

Università della Valle d'Aosta
Université de la Vallée d'Aoste

Dipartimento di Scienze economiche e politiche
Corso di laurea in Economia e politiche del territorio e
dell'impresa

Anno accademico 2022/2023

Il revenue management nel settore alberghiero: metodi di
applicazione e tendenze innovative

Docente 1° relatore: Prof. Massimo Leveque



Studente: Riccardo Ferrari (n° matricola 21G01323)



Introduzione	5
1. Il revenue management	8
1.1 Breve storia del revenue management	8
1.2 Gli obiettivi e i principi fondamentali del revenue management	10
1.3 I campi di applicazione del revenue management	14
2. Le caratteristiche del settore alberghiero	19
3. La segmentazione	23
3.1 Segmentazione ex-ante	24
3.2 Segmentazione ex-post	26
4. Il pricing nell'industria alberghiera	28
4.1 I 3 diversi approcci al pricing	28
4.2 Il surplus del consumatore	30
4.3 La discriminazione di prezzo	32
4.4 Il modello di Littlewood	34
4.5 Le rate fences	35
4.6 Un modello di pricing tridimensionale	38
4.7 Il problema della malattia asiatica e il framing	41
4.8 Prezzo minimo garantito	44
5. I principali key performance indicators (KPIs) utilizzati nel settore alberghiero	47
5.1 Camere	49
5.2 Ristorazione e F&B	56
5.3 Centri benessere	58
5.4 Sale meeting/congressi	59
6. Il processo di revenue management	61
6.1 Definizione degli obiettivi	63
6.2 Reperimento delle informazioni e dei dati	64

6.3 <i>Analisi</i>	66
6.4 <i>Previsione</i>	68
6.5 <i>Decisione</i>	78
6.6 <i>Implementazione</i>	88
6.7 <i>Monitoraggio</i>	89
7. Casi studio	91
7.1 <i>Harrah's Cherokee Casino & Hotel: quando le camere diventano un servizio accessorio</i>	91
7.2 <i>L'ottimizzazione dei prezzi per i gruppi business come driver per l'aumento dei ricavi: il caso Marriott</i>	98
7.3 <i>Dal singolo hotel all'area geografica: il revenue management "par place" di Accor</i>	102
8. Gli strumenti informatici e le tendenze innovative nel revenue management alberghiero	107
8.1 <i>L'IA e il machine learning</i>	113
8.2 <i>Un approccio Total Revenue</i>	114
Conclusioni	118
Sitografia	122
Bibliografia	127
Ringraziamenti	128

Introduzione

Nel settore alberghiero, in particolar modo nelle strutture a conduzione familiare, il *revenue management* è un tema in grado di dividere due generazioni. Da una parte la “vecchia guardia”, abituata a un contesto in cui fare l'albergatore significava svolgere attività prettamente operative che oggi vengono spesso delegate al personale e a cui va indiscutibilmente riconosciuto il merito di aver reso certe aziende alberghiere le realtà che sono oggi. Non sorprende quindi la resistenza di molti albergatori di vecchia data all'utilizzo di nuovi strumenti come il *revenue management*; convincere qualcuno a cambiare il modo di lavorare con il quale ha costruito, spesso da zero, aziende importanti non è di certo una cosa semplice. Sul fronte opposto le nuove generazioni, con più dimestichezza con le tecnologie e spesso supportate da un maggior livello di istruzione, sono consapevoli delle possibilità a cui questa metodologia può dare accesso. Ed è proprio su quest'ultima che verterà la presente tesi.

La trattazione di tale argomento è figlia del desiderio di approfondire l'utilizzo di uno strumento che reputo ormai particolarmente importante nel settore che costituisce il mio passato, il mio presente e che con ogni probabilità costituirà il mio futuro. Nella mia esperienza lavorativa, parallela alla carriera universitaria, nell'attività di famiglia mi sono reso conto, seppur con le nostre sole 20 camere, di come l'assenza di un sistema di *revenue management* renda l'entità delle variazioni di prezzo a seconda, per esempio, del giorno della settimana del tutto arbitraria e basata su scarsissime evidenze di dati. Da qui la curiosità di approfondire uno strumento apparentemente in grado di colmare questa lacuna e capace di rendere certe scelte più informate e di conseguenza, a mio avviso, probabilmente più efficaci.

L'obiettivo è dunque triplice. In primis quello di svolgere un'analisi dettagliata delle attività costitutive del *revenue management* e di quelle propedeutiche a una sua corretta applicazione. Si propone inoltre di dimostrare, attraverso tre casi studio reali, come la sua implementazione debba essere adattata al contesto di riferimento dell'hotel e, se ciò avviene, possa tradursi in un miglioramento dei risultati economici dell'azienda. Infine, si mira a mostrare il funzionamento pratico dei principali software utilizzati nel settore alberghiero e a delineare le nuove tendenze a cui il processo di *revenue management* dovrà adattarsi nell'imminente futuro.

A tal fine ci si avvarrà di fonti bibliografiche e sitografiche la cui scelta è dettata primariamente dalla loro affidabilità e autorevolezza, utilizzando ove disponibili pubblicazioni accademiche o, in alternativa, informazioni tratte da siti web appartenenti a testate giornalistiche o aziende specializzate nel settore alberghiero. Il tutto, se reputato opportuno, verrà arricchito con quanto appreso nel corso della mia esperienza lavorativa e di vita all'interno della struttura alberghiera di famiglia.

L'elaborato si apre con una disamina circa la genesi storica del processo di *revenue management* e i principali settori economici in cui esso viene attualmente applicato. In seguito, vengono illustrate le caratteristiche microeconomiche del settore alberghiero che giustificano l'adozione di questa metodologia, succedute dall'analisi dell'attività di segmentazione, la quale, sebbene non reputata costitutiva del processo, ne rappresenta un importante presupposto. La trattazione verterà poi su vari concetti e modelli relativi al *pricing*. Infatti, il prezzo è l'elemento che, anche nell'opinione comune, è maggiormente associato al processo di *revenue management*. Altrettanto rilevante è la menzione e la descrizione dei principali indicatori di performance specifici del settore, suddivisi in base ai relativi centri di ricavo. Queste premesse rappresentano il preludio all'argomento cuore della tesi, la cui esposizione si articola sulla base delle singole fasi facenti

parti del processo, senza tralasciare i metodi e gli strumenti con cui esse vengono concretamente messe in atto. Segue un approfondimento di tre casi studio di aziende alberghiere che, in modi diversi, applicano in modo economicamente efficace il *revenue management*. Ciò permette di conferire alla tesi un auspicato approccio pratico, oltre a mostrare l'estrema varietà dei modi di attuazione delle fasi del processo in virtù delle caratteristiche dell'azienda alberghiera e della clientela a cui essa intende proporre i propri servizi. La parte conclusiva della tesi vede una breve illustrazione dei software comunemente utilizzati nel settore e delle due principali tendenze innovative a cui i *revenue manager* dovranno far fronte nel prossimo futuro, evidenziandone le conseguenti opportunità e complessità. Infine, il paragrafo conclusivo consente di tirare le fila di quanto emerso nel corso dell'elaborato e di effettuare opportune riflessioni in merito alle prospettive di questa ormai importantissima metodologia e, dunque, dell'industria alberghiera.

1. Il revenue management

1.1 Breve storia del revenue management

Per raccontare opportunamente la storia del *revenue management* occorre premettere che tale metodologia non è nata “dal nulla”, ma affonda le sue radici in una pratica nata pochi anni prima nota come *yield management*. All’inizio degli anni ‘70 il mercato del trasporto aereo era ancora regolamentato in quanto considerato un servizio pubblico; pertanto, le compagnie aeree godevano di libertà ben minori nelle pratiche manageriali rispetto ai tempi odierni. Tuttavia, alcune compagnie aeree iniziarono a proporre tariffe scontate a chi prenotava un volo con più di 21 giorni di anticipo, oltre a utilizzare la controversa pratica dell’*overbooking* prevedendo quanti clienti non si sarebbero presentati all’imbarco. Nello specifico, la *British Overseas Airways Company* stabilì che tali tariffe scontate venivano accettate solo se i ricavi generati da esse era superiore ai ricavi stimati dalle tariffe intere. Nonostante si trattasse di pratiche che oggi riterremmo molto semplici, le aziende notarono immediatamente che la reazione dei consumatori a esse variava in base a una moltitudine di fattori, tra cui la stagionalità, la loro provenienza o il motivo del viaggio. Insomma, c’erano ancora un bel po’ di aspetti da chiarire.

Il definitivo “via libera” all’applicazione di prezzi differenziati arrivò grazie alla deregolamentazione del settore approvata dall’amministrazione Carter nel 1978; il trasporto aereo ora era un libero mercato. Un altro aspetto estremamente importante per l’implementazione di queste tecniche fu il consumo decentralizzato conseguente alla nascita del commercio elettronico, ai tempi rappresentato primariamente dai GDS (*Global Distribution Systems*). Ciò permise alle aziende, oltre a un ingente risparmio

di costi per il personale, di raccogliere un'enorme mole di dati utili per le decisioni future. Un episodio particolarmente indicativo della potenza di questo strumento nel settore fu il lancio nel 1985 delle tariffe *Ultimate Super Saver* da parte di *American Airlines*, ai tempi in forte concorrenza con la neonata compagnia low cost *People Express Company*. Il risultato fu inequivocabile a detta dello stesso CEO della *People Express*: l'azienda generava profitti sin dalla sua nascita, dopo il lancio delle tariffe *Ultimate Super Saver* essa iniziò a perdere 50 milioni di dollari al mese. Gli eccessivi investimenti, l'elevato grado di indebitamento e l'implementazione delle tecniche di *yield management* da parte delle compagnie aeree tradizionali costrinsero l'azienda a essere inglobata nella *Continental Airlines*, a sua volta acquisita dalla *United Airlines* nel 2010.

Negli anni a seguire la metodologia fu estesa ad altri settori quali il noleggio auto (*National Car Rental*), i servizi di spedizione (UPS) e persino il settore sanitario privato (*Texas Children's Hospital*). Tuttavia, essa si diffuse in modo particolarmente dirompente nel settore *hospitality*, dove inizialmente i prezzi erano stabiliti basandosi su dati storici e sulla stagionalità. Il sistema divenne via via più sofisticato con l'avvento dei *personal computers* e, conseguentemente, di specifici software in grado di processare una mole enorme di dati. Tali innovazioni contribuirono inoltre a democratizzare ed espandere l'utilizzo di queste tecniche, rendendole accessibili anche a realtà di dimensioni più contenute. L'esigenza di adottare queste metodologie si acuì con la nascita delle *Online Travel Agencies* (OTAs) all'inizio del nuovo millennio: i consumatori ora erano in grado di confrontare in modo semplice e veloce il prezzo dei diversi hotel; pertanto, le strutture che utilizzavano ancora prezzi fissi iniziarono a faticare nel mantenere un tasso di profittabilità accettabile. Oggi, come si vedrà nel corso del presente elaborato, gli hotel utilizzano software dotati di algoritmi particolarmente

avanzati basati sulla raccolta e l'analisi di dati attraverso vari canali di vendita.

Per ragioni di completezza occorre precisare che si è fatto riferimento allo *yield management* in quanto considerato cronologicamente il "padre" del *revenue management*, sebbene non si possa stabilire con esattezza il passaggio da una metodologia all'altra. In ogni caso, se lo *yield management* era basato principalmente sull'inventario, il *revenue management* adotta un approccio più ampio che mira, nel caso del settore *hospitality*, ad aumentare i ricavi non solo dalla vendita delle camere, ma da tutti i flussi di entrata possibile all'interno dell'hotel (ad esempio il ristorante o la SPA, se presenti).

1.2 Gli obiettivi e i principi fondamentali del *revenue management*

A prescindere dal settore in cui esso viene utilizzato, il *revenue management* ha un obiettivo ben preciso, facilmente sintetizzabile mediante la seguente equazione:

$$\max \Pi = \max(PQ) = \max(p_i q_i), \forall i$$

La massimizzazione del profitto avviene massimizzando il prodotto tra prezzo unitario e quantità vendute, come in qualsiasi altro settore. La particolarità del *revenue management* è che ciò avviene per ogni cliente o gruppo di clienti *i*, con l'ambizione massima di riuscire a formulare il giusto prezzo per ogni singolo cliente. Come visto nel paragrafo precedente, le prime iniziative di *yield management* non erano in alcun modo

individualizzate, bensì rivolte a gruppi di persone con caratteristiche omogenee. La crescente sofisticatezza della disciplina ha reso possibile la formulazione di prezzi sempre più personalizzati, anche grazie alla sempre maggiore disponibilità di dati personali e all'incremento delle capacità analitiche di questi ultimi.

L'applicazione del *revenue management* è nata e avviene in settori che condividono, seppur con opportune differenze, caratteristiche similari che la rendono particolarmente conveniente:

- **Capacità limitata**

Le quantità vendibili hanno un limite fisso e preciso che non può essere incrementato senza importanti investimenti in termini di costi e tempo. Si pensi a un volo aereo: il numero di posti disponibili è limitato e fisso e può essere incrementato solo acquisendo un altro aeromobile.

- **Deperibilità del prodotto**

Il prodotto/servizio deve essere venduto entro un determinato lasso di tempo, altrimenti non è più possibile venderlo successivamente. Si pensi al caso di un hotel con una camera libera per la notte odierna, se essa non viene venduta oggi il ricavo che ne sarebbe derivato è perso definitivamente. Infatti, anche riuscendo a vendere la camera per la notte seguente, il ricavo è da considerarsi perso in quanto ciò non avrebbe in alcun modo pregiudicato la vendita della medesima stanza per la notte precedente.

- **Variabilità della domanda**

La domanda per il prodotto/servizio oscilla anche in modo significativo nel corso dell'anno, rendendo opportune differenze di prezzo in grado di incrementare la capacità utilizzata nei momenti in cui essa è bassa e di generare maggiori ricavi nei momenti in cui essa è elevata e nei quali la capacità sarebbe in ogni caso saturata. Si pensi alla variabilità del prezzo, a parità di capacità utilizzata, di un biglietto ferroviario (si considera un mercato libero come l'AV) in diversi orari della stessa giornata in virtù della maggiore/minore domanda.

- **Incertezza della domanda**

La domanda, oltre a essere variabile, è anche incerta e difficilmente prevedibile. Si rendono pertanto necessari strumenti analitici in grado di elaborare dati storici anche alla luce di contingenze emergenti. Per esempio, la domanda per un volo aereo diretto a Madrid a inizio giugno può essere stimata analizzando i dati riferiti agli anni passati, ma tale stima risulterebbe errata se non si considerassero eventi particolari come la presenza, in quei giorni, della finale di un'importante competizione sportiva europea.

- **Adeguatezza sistema informativo**

L'efficacia di un sistema di *revenue management* è legata in modo importante alla quantità di dati disponibili; pertanto, è indispensabile per le aziende dotarsi di sistemi in grado di raccogliergli.

- **Clienti diversi**

La domanda per il prodotto/servizio è costituita da clienti con preferenze differenti. Un cliente che prenota una camera in un hotel può essere sia un cliente business (colui che viaggia per lavoro) sia un cliente che viaggia per svago.

- **Medesimo prodotto/servizio vendibile a clienti diversi**

Il prodotto/servizio base è indifferenziato a prescindere dal profilo del cliente. È bene tuttavia notare che certe aziende possono specializzarsi nel servire una determinata tipologia di clientela fornendo servizi accessori specifici.

- **Struttura di costi rigida**

La presenza di elevati costi fissi e da bassi costi variabili unitari rende molto importante ai fini della profittabilità incrementale (nel migliore dei casi saturandola) la capacità utilizzata, generando un margine di contribuzione unitario utile a coprire i costi fissi. Un esempio tipico è quello delle aziende di noleggio auto, per le quali noleggiare un'autovettura in più genera costi variabili irrisori e permette di coprire una parte degli alti costi fissi che in ogni caso dovrebbero sostenere. Nel corso del presente elaborato si noterà come anche un margine di contribuzione unitario nullo o lievemente negativo può essere accettato fornendo al cliente servizi accessori o supplementari.

1.3 I campi di applicazione del *revenue management*

Al giorno d'oggi l'applicazione del *revenue management* avviene in molteplici settori aventi una o più caratteristiche menzionate nel paragrafo precedente. Di seguito verranno citati i settori interessati e ne verranno descritte le principali logiche di applicazione:

- **Trasporto aereo**

È il settore dove il *revenue management*, sotto la forma del suo antenato *yield management*, è nato. Di fatto, le sue caratteristiche lo rendono sicuramente tra i più indicati per la sua applicazione. Ciò avviene attraverso un'accurata gestione dell'inventario modulando il prezzo in base ai posti ancora disponibili, sebbene talvolta le aziende preferiscano mantenersi sempre un determinato numero di posti liberi per i clienti disposti a pagare un prezzo a più alto. Ma non solo, grazie a efficaci sistemi di previsione della domanda, le compagnie possono proporre tariffe ridotte per i voli in cui la domanda è bassa e tariffe più elevate nel caso opposto. Inoltre, mediante la segmentazione del mercato è possibile adattare l'offerta a differenti *willingness to pay* utilizzando strumenti anche diversi dal fattore prezzo, come tariffe non rimborsabili o vincoli di tempo tra il volo di andata e di ritorno. Un ulteriore aspetto rilevante è la presenza di differenti classi di servizio, le quali generano inventari multipli sul medesimo volo per le quali il prezzo è, come appena detto, inversamente proporzionale al numero di posti ancora disponibili; chiaramente il prezzo di una classe inferiore non può mai superare quello di una classe superiore. Un'ultima tecnica utilizzata per utilizzare a pieno la capacità disponibile è quella dell'*overbooking*: le

compagnie accettano più prenotazioni di quelle disponibili per una quantità basata su dati storici e previsti di *no-show*. Il vantaggio del settore del trasporto aereo è che risulta spesso relativamente semplice ricollocare eventuali passeggeri extra su un altro volo o risarcirli, anche se non va trascurato l'inevitabile disagio creato al cliente che per questo potrebbe non rivolgersi più alla stessa compagnia in futuro. Sebbene tali compagnie siano stati i pionieri nell'applicazione di queste tecniche, al giorno d'oggi esse scontano un certo ritardo nell'adeguarsi alle nuove tendenze del settore, in particolar modo nell'implementazione di sistemi di gestione automatici basati su nuove tecnologie quali l'intelligenza artificiale.

- **Noleggio auto**

Nel settore del noleggio auto le dinamiche non risultano così difformi da quelle del settore del trasporto aereo, sebbene il primo conservi delle peculiarità. In primis, a differenza degli aeromobili, la flotta di un noleggio auto è espandibile in tempi ben più rapidi. D'altro canto, emergono criticità maggiori nell'applicazione di tecniche come l'*overbooking* in quanto, se per un volo il tempo di attesa di un cliente per un volo successivo è di solito relativamente breve, nel caso di un'auto a noleggio il tempo può essere assai lungo, tanto da compromettere i programmi di viaggio del cliente. Risulta quindi evidente come sia necessaria una prudenza ben maggiore rispetto a quanto visto in precedenza.

In generale, le compagnie basano le loro strategie su una previsione della domanda a breve e a lungo termine e, di conseguenza, su una pianificazione della flotta a lungo, medio e breve termine. Se nel medio e nel lungo termine la pratica può essere espletata dal management generale dell'azienda, la pianificazione a breve termine necessita di un'ottima coordinazione tra le varie sedi della compagnia per trasferire, ove necessario, alcuni veicoli nel

luogo richiesto. Normalmente, nella flotta di un noleggio auto si riscontra un eccesso di auto di medie-grandi dimensioni, in quanto sono l'unica tipologia che può essere affittata sia alla clientela business sia al semplice turista. Altri aspetti utilizzati comuni a molti settori sono la modulazione dei prezzi in base all'incrocio tra domanda e quantità disponibili e prezzi *last minute*.

- **Impianti sciistici**

Un settore relativamente nuovo all'utilizzo del *revenue management*, il quale ha tuttavia già potuto sperimentare i suoi benefici. È il caso di *Vail*, un'azienda che possiede 34 impianti in tutto il Nord America e che rappresenta un quinto dei giorni di sci totali in questa zona. La strategia dell'azienda ha un fondamento estremamente logico, costituito dall'enorme suscettibilità della domanda nel settore a un fattore non controllabile come le condizioni atmosferiche. Per questo l'azienda nel 2008 ha abbassato il prezzo dello skipass stagionale da 1849 a 579 dollari se acquistato entro la fine del mese di novembre e ha introdotto forti scontistiche per l'acquisto di biglietti anticipati, cercando in questo modo di ottenere dei flussi di cassa certi a prescindere dalle condizioni meteorologiche. La proprietà di numerosi impianti dislocati in località diverse ha permesso inoltre all'azienda di offrire biglietti prepagati validi in più comprensori, oltre ad aver ridotto la sensibilità delle presenze totali al fattore atmosferico (è molto raro che il tempo sia brutto in tutto il Nord America contemporaneamente). D'altro canto, il prezzo di un biglietto *last minute* in periodi di picco può arrivare a 209 dollari. Nel 2019 (nel mentre il prezzo del menzionato skipass stagionale è aumentato a 939 dollari) il prezzo medio di un biglietto era di 68,89 dollari su un totale di 15 milioni di giornate di sci. Ciò dimostra come l'acquisto anticipato abbia riscosso un enorme successo, basti pensare che nel 2020 l'azienda ha venduto complessivamente oltre 1,2 milioni di abbonamenti

stagionali. Alcune strategie simili iniziano a essere utilizzate in settori analoghi come i campi da golf, in ogni caso restano strategie basate, per ora, esclusivamente sul fattore tempo.

- **Pubblicità online**

Alcune strategie di prezzo basate sull'inventario e sulle previsioni della domanda vengono utilizzate anche nel settore della pubblicità online, proponendo prezzi (ad esempio il *cost per click*) più alti quando tali previsioni risultano elevate e viceversa. Il tracciamento delle attività degli utenti permette alle aziende di ottimizzare tali previsioni, ma non solo; un'accurata profilazione fa sì che gli annunci vengano mostrate alle persone probabilmente più interessate, generando benefici sia per l'azienda promotrice sia per il venditore dell'annuncio grazie a maggiori interazioni come *clicks* e *purchases*.

- **Sanità**

L'applicazione del *revenue management* nel settore sanitario avviene esclusivamente nel settore privato e si basa su attività di previsione della domanda, segmentazione della clientela e proposta di tariffe variabili in base al tempo intercorso tra la data di prenotazione e il godimento di quest'ultima. Ad esempio, i clienti possono essere segmentati in base alla diagnosi e all'urgenza del servizio. Oltre all'aumento dei ricavi, tale attività permette di fornire servizi maggiormente specifici e su misura per ciascun tipo di paziente, un aspetto assai importante vista la delicatezza del settore.

- **Altri settori**

Altri settori in cui il *revenue management* viene applicato, ma che non differiscono nella metodologia con quelli sopra elencati sono, per esempio, il settore dei servizi finanziari (istituti bancari e assicurativi), i servizi di trasporto ferroviari e su gomma e le aziende operanti nel settore delle telecomunicazioni. Nel corso del presente elaborato verranno analizzate dettagliatamente le metodologie concernenti il settore dell'ospitalità e, in misura minore, della ristorazione, in quanto sempre più rilevante per l'esperienza del cliente all'interno della struttura alberghiera.

2. Le caratteristiche del settore alberghiero

Riprendendo quanto scritto nel capitolo introduttivo, l'applicazione del *revenue management* avviene in settori che condividono caratteristiche analoghe e condivisi anche dall'industria alberghiera, per esempio:

- Il soggiorno in hotel è un servizio che non può essere immagazzinato e venduto in periodi successivi;
- La presenza di una forte stagionalità, la quale crea squilibri nell'intensità della domanda tra i vari giorni della settimana e/o periodi dell'anno. Di conseguenza, tale variabilità giustifica l'applicazione di prezzi differenziati;
- Un'elevata leva operativa, derivante da una struttura dei costi composta prevalentemente da costi fissi¹. Di conseguenza, risulta particolarmente conveniente saturare la capacità disponibile, in quanto i ricavi marginali sono superiori ai costi marginali per la clientela target della struttura ricettiva;
- Il numero di camere vendibili ha un limite quantitativo massimo il cui ampliamento richiede un'ingente spesa in termini di tempo e investimenti;
- Il soggiorno in hotel può essere venduto a tipologie di clienti diversi, sia esso un soggiorno *leisure* o business. Proprio per questa ragione risulta molto importante l'attività di segmentazione, sia per modulare i servizi

¹ Questo aspetto enfatizza l'importanza di un'accurata previsione delle vendite. Infatti, anche un errore relativamente piccolo può generare un'importante variazione nei risultati economici.

offerte in base alla clientela target sia per poter applicare discriminazioni di prezzo in base alla loro disponibilità a pagare;

- La domanda futura è prevedibile con un margine di errore statisticamente accettabile;
- L'elasticità della domanda al prezzo è variabile in base ai vari segmenti di mercato. Un aspetto peculiare del settore alberghiero acuitosi con l'avvento delle prenotazioni online è rappresentato dalla forma della curva di elasticità della domanda al prezzo.

