

# REVENUE MANAGEMENT IN HOTEL: SOLUZIONI IT E MODELLI. LO SMART RMS PER L'INDUSTRIA DELL'OSPITALITÀ

*Pantaleone Daniele LOCANE*  
*Marzo, 2010*

## ABSTRACT

Lo Yield Management presenta ancora aspetti irrisolti che possono incidere negativamente all'interno di un sistema di gestione per la qualità. "Smart Revenue Management System" propone soluzioni e modelli non solo innovativi, in particolare superando i problemi di comunicazione a due vie tra PMS e RMS, ma anche semplificati e originali per una agevole gestione dei ricavi e dei contingenti a disposizione delle imprese ricettive. Lo SMART RMS rappresenta una soluzione che unisce vie informatiche e procedurali con slancio al superamento dei limiti tipici (stagionalità, assenza di magazzino, spettro dell'invenduto ecc.) delle imprese turistiche nella gestione di un inventario vincolato e deperibile.

Inoltre, l'integrazione, non solo tra PMS e RMS, ma anche con il Booking Engine, rappresenta un ulteriore innovativo plus, che consente di agevolare l'operatività e diminuire drasticamente le possibilità di errore. Attualmente tale soluzione si presenta come l'unica sul mercato mondiale.

## SOMMARIO

<b>1</b>	<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>INTEGRAZIONE TRA PMS E STRUMENTI DI RM.....</b>	<b>3</b>
2.1	DISTINZIONE (DISCRIMINATION) DI CLIENTI E TARIFFE.....	3
<b>3</b>	<b>LA SOLUZIONE ITALIANA: DA HOTEL CUBE (PMS) A HOTELCUBE INT. (RMS) .....</b>	<b>4</b>
3.1	IL PMS: HOTELCUBE.....	4
3.2	RMS: HCI, HOTELCUBE INTERNATIONAL .....	5
3.2.1	<i>Il Revenue Management in HCI .....</i>	<i>5</i>
3.2.2	<i>e-commerce .....</i>	<i>6</i>
3.2.3	<i>Parity Rate .....</i>	<i>6</i>
3.2.4	<i>La soluzione di HotelCube International all'e-commerce .....</i>	<i>7</i>
<b>4</b>	<b>SMART RMS.....</b>	<b>7</b>
4.1	IL MODELLO "SMART RMS" .....	8
4.2	SMART RMS PER IL MONITORAGGIO DELLA QUALITÀ NEI PROCESSI GESTIONALI .....	9

# 1 Introduzione

Con l'espressione Revenue Management System (RMS) si indica il **sistema adottato dall'impresa** (più o meno articolato e affinato, in funzione di necessità, dimensioni e risorse) finalizzato alla **gestione delle unità di inventario** e alla massimizzazione della **loro fruttuosità**. Infatti un RMS si sostanzia nell'**ottimizzazione** ed essa è possibile attraverso metodi che consentano la più favorevole gestione della vincolata/deperibile capacità operativa e dei prezzi, con la massimizzazione dei conseguenti ricavi.

Nel processo necessario all'applicazione di un modello di YM, notevole è la rilevanza dello staff coinvolto, con il proprio bagaglio professionale e la propria sensibilità verso i bisogni e le reazioni del cliente. Il sistema infatti nasce e trova una sua configurazione efficace nella misura in cui gli addetti (non solo la direzione esperta o la proprietà operativa in azienda), attraverso un qualunque sistema, non necessariamente computerizzato (anche se l'informatica nelle realtà più articolate si rivela cruciale), ma dalle procedure quanto più possibile standardizzate, sono in grado di prendere delle decisioni in termini di *allocation*, *pricing* e quindi di *booking*. Il fine di ottimizzare i ricavi rivela tuttavia alcune insidie nell'adombrare la centralità del cliente e della sua soddisfazione. Il sistema deve pertanto permettere l'esercitazione di un potere decisionale al riparo, per quanto realizzabile, da errori e leggerezze di valutazione<sup>1</sup>.

