

POLITICHE DI PRICING E MODALITÀ DI BOOKING NEL SISTEMA DI YIELD MANAGEMENT

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

LA RELAZIONE FRA PREZZO E CLASSE TARIFFARIA, SOPRATTUTTO IN SETTORI ALTAMENTE QUALITATIVI E DI SERVIZI ALLA PERSONA, PUÒ ASSUMERE CONTORNI INCERTI E COMPLESSI TALI DA ESSERE DIFFICILMENTE GOVERNATI. LE AZIENDE INTERESSATE DA LOGICHE DI MERCATO FORTEMENTE INFLUENZATE DAL TIMING E DALL'ETERogeneità DEL TARGET DEVONO RIUSCIRE A CAPIRE SE E QUANDO GIOCARE AL RIALZO PIUTTOSTO CHE ACCONTENTARSI DELLE PRIME «VINCITE».

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

1. Premessa

Lo yield management è 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 indifferenziate 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. Da tutto questo consegue che lo yield management può portare significativi contributi grazie alla

capacità di miscelare due ingredienti: le politiche di pricing e le modalità di booking.

2. Il pricing

Per pricing si intende l'insieme di logiche, di analisi e di strumenti che permettono di fissare uno o più prezzi per un prodotto o un servizio; il plurale è d'obbligo, dal momento che, in molte fattispecie non esiste necessariamente un rapporto esclusivo fra un bene e la quantità a cui esso viene scambiato, ma possono manifestarsi molteplici alternative di valore sulla base di due elementi: il target e il timing.

Questo vale non soltanto per i settori cui è applicabile tout court lo yield management, ma in tante altre ipotesi di scambio estremamente

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

variegate. Ad esempio, negli ipermercati i prodotti possono essere offerti ad un prezzo differente rispetto a quello comunemente praticato, in funzione o del timing (i panettoni dopo Natale) o della segmentazione della clientela (possessori di carte fedeltà). Allo stesso modo un concessionario propone un prezzo diverso a seconda che l'acquisto di un'automobile coinvolga o meno la restituzione dell'usato. Tutto ciò non costituisce ovviamente una costante. Vi sono business che sono meno sensibili di altri a politiche di pricing differenziate, come, ad esempio, quello dei beni di lusso.

Ai fini del presente contributo, ci concentreremo esclusivamente sulle decisioni inerenti al pricing e sulle componenti che ne influenzano la determinazione all'interno dei contesti per i quali può essere sviluppato lo yield management, fra cui, principalmente, si ricordano: turistico-ricettivo, crocieristica, trasporto aereo e autonoleggio.

In tutti questi ambiti i prodotti o i servizi vengono offerti a prezzi differenziati in differenti classi tariffarie. Le imprese sono perfettamente consapevoli del range di valori assegnato alle singole classi tariffarie, ma non sempre hanno chiaro se la combinazione offerta è quella che effettivamente massimizza la redditività. È implicito che questo dubbio si può manifestare in ogni momento, atteso che l'architettura di ciascun sistema di yield management tende ad essere piuttosto conservativa; in genere, è preferibile allocare le disponibilità (la seduta di un aereo, la camera di un hotel, la cabina di una nave, ecc.) a prezzi contenuti, piuttosto che rischiare l'invenduto nel

tentativo di ottimizzare il rendimento.

La difficoltà di analisi risiede nel fatto che la relazione fra prezzo e classe tariffaria può assumere contorni incerti e complessi. In termini astratti, se il timing è stato impostato nel modo giusto e se la segmentazione è avvenuta correttamente, ciascun cliente dovrebbe essere immediatamente associato ad un determinato prezzo. Tuttavia, una moltitudine di sconti, ribassi, aggiustamenti dovuti a condizioni o status particolari possono rendere questo processo ben più articolato. Si pensi ad un tour operator che prenota, con tre mesi di anticipo, tutte le cinquanta camere di un hotel per una notte soltanto. In prima battuta il sistema di yield management individua un prezzo tenendo conto del timing (tre mesi di anticipo) e del target (tour operator); in aggiunta, potrebbe essere praticato uno sconto quantità per il fatto che il cliente acquista tutte le disponibilità.

Si crea così un disallineamento fra il *list price*, cioè il prezzo previsto per una determinata classe (tour operator) e il *pocket price*, ovvero la quantità che il cliente effettivamente corrisponde in funzione del timing e del volume: il primo è generico per tutti gli utenti che rispondono a certe caratteristiche; il secondo è specifico e tiene conto delle peculiarità tipiche della singola fattispecie.

Per quanto un sistema di yield management abbia il compito di tenere sotto controllo situazioni di questo tipo e di limitare la discrezionalità del management, è inevitabile che in determinati contesti sia necessario assumere decisioni improntate ad una certa flessibilità.

Ciò si verifica, in particolar modo, nelle realtà di piccola e media dimensione che presentano un potere negoziale ridotto e maggiore sensibilità alla stagionalità: in tali casi la coerenza alle politiche di pricing prestabilite viene sovente a patti con esigenze di carattere contingente. La discrezionalità e la presenza di pocket prices devono comunque essere circoscritte e, nei limiti del possibile, scoraggiate. La duttilità del sistema di yield management risiede nell'offrire molteplici alternative in termini di binomio prezzo/classe tariffarie, ma non nel consentire scelte arbitrarie che di fatto vanificano gli effetti positivi del controllo.

