

I FONDAMENTI DEL REVENUE E DELLO YIELD MANAGEMENT

Prof. Marco Fazzini, *Ordinario di Economia Aziendale, Università Europea di Roma, Dottore commercialista*

LE PECULIARI CARATTERISTICHE DELLE AZIENDE DI TRASPORTO, TURISTICO-RICETTIVE E DI ENTERTAINMENT RICHIEDONO UN SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE IN GRADO DI GOVERNARE POLITICHE DI PRICING E MODELLI DI BOOKING DECISAMENTE COMPLESSI, CERCANDO AL CONTEMPO DI OTTIMIZZARE LA REDDITIVITÀ DEL BUSINESS SOTTOSTANTE. LE TECNICHE MANAGERIALI PIÙ AVANZATE, SUPPORTATE DA PIATTAFORME INFORMATIVE MULTIDIMENSIONALI, FORNISCONO ORMAI UTILI STRUMENTI PER AFFRONTARE MERCATI DINAMICI E CLIENTI ESIGENTI.

Key words: yield management, revenue management, sistema di controllo, booking, pricing, nesting, overbooking.

1. Revenue e yield management

Il *revenue management* nasce per fornire una risposta alle esigenze di programmazione di aziende che operano in regime di limitata disponibilità e con elevati costi fissi. Le iniziali applicazioni trovarono fertile terreno nel settore del trasporto aereo e, poco dopo, si sono estese a quello alberghiero, dell'autonoleggio, della crocieristica, degli eventi sportivi. In tutti questi ambiti l'attività consiste principalmente nell'allocare uno stock di prodotti contingentato (camere, sedute, settori) in modo da combinare nel miglior modo possibile i prezzi e i tempi. Il trade-off si instaura infatti tra il desiderio di vendere tutte le risorse disponibili e quello di venderle al prezzo più alto.

In un'attività tradizionale (tipicamente quelle di natura industriale e commerciale) un bene

contiene implicitamente un valore legato alla sua possibilità di essere ceduto e di trasformarsi pertanto in ricavo. L'orizzonte temporale entro il quale questo passaggio può realizzarsi è legato al suo stato di deperibilità e obsolescenza e, fintanto che esso non si perfeziona, il bene rappresenta una rimanenza. Servizi quali il trasporto aereo o l'offerta alberghiera non contemplano il concetto di rimanenza, in quanto un posto non allocato si trasforma automaticamente in un mancato ricavo e, pertanto, in una minore copertura degli elevati costi fissi. È quindi evidente che per il management, in entrambi i casi, è fondamentale poter giocare di anticipo, intervenendo sulle leve di carattere strategico e operativo che permettono di allocare il posto massimizzandone il rendimento.

Il revenue management diventa così uno

MILANO

Via Vittor Pisani 28 | 20124 Milano
T +39 02 6739771 | F +39 02 67397799

FIRENZE

Via G. Garibaldi 15 | 50123 Firenze
T +39 055 2398430 | F +39 055 264355

strumento del controllo di gestione che trova applicazione in determinati contesti competitivi. Ben inteso, esso non rappresenta una mera tecnica per stimare l'evoluzione della domanda, ma, si configura come una *guideline* per supportare il processo decisionale degli organi di governo. Associato al concetto di revenue management ben presto si è affiancato quello di *yield management*, che definisce una serie di soluzioni volte a gestire in modo efficiente e proattivo la redditività.

Talvolta il revenue management viene assimilato allo yield management, ma in termini formali e sostanziali i due concetti appartengono a categorie logiche differenti. Il primo identifica l'insieme di strumenti finalizzati alla massimizzazione dei ricavi; il secondo, invece, quelli orientati all'ottimizzazione del rendimento. L'impianto concettuale che caratterizza le due metodologie è dunque ben diverso.

Il revenue management si focalizza sul modo con cui un'impresa indirizza le politiche di vendita per sfruttare al meglio le opportunità legate all'incremento dei ricavi; le dinamiche dei costi, in questo caso, sono rilevanti nella misura in cui sia necessario identificare i costi incrementali per sostenere tali politiche. Lo yield management, al contrario, non prescinde dalle dinamiche dei costi in quanto, attraverso l'ottimale combinazione delle due componenti economiche, garantisce migliori condizioni di redditività. In termini generali, le aziende che si avvalgono di questo sistema di controllo sviluppano un sistema integrato di revenue e yield management.

2. Requisiti per l'applicazione dello yield management

Lo yield management può essere definito un metodo per vendere l'opportuna quantità di prodotto (o servizio) disponibile, al momento adatto e al prezzo giusto. Esso costituisce una guida per allocare unità di prodotto in presenza di una capacità limitata rispetto alla domanda, così da massimizzare la redditività. In buona sostanza, lo yield management si fonda sulla possibilità di fissare prezzi differenziati in funzione dei livelli di domanda previsti. In tal modo i clienti, a seconda del momento in cui effettuano l'acquisto, vanno a corrispondere importi diversi per il medesimo bene; la scelta del timing dipende dalla loro sensibilità al fattore prezzo e dal loro orientamento alla spesa.

L'applicazione dello yield management, come intuibile, non può essere effettuata *tout court* in ogni contesto, ma è circoscrivibile solo a determinati ambiti. Essa risulta infatti particolarmente efficace per le realtà che presentano le seguenti caratteristiche: a) limitata capacità di assorbimento della domanda; b) variabilità della domanda nel corso del tempo; c) possibilità di stimare l'evoluzione della domanda; d) stock di prodotti/servizi deperibile e struttura dei costi rigida.

Lo yield management trova impiego soprattutto nelle realtà che forniscono un servizio intangibile caratterizzato però da un output fisico. Possiamo chiarire il concetto con un esempio: un pernottamento in un hotel si qualifica come un servizio, poiché, a fronte del pagamento di un prezzo, la controprestazione si sostanzia nel diritto ad usufruire per un periodo di tempo di una camera. Quest'ultima, tuttavia,

ha una sua consistenza fisica e rappresenta una risorsa scarsa e l'assegnazione del diritto ad un soggetto preclude la possibilità di attribuirlo ad altri.