L'applicazione della maggior parte dei modelli utilizzati nel revenue management (RM; anche noto come yield management-YM, termine molto diffuso nel settore turistico), come i modelli di domanda, gli algoritmi di ottimizzazione e quindi i metodi del *pick-up*, del *bid price*, sono facilitati dalla tecnologia informatica. Senza strumenti tecnologici sarebbe difficile mettere in atto un RMS e improbabile garantire una certa qualità delle decisioni sulla gestione della domanda.

Tra le questioni considerate a livello internazionale ancora irrisolte nell'applicazione di un sistema informatico di RM, che faciliti l'ottimizzazione, ossia le attività di pricing e di allocazione delle unità di inventario in virtù del *forecasting*, spicca il problema dell'integrazione del sistema informatico di RM con il software gestionale aziendale<sup>2</sup>. Le imprese che hanno in passato adottato software di RMS hanno riscontrato in effetti alcuni problemi, soprattutto per la difficoltà nella comunicazione a due vie delle diverse interfacce. Questo avviene ancora agli inizi del XXI secolo, nonostante il settore delle aerolinee già negli anni '80 realizzava sistemi di RM ritenuti utili ed efficaci tanto da commercializzarli e renderli reperibili anche alla concorrenza<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Cfr. Lieberman W.H., *Debunking the myths of yield management*, The Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly, 34 (1), 1993.

<sup>2</sup> "A yield management system requires an additional computer system which must be integrated into the IT structure of a company. Companies using computerized yield management systems have faced severe integration problems and are frequently unable to rely on two-way interfaces between their yield management system and other IT systems. Until such issues are resolved, the implementation of yield management will be difficult" (Kimes, A Strategic Approach to Yield Management, in *Yield Management. Strategies for the Service Industries*, Thomson, 2005).

<sup>3</sup> Così affermava M.D.Hopper, di America Airlines: "La sfida iniziale nello yield management era di costruire software abbastanza potenti da potersi occupare delle analisi della domanda. Abbiamo speso milioni di dollari nello sviluppo del software di YM di Sabre e crediamo sia il migliore del mondo. Infatti crediamo che le nostre decisioni tariffarie e di allocazione dei posti generino centinaia di milioni di dollari di ricavo in più ogni anno. Per anni abbiamo custodito gelosamente quel programma. Dal 1986, tuttavia, abbiamo venduto l'esperienza del revenue management di Sabre a qualunque compagnia volesse acquistarla. Una delle nostre associate - AA Decision Technologies, di cui molti membri hanno costruito le originali applicazioni di YM - bussa alle porte di aerolinee, compagnie ferroviarie e altri clienti potenziali. Perché? Poiché noi crediamo che i nostri analisti siano i migliori nell'usare il software più di chiunque altro al mondo. Di qualunque potere di mercato possiamo godere tenendo il nostro software e la nostra esperienza solo per noi non è così grande come il ricavo che possiamo ottenere vendendolo" (Max D. Hopper:

A partire dagli anni 90 il mercato internazionale ha assistito allo sviluppo e alla crescente disponibilità di strumenti per il Revenue Management specifici per l'industria ricettiva e attualmente sono poche le soluzioni più note ed apprezzate, adottate da catene internazionali e alberghi individuali. Di seguito si illustra una breve panoramica delle loro principali funzionalità per poi analizzare più in dettaglio la soluzione, dell'italiana Proxima Service, individuata nel prodotto *HotelCube International*, il quale supera quelle annose problematiche di integrazione tra PMS e RMS. Questo è un elemento di notevole innovazione per il settore, poiché rappresenta il superamento di uno degli aspetti principali che hanno causato la notevole lentezza nell'adozione e nella diffusione di sistemi di RM, in particolare nel settore alberghiero.

## 2 Integrazione tra PMS e strumenti di RM

Tra le soluzioni di RMS è opinione diffusa che i prodotti IDEaS (USA) ed Amadeus RMS<sup>4</sup> (dallo sviluppo della francese City.Optims) siano i migliori tra quelli presenti sul mercato. Gli strumenti di Previsione, Ottimizzazione e Pricing presenti in entrambi i sistemi forniscono ai revenue manager le informazioni necessarie per ottenere il prezzo giusto per il cliente giusto al momento giusto. Tuttavia entrambi i software sono "strutturalmente sconnessi" dal sistema gestionale dell'albergo (PMS, *Property Management System*) e la connessione è ottenuta tramite uno scambio di dati che avviene con periodicità giornaliera. Tutti gli elementi tipici di RM alberghiero (come prenotazioni, allotment, cancellazioni, produzione ecc.) vengono raccolti in un archivio - di solito questa funzione viene eseguita durante la "chiusura" dell'attività giornaliera - e forniti al software di RM.