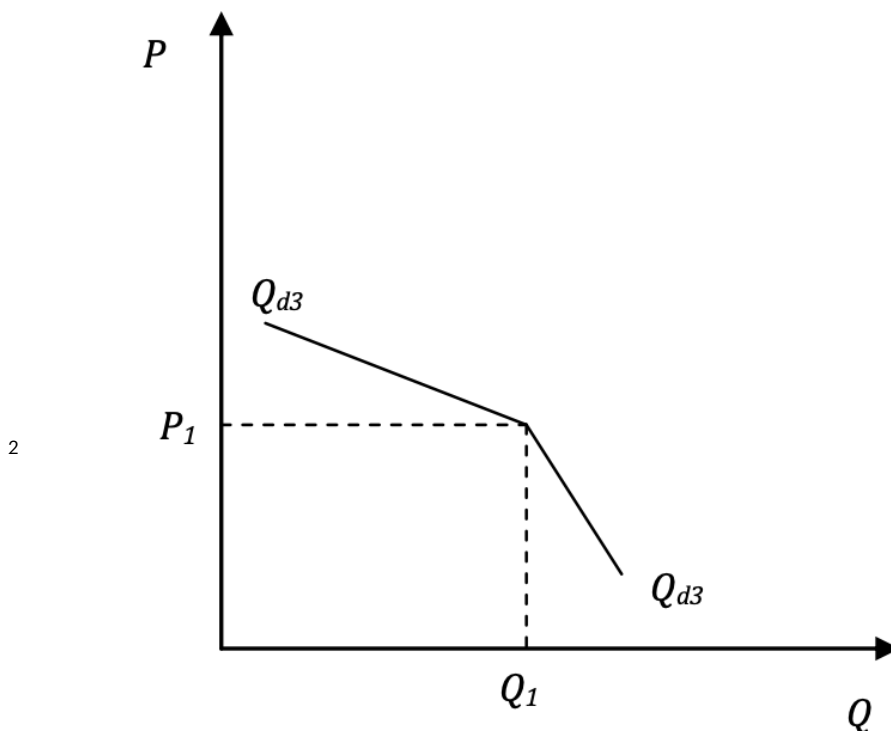


Figura 2.1

Il grafico mostra come la curva di domanda di una determinata struttura ricettiva sia elastica per gli aumenti di prezzo e inelastica per le sue riduzioni.

² Ivanov S., *Hotel revenue management. From theory to practice*, Varna, Zangador, 2014

Sebbene ciò possa apparire illogico, l'analisi delle due casistiche mostra le seguenti dinamiche:

- Se l'operatore aumenta i propri prezzi è altamente probabile che i *competitors* non lo seguiranno e che molti consumatori, potendo facilmente confrontare le tariffe delle varie strutture, optino per soggiornare in queste ultime. Di conseguenza, l'aumento dei prezzi dell'hotel sarà più che compensato dalla riduzione delle camere vendute, portando a una riduzione dei ricavi complessivi;
- Se l'operatore riduce i propri prezzi i *competitors*, anch'essi capaci di monitorare le tariffe in tempo reale, reagiranno pressoché immediatamente, portando infine a un nuovo prezzo simile o uguale più basso del prezzo iniziale. Di conseguenza, il lieve aumento delle camere vendute nel breve periodo di reazione dei *competitors* sarà più che compensato dalla riduzione del prezzo e porterà anche in questa circostanza a una riduzione dei ricavi complessivi.

Tale evidenza potrebbe far pensare che allora l'applicazione di prezzi dinamici risulti del tutto inutile, in quanto in ogni caso i ricavi complessivi si ridurrebbero. Tuttavia, tale teoria assume che i *competitors* siano indifferenziati quanto a livello di servizio offerto, oltre a non tenere conto di alcuni fattori importanti che nell'applicazione del *revenue management*, come si vedrà in seguito, agiscono sul fattore prezzo come il numero di camere ancora disponibili, il tempo intercorrente tra la data di prenotazione e la data del check-in e l'intensità della domanda. La teoria ipotizza semplicemente una competizione di prezzo esulando dall'applicazione di ogni tipo di tariffazione dinamica, dimostrando come in termini economici una guerra dei prezzi fine a sé stessa sia del tutto inutile in quanto provoca perdite a tutti gli attori in gioco.

Nel settore dell'ospitalità sono in corso tendenze che rendono necessario un adattamento specifico delle scelte strategiche delle strutture alberghiere. La prima tendenza, acuitasi nell'ultimo decennio grazie anche a regolamentazioni blande o assenti, è quella delle locazioni brevi da parte di soggetti privati per mezzo di piattaforme web quali, tra le più celebri *Airbnb* e *Booking.com*. Ciò ha creato un vero e proprio bene sostitutivo al servizio alberghiero per quell'ampia fascia di clientela non interessata ai servizi accessori offerti dalle strutture alberghiere e attratta dal prezzo più basso offerto dalle strutture extra-alberghiera, favorito indubbiamente dai minori (e talvolta addirittura assenti) oneri burocratici, normativi e fiscali.

Inoltre, la crescente importanza delle prenotazioni online attraverso OTAs (*Online Travel Agencies*), favorite da programmi fedeltà quali il programma *Genius* di *Booking.com*, ha reso estremamente facile per i consumatori il confronto delle tariffe delle strutture alberghiere ed extra-alberghiere. Tale confronto genera costi irrisori in termini di denaro e di tempo per il cliente, permettendogli di confrontare in tempo reale le tariffe e i servizi offerti da migliaia di strutture in diverse destinazioni. Di conseguenza, nelle strutture alberghiere stanno acquisendo un'importanza sempre maggiore i servizi accessori come i centri benessere, il *food and beverage*, le attività di intrattenimento e la ristorazione. Tuttavia, occorre evidenziare come la domanda di hotel e quella di appartamenti non siano sempre alternative.

3. La segmentazione

Nel contesto del *revenue management* alberghiero, la segmentazione rappresenta un'attività fondamentale ai fini della soddisfazione dei clienti e dei risultati economici dell'hotel. La ratio del suo svolgimento è che nessuna struttura alberghiera può soddisfare i bisogni e le esigenze di tutti i clienti considerando la loro disponibilità a pagare. Per esempio, un hotel 5*L situato in una capitale europea, molto costoso e dotato di una moltitudine di servizi potrà soddisfare i clienti facoltosi alla ricerca di un'esperienza unica ma non coloro che sono alla ricerca solo di una struttura in cui dormire dopo aver trascorso l'intera giornata a visitare la città. L'eterogeneità della domanda rende indispensabile per le aziende alberghiere segmentarla, in modo da formulare un *marketing mix*³ coerente tra le sue componenti e in grado di incontrare i bisogni della clientela *target* e di generare profitti per la struttura. Ciò spiega la variabilità presente nelle caratteristiche degli hotel, se la domanda fosse omogenea probabilmente gli hotel sarebbero tutti simili o uguali.

Concretamente, l'attività di segmentazione consiste nella suddivisione del proprio mercato di riferimento in gruppi di persone che condividono caratteristiche omogenee: i segmenti. Ciascun segmento individuato deve essere:

- Identificabile;
- Misurabile in termini di dimensioni, caratteristiche e potenzialità economiche;

³ Il *marketing mix* è, in sintesi, l'insieme degli elementi che compongono la proposta commerciale di un'azienda. La letteratura riconosce di norma 7 componenti, anche soprannominate "le 7P del marketing": prodotto, prezzo, promozione, processo, *packaging*, place (luogo) e persone. Nel contesto alberghiero, trattandosi di un servizio, ovviamente il *packaging* non ha alcuna rilevanza.

- Economicamente sostenibile, ossia di dimensioni tali da essere profittevole per l'azienda;
- Accessibile, l'azienda deve essere in grado di raggiungerlo attraverso la comunicazione e i propri canali di vendita;
- Diverso, ogni segmento deve giustificare un *marketing mix* specifico;
- Reattivo, il comportamento dei clienti appartenenti a un segmento deve essere influenzato dal *marketing mix* proposto.

Nel corso del presente capitolo verranno illustrate le due tipologie di segmentazione utilizzabili in ambito alberghiero.

3.1 Segmentazione ex-ante

La segmentazione ex-ante è un metodo di segmentazione che genera i segmenti sulla base di variabili facilmente reperibili. Nella tabella seguente ne vengono riportate le principali categorie corredate da relativi esempi.

Geografiche	Zona di provenienza Dimensioni e popolazione dell'area geografica d'origine Clima della zona d'origine
Demografiche	Età Sesso Orientamento sessuale Stato civile Reddito Dimensione del nucleo familiare Professione Fede religiosa Educazione
Psicografiche	Personalità Stile di vita
Comportamentali	Motivo del soggiorno Fedeltà al nostro hotel/gruppo Numero di camere acquistate Frequenza dei soggiorni Durata media del soggiorno Canale su cui avviene la prenotazione Giorni intercorrenti tra la data della prenotazione e la data del check-in Mezzo di trasporto utilizzato Periodo del viaggio

Tabella 3.1

Un esempio tipico di segmentazione nell'industria alberghiera è quello basato sul motivo del viaggio, suddividendo la clientela in clienti *leisure* e clienti *business*.

La segmentazione *ex-ante* ha il vantaggio di essere poca dispendiosa in termini di risorse economiche e di tempo, vista la disponibilità o comunque

la facile reperibilità dei dati. Tuttavia, essa non mostra i segmenti cosiddetti “latenti” generabili da variabili diverse da quelle considerate⁴.

3.2 Segmentazione ex-post

La segmentazione ex-post è un metodo di segmentazione che richiede come prerequisito fondamentale una specifica raccolta di dati attraverso delle ricerche di mercato. Essa si articola in tre step:

1. Stilare una lista dei benefici ricercati dai clienti;
2. Raggruppare i clienti simili quanto a benefici ricercati;
3. Descrivere i gruppi (segmenti) utilizzando le variabili ex-ante illustrate nel paragrafo precedente.

La segmentazione ex-post genera sicuramente segmenti più precisi e fornisce maggiori informazioni ai fini della predisposizione del *marketing mix*. Tuttavia, essa comporta costi ben maggiori rispetto alla fattispecie precedente.

Una volta identificati i segmenti, occorre scegliere, nel rispetto delle caratteristiche indispensabili riportate in precedenza, quelli ai quali l’hotel si vuole rivolgere. La scelta dei segmenti (*targeting*) deve tenere conto delle loro dimensioni, profittabilità, della possibilità di soddisfarne le esigenze e dell’intensità della concorrenza degli altri hotel per i clienti di quei gruppi.

⁴ Mattia G., *Marketing. La segmentazione (lezione universitaria)*, https://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/FANTINI_409/La_segmentazione.pdf, consultato il 16 gennaio 2024

Nell'attività di *targeting* occorre inoltre effettuare riflessioni sull'eventualità o meno che la presenza in contemporanea di clienti appartenenti a segmenti diversi possa inficiarne l'esperienza e dunque la soddisfazione. A titolo esemplificativo, si immagini il disappunto che un cliente appartenente a un segmento *senior* possa provare se dovesse condividere i servizi e gli spazi comuni dell'hotel con dei bambini in gita scolastica. Ciò non significa che l'azienda sia costretta a sacrificare un segmento, ma essa dovrebbe cercare di accettarne le prenotazioni in periodi diversi o, se possibile, collocarli in aree diverse dell'hotel.

4. Il *pricing* nell'industria alberghiera

Le caratteristiche del settore alberghiero, come affermato nel capitolo precedente, giustificano l'applicazione di sistemi di *revenue management* in grado di generare prezzi dinamici in funzione di una moltitudine di fattori con il fine ultimo di migliorare i risultati economici dell'azienda ricettiva. Nel corso del presente capitolo verranno illustrati alcuni concetti e modelli utili a comprendere le logiche alla base del *pricing* in generale, evidenziandone l'applicazione nel settore alberghiero.

4.1 I 3 diversi approcci al *pricing*

Nel formulare i prezzi per i propri prodotti o servizi di norma le aziende possono riferirsi ai tre fattori chiave a cui esse devono prestare attenzione nell'elaborazione della propria strategia aziendale: l'azienda, il cliente e i *competitors*. Questa teoria è stata introdotta nel 1982 dall'esperto di strategia Kenichi Ohmae ed è stesso definita come "teoria delle 3C"⁵.

FATTORE CHIAVE	METODOLOGIA DI PRICING
AZIENDA	<i>Cost-plus pricing</i>
COMPETITORS	<i>Market-based pricing</i>
CLIENTE	<i>Value-based pricing</i>

Tabella 4.1

⁵ Riferite tre ai fattori chiave: *corporate, customer, competitors*.

Il *cost-plus pricing* consiste nell'applicazione di un *mark-up* ai costi di produzione unitari. Un classico esempio di applicazione di questa metodologia è rappresentato dai ristoranti, in cui spesso il prezzo delle singole portate è calcolato sul cosiddetto *food cost*, ossia il costo delle materie prime necessarie alla sua produzione⁶.

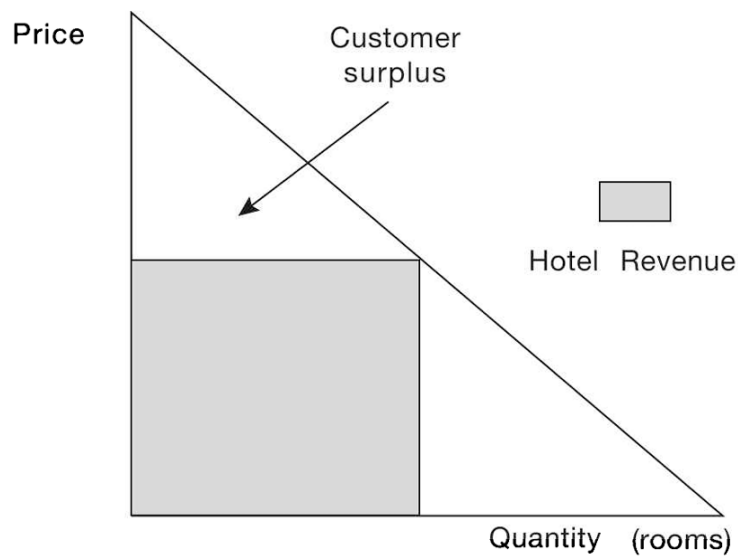
Il *market-based pricing* prevede di formulare prezzi in linea con quelli dei concorrenti ed è caratteristico di aziende appartenenti a settori in cui esistono leader di mercato consolidati o a settori i cui prodotti sono del tutto indifferenziati.

Infine, l'utilizzo del *value-based pricing* mira a formulare prezzi in linea con il valore attribuito dal cliente al prodotto o servizio offerto dall'azienda. È bene però evidenziare che, se non in presenza di un mercato monopolistico, il consumatore valuta il beneficio netto, ossia la differenza tra il beneficio ottenuto dal bene o servizio e il relativo costo. Pertanto, se vantaggioso, è possibile che esso scelga un bene o servizio a cui attribuisce un valore inferiore se complessivamente più vantaggioso. Appare evidente come quest'ultima sia la metodologia di *pricing* più in linea con la dinamicità dei prezzi derivante dall'applicazione di sistemi di *revenue management*, sebbene essi non trascurino del tutto le due fattispecie illustrate in precedenza. Inoltre, sarebbe opportuno non focalizzarsi esclusivamente sull'adattare il prezzo al valore percepito dal cliente, bensì trovare soluzioni in grado di incrementare la sua disponibilità a pagare affinché rifletta l'effettivo valore del prodotto o servizio.

⁶ Di norma il ricarico medio nel settore ammonta a tre volte il *food cost*.

4.2 Il *surplus* del consumatore

In ambito microeconomico, il *surplus* del consumatore è definibile come la differenza tra la sua disponibilità pagare per un prodotto o servizio e il prezzo da egli effettivamente corrisposto per quest'ultimo. Logicamente le aziende sono interessate a estrarre quanto più possibile di questo *surplus*, fissando prezzi prossimi alla disponibilità a pagare di ciascun cliente.

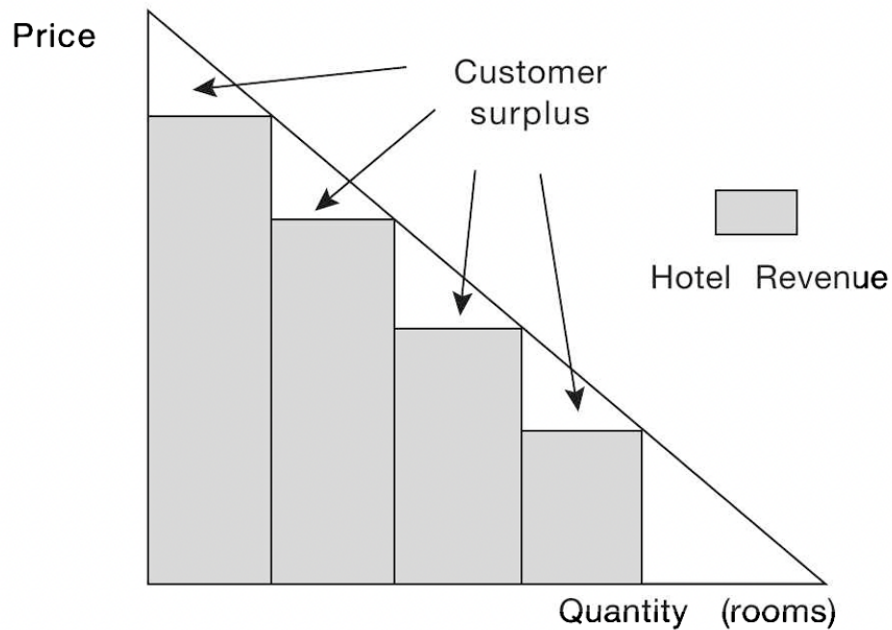


7

Figura 4.1

⁷ Mauri A. G., *Hotel revenue management. Principles and practices*, Milano, Pearson Italia, 2012, Prima edizione

Il grafico mostra come, in presenza di un unico prezzo per tutti i consumatori, l'hotel ottiene un mancato guadagno da tutti i clienti disposti a pagare un prezzo superiore a quello fissato, oltre a non intercettare coloro la cui disponibilità a pagare è inferiore.



8

Figura 4.2

D'altro canto, si può notare che l'applicazione di una discriminazione di prezzo tra i vari consumatori si possa ottenere un duplice effetto:

- La riduzione dell'area rappresentativa del *surplus* del consumatore, ora confluita nel *surplus* dell'azienda. Riuscendo ad applicare una discriminazione di prezzo perfetta sarebbe possibile estrarre completamente il *surplus* del consumatore formulando prezzi diversi

⁸ Mauri A. G., *Hotel revenue management. Principles and practices*, Milano, Pearson Italia, 2012, Prima edizione

coincidenti con ciascuna disponibilità a pagare; nella prassi, essendo ciò pressoché impossibile, maggiore è la capacità di segmentazione e maggiore è il *surplus* estratto.

- La riduzione dell'area rappresentativa dei consumatori aventi una disponibilità a pagare inferiore al prezzo minimo proposto dall'hotel.

4.3 La discriminazione di prezzo

Come anticipato nell'illustrazione del concetto precedente, la discriminazione di prezzo consente alle aziende di applicare prezzi differenziati a seconda dei segmenti di consumatori in modo da estrarre quanto più *surplus* possibile dai consumatori stessi, generando a livello economico maggiori profitti. Sebbene tradizionalmente la sua trattazione avvenga illustrando la categorizzazione proposta nel 1920 dall'economista inglese Pigou⁹, secondo Aurelio Mauri¹⁰ risulta più efficace quella proposta dall'economista singaporiano Ivan Png. Esso tratta la discriminazione di prezzo illustrandone tre possibili tipologie:

⁹ Egli suddivide la discriminazione di prezzo in tre gradi. La discriminazione di primo grado prevede di imporre prezzi pari alla disponibilità a pagare di ogni consumatore, la discriminazione di secondo grado prevede una differenziazione tariffaria in base alla quantità acquistata (sconto quantità), mentre la discriminazione di terzo grado prevede la segmentazione della clientela con la conseguente di applicazione di prezzi diversi a seconda del segmento di appartenenza.

¹⁰ Mauri A. G., *Hotel revenue management. Principles and practices*, Milano, Pearson Italia, 2012, Prima edizione

- Discriminazione completa, in cui la disponibilità a pagare massima dei consumatori corrisponde al beneficio marginale derivante dall'acquisto del prodotto/servizio da egli percepito;
- Discriminazione diretta, in cui l'azienda è in grado di segmentare la clientela sulla base di alcuni fattori, ad esempio tra clientela *leisure* e clientela *business*;
- Discriminazione indiretta, quando l'azienda deve segmentare la clientela in modo indiretto sfruttando delle caratteristiche capaci di fornire una base ai fini della segmentazione della clientela, ad esempio i *coupon* sconto.

È bene sottolineare come l'applicazione di una tipologia di discriminazione non pregiudichi in alcun modo l'utilizzo delle altre. Nell'industria alberghiera le fattispecie maggiormente utilizzate sono quelle relative alla discriminazione diretta e indiretta; infatti, la discriminazione completa richiede una mole di informazioni sui singoli clienti che spesso non è disponibile. Concretamente, le aziende del settore effettuano attività di segmentazione della clientela, sulla base delle quali predispongono specifiche recinzioni tariffarie note come *rate fences*. La trattazione dell'attività di segmentazione avverrà nel capitolo relativo al processo di *revenue management*.

4.4 Il modello di Littlewood

Il modello di Littlewood è stato introdotto dall'omonimo studioso oltre 50 anni fa, nel 1972¹¹. Le ipotesi a esso sottostanti sono le seguenti:

- Presenza di un monopolio, pertanto il bene/servizio è offerto da un'unica azienda;
- Presenza di due tipologie di consumatori: i consumatori della categoria A che acquistano il bene/servizio in un dato momento aventi disponibilità a pagare pari a W_a e i consumatori della categoria B che acquistano il medesimo bene/servizio in un momento successivo e hanno disponibilità a pagare pari a W_b ;
- I prezzi per le due tipologie di clienti coincidono con le rispettive disponibilità a pagare, pertanto $P_a = W_a$ e $P_b = W_b$;
- L'acquisto del bene/servizio non è rimborsabile, comportando per i consumatori un rischio direttamente proporzionale all'anticipo con il quale esso avviene.
- L'azienda prevede una scontistica per le prenotazioni anticipate, pertanto $P_a < P_b$;
- L'intensità della domanda dei consumatori B (D_b) è incerta.

Alla luce di tali ipotesi, il monopolista deve scegliere quanti posti riservare alle diverse categorie di consumatori. Data l'incertezza della domanda dei

¹¹ Littlewood K., *Forecasting and control of passenger bookings*, in "Journal of Revenue and Pricing Management", 2005

consumatori B, esso accetterà prenotazioni al prezzo P_a fintanto che la seguente condizione è verificata:

$$P_a \geq P_b \cdot \text{Prob}(D_b > x)$$

Sebbene tale modello rappresenti una semplificazione rispetto ai metodi di applicazione del *revenue management* odierni, esso fornisce importanti spunti di riflessione nella formulazione di prezzi differenziati a seconda del momento dell'acquisto. Va precisato che una dinamica simile è riscontrabile anche nel caso delle prenotazioni rimborsabili o cancellabili, con prezzi più elevati al crescere della flessibilità.

4.5 Le *rate fences*

Le *rate fences* sono regole/restrizioni a cui i clienti devono sottostare al fine di effettuare una prenotazione a un determinato prezzo. Esse sono formulate in base ai vari segmenti di mercato, i quali attribuiscono al servizio valori diversi e, di conseguenza, possiedono diverse disponibilità a pagare. Questo aspetto non rappresenta solo un'opportunità per migliorare i risultati economici ma anche un rischio. Infatti, un'errata applicazione delle *rate fences* fa sì che clienti aventi una determinata disponibilità a pagare riescano a effettuare la prenotazione a un prezzo più basso normalmente proposto ai clienti di un altro segmento di mercato. Un esempio relativo a questo fenomeno, anche detto *buy-down*, è l'utilizzo di connessioni VPN da Paesi a basso reddito o dal Paese sede dell'hotel al fine di prenotare la stessa camera

a un prezzo più basso¹². In effetti, un'adeguata predisposizione delle *rate fences* induce autoselezione dei clienti in base alla loro disponibilità a pagare¹³ e non genera nel cliente la percezione di un trattamento ingiusto. In quest'ottica, è emerso come quelle legate al fattore tempo siano le più condivisibili dalla clientela¹⁴. Pertanto, la classificazione delle varie tipologie di *rate fences* formulata da Mauri and Soone contempla anche il suddetto fattore e può essere ben sintetizzata dalla tabella riportata nella pagina seguente.

¹² A titolo esemplificativo è stato condotto il seguente test. Cercando sul portale Booking.com un hotel a Miami da una finestra di navigazione in incognito per la notte tra il 5 e il 6 febbraio 2024 si è notato come lo *Yotel Miami* proponga per la stessa camera un prezzo di 277€ e 215€ a seconda che il collegamento avvenga da un server localizzato in Italia o negli USA. La ratio delle tariffe per Paese è che un cliente proveniente dall'Italia, avendo dovuto sostenere una serie di altri costi ha probabilmente una maggiore disponibilità a pagare rispetto a un cliente americano proveniente da una contea o uno Stato limitrofo.

