



# Hotel CUBE

INTERNATIONAL

SOFTWARE  
ALBERGHIERO

## un'opportunità da

# Revenue Management

Lo strumento semplice per l'applicazione del Revenue Management

# Management riscoprire (Veramente!)

Il prossimo articolo presentato da **ProximaService** "Segmentazione & Revenue Management. Cosa dobbiamo sapere dei nostri clienti per incrementare i ricavi" sarà pubblicato sul numero di maggio 2008. Potete trovare ulteriori redazionali sulle funzionalità di HotelCUBE International sul sito [www.hotelcube.eu](http://www.hotelcube.eu) nella sezione Approfondimenti.

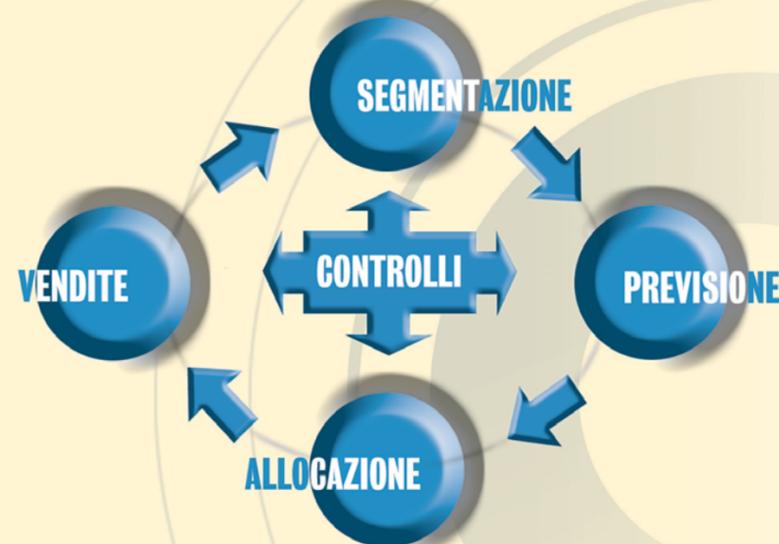
**Paolo Desinano**  
Centro Studi sul Turismo Assisi  
per **PROXIMA**



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](http://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.

Il Revenue Management, meglio noto qualche anno fa come yield management, ha suscitato in Italia tiepidi entusiasmi cui sono seguite amare disillusioni. Perché non ha funzionato? Le cause sono tante ma vale la pena riprovarci. Senza bacchette magiche ma con atteggiamenti più meditati e concreti. Questo è il primo di una serie di articoli dedicati a rilanciare la tematica.

### Ciclo Revenue Management



### C'era una volta lo Yield Management

Una volta si chiamava yield management (YM) ma, allora come oggi, sempre di massimizzazione dei ricavi si tratta. Il battistrada, quasi trent'anni fa, fu l'American Airlines che registrò importanti successi. Nel mondo dell'ospitalità le catene alberghiere furono le prime a seguirne l'esempio. Il necessario sviluppo interno del software (allora non c'erano sistemi di YM da acquistare sul mercato) costrinse le catene a sviluppare "in casa" competenze sul tema: in tal modo non si produceva solo software ma anche cultura aziendale. La tecnologia si sviluppava in maniera integrata con le risorse umane dell'impresa. Questa felice sinergia fu alla base dei successi realizzati. Quando furono immessi sul mercato software di YM, da integrare con i sistemi di booking già presenti negli alberghi, si sperava di poter replicare, meccanicamente e su

scala più ampia, un successo analogo. Ma questo fu un infelice fraintendimento: si credette che un'applicazione così critica potesse essere affrontata semplicemente acquistando software. Infatti un sistema di YM richiede una cultura di marketing che deve essere appresa e praticata, inoltre non è un sistema di produttività individuale ma implica l'opera di una squadra compatta. Trascurare questi due aspetti compromette gravemente il successo di un progetto di YM perché di questo si tratta: occorre gestire un progetto non l'installazione di un software. Questo fraintendimento, unito forse a qualche promessa azzardata da parte dei vendor, ha impedito a tali sistemi il dispiegamento della loro efficacia generando, al contrario, delusione e diffidenza.