L'elaborazione dei dati da parte dei sistemi di RM fornisce l'indicazione del *bid price* per ciascuna tipologia di camera e per ciascun segmento di cliente ad esempio *individuali*, *gruppi*, *corporate* ecc. Questa informazione viene comunicata al personale del ricevimento che si attiene alle indicazioni relative al *bid price*.

La soluzione dei sistemi menzionati lascia tuttavia irrisolti due aspetti fondamentali:

- L'aggiornamento avviene una volta al giorno: questo non consente una correzione del *bid price* nel caso di eventi improvvisi e consistenti;
- Il PMS non aggiorna automaticamente il RMS e quindi non controlla in modo diretto le tariffe applicate dal personale addetto alle prenotazioni poiché l'informazione relativa al *bid price* risiede nel sistema di RM.

### 2.1 *Distinzione (discrimination) di clienti e tariffe*

Nel Revenue Management il concetto fondamentale di *pricing discrimination* si sostanzia nel fornire una indicazione tariffaria per ciascun segmento di cliente. Infatti il cliente di gruppo è disposto a spendere meno di un cliente *leisure* e questo è disposto a pagare meno di un cliente *corporate* che, a sua volta, vuole spendere meno di un cliente occasionale. Questo è un principio fondante che risiede alla base del revenue management ed è, quindi, indispensabile conoscere approfonditamente e con certezza i comportamenti dei propri clienti e le eventuali variazioni di comportamento registrabili nel tempo.

L'individuazione dei segmenti e dei relativi comportamenti non può, tuttavia, essere affidata esclusivamente alle sensazioni del direttore o del responsabile marketing. Ad esempio, si è sempre certi che il cliente *leisure* mostri propensione alla spesa inferiore rispetto ad un cliente *corporate*? Dalle analisi svolte presso alcuni alberghi di Milano è stato evidenziato che il cliente *leisure* è

---

*Rating Sabre – new ways to compete on information*, Harvard Business Review, Maggio/Giugno 1990 e riportato in Daudel e Vialle, *Yield Management*, 1994 – nostra traduzione)

<sup>4</sup> Le analisi condotte dall'impresa hanno fatto rilevare un costante incremento nei ricavi delle imprese che hanno adottato Amadeus RMS, nella misura del 4-6% (Fonte: Amadeus Italia. Diffusione nel 2008: 1200 strutture, tra cui 40 catene alberghiere in 35 paesi).

disposto a spendere 70,00 euro per la camera, ma spende anche 15,00 euro per il garage e 15,00 per la colazione (non inclusa nella tariffa di vendita) per un totale di 100,00 euro. Il cliente *corporate*, invece, è disposto a spendere 80,00 euro per camera e colazione inclusa e non richiede il garage<sup>5</sup>.

Gli RMS in genere non eseguono verifiche sui comportamenti dei clienti, ma ricevono come valida, e quindi attendibile, l'informazione acquisita dal PMS. In fase di prenotazione l'operatore etichetta il *segmento cliente* in base alle informazioni che riesce ad acquisire durante la comunicazione intercorsa, ad esempio tramite telefono o e-mail. Questa informazione viene trasmessa al sistema di RM e tutte le analisi e previsioni verranno effettuate sulla base di questi dati. Risulta evidente la necessità di uno strumento che analizzi i comportamenti dei clienti per una più corretta attribuzione di unità di inventario ai vari segmenti e, in ultima analisi, della tariffa ritenuta ottimale.