¹³ Kimes S. E. and Wirtz, *Has revenue management become acceptable?. Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences*, in "Journal of Service Research", 2003

¹⁴ Mauri A., Soone I., *Yield/revenue management and perceptions of fairness in hotel business. Empirical evidences*, in "International Review of Economics", 2007

Fisiche	Legate al prodotto		Caratteristiche della camera, dotazioni e servizi inclusi
Non fisiche	Legate alle caratteristiche del processo d'acquisto	Non legate al tempo	Condizioni della tariffa (es. <i>policy</i> di cancellazione), metodo di pagamento (es. pagamento anticipato), posizione geografiche del consumatore al momento della prenotazione (es. tariffe per Paese) e canale distributivo in cui avviene la prenotazione
			Momento della prenotazione
	Legate alle caratteristiche del consumo	Legate al tempo	Stagionalità (es. bassa stagione o alta stagione) e durata del soggiorno (es. <i>minimum stay</i>)
			Località (nel caso in cui l'azienda possieda diverse strutture site in luoghi differenti)
Legate alle caratteristiche del consumatore	Non legate al tempo	Profilo del consumatore (es. età, motivo del viaggio, da solo o in gruppo), frequenza delle prenotazioni (es. programmi fedeltà) ed entità quantitativa della prenotazione (es. gruppi numerosi)	

15

Tabella 4.2

¹⁵ Mauri A., Soone I., *Yield/revenue management and perceptions of fairness in hotel business. Empirical evidences*, in "International Review of Economics", 2007

Occorre precisare come questi *drivers* possono essere utilizzati anche contemporaneamente; di conseguenza le aziende alberghiere possiedono ingenti possibilità di strutturare le proprie *rate fences* sulla base dei segmenti di mercato a cui esse si rivolgono. Inoltre, anche aziende non appartenenti al settore alberghiero ma a esso legate hanno iniziato a proporre iniziative simili; per esempio *Booking.com* prevede una serie di vantaggi dedicati ai propri clienti *Genius*¹⁶ tra cui *upgrade* gratuiti, colazione inclusa e sconti sull'importo della prenotazione¹⁷.

4.6 Un modello di *pricing* tridimensionale

Come ampiamente intuibile dalla lettura del presente elaborato, i fattori che possono influenzare il prezzo proposto da una struttura ricettiva sono molteplici. Il modello di *pricing* tridimensionale illustra i fattori che

¹⁶ Il programma *Genius* è il programma fedeltà dell'OTA *Booking.com*, esso è strutturato in vari livelli scalabili in base al numero di prenotazioni effettuate sul portale nel corso di un anno solare e che prevedono vantaggi crescenti per i relativi membri.

¹⁷ Il finanziamento di tali *benefits* può avvenire da ambo le parti. Infatti, talvolta è direttamente l'OTA a pagare una parte dell'importo della prenotazione.

permettono di definire diverse strategie a seconda delle dimensioni utilizzate. Il seguente grafico è rappresentativo del suddetto modello.

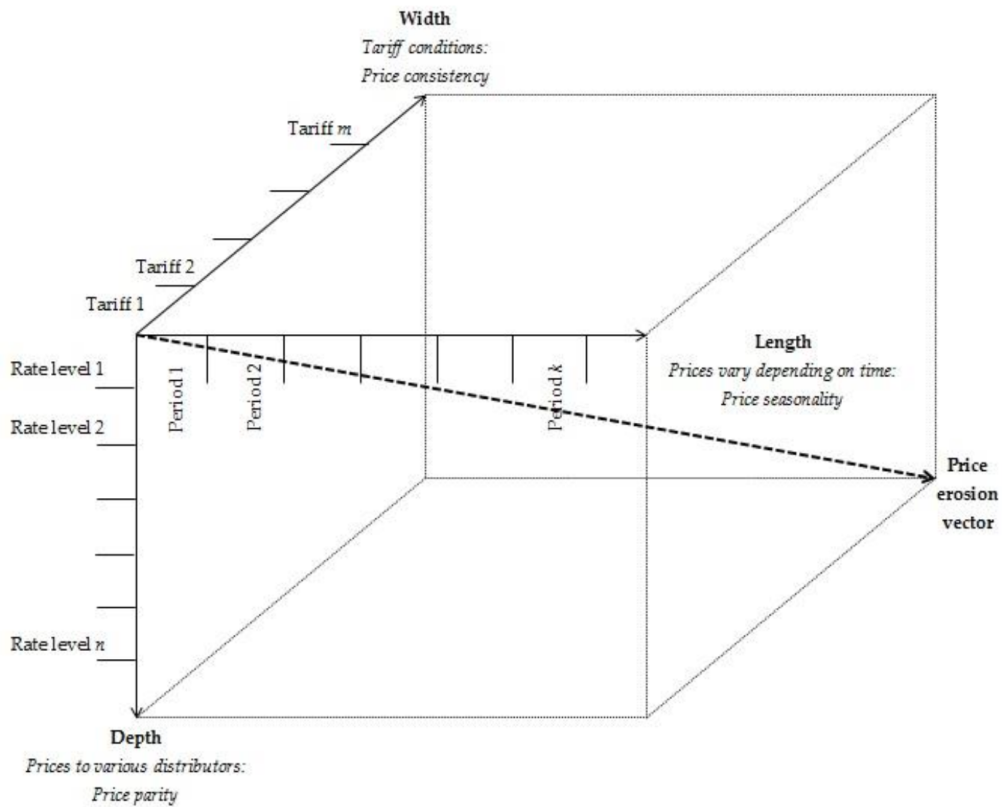


Figura 4.3

18

La rappresentazione si articola in tre dimensioni:

- Lunghezza, variabile in funzione della stagionalità. Molte strutture, si pensi a quelle dedicate a una clientela *leisure* site in località sciistiche o balneari, possono proporre prezzi significativamente diversi nel corso dell'anno in funzione di questa variabile;

¹⁸ Ivanov S., *Hotel revenue management. From theory to practice*, Varna, Zangador, 2014

- Profondità, variabile in funzione dei diversi canali distributivi ¹⁹ attraverso i quale le strutture collocano il proprio servizio. Esse possono proporre o meno prezzi tra loro differenziati;
- Ampiezza, variabile in funzione delle diverse condizioni di prenotazione. Per esempio, è frequente che le strutture propongano diversi prezzi a seconda che la prenotazione sia cancellabile o meno entro un certo termine.

La lettura del grafico può essere facilitata seguendo il vettore di erosione del prezzo, ossia la linea immaginaria che collega il punto in cui il prezzo è più basso a quello in cui esso raggiunge il suo apice.

Come già anticipato, non tutte le strutture sfruttano le tre dimensioni, potendo generare analoghi modelli mono o bidimensionali. Nella maggior parte delle strutture ricettive il cosiddetto modello LD, agendo sulle variabili lunghezza e profondità propone un prezzo indipendente dalle condizioni di prenotazione ²⁰, mentre il modello di *pricing* tridimensionale che è appannaggio delle aziende più strutturate come le catene alberghiere, considera anche la variabile ampiezza.

¹⁹ Per esempio canali diretti (sito proprietario della struttura), OTAs, *tour operators* o agenzie di viaggio.

²⁰ Per esempio, un hotel potrebbe proporre esclusivamente tariffe cancellabili entro un dato termine o non rimborsabili.

4.7 Il problema della malattia asiatica e il *framing*

Il problema della malattia asiatica è un esperimento ricompreso nell'alveo della teoria del prospetto introdotta dal premio Nobel Daniel Kahneman²¹ e da Amos Tversky nel 1979, la quale mostra importanti evidenze circa i processi decisionali dell'individuo. In generale, essi dimostrarono come in condizioni di rischio le decisioni non siano sempre prese sulla base della razionalità.

Il test è stato condotto suddividendo i partecipanti in due gruppi. Ipotizzando l'imminente arrivo di una malattia asiatica, ognuno dei partecipanti doveva indicare la soluzione che avrebbe scelto nel caso si fosse trovato in un ruolo decisionale. Al primo gruppo (gruppo A) è stato sottoposto il seguente quesito.

“Immaginiamo che il virus possa fare, nelle attese degli scienziati, 600 morti. Pensiamo di avere due alternative.

Programma A: se lo adottiamo salviamo 200 persone.

Programma B: se lo adottiamo c'è il 33% di possibilità che si salveranno 600 persone e il 66% che moriranno 600 persone.

Quale programma scegliamo?”²²

Il programma A è stato scelto dal 72% dei rispondenti, mentre il programma B dal 28%. È da notare come, ragionando in termini probabilistici, le due alternative siano identiche.

²¹ Egli vinse il premio Nobel per l'economia nel 2002 in virtù della sua integrazione tra le conoscenze psicologiche e l'economia. Infatti, egli rappresenta tutt'ora uno dei principali esponenti dell'economia comportamentale.

²² Schiavo S., *Immaginate l'arrivo di un virus asiatico... Il 1981 e la nascita dell'economia comportamentale*, sharazad.com

Al secondo gruppo (gruppo B) è stato invece proposto il seguente quesito.

“Immaginiamo che il virus possa fare, nelle attese degli scienziati, 600 morti. Pensiamo di avere due alternative.

Programma C: se lo adottiamo moriranno 400 persone.

Programma D: se lo adottiamo c'è il 33% di possibilità che nessuno muoia e il 66% che moriranno 600 persone.

Quale programma scegliamo?”²³

In questo caso, il 78% dei rispondenti ha optato per il programma D, mentre il restante 22% ha scelto il programma C. I due programmi, oltre a essere identici tra loro, lo sono anche ai due precedenti in termini probabilistici. Pertanto, l'esperimento dimostra come l'accezione positiva o negativa con cui viene posto un quesito influisce sull'ordine delle preferenze dell'individuo, in quanto esso percepisce di trovarsi in un diverso contesto (*frame*) di partenza. Concretamente, la certezza di una persona morta ha un valore percepito (negativo) superiore a quello (positivo) di una persona salvata. Nella teoria del prospetto questo concetto è strettamente legato a quello dell'avversione alle perdite insita nella maggior parte degli individui, la quale è stata sintetizzata dagli studiosi mediante il seguente grafico.

²³ Schiavo S., *Immaginate l'arrivo di un virus asiatico.... Il 1981 e la nascita dell'economia comportamentale*, sharazad.com.

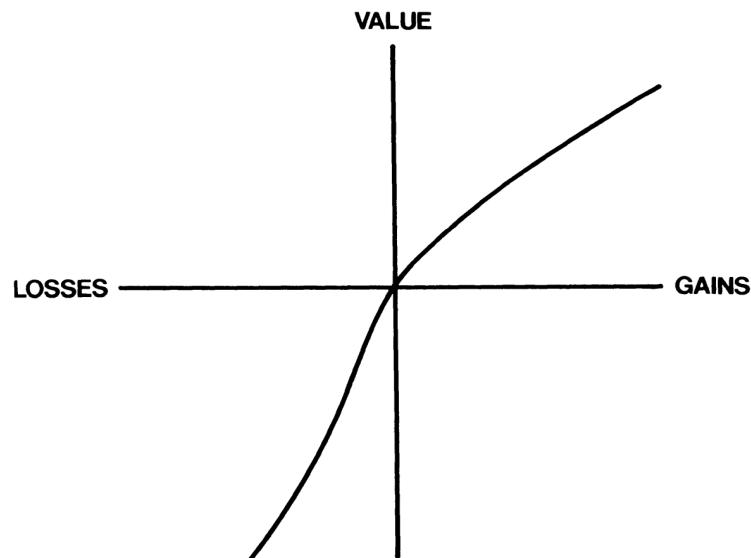


Figura 4.4

Dalla rappresentazione emerge la diversa forma della curva a seconda che ci si trovi in un contesto di guadagno o in uno di perdite. Nel contesto dei guadagni la curva ha una forma concava e una determinata pendenza, mentre nel contesto delle perdite la curva ha una forma convessa e una pendenza il cui valore assoluto è visibilmente superiore. Ciò implica che se un guadagno ha un impatto x sul valore percepito dall'individuo, una perdita dello stesso ammontare ha un impatto superiore a x .

Nel settore alberghiero, questa teoria mostra come in fase comunicativa risulti più efficace, in condizioni di equivalenza economica, presentare una tariffa evidenziandone i vantaggi (ad esempio sconti rispetto a tariffe di altri canali distributivi) rispetto a far emergere eventuali sovrapprezzi. Questo spiega come, nel caso della proposta di prodotti in *bundle*, risulti consigliabile, in assenza di sconti, presentare un prezzo unico comprensivo di tutti i servizi rispetto riportarne i singoli prezzi. D'altro canto, in presenza di sconti, i clienti apprezzano maggiormente conoscere lo sconto ottenuto

²⁴ Tversky A. e Kahneman D., *Rational Choice and the Framing of Decisions*, in "The Journal of Business", 1986

sui singoli servizi²⁵. Inoltre, la forma della curva implica che se il cliente effettua una prenotazione percependo di trovarsi in una situazione di guadagno/risparmio risulterà più propenso a spendere più denaro nell'acquisto di servizi aggiuntivi; questo aspetto apre interessanti prospettive in merito all'opportunità di implementare iniziative di *upselling*.

4.8 Prezzo minimo garantito

Il prezzo minimo garantito è una politica di prezzo applicata da alcune strutture alberghiere il cui obiettivo è principalmente la soddisfazione del cliente. Questa esigenza è nata con il moltiplicarsi degli intermediari (ad esempio le OTAs) da cui i clienti possono effettuare le prenotazioni, beneficiando talvolta di prezzi vantaggiosi rispetto ai prezzi proposti dagli hotel. Inoltre, l'avvento dei sistemi di *revenue management* con la conseguente applicazione di prezzi dinamici può generare nel tempo differenze tariffarie anche sullo stesso canale di vendita. Tali discrepanze possono generare nel consumatore percezioni negative circa le politiche della struttura alberghiera: si pensi a un cliente che effettua oggi la prenotazione di una camera pagando 150€ e, dopo qualche giorno o consultando altri canali di vendita, trovi la medesima camera al prezzo di 120€. Di certo egli non avrà un'ottima opinione circa le politiche di prezzo dell'hotel. La politica del prezzo minimo garantito è di norma applicata sul canale di vendita diretto²⁶ mira a limitare questa distorsione promettendo al

²⁵ Johnson M. D., Herrmann A. and Bauer H. H., *The effects of price bundling on consumer evaluations of product offerings*, in "International Journal of Research in Marketing", 1999

²⁶ Il canale di vendita diretto è rappresentato dalla comunicazione diretta con l'hotel attraverso il suo sito web, tramite e-mail o telefonicamente.

cliente che, nel caso in cui egli trovi una tariffa più bassa di quella corrisposta per la stessa tipologia di camera, egli possa beneficiare di tale tariffa minima talvolta addirittura scontata. La letteratura ha declinato questa politica in numerose variabili, tuttavia, concretamente essa può essere applicata in due modi.

La prima tipologia prevede che se il cliente, entro 24 ore dalla prenotazione, trova una tariffa più bassa gli verrà applicata la tariffa minima e spesso scontata. Questa politica è applicata dagli hotel appartenente al gruppo Marriott, in cui il cliente beneficia di uno sconto del 25% sulla tariffa più bassa se invia una specifica richiesta entro 24 ore dalla prenotazione fornendone la relativa prova²⁷.

La seconda tipologia ricalca quanto previsto dalla prima ma estende il periodo entro cui il cliente deve trovare la tariffa e inviare il reclamo all'intero periodo intercorrente tra la data di prenotazione e la data del check-in.

È indiscutibile come, dal punto di vista della soddisfazione del cliente, la tipologia più efficace risulti la seconda. Tuttavia, essa risulta fortemente limitativa degli interventi attuabili dalla struttura ricettiva. Di fatto, il cliente che, per esempio, prenota 3 mesi prima una camera potrà beneficiare di tutte le eventuali promozioni successive. Inoltre, essa amplifica i potenziali danni economici causati da episodi di *buy-down* da parte dei consumatori.

In letteratura sono state proposte altre tipologie basate su modelli matematici e che prevedono il confronto dei prezzi dell'hotel anche con i prezzi dei concorrenti. Tali fattispecie non sono concretamente applicate dalle strutture ricettive in quanto rischierebbero di rendere pressoché impossibile la gestione delle tariffe, oltre a legare di fatto le proprie tariffe a quelle proposte dalle strutture concorrenti.

²⁷ Marriott.com, <https://www.marriott.com/it/online-hotel-booking.mi#bestrate>, consultato il 15 gennaio 2024

In generale, l'applicazione di una politica di prezzo minimo garantito permette di fornire al cliente una maggiore trasparenza e, se ben programmata, può anche risultare economicamente conveniente in virtù del risparmio sulle commissioni da corrispondere agli intermediari.

5. I principali *key performance indicators* (KPIs) utilizzati nel settore alberghiero

Nel settore alberghiero, oltre ai classici indicatori utilizzati nell'ambito dell'analisi di bilancio, il management si avvale di una serie di metriche specifiche e utili ai fini del monitoraggio dell'andamento dell'attività. La loro categorizzazione basandosi sul concetto dei centri di ricavo, ossia delle diverse fonti dalle quali l'hotel può generare ricavi. Come anticipato in precedenza, nel corso degli ultimi anni le strutture alberghiere stanno cercando di ampliare la propria gamma di servizi offerti (e quindi di centri di ricavo) in un'ottica di differenziazione rispetto alle realtà extra-alberghiere, di ricerca di specifici segmenti di mercato e di un generale aumento dei ricavi complessivi dell'azienda. I principali centri di ricavo presenti, tutti o solo in parte, in un'azienda alberghiera sono i seguenti:

- Camere;
- Attività di bar e ristorazione;
- Centri benessere o termali con la fornitura di servizi accessori quali massaggi o trattamenti corpo;
- Spiagge private;
- Attività di intrattenimento specifiche per bambini, come nel caso dei family hotels;
- Messa a disposizione di aree apposite per lo svolgimento di conferenze, eventi o congressi;
- Campi da golf o altre strutture sportive.

Di seguito verranno citati i principali indicatori divisi nelle categorie più significative in termini numerici sopra riportate.

Camere	Ristorazione e F&B	Centri benessere	Sale meeting/congressi
Numero di presenze	Spesa media per cliente	Ricavo medio per cliente fruitore	Ricavi per metri quadri affittati
Numero di camere occupate	Ricavi per posti disponibili ogni ora (RevPASH)	Tasso di occupazione	Tasso di occupazione
Tasso di occupazione		Ricavi per trattamenti effettuabili ogni ora (RevPATH)	Ricavi per metri quadri disponibili per ora (RevPASMH)
Tariffa media giornaliera (ADR)			
Permanenza media			
Ricavi totali per camera occupata (Total RevPOR)			
Ricavi per camera disponibile (RevPAR)			
Ricavi totali per camera disponibile (Total RevPAR)			
Ricavi totali per cliente disponibile (Total RevPAC)			
Margine operativo lordo per camera disponibile (GOPPAR)			

Tabella 5.1

5.1 Camere

Numero di presenze

È l'indicatore più semplice presente nell'industria alberghiera; ogni notte pernottata da un ospite genera una presenza. Pertanto, il numero di presenze totali è dato dal prodotto tra il numero di ospiti e il relativo numero di notti effettivamente fruite.

Numero di camere occupate

Molto simile all'indicatore precedente, ne differisce in quanto riguarda il numero di camere occupate a prescindere dal numero di persone che esse hanno ospitato. Tale aspetto è degno di interesse soprattutto quando certe stanze possono essere vendute a un numero diverso di ospiti; si pensi alle camere doppie uso singole o alle camere triple prenotate da due persone quando la disponibilità di camere doppie è esaurita.

Tasso di occupazione

Un indicatore molto importante a fini economici alla luce della rigida struttura dei costi e della deperibilità del servizio delle aziende alberghiere. Esso può essere calcolato in due modi:

- Rapporto tra il numero di presenze e il numero di letti disponibili;
- Rapporto tra numero di camere vendute e numero di camere disponibili.

Il valore ottenuto dai due metodi può differire alla luce di quanto detto circa l'indicatore precedente. Inoltre, occorre precisare che la struttura alberghiera dovrebbe o potrebbe non rendere disponibili alcune camere a causa di vari fattori quali interventi di manutenzione o la loro messa a disposizione temporanea per il personale. Il tasso di occupazione può variare significativamente nel corso a seconda del periodo della settimana, del mese o dell'anno, della presenza di eventi, dei segmenti di mercato presenti in hotel o delle azioni intraprese dai *competitors*.

Tariffa media giornaliera (ADR)

L'*average daily rate* (ADR) è un indicatore ottenibile, come per quello precedente, in due modi:

- Rapporto tra i ricavi dalla vendita delle camere e il numero di presenze;
- Rapporto tra i ricavi dalla vendita delle camere e il numero di camere occupate.

Molto utilizzato nell'industria in virtù della sua semplicità, l'ADR riflette la capacità dell'hotel di aumentare i ricavi per ogni camera venduta attraverso varie attività di *upselling* come l'*upgrade* della categoria di camera. Tuttavia, tale indicatore non è direttamente influenzato dal tasso di occupazione delle camere²⁸ e dalle entrate generate dagli altri centri di ricavo dell'hotel. Ciò nonostante, la variabilità dell'ADR nel corso della settimana, del mese e dell'anno è strettamente correlata alla variabilità della domanda e quindi del

²⁸ È bene precisare che, nel caso di applicazione del *revenue management* e quindi di tariffe dinamiche, un basso tasso di occupazione condurrebbe spesso, alla luce della rigida struttura di costi, all'applicazione di tariffe più basse al fine di incrementare il numero di camere vendute e, conseguentemente, a una riduzione dell'ADR. Pertanto, è possibile affermare che i due KPIs, seppur indirettamente, siano collegati.

tasso di occupazione. Infine, esso può fornire indicazioni circa il posizionamento dell'hotel rispetto ai suoi *competitors*.

Permanenza media

Molto utilizzato anche dalle destinazioni turistiche in quanto indicativo delle fonti di attrattività della località²⁹ e possibile fonte di ispirazione per politiche regionali di sviluppo turistico, l'indice di permanenza media è ottenuto dal rapporto tra il numero di presenze e il numero di clienti che hanno soggiornato nella struttura alberghiera. In termini economici, esso influisce sia sui ricavi generati dall'hotel sia sull'ammontare dei suoi costi. Infatti, un cliente che soggiorna per più giorni ha maggiori possibilità di usufruire dei servizi accessori offerti dall'hotel e, in un'ottica di medio-lungo periodo, la sua soddisfazione è più facilmente traducibile in una sua fidelizzazione. D'altro canto, una permanenza di uno o pochi giorni genera maggiori costi variabili³⁰ e un maggior carico di lavoro per alcune tipologie di risorse umane come il personale addetto ai check-in/check-out e alla pulizia e al riordino delle camere. Ciò implica specifiche riflessioni del management in sede di assunzione e organizzazione delle risorse umane, di progettazione delle aree dell'hotel adibite ad attività specifiche come quelle

²⁹ Una permanenza media di pochi giorni è tipica delle città d'arte, mentre una permanenza media più lunga è spesso causata da un turismo legato a ragioni climatiche come nelle località montane o balneari. Per quanto riguarda queste ultime località, una permanenza media di pochi giorni potrebbe indicare la penuria di fonti di attrattività o la loro inadeguata comunicazione.

³⁰ L'incremento dei costi variabili è dato dalla sostituzione di materiali di consumo quali kit cortesia (shampoo, bagnoschiuma, balsamo, spazzolino da denti, carta igienica, eccetera) e dal maggior consumo di prodotti detergenti e igienizzanti per la pulizia della camera e per il lavaggio articoli di lavanderia quali lenzuola, copriletti, cuscini e asciugamani. Infatti, una camera cosiddetta "di fermata" richiede un minor consumo di tali prodotti in quanto spesso i suddetti articoli non vengono sostituiti fino alla partenza dell'ospite o fino a un determinato giorno.

sopra menzionate e di scelta dei materiali di consumo messi a disposizione degli ospiti all'interno delle camere³¹.

Ricavi totali per camera occupata (Total RevPOR)

Il Total RevPOR (*Total Revenue per occupied room*) scaturisce dal rapporto tra i ricavi complessivi e il numero complessivo di camere occupate. Chiaramente esso è fortemente influenzato dall'ADR, ma rispetto a quest'ultimo esso consente di inglobare nel suo valore anche i ricavi derivanti dalla vendita dei servizi accessori.

Ricavi per camera disponibile (RevPAR)

Appare evidente come l'analisi singola del tasso di occupazione e dell'ADR, sebbene forniscano informazioni importanti, non permettano di monitorare congiuntamente il fattore quantità (il numero di camere vendute) e il fattore valore (il prezzo di vendita). Il RevPAR (*Revenue per available room*) riesce a ovviare a questi limiti generando un valore influenzato direttamente da entrambe le variabili. Infatti, esso si ottiene dal prodotto tra l'ADR calcolato sulla base del numero di camere occupate e il numero di camere disponibili per la vendita; alternativamente esso è ottenibile dal rapporto tra i ricavi derivanti dalla vendita della camera e il numero di camere disponibili per la vendita. È bene segnalare che l'ADR e il tasso di occupazione sono inversamente proporzionali³². Infatti, un decremento delle tariffe causa solitamente un aumento del tasso di occupazione e

³¹ A titolo esemplificativo, la scelta di shampoo, bagnoschiuma e balsamo usa e getta in un hotel con una permanenza media risulterebbe poco efficiente in quanto non verrebbero quasi mai consumati del tutto e dovrebbero essere comunque gettati. In questo caso una scelta efficiente sarebbe l'impiego di dispenser riempibili.