### Revenue Management: cosa c'è di nuovo?

Perché ora si parla di Revenue Management (RM) invece che di YM? Su concetti e tecniche niente di nuovo: yield e revenue, fondamentalmente, sono termini intercambiabili. Allora dove sta la novità? La novità è il contesto di business caratterizzato, primariamente, da globalizzazione e Internet. Ormai, grazie alla Rete, è estremamente agevole cercare dati e informazioni su servizi, prezzi e altro an-

cora. Per di più, senza confini geografici: per un turista è ormai facile confrontare offerte non solo sulla stessa località ma anche su destinazioni diverse. Si apre la questione della multicanalità: il moltiplicarsi dei canali rende estremamente complesso comunicare con tutti, correttamente e tempestivamente. Contesto nuovo, sfide nuove. Occorre attrezzarsi con atteggiamenti e tecno-

logie adeguate. Non si tratta di prendere "in carico" solo la gestione di una nuova interfaccia tecnologica per "stare su Internet" lasciando invariati i processi di marketing e vendite. Si tratta di comprendere che questi processi, in tutto o in parte, vanno reingegnerizzati. Il RM rappresenta un passaggio obbligato di questa reingegnerizzazione.

### Il Revenue Management come processo

Una famosa definizione di Sheryl Kimes, nota esperta del settore, costituisce a tutt'oggi la migliore definizione del RM: «(...) processo che alloca il giusto tipo di capacità al giusto tipo di cliente al giusto prezzo in modo da massimizzare i ricavi (...)».

Tale processo, in maniera estremamente sintetica, può essere schematizzato in quattro fasi:

**1. Segmentazione:** si definiscono le tipologie di clientela, preferibilmente sulla base della motivazione del viaggio. La motivazione incide profondamente sui comportamenti di acquisto ed individua specifici criteri di segmentazione (per esempio il giorno della settimana in cui

ha luogo il check in, la durata della permanenza ecc.). La definizione dei segmenti è decisiva perché rappresenta la base delle offerte e della tariffazione;

**2. Previsione:** si stimano le vendite (per esempio in numero di camere) per ciascuno dei segmenti individuati. Considerando i due macrosegmenti business e leisure, si tratta di valutare, giorno per giorno, quante camere si ritiene verranno richieste da ciascun tipo di cliente (considerazione tradizionale: in periodi di fiere industriali si prevede di avere più clientela business che leisure);

**3. Allocazione:** sulla base delle previsioni l'albergo decide quante camere destinare

a ciascun segmento al fine di massimizzare i ricavi. In questa logica non si vendono più le camere "comunque" ma solo sulla base di una pianificazione che assegni a ciascun segmento tariffario un determinato quantitativo di camere;

**4. Vendita:** si vende (booking) applicando le "regole" decisionali definite in sede di allocazione.

Ovviamente, sull'intero processo, occorre esercitare un'accurata e sistematica attività di controllo, in particolare per le fasi di segmentazione e previsione.

### Partire bene per arrivare bene

A prima vista, il RM può sembrare solo una buona idea, peraltro non nuova, ma di difficile realizzazione. In effetti solo l'uso di un sistema informatico efficace e ad esso orientato è in grado di gestire l'intero processo.

Però, come detto, il RM non è nemmeno solo un sistema software. È una approccio al business, una filosofia aziendale che deve essere appresa e praticata. La sua logica deve essere installata nelle menti

dello staff che lo gestisce prima ancora che nei computer che lo applicano. Nessun software di RM, per quanto sofisticato, garantisce risultati. Non è una formula magica: occorre lavorare, con gli strumenti adeguati, in maniera consapevole, strutturata e sistematica. In tal modo si otterranno non solo maggiori ricavi ma anche una conoscenza più approfondita del proprio business.



10143 Torino - Corso Francia 2/bis  
Tel. 011 4731745 - Fax 011 4378961  
info@hotelcube.eu - [www.hotelcube.eu](http://www.hotelcube.eu)

Milano - Roma - Modena  
Bari - Cagliari - Siracusa

Per Informazioni Commerciali