3. Il sistema di pricing

La fissazione dei prezzi è un processo alquanto complesso che coinvolge vari fattori che possono essere così sintetizzati: *a)* la struttura dei costi, *b)* la segmentazione della domanda e *c)* il contesto competitivo.

La **struttura dei costi** rappresenta un parametro discriminante nel sistema decisionale, dal momento che, secondo le più basilari regole economico-aziendali, il prezzo di vendita deve garantire la copertura del costo sostenuto. Ci chiediamo dunque se questo principio debba essere fatto valere per ogni prestazione o se, invece, lo si debba intendere per un insieme più ampio di prestazioni; in altre parole ci domandiamo se la cessione di ciascuna disponibilità (camera, seduta o cabina) sia vincolata al rispetto dell'equilibrio economico o se piuttosto lo sia il complesso delle transazioni effettuate in un determinato arco temporale. In linea di principio l'allocazione del singolo servizio

dovrebbe, di per sé, assicurare un equilibrio in via autonoma, ma questa circostanza non sempre si verifica, a causa di politiche commerciali che contemplano sconti, tariffe agevolate, offerte, ecc. Per questo, solitamente, si considera un insieme più ampio di prestazioni.

Ad esempio, ai fini promozionali, si può tollerare che una parte di sedute su un aereo sia ceduta ad un prezzo inferiore al costo, a patto che il volo, nel suo insieme, sia comunque remunerativo. Ancora, nel trasporto navale (in questo caso non nella crocieristica, ma in un comparto comunque affine), nei periodi di alta ragione le compagnie di navigazione riservano un numero limitato di posti auto a tariffe iperscontate per indurre gli utenti a prenotare per tempo: Ne consegue che la copertura del costo non è un imperativo che vale per ogni singola operazione, ma costituisce una fattispecie che deve essere rispettata in relazione ad un insieme più ampio. Esso può essere rappresentato da un evento (il volo, la crociera) o da un circoscritto lasso temporale (il fine settimana, il «ponte», ecc.). Ciò che conta è che, nel complesso, siano mantenute condizioni di redditività adeguate.

La **segmentazione della domanda** rappresenta un altro parametro utile per la fissazione del prezzo. Lo yield management si basa sull'allocazione dello stesso prodotto o servizio a valori differenziati, in base alla propensione all'acquisto e alla capacità di spesa della clientela. Ciascun utente ha una diversa sensibilità alle varie proposte tariffarie e sceglierà la combinazione pricing/timing che gli è più congeniale. Sulla base di queste premesse, il prezzo assume quasi una valenza «psicologica»

e viene stabilito in funzione delle aspettative e dell'orientamento della domanda. Il rendimento è garantito dalla massimizzazione dei volumi; se ciascun cliente trova il prezzo che lo soddisfa e che lo induce all'acquisto, si ottimizza la remunerazione non per effetto della singola prestazione, ma grazie all'incremento del numero di presenze e servizi erogati.

Infine, occorre considerare il ruolo che assume nell'intero processo decisionale il **contesto competitivo**. Rispetto al passato, nei settori di cui ci occupiamo, i prezzi sono più trasparenti e immediatamente confrontabili. In uno scenario così delineato è sempre più difficile prescindere dal comportamento della concorrenza, dal momento che politiche ingiustificatamente disallineate rispetto alla media di riferimento rischiano di essere penalizzanti. Nel processo di pricing occorre dunque tenere in considerazione le politiche praticate dai competitors e, nel caso si decida di praticare prezzi più elevati, è bene assicurarsi che il cliente percepisca il diverso contenuto della prestazione.

I tre fattori testé presi in esame possono dare luogo a tre differenti approcci di pricing: *a)* basato sui costi (*cost-plus*); *b)* basato sul valore (*value-based*); *c)* basato sul mercato (*market-based*) (Tav. 1).

TAVOLA 1 - *Approcci al pricing*

Approccio	Basato su	Ignora	Promosso da
<i>Cost-plus</i>	Costi	Clientela, concorrenza	Area finanza
<i>Value-based</i>	Clientela	Costi, concorrenza	Area marketing
<i>Market-based</i>	Concorrenza	Costi, clientela	Area commerciale

L'**approccio basato sui costi** rappresenta la metodologia di pricing più immediata e tradizionale. Al fine di garantire l'equilibrio economico, in un'ottica tradizionale, il prezzo deve essere in grado di coprire le spese sostenute e garantire un certo margine. Si tratta, a tutta evidenza, di una soluzione autoreferenziale, che prescinde dall'analisi della propensione al consumo da parte della clientela e delle condizioni praticate dalla concorrenza.

Le difficoltà applicative sono di due tipi: *a)* la determinazione del costo pieno della prestazione e *b)* la quantificazione del *mark-up*, ovvero del margine atteso dalla vendita del prodotto.

Con riferimento alla determinazione del costo pieno occorre disporre di un adeguato sistema contabilità direzionale in grado di determinare i costi diretti ed allocare quelli indiretti sulle varie tipologie di servizi e prodotti offerti. In alcuni casi, il calcolo è abbastanza standardizzabile, mentre, in altri, è reso complesso dalla quasi unicità della prestazione.