### 3 La soluzione italiana: da Hotel Cube (PMS) a HotelCube Int. (RMS)

Nel 1998 nasce a Torino la Proxima Service. I fondatori (Riccardo Di Prima, Ricerca e Sviluppo, e Lorenzo Navone, Marketing Manager) sono coinvolti professionalmente nel settore dagli inizi del 1980. Proxima Service sviluppa HotelCube, il prodotto di gestione alberghiera (PMS) e fornisce assistenza e consulenza sia tramite formatori, sia tramite l'help desk attivo 7 giorni su 7, 365 giorni l'anno, ma anche tramite corsi in modalità web casting<sup>6</sup>.

#### 3.1 Il PMS: HotelCube

La prima versione del software di gestione alberghiera nasce nel 1998. Programmata in Visual Basic per operare con Windows di Microsoft, utilizza il database relazionale Microsoft SQL.

Il programma, costantemente aggiornato nelle funzionalità per renderlo aderente alle mutevoli necessità del mercato, oltre al Front Office si arricchisce nel tempo delle funzionalità che permettono di gestire tutti i reparti della struttura, dal Food & Beverage all' Economato, dal Meeting al Marketing, dall'integrazione del *booking engine* alle interfacce contabili e tecnologiche (come ad esempio centralini telefonici, pay tv, building automation<sup>7</sup> ecc.).

Nel 2006 Proxima Service, in seguito ad approfondimenti tecnologici ricevuti da Microsoft (di cui è diventata Gold Partner), decide di riscrivere completamente il programma utilizzando la nuova, più performante e affidabile tecnologia .NET. Nelle intenzioni di Proxima Service il nuovo prodotto non doveva essere solo una evoluzione tecnologica, ma doveva essere arricchito di specifiche funzionalità gestionali ancora non presenti nei PMS nazionali. Per sviluppare questa idea è stata richiesta la consulenza del CST, il Centro Studi sul Turismo di Assisi. Dalla collaborazione tra Proxima Service e CST e con la tecnologia di Microsoft, nell'ottobre del 2007 viene presentato il progetto HotelCube International, un PMS tecnologicamente innovativo (ottenendo la certificazione Microsoft Windows Vista Certified) con le nuove funzionalità di CRS, CRM, Workflow<sup>8</sup> ma soprattutto con l'originale sistema di Revenue Management e l'integrazione al *booking engine*, operative su un unico database Microsoft SQL 2005. Da maggio 2008 il software è operativo sul mercato con la prima installazione avvenuta presso il DEVERO Hotel di Cavenago (MI).

---

<sup>5</sup> Fonte: Statistiche Proxima Service.

<sup>6</sup> Sistema di formazione *on line*.

<sup>7</sup> Quale è, ad esempio, l'attivazione di servizi all'interno delle camere al momento del check-in e disattivazione automatica al momento del check-out.

<sup>8</sup> Gestione dei flussi delle azioni e delle autorizzazioni (ad esempio lampadina fulminata = blocco camera/sostituzione = sblocco camera; nell'attività di nesting: autorizzazione a vendere unità di inventario a tariffe elevate o tariffe più basse).

### 3.2 RMS: HCI, HotelCube International

L'idea guida, seguita nella fase di progettazione delle funzionalità di HotelCube International, è stata quella di realizzare un prodotto il più possibile completo utilizzabile da strutture singole, cluster, gruppi alberghieri o catene. Attraverso l'esperienza acquisita in oltre 25 anni di meccanizzazione di oltre 1000 strutture ricettive, i progettisti di Proxima Service avevano ben presente che tutti gli alberghi avessero necessità di funzionalità di CRM, di Revenue Management, di gestione centralizzata dei documenti in entrata (fax, e-mail) e in uscita, come ad esempio conferme di prenotazioni, corrispondenza verso ditte/agenzie e attività di marketing.

Queste funzioni dovevano necessariamente essere offerte dal software poiché venivano individuate quale parte integrante delle attività per gestire in modo esaustivo le relazioni con i clienti e controllarne la produttività e quindi i ricavi. L'impegno era quello di realizzare funzionalità potenti e che potessero essere utilizzate da tutti, dopo un breve, ma completo, corso di formazione.

