



## Segmentazione & revenue management cosa dobbiamo sapere dei nostri clienti per incrementare i ricavi

**Paolo Desinano**

Centro Studi sul Turismo Assisi

per **PROXIMA** service



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.

In questo secondo articolo dedicato alla rilettura del Revenue Management (il primo articolo è stato pubblicato nel numero dello scorso febbraio) l'attenzione viene posta sulla segmentazione dei clienti. È un passaggio fondamentale che viene dato per scontato, e spesso trascurato, e che invece risulta decisivo per progettare e dispiegare, correttamente e consapevolmente, la politica di revenue management nel proprio albergo.

### Quale relazioni tra tipi di clienti e ricavi?

La cosiddetta "segmentabilità" della domanda, cioè dei clienti, è uno dei requisiti di base per l'applicazione del revenue management (RM): il RM è inapplicabile laddove la domanda non è segmentabile. Infatti il marketing insegna che i clienti non sono tutti uguali e che a segmenti differenti di clienti corrispondono differenti propensioni alla spesa. Ne consegue che clienti differenti offrono opportunità di ricavo differenti per cui l'incapacità a cogliere le differenze comporta o una perdita del cliente (prezzi troppo elevati) o una perdita di ricavi (prezzi troppo bassi). Ricordiamo lo slogan più famoso del RM che ne riassume la ragion d'essere: "il prezzo giusto, al cliente giusto, al momento giusto". Quindi per fare il prezzo "giusto", cioè quello che non fa perdere né cliente né ricavi, dobbiamo capire chi è il cliente "giusto" e quando lo è. In altri termini occorre tener conto, peraltro, che un medesimo cliente può comportarsi in

modo diverso in momenti diversi. La segmentazione è uno degli strumenti fondamentali che il marketing ci offre per migliorare la conoscenza dei nostri clienti. Individuando similarità e differenze classifichiamo i clienti in gruppi distinti per cui prepareremo offerte distinte a tariffe distinte. Ma le comuni indicazioni che il marketing suggerisce per segmentare sono efficaci nell'ottica del RM? In parte sì e in parte no. Sicuramente i criteri di segmentazione da impiegare nel RM presentano delle peculiarità: per esempio sapere se il cliente è di Londra piuttosto che di Amsterdam è meno importante che sapere se viaggia per business o per vacanza, oppure se viaggia individualmente o in gruppo. Diventa allora importante porsi due domande: cosa caratterizza la segmentazione per il RM? Come rendere effettiva la segmentazione?

### Segmentare per il RM

La segmentazione orientata al RM è basata essenzialmente sui seguenti criteri:

- Motivazione del viaggio (p.e. affari / vacanza)
- Bisogni da soddisfare/benefici ricercati
- Condizioni d'uso

Sulla base dei criteri suddetti è possibile definire i profili dei propri clienti, cioè quell'insieme di caratteristiche che contraddistinguono il loro comportamento che, è bene ribadirlo, per il medesimo cliente può variare in situazioni differenti.

PROFILO	GIORNO CHECK IN	GIORNO CHECK OUT	PERMANENZA MEDIA
BUSINESS	LUNEDÌ - GIOVEDÌ	MARTEDÌ - VENERDÌ	1 - 2 NOTTI
LEISURE (INDIVIDUALI)	VENERDÌ - SABATO	DOMENICA	1 - 2 NOTTI
LEISURE (GRUPPI)	LUNEDÌ - DOMENICA	LUNEDÌ - DOMENICA	2 - 6 NOTTI

I profili costituiscono la base per applicare le tariffe. Un buon sistema di RM, ovviamente, deve gestire una varietà di tariffe adeguata alla varietà dei segmenti che si intendono servire pena la perdita di ricavi. La varietà tariffaria deve però essere correttamente gestita in termini di marketing. Occorre comunicare ai clienti, con la

massima chiarezza, per quale motivo il medesimo servizio (per esempio lo stesso trattamento BB) possa essere tariffato diversamente. Quindi ogni tariffa deve presentare dei vincoli (fences) che ne definiscano, con totale trasparenza (fairness), le condizioni di applicabilità (per esempio una tariffa per un pernottamento

La tabella seguente elenca alcuni profili (ovviamente ultrasemplificati!) caratterizzati da tre sole caratteristiche.

nella giornata di giovedì può risultare scontata perché l'ospite si trattiene almeno per una notte del week end). Una buona varietà tariffaria, cioè che garantisca una copertura pressoché totale dei clienti, può vanificare i propri effetti per l'incapacità del marketing di giustificare la discriminazione dei prezzi.

### Quali strumenti per segmentare?

Requisito indispensabile per segmentare è la disponibilità dei dati sui clienti. Non dati qualsiasi ma quelli che contribuiscono a descrivere meglio i profili dei clienti dal punto di vista comportamentale e che, dunque, influiscono in maniera decisiva sulle modalità di acquisto. Risulta dunque fondamentale la capacità del sistema informativo dell'albergo, in primo luogo, di rilevare i dati necessari alla segmentazione (per esempio dalla data di check in possiamo ottenere il giorno della settimana corrispondente oppure il lead time, cioè il numero di giorni che intercorrono

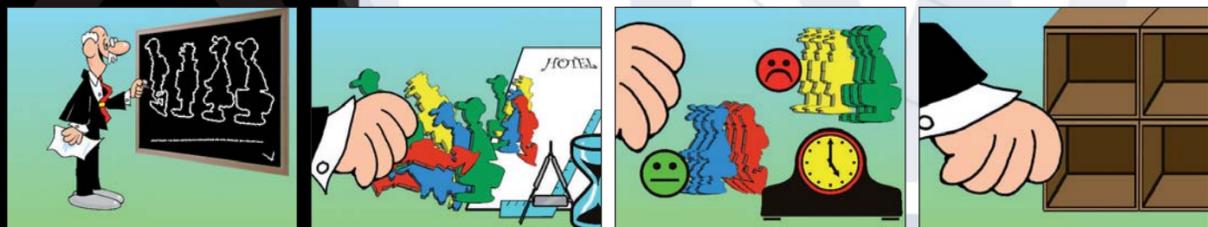
tra la stessa data di check in e la data di prenotazione). Ma questo non basta: il sistema informativo deve anche consentire di analizzare i dati raccolti per determinare i profili cui associare poi le tariffe. Giova osservare, tra l'altro, che oggetto dell'analisi saranno i dati relativi alle presenze. Infatti, poiché un cliente può assumere comportamenti diversi, saranno proprio i dati relativi alle singole presenze quelli utili a discriminare le diversità di comportamento del singolo cliente. Infine, ultimo ma non meno importante, il sistema informativo stesso dovrà essere in

grado di registrare profili e tariffe (queste ultime, ovviamente, decise dal management dell'albergo). Solo un sistema informativo in grado di gestire un'ampia varietà tariffaria consentirà di applicare efficacemente politiche di RM.

### Organizzare le osservazioni per comprendere il business

Nel nostro albergo possiamo anche affidarci ad una segmentazione intuitiva, basata (più che giustificatamente!) su decenni di esperienza. Però questa abilità può essere difficile da condividere e da diffondere nell'organizzazione. Per di più il contesto globalizzato in cui operiamo ci costringe a reagire, praticamente in tempo

reale, a più clienti, su più mercati e canali. È difficile (probabilmente impossibile!) riuscire a "seguire" interattivamente l'evoluzione dei comportamenti dei clienti solo con il buon senso. Solo un'attenta e puntuale comprensione delle dinamiche della domanda consente di perseguire sistematicamente ogni opportunità di ricavo.



**PROXIMA** service

Microsoft  
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**