La seconda difficoltà applicativa dell'approccio basato sui costi è rappresentata dalla quantificazione del mark-up, ovvero del margine atteso per la prestazione del servizio. In linea di massima, la remunerazione è un concetto relativo e dipende dalla propensione al rischio, dal livello di capitale investito, dalle caratteristiche del business, dalla stagionalità, ecc. A rendere il procedimento di calcolo ancora più complesso è la presenza di molteplici classi tariffarie che impongono una quantificazione ad hoc in funzione del timing. Apparentemente tale criterio è ispirato a ragioni di prudenza, in quanto la copertura dei costi rappresenta una condizione basilare per l'economico svolgersi delle dinamiche imprenditoriali. Tuttavia, la mancanza di riferimenti alle condizioni di mercato e alle politiche praticate dalla concorrenza rende questa metodologia poco significativa in contesti altamente competitivi e in presenza di aziende con differenti strutture dei costi.

L'approccio basato sulla clientela rappresenta un'alternativa di pricing volta a cogliere le opportunità legate alla targettizzazione della domanda. Obiettivo di tale metodologia è quello di identificare prezzi differenziati in funzione del timing, che siano in grado di rispondere alle aspettative, alle necessità e alla propensione al consumo dell'utenza.

In realtà non esistono metodi in grado di prevedere in modo attendibile l'effettiva corrispondenza fra prezzo praticato e disponibilità all'acquisto, dal momento che *a)* sul mercato sono presenti più alternative e *b)* possono subentrare fattori non ponderabili, quali gli orientamenti estetici, convinzioni, gusti

che variano da cliente a cliente.

Quanto al primo aspetto, è evidente che se vi fosse un regime di monopolio, sarebbe possibile accertare quale valore ciascun utente riconosce al prodotto e conseguentemente formulare il prezzo che massimizzi la remunerazione. I settori esaminati, nella realtà, sono caratterizzati da una certa concorrenza (molto ampia in quello alberghiero, più moderata nel trasporto aereo, nell'autonoleggio e nella crocieristica) che limita fortemente la possibilità di ottimizzare il rendimento. Poiché i processi di segmentazione della domanda da parte dei vari operatori non differiscono in modo sensibile, accade che le offerte tendano ad essere abbastanza omogenee; per conquistare il cliente è dunque necessario praticare condizioni al di sotto del livello di ottimizzazione. Quanto "al di sotto" dipende dalla struttura dei costi (si rimanda al precedente approccio) e dalle decisioni dei competitors (si veda il successivo basato sul mercato). Ne consegue che l'opzione di pricing in questione è praticabile nella misura in cui si riesca ad interpretare correttamente le aspettative dell'utenza e a realizzare un equilibrato trade-off tra domanda e offerta.

A complicare ulteriormente la questione subentrano fattori che nessun sistema di pricing è in grado di ponderare. Al di là del prezzo, il cliente prende in esame altre variabili che dipendono dalle proprie preferenze, siano esse estetiche, etiche o di altra natura. Ad esempio, nella prenotazione di una camera d'albergo, la clientela, se può scegliere fra più soluzioni simili ed accettabili in termini di potenziale di spesa, effettua la selezione in funzione di un orientamento personale che esula da qualunque

modello di analisi.

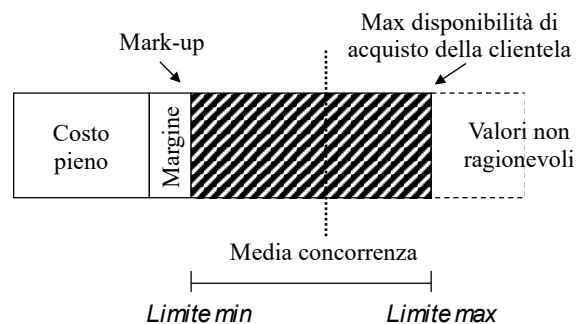
L'**approccio basato sul mercato** consiste nell'assumere decisioni sul pricing tenendo conto delle condizioni offerte dalla concorrenza. Questa logica trova applicazione principalmente in due casi: in presenza di operatori di minore dimensione che adeguano i propri prezzi rispetto a quelli di un leader di riferimento, oppure in un mercato fortemente frammentato nel quale si instaura un controllo reciproco.

I **tre approcci appena descritti** sintetizzano le logiche che ispirano il processo di formazione dei prezzi. A questo riguardo, è opportuno evidenziare che tale ripartizione è funzionale soltanto ad evidenziare gli elementi distintivi che caratterizzano ciascuna metodologia. Nella realtà, i tre approcci non si pongono come alternativi, ma forniscono una diversa chiave di lettura che contribuisce a definire i prezzi sulla base di più variabili. È evidente che la prima condizione da rispettare sia la copertura dei costi. Una volta che essa è assicurata per ciascuna delle classi tariffarie (pur se se con diversa marginalità), occorre effettuare un raffronto con i fattori esterni, ovvero con la disponibilità all'acquisto da parte del cliente e con il comportamento della concorrenza. In altre parole, soddisfatto l'equilibrio economico, è necessario accertarsi che i prezzi siano in linea rispetto alle potenzialità del target di riferimento e a quelli praticati dai competitors. Questo non significa che nelle decisioni di pricing debba essere accettato un comportamento adattivo alle condizioni esogene, ma che le scelte siano sviluppate tenendo conto dei presupposti di mercato e dei vincoli di ordine contingente.

4. I limiti ragionevoli di pricing

La formazione dei prezzi non è un processo agevolmente astrabile in linea teorica, dal momento che riflette una serie di circostanze interne all'azienda che assumono spesso connotati alquanto complessi. Sulla base delle considerazioni svolte nel precedente paragrafo a proposito dei tre approcci, si possono identificare soglie di valori minimi e massimi che compongono il range all'interno del quale il prezzo può subire oscillazioni. Così facendo si tenta di definire un insieme di valori ragionevoli, che possono essere associati al servizio erogato in funzione del timing di prenotazione (Tav. 2).