³² In questa affermazione non vengono presi in considerazione gli hotel 5* e 5*L per i quali, trattandosi di servizi di lusso, essa potrebbe non essere sempre vera.

viceversa. Ciò implica che un medesimo RevPAR può essere ottenuto con valori di ADR e tassi di occupazione assai diversi. Sebbene tale indicatore sia ampiamente il più utilizzato all'interno del settore esso consta di due limiti principali:

- Esso non fornisce alcuna informazione circa i ricavi generati dal consumo di servizi accessori da parte dei clienti;
- Esso prescinde dai costi collegato a valori diversi del tasso di occupazione e dell'ADR.

Talvolta è preferibile calcolare l'indicatore correggendo i ricavi per i relativi costi di distribuzione, ottenendo il Net RevPAR (*Net revenue per available room*). I costi di distribuzione possono comprendere le commissioni corrisposte alle OTAs, alle agenzie di viaggio oppure al *franchisor*. Il rilievo economico che tali commissioni possono assumere è ingente. Si pensi che nel caso di Booking.com la commissione media ammonta al 15% dell'importo della prenotazione. Da questo punto di vista, l'assenza del vincolo del *parity rate*³³ ha permesso alle strutture alberghiere di godere di risparmiare una parte di tali costi proponendo prezzi più vantaggiosi sui propri siti web rispetto alle OTAs.

Ricavi totali per camera occupata (Total RevPAR)

Ottenuto dal prodotto tra il Total RevPAR e il tasso di occupazione, il Total RevPAR (*Total revenue per available room*) supera il primo limite del

³³ Fino al 2015 il contratto in vigore tra alcune OTAs e le strutture alberghiere prevedeva che queste ultime non potessero fissare prezzi inferiori sui propri siti web rispetto a quelli proposti sulle prime. Un procedimento dell'Antitrust italiano conclusosi nel 2015 ha affermato come l'attività delle OTAs non mina la libera concorrenza se permette alle strutture ricettive di fissare liberamente i propri prezzi, rimuovendo di fatto il suddetto vincolo.

RevPAR, generando un indice comprensivo anche dei ricavi generati dalla vendita di servizi accessori. Inoltre, la differenza tra il Total RevPAR e il RevPAR consente all'analista di ottenere altre informazioni utili quali l'incidenza dei servizi accessori sui ricavi complessivi e la spesa media per camera disponibili in tali servizi.

Ricavi totali per cliente disponibile (Total RevPAC)

Indicatore molto simile al Total RevPAR ma che vi differisce in quanto calcolato sulla base dei clienti e non sulle camere vendute, fornendo informazioni circa la spesa media per ogni cliente che ha soggiornato nella struttura. Analogamente all'indicatore precedente, la differenza tra il Total RevPAC (*Total revenue per available customer*) e il RevPAC (*Revenue per available customer*) mostra l'intensità del consumo dei servizi forniti dagli altri centri di ricavo.

Margine operativo lordo per camera disponibile (GOPPAR)

Benché gli indicatori esaminati finora siano in grado di fornire informazioni estremamente utili a proposito dell'efficacia delle attività e dei servizi forniti dalla struttura alberghiera, nessuno di loro è in grado di misurare il consumo di risorse necessario per raggiungere tali risultati. In un settore in cui i clienti sono perfettamente informati circa i prezzi delle varie strutture ricettive e, di conseguenza, il prezzo è spesso *market-based*, una scarsa attenzione al profilo dell'efficienza rischia di causare ingenti danni in termini economici. Per questa ragione, il GOPPAR (*Gross operating profit per available room*) si prospetta essere l'indicatore più importante per il futuro

del settore³⁴. Esso si ottiene dal rapporto tra il MOL (margine operativo lordo) e il numero di camere disponibili per la vendita. Ai fini del ragionamento corrente è possibile assimilare il MOL all'EBITDA³⁵, ossia al profitto generato sottraendo ai ricavi complessivi i costi operativi fissi e variabili. Un ulteriore pregio notevole di tale indicatore è la possibilità di scomporlo per ciascun centro di ricavo dell'hotel; il GOPPAR complessivo la cui formula è stata sopra enunciata non è altro che la somma dei GOPPARs di ogni centro di ricavo della struttura ricettiva. Da tale analisi possono emergere dati rilevanti circa la profittabilità di ciascun centro di ricavo, giustificando riflessioni in merito all'opportunità o meno di rimuovere e/o potenziare alcuni servizi offerti alla clientela³⁶, senza tralasciare possibili sinergie presenti tra diversi centri. Per esempio, è possibile che il centro di ricavo della SPA risulti poco profittevole ma consenta di ottenere una maggiore profittabilità nel centro di ricavo relativo alle camere. L'unica criticità del GOPPAR è rappresentata dalla maggiore complessità di calcolo rispetto agli indicatori precedenti e, nella sua scomposizione, di imputazione dei costi ai vari centri. A tal fine è importante l'implementazione di un efficace sistema di controllo di gestione.

³⁴ Kimes S. E., *The future of hotel revenue management*, in "Journal of Revenue and Pricing Management", 2011 e Mauri A. G., *Hotel revenue management. Principles and practices*, Milano, Pearson Italia, 2012, Prima edizione

³⁵ I due indicatori di norma differiscono in quanto l'EBITDA ingloba anche il valore degli accantonamenti.

³⁶ Come verrà approfondito in seguito, risulta molto importante l'attività di segmentazione della clientela e la scelta di specifici segmenti *target* ai quali rivolgersi adattandovi i servizi offerti. D'altra parte, l'hotel potrebbe decidere di non servire specifici segmenti in quanto non profittevoli.

5.2 Ristorazione e F&B

Ricavo medio per cliente

Talvolta chiamato “scontrino medio”, il ricavo medio per cliente scaturisce dal rapporto tra i ricavi generati dal centro di ricavo Ristorazione e F&B (*Food and beverage*) e il numero di clienti serviti e può essere considerato un “parente stretto” dell’ADR. Il valore dell’indicatore è variabile a seconda di vari aspetti quali:

- Il periodo della settimana, del mese o dell’anno;
- La presenza di eventi e quindi di menù speciali³⁷;
- Il segmento di clientela fruitrice del servizio;
- Il prezzo delle portate e/o dei menù degustazione previsti;
- L’ampiezza della carta dei vini e la possibilità/volontà o meno di fornire vini in miscita o formati più piccoli³⁸;
- La presenza di forme di intrattenimento durante il pasto che possono aumentare la disponibilità a pagare dei clienti.

È evidente come i suddetti aspetti vadano pianificati a monte, tenendo conto del posizionamento ricercato e, nel caso in cui il ristorante sia fruibile anche da clienti che non soggiornano in hotel, della diversa arena competitiva

³⁷ Si pensi ai menù previsti per le festività natalizie o per Capodanno.

³⁸ L’offerta di vini a bicchiere o di formati più piccoli permette di generare un ricavo extra da un cliente che, in sua assenza, probabilmente non consumerebbe alcun vino. Inoltre, il primo aspetto consente al cliente di assaggiare diverse etichette e di proporgli percorsi di abbinamento cibo-vino.

rispetto al centro di ricavo delle camere. Inoltre, il suo posizionamento dovrebbe essere in linea con quello dell'hotel, magari diversificando la proposta a seconda dei segmenti di clientela *target*³⁹. Non a caso negli ultimi anni le strutture alberghiere stanno cercando di fare della ristorazione un elemento distintivo in grado di attrarre nuova clientela e di migliorare in generale la *customer experience*⁴⁰.

Ricavi per posti disponibili ogni ora (RevPASH)

Il RevPASH (*Revenue per available seat hour*) è un indicatore ottenuto dal rapporto tra le entrate generate dal centro di ricavo e i posti disponibili ogni ora che risulta indicativo sia della quantità di clienti serviti sia della spesa media di ognuno di essi. Inoltre, esso mostra la capacità della struttura di effettuare numerose rotazioni dei tavoli in modo da poter servire un maggior numero di ospiti. Chiaramente la possibilità di ruotare velocemente i tavoli dipende dal posizionamento ricercato dal ristorante⁴¹, tuttavia, la scarsa rotazione dovrebbe essere compensata dai maggiori ricavi generati grazie a una spesa media per cliente più elevata. In ogni caso, l'intento di effettuare ampie rotazioni richiede un'accurata pianificazione in termini di portate proposte e risorse umane, in modo da non intaccare la soddisfazione del cliente.

³⁹ Un hotel a 4* o a 5* potrebbe, per esempio, proporre al suo interno un ristorante stellato *Michelin* e uno più informale, in modo da intercettare clienti dell'hotel con diverse preferenze e disponibilità a pagare.

⁴⁰ Se ne può avere una prova visitando il sito dell'hotel NH Madrid Eurobuilding, in cui in prima pagina è evidenziata la proposta gastronomica articolata in diverse tipologie di cucina, tra cui la presenza dell'unico ristorante tre stelle *Michelin* di Madrid DiverXO dello chef David Munoz.

⁴¹ La ricerca di un posizionamento di alto livello spesso pregiudica la possibilità di effettuare ampie rotazioni. D'altro canto, proposte più informali possono permettere di servire un maggior numero di ospiti senza inficiarne la soddisfazione.

5.3 Centri benessere

In merito al centro di ricavo relativo ai centri benessere occorre precisare che, a prescindere dall'andamento degli indicatori che verranno trattati di seguito, la loro presenza comporta un ulteriore irrigidimento della struttura di costi dell'hotel e genera importanti costi variabili per il loro mantenimento.

Ricavo medio per cliente fruitore

Ottenuto dal rapporto tra ricavi dell'area e numero di trattamenti effettuati, risulta del tutto simile al ricavo medio per cliente visto per il centro di ricavo precedente. Va sottolineato come il possesso di un'area SPA possa permettere all'hotel di includerlo temporaneamente o permanentemente nella tariffa della camera, in modo da aumentare il tasso di occupazione delle camere senza agire direttamente sulla variabile prezzo⁴².

Tasso di occupazione

Ottenuto dal rapporto tra il numero di trattamenti effettuati e il numero complessivo di trattamenti effettuabili, è analogo al tasso di occupazione visto per l'area camere e risente, ovviamente, dell'andamento di quell'indicatore.

⁴² Per quanto riguarda la piscina o l'idromassaggio, infatti, i costi variabili sono pressoché nulli, mentre i costi fissi rimangono costanti a prescindere dal numero di clienti fruitori.

Ricavi per trattamenti effettuabili ogni ora (RevPATH)

Il RevPATH (*Revenue per available treatment hour*) rappresenta il RevPAR dell'area SPA e ne condivide le caratteristiche, fornendo un indicatore influenzato sia dalla spesa media per cliente sia dal tasso di occupazione.

5.4 Sale meeting/congressi

Ricavo medio per metri quadri affittati

Il calcolo di tale indicatore avviene in ogni caso ponendo al numeratore i ricavi generati dall'affitto di sale meeting, mentre il denominatore può differire a seconda della flessibilità della/e sala/e:

- In presenza di uno spazio affittabile solo per intero il denominatore è rappresentato esclusivamente dal numero di ore affittate;
- In presenza di uno spazio non affittabile solo per intero il risultato è più preciso moltiplicando la capacità affittata misurata in metri quadri per il numero di ore affittate, in quanto il numero dei posti a sede potrebbe essere influenzato dal *layout* richiesto dal cliente.

Tasso di occupazione

Lo scopo di questo indicatore è del tutto analogo al tasso di occupazione visto per gli altri centri di ricavo, il suo calcolo differisce come per l'indicatore precedente a seconda della flessibilità degli spazi. Se in

presenza di spazi affittabili solo per intero esso si ottiene dal rapporto tra il numero di ore affittate e il numero di ore affittabili, una maggiore flessibilità rende più indicativo un calcolo effettuato moltiplicando il numeratore e il denominatore rispettivamente per i metri quadri affittati e i metri quadri affittabili.

Ricavi per metri quadri disponibili per ora (RevPASMH)

Di fatto per il RevPAR del centro di ricavo relativo alle sale meeting valgono pertanto le medesime considerazioni effettuate per il suddetto indicatore. Anche in questo caso la scelta dell'unità di misura della disponibilità dipende dalla flessibilità degli spazi.

6. Il processo di *revenue management*

Dopo aver analizzato alcuni aspetti relativi al *pricing*, in quanto strumento fondamentale (ma non esclusivo) a disposizione del *revenue manager*, e i principali KPIs utili a monitorare secondo diverse prospettive l'andamento dell'attività aziendale, nel presente capitolo verranno analizzati i vari step facenti parte del processo di *revenue management*. Sul tema la letteratura si è davvero sbizzarrita nel corso degli anni, includendovi attività talvolta anche molto differenti tra loro. Tuttavia, un aspetto ampiamente condiviso dalla maggior parte degli autori è la circolarità del processo, in cui la fase di monitoraggio riveste un'importanza fondamentale e permette di correggere eventuali errori e di adattare lo svolgimento delle varie attività a nuove tendenze del mercato e a esigenze contingenti. Nel presente elaborato si è deciso di adottare la visione elaborata dai Proff. Stanislas Ivanov e Vladimir Zhechev, in quanto capace di coniugare un approccio teorico a uno pratico. Essi suddividono il processo in modo cronologico nei seguenti step⁴³:

1. Definizione degli obiettivi
2. Reperimento delle informazioni e dei dati
3. Analisi
4. Previsione
5. Decisione
6. Implementazione
7. Monitoraggio⁴⁴

⁴³ Ivanov S., Zhechev V., *Hotel revenue management. A critical literature review*, in "SSRN Electronic Journal", 2011

⁴⁴ Come appena anticipato questa è la fase che rende il modello circolare, permettendo un miglioramento costante delle attività precedenti.

I due esperti hanno deciso di non includere l'attività di segmentazione nell'elenco, in quanto considerata attinente all'area del marketing. Tuttavia, anch'essi ne riconoscono l'importanza cruciale ai fini del *revenue management*. Pertanto, tale attività è trattata in un capitolo a sé stante.

Prima di analizzare dettagliatamente le attività appena elencate, occorre evidenziare come il processo di *revenue management* si articoli su tre livelli temporali⁴⁵:

- Un livello strategico, riguardante decisioni a lungo termine come il posizionamento competitivo dell'azienda che devono essere riviste trimestralmente o annualmente;
- Un livello tattico, riguardante decisioni a breve-medio termine come la previsione della domanda o la gestione della capacità che devono essere riviste giornalmente o settimanalmente;
- Un livello cosiddetto di *booking control*, riguardante l'applicazione pratica del *revenue management* che richiede decisioni in tempo reale. Come verrà approfondito in seguito tali attività in particolare (ma non solo) stanno diventando sempre più automatizzate grazie all'utilizzo di specifici software.

In generale, secondo il Prof. Mauri⁴⁶ il processo di *revenue management* di una struttura ricettiva è efficace quando evita due possibili effetti indesiderati:

- L'effetto *spoilage*, quando non si riesce a saturare la capacità, ossia quando rimangono camere non occupate;

⁴⁵ Phillips R. L., *Pricing and revenue optimization*, Stanford, Stanford University Press, 2021, Seconda edizione

⁴⁶ Mauri A. G., *Hotel revenue management. Principles and practices*, Milano, Pearson Italia, 2012, Prima edizione

- L'effetto *spill*, quando nonostante la saturazione della capacità non è stata svolta un'adeguata ottimizzazione delle tariffe.

6.1 Definizione degli obiettivi

Qualsiasi attività svolta all'interno dell'azienda, perché risulti efficace, deve essere condotta essendo consapevoli dell'obiettivo o degli obiettivi che si intendono raggiungere. Il processo di *revenue management* non fa eccezione e necessita di obiettivi SMART ⁴⁷, acronimo delle cinque caratteristiche che essi dovrebbero possedere:

- S - gli obiettivi devono essere specifici. Nel nostro caso ciò si traduce nell'ancorarli a specifici KPIs. Ne consegue che possono esistere obiettivi differenziati a seconda dei centri di ricavo della struttura;
- M - gli obiettivi devono essere misurabili quantitativamente. In questo modo è possibile il loro costante monitoraggio e la verifica del raggiungimento o meno dell'obiettivo;
- A - gli obiettivi devono essere raggiungibili in base al contesto esistente e alle caratteristiche della struttura;
- R - gli obiettivi devono essere supportati da risorse di varia natura. Per esempio, se ci si ponesse l'obiettivo di incrementare del 50% il RevPOR,

⁴⁷ Doran G. T., *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*, in "Management Review", 1981

sarebbe impensabile farlo senza impegnare risorse economiche nel miglioramento delle camere e/o del servizio offerto.

- T - gli obiettivi devono avere una scadenza temporale entro la quale devono essere raggiunti.

6.2 Reperimento delle informazioni e dei dati

La seconda fase del processo di *revenue management* è quella relativa alla raccolta di dati e informazioni relativi a varie entità e utili allo svolgimento delle attività successive. Le entità in questione hanno a che fare con l'ambiente in cui la struttura opera, i soggetti con cui si relaziona e con l'azienda stessa. Pertanto, l'efficacia di quest'attività è strettamente legata alla capacità di reperire informazioni internamente ed esternamente all'azienda.

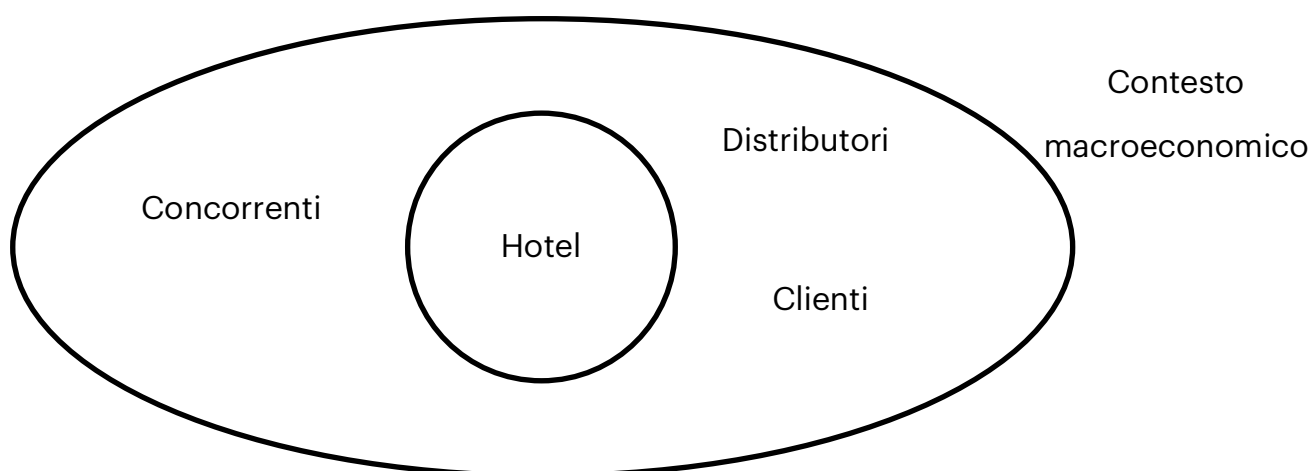


Figura 6.1

Il livello interno fa riferimento ai dati e alle informazioni reperibili internamente all'azienda attraverso vari strumenti quali il software di *revenue management*, il sistema di controllo di gestione o strumenti analitici forniti da terze parti come *Google Analytics* o quelli presenti nell'*extranet*⁴⁸ delle varie OTAs. I dati reperibili internamente sono, a titolo esemplificativo, relativi alle caratteristiche delle prenotazioni, a informazioni di costo e al traffico sul sito web proprietario⁴⁹.

D'altro canto, il livello esterno è relativo ai soggetti con i quali l'azienda deve interfacciarsi nello svolgimento delle sue attività, più precisamente:

- I clienti. Essi sono trattati in modo dettagliato nel capitolo concernente l'attività di segmentazione;
- I concorrenti. Le informazioni su questi ultimi possono essere relative alle loro dimensioni, alle loro politiche di prezzo, ai servizi che offrono, a eventuali iniziative promozionali e al loro posizionamento;
- I distributori. Ne sono un esempio le OTAs ed è importante conoscerne alcuni aspetti come le commissioni richieste, i mercati geografici in cui operano e la loro dimensione;
- Il contesto macroeconomico. Esso è analizzabile mediante un'analisi PESTEL che permette di ottenere informazioni relativi agli aspetti politici, economici, sociali, ambientali e legali a cui bisogna far fronte nel contesto in cui si opera.

⁴⁸ L'*extranet* è l'area riservata alle strutture ricettive delle OTAs, all'interno della quale è possibile svolgere numerose attività tra cui consultare e analizzare una serie di dati e statistiche e interagire con i clienti via messaggio o in risposta alle loro recensioni.

⁴⁹ Ad esempio il numero di visite, la loro distribuzione nelle fasce orarie, la provenienza geografica degli utenti e il modo in cui essi sono giunti sul sito web (direttamente o attraverso link presenti su altri siti web).

Le fonti del livello esterno sono rappresentate da una moltitudine di soggetti, tra cui: report redatti da enti pubblici o privati, conferenze, siti web, pubblicazioni scientifiche, documenti finanziari dei concorrenti, database (es. Istat) e social media.

6.3 Analisi

Come già anticipato nella parte introduttiva del capitolo, il processo di *revenue management* si articola su tre livelli temporali. Non fanno eccezione i due step che verranno trattati in questi due sotto capitoli, i quali possono assumere una dimensione strategica (a lungo termine), tattica (a medio termine) e operativa (a breve termine o in tempo reale).

Per quanto concerne l'attività di analisi, l'orizzonte strategico (oltre 1 anno) riguarda principalmente aspetti relativi all'azienda e alla destinazione in cui l'hotel opera. Sotto il profilo aziendale essa consiste nella pianificazione strategica⁵⁰ e in considerazioni circa l'andamento a lungo termine dei KPIs utilizzati e delle variabili interne ed esterne che ne influenzano i valori. Il profilo aziendale non può tuttavia prescindere da quanto emerso in merito alla destinazione, la quale influenza fortemente l'operato delle strutture ricettive ivi operanti⁵¹. Da questo punto di vista ci si concentra su aspetti relativi a caratteristiche:

⁵⁰ Essa può avvenire attraverso l'ausilio di innumerevoli modelli, tra cui l'analisi SWOT e il modello delle 5 forze di Porter.

⁵¹ Di norma i clienti scelgono prima una destinazione e in seguito la struttura ricettiva in cui soggiornare.

- Strutturali, analizzando fattori quali l'accessibilità infrastrutturale, la fama e le sue possibili fonti di attrattiva;
- Della domanda, analizzando fattori quali il numero di arrivi, di presenze, la loro distribuzione temporale, il profilo dei clienti (approfondito nel capitolo dedicato alla segmentazione) e la loro spesa media;
- Dell'offerta, analizzando fattori quali il numero e la categoria dei concorrenti. Solitamente, a meno che l'attrattività della destinazione per un determinato segmento non dipenda dal raggiungimento di una massa critica di turisti⁵², il crescere della competizione deve essere interpretato come un fattore negativo.

L'orizzonte tattico (fino a 1 anno) riguarda aspetti prevalentemente congiunturali come la stagionalità, variazioni nei KPIs, politiche di prezzo e promozionali dei concorrenti, l'applicazione di *rate fences*, le commissioni corrisposte agli intermediari e la rilevanza delle prenotazioni da essi effettuate.

Infine, l'orizzonte operativo (giornaliero o settimanale) riguarda aspetti quali la domanda attuale, le tariffe dei concorrenti e l'andamento dei KPIs.

Risulta evidente come molti aspetti si riflettano su più orizzonti temporali, in quanto essi sono strettamente interconnessi. L'attività di analisi nella letteratura spesso viene integrata nell'attività di previsione; effettivamente quest'ultima si basa fortemente sulle conclusioni a cui si è aggiunti con la prima. Tuttavia, si ritiene che la scelta dell'autore bulgaro Ivanov⁵³ di separarli permetta una migliore comprensione del processo.

⁵² Questo è il tipico caso delle destinazioni il cui target è molto specifico, come Las Vegas.

⁵³ Ivanov S., *Hotel revenue management. From theory to practice*, Varna, Zangador, 2014

6.4 Previsione

L'attività di previsione si basa sulle evidenze emerse nella fase di analisi e permette di costruire una solida base per le decisioni concrete da prendere nella fase successiva. La sua suddivisione concettuale è del tutto simile a quella dell'attività di analisi, in virtù del suo obiettivo di fornire una stima quanto più possibile aderente alla realtà degli aspetti e dei dati analizzati nella fase precedente. A tal fine l'attività di previsione si avvale di una serie di strumenti prettamente quantitativi, dei quali i più rilevanti verranno analizzati singolarmente di seguito. Essi possono essere classificati come nella tabella seguente.

Metodi basati su serie storiche	Advanced booking	Combinati
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Same day last year</i> • Livellamento esponenziale 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pick-up</i> additivo • <i>Pick-up</i> moltiplicativo • Curve di prenotazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Medie ponderate dei modelli delle altre due categorie • Modelli di regressione • Modello dell'informazione completa

Tabella 6.1

Same day last year

In linea con quanto suggerito dal nome, questo metodo stima i dati di un determinato giorno basandosi su quelli registrati nell'anno o negli anni precedenti. I limiti di questo metodo sono evidenti: oltre a non tenere conto di possibili cambiamenti avvenuti nel corso dell'anno (es. nuovi concorrenti) esso non prende in considerazione l'estrema variabilità di presenze che si

può registrare in alcune strutture a seconda del giorno della settimana (es. weekend).