Ciò si traduce in una *limitata capacità di assorbimento di una domanda*; in altre parole, poiché oggetto dell'allocazione è un diritto (di utilizzo o di accesso) correlato ad un asset fisico, all'interno di un certo arco temporale la possibilità di soddisfare le esigenze dei potenziali clienti è circoscritta. Questo impone l'impiego di un criterio di assegnazione che sia orientato a ricercare ed individuare la migliore combinazione fra timing (quando vendere) e pricing (a quanto vendere).

Da questo si comprende come altra condizione essenziale per l'applicazione dello yield management sia la *variabilità della domanda nel corso del tempo*. In funzione della sensibilità al prezzo e dell'orientamento all'acquisto da parte della clientela, essa può infatti modificarsi da un anno all'altro, su base mensile, giornaliera e talvolta anche infragiornaliera. A seconda del settore, la domanda può essere più alta nel week-end, durante l'estate o in altri periodi dell'anno.

Perché questo avvenga in modo efficace e coerente, pur con le limitazioni del caso, occorre poter *stimare l'evoluzione della domanda*. Il fattore di maggiore complessità consiste nella capacità di identificare un modello di comportamento della clientela che sia uniforme e ripetibile nell'ambito di un certo lasso temporale e a fronte di altre condizioni rilevanti. Solitamente ci si affida alle rilevazioni storiche, le quali, pur se in modo imperfetto, forniscono

un trend di riferimento su cui fondare le proprie scelte.

La capacità di prevedere il mix corretto deve essere affinata quanto più possibile, dal momento che in tutte le realtà esaminate lo *stock di prodotti/servizi è deperibile*. All'interno di un certo arco temporale, se esso non viene opportunamente allocato, non solo si trasforma in assets senza valore, ma nemmeno consente di assorbire una quota dei costi fissi, che presentano mediamente una *struttura abbastanza rigida*.

Le realtà che rispondono a queste caratteristiche e per le quali lo yield management produce risultati positivi sono essenzialmente tre: le aziende di trasporto (compagnie aeree, linee di navigazione, autonoleggi), le aziende turistico-ricettive (hotel, ristoranti, centri congressi) e le aziende di entertainment (parchi a tema, golf course, stadi e strutture sportive).

3. Ambito di applicazione dello yield management

Quanto appena delineato sintetizza i requisiti per l'applicazione dello yield management. Tuttavia esso non trova un medesimo impiego e analogo valenza nei vari ambiti operativi appena menzionati; infatti, a seconda della tipologia di business, variano il modo con cui gli strumenti possono essere sviluppati e soprattutto il ruolo che esso assume nell'ambito del controllo di gestione.

Un buon modello interpretativo per cogliere la funzione dello yield management nei differenti

settori è fornito da Kimes e Chase (1998), i quali propongono un'articolazione in quadranti sulla base di due parametri (Tav. 1): la durata (prevedibile e non prevedibile) e il prezzo (fisso e variabile).

TAVOLA 1 - *Prezzo e durata: classificazione dei business*

		Prezzo	
		Fisso	Variabile
Durata	Non prevedibile	Quadrante 1 Parchi a tema Golf course	Quadrante 3 Cliniche Ospedali
	Prevedibile	Quadrante 2 Stadi Centri congressi	Quadrante 4 Hotel/Ristoranti Linee aeree Autonoleggi Linee di navigazione

La **durata** descrive quanto a lungo un cliente utilizza un determinato servizio e può essere espressa in termini di tempo (numero di notti, numero di ore, ecc.) oppure per evento (pasto, percorso del campo da golf, degenza, crociera, ecc.). In linea di massima, conviene utilizzare un'unità di misura fisica, cioè il tempo, in quanto permette di effettuare una comparazione più significativa. La durata può essere prevedibile o non prevedibile in relazione a due aspetti: l'incertezza del momento di arrivo e quella del periodo di permanenza.

Quanto al primo aspetto, ovvero l'*incertezza dell'arrivo*, uno dei principali elementi di aleatorietà riguarda l'eventualità che il cliente rispetti o meno la prenotazione effettuata (non

rientrano quindi i c.d. walk-in customers). Se il cliente arriva in ritardo o non si presenta, l'impresa registra un minor livello di ricavi e conseguentemente di redditività. Poiché i diritti connessi agli assets sono deperibili e perdono il loro valore in caso di mancato sfruttamento, occorre premunirsi dai possibili no-show. Le soluzioni possono essere varie: ad esempio, si possono applicare politiche di cancellazione che scoraggino questa pratica, oppure richiedere un elevato deposito cauzionale non rimborsabile; le casistiche che possono rilevarsi e le relative contromisure sono diverse a seconda dei business.

Di fronte a queste eventualità sono state sviluppate nel tempo strategie di *overbooking*, volte a ridurre le perdite legate alla mancata presentazione di un cliente; tale pratica è finalizzata a vendere un numero di assets superiore a quelli disponibili, basandosi sulle probabilità di no-show desunte da un modello di previsione. Trattandosi di una stima, è evidente che il rischio di commettere un errore di valutazione può essere sempre in agguato. Se questo si manifesta, si pone il problema di prendersi cura dell'utenza in eccesso, con conseguenze che si possono riflettere negativamente in termini di logistica e di immagine.

Il secondo aspetto è rappresentato dall'*incertezza del periodo di permanenza*. Essa riguarda la scelta di allocare un asset tenendo conto dei rendimenti connessi alle diverse durate.

Ad esempio, nelle stazioni sciistiche uno dei momenti più remunerativi è quello delle vacanze

natalizie. Tendenzialmente gli albergatori preferiscono vendere le camere per un periodo minimo di una settimana: la prima, che include il giorno di Natale e la seconda, che incorpora invece capodanno e si conclude con l'epifania. Tuttavia esiste anche una domanda che richiede il pernottamento per pochi giorni soltanto a cavallo dell'ultimo dell'anno. Gli albergatori in una prima fase tentano di allocare il prodotto su base settimanale, che è certamente più remunerativa e che permette la copertura dei costi fissi riducendo quelli variabili (ogni *changeover* comporta spese: cambio lenzuola, pulizia generale camera, ecc.). Solo in prossimità della scadenza, gli albergatori, pur di non rischiare l'invenduto, sono disponibili a vendere la camera per un periodo ridotto. È così evidente che la scelta delle modalità con cui gestire i periodi di permanenza diventa strategicamente rilevante.