TAVOLA 2 - *Limiti ragionevoli del pricing*



Il limite inferiore è rappresentato dalla soglia che garantisce la copertura del costo pieno e un'adeguata seppur minima remunerazione (mark-up). Per quanto l'approccio basato sul costo rappresenti, come detto, un parametro limitativo, non toglie che il soddisfacimento dell'equilibrio economico debba essere

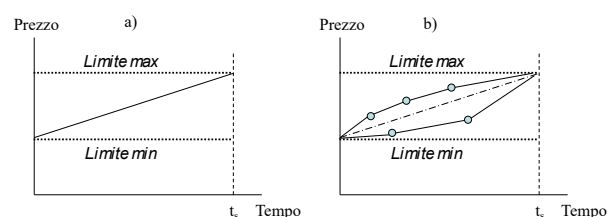
considerato comunque una condizione necessaria. L'entità del margine minimo dipende da fattori contingenti quali il tipo di business, il capitale investito, l'orientamento al rischio, ecc.

Il limite superiore è invece costituito dalla massima disponibilità all'acquisto da parte della clientela. Per quanto la segmentazione sia un procedimento complesso e la stima sia foriera di possibili errori e semplificazioni, cionondimeno occorre stabilire quale sia il prezzo massimo che la domanda è disposta a corrispondere per ottenere il servizio. A tal fine possono essere utili informazioni sulle dinamiche storiche; verificando le più elevate offerte rimaste invase, si può tentare di ricostruire una soglia oltre la quale l'utente non acconsente a pagare quanto richiesto. Si tratta di un tentativo empirico che dovrebbe essere periodicamente ripetuto, in quanto nel tempo possono modificarsi alcune condizioni.

Il prezzo praticato dai concorrenti, se è stato accuratamente selezionato, dovrebbe rappresentare un valore intermedio tra i due estremi. Data un'offerta omogenea, infatti, le soglie minime (struttura dei costi) e massime (target di clientela di riferimento) tendono ad essere simili; ne consegue che il prezzo mediamente offerto da aziende operanti nello stesso contesto e con caratteristiche analoghe oscilla nel medesimo range. Se il prezzo medio dei competitors è vicino al limite minimo, significa che viene offerto un servizio con maggior valore aggiunto e che pertanto la clientela, riconoscendolo, è disposta a corrispondere un importo superiore a quello di mercato.

Il pricing risente in modo marcato anche della variabile temporale. In via semplicistica, un sistema di yield management è strutturato in modo tale che il prezzo aumenti al progressivo avvicinarsi alla data di manifestazione dell'evento; la progressione con cui esso si incrementa dipende dalla stagione, dalle caratteristiche specifiche della prestazione, dal livello di privilegi associati, ecc. e varia da un periodo all'altro per effetto delle variabili contemplate dal sistema di booking.

TAVOLA 3 - Correlazione tra prezzo e tempo



Nella Tavola 3 (a) è espressa la correlazione teorica fra prezzi e tempo: dal momento iniziale fino a quello della scadenza t_s , il livello di prezzo si incrementa dal limite inferiore a quello superiore secondo una progressione lineare. Si tratta di una rappresentazione teorica perché in realtà il percorso non segue un andamento rettilineo, dal momento che i fattori esogeni ed endogeni possono imporre sterzate più o meno brusche, a seconda dell'andamento delle prenotazioni. Inoltre, il prezzo iniziale e quello finale non corrispondono necessariamente ai limiti minimi e massimi di riferimento.

In Tavola 3 (b) è invece proposto un diagramma in cui sono rappresentate due possibili evoluzioni dei prezzi rispetto alla retta teorica. Nella parte superiore è riportata la dinamica in una fase di alta stagionalità: i prezzi offerti sono mediamente più elevati rispetto a quelli medi dei competitors e l'andamento presenta un'escalation discontinua. Ciò significa che, pur nel rispetto dei limiti fissati, si persegue una politica di pricing più aggressiva volta ad ottimizzare la redditività. Come si coglie anche graficamente, tutto il trend avviene in un intorno più prossimo al limite massimo.

Nella parte inferiore è tracciato lo sviluppo del livello dei prezzi in un periodo di bassa stagione. In questo caso l'incremento avviene a valori più contenuti (vicini cioè al limite minimo), segno che la tattica è quella di garantire un certo tasso di occupazione facendo leva su condizioni più appetibili.

È intuibile come tutto questo tenda a complicare ulteriormente il processo di pricing: non si deve considerare soltanto una soglia inferiore o superiore di prezzo, ma anche fissare dei paletti che costringano il trend evolutivo nell'ambito di percorso ragionevole ed equilibrato.

Si tratta dunque di stabilire fino a che punto le oscillazioni di prezzo possono deviare da un percorso di crescita progressivo, idealmente rappresentato dalla retta che congiunge la soglia inferiore a quella superiore. In linea di principio, la maggiore vicinanza a tale retta garantisce uniformità e omogeneità al processo di formazione dei prezzi nel corso del tempo. È bene precisare che non si tratta di una regola che vale in assoluto, ma che si adatta soprattutto

a contesti caratterizzati da una certa stabilità; ambiti competitivi particolarmente turbolenti richiedono infatti decisioni di pricing che rispondono ad esigenze di ordine contingente e quindi più svincolate da modelli di crescita ideali.