#### 3.2.1 Il Revenue Management in HCI

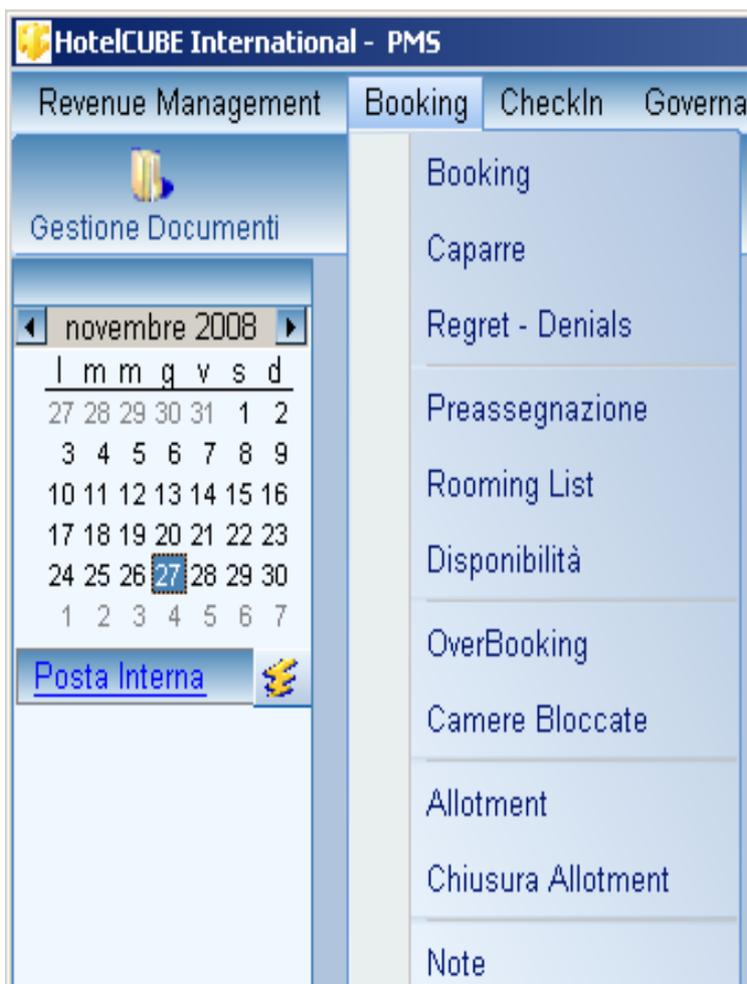
In HCI, *HotelCube International*, le funzionalità di RM sono raccolte in un unico e specifico menu.

Le fasi principali del sistema sono rappresentate da Previsione, Segmentazione, Ottimizzazione (pricing e allocazione camere) e gestione delle vendite (fig. 3.1 e 3.2).

Figura 3.1 – HCI: menu riassuntivo delle funzionalità di RM.



Figura 3.2 – HCI: menu riassuntivo delle funzionalità relative al booking.



### 3.2.2 e-commerce

I ricavi provenienti dall'intermediazione on line sono di rilevanza crescente e numerose sono le prenotazioni provenienti dal canale Internet, attraverso IDS, GDS ma anche dal proprio sito istituzionale<sup>9</sup>. Pertanto non è possibile avere un quadro aggiornato dello stato delle prenotazioni senza il controllo in tempo reale dell'*internet booking*, strumento che può inoltre facilmente portare, se non tenuto strettamente sotto controllo, a spiacevoli situazioni di *oversale*.

### 3.2.3 Parity Rate

All'inizio del ventunesimo secolo si assiste al proliferare dei *data base* di distribuzione on-line. Questo ha significato per il settore alberghiero una imputazione di dati separata e quindi una gestione di informazioni ulteriore fino a rappresentare *l'incubo delle reception*. Tale fenomeno si sostanzia principalmente in due aspetti:

1. una quantità di lavoro superiore e notevole, gravante sui front office e sugli uffici booking;
2. l'arduo compito di mantenere una *parity rate* sul web, ossia una coerenza tariffaria su tutti i canali di intermediazione on line.