Il **prezzo** costituisce il secondo parametro su cui si fonda lo schema. Come si è detto, lo yield management è basato sul concetto di prezzo differenziale, la cui variazione è legata al timing di prenotazione. La distinzione riguarda dunque i prezzi fissi e quelli variabili.

Per *prezzi fissi* non si devono intendere valori che non subiscono alcuna modifica, altrimenti verrebbe meno una delle pietre miliari dello yield management. Piuttosto, con questa espressione, si vuole indicare prezzi che, a causa del profilo di business, presentano un timing di variabilità molto lungo. Ad esempio, se uno spettatore acquista il biglietto per assistere ad una singola partita allo stadio, paga un prezzo in proporzione più elevato rispetto a colui che sottoscrive un abbonamento. Questo, infatti, anticipa l'importo

per l'intera stagione, potendo così contare su un beneficio complessivo.

I *prezzi variabili* sottintendono invece la possibilità di modificare i valori nel corso del tempo con una certa frequenza. Essa dipende dal tipo di business. Nel settore del trasporto aereo e dell'auto-noleggio, i cambiamenti possono avvenire con cadenza giornaliera, che può diventare anche infraquotidiana al progressivo avvicinarsi alla data di scadenza.

Passando all'esame sintetico dei **quattro quadranti**, possiamo comprendere in che modo lo yield management sia utile per orientare le scelte nelle differenti tipologie di business in cui trova maggiore applicazione.

Nella prima sezione sono accolte attività caratterizzate da una durata non prevedibile e da prezzi fissi. Esempi tipici sono i parchi a tema e i golf course nei quali il management, generalmente, non è in grado di prevedere la durata di permanenza. In questi casi il prezzo di accesso non varia in funzione del timing, ma, casomai, di eventuali abbonamenti o convenzioni. Lo yield management serve essenzialmente ad orientare le politiche di pricing, così da identificare il giusto valore che al contempo sia attrattivo per il cliente e massimizzi la redditività complessiva dell'impresa.

Nel secondo quadrante si trovano business che presentano una durata prevedibile. Una manifestazione sportiva, un concerto, un convegno si svolgono in un lasso temporale definito a priori. Il prezzo è tendenzialmente fisso, nel senso che non subisce particolari variazioni in base al timing di acquisto; in genere

sono previsti valori differenziati in funzione dei settori in cui si vuole assistere ad una manifestazione. In questo caso il contenuto dello yield management è abbastanza limitato e circoscritto alle politiche di pricing: sulla base di informazioni storiche, si decide a quale prezzo allocare i posti disponibili, prescindendo comunque dal momento in cui essi sono venduti. L'eventualità di modificazioni del prezzo si manifesta soltanto nella vendita in canali alternativi e non ufficiali.

Il terzo quadrante contempla attività dalla durata imprevedibile e dal prezzo variabile. Non deve meravigliare che gli esempi siano rappresentati dalle strutture sanitarie. Da alcuni anni, soprattutto nel mercato statunitense dove gli ospedali non sono pubblici, sono state proficuamente applicate le logiche dello yield management per stimare i tempi medi di degenza nei vari reparti, in relazione al prezzo corrisposto per le varie prestazioni. In questi casi la gestione della redditività dovrebbe essere un fatto subordinato a questioni di carattere etico, ma è inutile negare che il sistema sanitario anglosassone assimila l'health care ad altre tipologie di business. In Italia la situazione è parzialmente differente anche se, soprattutto nelle case di cura private, si stanno da qualche tempo affermando modelli orientati all'ottimizzazione della redditività.

Il quarto quadrante, infine, accoglie attività la cui durata è prevedibile e il prezzo variabile. Rientrano in questo gruppo i servizi alberghieri, di ristorazione, di trasporto aereo, di autonoleggio e di crocieristica. A ben vedere, si tratta di fattispecie nelle quali lo yield management trova una più ampia e completa

applicazione. In questi casi il pricing e il timing assumono un ruolo fondamentale e solo una gestione consapevole ed equilibrata dei possibili mix consente di attuare scelte consapevoli e di ottenere soddisfacenti livelli di redditività.

4. Gli ingredienti dello yield management

Lo yield management, per essere davvero efficace, necessita di alcuni ingredienti fondamentali, cioè di una serie di presupposti e di informazioni che interessano le tre variabili chiave: pricing, booking e timing. Nel dettaglio essi possono essere così sintetizzati: a) segmentazione della domanda; b) politiche di pricing; c) informazioni sul booking storico; d) informazioni sul no-show; e) modello di ottimizzazione; f) modello di overbooking; g) modello di previsione.

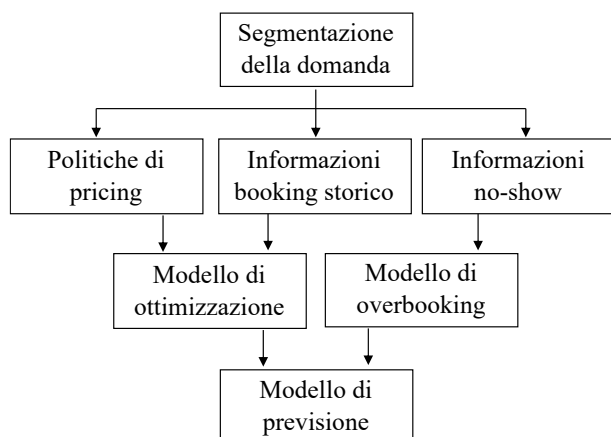
Tali componenti devono essere combinate fra loro in modo armonico, così da dar vita ad un modello interpretativo di previsione in grado di guidare le scelte del management nell'ottimizzazione della redditività (Tav. 2).