In termini generali, la redditività è garantita da prezzi che si trovano nell'intorno superiore alla linea di riferimento o nell'immediato limite inferiore. È poi compito del management preposto al controllo di gestione accertare come statisticamente si manifesta il posizionamento dei prezzi nel diagramma.

A seconda dei casi, possono configurarsi differenti opzioni. Se vi è una tendenza di accumulo di prezzi nell'intorno inferiore, soprattutto nel periodo temporale più distante dalla scadenza, è probabilmente il caso di ridurre il limite superiore o accorciare la finestra aperta per il booking. Analogamente, se si manifesta una concentrazione di prezzi nell'intorno superiore, possono esserci buone chances per innalzare la soglia massima. Naturalmente ogni caso deve essere vagliato concretamente a livello operativo.

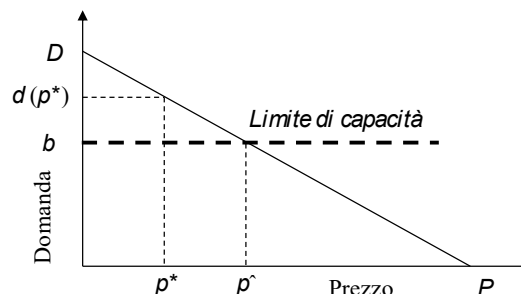
Un buon modo per determinare l'ampiezza e l'inclinazione del «corridoio», almeno nella fase di implementazione, può consistere nel calcolare la correlazione lineare (R^2) fra i prezzi e i periodi temporali relativi alle dinamiche storiche. In tal modo si può evidenziare la dispersione rispetto alla retta di riferimento e stabilire un intorno superiore e inferiore in prossimità delle più elevate concentrazioni; la scelta del prezzo in rapporto al timing diviene così circoscritta ad un range di valori abbastanza limitato.

5. La differenziazione di pricing

L'articolazione in classi tariffarie impone l'identificazione di più prezzi da associare a ciascuna di esse, così da rispondere alle diverse aspettative della clientela e allo stesso tempo massimizzare la redditività complessiva. In quest'ottica, la differenziazione di prezzo costituisce un passaggio obbligato per cogliere le opportunità offerte dal mercato, soprattutto in contesti in cui la disponibilità di risorse è limitata.

Per inquadrare meglio i termini della questione, possiamo sviluppare il ragionamento avvalendosi di un semplice esempio. Si supponga che un hotel disponga di 100 camere, la cui allocazione è soggetta a due vincoli: il costo pieno di 50 euro stabilisce la soglia minima di prezzo e la disponibilità totale di 100 camere definisce la massima domanda che può essere soddisfatta. All'interno di questi vincoli è possibile identificare la migliore combinazione per garantire la redditività ottimale. Per verificare il beneficio legato alla differenziazione di prezzo si deve confrontare il rendimento complessivo che si ottiene dall'applicazione di un prezzo univoco con quello che si realizza invece qualora si opti per una segmentazione (Tav. 4).

TAVOLA 4 - Differenziazione di prezzo in funzione della domanda



In linea di massima laddove si utilizzi un unico valore di riferimento si deve decidere a quale tipologia di clientela rivolgersi tenendo conto delle caratteristiche del business; nell'ipotesi in esame, si supponga che il target-obiettivo sia rappresentato da un'utenza con una capacità di spesa oscillante fra i 60 e gli 80 euro. Come si evince dal diagramma, la domanda complessiva ammonta a 70 unità.

Se invece si decide per una segmentazione, si possono adottare prezzi differenziati per i diversi tipi di domanda. Si ipotizzi che, sulla base della targettizzazione della clientela e delle stime effettuate, siano identificati due segmenti:

- il segmento «A», composto dai clienti con un potenziale di spesa nel range 60-80 euro;
- il segmento «B», formato da clienti con un potenziale di spesa nel range 50-60 euro.

Il segmento «A» contiene la domanda con maggiore disponibilità all'acquisto, mentre quello «B» la domanda con minori possibilità. Come si osserva in Tav. 4, nella fattispecie la domanda aumenta se sono poste in offerta alcune camere per la clientela con una capacità di spesa più modesta. È interessante ora osservare qual è la differenza a livello di redditività utilizzando prezzi differenziati invece

che un importo unico indifferenziato.

Per far questo, possiamo determinare gli effetti della segmentazione ricorrendo ad alcuni semplici calcoli (Tav. 5).

TAVOLA 5 - Effetti della segmentazione

	I ipotesi 1	I ipotesi 2		Variazione	
	Non segmentato	Segmento A	Segmento B Totale A+B		
Prezzo medio	65	70	55	63	-3,85%
Domanda	70	70	30	100	42,86%
Ricavi	4.550	4.900	1.650	6.550	43,96%
Contribuzione lorda	1.050	1.400	150	1.550	47,62%

Supponiamo che il prezzo medio per camera nell'ipotesi 1 (non segmentato) sia di 65 euro; esso è superiore medio dell'ipotesi 2 (segmentato), che è pari a 63 euro (media fra 70 euro e 63 euro). Nella ipotesi 2, infatti, rivolgendosi ad una clientela con minore propensione alla spesa, si riduce il valore a cui mediamente è allocata la risorsa; ad un minore prezzo medio, tuttavia, corrisponde una più elevata redditività grazie ad un incremento della domanda. La migliore targettizzazione permette dunque di entrare in contatto con un'utenza che altrimenti non sarebbe stata soddisfatta.