Infatti, la nascita di agenzie di viaggio on line o intermediari elettronici, se possono a prima vista apparire come una maggiore opportunità di raggiungere il consumatore finale, nella pratica

<sup>9</sup> Un hotel di medie dimensioni in Torino tra il 2005 e il 2006 ha realizzato in 2 mesi un posizionamento on line che ha permesso, dopo circa 3 mesi di operatività, di raggiungere il 10% di fatturato attraverso il canale IDS (escludendo da tale dato i risultati di GDS e ADS).

operativa si concretizza nella imputazione di informazioni su un numero sempre maggiore di *data base*, uno per ogni IDS, con un notevole dispendio di risorse e sforzi da parte delle organizzazioni. Una delle conseguenze principali è rappresentata dalla difficoltà di mantenere gli stessi prezzi su tutti i canali distributivi (si pensi a copiose variazioni tariffarie per ogni *rate category*, ognuna con proprie e peculiari restrizioni) e, in considerazione del tempo necessario alle modifiche sui vari data base, spesso gli addetti si concentrano sull'aggiornamento solo dei canali ritenuti più remunerativi, importanti o popolari tra il pubblico.

Inoltre la variabilità tariffaria on-line e la diffusione delle tecniche di *dynamic pricing*, che vanno a sommarsi alla differenziazione tariffaria, si presentano come una minaccia ai principi di *customer satisfaction e retention*. Infatti, nonostante sia ormai largamente diffusa l'opinione che l'applicazione dello yield management permetta una crescita nei risultati di alcuni aspetti delle performance di impresa, rimane aperto il problema del possibile indebolimento del rapporto cliente/impresa, soprattutto qualora non si adotti un RMS integrato e coerente, in modo costante, con chiare politiche aziendali.

### 3.2.4 La soluzione di HotelCube International all'e-commerce

Per alleggerire la mole di lavoro richiesta agli albergatori nell'aggiornare decine di siti web, onere in primo luogo legato ad ogni nuovo *settaggio* tariffario, ad oggi gli IDS usufruiscono dell'implementazione di sistemi di *switch* in grado, attraverso un'unica interfaccia e un'unica imputazione dati, di permettere l'aggiornamento automatico su numerosi siti di intermediazione on line. Questo consente importanti vantaggi: innanzitutto un minore impiego di risorse e una minore possibilità di errore, ma anche di garantire, sia al pubblico che agli addetti al booking, una *parity rate* on web.

Con la finalità di soddisfare l'esigenza di controllo in tempo reale, HotelCube International ha quindi investito nella realizzazione di una forte integrazione del proprio sistema di RM con *Vertical Booking*, versatile e potente *booking engine* (in *outsourcing* per la distribuzione on line) della società italiana AEC.

Questa ulteriore integrazione, non solo tra PMS e RMS, ma anche con il Booking Engine, rappresenta un ulteriore innovativo plus, migliorando le performance, l'affidabilità e la gestione di tutti gli eventi in tempo reale, diminuendo drasticamente le possibilità di errore. **Attualmente tale soluzione si presenta come l'unica sul mercato mondiale.**

## 4 SMART RMS

Le logiche e le operazioni alla base di un RMS possono, ad un primo approccio, apparire complesse e impegnative. Pertanto, una volta superato il problema di comunicazione tra PMS e RMS, si pone il problema di:

- 1) rendere facilmente utilizzabile il software di gestione dei ricavi da parte degli operatori del settore. Il sistema informatico<sup>10</sup> deve essere utilizzato con semplicità e fluidità non solo dal management alberghiero ma anche, in particolar modo nelle PMI, dagli addetti al booking e al ricevimento;
- 2) consentire lo sfruttamento dei vantaggi offerti dal sistema, agevolando previsioni, allocazioni, pricing e valutazione delle performance e del sistema adottato.

A questo scopo viene implementato un sistema, semi-strutturato, chiamato SMART Revenue Management System.

---

<sup>10</sup> Al fine di agevolare gli aspetti elencati Proxima Service ha sviluppato uno strumento per l'apprendimento del Revenue Management, in collaborazione con il Centro Studi sul Turismo (CST) di Assisi: Revenue Management Widgets©. Tale strumento contiene versioni semplificate di funzioni di Segmentazione, Previsione e Ottimizzazione presenti in HotelCUBE International (<http://www.hotelcube.eu>).