Condizione preliminare all'applicazione dello yield management è la **segmentazione della domanda** in funzione della maggiore o minore sensibilità al fattore prezzo. Poiché il sistema si basa sulla differenziazione di quest'ultimo in funzione del timing, occorre prevedere diverse classi e identificare per ciascuna un limite massimo di clienti che possono accedere al servizio a determinate condizioni. Ad esempio, nel trasporto aereo ciascun velivolo è suddiviso in classi tariffarie (*fare class*); non si intende, nello specifico, la tradizionale ripartizione fra *economy*

class e *business class*, quanto un'articolazione più ampia (talvolta fino a dieci classi) che associa a ciascuna porzione di sedute un predeterminato livello tariffario e ben precisi privilegi.

Il sistema è strutturato in modo che i posti disponibili nella classe più elevata includano anche quelli delle classi inferiori, in modo che la richiesta di una tariffa più alta non possa mai essere rifiutata fintanto che vi siano posti disponibili.

TAVOLA 2 - *Modello di previsione*



La fissazione dei limiti di protezione è basata sulle stime effettuate grazie alla segmentazione della clientela. Se essa è stata operata in modo corretto, il sistema è in grado di stabilire la giusta proporzione fra le classi tariffarie. Per far questo è evidentemente necessario poter contare su una base di dati storici attendibile e significativa. Uno sbilanciamento nella distribuzione della domanda può provocare danni non indifferenti, in quanto induce il management ad assumere

scelte inadeguate rispetto alle aspettative della clientela. Sulla base della segmentazione è possibile effettuare un riscontro fra le politiche di pricing e le informazioni inerenti al booking storico.

In merito alle **politiche di pricing** occorre sfatare una convinzione erronea: lo yield management non è una metodologia di pricing grazie alla quale le imprese modificano il prezzo decine di volte nell'arco del tempo. Esso consiste piuttosto nell'aprire o chiudere classi tariffarie a cui sono associati prezzi predeterminati e un certo livello di servizi. Quando la domanda è contenuta, sono messe in offerta classi che incorporano prezzi più convenienti; quando invece essa è elevata si verifica il caso opposto. L'importante è fissare soglie di protezione raggiungendo le quali si attivano le restrizioni nella disponibilità. La gestione delle politiche di pricing non prescinde da un efficace sistema informativo che controlla automaticamente le condizioni di mercato e modifica, sulla base di queste, l'offerta complessiva.

Le **informazioni sul modello di booking storico** permettono di decidere quali prenotazioni accettare e quali rifiutare. Per questo occorre acquisire quante più informazioni possibili sul comportamento della domanda passata, in modo da identificarne il trend con particolare riferimento a due aspetti: ai livelli tariffari e alla durata, cioè quanto a lungo un cliente utilizza un determinato servizio.

In concreto, si tratta di elaborare diagrammi che evidenzino, su un asse temporale, l'evoluzione delle prenotazioni. Dal confronto fra le dinamiche storiche è possibile, nei limiti,

ipotizzare uno o più modelli di riferimento che siano in grado di sintetizzare ed interpretare il comportamento della domanda a fronte di determinati stimoli.

Da un confronto ragionato fra le politiche di pricing e le informazioni sul modello di booking storico si origina un **modello di ottimizzazione**, finalizzato a ricercare la soluzione migliore sulla base delle variabili in gioco. In pratica il management deve sfruttare le indicazioni in suo possesso per garantire condizioni di efficienza sempre più vantaggiose; periodicamente è necessario mettere mano alle simulazioni per rendere le informazioni sempre più aggiornate e compatibili con il proprio orientamento strategico.

Un altro aspetto da considerare è il «fattore imprevisto», che si concretizza nella possibile manifestazione di un **no-show**. Questo consiste nella mancata presentazione del cliente, pur avendo esso già corrisposto in toto o in parte il prezzo per la prestazione. A tale riguardo è necessario accertare la frequenza con cui esso si è verificato e soprattutto in presenza di quali condizioni, in modo da identificare, se esiste, un rapporto causale ricorrente. Si tratta evidentemente di una approssimazione, atteso che nessun modello è in grado di interpretare in maniera perfetta le possibili dinamiche dei flussi di clientela; se ciò accadesse, esso sarebbe in grado di assegnare il giusto numero di sedute, camere, cabine, ecc. alla ideale combinazione tariffa/timing. Le imprese tentano di tutelarsi dal no-show sia per contenere le perdite (hotel, ristoranti, autonoleggio) che per massimizzare i ricavi (linee aeree).

Per far questo occorre implementare un **modello di overbooking** che tenga conto delle cancellazioni e dei no-show. Esso consiste nel vendere assets in eccesso rispetto a quelli disponibili, tenendo conto della possibilità che il cliente non si presenti per qualsiasi ragione. La gestione dell'overbooking è resa particolarmente complessa dal fatto che le informazioni storiche non garantiscono che certi fenomeni possano ripetersi con regolarità nel corso del tempo. Il no-show, infatti, non è legato ad un meccanismo di causa-effetto che possa essere in qualche modo predeterminato o connesso a fattori ricorrenti.

Infine, occorre integrare le informazioni contenute nel modello di ottimizzazione e in quello di overbooking, in modo da elaborare il **modello di previsione**. Esso rappresenta l'ultimo anello dello yield management e richiede una metodologia coerente e adeguata in funzione della complessità del business. L'architettura dell'intero sistema si fonda proprio sulla capacità di costruire un modello di sintesi che fornisca una chiave interpretativa sistemica sulle possibili dinamiche gestionale.

Trattandosi di una simulazione, è possibile ricorrere a varie ipotesi di programmazione che spaziano dai modelli «time-series» a quelli bayesiani, alle reti neurali e così via. Le soluzioni sono molteplici e la scelta dipende da vari fattori, come la complessità del settore, la capacità di investimento dell'impresa, l'adeguatezza del sistema informativo per la gestione dei dati, la qualità e la tipologia delle informazioni di input, la capacità del modello di cogliere le peculiarità del business. Da questo punto di vista gli studi di statistica e di ricerca operativa hanno elaborato

numerose possibilità applicative; si tratta di trovare, caso per caso, quella più adatta nel fornire risposte concrete alle esigenze cognitive del management.

