

SOFTWARE
ALBERGHIERO

HotelCUBE

INTERNATIONAL

Previsione delle vendite & Revenue Management prevedere, pianificare, agire

Paolo Desinano

Centro Studi sul Turismo Assisi

 per **PROXIMA**


Paolo Desinano (Perugia, 1958), laureato in informatica a Pisa, dal 1985 è docente-ricercatore di sistemi informativi presso il CST di Assisi (www.cstassisi.eu). Dal 1992 è professore a contratto presso l'Università di Perugia e dal 2000 docente-video presso il Consorzio Universitario NETTUNO per l'Università a Distanza. Svolge un'intensa attività di ricerca, formazione e consulenza sui temi delle applicazioni informatiche nelle imprese turistiche.

Le previsioni in HotelCUBE International (HCI)

Se non è possibile formulare previsioni certe si può però tentare di fornire suggerimenti, sulla base dei dati registrati nel sistema informatico del nostro albergo. In HCI vengono formulate proiezioni a breve termine sulla base del cosiddetto metodo pick up. Il metodo, in riferimento ad una determinata data, ipotizza l'occupazione giornaliera futura, per segmenti, basandosi sulla media degli incrementi registrati nel periodo immediatamente precedente. In tal modo il revenue manager può valutare il trend in corso ed introdurre eventuali correzioni a fronte delle quali viene poi compilata una tabella previsionale che costituisce la base dell'ottimizzazione.

Questo terzo articolo dedicato ad una rilettura del Revenue Management (cfr. i numeri di febbraio e maggio 2008 di HOTELDOMANI) ha per oggetto la previsione delle vendite. È una fase centrale nel processo di Revenue Management, che deve essere condotta in stretta correlazione connessione con quella di segmentazione e i cui risultati forniscono l'indispensabile base per ottimizzare i ricavi.

Previsione: il necessario raccordo tra segmentazione ed ottimizzazione

Scopo primario del Revenue Management (RM) è l'ottimizzazione dei ricavi. Per conseguire tale obiettivo occorre ricordare che segmenti di clienti differenti sono portatori di ricavi differenti. Le differenze di questi ricavi non riguardano solamente la loro consistenza (che misuriamo in una qualche valuta) ma anche le modalità in cui si concretizzano. Quando cerchiamo di capire "chi spende" ci stiamo anche chiedendo "come spende" e, in particolare, "quando spende" (di lunedì piuttosto che di

giovedì, a marzo piuttosto che a luglio, in occasione di una fiera piuttosto che di un evento sportivo). Sapere il quando ci consente di decidere di non accettare oggi la prenotazione di una camera a 100 € perché riteniamo di avere buone probabilità di venderla fra una settimana a 120€. Si ripropone l'antico dilemma: meglio l'uovo oggi o la gallina domani? Quindi prevedere chi spenderà quanto e quando diventa fondamentale nell'ottica dell'ottimizzazione dei ricavi.

Prevedere per pianificare, pianificare per agire

Ma siamo in grado di effettuare simili previsioni? Ma che attendibilità può avere una previsione? Ovviamente nessuno può garantire nulla sul futuro però i fatti accadono, noi veniamo coinvolti, spesso ne siamo, almeno in parte, causa. Quindi, comunque, dobbiamo prendere delle decisioni. L'accettazione di una prenotazione è una decisione che deve essere giustificata, in termini di business, né più né meno che il suo rifiuto. Comunque prendiamo una decisione: si tratta di prenderla nel modo più ragionevole, e conveniente, possibile.

Avere un'idea sul futuro ci mette in condizione di pianificare. Avere un piano, anche dovesse rivelarsi errato, ci consente di agire. Se il piano si rivela errato cercheremo di cambiarlo. Se agiamo senza un piano non siamo in grado di riconoscere i nostri errori (per evitare di ripeterli!) e nemmeno di riconoscere i nostri successi (per poterli ripetere!). L'alternativa è non agire (ma il mondo si muove comunque!) oppure agire casualmente (ma siamo ancora sicuri di essere dei manager?). In altri termini nessuno si illude di

poter "vedere" in anticipo quello che accadrà (più o meno ineluttabilmente). È invece più adeguato pensare ad un "orizzonte", costruito consapevolmente dal management, che costituisca una "cornice" entro cui lavorare.