Livellamento esponenziale

Il livellamento esponenziale è un metodo di previsione basato sulle serie storiche che può essere sintetizzato dalla seguente equazione.

$$F[t] = F[t - 1] + a \cdot (X[t - 1] - F[t - 1])$$

Da cui

$$F[t] = a \cdot X[t - 1] - (1 - a) \cdot F[t - 1]$$

Nell'equazione:

- $F[t]$ rappresenta il valore che si desidera stimare al tempo t ;
- $X[t-1]$ rappresenta il valore attuale effettivamente registrato al tempo $t-1$;
- $F[t-1]$ rappresenta il valore che era stato stimato al tempo $t-1$;
- Il coefficiente a assume un valore compreso tra 0 e 1 e rappresenta la frazione dell'errore di previsione per il tempo $t-1$ inglobato nell'errore di previsione per il tempo t .

Ne consegue che l'influenza del valore attuale, ossia l'ultimo valore registrato, sulla previsione per il tempo t è direttamente proporzionale al valore del coefficiente.

Tuttavia, tale modello non prende in considerazione un aspetto che in molte strutture alberghiere risulta essere particolarmente rilevante, ovvero la stagionalità. Al fine di ovviare a questo limite è stato sviluppato da Holt e Winters un ulteriore modello di livellamento esponenziale, il quale, come si evince dalla seguente equazione, ingloba nella stima la componente stagionale.

$$F[t] = (l[t - 1] + b[t - 1]) \cdot s[t - L]$$

Nell'equazione:

- $F[t]$ rappresenta il valore che si desidera stimare al tempo t ;
- $l[t-1]$ rappresenta un valore ottenuto da una media ponderata dei dati osservati assegnandovi pesi crescenti all'avvicinarsi della data odierna;
- $b[t-1]$ è la componente di trend a tempo $t-1$, la quale misura la tendenza nell'andamento dei dati;
- $s[t-L]$ rappresenta la componente stagionale al tempo $t-L$. L rappresenta la lunghezza del periodo stagionale.

Il modello appena citato è la variante moltiplicativa dello schema, preferita all'additiva in quanto misura variazioni proporzionali rispetto al valore medio. D'altro canto, il modello additivo misura variazioni di un ammontare costante rispetto al valore medio. Semplificando, il modello moltiplicativo assume una proporzionalità tra le variazioni stagionale e le variazioni non stagionali, mentre il modello additivo scinde le due variazioni aggiungendo o sottraendo al valore medio variazioni di entità ricorrente.

Pick-up additivo

Il modello di *pick-up* additivo è un metodo di previsione che assume l'assenza di qualsiasi correlazione tra le prenotazioni attuali e le prenotazioni future. La stima avviene sommando al numero di prenotazioni attuali per un determinato giorno la media delle prenotazioni pervenute nel medesimo lasso di tempo in periodi precedenti. Il seguente esempio chiarirà maggiormente il concetto. Il 20 marzo si vogliono stimare le prenotazioni che si avranno per la notte del 7 aprile; al momento il numero di camere prenotate per quella data è pari a 15. Secondo il modello additivo la stima può essere effettuata sommando a 15 la media delle prenotazioni pervenute negli anni precedenti nel periodo rimanente, ovvero tra il 20 marzo e il 7 aprile. Ovviamente è possibile replicare lo stesso metodo anche basandosi su periodi diversi come la settimana o il mese in base a quello reputato più appropriato.

Pick-up moltiplicativo

Al fine di comprendere il modello *pick-up* moltiplicativo occorre introdurre il concetto di rapporto di *pick-up*. Il rapporto di *pick-up* si ottiene dal seguente calcolo:

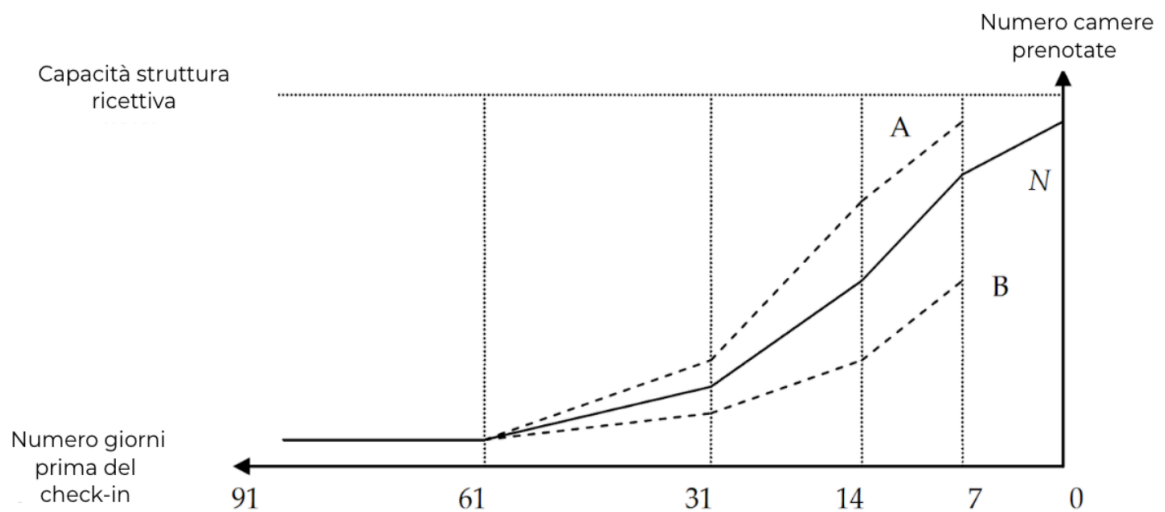
$$Rp = \frac{Pc}{Pp}$$

- Pc rappresenta il numero di prenotazioni effettivamente confermate per una certa data t ;
- Pp rappresenta il numero di prenotazioni previste alla data $t-1$ per la data t .

La stima secondo il modello *pick-up* moltiplicativo avviene moltiplicando il numero di prenotazioni attualmente pervenute (alla data $t-1$) per la data t per la media dei rapporti di *pick-up* tra le medesime date t e $t-1$ dei periodi precedenti.

Curve di prenotazione

Le curve di prenotazione sono delle rappresentazioni grafiche volte a mostrare il dato cumulato delle prenotazioni ricevute per una determinata data in base al numero di giorni intercorrenti tra tale data e la data della prenotazione. Di seguito un esempio del suddetto grafico.



54

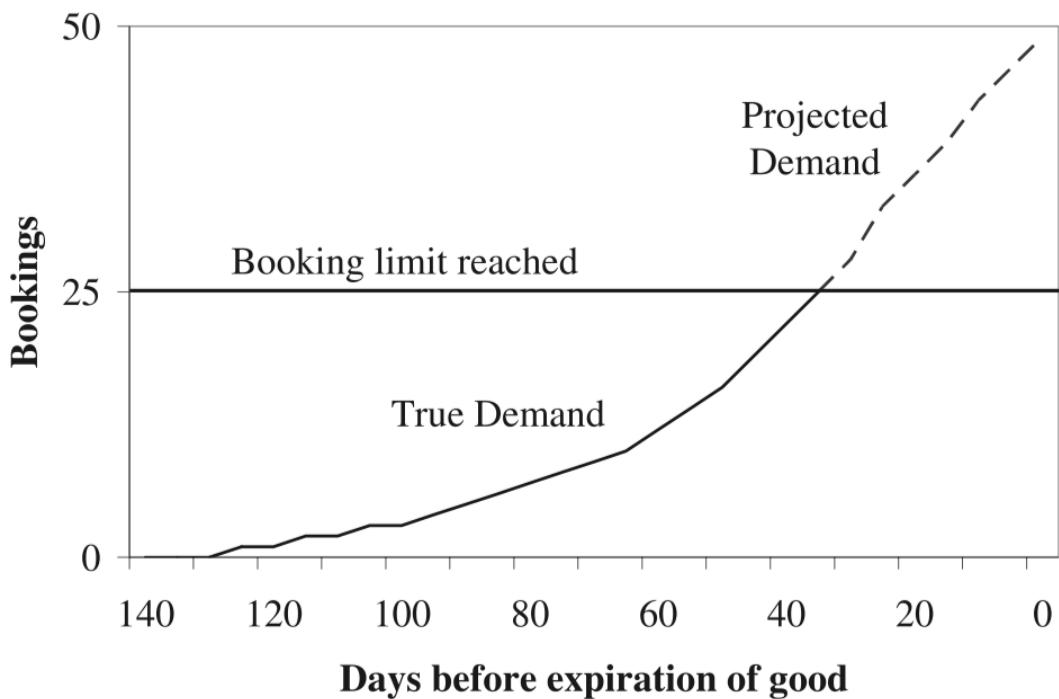
Figura 6.2

Osservando il grafico è facilmente intuibile come la situazione ideale dal punto di vista economico è quella in cui l'ultima camera disponibile viene

⁵⁴ Studiorevenue.com, <https://studiorevenue.com/la-booking-curve/>, consultato il 10 gennaio 2024

venduta lo stesso giorno del check-in, in modo da annullare sia l'effetto *spill* sia l'effetto *spoilage*. La sua consultazione può essere utile anche dal punto di vista comparativo con periodi precedenti al fine di verificare differenze nell'andamento delle prenotazioni ed effettuare previsioni delle prenotazioni che verranno effettuate nei giorni a venire. Non a caso, i modelli di previsione illustrati in precedenza si basano anche su questo strumento. La rappresentazione può essere effettuata anche per segmenti di clientela diversi, le cui caratteristiche danno spesso vita a differenze significative e, di conseguenza, necessitano riflessioni specifiche in sede di pianificazione di aspetti quali politiche di prezzo e *rate fences*.

Tuttavia, è lecito domandarsi cosa accade nel caso in cui la disponibilità termini prima del giorno del check-in. In questo caso, la domanda successiva normalmente non verrebbe misurata, portando a una perdita di dati importanti ai fini delle stime future. Questa domanda in letteratura è detta vincolata ed è rappresentata nel grafico seguente.



55

Figura 6.3

Nel caso riportato dal grafico, si rischierebbe di perdere tutti i dati relativi alla domanda presente nei 30 giorni prima della data del check-in. Di norma, i vincoli alla domanda possono essere di quattro tipi⁵⁶:

- Vincoli di capacità. È il caso più facilmente intuibile in cui la disponibilità di camere è terminata;

⁵⁵ Crystal C., Ferguson M., Higbie J. A., Kapoor R., *Unconstraining methods to improve revenue management systems*, in "Production and Operations Management Society", 2007

⁵⁶ Liu P. H., Smith S., Orkin E. B., Carey G., *Estimating unconstrained hotel demand based on censored booking data*, in "Journal of Revenue and Pricing Management", 2002 integrato con Crystal C., Ferguson M., Higbie J. A., Kapoor R., *Unconstraining methods to improve revenue management systems*, in "Production and Operations Management Society", 2007

- Vincoli di prenotazione. È il caso in cui la prenotazione non può essere effettuata in quanto non rispetta determinati parametri, ne sono un classico esempio i requisiti di *minimum stay*;
- Vincoli di prezzo. È il caso in cui non si riesce a misurare la domanda che ci sarebbe stata a prezzi diversi;
- Vincoli di segmentazione. È il caso in cui la prenotazione può essere effettuata solo da determinati segmenti. Dunque, in questo caso la sfida è quella di stimare quella che sarebbe pervenuta dagli altri segmenti.

Un metodo che si è dimostrato particolarmente preciso nello stimare la domanda vincolata è il metodo DES (*Double exponential smoothing*)⁵⁷, basato per l'appunto sul doppio livellamento esponenziale. Esso rappresenta un'evoluzione del modello Holt-Winters moltiplicativo illustrato precedentemente e, in sintesi, si basa sull'utilizzo di una media dei dati storici, di una componente di *trend* e di una componente stagionale.

La stima della domanda vincolata è un aspetto importante del *revenue management*. Infatti, alcuni studiosi tra cui Lee A. e Crystal C. hanno dimostrato come la stima della domanda vincolata ha effetti positivi sui ricavi della struttura ricettiva.

Medie ponderate dei modelli delle altre due categorie

Si tratta di modelli non supportati da pubblicazioni scientifiche ma utilizzati dal management dell'industria alberghiera, i quali utilizzano una media ponderata tra quanto emerso dall'analisi delle serie storiche e dai modelli di *advanced booking*. La ponderazione avviene in base alla distanza

⁵⁷ Crystal C., Ferguson M., Higbie J. A., Kapoor R., *Unconstraining methods to improve revenue management systems*, in "Production and Operations Management Society", 2007

temporale della data per la quale si desidera effettuare la previsione: nel caso in cui tale data sia lontana, la previsione sarà maggiormente influenzata dai dati emersi dall'analisi delle serie storiche, mentre se tale data è prossima essa risentirà in modo rilevante dai dati derivati dall'applicazione dei modelli di *advanced booking*.

Modelli di regressione

Altri metodi previsionali applicati nell'ambito del *revenue management* sono i modelli di regressione. Nello specifico occorre menzionare quelli formulati da due studiosi: Wickham⁵⁸ e Sa⁵⁹.

Il primo formulò un modello di regressione lineare semplice in cui la variabile indipendente era rappresentata dalle prenotazioni attuali per una determinata data, mentre la variabile dipendente era il numero di prenotazioni finali per la data in questione.

Il secondo invece elaborò un modello di regressione multipla in cui la variabile dipendente era la medesima e le variabili indipendenti erano il numero di prenotazioni attualmente effettuabili per una determinata data, un indice di stagionalità, un indice settimanale volto a riflettere la diversa domanda a seconda del giorno della settimana e una media storica della variabile dipendente.

⁵⁸ Wickham R. R., *Evaluation of forecasting techniques for short-term demand of air transportation* in "MIT Thesis: Flight Transportation Lab", 1995

⁵⁹ Sa J., *Reservations forecasting in airline yield management*, in "MIT Flight Transportation Lab Report R87-1", 1987

Modello dell'informazione completa

Il modello dell'informazione completa è un modello predittivo stocastico elaborato da Lee⁶⁰ nel 1990 che ha trovato applicazione anche nell'industria alberghiera. In quest'ambito esso consente di stimare il numero finali di prenotazione per una certa data sulla base di:

- Prenotazioni già effettuate per quella data;
 - Prenotazioni già effettuate per i giorni precedenti alla data di interesse;
 - Prenotazioni finali per i giorni precedenti alla data di interesse.
- Ovviamente questo dato può essere utilizzato solo per previsioni a breve termine.
- Percentuale di prenotazioni effettuate a condizioni promozionali rispetto al numero totale delle prenotazioni effettuate.

In generale, non è possibile stabilire quale sia il metodo di previsione più efficace, in quanto i vari metodi risultano più o meno appropriati a varie situazioni. Occorre inoltre precisare che i metodi illustrati non sono stati formulati specificamente per il settore alberghiero, ma possono essere applicati a molti settori con caratteristiche simili in cui viene applicato il *revenue management*. Di conseguenza, essi, pur rimanendo concettualmente invariati, necessitano di opportuni adattamenti in merito ad alcuni aspetti quali le variabili utilizzate e l'interpretazione dei risultati.

L'importanza di ottenere stime accurate nel processo di *revenue management* è testimoniata da uno studio condotto da Lee, il quale ha dimostrato che, nel caso del settore del trasporto aereo, un incremento del

⁶⁰ Lee A. O., *Airline reservations forecasting. Probabilistic and statistical models of the booking process*, in "Flight Transportation Laboratory Report R90-5", 1990

10% nell'accuratezza delle stime comporta un incremento tra lo 0,5% e il 3% dei ricavi nei voli ad alta domanda⁶¹.

6.5 Decisione

I dati e le informazioni emersi dalle attività di analisi e previsione costituiscono la base su cui prendere le decisioni che avranno un impatto concreto sui risultati economici. L'elaborazione di questi dati ormai avviene mediante l'utilizzo di appositi software di *revenue management* in grado di prendere decisioni automatiche sulla base di dati e informazioni in tempo reale. Di seguito sono illustrati gli interventi concreti che il *revenue manager*, con l'ausilio del software di *revenue management*, può utilizzare alla luce di quanto dedotto dalle attività precedenti.

<i>Interventi strettamente legati al pricing</i>	<i>Interventi non strettamente legati al pricing</i>
Applicazione di <i>rate fences</i> <i>Price framing</i> <i>Pricing</i> tridimensionale Miglior prezzo garantito	Divisione delle classi di prezzo <i>Nesting</i> <i>Nesting 78arallel</i> <i>Serial nesting</i> <i>Nesting</i> misto <i>Hurdle rate</i> Gestione della capacità <i>Overbooking</i>

Tabella 6.2

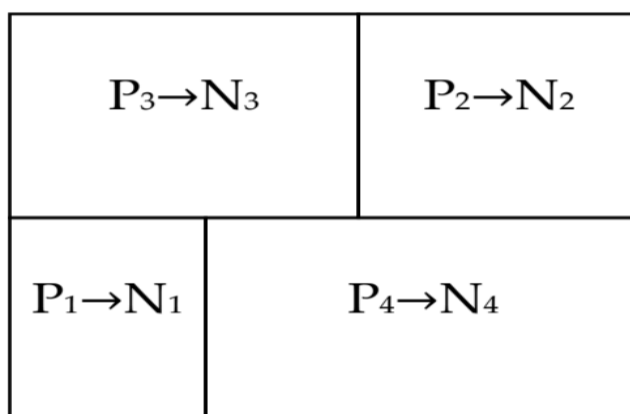
Per quanto riguarda gli interventi relativi al *pricing*, essi sono stati trattati, vista la loro importanza, in uno specifico capitolo insieme ad altri modelli utili

⁶¹ Lee A. O., *Airline reservations forecasting. Probabilistic and statistical models of the booking process*, in "Flight Transportation Laboratory Report R90-5", 1990

a comprenderne i concetti sottostanti. Pertanto, verranno di seguito trattati singolarmente gli interventi appartenenti alla seconda categoria, tenendo conto che, sebbene non siano direttamente collegati al prezzo, essi possono comunque influenzarlo o esservi legati.

Divisione delle classi di prezzo

La divisione delle classi di prezzo P si basa sulla predisposizione di diverse classi N di prezzo per ciascuna delle quali viene assegnato un certo numero di camere vendibili per una determinata data. La divisione in classi può avvenire sulla base di diversi parametri a discrezione del *revenue manager*, ad esempio il motivo del viaggio (*leisure* o *business*) o quanti giorni prima del check-in avviene la prenotazione.



62

Figura 6.4

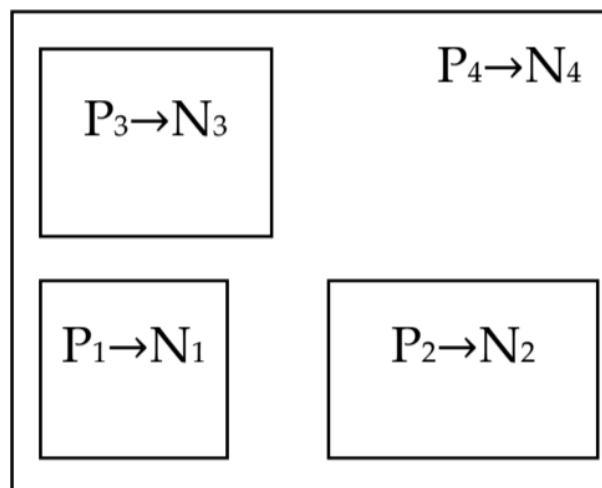
La logica di questo strumento è riconducibile a quanto detto circa il modello di Littlewood. Infatti, si limita il numero di camere vendibili a un prezzo inferiore prevedendo di poterle vendere ai membri di un'altra classe un prezzo superiore. In questo caso, la capacità allocata a una determinata classe è indisponibile per le altre classi, mentre nel *nesting*, come verrà

⁶² Ivanov S., *Hotel revenue management. From theory to practice*, Varna, Zangador, 2014

approfondito, la disponibilità è limitata solo per le classi alle quali è proposta una tariffa inferiore⁶³.

Nesting parallelo

Come appena anticipato, nel nesting la tariffa più alta ha accesso a tutta la disponibilità delle camere. Il *nesting* parallelo si caratterizza per la presenza di classi di prezzo diverse, a ciascuna delle quali viene assegnata un a certa disponibilità di camere. Ad eccezione della classe di prezzo più alta, detta *rack rate*, la disponibilità assegnata a una certa classe non è accessibile alle altre classi.



64

Figura 6.5

In questa fattispecie, una volta terminata la disponibilità delle varie classi le prenotazioni potranno avvenire solo al *rack rate*.

⁶³ Kimes S. E., *Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms*, in "Journal of Operations Management", 1989

⁶⁴ Ivanov S., *Hotel revenue management. From theory to practice*, Varna, Zangador, 2014

Serial nesting

Il *serial nesting* si differenzia dalle tipologie precedenti in quanto le classi di prezzo sono disposte in modo tale che le classi di prezzo abbiano accesso alla disponibilità assegnata alle classi di prezzo inferiore.

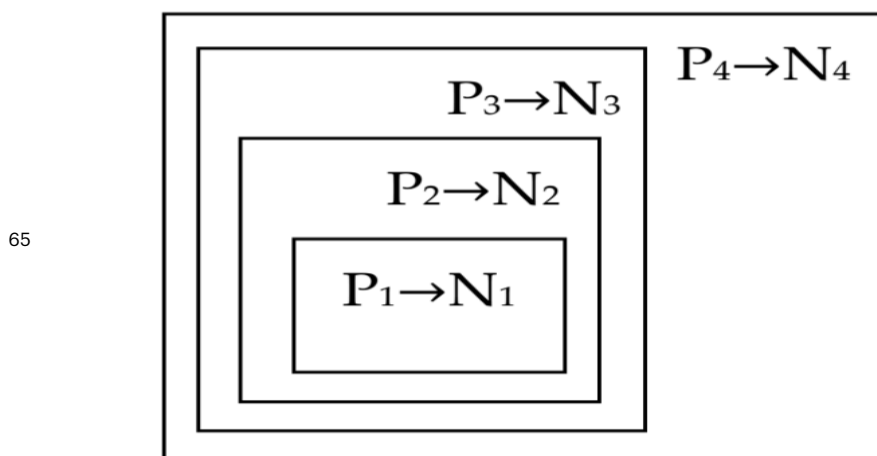


Figura 6.6

Anche in questo caso il rack rate ha accesso all'intera disponibilità di camere. Inoltre, è l'unica tipologia di *nesting* in cui è possibile calcolare la disponibilità assegnata a ciascuna classe di prezzo.

Nesting misto

Il *nesting misto* rappresenta una fusione tra il *nesting* parallelo e il *serial nesting*, dove esistono classi di prezzo ricomprese in altre classi ma anche classi di prezzo parallele. Ciò che rimane invariato è l'accesso all'intera disponibilità della classe di prezzo del *rack rate*.

⁶⁵ Ivanov S., *Hotel revenue management. From theory to practice*, Varna, Zangador, 2014

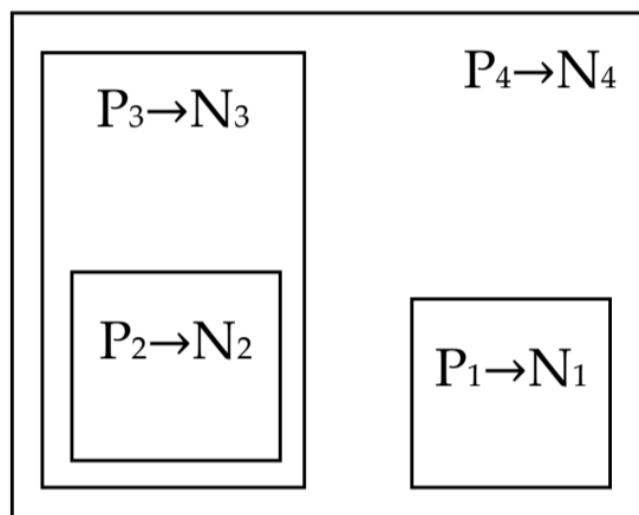


Figura 6.7

Nella pratica, la maggior parte delle strutture alberghiere utilizza il *nesting* parallelo nell'assegnazione della disponibilità agli intermediari o in caso di promozioni speciali e il *serial nesting* nella gestione ordinaria della disponibilità di camere⁶⁷.

Hurdle rate

L'*hurdle rate* rappresenta la tariffa al di sotto della quale una camera non può essere venduta ed è stabilito dall'hotel associando un valore a un determinato soggiorno. Il suo calcolo avviene mediante l'utilizzo di specifici software e dipende da fattori come la disponibilità residua di camere e la domanda prevista per una certa data. A livello concettuale, esso scaturisce dall'applicazione del modello di Littlewood, tenendo conto del ricavo ottenibile da clienti con più disponibilità a pagare e delle probabilità che essi

⁶⁶ Ivanov S., *Hotel revenue management. From theory to practice*, Varna, Zangador, 2014

⁶⁷ Vinod B., *Unlocking the value of revenue management in the hotel industry*, in "Journal of Revenue and Pricing Management", 2004

effettuino la prenotazione. Il seguente esempio pratico aiuterà a chiarire il concetto.

	01/06	02/06	03/06	04/06
Hurdle rate	400	360	0	340
Prezzo della camera	300	200	280	340
Lunghezza minima del soggiorno	3	2	1	2

Tabella 6.3

Se il cliente volesse prenotare un soggiorno con data di check-in 01/06 e check-out 03/06 ciò non sarebbe possibile in quanto il prezzo della camera ($300 + 200 = 500$) è inferiore all'*hurdle rate* ($400 + 360 = 760$). D'altro canto, una prenotazione verrebbe accettata se il check-out avvenisse il 04/06, in quanto la tariffa della camera ($300 + 200 + 280 = 780$) sarebbe superiore all'*hurdle rate* ($400 + 360 + 0 = 760$). In questo esempio, la durata del *minimum stay* è stabilita basandosi su questo concetto.