I risultati sono evidenti sia a livello di ricavo (ottenuto moltiplicando il prezzo medio per il numero di camere vendute) che di contribuzione lorda (determinata moltiplicando il margine lordo per il numero di camere).

Come evidenziato anche dalla variazione espressa in termini percentuali, una segmentazione porta ad un aumento

complessivo della redditività di quasi il 50%.

L'esempio proposto, per quanto efficace, presenta comunque alcune semplificazioni, come, ad esempio, la presenza di due soli classi tariffarie, che nella realtà possono essere assai più numerose. Il range di oscillazione di prezzo al loro interno, inoltre, deve essere abbastanza contenuto, così da poter calibrare in maniera adeguata le varie alternative.

Le combinazioni che possono prendere forma utilizzando più classi sono estremamente numerose; per questa ragione occorre individuare la **segmentazione ottimale**, ovvero quella che massimizza la redditività. Per far questo occorre che il management sia capace a) di individuare gruppi di clienti che abbiano una differente propensione all'acquisto; b) identificare prezzi indipendenti per ciascuno dei due gruppi. In altre parole, è necessario trovare un livello di disponibilità all'acquisto ottimale v per ogni segmento. Dato un prezzo $p_A \geq v$ e un $v \geq p_B \geq 0$, possiamo definire, per ciascuna v , una curva di risposta al prezzo $d_A(p_A; v)$ per il segmento «A» con maggiore disponibilità all'acquisto e una $d_B(p_B; v)$ per il segmento «B». Il problema consiste nel definire il valore di v che massimizza:

$$m^*(v) = \max_{P_A, P_B} = [(P_A - c)d_A(P_A; v) + (P_B - c)d_B(P_B; v)]$$

dove c rappresenta il costo da sostenere per l'erogazione del servizio (nell'esempio 50 euro). A tal fine possiamo costruire una tabella (Tav. 6) nella quale, sulla base dei dati in precedenza utilizzati, siano contemplate le diverse alternative.

TAVOLA 6 - La scelta della segmentazione ottimale

Segmento A			Segmento B			$m^*(v)$
$p_A(v)$	$d_A(p_A; v)$	m_A	$p_B(v)$	$d_B(p_B; v)$	m_B	
€60,00	70	€700,00	€50,00	30	€0,00	€700,00
€62,00	63	€756,00	€51,00	27	€27,00	€783,00
€64,00	56	€784,00	€52,00	24	€48,00	€832,00
€66,00	49	€784,00	€53,00	21	€63,00	€847,00
€68,00	42	€756,00	€54,00	18	€72,00	€828,00
€70,00	35	€700,00	€55,00	15	€75,00	€775,00
€72,00	28	€616,00	€56,00	12	€72,00	€688,00
€74,00	21	€504,00	€57,00	9	€63,00	€567,00
€76,00	14	€364,00	€58,00	6	€48,00	€412,00
€78,00	7	€196,00	€59,00	3	€27,00	€223,00
€80,00	0	€0,00	€60,00	0	€0,00	€0,00

In linea teorica la soluzione migliore sarebbe quella di allocare tutte le camere al prezzo massimo per ciascun segmento, ma evidentemente questo non è possibile. Nella prima colonna di ogni segmento sono identificati i possibili prezzi che, nel range 60-80 euro e 50-60 euro, un potenziale cliente potrebbe essere disposto a corrispondere. Nella colonna seguente è indicato il livello di domanda associato $d_i(p_i; v)$; trattandosi di una semplice simulazione, quest'ultimo è stato determinato in modo arbitrario. Il termine m_i rappresenta il rendimento ed è stato calcolato come descritto nella formula al netto del costo c di ciascuna camera (50 euro); $m^*(v)$, infine, costituisce il rendimento complessivo dei due segmenti. Come si può osservare, il rendimento massimo (yield) di 847 euro per notte lo si ottiene allocando 49 camere ad un prezzo di 66 euro e 21 camere ad un prezzo di 53 euro.

6. Il controllo dei limiti di booking

Il booking riguarda le logiche e i meccanismi attraverso cui avviene l'allocazione delle risorse disponibili, ovvero la vendita della stessa unità a due o più prezzi differenziati; ciò si concretizza determinando quante unità rendere disponibili a prezzi più contenuti e quante a valori più elevati e soprattutto con quale timing metterle sul mercato.

Esso interessa dunque le decisioni inerenti all'apertura e alla chiusura delle classi tariffarie. Lo yield management, a livello operativo, ha il compito di rifiutare o accettare una prenotazione, una volta che essa è associata ad una determinata classe tariffaria. Il compito principale è dunque fare in modo che tale assegnazione rispetti i limiti di booking prestabiliti.

Una soluzione può essere rappresentata dall'*allotment*; esso consiste nel ripartire le unità fruibili in differenti blocchi e mettere ciascuno di essi in relazione ad una classe tariffaria. In tal modo, quando perviene una prenotazione, se il blocco contiene disponibilità, essa viene accettata fino al raggiungimento del limite massimo previsto. Tale procedura sconta però un limite non trascurabile: operando sulla base di blocchi rigidi, il sistema potrebbe respingere una richiesta con tariffa elevata perché quell'insieme ha raggiunto la capienza prestabilita e al contempo accoglierne una a tariffa bassa, in quanto le unità ad essa associate non sono state ancora tutte vendute. Ciò snatura le finalità dello yield management o non contribuisce certo ad ottimizzare il rendimento.