5. Yield management e decision making

Nella preparazione di una pietanza non tutti gli ingredienti hanno la stessa valenza: alcuni la caratterizzano in modo marcato, altri servono solo a darle un determinato retrogusto. Allo stesso modo, in un sistema di yield management, gli elementi che lo compongono assumono un diverso significato nel più ampio processo di *decision making*.

Si è detto che lo yield management non consiste nell'aggiornare continuamente i prezzi, ma nello stabilire a priori classi tariffarie a cui sono associati prezzi differenziati e che sono rese disponibili o meno alla clientela in funzione del timing . Questa precisazione ci porta a identificare tre livelli decisionali (Tav. 3) che devono adeguatamente coordinati: strategico, tattico ed operativo.

Il *livello strategico* interessa due aspetti: la segmentazione della clientela e l'identificazione dei prezzi in funzione della ripartizione effettuata.

TAVOLA 3 - *Livelli decisionali dello yield management*

Livello	Descrizione	Frequenza
<i>Strategico</i>	Segmentazione del mercato e differenziazione dei prezzi	Trimestrale o superiore
<i>Tattico</i>	Calcolo e aggiornamento dei limiti del booking	Giornaliera, settimanale
<i>Operativo</i>	Scelta di quali prenotazioni accettare e quali rifiutare	Tempo reale

Una volta definita questa fase, occorre calcolare e aggiornare i limiti di booking per stabilire quanta parte di un certo prodotto (camera, seduta, cabina, ecc.) possa essere messa in vendita, ad una predeterminata tariffa, a ciascun segmento di clientela per un circoscritto periodo di tempo. Questa decisione interessa il *livello tattico*. Esso rappresenta il cuore di tutto il processo: è qui che viene effettuata la programmazione della domanda, si affina l'algoritmo di ottimizzazione e sono fissati e aggiornati i limiti di booking.

Infine, a *livello operativo*, è necessario effettuare la scelta delle prenotazioni che occorre accettare e di quelle che invece è preferibile rifiutare; questa valutazione avviene in tempo reale, ogniqualvolta il cliente sottopone una richiesta. Nella maggior parte dei casi questa

decisione non è demandata ad un soggetto, ma è assunta in modo automatico da un sistema informativo.

6. Yield management strategico

Lo yield management strategico riguarda due aspetti: la segmentazione della clientela e il pricing. Può apparire limitativo indicare una metodologia che in termini assoluti possa essere applicabile alle varie fattispecie, ma verifiche empiriche dimostrano che una distinzione comunemente praticata è quella fra clientela turistica (*leisure*) e di affari (*business*). Tale ripartizione risulta soprattutto efficace nei settori alberghiero, del trasporto aereo, dell'autonoleggio e della ristorazione; ha invece meno senso nella crocieristica, dal momento che la domanda è di natura esclusivamente turistica. Anche la recente diffusione di crociere aziendali è di fatto interpretabile come un bonus concesso ai dipendenti e non presenta i connotati tipici del segmento business.

Ciascuna categoria assume caratteristiche ricorrenti per quanto riguarda quattro variabili fondamentali: *a)* prezzo, *b)* modalità di booking, *c)* flessibilità e *d)* livello di servizi (Tav. 4).

TAVOLA 4 - *Caratteristiche della clientela leisure e business*

Clientela turistica	Clientela di affari
Elevata sensibilità al prezzo	Minore sensibilità al prezzo
Prenotazioni anticipate	Prenotazioni a ridosso
Maggiore flessibilità nell'orario di partenza e di arrivo	Scarsa flessibilità
Maggiore propensione ad accettare restrizioni come pernottamento comprendente il sabato	Minore propensione ad accettare restrizioni

La clientela *leisure*, considerato che il viaggio di piacere rientra fra i bisogni voluttuari, tende a ricercare soluzioni che massimizzino il trade-off fra prezzo e qualità. Pertanto è disponibile ad accettare soluzioni e a praticare comportamenti che consentano di contenere la spesa proporzionalmente alla sua propensione al consumo. La clientela *business* ha, invece, l'esigenza di rispettare determinate scadenze e conseguentemente il prezzo assume un peso meno rilevante, se il servizio è funzionale alle necessità. A questo si aggiunga che, sovente, colui che usufruisce del servizio non è il medesimo soggetto che corrisponde l'importo per la prestazione e pertanto l'orientamento complessivo è meno ispirato al contenimento dei costi.

La differenza fra le due categorie si manifesta anche per quanto riguarda il timing di

prenotazione. La clientela leisure, pur di ottenere risparmi significativi, tende a prenotare il servizio con largo anticipo rispetto al momento dell'utilizzazione. Nei rapporti lavorativi, invece, i tempi non sono dettati dalla convenienza, ma piuttosto dall'esigenza di svolgere le attività quando sono richieste. Pertanto, la clientela business è costretta da una cadenza che non le permette di scegliere sempre la soluzione ottimale. Nei settori dove le operazioni si svolgono in modo dinamico, la prenotazione di un aereo, di un'auto a noleggio o di una camera presentano carattere di urgenza e di improrogabilità e non assume alcun rilievo il fatto che le condizioni più prossime alla scadenza siano più costose.

Un altro aspetto che distingue le due categorie riguarda la flessibilità nello scheduling. Per la clientela leisure l'orario di partenza e (soprattutto) quello di arrivo non sono solitamente fondamentali. Pertanto, se la riconsegna di un'auto o l'imbarco su un velivolo avvengono in momenti reputati generalmente «scomodi», questo non costituisce in genere un fattore discriminante. Basti pensare alla diffusione in Europa dei voli charter; il risparmio è garantito anche dal fatto che i decolli e gli atterraggi non avvengono nei momenti di picco, ma in fasi della giornata non particolarmente trafficate (ad esempio in tarda serata).

Infine, un ulteriore elemento che guida le scelte dei consumatori è rappresentato dal livello dei servizi. La distinzione, in questa fattispecie, riguarda non tanto l'accuratezza della prestazione, quanto la presenza di maggiori o minori restrizioni. La clientela leisure, quando effettua la prenotazione, non ha solitamente

l'esigenza di effettuare modifiche in last minute. La clientela business, invece, a causa di variazioni che le dinamiche lavorative impongono, può avere la necessità di anticipare o posticipare un volo, una camera, un'auto a noleggio. In altre parole, essa richiede flessibilità.