Gestione della capacità (*inventory management*)

La gestione della capacità comprende tutti quelli strumenti che il *revenue manager* può utilizzare al fine di allocare al meglio la capacità di camere disponibile. Ad esempio, non è raro che nei periodi di alta stagione pressoché nessuna struttura ricettiva, se non sotto data del check-in, accetti prenotazioni per una sola notte, in quanto essa potrebbe "spezzare" un potenziale soggiorno più lungo. I principali strumenti di gestione della capacità a disposizione dell'hotel sono:

- Restrizioni sul giorno di arrivo/partenza, in virtù delle quali nessuna prenotazione può essere accettata se l'arrivo/la partenza avvengono in una specifica data;
- Restrizioni sulla durata del soggiorno, in virtù delle quali nessuna prenotazione di durata inferiore a un certo numero di notti può essere accettata se l'arrivo avviene nella data ristretta. Una variante è quella in cui il vincolo si applica se il soggiorno copre una certa data ristretta;
- Restrizioni sul preavviso minimo/massimo, in virtù delle quali nessuna prenotazione può essere accettata se effettuata prima/dopo un certo numero di giorni antecedenti la data del check-in.

Come avviene per gli altri strumenti, la loro applicazione deve essere basata sulle caratteristiche delle singole strutture ricettive, delle condizioni di mercato e delle caratteristiche della loro clientela *target*.

Overbooking

L'*overbooking* è una pratica commerciale che prevede la messa in vendita un numero di camere maggiore rispetto a quelle effettivamente disponibili, prevedendo che alcuni clienti cancellino la propria prenotazione, non si presentino (anche detto *no-show*) o terminino anticipatamente il proprio soggiorno presso la struttura. A ragion veduta questo tema è particolarmente controverso nei settori in cui applicato, in quanto fortemente impattante sulla soddisfazione del cliente.

In primis, appare opportuno illustrare brevemente gli aspetti legali relativi all'*overbooking*. A livello europeo la normativa è incentrata sul settore del trasporto aereo e, pur non vietando la pratica, stabilisce il diritto dei passeggeri a risarcimenti e compensazioni. Nell'ordinamento italiano il

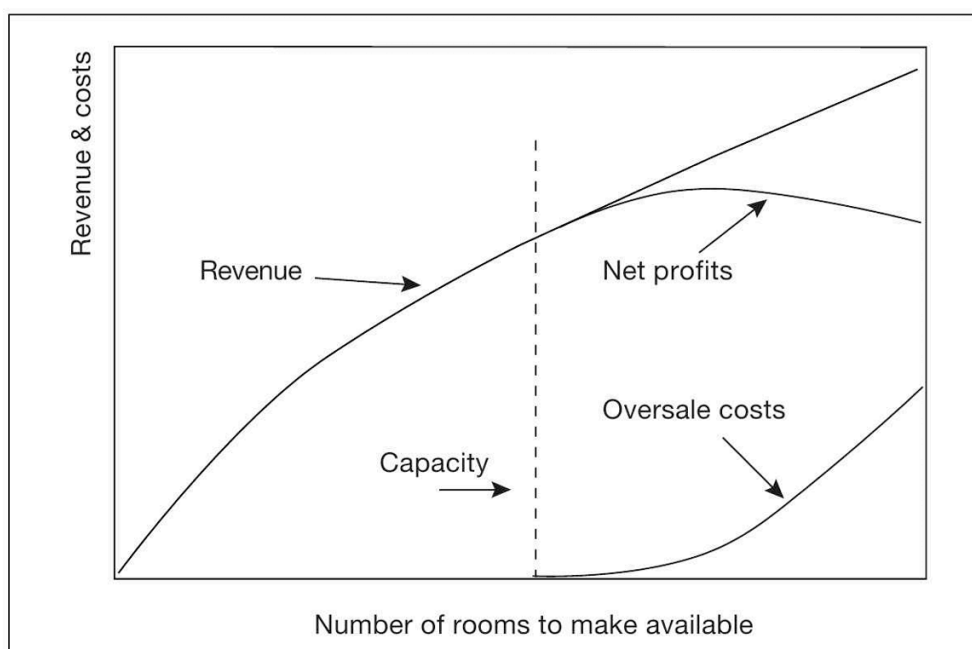
contratto di albergo è un contratto atipico per il quale non sono previste disposizioni specifiche e che, di conseguenza, è regolato da un accordo tra il cliente e la struttura alberghiera. Sebbene esso potrebbe essere classificato come un vero e proprio illecito civile ai sensi dell'articolo 2043 del Codice Civile, concretamente l'*overbooking* rientra nella fattispecie dell'inadempimento contrattuale prevista dall'articolo 1218 del Codice Civile. Ciò avviene in quanto la responsabilità aquilana ex articolo 2043 pone l'onere della prova del dolo o della colpa grave in capo al danneggiato⁶⁸ (ossia il cliente) e, trattandosi di importi spesso ridotti, spesso non gli risulterebbe conveniente sopportare le relative spese legali. In ogni caso, le disposizioni dell'articolo 1218 sanciscono l'obbligo per la struttura ricettiva di riproteggere il cliente collocandolo presso una struttura di livello pari o superiore sopportandone le spese per il relativo trasporto o, nel caso in cui strutture di questo livello non fossero disponibili, di farlo in strutture di categoria inferiore rimborsando al danneggiato la differenza di prezzo. Se il cliente ha versato una caparra confirmatoria, egli ha diritto a rifiutare la riprotezione e a pretendere il rimborso di importo pari al doppio di quello della caparra ai sensi dell'articolo 1385 del Codice Civile.

Alla luce delle considerazioni precedenti è evidente come questa pratica, a maggior ragione se gestita in modo imprudente o spericolato, può portare a conseguenze catastrofiche sotto il profilo della soddisfazione del cliente. Tuttavia, la letteratura spesso giustifica la sua applicazione reputandola una sorta di compensazione per i clienti che cancellano la propria prenotazione o che non si presentano. A tal proposito occorre precisare che, soprattutto nel secondo caso, la struttura ricettiva normalmente ha già incassato l'importo del soggiorno dal cliente o ne ha comunque la possibilità⁶⁹.

⁶⁸ Calvo R., Caimi A. C., *Diritto privato*, Torino, Zanichelli, 2020, Quarta edizione

⁶⁹ Ormai è prassi comune incassare l'importo della prenotazione una volta decorso il termine per la cancellazione gratuita o di effettuare una preautorizzazione su una carta di pagamento fornita a garanzia dal cliente.

Dunque, la perdita economica maggiormente rilevante è quella causata dall'effetto *spoilage*, quando le prenotazioni cancellate non vengono sostituite e alcune camere restano vuote. A livello strettamente economico, è dimostrato come la pratica dell'*overbooking* possa generare un aumento dei ricavi potenziali nell'ordine del 20%⁷⁰. Nel corso degli anni gli studiosi della materia hanno elaborato una moltitudine di modelli economico-matematici al fine di calcolare la quantità ideale di camere in eccesso da rendere disponibili per la vendita. Un esempio particolarmente intuitivo è rappresentato dal grafico seguente.



71

Figura 6.8

Si può notare come al crescere delle camere in eccesso vendute i costi dell'*overbooking* aumentano in modo più che proporzionale rispetto ai

⁷⁰ Vinod B., *Unlocking the value of revenue management in the hotel industry*, in "Journal of Revenue and Pricing Management", 2004

⁷¹ Mauri A. G., *Hotel revenue management. Principles and practices*, Milano, Pearson Italia, 2012, Prima edizione

ricavi, generando un punto ottimale prima del quale i profitti sono crescente e oltre il quale essi sono decrescenti. I costi dell'*overbooking* sono rappresentati dalle compensazioni che l'hotel deve corrispondere al cliente alla luce del disagio causatogli, le quali possono essere di norma interne o esterne. Le compensazioni interne sono quelle che l'hotel può fornire direttamente come sconti su futuri soggiorni o *upgrade* della tipologia di camera⁷², mentre le compensazioni esterne sono quelle che l'hotel può fornire sulla base di accordi con altre strutture ricettive della stessa località come il collocamento in una struttura di pari livello o superiori o dei buoni spendibili in alcune attività della zona (es. ristoranti). Al fine di mitigare il più possibile la fisiologica insoddisfazione di un cliente la cui prenotazione non può essere garantita, è opportuno che tali compensazioni siano cospicue e capaci di comunicare, per quanto difficile, la buona fede dell'hotel. Appare inoltre evidente come i costi dell'*overbooking* risentano delle economie di scala: infatti, grandi catene alberghiere possiedono solitamente più strutture nella medesima località e godono quindi di maggiori possibilità di fornire compensazioni interne (molto spesso meno onerose rispetto a quelle esterne) e di disporre di un controllo sul livello qualitativo di queste ultime. Infine, è doveroso precisare che, nonostante l'apparente convenienza economica, l'*overbooking* genera questioni etiche controverse e causa effetti economici a lungo termine difficilmente quantificabili. Non a caso il suo utilizzo nelle strutture di fascia alta è limitato.

⁷² Talvolta è possibile che ci sia *overbooking* per una determinata tipologia di camera, ma che alcune camere di categoria superiore siano disponibili.

6.6 Implementazione

La fase di implementazione consiste nella messa in atto degli strumenti scelti nella fase precedente e si basa sulla comunicazione delle relative decisioni al personale coinvolto nell'attività di vendita a contatto diretto con il cliente.

A tal proposito occorre illustrare brevemente a chi è in capo l'attività di *revenue management* e la sua collocazione all'interno della struttura organizzativa aziendale. A seconda delle dimensioni e delle caratteristiche dell'azienda l'attività può essere svolta da una o più persone (a volte interi team o dipartimenti); per esempio, se in grandi catene alberghiere il compito si articola sia a livello di gruppo sia del singolo hotel, in strutture più piccole la funzione può essere esercitata da una singola persona che, in certi casi, può svolgere contemporaneamente altre attività all'interno della struttura. Sotto il profilo gerarchico, uno studio specifico dell'*Hospitality Sales and Marketing International Association* ha mostrato come il *revenue manager* nel 45% dei casi riferisca direttamente al capo azienda, nel 23% dei casi al responsabile di un altro dipartimento dell'hotel (spesso quello relativo alle camere) e nei restanti casi ai responsabili di altre funzioni aziendali (a livello commerciale o regionale)⁷³. Dunque, è evidente come l'attività di *revenue management* e le persone che se ne occupano rivestano un ruolo sempre più importante all'interno dell'azienda. Vista la pervasività di tale attività spesso esiste una comunicazione costante e diretta tra le persone responsabili di quest'ultima e altre figure come il direttore delle vendite, il

⁷³ Castro S., *What is the role of REV man and his team in hotels?*, revmanager.eu, consultato il 17 gennaio 2024

direttore del *revenue management* del gruppo, il manager del *front office* e il manager dell'area camere⁷⁴.

6.7 Monitoraggio

L'attività di monitoraggio si occupa di comunicare, in primis, se il processo di *revenue management* stia impattando positivamente o meno sull'azienda. Infatti, esso ha senso di esistere solo se gli extra ricavi più che compensano i relativi costi. Ove ciò si verificasse, l'attività di monitoraggio permette di verificare e all'occorrenza migliorare lo svolgimento di tutte le attività illustrate nel capitolo. Inoltre, essa permette di constatare il raggiungimento o meno degli obiettivi prefissati e, conseguentemente, di adattare quelli futuri. Concretamente essa si avvale di report periodici che possono coprire vari periodi di tempo come la settimana, il mese, il trimestre o l'anno. Infine, altri⁷⁵ hanno formulato un indice in grado di misurare sinteticamente la produttività del processo di *revenue management*. Esso si ottiene dal rapporto tra il RevPAR dell'hotel e il RevPAR medio dei concorrenti e permette un confronto costante tra le relative performance. Tuttavia, il reperimento dei dati per il calcolo di tale indicatore risulta spesso difficile, se non impossibile.

In generale, il processo di *revenue management* necessita di coerenza tra le varie attività che lo compongono e di una costante comunicazione con altre aree dell'azienda in modo da ottenere quanti più dati e informazioni possibili

⁷⁴ Mauri A. G., *Hotel revenue management. Principles and practices*, Milano, Pearson Italia, 2012, Prima edizione

⁷⁵ Cross R., Higbie J., Cross D., *Revenue management's renaissance. A rebirth of the art and science of profitable revenue generation* in "Cornell Hospitality Quarterly", 2009

e di implementare nel miglior modo possibile, sia in termini economici sia di soddisfazione del cliente, le decisioni prese sulla base della loro analisi ed elaborazione.

7. Casi studio

Dopo aver illustrato dettagliatamente i concetti alla base del *revenue management* nel settore alberghiero, le attività a esso propedeutiche e le attività costitutive del processo, occorre mostrare come esso venga applicato concretamente. Nel corso del presente capitolo verranno infatti descritti tre casi in cui il *revenue management* è applicato con successo nell'industria alberghiera. Ciò permetterà di enfatizzare, oltre all'opportunità in termini economici della sua applicazione, la necessità di adattare gli strumenti utilizzati a seconda del contesto nel quale la struttura ricettiva si trova a operare.

7.1 *Harrah's Cherokee Casino & Hotel*⁷⁶: quando le camere diventano un servizio accessorio

Siamo in un hotel situato in una cittadina⁷⁷ del North Carolina con poco più di 2000 abitanti ai piedi delle Smoky Mountains con il 75% della popolazione composta da nativi americani e una storia centenaria in quanto capitale omonima della tribù indiana dei *Cherokee*⁷⁸. A primo impatto si potrebbe pensare alla tipica attività ricettiva il cui segmento core siano coloro che visitano il vicino Parco Nazionale delle Smoky Mountains e, di

⁷⁶ Metters R., Queenan C., Ferguson M. et al., *The killer application of revenue management. Harrah's Cherokee Casino & Hotel* in "Interfaces", 2008

⁷⁷ A livello legale Cherokee è un CDP (*Census Designated Place*), ossia un agglomerato urbano privo di personalità giuridica e riconosciuto solo a fini statistici.

⁷⁸ La tribù dei *Cherokee* è una tribù indiana riconosciuta a livello federale dal 1868.

conseguenza, caratterizzata da una forte stagionalità con tassi di occupazione elevati durante la bella stagione e molto bassi nei periodi più freddi. Inoltre, la clientela business è pressoché assente in quanto alla fine del '900 la maggior parte delle industrie tessili e manifatturiere hanno delocalizzato la propria produzione⁷⁹. Insomma, nulla di molto attraente dal punto di vista economico. Talmente poco attraente che il suo tasso medio di occupazione tra gennaio e novembre⁸⁰ si attesta al 98,6%, con un margine di profitto pari al 60% dei ricavi lordi. Questi dati sarebbero sbalorditivi nel 99% delle località del mondo, ma lo sono ancor di più considerando il contesto in cui l'hotel si trova.

La struttura è di proprietà ed è gestita dalla *Eastern Band of Cherokee Indians* in collaborazione⁸¹ (minoritaria) con *Harrah's*, una delle più grandi catene di hotel casinò del mondo ora denominata *Caesars Entertainment Corporation*. Dopo diversi ampliamenti, l'hotel consta attualmente di 576 camere, 88.000 metri quadrati di spazi dedicati al gioco d'azzardo, diversi ristoranti e alcune sale meeting. A livello geografico la località si trova in un triangolo immaginario compreso tra Atlanta, Nashville e Charlotte; i clienti dell'azienda provengono infatti da queste città e dalle relative aree metropolitane, le quali distano circa 3 ore di auto. Sebbene l'azienda nella zona goda di un monopolio naturale nel settore del gioco d'azzardo, la facile raggiungibilità di Las Vegas tramite aereo dalle località appena menzionate non la rende del tutto immune alla concorrenza. Per di più, per scelta il casinò non serve alcolici, non accetta clienti con problemi dichiarati di dipendenza dal gioco d'azzardo e, a causa di trattative in corso con il governo statale del North

⁷⁹ Walton M., *The business of gambling*, CNN.com, consultato il 19 gennaio 2024

⁸⁰ La fonte nulla dice circa il mese di dicembre ma, vista la stagionalità del parco, probabilmente l'hotel in quel mese resta chiuso.

⁸¹ L'apporto di Harrah's viene dato principalmente nella parte del casinò, area in cui l'azienda è celebre per l'applicazione di metodi avanzati di analisi matematica.

Carolina, non offre tavoli da poker, roulette e gioco dei dadi e non fornisce giochi fisici tradizionali ma solo virtuali⁸².

Dopo questa breve disamina delle caratteristiche principali dell'azienda, di seguito verrà illustrato il suo metodo di applicazione del *revenue management*.

Al fine di comprendere la logica del sistema di *revenue management* applicato dall'*Harrah's Hotel & Casino* occorre trascurare momentaneamente l'ottica adottata finora, la quale era focalizzata principalmente sugli aspetti relativi all'area camere. In questo caso, la vendita delle camere costituisce di fatto un'attività accessoria rispetto al core business, ossia il gioco d'azzardo. Si pensi che l'ADR dell'hotel è di circa 6\$ a notte, pertanto, la maggior parte delle camere è fornita in omaggio ai clienti⁸³. In virtù dell'elevatissimo tasso di occupazione registrato dalla struttura, risulta ancora più importante la scelta di quali prenotazioni accettare e quali no. È in questo frangente che il contributo di *Harrah's* diventa fondamentale: l'azienda dispone di un programma fedeltà denominato *Total Rewards* che ricompensa i clienti con premi crescenti proporzionalmente alla loro spesa in tutte le attività in cui l'azienda è presente⁸⁴. Ogni cliente dispone di un codice univoco e di una tessera che deve inserire per giocare nel casinò dell'hotel, permettendo all'azienda di disporre di dati e informazioni fondamentali per le attività di segmentazione, previsione, marketing e CRM (*Customer relationship management*). Inoltre, sulla base di questi dati viene decisa la disposizione delle macchine da gioco negli spazi⁸⁵ e il *timing* di eventi speciali nel corso della giornata.

⁸² Per esempio, giochi come il *blackjack* e il *baccarat* non avvengono con carte fisiche ma su terminali elettronici.

⁸³ Durante il weekend la percentuale di camere omaggio è prossima al 100%.

⁸⁴ Gli iscritti al programma fedeltà dell'azienda sono circa 27 milioni.

⁸⁵ Ad esempio, le macchine più richieste vengono disposte più lontano in modo che i giocatori lungo la strada scommettano anche in altri giochi.

La prima attività che beneficia della disponibilità di questi dati è la segmentazione, del cui metodo viene proposto di seguito un esempio.

Segment	Expected wagering profit (\$)	Unconstrained room demand	Demand override	Rooms allocated	Current sold	Bid price
CS0	21,000	119	119	120	84	RFB1*
CS1	800-999	128	128	122	75	RFB2*
CS2	600-799	126	126	124	69	ROC*
CS3	400-599	122	150	138	79	ROC*
CS4	300-399	155	155	43	43	\$125
CS5	200-299	168	168	0	0	\$225
CS6	100-199	144	144	0	0	\$325
CS7	50-99	103	103	0	0	\$375
CS8	0-50	92	92	0	0	\$425
CS9	Unknown	45	45	0	0	\$450

86

Figura 7.1

La tabella mostra i dati di un giovedì per un evento del venerdì. Da essa si evince come l'azienda divida i clienti in 10 segmenti basandosi esclusivamente sull'importo scommesso dal cliente, a ciascuno dei quali viene assegnato un codice, un certo numero di camere⁸⁷ e una certa tariffa contraddistinta anch'essa da un codice. Ai clienti dei due segmenti più profittevoli vengono offerti omaggio rispettivamente camere e F&B di primo e secondo livello, mentre ai due segmenti successivi viene offerta omaggio esclusivamente la camera. La tariffa per gli altri segmenti è basata sul criterio, spiegato nel paragrafo relativo all'attività di decisione, dell'*hurdle*

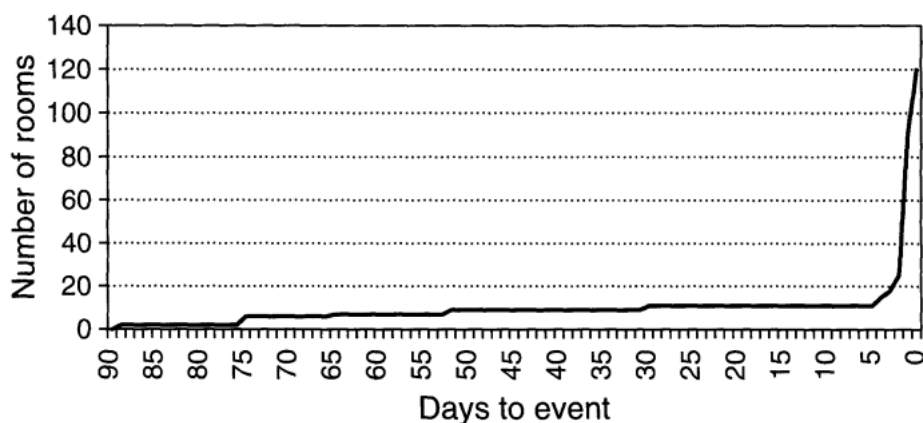
⁸⁶ Metters R., Queenan C., Ferguson M. et al., *The killer application of revenue management. Harrah's Cherokee Casino & Hotel* in "Interfaces", 2008

⁸⁷ La somma delle camere allocate è inferiore a 576 in quanto le 29 camere restanti sono suite dedicate ai clienti dal valore estremamente elevato e a clienti VIP, le cui prenotazioni vengono gestite direttamente dallo staff del casinò e non dal sistema di *revenue management*.

rate e del valore attribuito al soggiorno da parte dell'hotel. Tuttavia, nell'esempio proposto, se non per il segmento CS4, ai segmenti meno profittevoli non viene assegnata la disponibilità di alcuna camera. Una tipicità del settore del gioco d'azzardo è la sorta di consapevolezza da parte del cliente del criterio di segmentazione: il programma fedeltà *Total Rewards* è articolato su 3 livelli (*Gold, Platinum e Diamond*) scalabili in base dell'importo scommesso e fonti di sconti e vantaggi crescenti. Di fatto, gli incentivi per il cliente corrispondono agli interessi dell'azienda, pertanto, essi risultano particolarmente accettabili.

L'attività di previsione avviene utilizzando un metodo simile al livellamento esponenziale Holt-Winters e in grado di incorporare la domanda base, la componente tendenziale, la stagionalità annuale e giornaliera e la presenza di eventi. Le previsioni vengono effettuate per ogni segmento di clienti per ogni giorno della curva di prenotazione e risultano particolarmente precise anche grazie alla netta prevalenza di prenotazioni pervenute tramite canali diretti. La natura residuale delle prenotazioni effettuate tramite intermediari consente all'azienda di calcolare un tasso di rifiuto delle prenotazioni dirette e di applicarlo alla prima tipologia, in questo modo la previsione della domanda vincolata avviene senza errori significativi⁸⁸. La necessità di previsioni precise è acuita dalla forma della curva di prenotazione, la quale, come deducibile dal grafico sottostante, si impenna fortemente nelle date più prossime alla data del check-in.

⁸⁸ A tal proposito va ricordato che, in generale, l'errore di stima è sempre più significativo al crescere della quota di prenotazioni non dirette rispetto al totale.



89

Figura 7.2

Questa dinamica fa sì che le cancellazioni e i *no-show* siano abbastanza rari, in quanto spesso i clienti effettuano le prenotazioni mentre si stanno già recando presso l'hotel. L'azienda inizia a rendere disponibili le camere ai segmenti più profittevoli sulla base delle relative previsioni di afflusso, nel caso in cui si presentassero meno clienti di quelli previsti viene aperta la disponibilità anche a clienti appartenenti a segmenti inferiori.

L'allocazione della capacità viene effettuata dal personale dell'hotel in sinergia con il sistema di *revenue management*, il quale si occupa anche dell'ottimizzazione e della gestione dell'*overbooking*. Come già anticipato, ciò non si applica alle 29 suites, le quali vengono gestite direttamente dallo staff del casinò.

Il *pricing* avviene utilizzando il sopra citato criterio dell'*hurdle rate*, per il quale si rimanda alla lettura del capitolo precedente. Tuttavia, è bene precisare che in questo caso l'hotel per scelta aziendale non propone mai un prezzo superiore al *rack rate*, in quanto considerato potenzialmente negativo ai fini della soddisfazione del cliente.

⁸⁹ Metters R., Queenan C., Ferguson M. et al., *The killer application of revenue management. Harrah's Cherokee Casino & Hotel* in "Interfaces", 2008

L'efficacia del sistema di *revenue management* viene misurata per mezzo del seguente indicatore.

$$\frac{\text{Ricavi attuali} - \text{ricavi ottimali}}{\text{Ricavi senza RM} - \text{ricavi ottimali}}$$

I ricavi ottimali vengono calcolati tenendo conto delle camere vendute a un segmento ma che avrebbero potuto essere vendute a un segmento superiore, a cui la richiesta è stata negata in quanto non c'erano più camere disponibili. I ricavi senza RM (*Revenue management*) vengono invece calcolati ipotizzando che la quantità di camere sia stata equamente distribuita tra i diversi segmenti. L'indicatore assume un valore compresi tra 0 e 1 e mostra, al suo decrescere, una crescente efficacia del sistema di *revenue management*.

