già sa, intuisce, ma non sempre riesce ad esprimere e ad organizzare.

Ma questi strumenti non possono essere solo "di carta". Perché il Revenue Management non rimanga solo un discorso, magari interessante ma alla fine inapplicabile, occorre collegarlo organicamente ad un sistema informatico adeguato.

Ed infatti questo libro contiene riferimenti al software *HotelCUBE International* (HCI) prodotto da Proxima Service che sto seguendo da qualche tempo proprio a riguardo delle funzionalità di Revenue Management. Quando Proxima Service ha chiesto consulenza al CST per integrare in HCI

queste funzionalità ho accettato non senza titubanza: si trattava di realizzare un sistema semplice, quindi facilmente comprensibile, ma allo stesso tempo non banale. Un sistema che non imponesse al management delle logiche “oscure” cui comunque affidarsi solo perché era usato (approssimativamente!?) da primarie compagnie globali. La sfida stava nel realizzare un sistema che accrescesse, in maniera incrementale e non traumatica, la consapevolezza del management alberghiero circa il Revenue Management. Questo è l’approccio che ha guidato la consulenza, questo è l’approccio condiviso da Proxima Service, questo è l’approccio implementato da HCI.

Questo è l’approccio che volevo e voglio comunicare e, per farlo, ho scritto questo libro che si avvale, dunque, di frequenti riferimenti al software HotelCUBE International redatti da Riccardo Di Prima, direttore tecnico di Proxima Service. Ciononostante i contenuti del libro e il sistema HCI sono indipendenti. Infatti chi scrive ha mantenuto piena autonomia nel presentare i contenuti teorici senza riferimenti a sistemi specifici. Allo stesso modo Proxima Service ha fatto le proprie scelte implementative che, per ovvi motivi di aderenza al rispettivo mercato di riferimento, non sempre rispecchiano, in tutto e per tutto, i contenuti teorici qui espressi.

Un’avvertenza particolare

Gran parte dei contenuti di questo libro sono stati pubblicati in un libro intitolato *Revenue Management in hotel* per i tipi di un altro editore.

Le copie di quella edizione sono andate esaurite in circa un anno e mezzo. In questo periodo il libro è stato utilizzato in molti seminari, tenuti in diverse parti d’Italia, che hanno costituito importanti momenti di confronto con imprenditori, manager e addetti dell’ospitalità. Da questi incontri sono emerse esigenze che hanno suggerito la preparazione di una nuova edizione, con importanti modifiche, e la necessità di ampliarne la diffusione. Da qui la scelta del nuovo Editore che ringrazio per la disponibilità e prontezza mostrata nell’accogliere il libro in collana. Inoltre ringrazio anche il precedente editore per la rapida concessione dei diritti a ripubblicare le parti di testo inclusi nella precedente edizione.

Ringraziamenti

Infine i doverosi ringraziamenti.

Il primo ringraziamento va a Proxima Service srl che ha creduto nel progetto, ha stimolato approfondimenti e, soprattutto, ha sostenuto concretamente la stampa di questo libro anche in questa seconda edizione. Un grazie speciale a Fabio Di Prima per la puntuale revisione delle bozze.

Un ringraziamento speciale va alla collega Miriam Berretta, componen-

te storica del gruppo di studio sul Revenue Management al CST, che ha consentito a scrivere il nuovo capitolo sul pricing.

Poi non posso non ringraziare il CST che in questi anni ha offerto strumenti, progetti, tempi ed occasioni per studiare e dibattere il tema del Revenue Management. In particolare voglio ringraziare i colleghi Emanuela Schiaffella, Maria Stella Minuti per le preziose discussioni sul tema in quasi vent'anni di studi. Ovviamente quanto qui espresso, soprattutto nelle semplificazioni divulgative e pratiche, rimane di mia totale responsabilità.

Infine intendo ringraziare Stefano Poeta, Direttore Tecnico del CST, per aver consentito lo sviluppo del presente lavoro.

Assisi, Centro Studi sul Turismo, maggio 2010

1.1. Il Revenue Management

1.1.1. Cos'è

Il Revenue Management, che in italiano potremmo tradurre letteralmente con l'espressione "gestione dei ricavi", è un **processo di business** (cioè un insieme di attività coordinate) **finalizzato alla massimizzazione dei ricavi dell'albergo**.

1.1.2. Dove si applica

In realtà il Revenue Management (in questo libro useremo l'espressione inglese abbreviandola, d'ora in avanti, in RM) non si applica solo al business dell'ospitalità ma a diversi altri contesti che presentano alcune caratteristiche simili. Infatti il RM è stato introdotto dapprima nel trasporto aereo ed è stato poi progressivamente esteso ai business dell'ospitalità, dell'autonoleggio, ai trasporti in genere nonché alle telecomunicazioni etc. **In generale il RM è suscettibile di essere applicato ai business di servizi.**

1.1.3. Non solo processo ma anche tecniche e tecnologie

Il RM, come è facile immaginare, non è "solo" un processo di business. Adottare il RM non significa solo razionalizzare (o come si usa dire "reingegnerizzare") alcune attività che già si fanno ed, eventualmente, introdurre di nuove. Adottare il RM significa anche impiegare un insieme di tecniche, talvolta estremamente complesse e sofisticate, che devono poi essere

implementate operativamente. E queste tecniche, per essere impiegate efficientemente ed efficacemente, hanno bisogno di tecnologie appropriate, in primo luogo dell'informatica.