La flessibilità, per le imprese che applicano lo yield management, si traduce in uno sconvolgimento del modello previsionale. Esso può interpretare e anticipare un trend, ma non è generalmente in grado di gestire eventi di natura straordinaria come un ritardo, una modifica dell'agenda degli incontri e così via. La conseguenza è presto detta: la flessibilità si paga. Così, ad esempio, un viaggiatore che desidera acquistare un biglietto aereo che dia diritto a cambiamenti di data o di orario fino a poco prima del decollo, deve essere disposto a pagare, per il medesimo posto e per il medesimo volo, un importo superiore, tale da compensare la perdita di efficienza e di efficacia che subisce la compagnia per venire incontro a particolari esigenze.

Questa circostanza apre le porte ad un'ulteriore possibilità di segmentazione: quella di ripartire la clientela in più classi e creare per ciascuna di esse prodotti atti a soddisfare i diversi bisogni. Si tratta, a ben vedere, di una suddivisione più ampia, che consiste essenzialmente nell'associare ad ogni classe un diverso livello di privilegi, ovvero nel prevedere maggiori o minori restrizioni. Nei servizi tale soluzione, solitamente, integra e non sostituisce la precedente distinzione.

7. Yield management tattico

Lo yield management tattico consiste nel calcolo e nell'aggiornamento dei limiti di booking. Questi sono successivamente trasmessi al livello operativo, cioè al sistema di prenotazione, che li utilizza per accettare o rifiutare le richieste della clientela. Per comprendere meglio le dinamiche connesse al booking è necessario fare riferimento ai concetti di risorsa, prodotto e classe tariffaria (Tav. 5).

TAVOLA 5 - Risorsa e prodotto in differenti business

	Linee aeree	Hotel	Autono- -leggio	Crocieri stica
Unità risors a	Sedut a	Camer a	Automo bile	Cabina
Tipo risors a	Classe	Tipolo gia	Dimensi one	Classe
N. tipolo gie	1-3	1-6	3-10	5-10
Prodo tto	Itiner ario	Durata del soggio rno	Durata dell'utili zzo	Crociera

La **risorsa** rappresenta l'insieme di unità disponibili che può essere gestito da chi fornisce il servizio. Essa è per definizione limitata e ciò comporta la necessità di assumere nel processo di allocazione decisioni discriminatorie in merito alle domande da accogliere e a quelle da

rigettare. Esempi di unità sono la seduta sul velivolo, la camera dell'albergo, l'auto presso il centro noleggio, la cabina sulla nave.

Le risorse non sono tutte dello stesso tipo. Ad esempio, un aeromobile è generalmente strutturato in più classi: turistica, business e prima (recentemente alcune compagnie hanno accorpato queste ultime due, offrendo un'unica classe superiore). Allo stesso modo un autonoleggio può offrire auto compatte, di media dimensione, berline, sportive, veicoli commerciali. Gli hotel di maggiore dimensione possono arrivare a proporre fino a cinque-sei differenti tipologie di camere. Una compagnia di navigazione è spesso in grado di proporre soluzioni che variano dai cinque ai dieci modelli di cabina. Ciò fa intuire come il problema non consista solo nel vendere la singola risorsa, ma soprattutto nella capacità di identificare il giusto mix di offerta in funzione della segmentazione della clientela.

Se le risorse rappresentano gli assets che un'impresa deve gestire, il **prodotto** è ciò che la clientela desidera acquistare; esso può richiedere l'uso di una o più risorse. Ad esempio, per le compagnie aeree il prodotto è rappresentato dall'itinerario. Se il trasferimento contempla un unico spostamento, il prodotto impiega una sola risorsa (una seduta). Se invece è prevista una connessione presso un hub e il cliente usufruisce di un ulteriore volo, il prodotto impiega due risorse (cioè due sedute). Analogamente la permanenza di tre notti in un hotel è un prodotto che utilizza tre risorse. In linea generale, il concetto di prodotto varia in funzione del tipo di business.

In definitiva, colui che fornisce un servizio controlla:

- a) un set di risorse caratterizzate da una disponibilità fissa, limitata e deperibile;
- b) un portafoglio di prodotti che consistono nella combinazione di una o più risorse;
- c) un insieme di classi tariffarie associate a ciascuno di questi prodotti.

La problematica principale dello yield management tattico consiste nel decidere quali **classi tariffarie** devono essere rese disponibili alla clientela in diversi lassi temporali al fine di massimizzare la contribuzione totale netta attesa. Il modo con cui le classi sono aperte o chiuse dipende dall'architettura del sistema di prenotazione e dalle dinamiche competitive del mercato.

È infatti frequente che le imprese di un certo settore tendano a presentare un orientamento simile (e pertanto prezzi al pubblico sostanzialmente omogenei) in modo da contrastare la concorrenza. Questo è particolarmente accentuato nelle fattispecie in cui un cliente non avverte una sostanziale differenza nel servizio offerto fra i vari operatori.

7.1 Apertura e chiusura delle classi tariffarie

La decisione in merito all'apertura e alla chiusura delle classi tariffarie nel corso del tempo coinvolge tre aspetti: l'allocazione delle risorse disponibili, la gestione del network e l'overbooking.

L'**allocazione delle risorse disponibili** riguarda la

vendita della stessa unità a due o più prezzi differenziati. In questo caso l'impresa deve determinare quante unità rendere disponibili a prezzi più contenuti e quante a valori più elevati e, soprattutto, stabilisce il timing con cui metterle sul mercato. Non esiste al riguardo un'unica soluzione ed ogni realtà tende a sviluppare un proprio modello di riferimento: volendo semplificare, una pratica alquanto diffusa consiste nel proporre una tariffa ridotta a coloro che effettuano per primi la prenotazione, salvo incrementarla via via che ci si avvicina al momento di manifestazione dell'evento. Questo orientamento, che si concretizza con l'applicazione di tecniche talvolta anche molto articolate, è diffuso soprattutto fra le compagnie aeree e nel settore alberghiero.