La disponibilità di dati sui clienti permette anche di incrementare l'efficacia del CRM, proponendo annunci targettizzati e misurando la relativa reazione dei diversi segmenti di clienti. Nel tempo ciò permette un costante miglioramento dell'efficacia degli strumenti di marketing utilizzati.

L'operato dell'*Harrah's Cherokee Hotel & Casino* è ammirabile, oltre che dal punto di vista economico, anche dal punto di vista umano. Infatti, l'hotel devolve il 60% dei propri profitti alle casse della tribù al fine di finanziare progetti volti al miglioramento dell'assistenza sanitaria, del sistema educativo e delle condizioni di vita dei 13.000 membri che la compongono.

7.2 L'ottimizzazione dei prezzi per i gruppi business come *driver* per l'aumento dei ricavi: il caso *Marriott*⁹⁰

Marriott è probabilmente tra i primi nomi che vengono in mente quando si parla di grandi catene alberghiere e, non a caso, attualmente con 1,49 milioni di camere in 179 Paesi è il gruppo di hotel più grande del mondo⁹¹. Il modello di business dell'azienda si divide essenzialmente in due fattispecie:

- *Franchised hotels*. In questo caso il proprietario dell'immobile gestisce anche la struttura e ha il diritto a utilizzare il marchio *Marriott*, ma deve corrispondere a quest'ultima una *fee* di *franchising*⁹² e dispone di un'autonomia limitata, in quanto deve rispettare standard e vincoli ben precisi imposti dal proprietario del brand;
- *Managed hotels*. In questo caso il proprietario dell'immobile assegna alla *management company* (nel caso in questione *Marriott*) la responsabilità di gestire la struttura corrispondendole un compenso di norma legato sia al fatturato sia all'utile sia al fatturato generato dall'hotel.

Quanto a sistema di *revenue management*, attualmente il 97% delle strutture a marchio *Marriott* utilizza un metodo denominato *One Yield*. Concretamente, esso si avvale di metodi statistici per effettuare una previsione della domanda per ogni categoria tariffaria, per ogni durata del soggiorno e per ogni notte lontana fino a 90 giorni; sulla base di tale attività

⁹⁰ Hormby S., Morrison J., Dave P. et al., *Marriott international increases revenue by implementing a group pricing optimizer* in "Interfaces", 2010

⁹¹ *Le catene alberghiere più grandi del mondo. Marriott mantiene la prima posizione*, ttgitalia.com, consultato il 23 gennaio 2024

⁹² Di norma viene corrisposta al *franchisor* una tassa di ingresso e una tassa periodica per l'utilizzo del marchio (*royalty*).

One Yield stabilisce l'allocazione delle relative camere, le quali vengono in seguito vendute attraverso canali diretti o intermediari. Tuttavia, questo metodo è studiato principalmente per i clienti singoli. Pertanto, l'azienda sta sviluppato un nuovo metodo denominato *Total Yield* in grado di gestire le prenotazioni sia dei clienti singoli sia dei gruppi, oltre che dei servizi accessori come le sale meeting a prescindere che siano legate o meno a prenotazioni di camere presso l'hotel. La necessità di tale innovazione è lampante se si considera che nei vari hotel del gruppo l'incidenza dei ricavi generati dai gruppi di clientela business supera la metà dei ricavi complessivi. Come ogni segmento di mercato, anche quello relativo ai gruppi business presenta delle caratteristiche peculiari. In primis, le prenotazioni avvengono con un preavviso più elevato, aumentando le probabilità di cancellazioni o cambiamenti dovuti a imprevisti. Peraltro, esse vengono, nella stragrande maggioranza dei casi, effettuate instaurando un dialogo diretto con lo staff dell'hotel; di conseguenza la mole di dati raccolti è inferiore rispetto a quelli ottenibili dai sistemi automatizzati utilizzati nelle prenotazioni online e non è raro che alcune richieste rifiutate non vengano nemmeno registrate. Inoltre, la negoziazione sottostante tali prenotazioni rende inutilizzabili alcuni strumenti di *pricing* automatizzati e, parallelamente, i dati su cui essi si basano. Questi limiti intrinseci al segmento enfatizzano l'opportunità di dotarsi di un sistema in grado di porvi rimedio.

Marriott a tal fine ha ideato un *Group Pricing Optimizator* (GPO) che si basa su un'assunzione molto semplice e ricorrente nel settore: il prezzo proposto a un gruppo business deve garantire un profitto maggiore rispetto a quello atteso⁹³ da un altro gruppo o segmento; nel caso in questione la variabile è definita *displacement cost*. La semplicità strutturale del modello è

⁹³ Calcolato come prodotto tra la tariffa e la probabilità che la relativa prenotazione avvenga.

imprescindibile se si considera che esso deve restituire al personale coinvolto nella negoziazione le informazioni pressoché istantaneamente. Tuttavia, al fine di proporre prezzi economicamente vantaggiosi, risulta altrettanto importante la stima del *displacement cost*. Ipotizzando che l'hotel debba scegliere di quale tra due gruppi accettare la prenotazione, la stima avviene tramite le seguenti attività:

- Stima della domanda e della relativa tariffa da parte di clienti singoli dalla data presente alla data di eventuale arrivo dei gruppi, effettuata automaticamente dal sistema *One Yield*;
- Stima del numero di cancellazioni delle prenotazioni già ricevute;
- Stima della domanda e della relativa tariffa da parte di altri gruppi;
- Controllo delle camere indisponibili o già vendute ad altri clienti.

Su questa base si calcola la differenza di profitto prevista accettando o meno la prenotazione. La raccolta dei dati sui gruppi business da parte del *revenue manager* ha permesso al GPO di elaborare informazioni circa le curve di prezzo per i vari segmenti e, in questo modo, la sua stima del prezzo risulta ancora più precisa. La loro previsione è fondamentale in quanto, come detto precedentemente, il GPO si basa su confronto dei profitti attesi dai vari segmenti. Inoltre, la proposta di prezzi coerenti con la realtà del mercato non può prescindere dalla conoscenza dell'elasticità della domanda al prezzo. In quest'ottica l'azienda ha integrato nel modello di regressione una variabile endogena Y (non rivelata) comprensiva di elementi capaci di riflettere tale parametro. In tema di prezzo, occorre rimarcare che l'azienda ha stabilito un prezzo di riferimento per ciascun hotel, così da evitare che un prezzo unico risulti, in virtù della posizione geografica o delle caratteristiche della struttura, troppo alto in un hotel e troppo basso in un altro.

L'implementazione pratica del GPO è iniziata con un periodo di test in varie strutture, il cui *feedback* ha evidenziato delle criticità che hanno richiesto vari interventi: l'adattamento dell'applicativo ai tempi della negoziazione, una revisione dei relativi processi aziendali, un'integrazione tra il GPO e i software utilizzati dall'azienda e un'accurata formazione del personale addetto alle vendite. Questi cambiamenti sono stati resi possibili da una costante comunicazione tra il team *Total Yield* e le altre aree dell'azienda dislocate in giro per il mondo, con lo scopo di adattare tutte le loro attività al buon funzionamento del GPO.

La misurazione delle performance si è basata su un indicatore concettualmente analogo a quello utilizzato nel caso precedente, irrobustito dall'utilizzo di metodi statistici al fine di stimare i ricavi ottimali.

Ricavi generati
Ricavi ottimali

L'indicatore assume valore compresi tra 0 e 1 e, al contrario di quello utilizzato dall'*Harrah's*, in questo caso l'impatto del *revenue management* risulta tanto più positivo tanto l'indicatore si avvicina al valore di 1 in quanto i ricavi ottimali sono da considerarsi i massimi ottenibili.

A livello economico, tra il 2006 (in cui il GPO non era utilizzato) e il 2007 (in cui il GPO è stato introdotto) gli hotel aderenti all'iniziativa hanno registrato, a parità di domanda e di costi, un incremento dei ricavi dell'1,1%. In termini assoluti il beneficio è stato di 46 milioni di dollari. Va inoltre considerato tale effetto si è accentuato con la progressiva adozione dell'applicativo da parte degli altri hotel del gruppo Marriott, che nel 2008 constava di 1600 utilizzatori del GPO.

7.3 Dal singolo hotel all'area geografica: il *revenue management* "par place" di Accor⁹⁴

Nei due casi precedenti si è descritta l'applicazione pratica del processo di *revenue management* a livello di singola struttura ricettiva o, nel caso di Marriott, di un'intera catena di alberghi in varie zone del mondo. In ogni caso, essa prescindeva sempre dalla presenza o meno di strutture nell'area geografica circostante con il medesimo marchio o della stessa proprietà. Se nel caso dell'*Harrah's* la struttura godeva di un monopolio naturale, il caso Marriott denota semplicemente una visione differente da parte del management generale dell'azienda. Accor ha deciso invece di adottare un sistema di *revenue management* in grado di sfruttare le sinergie generate dal possesso di diverse strutture alberghiere in un'area geografica circoscritta, a prescindere che esse condividano o meno lo stesso marchio. L'azienda, infatti, possiede attualmente oltre 30 marchi di catene alberghiere di diversa fascia dislocate in tutto il mondo. La possibilità di attuare questa filosofia è sicuramente favorita dal modello di business dell'azienda, basato principalmente su strutture di proprietà e gestite direttamente da quest'ultima; si pensi alle frizioni che si potrebbero generare se si costringessero a collaborare, per di più comportando talvolta nel breve termine dei mancati ricavi, due hotel che, pur condividendo lo stesso marchio, appartengono a due *franchisee* differenti. Inoltre, l'applicazione del modello richiede che la domanda in un determinato luogo sia omogenea; ciò spiega perché grandi città come Parigi rappresentino più di un luogo, in

⁹⁴ Beluze G., Guilloux V., *Revenue management par place. Une spécificité Accor*, in "Décisions Marketing", 2002

quanto le caratteristiche della domanda possono differire a seconda delle zone della città.

A livello pratico, il processo di *revenue management* applicato da Accor si articola in 4 fasi: creazione delle classi di rendimento, analisi delle serie storiche e previsione della relativa domanda, ottimizzazione e monitoraggio delle performance.

Con il concetto della classe di reddito gli autori in nota intendono un *cluster* di domanda il cui comportamento e rendimento sono omogenei. La divisione in classi viene effettuata in base al rendimento economico che esse generano e dal loro preavviso di prenotazione. Occorre notare come la peculiarità del *revenue management* “par place” faccia sì che l’eventuale utilizzo dei segmenti canonici potrebbe risultare inappropriato, vista la possibile presenza di hotel di fasce diverse e la necessità di effettuare una divisione comune per tutte le strutture del luogo. Di fatto, le classi di rendimento non sono altro che una particolare forma di segmentazione.

Successivamente, viene effettuata la previsione della domanda non vincolata per ciascuna classe di reddito sulla base delle relative serie storiche e dell’eventuale presenza di eventi. La precisione della stima, come già evidenziato nel corso dell’elaborato, risente in misura rilevante della presa in considerazione delle prenotazioni rifiutate. Trattandosi di un caso risalente al 2002, tale aspetto non generava molti problemi in quanto la quasi totalità delle richieste avveniva tramite un contatto diretto tra i clienti e lo staff degli hotel; certamente il successivo moltiplicarsi dei canali di vendita, in particolare quelli online, ha reso indispensabile l’implementazione di metodi più sofisticati.

La successiva fase di ottimizzazione si basa sulla scelta delle classi di rendimento⁹⁵ a cui rivolgersi e si avvale di una varietà di strumenti, tra cui:

⁹⁵ Oltre al rendimento generato l’azienda presta particolare attenzione ai clienti ricorrenti.

- L'assegnazione della disponibilità di camere alle varie classi, partendo ovviamente prima dalle classi di rendimento più elevate;
- La gestione dell'*overbooking*. Da questo punto di vista la disponibilità di più strutture geograficamente vicine permette all'azienda di abbattere i costi dell'*overbooking* e di avere un controllo sulla qualità del servizio offerto al cliente riprotetto;
- La gestione del *minimum stay*;
- Il reindirizzamento verso altri hotel del gruppo. Uno dei principali vantaggi del *revenue management* "par place" è la possibilità, nel caso in cui la disponibilità presso una struttura sia terminata, di proporre ai clienti il soggiorno presso un'altra struttura Accor. La condivisione della medesima proprietà rende peraltro il cliente particolarmente incline ad accettare la proposta;
- L'accettazione o meno di prenotazioni di gruppi numerosi secondo il principio costo opportunità visto anche nel caso di Marriott. Lo stesso principio viene adottato per scegliere se stipulare o meno contratti con *tour operators* e aziende.

Il monitoraggio delle performance si concentra principalmente sul miglioramento di quattro aspetti:

- Il prezzo medio nei giorni in cui la domanda è vincolata, che dovrebbe avvicinarsi tanto più al prezzo massimo stabilito dall'azienda quando il numero di prenotazioni rifiutate è elevato;
- Il tasso di occupazione nei giorni in cui la domanda non è vincolata, il cui valore stimola riflessioni circa l'opportunità per lo stesso periodo futuro di aprire la disponibilità anche a classi di rendimento inferiori;
- Il numero di clienti reindirizzati verso altri hotel del gruppo, il cui valore dovrebbe andare di pari passo con il numero di giorni in cui la domanda dell'hotel è vincolata;

- Il numero dei giorni in cui tutte le camere erano effettivamente occupate; se tanti giorni di domanda vincolati sono associati alla non occupazione di tutte le camere significa che l'*overbooking* non è stato applicato a dovere.

La filosofia del *revenue management* "par place" determina anche dei risvolti a livello di organizzazione aziendale. L'attività di *revenue management* del gruppo Accor si estende su tre livelli progressivamente decentralizzati.



Figura 7.3

La Direzione *Revenue Management* fa parte del comitato direttivo e opera a livello centrale stabilendo e migliorando costantemente le politiche di *revenue management* generali e verificando la loro applicazione nei vari luoghi.

Il *Revenue manager* del luogo funge da consulente per gli aspetti rilevanti ai fini del *revenue management* per i direttori e gli *yield managers* degli hotel presenti nella sua area di competenza e fa gerarchicamente riferimento al direttore operativo, fornendogli consigli circa l'allocazione del budget ai

diversi luoghi e alle diverse strutture e la predisposizione dei relativi piani marketing, oltre a verificare e comunicare la loro corretta attuazione.

Infine, gli *yield managers* sono figure presenti solo nelle strutture a 4 stelle del gruppo e negli hotel con una capacità elevata e hanno il compito di coadiuvare il direttore degli hotel nello svolgimento delle attività concernenti il processo di *revenue management* illustrato precedentemente. Il caso Accor rappresenta un esempio importante di come le catene alberghiere possano considerare le diverse strutture possedute in una località come un'entità unica in grado di sfruttare importanti sinergie e di orientare l'operato di tutti gli attori coinvolti al miglioramento dei risultati economici complessivi dell'azienda.

8. Gli strumenti informatici e le tendenze innovative nel revenue management alberghiero

Il presente elaborato si è aperto con una breve disamina della storia del *revenue management*, mostrando come dall'industria del trasporto aereo esso si sia diffuso a una moltitudine di settori diversi, tra cui il settore alberghiero. Se in un settore molto concentrato come quello del trasporto aereo la diffusione è stata relativamente omogenea, in ambito alberghiero questi sistemi sono stati per lungo tempo un lusso che solo le strutture di grandi dimensioni o appartenenti a grandi catene alberghiere potevano permettersi. Infatti, inizialmente l'implementazione del *revenue management* richiedeva investimenti importanti a livello hardware e software, oltre all'assunzione di personale specifico per svolgere le relative attività. La democratizzazione di questi sistemi è stata resa possibile dall'avvento di soluzioni in *cloud* che non hanno più reso necessari rilevanti investimenti in tal senso e ne hanno agevolato l'adozione da parte di strutture anche di dimensioni più contenute. Tuttavia, la crescente consapevolezza dell'importanza del processo nel settore ha fatto sì che i grandi operatori sviluppassero soluzioni proprietarie, le quali possono rappresentare un vero e proprio asset in grado di fornire alle aziende un vantaggio non da poco sui concorrenti.

Nel corso di quest'ultimo capitolo verrà analizzata la tendenza dell'innovazione in corso attualmente nel settore. A tal fine appare necessario illustrare il funzionamento dei principali strumenti informatici ormai normalmente presenti nella stragrande maggioranza delle strutture alberghiere, grandi e piccole. I tre strumenti che verranno analizzati sono perfettamente integrati in modo da comunicare in tempo reale tra loro e

anche verso soggetti esterni come gli *extranet* delle OTAs. Inoltre, molte aziende integrano nel sistema anche soluzioni di CRM in grado di inviare preventivi automatici, implementare attività di e-mail marketing e monitorarne il tasso di conversione in prenotazioni.

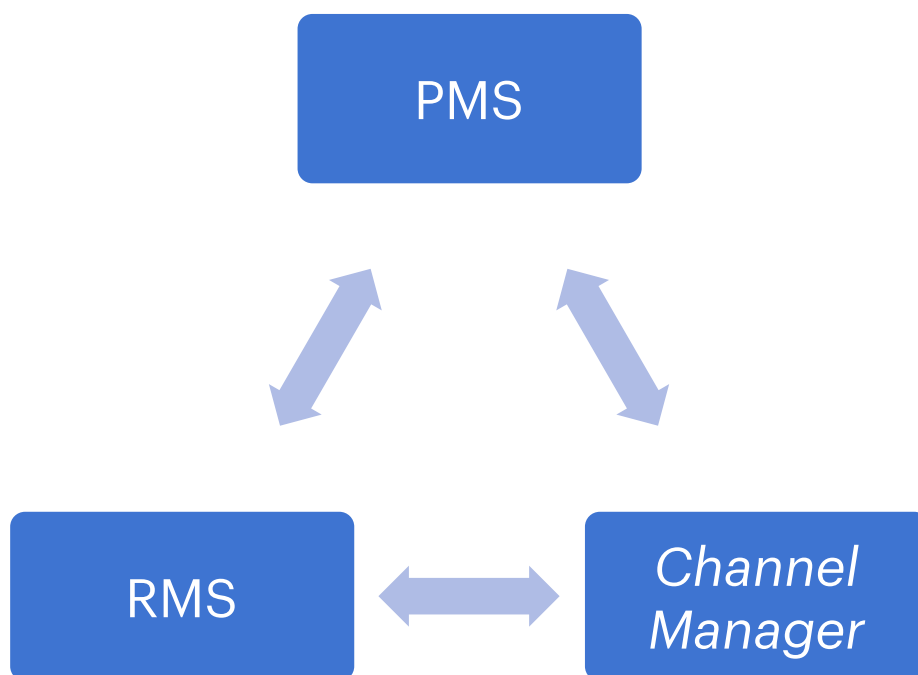
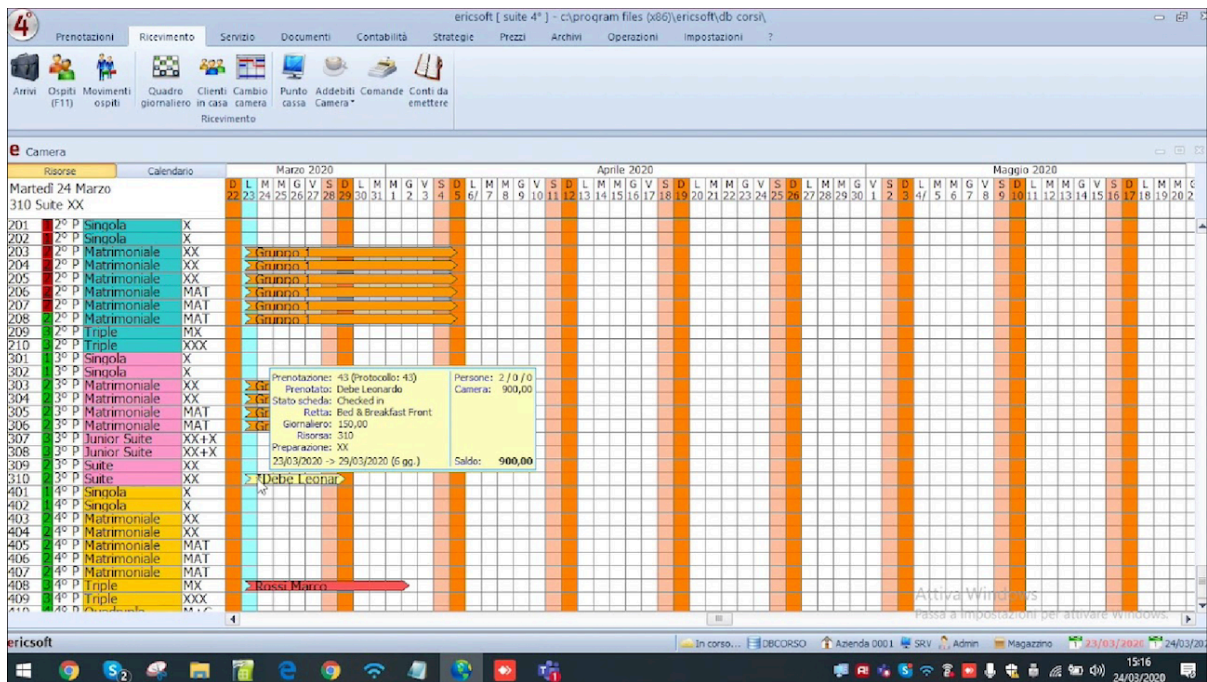


Figura 8.1

Il primo strumento, pressoché indispensabile, è il *Property Management System* (PMS). Nella prassi si fa riferimento a questa categoria di software con il nome di "gestionali", di cui un'interfaccia esemplificativa è riportata di seguito.



96

Figura 8.2

Sebbene possano esistere lievi differenze funzionali tra i prodotti delle varie aziende, in generale il PMS consente di svolgere una moltitudine di attività, tra cui le principali sono:

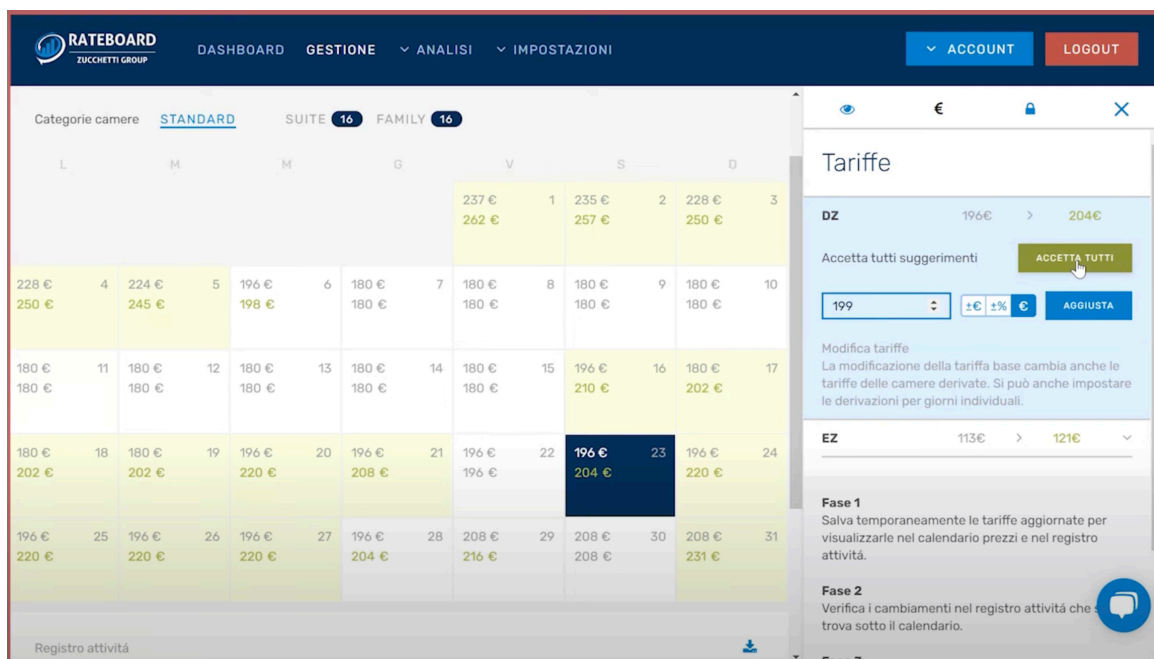
- Registrazione delle prenotazioni pervenute dal *Channel Manager* o inserite manualmente corredate dalle relative caratteristiche come prezzo (giornaliero o del pacchetto), trattamento (pernottamento e prima colazione (*Bed and breakfast*), mezza pensione (*Half board*), pensione completa (*Full board*)), numero di ospiti, anagrafica degli ospiti, eventuali acconti, tipologia di camera, preparazione dei letti e tipologia di cliente;
- Inserimento di eventuali consumazioni di servizi accessori nella scheda relativa al cliente;
- Emissione di documenti fiscali;

⁹⁶ L'istantanea fa riferimento al PMS Ericsoft sviluppato da Zucchetti.

- Elaborazione di documenti di sintesi per alcuni adempimenti burocratici come l'invio delle schedine di Pubblica Sicurezza alla questura territorialmente competente;
- Monitoraggio costante dei KPIs e possibilità di elaborare report comparativi;
- Memorizzazione ed esportazione dei dati anagrafici dei clienti per finalità di marketing e CRM (se autorizzati dal cliente).