Si è così sviluppato un approccio ispirato ad una maggiore flessibilità e che permette di superare gli inconvenienti tipici dell'allotment. Esso prende il nome di *nesting*, un'espressione difficilmente traducibile che, in senso letterario, significa «annidaggio». Il sistema è strutturato in modo che i posti disponibili nella classe più elevata includano anche quelli delle classi inferiori, sicché la richiesta di una tariffa più alta non possa mai essere rifiutata fintanto che vi siano posti disponibili.

A titolo esemplificativo, si supponga che una compagnia aerea preveda due sole classi: «Y» a tariffa piena ma senza restrizioni in termini di *rescheduling* e cancellazioni ed una «V», di natura promozionale, con forti limitazioni a tutte queste facoltà. In tal caso, se per ipotesi i posti totali sono pari a 100, solo una parte di essi è associata alla tariffa «V» (ad esempio 40), mentre la totalità (40 più 60) alla tariffa «Y». Ne consegue che, finché è possibile, è preferibile vendere il posto alla tariffa massima «Y», con la consapevolezza che al massimo 40 sedute sono «sacrificabili» a fini promozionali.

Il concetto applicato, nella fattispecie, è quello di ricavo marginale atteso delle unità incrementalmente rese disponibili per ciascuna classe successiva. A tal fine viene stabilito un livello di protezione per le varie classi, dalla più elevata alla più bassa.

Data una previsione di domanda per ciascuna classe, espressa sotto forma di deviazione standard, il ricavo marginale atteso è pari al prodotto fra la tariffa media di una certa classe e la probabilità che la domanda per un'unità incrementale si materializzi concretamente. Il limite di prenotazione viene quindi determinato

come il totale della capacità disponibile rimanente, meno il numero di unità riservato per tutte le classi a tariffa più elevata. Tale limite è determinato a livello tattico e trasmesso al CRS (Computer Reservation System).

In termini formali, se definiamo b_i il limite di booking per la classe i , si instaura la seguente relazione:

$$b_1 \geq b_2 \geq b_3 \geq \dots \geq b_n$$

In ogni momento, pertanto, ogni classe può usufruire di tutte le unità disponibili in quelle inferiori; questo scongiura la possibilità di accettare una prenotazione con una tariffa bassa rifiutando al contempo una a tariffa più elevata.

Il nesting può essere espresso anche sotto forma di livelli di protezione; tale livello, per ogni classe i , è pari al numero di unità disponibili nella classe stessa e in quelle superiori. Se definiamo y_j il livello di protezione per le classi $y = 1, 2, 3, \dots, n-1$ la relazione fra questo e il limite di booking è la seguente:

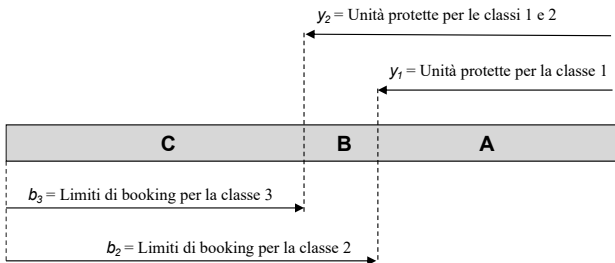
$$y_j = b_1 - b_{j+1}$$

con $y_n = b_1$; da ciò risulta chiaro che il livello di protezione decresce per le classi a tariffa più alta:

$$0 \leq y_1 \leq y_2 \leq \dots \leq y_{n-1}$$

Tale fatto è ancora più evidente se ricorriamo ad una semplice rappresentazione grafica (Tav. 7).

TAVOLA 7 - Limiti di booking e livelli di protezione



Si ipotizzi la presenza di tre classi: la «1» è la più elevata in termini tariffari e la «3» la più bassa.

Il segmento «A» è riservato in via esclusiva alle unità y_1 destinate alla classe «1». Il segmento «B» è assegnato tanto alle unità y_1 della classe «1» che a quelle y_2 della classe «2»; in tal modo, se giunge una richiesta di prenotazione associata alla classe tariffaria più elevata, cioè y_1 , e non vi sono nel segmento «A» unità disponibili, la domanda non è rifiutata: semplicemente si utilizza un'unità del segmento «B». Si evita così che essa sia respinta, garantendo un più elevato rendimento nell'allocazione delle disponibilità.

Si evita così che essa sia respinta, garantendo un più elevato rendimento nell'allocazione delle disponibilità.

Naturalmente non può accadere l'inverso. Se i segmenti «B» e «C» sono entrambi occupati e perviene una richiesta per la classe y_2 , questa non può essere accolta nel segmento «A» in quanto è fissato un limite di booking b_2 . Tale limite potrebbe essere eventualmente rimosso in prossimità della scadenza, quando vi è una ragionevole certezza che non perverranno

domande per la classe a tariffa più elevata y_1 .

In altre parole, ad esempio, se poco prima del decollo il segmento «A» è quasi vuoto a fronte dei restanti due completamente riservati e giungono richieste associate alla classe y_2 , conviene togliere il limite e incrementare il load factor dell'aereo: si garantisce così non la massimizzazione del rendimento, ma certamente un rendimento più elevato di quello che si realizzerebbe mantenendo il limite di booking.

Il procedimento si concretizza dunque in un booking dinamico, che viene comunemente definito *dynamic nested booking control*. Un semplice esempio può chiarirne l'applicazione pratica.

