



SOFTWARE
ALBERGHIERO

Hotel CUBE INTERNATIONAL

Massimizzare Quanto, a che prezzo

Questo quarto articolo sul Revenue Management (gli articoli precedenti sono stati pubblicati nei numeri di febbraio, maggio e settembre 2008 di HOTELDOMANI) è dedicato alla fase dove le decisioni relative alla segmentazione e alla previsioni assumono un profilo operativo da impiegare poi in fase di booking. È il passaggio più scientificamente consolidato del revenue management e, proprio per tale motivo, risulta spesso di difficile comprensione.

Che cosa significa massimizzare

Il processo di Revenue Management (RM) non inizia dalla massimizzazione. Infatti l'esecuzione di questa fase dipende dai risultati che abbiamo ottenuto dalle precedenti fasi di segmentazione e previsione: senza questi risultati non è possibile formulare alcun piano di azione per ottimizzare i ricavi.

Cosa sappiamo dalla segmentazione? Come si comportano i nostri segmenti di clientela e, conseguentemente, le tariffe da applicare (per camera).

Cosa sappiamo dalle previsioni? Quanti ospiti, per ciascun segmento, pensiamo si rivolgeranno al nostro albergo (e questo per ogni data presa in considerazione) Anche questi dati li misuriamo in camere. Possiamo riassumere questi dati in una tabella come quella illustrata in figura 1 in cui si ipotizza che la segmentazione sia basata sui quattro segmenti indicati e che il nostro albergo abbia 70 camere.

Data	Segmento Business Individuale	Segmento Business Congressi	Segmento Leisure Individuale	Segmento Leisure Gruppo	Totale
01/10	12	10	8	36	66
02/10	9	12	5	42	68
03/10	4	12	2	38	56
04/10	7	26	8	30	71
05/10	12	10	14	41	77

Notiamo, in corrispondenza delle date 4/10 e 5/10, che la domanda complessiva prevista supera la disponibilità dell'albergo: questo, ovviamente, non pone problema di overbooking perché la tabella riassume previsioni di vendita e non prenotazioni effettive. A questo punto ci chiediamo «Cosa dobbiamo fare per massimizzare i ricavi?» La risposta è «Sulla base di questi dati dobbiamo decidere quali e quante tariffe (segmenti), data per data, mettere "in produzione"». A prima vista il problema può apparire banale ma,

solo a considerare il numero di variabili in gioco, trovare la soluzione ottima non è affatto semplice. Ed infatti, a rigore, questo è pane per i denti di matematici applicati. Niente paura: noi non discuteremo di matematica ma proveremo a spiegare "a parole", cioè "senza formule", il significato essenziale delle due soluzioni base che ricerche ed esperienze suggeriscono: la soluzione del nesting e quella del bid price. Qui, per motivi di spazio, parleremo solo del nesting.

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.

L'ottimizzazione in HotelCUBE International (HCI)

Il sistema HCI è stato progettato per l'applicazione del nesting. Esso consente al revenue manager di compilare la tabella di ottimizzazione, data per data, e generare automaticamente la disponibilità virtuale in modalità nesting. In questo modo, a fronte di ciascuna richiesta di prenotazione, il sistema fornirà la tariffa ottimizzata garantendo l'applicazione effettiva della politica di revenue management scelta. In fase di booking HCI è comunque in grado di gestire anche la modalità bid price.

i ricavi e quando vendere

Nesting

Questo metodo prevede che ad ogni segmento venga assegnato un determinato contingente di camere, una specie di allotment. La quantità di ciascun contingente, sulla base dei dati previsionali, può essere calcolata matematicamente (non stiamo certo a spiegare come: ricordiamo solo che occorre una matematica universitaria, quella del liceo non basta!). Riprendiamo l'esempio della tabella ma, per semplicità, consideriamo un solo giorno, per esempio, il 3/10. Nella tabella n. 2 sono riportati i contingenti (nel frattempo ogni segmento è stato associato ad una tariffa).

Concentriamo la nostra attenzione sulla riga della disponibilità segmentata. Il revenue manager, eventualmente consigliato dalla matematica, decide di riservare un determinato quantitativo di camere a ciascuna tariffa come riportato in figura. A cosa servono i contingenti camere? Ad evitare di vendere le camere "casualmente" senza tener conto delle previsioni. Ad esempio se un gruppo leisure (tariffa € 60) prenota per 50 camere, sulla base dei contingenti, la prenotazione viene rifiutata. Il motivo? Perché, in base alle valutazioni del revenue manager, il giorno 3/10 possono essere vendute al massimo 40 camere a tariffa € 60 (si ritiene che, per quel giorno, ci siano clienti disposti a pagare le camere più di € 60). Naturalmente, prima di declinare la richiesta di prenotazione, si tenta di vendere al gruppo 40 camere a € 60 più 10 camere a € 80.

3/10	Segmento Business Individuale € 120	Segmento Business Congressi € 100	Segmento Leisure Individuale € 80	Segmento Leisure Gruppo € 60
disponibilità segmentata	6	14	10	40
nesting	70	64	50	40

Sin qui abbiamo considerato solo la riga della disponibilità segmentata: e il nesting? Il nesting modifica, virtualmente, la disponibilità dell'albergo. Esempio: supponiamo di ricevere una prenotazione di tipo "business individuale" pari ad 8 camere. Se applicassimo rigidamente il ragionamento sui contingenti venderemmo 6 camere a € 120 e 2 camere, "scontate", a € 100. È chiaro che, in questo modo, perdiamo ricavi. Allora come ci dobbiamo comportare? Il nesting ci dice di considerare la disponibilità di ciascun contingente incrementandola "virtualmente" del numero di camere riservati ai contingenti alle tariffe inferiori. La seconda riga mostra la disponibilità della prima riga in modalità "nesting" (la tariffa € 120 è pari alla propria disponibilità di segmento incrementata delle disponibilità dei segmenti a tariffe inferiori, così è per la tariffa a € 100 e via di seguito). Basandoci sulla disponibilità "nesting", a fronte di una prenotazione pari a 8 camere a tariffa € 120, la prenotazione verrebbe accettata perché c'è disponibilità in quella classe tariffaria.

Potete trovare ulteriori redazionali sulle funzionalità di HotelCUBE International sul sito www.hotelcube.eu nella sezione Approfondimenti.

Ovviamente il sistema, prenotazione dopo prenotazione, controlla comunque la disponibilità fisica (in relazione alla seconda tabella il sistema, vendendo, opera sulla base di 70 camere e non di 224!).

Integrare razionalità e vendite

Per applicare seriamente il nesting è necessario che tra i dati ottimizzati e le operazioni di booking vi sia completa integrazione. Nessuno può aspettarsi dal proprio addetto al booking che calcoli il nesting "a mente" mentre sta leggendo il tableau a video. D'altra parte, senza nesting il contingentamento delle tariffe

non viene praticato correttamente. E, ovviamente, se non contingentiamo, cioè se non rendiamo operativa la segmentazione, non siamo in grado di massimizzare i ricavi. Un effettivo sistema di RM deve quindi avere gli strumenti per integrare le decisioni di ottimizzazione (i contingenti) con le operazioni di vendita.

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