In sintesi, il PMS rappresenta lo strumento in cui vengono concretamente registrate le prenotazioni e, in quanto tale, una fonte informativa di grande valore per il processo di *revenue management*. Esso comunica in tempo reale con il RMS (Revenue management system) e il *Channel Manager*.

Un altro strumento la cui necessità si è fortemente acuita con il moltiplicarsi dei canali di vendita è il *Channel Manager*, la cui funzione è quella di gestire, sulla base delle informazioni ricevute dal PMS e dal RMS la disponibilità e le condizioni di prenotazione sui vari canali di vendita dell'hotel, che siano OTAs o il motore di prenotazione diretto dell'hotel. Senza l'ausilio del *Channel Manager* la disponibilità su ogni canale dovrebbe essere gestita separatamente, generando un notevole spreco di tempo e, soprattutto, incrementando la possibilità di errori quali l'*overbooking* involontario. L'interfaccia a disposizione dell'utente è la seguente.



98

Figura 8.4

La schermata mostra per ogni giorno il confronto tra il prezzo attuale e il prezzo suggerito dal RMS ed è differenziabile per tipologia di camera. Esso propone i propri suggerimenti rispettando le regole decise dal *revenue manager*, ad esempio una maggiorazione percentuale del prezzo per le OTAs (in virtù della commissione da corrispondergli) e soglie di prezzo minime e massime. Il *revenue manager* può inoltre, per ogni giorno, avere informazioni circa i motivi che hanno generato quella determinata tariffa suggerita e monitorare in tempo reale i prezzi e le condizioni di prenotazione dei concorrenti. Il sistema dispone per di più di una sezione analitica in cui è possibile monitorare i principali KPIs, confrontare il loro valore attuale con quello di periodi passati, avere stime in tempo reale circa la loro evoluzione futura e avere una panoramica dell'andamento delle recensioni dei clienti su tutti i canali di vendita.

⁹⁸ L'istantanea fa riferimento al RMS *RateBoard* sviluppato da Zucchetti.

Le considerazioni fatte finora non fanno che enfatizzare ciò che era già emerso nei capitoli precedenti: un'applicazione profittevole del *revenue management* è strettamente legata all'efficacia nell'analisi dei dati. Pertanto, l'innovazione non poteva che andare in questa direzione, soprattutto in un'epoca in cui la mole di dati disponibili è immensa e, di conseguenza, lo sono anche le potenzialità per il *revenue management*. La tendenza attualmente in corso nel settore è riconducibile principalmente a due fattori: l'introduzione dell'IA e del *machine learning* e un approccio focalizzato ai ricavi complessivi.

8.1 L'IA e il *machine learning*

L'IA e il *machine learning* rappresentano innovazioni che con ogni probabilità cambieranno intere attività aziendali, compresa quella del *revenue management*. Tuttavia, al momento si ritiene che ciò non possa sostituire la figura del *revenue manager*, ma che possano essere dei suoi fedeli alleati. L'impatto della loro introduzione risulta particolarmente pervasivo sul processo di *revenue management*, generando cambiamenti nella maggioranza delle sue fasi e nelle attività a esso propedeutiche. Nello specifico, i principali benefici finora riscontrati derivano dall'enorme potenza di calcolo dell'AI e sono:

- Una segmentazione particolarmente efficace, grazie alla possibilità di analizzare una grande mole di informazione circa il comportamento, le preferenze e i pattern di prenotazione dei clienti;
- La possibilità di personalizzare e targettizzare maggiormente le iniziative di marketing, alla luce del miglioramento dell'attività di

segmentazione. Ciò determina un maggior tasso di conversione di tali iniziative in prenotazioni e di fidelizzazione dei clienti;

- Una stima della domanda più precisa, in virtù dell'enorme quantità di dati analizzabili contemporaneamente e in tempo reale. Ciò permette ai *revenue manager* di prendere decisioni proattive e di adattarsi celermente ai cambiamenti del mercato;
- Un *pricing* dinamico più efficace, alla luce delle stime più accurate e con un conseguente miglioramento di alcuni KPIs come il tasso di occupazione e il RevPAR;
- L'automazione e il miglioramento di attività ripetitive come la gestione delle prenotazioni anche grazie al *machine learning*;
- Un cambiamento delle attività svolte dal *revenue manager*, il quale ora svolge a livello tattico attività prettamente valutative e può essere maggiormente coinvolto in decisioni strategiche.

Non a caso molte *software house* attive nel settore stanno implementando queste tecnologie nei loro prodotti che, come anticipato precedentemente, permettono ai *revenue manager* di prendere decisioni basate su evidenze più solide e quindi, spesso, più efficaci.

8.2 Un approccio *Total Revenue*

Spesso, quando si pensa al *revenue management* di un hotel, il primo obiettivo su cui ci si concentra è quello di occupare il maggior numero di camere possibili al miglior prezzo possibile. Per molti anni effettivamente i RMS hanno sempre avuto un focus specifico su questo aspetto, senza prestare troppa attenzione a eventuali servizi accessori offerti dalla struttura. Ma se una struttura alberghiera si differenzia da una struttura extra-

alberghiera per la possibilità di offrire servizi aggiuntivi rispetto alla semplice vendita delle camere, allora ecco che questo disinteresse non è coerente con le sfide che il settore alberghiero si trova attualmente a dover affrontare. Per questo motivo negli ultimi anni la visione del *revenue manager* si è allargata, dai ricavi generati dalla vendita delle camere ai ricavi complessivi dell'hotel. Di conseguenza, il suo ruolo è sempre più importante anche a livello strategico oltre che tattico; infatti, se in passato egli aveva il compito di massimizzare i risultati economici sulla base della strategia (e quindi dei servizi offerti) decisa dall'alto, ora il perseguimento di tale obiettivo non può prescindere dal suo coinvolgimento nelle decisioni circa i servizi accessori da offrire alla clientela. Al giorno d'oggi esistono addirittura hotel, di cui il caso *Harrah's* è emblematico, che vedono le camere come un servizio accessorio e che basano il loro core business su altre aree come, in quel caso, il casinò. Se da un lato questo crea una miriade di possibilità per le strutture in termini di differenziazione delle fonti di ricavo, dall'altro necessita di risorse umane e tecnologiche in grado di integrare le attività attinenti alle varie aree dell'hotel al fine di massimizzare i risultati economici complessivi. Un'indagine effettuata da due studiosi dell'università di Toronto⁹⁹ ha evidenziato come la difficoltà nell'implementare efficacemente il *revenue management* a livello dell'intera struttura sia dovuta principalmente a 4 fattori:

- Mancanza di revenue manager idonei al compito. Secondo gli autori ciò è dovuto ai bassi salari corrisposti attualmente dalle strutture alberghiere, i quali fanno sì che le risorse più talentuose e con più esperienze migrino verso altri settori come le società di consulenza e le aziende tecnologiche in cui i salari sono circa il doppio;

⁹⁹ Zheng C., Forgacs G., *The emerging trend of hotel total revenue management*, in "Journal of Revenue and Pricing Management", 2017

- Mancata integrazione/compatibilità tra le tecnologie dei vari dipartimenti, rendendo molto difficile (se non impossibile) un'analisi repentina dei dati aggregati. Ciò è dovuto allo storico disinteresse per i servizi accessori citato in precedenza e agli elevati costi necessari per una ristrutturazione tecnologica della struttura;
- Diversi incentivi ai responsabili delle varie aree, il cui ottenimento spesso provoca danni ad altre aree dell'hotel o, comunque, non è legato alle performance complessive della struttura;
- Assenza dell'approccio rivolto ai ricavi complessivi nella cultura organizzativa, con la conseguenza che i dipendenti dei vari reparti spesso effettuano sforzi scarsi o assenti per proporre al cliente altri servizi accessori proposti dall'hotel (*cross selling*).

Questi limiti evidenziano la necessità per le strutture alberghiere di adattare i propri processi aziendali a questo approccio "olistico" e, al contempo, devono fungere da stimolo per le *software house* a sviluppare soluzioni integrate in grado di contemplare in un unico sistema informativo i dati relativi a tutte le aree operative della struttura.

Nella pratica, i maggiori flussi di ricavo diversi dalla vendita delle camere sono le cosiddette aree funzionali – per esempio le sale meeting e la ristorazione¹⁰⁰ – per le quali vengono spesso utilizzati i KPIs illustrati nel relativo capitolo del presente elaborato. Altre fonti di ricavo possono essere la SPA, il parcheggio, il casinò o servizi dell'hotel resi a pagamento come il Wi-Fi, sebbene quest'ultimo sia ormai reso gratuito nella stragrande maggioranza delle strutture. Come anticipato precedentemente, la scelta di quali servizi offrire ha carattere strategico e necessita, alla base, di accurate considerazioni circa il contesto di mercato in cui si opera e i segmenti di clientela a cui l'azienda desidera rivolgersi. Sebbene la redditività di

¹⁰⁰ Kimes S. E., *The future of hotel revenue management*, in "Journal of Revenue and Pricing Management", 2011

ciascuna fonte di ricavo vada monitorata al fine di garantirne l'efficacia e l'efficienza, la visione d'insieme illustrata nel presente capitolo permette di cogliere le sinergie presenti tra varie aree. Per esempio, un'area SPA non particolarmente redditizia ma con un tasso di occupazione elevato potrebbe significare che molti clienti scelgono di soggiornare presso l'hotel in virtù della presenza di questo servizio.

In sintesi, le innovazioni tecnologiche in corso nel *revenue management* alberghiero stanno semplificando e migliorando enormemente le attività costitutive del processo, permettendo al *revenue manager* di estendere il suo operato a un nuovo livello manageriale. Tuttavia, l'avvento di servizi integrativi a quello alberghiero ha reso necessaria una maggiore attenzione da parte degli hotel a nuove fonti di differenziazione e di ricavo, le quali, per essere implementate in modo economicamente efficace, necessitano di uno specifico adattamento delle risorse aziendali.

Conclusioni

La presente tesi si è posta l'obiettivo di analizzare a livello teorico e, soprattutto, pratico un processo aziendale – l'applicazione del *revenue management* – divenuto ormai un *must* in molti settori aventi caratteristiche microeconomiche simili, dal trasporto aereo a quello alberghiero, di cui si è discusso. La sua importanza ha giustificato la presenza di una parte dedicata ai fenomeni di evoluzione che esso sta attraversando, la cui comprensione è fondamentale per applicare efficacemente tali metodologie in futuro.

Nel capitolo iniziale si è illustrata la breve storia del *revenue management*, comprendendo come la sua origine risieda nel settore del trasporto aereo; un aspetto che non sorprende alla luce, oltre che delle caratteristiche del settore, della presenza esclusiva di molti grandi operatori dotati di risorse umane ed economiche in grado di generare costantemente nuovi metodi volti a massimizzare i risultati economici delle aziende. La discussione si è poi estesa agli altri settori in cui esso viene ampiamente utilizzato, seppur con le dovute differenze e, in seguito, all'industria su cui è centrato l'elaborato: quella alberghiera. Nello specifico, si è mostrato come le caratteristiche intrinseche del settore rendano necessario un approccio basato su prezzi differenziati, rappresentativi del differente valore associato al servizio a seconda di una moltitudine di variabili. Il capitolo successivo, dedicato all'attività di segmentazione, ha permesso di conoscere i criteri in virtù dei quali i clienti possono essere inclusi in gruppi che attribuiscono ciascuno al servizio offerto valori differenziati. La trattazione è poi proseguita con un'ampia disamina dei metodi e dei modelli associati al *pricing*, che sono risultati utili a comprendere gli strumenti di prezzo utilizzati e le logiche sottostanti nel settore alberghiero. La sezione relativa ai KPIs ha poi descritto le principali metriche comunemente adottate nel settore ai fini della misurazione delle performance, di cui il più diffuso è certamente il RevPAR

(*Revenue per available room*). L'esposizione di tutte queste tematiche è risultata propedeutica al fine di una miglior comprensione delle singole fasi costitutive del processo di *revenue management*, per le quali la categorizzazione proposta dai Proff. Zhechev e Ivanov è risultata particolarmente apprezzabile alla luce della sua forte connotazione pratica. Infatti, è stato ritenuto che una trattazione focalizzata esclusivamente sulle fasi più importanti non avrebbe fornito indicazioni *step-by-step* chiare circa la sua attuazione concreta che, di fatto, dovrebbe essere il fine ultimo di qualsiasi teoria sul tema. Da questo capitolo è emersa l'enorme importanza dell'attività di previsione, i cui risultati rappresentano il fondamento delle decisioni operative che impattano direttamente sull'esperienza complessiva del cliente e, conseguentemente, sui risultati economici della struttura ricettiva. Si è riscontrato inoltre come i metodi di previsione e gli strumenti con i quali approcciare le evidenze con essi ottenute siano innumerevoli, rendendo il *revenue management* alberghiero una metodologia la cui applicazione deve essere effettuata prestando una particolare attenzione alle condizioni in cui l'hotel opera. Alcuni algoritmi previsionali potrebbero risultare maggiormente appropriati in determinati condizioni e meno in altre, così come gli strumenti messi in campo nella gestione della capacità di offerta e del prezzo. Se n'è avuta una chiara dimostrazione nell'analisi dei tre casi studio, in cui la stessa metodologia è adattata a contesti geografici e di clientela completamente diversi: al gioco d'azzardo, alla clientela business e alla clientela *leisure*. Queste casistiche hanno peraltro dimostrato, oltre ai vantaggi economici, quanto tale processo sia pervasivo a livello di struttura aziendale, dal top management che definisce la strategia aziendale (si veda il caso Accor) alla persona del *front desk* incaricata di informare e incentivare il cliente alla luce delle decisioni comunicategli dai livelli gerarchici superiori. Questo aspetto, oltre a enfatizzare l'importanza di tale processo, rende necessaria una particolare attenzione alla coerenza tra le attività a esso

collegate. L'elaborato si è infine concluso con la descrizione delle tre tipologie di software normalmente utilizzati nell'industria alberghiera e, soprattutto, delle due tendenze che promettono dei mutamenti per il *revenue management* alberghiero in futuro. L'introduzione dell'IA e del *machine learning* nei RMS allevierà sicuramente le incombenze del *revenue manager*, il quale dovrà tuttavia occuparsi in misura maggiore anche di attività a livello strategico che, per forza di cose, richiedono una componente umana e che, vista la loro importanza, potranno condurre anche a un suo miglior riconoscimento economico. In aggiunta, l'enorme concorrenza spesso sregolata del settore extra-alberghiero e le derivanti esigenze di differenziazione delle strutture ricettive stanno determinando l'esigenza di RMS e *revenue manager* in grado di trattare tutti i servizi offerti dall'hotel come un'unica entità. Ciò presuppone l'acquisizione di competenze trasversali e una costante comunicazione con le persone incaricate della gestione dei servizi accessori dell'hotel, come il *Food and beverage manager*.

Se l'introduzione della tesi evidenziava il divario generazionale circa il riconoscimento dell'efficacia del processo di *revenue management*, la discussione dei vari temi e dei casi concreti hanno dimostrato come una sua corretta applicazione genera indubbi benefici economici. Con questo non si intende affermare che gli albergatori di un tempo abbiano svolto il loro lavoro in modo inadeguato, anche perché molte realtà attualmente operative proverebbero l'esatto contrario, ma i profondi cambiamenti avvenuti nella società e, a cascata, nel settore alberghiero hanno reso necessarie metodologie maggiormente incentrate su dati misurabili e, auspicabilmente, prevedibili. Tuttavia, dimenticare del tutto il *modus operandi* delle generazioni precedenti non renderebbe gli albergatori attuali dei grandi innovatori, ma semplicemente degli imprenditori mediocri. Personalmente, ritengo che i gestori del passato possedessero un'abilità

innata nell'instaurare con i clienti relazioni particolarmente strette e continuative che, talvolta, sono sfociate in amicizie lunghe una vita o che, in ogni caso, hanno permesso a molti hotel di avere una clientela soddisfatta e fidelizzata in grado di, considerando la condizione attuale di alcune realtà, generare risultati economici ampiamente soddisfacenti. Pertanto, non biasimo chi, me compreso, non condivide certe pratiche commerciali oggi ampiamente utilizzate come l'*overbooking* che, nonostante i palliativi, opinione di chi scrive, rappresentano un disinteresse manifesto per la soddisfazione del cliente. Anche fattori di questo genere hanno contribuito e contribuiscono a guardare con diffidenza da parte delle vecchie generazioni a queste innovazioni di cui peraltro il fenomeno dell'*overbooking* è solo un aspetto nemmeno il più rilevante e su cui mancano studi che ne dimostrino la sua efficacia nel lungo periodo, soprattutto per le strutture site in località turistiche la cui clientela è spesso ricorrente di anno in anno e per la quale, quindi, una relazione di fiducia con l'albergatore è fondamentale. In conclusione, i sistemi di *revenue management* dovrebbero essere adattati a qualsiasi struttura alberghiera, dalle più grandi alle più piccole, anche se una loro efficace applicazione non può e non deve trascurare le tendenze in corso nel settore così come gli aspetti squisitamente umani che, a prescindere da qualsiasi innovazione tecnologica, rappresentano una parte inscindibile del lavoro dell'albergatore.

Sitografia

- Antonelli A., *Quali sono gli indicatori di performance degli hotel?*, direzioehotel.it, consultato il 2 gennaio 2024.
- Beluze G., Guilloux V., *Revenue management par place. Une spécificité Accor*, in "Décisions Marketing", 2002, Volume 26, Aprile-giugno 2002, <https://www.jstor.org/stable/40592798>
- Castro S., *What is the role of REV man and his team in hotels?*, revmanager.eu, consultato il 17 gennaio 2024
- Cocco S., *I nuovi trend del Food & Beverage in hotel secondo Report 2022*, sowinesofood.it, consultato il 15 gennaio 2024
- Covato V., *Booking.com. Ecco perché l'Antitrust ha chiuso il caso*, formiche.net, consultato il 29 dicembre 2023
- Cross R., Higbie J., Cross D., *Revenue management è renaissance. A rebirth of the art and science of profitable revenue generation* in "Cornell Hospitality Quarterly", 2009, Volume 50, febbraio 2009, <https://doi.org/10.1177/1938965508328716>
- Crystal C., Ferguson M., Higbie J. A., Kapoor R., *Unconstraining methods to improve revenue management systems*, in "Production and Operations Management Society", 2007, Volume 16, novembre 2007, <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2007.tb00292.x>
- Doran G. T., *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*, in "Management Review", 1981, Volume 70, 1981,

<https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

- Heo C., *How hoteliers are using AI for revenue management*, hospitalityinsights.ehl.edu, consultato il 25 gennaio 2024
- Heo C., *Total revenue management. Beyond number crunching*, hospitalityinsights.ehl.edu, consultato il 27 gennaio 2024
- Hollander J., *AI in hospitality. The impact of artificial intelligence in the hotel industry*, hoteltechreport.com, consultato il 25 gennaio 2024
- Hormby S., Morrison J., Dave P. et al., *Marriott international increases revenue by implementing a group pricing optimizer in "Interfaces"*, 2010, Volume 40, Gennaio-febbraio 2010, <https://doi.org/10.1287/inte.1090.0482>
- Ivanov S., Zhechev V., *Hotel revenue management. A critical literature review*, in "SSRN Electronic Journal", 2011, Volume 60, dicembre 2011, <https://doi.org/10.2139/ssrn.1977467>
- Johnson M. D., Herrmann A. and Bauer H. H., *The effects of price bundling on consumer evaluations of product offerings*, in "International Journal of Research in Marketing", 1999, Volume 16, giugno 1999, [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(99\)00004](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(99)00004)
- Kimes S. E. and Wirtz, *Has revenue management become acceptable?. Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences*, in "Journal of Service Research", 2003, Volume 6, novembre 2003, <https://doi.org/10.1177/1094670503257038>

- Kimes S. E., *The future of hotel revenue management*, in “Journal of Revenue and Pricing Management”, 2011, Volume 10, gennaio 2011, <https://doi.org/10.1057/rpm.2010.47>
- Kimes S. E., *Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms*, in “Journal of Operations Management”, 1989, Volume 8, 1 ottobre 1989, [https://doi.org/10.1016/0272-6963\(89\)90035-1](https://doi.org/10.1016/0272-6963(89)90035-1)
- *Le catene alberghiere più grandi del mondo. Marriott mantiene la prima posizione*, ttgitalia.com, consultato il 23 gennaio 2024
- Lee A. O., *Airline reservations forecasting. Probabilistic and statistical models of the booking process*, in “Flight Transportation Laboratory Report R90-5”, 1990
- *Lezioni di economia del turismo*, <https://web.uniroma1.it/memotef/sites/default/files/file%20lezioni/Lezione%20del%202%20marzo%202022.pdf>, consultato il 24 dicembre 2023
- Littlewood K., *Forecasting and control of passenger bookings*, in “Journal of Revenue and Pricing Management”, 2005, Volume 4, 1 aprile 2005, <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170134>
- Liu P. H., Smith S., Orkin E. B., Carey G., *Estimating unconstrained hotel demand based on censored booking data*, in “Journal of Revenue and Pricing Management”, 2002, Volume 1, luglio 2002, <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170015>
- Marriott.com, <https://www.marriott.com/it/online-hotel-booking.mi#bestrate>, consultato il 15 gennaio 2024

- Mattia G., *Marketing. La segmentazione (lezione universitaria)*, https://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/FANTINI_409/La_segmentazione.pdf, consultato il 16 gennaio 2024
- Mauri A., Soone I., *Yield/revenue management and perceptions of fairness in hotel business. Empirical evidences*, in "International Review of Economics", 2007, Volume 54, 2007, <https://doi.org/10.1007/s12232-007-0015-4>
- Metters R., Queenan C., Ferguson M. et al., *The killer application of revenue management. Harrah's Cherokee Casino & Hotel* in "Interfaces", 2008, Volume 38, Maggio-giugno 2008, <https://doi.org/10.1287/inte.1080.0367>
- *Quanto costa Booking realmente? Facciamo chiarezza*, turidea.net, consultato il 29 dicembre 2023
- Sa J., *Reservations forecasting in airline yield management*, in "MIT Flight Transportation Lab Report R87-1", 1987
- Schiavo S., *Immaginate l'arrivo di un virus asiatico.... Il 1981 e la nascita dell'economia comportamentale*, sharazad.com, consultato il 6 gennaio 2024
- *Studiorevenue.com*, <https://studiorevenue.com/la-booking-curve/>, consultato il 10 gennaio 2024
- *The role of AI in hotel revenue management*, mrkassociates.co.uk, consultato il 25 gennaio 2024

- Tversky A. e Kahneman D., *Rational Choice and the Framing of Decisions*, in "The Journal of Business", 1986, Volume 59, ottobre 1986, <https://doi.org/10.1007/BF00122574>
- Tversky A., Kahneman D., *The framing of decisions and the psychology of choice*, in "Science", 1981, Volume 211, 30 gennaio 1981, <https://doi.org/10.1126/science.7455683>
- Vinod B., *Unlocking the value of revenue management in the hotel industry*, in "Journal of Revenue and Pricing Management", 2004, Volume 3, 1 luglio 2004, <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170105>
- Walton M., *The business of gambling*, CNN.com, consultato il 19 gennaio 2024
- Weatherford L., Kimes S., *A comparison of forecasting methods for hotel revenue management*, in "International Journal of Forecasting", 2003, Volume 19, 1 settembre 2003, [https://doi.org/10.1016/S0169-2070\(02\)00011-0](https://doi.org/10.1016/S0169-2070(02)00011-0)
- Wickham R. R., *Evaluation of forecasting techniques for short-term demand of air transportation* in "MIT Thesis: Flight Transportation Lab", 1995
- Xotels.com <https://www.xotels.com/en/glossary/rate-fences>, consultato il 7 gennaio 2024
- Zheng C., Forgacs G., *The emerging trend of hotel total revenue management*, in "Journal of Revenue and Pricing Management", 2017, Volume 16, giugno 2017, <https://doi.org/10.1057/s41272-016-0057-x>

Bibliografia

- Calvo R., Caimi A. C., *Diritto privato*, Torino, Zanichelli, 2020, Quarta edizione
- Ivanov S., *Hotel revenue management. From theory to practice*, Varna, Zangador, 2014
- Mauri A. G., *Hotel revenue management. Principles and practices*, Milano, Pearson Italia, 2012, Prima edizione
- Nagle T.T., Hogan J.E, Zale J., *The strategy and tactics of pricing. A guide to growing more profitably*, Boston, Prentice Hall, 2011, Quinta edizione
- Phillips R. L., *Pricing and revenue optimization*, Stanford, Stanford University Press, 2021, Seconda edizione
- Png I., *Managerial Economics*, Oxford, Blackwell Publishers, 2002, Seconda edizione

Ringraziamenti

Desidero esprimere la mia sincera gratitudine a coloro che hanno reso possibile la realizzazione di questa tesi di laurea. In primo luogo, vorrei ringraziare i miei genitori per il loro costante sostegno, sia in termini economici sia per la conciliazione degli studi con l'attività lavorativa. Un ringraziamento speciale va inoltre ai miei amici, che hanno contribuito a creare e a mantenere un ambiente sereno, indispensabile per affrontare efficacemente il mio percorso universitario. Infine, desidero esprimere la mia riconoscenza al Prof. Massimo Leveque che, in quanto mio relatore, si è sempre reso disponibile nel fornirmi suggerimenti utili alla buona riuscita del presente elaborato.