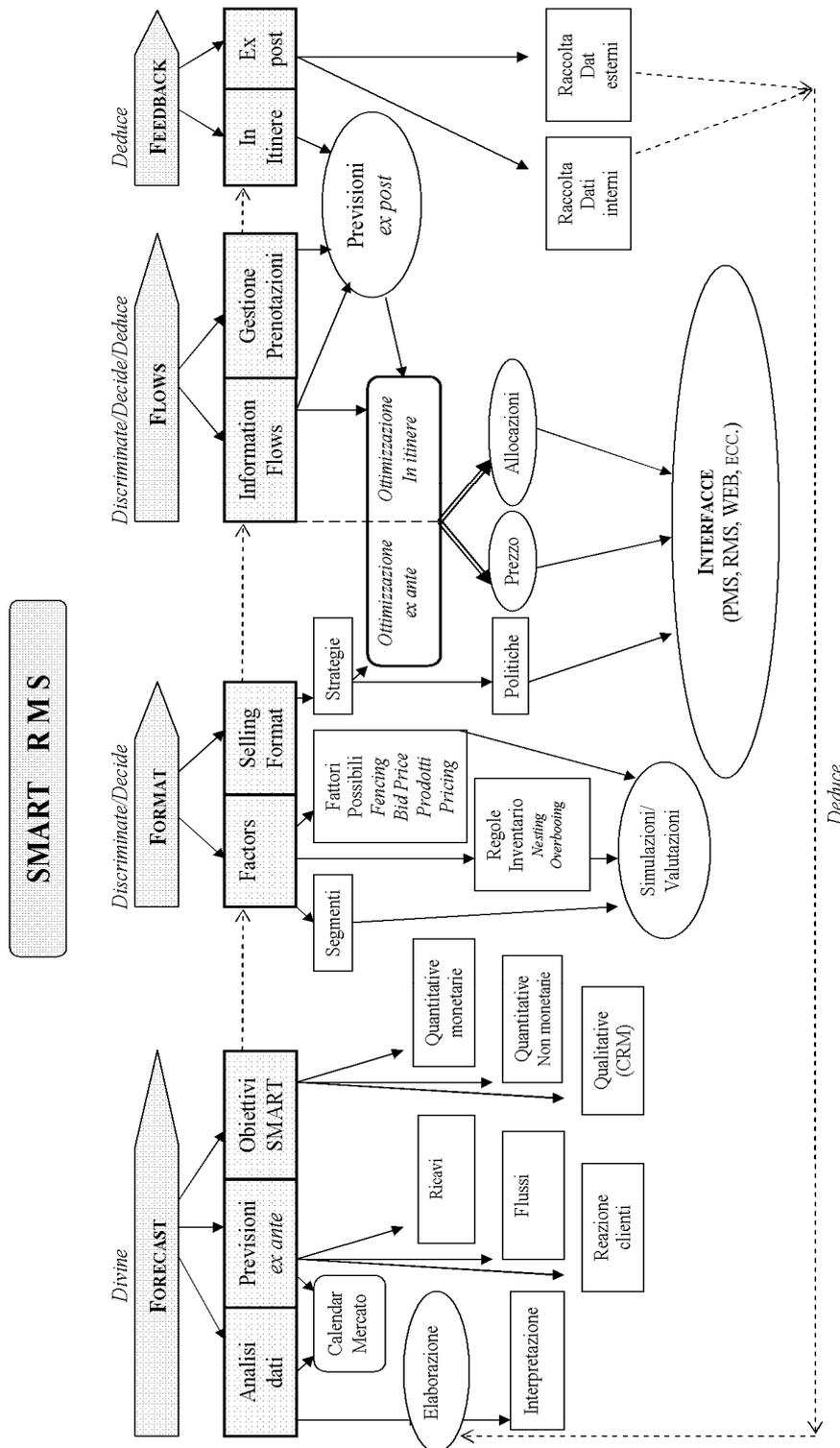
#### **4.1 Il modello “Smart RMS”**

La soluzione alla migliore fruibilità concettuale del sistema è individuata nella schematizzazione di un modello (Fig. 4.1) che riassume i principi che risiedono alla base delle logiche di RM (4D: “Divine, Discriminate, Decide, Deduce”), delle attività che generalmente caratterizzano il processo all’interno di un RMS (4F: “Forecasting, Format, Flow, Feedback”) e quindi delle tecniche impiegabili e quelle più utilizzate per le decisioni di *demand-management* nel settore del turismo.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Per approfondimenti: Locane P.D., *Revenue Management*, Marco Valerio editore, Torino, 2009, pagg. 134-166.