Questo orizzonte non predice "cosa accadrà esattamente" in una determinata data futura ma deve fornire un "quadro di impegno" per il management affinché, agendo, faccia sì che "accada" quanto desiderabile e sia "scongiurato" l'indesiderabile.

Prevedere cosa? Prevedere quando?

Nella prospettiva del RM alberghiero le previsioni di vendita hanno per oggetto le offerte in relazione ai segmenti di domanda, cioè alle tariffe. Schematizzando, possiamo dire che, ai fini del RM, siamo interessati a sapere quante camere venderemo in futuro, giorno per giorno, e a quali tariffe.

Benché sia largamente diffuso pensare in questi termini, in effetti il RM dovrebbe considerare non solo il ri-

cavo alloggio (il prezzo della camera) ma anche gli altri ricavi che la presenza dell'ospite può generare (per esempio consumi legati a bar, ristorante, garage, entertainment e quant'altro).

Quanto in avanti devono spingersi le nostre prenotazioni? L'esperienza di ogni operatore suggerisce che alcune vendite possono essere realizzate con largo anticipo rispetto alle date di arrivo (derivanti, tipicamente, da con-

Il prossimo articolo presentato da **ProximaService** "Massimizzare i ricavi. Quanto, a che prezzo e quando vendere" sarà pubblicato sul numero di Novembre 2008. Potete trovare ulteriori redazionali sulle funzionalità di HotelCUBE International sul sito www.hotelcube.eu nella sezione Approfondimenti.

tratti con aziende e tour operator) mentre altre si materializzano solo "sotto data" o addirittura riguardano ospiti walk in. È la varietà dei segmenti di clientela che decide, per un determinato albergo, quante camere saranno presumibilmente vendute sul lungo periodo e quante sul breve periodo. Le previsioni, essendo formulate in relazione ai segmenti, dovranno tener conto anche di queste eventualità.

Come prevedere?

Quanto è realistico tutto questo? Certo, è impensabile di formulare previsioni sulla base della sola intuizione. Una base di partenza fondamentale, anche se non completamente sufficiente, per formulare simili previsioni è la disponibilità dei dati storici sulla domanda che si è rivolta all'albergo. I dati storici delle prenotazioni costituiscono un eccezionale patrimonio di conoscenza in grado di aiutarci nella formulazione delle previsioni. Sicuramente è importante conservare i dati

delle prenotazioni andate a buon fine ma è importante conservare anche i dati relativi a cancellazioni, no show, partenze anticipate e posticipate, day use etc.

Solo un sistema informativo adeguato è in grado, affidabilmente, di registrare e mantenere i dati "storici" del business dell'albergo così da consentire, con elaborazioni più o meno complesse, la formulazione di previsioni. Per tratteggiare, anche in maniera semplificata ma comunque utile,

quel "quadro d'impegno" in grado di guidare l'attività del management non abbiamo necessità di sistemi sofisticati e costosi. In prima istanza possiamo anche avvalerci di semplici "tabelle calendario" su cui "scrivere" i dati relativi alle nostre ipotesi di vendita: già questo rappresenta un primo passo importante verso una strutturazione del nostro business nella direzione del RM.

Senza previsione non c'è ottimizzazione

Le previsioni costituiscono nodo centrale in un sistema di RM perché è impossibile prendere decisioni di vendita (o di non vendita) senza previsioni e quindi massimizzare i ricavi. Certo, gli errori sono inevitabili, soprattutto in un'attività che ha la pretesa di indagare il futuro, ma si possono controllare (per esempio mo-

nitorando l'andamento della domanda reale che si sta rivolgendo al nostro albergo). Tutto questo non sarà realizzabile con un sistema informatico qualsiasi ma solo se esso è stato espressamente progettato per storicizzare la domanda, consentire la formulazione di previsioni e controllare l'avanzamento del booking.

La vera libertà che abbiamo è di cambiare le nostre strutture e le nostre strategie in modo che il futuro sia diverso da quello a cui saremmo andati incontro se non avessimo fatto quei cambiamenti.

(Stafford Beer)

PROXIMA
service

 Microsoft
GOLD CERTIFIED
Partner

 10143 Torino - Corso Francia 2/bis
Tel. 011 4731745 - Fax 011 4378961
info@hotelcube.eu - www.hotelcube.eu

 Milano - Roma - Modena
Bari - Cagliari - Siracusa

 Per Informazioni
Commerciali

 Numero Verde
840 000 261