I modelli sono in genere basati sull'esperienza passata, considerando le politiche di marketing e il comportamento dei competitors. Ad esempio, per fini promozionali, possono essere proposte tariffe che non rispecchiano esattamente lo schema descritto.

Anche il comportamento tenuto dalla concorrenza può avere un'influenza rilevante. Nel settore alberghiero, ad oggi, una percentuale sempre più elevata di prenotazioni viene effettuata attraverso il web, grazie a siti quali Expedia o Venere. L'utente è in grado di effettuare una comparazione fra le tariffe di numerosi hotel di una stessa area per mezzo di una semplice ricerca. Pur essendo evidente che il prezzo riflette una serie di elementi e servizi che un veloce riscontro non sempre è in grado di analizzare nella sua interezza, il cliente tende a scegliere, *coeteris paribus*, sulla base di quanto

dovrà corrispondere per la prestazione. Ne consegue che l'allocazione delle risorse disponibili dipende in buona parte da fattori endogeni che devono essere costantemente monitorati.

Il secondo aspetto rilevante è rappresentato dalla **gestione del network**. La scelta della tipologia di classi tariffarie da rendere disponibili, in molti contesti, non dipende dalla singola impresa, ma dal più ampio sistema di relazioni di cui essa fa parte. Ad esempio, la catena Best Western non è composta da alberghi di proprietà di un medesimo gruppo, ma da strutture che operano in franchising e che traggono beneficio dalla condivisione del brand, dal sistema di prenotazioni e dalle attività di marketing realizzate a livello centralizzato. A

fronte di questi vantaggi, il network impone una serie di condizioni cui tutti i partecipanti devono rigidamente

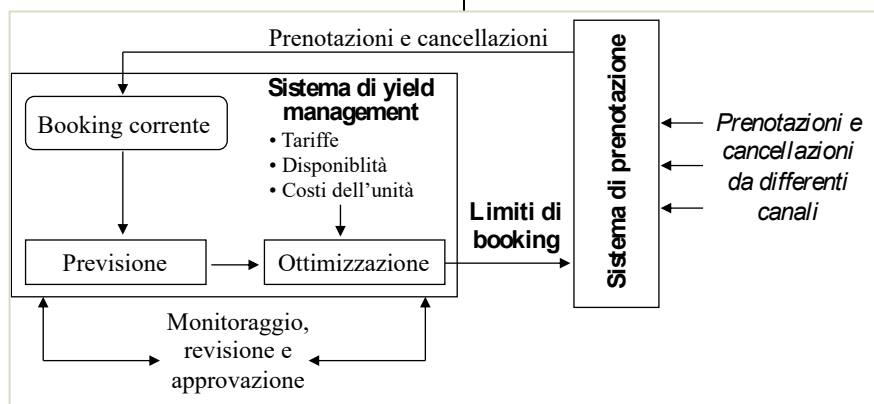
attenersi; pertanto, i singoli hotel non possono prescindere da una linea comune che condiziona sotto vari profili il loro operato.

Il fenomeno del network assume proporzioni ancora più accentuate nel trasporto aereo, dal momento che oggi larga parte del business è in mano a tre alleanze strategiche che coinvolgono un ampio numero di operatori.

La gestione dell'**overbooking** gioca un ruolo fondamentale nelle decisioni inerenti all'apertura e alla chiusura delle classi tariffarie, soprattutto nella fase più prossima alla scadenza dell'evento.

7.2 Calcolo e aggiornamento dei limiti di booking

L'allocazione delle risorse disponibili, la gestione del network e l'overbooking costituiscono le tre colonne fondanti che dettano il timing e la modalità con cui i limiti di booking sono calcolati e aggiornati. Il procedimento di statuizione di tali limiti avviene attraverso un riscontro abbastanza articolato che coinvolge un ampio numero di operatori. Lo schema è sintetizzato nella Tavola a centro pagina.



Il sistema di yield management è alimentato dal sistema di prenotazione, il quale a sua volta riceve le informazioni dai differenti canali, che variano in

base al tipo di business. In ordine sparso ricordiamo le agenzie di viaggio, i tour operators, internet, le biglietterie, i call centers.

Gli aggiornamenti sul booking e sulle cancellazioni definiscono il **booking corrente**; la velocità di aggiornamento dipende da molti fattori. Ad esempio, un volo fra Roma e New York in alta stagione è soggetto a continue modifiche a causa dei numerosi operatori che intervengono sul sistema; al contrario, per un

hotel al di fuori di un network e in periodo di bassa stagione, la frequenza con cui si alimenta il booking sarà alquanto ridotta.

Questo aspetto deve essere considerato con estrema attenzione quando si progetta un sistema di yield management. Se il business si caratterizza per prenotazioni estremamente dinamiche, l'architettura necessaria per gestire il flusso informativo deve essere adeguata, pena il rischio di creare colli di bottiglia che rendono inefficiente l'intero processo. Di contro è anche assurdo ipotizzare soluzioni particolarmente complesse in contesti di ridotte dimensioni.

Sulla base del booking corrente il sistema elabora una **previsione** (*forecasting*) fondata sulla disponibilità delle risorse, sulla possibile evoluzione della domanda per ciascuna classe tariffaria, nonché sui trade-off inerenti alla scelta fra le stesse.

La previsione viene generata a partire dal momento in cui prendono avvio le prenotazioni. Si consideri che l'arco temporale, in alcuni business, può essere alquanto esteso; nel trasporto aereo e nella crocieristica l'apertura del booking può avvenire fino ad un anno prima della partenza. La frequenza nell'aggiornamento è maggiore quanto più ci si avvicina alla data in questione; ad esempio, la revisione può avvenire su base mensile fino a centottanta giorni dal decollo, mentre nelle ultime due settimane la cadenza arriva ad essere addirittura infragiornaliera. I limiti di booking si modificano quindi nel corso del tempo secondo le caratteristiche del settore.

In termini generali gli aggiornamenti possono essere di tre tipi: periodici, basati sugli eventi e

su richiesta.