1.1.4. Ricavi non costi

Il RM non ha, come prima preoccupazione, la gestione dei costi (anche se la sua adozione può fornire importanti indicazioni *anche* circa i costi). Il **RM si occupa di “ricavi” e non di “profitti”** cioè, nella sua logica essenziale, i costi giocano un ruolo marginale. Ovviamente questo non significa che, nella gestione complessiva del business alberghiero possiamo permetterci di dimenticare i costi: significa solamente che i costi *non* sono il centro d'interesse del RM.

1.1.5. Uno scopo ovvio (ma non troppo!)

È ovvio che un'impresa sia fortemente interessata ad incrementare i propri ricavi ma non tutti i business consentono di farlo allo stesso modo. Ad esempio possiamo incrementare i ricavi vendendo più camere, applicando prezzi più elevati (*up selling*), vendendo più servizi (*cross selling*). Purtroppo il numero di camere, i loro prezzi, la quantità di servizi supplementari che possiamo vendere non sono variabili indipendenti. Possiamo agire su queste variabili ma solo ponendo la massima attenzione ad alcune *fastidiose* interdipendenze.

Per esempio: il numero di camere del mio hotel è finito e non posso modificarlo da un giorno all'altro in funzione della domanda. Tra l'altro noi non vendiamo camere (cioè spazi) ma notti (cioè l'uso di spazi per determinati periodi) e le notti non possiamo immagazzinarle: una notte non venduta oggi non la venderemo più. Situazioni di questo tipo non riguardano solo gli alberghi ma anche i trasporti, le analisi mediche, le telecomunicazioni, i teatri, gli impianti sportivi e altro ancora. **Il dilemma di massimizzare i ricavi azionando opportunamente leve di business in contrasto tra loro è un dilemma comune a tutte le imprese di servizi.**

1.1.6. Il rompicapo delle imprese di servizi

Il RM prende atto di questa *strana* situazione, apparentemente irrisolvi-

bile, e propone di agire, in maniera combinata, sulla domanda e sull'offerta. Proviamo a chiarire i termini della questione.

Un albergo, ad un dato istante del proprio sviluppo di business, si ritrova un determinato numero di camere: 20, 100 o 5.000 che siano. Questo numero determina quella che si chiama "capacità produttiva" dell'albergo. Un hotel, ad un dato istante, è caratterizzato da una capacità produttiva finita (naturalmente la capacità produttiva non concerne solo le camere ma anche altri input di produzione come personale, energia etc.). La capacità produttiva di un hotel determina la sua offerta (e i suoi costi fissi!).

La fig. 1 illustra l'andamento della domanda (numero camere richieste in prenotazioni) in diversi giorni a fronte della capacità produttiva dell'albergo (75 camere).

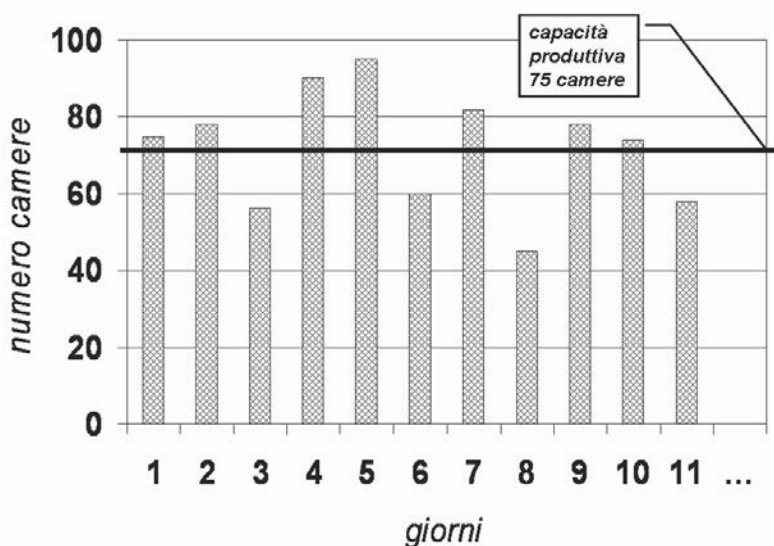


Fig. 1 - Domanda giornaliera (misurata in numero camere) a fronte della capacità produttiva (n. camere)

Le domanda di camere che il mercato rivolge all'albergo non è stabile ma fluttuante: un giorno ho un domanda talmente ben al di là della mia capacità produttiva che sono costretto a declinare diverse richieste di prenotazioni. Se ho un'occupazione pari al 100%, a prima vista, posso ritenermi soddisfatto. Poi un piccolo dubbio (inizia a calare la mia soddisfazione): mi rendo conto che per ogni prenotazione declinata ho perso ricavi. Poi mi accorgo che non ho venduto tutta la mia disponibilità a tariffa piena e vengo assalito da un dubbio ancora peggiore del precedente: il ricavo che ho otte-