**Figura 4.1 - SMART RMS: tassonomia delle attività di revenue management**



## 4.2 Smart RMS per il monitoraggio della qualità nei processi gestionali

Attraverso l'adozione di un sistema il più possibile semplificato è possibile agevolare il coinvolgimento e la motivazione dei collaboratori e quindi favorire il raggiungimento degli obiettivi di performance individuati, periodicamente, a monte del processo. La fase "forecasting"

include la definizione e la condivisione di obiettivi SMART, così come sono mutuabili dai principi di MBO<sup>12</sup> (management by objectives) e Project Management:

S: Specific (specifici);

M: Measurable (misurabili);

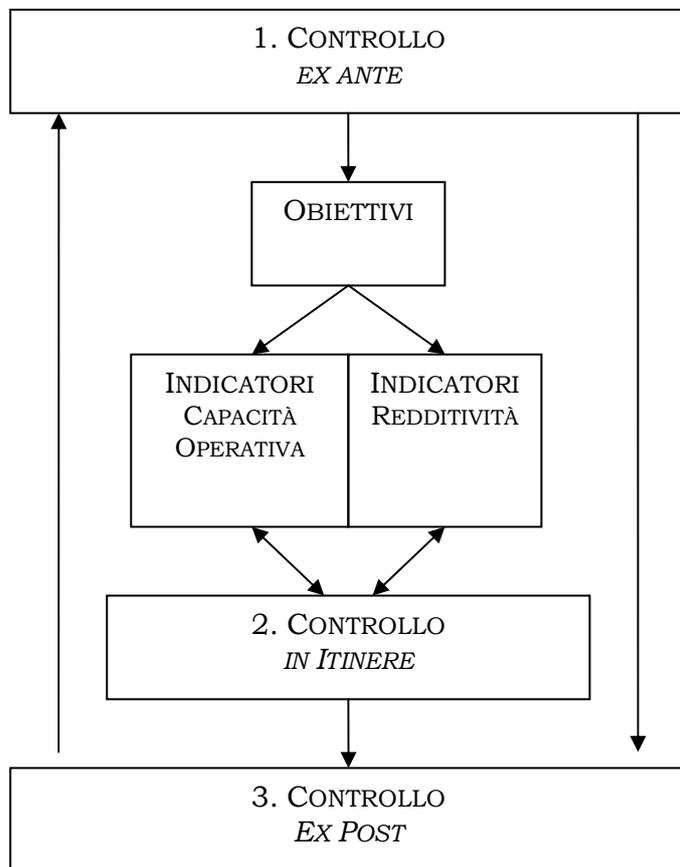
A: Achievable (raggiungibili);

R: Realistic / Relevant (realistici e rilevanti);

T: Time-based (riferiti ad un preciso periodo temporale).

Le misure possono essere distinte in quantitative monetarie, quantitative non monetarie e qualitative. Queste debbono essere **rivelate all'organizzazione**, condivise, e quindi **rilevate periodicamente** (fig. 4.2) e le relative mete rappresentano il punto di riferimento per le decisioni di RM. Le frequenze dei controlli, necessari per la verifica della bontà delle decisioni, nell'arco dell'intero del processo presentano notevoli variabilità e in particolare la frequenza può essere notevole, anche più che giornaliera, nella fase di controllo *in itinere*. Proprio nelle fasi operative di ottimizzazione più che giornaliera, l'assicurazione di una puntuale comunicazione a due vie, tra PMS e RMS, si dimostra di ausilio indispensabile.

Figura 4.2 –Fasi di controllo nello SMART RMS.



<sup>12</sup> Drucker P.F., *The practice of management*, Harper & Row, New York, 1954.