Gli **aggiornamenti periodici** sono stati testé esemplificati e, come detto, si fondano su revisioni prestabilite a certe cadenze temporali. Essi sono efficaci in contesti caratterizzati da dinamiche sostanzialmente omogenee e da rapporti di causalità abbastanza costanti nel corso del tempo, salvo il manifestarsi di eventi eccezionali. Gli aggiornamenti periodici sono generalmente improntati ad un certo automatismo: il sistema è impostato sulla base di determinati parametri e tutti gli accadimenti sono coordinati con la medesima logica. Si pensi che una compagnia aerea di medie dimensioni che permette la prenotazione fino a 365 giorni di anticipo e che assicura circa seicento voli al giorno, deve gestire (ovvero programmare) una disponibilità annua di oltre due milioni di posti, il cui prezzo varia a seconda dell'ordine e del periodo di prenotazione. Per questa ragione occorre sviluppare un sistema di booking che renda il meccanismo di prenotazione il più standardizzato possibile. Ciò non significa che tutti gli eventi sono affrontati con la stessa logica, ma è necessario che la risposta fornita debba essere ispirata a caratteri di omogeneità prevedendo in anticipo i nessi di causa/effetto. L'uniformità del sistema non deve però scadere nella rigidità; infatti, l'architettura del booking deve essere rivista periodicamente per verificare il mantenimento dei suoi caratteri di efficienza. Occorre dunque stabilire un monitoraggio regolare e, se ricorrono le condizioni, procedere ad una revisione. L'approvazione di tali variazioni deve essere ampiamente condivisa da coloro che sono preposti al controllo dello yield management.

La messa a punto del modello può essere anche temporanea e legata a situazioni contingenti che richiedono logiche e soluzioni differenti rispetto a quelle ordinarie. Si possono così sviluppare due tipologie di aggiornamenti: quelli basati sugli eventi e quelli effettuati su richiesta.

Gli **aggiornamenti basati sugli eventi** si manifestano quando è necessario mettere mano agli automatismi solitamente applicati nella gestione del booking. Questo avviene con una certa frequenza nel settore alberghiero. Negli hotel il sistema è strutturato in modo da fissare i limiti su base periodica; può tuttavia accadere che, in vista di occasioni particolari, si renda necessaria una diversa programmazione. Ad esempio, nell'area di Genova, ad ottobre, in occasione del tradizionale salone nautico, per due settimane si concentra un flusso di centinaia di migliaia di persone fra espositori e visitatori, creando condizioni operative ben diverse da quelle tipiche del trend stagionale.

Gli **aggiornamenti su richiesta** possono essere effettuati in qualunque momento e sono finalizzati a sostenere campagne promozionali o a contrastare la concorrenza. Si tratta di «forzature» temporanee alla normale architettura del booking per introdurre azioni mirate a sfruttare certe potenzialità. Ad esempio, nei periodi di bassa affluenza, gli hotel situati in località turistiche stagionali possono proporre a prezzi allettanti pacchetti *all inclusive*, comprendenti una serie di servizi e soluzioni generalmente costosi. Allo stesso modo, una compagnia di navigazione, nei mesi di basse presenze, può stimolare un certo target di clientela ricorrendo ad offerte più convenienti rispetto a quelle solitamente praticate.

Il passaggio successivo consiste nella **ottimizzazione** dei limiti, tenendo conto delle possibili combinazioni di prodotto/classe tariffaria, delle disponibilità e dei costi variabili legati all'allocazione di ciascuna unità. In tal modo si giunge ad una previsione che contempla un'ampia serie di fattori e correla al suo interno i vari ingredienti che costituiscono un sistema di yield management, pur con i limiti intrinseci ad ogni processo stima. Si tratta, in genere, di una previsione probabilistica fondata su un calcolo medio e sulla deviazione standard di una domanda futura.

Il procedimento permette di determinare in tal modo i **limiti di booking** stimando il trade-off fra l'accettazione di prenotazioni scontate o il mantenimento di maggiori disponibilità di assets per soddisfare esigenze più prossime alla scadenza a condizioni economicamente più vantaggiose. Tali limiti devono essere fissati per ciascuna classe tariffaria e devono essere periodicamente monitorati e rivisti dagli operatori preposti a tale funzione. Ad esempio, Delta Airlines dispone di un gruppo di trenta specialisti dello yield management che svolge in maniera continuativa questo compito ed effettua gli aggiornamenti relativi ad eventi che il sistema non è in grado di prevedere e contemplare.

8. Lo yield management operativo

Lo yield management operativo riguarda la scelta di quali prenotazioni accettare e quali rifiutare. Il sistema deve essere in grado di effettuare un controllo del livello di booking in tempo reale e fornire una risposta basandosi sui

limiti stabiliti a livello tattico.

In questo ambito gioca un ruolo primario il computer reservation system (CRS), ovvero la piattaforma informativa attraverso la quale sono veicolate le informazioni. Esso è tenuto a stabilire quale domanda soddisfare tenendo conto delle disponibilità, della loro articolazione in classi tariffarie e del timing. L'architettura del sistema è estremamente complessa, dal momento che, per consentire questo, deve poter dialogare con i canali distributivi, tenere in memoria decine di milioni di record sulle dinamiche passate e interagire con servizi esterni. Quando il CRS riceve una richiesta (una seduta su un aereo, una camera, una cabina, un'automobile), questa viene associata ad una classe tariffaria; tale associazione è elaborata

sulla base di vari elementi:

- il timing, cioè la maggiore o minore distanza temporale dalla manifestazione dell'evento;
- le caratteristiche intrinseche della domanda, ovvero la presenza di requisiti che permettono di usufruire di migliori condizioni (corporate discount, programmi fedeltà, programmi per frequent flyer, ecc.);
- il canale attraverso cui giunge la richiesta;
- il diverso target di appartenenza in base alla segmentazione (clientela business o leisure, utente singolo o gruppo, ecc.).

Le classi tariffarie sono in genere contraddistinte da lettere e, come visto, il numero complessivo dipende dal tipo di business. Poiché ciascuna di esse ha un limite di booking prefissato, il sistema decide in automatico quali offerte accettare e quali invece rifiutare in funzione del pricing.

Per saperne di più:

M. FAZZINI (2008), *Lo yield management*, Milano, F. Angeli.