Si supponga che un hotel abbia 100 camere divise in cinque classi tariffarie con limiti di

Tempo	Limiti di booking (b)					Livello protezione (y)					Richiesta	Esito
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1	100	75	22	8	0	25	78	92	100	100	4 camere classe 2	Accettata
2	96	71	18	4	0	25	78	92	96	96	2 camere classe 2	Accettata
3	94	69	16	2	0	25	78	92	94	94	3 camere classe 4	Rifiutata
4	94	69	16	2	0	25	78	92	94	94	8 camere classe 3	Accettata
5	86	61	8	0	0	25	78	86	86	86	10 camere classe 2	Accettata
6	76	51	0	0	0	25	76	76	76	76	6 camere classe 1	Accettata
7	70	45	0	0	0	25	70	70	70	70

booking (b_1, b_2, b_3, b_4, b_5) = (100, 75, 22, 8, 0); la quinta classe si intende chiusa, nel senso che per

essa non è accettata alcuna prenotazione. I livelli di protezione sono calcolati grazie alla precedente equazione: $(y_1, y_2, y_3, y_4, y_5) = (25, 78, 92, 100, 100)$ e lo schema di calcolo complessivo è evidenziato in Tavola a centro pagina.

Nel momento 1 giunge una richiesta di 4 camere nella classe «2»; essendovene disponibili 75, essa può essere accettata. Conseguentemente le camere libere si riducono di 4 unità per tutte le classi, come si osserva nella seconda riga. La

diminuzione nel limite di booking, però, non si riflette in modo uniforme sui livelli di protezione. Le classi a tariffa più elevata, infatti, non subiscono alcuna variazione; le 4 camere destinate alla classe «2» non comportano minori disponibilità per tale classe, ma riducono la possibilità di sfruttare quelle delle classi inferiori: in pratica, sono sacrificate quattro camere assegnate alla classe «4».

Nel momento 2 perviene la richiesta di 2 camere nella classe «2»; anche in questo caso, essendovi capienza, essa è accettata. Come si osserva nel terzo rigo, ciò riduce di due unità i limiti di booking e influisce sul livello di protezione della classe a tariffa più bassa.

Nel momento 4 la richiesta di 3 camere nella classe «4» deve essere rifiutata, dal momento che vi sono solo due posti disponibili. Pertanto al quarto rigo non subentrano modificazioni.

Si noti che, man mano che si sviluppano le ipotesi successive, la classe «1» continua a mantenere il suo livello di protezione di 25 unità, sacrificando progressivamente quelle delle classi inferiori. Tutto il meccanismo si basa sul presupposto che gli utenti che prenotano con un timing più prossimo alla scadenza dell'evento sono meno sensibili al prezzo e che pertanto sono disposti ad accettare tariffe più elevate. L'esempio in questione non riporta eventuali cancellazioni, che pure hanno un'incidenza talvolta rilevante, soprattutto nel settore del trasporto aereo e in quello alberghiero. Allorché esse si manifestano, occorre rendere disponibili le unità restituite incrementando i limiti di booking e aggiornando i livelli di protezione.

Quanto descritto costituisce una *guideline* di

riferimento cui attenersi nel coordinamento delle dinamiche del booking; è evidente che concretamente essa può essere ben più articolata in funzione del grado di complessità.

7. L'overbooking

L'overbooking consiste nel vendere un numero di risorse superiore a quelle disponibili, al fine di proteggersi da eventuali no-show o cancellazioni e massimizzare la redditività. Tale pratica assume una valenza differente a seconda della tipologia di business.

Nel settore alberghiero un no-show o una cancellazione producono effetti sostanzialmente simili; se la prenotazione è avvenuta con una carta di credito a garanzia, nei limiti imposti dalla policy aziendale (che deve essere esplicitata), è possibile effettuare un charge di un certo importo; solitamente la struttura ricettiva prevede un addebito per un ammontare pari a una o due notti ed è evidente che, per prenotazioni di più lunga durata, la cifra non copre il valore complessivo che sarebbe stato ottenuto dall'intera permanenza. Analoghe considerazioni possono essere applicate, mutatis mutandis, al settore dell'autonoleggio.

Nel trasporto aereo o nella crocieristica il pagamento da parte del cliente avviene integralmente in una fase antecedente all'erogazione del servizio e per tale ragione la perdita è limitata solo dalle condizioni e dai privilegi associati alla classe tariffaria applicata. In generale con il no-show l'utente perde ogni diritto ad un rimborso e la risorsa, per quanto non sfruttata, risulta essere stata comunque

allocata nella sua interezza.

Fattispecie un po' differente è rappresentata dalla cancellazione. Un passeggero in possesso di un biglietto aereo di classe elevata che incorpora il diritto ad annullare la prenotazione (per il quale è stato pagato un prezzo più elevato), si vedrà restituito l'importo o riceverà la possibilità di effettuare un rescheduling su un altro volo. Il cliente che invece appartiene ad una classe inferiore, se rinuncia al servizio, di fatto non può vedersi accreditata la cifra corrisposta sotto nessuna forma ed essa è da considerarsi persa. In buona sostanza, il maggior prezzo associato alle più alte classi tariffarie include una sorta di assicurazione contro eventuali cancellazioni: detta in altre parole, le compagnie aeree si fanno pagare il diritto di modificare lo scheduling. Maggiore è il prezzo corrisposto, più è possibile estendere tale diritto a date prossime alla partenza.

Gli effetti che si producono sulla redditività sono dunque i seguenti: in caso di a) no-show o b) cancellazione da parte di un passeggero con classe tariffaria che non consente di effettuare variazioni, non vi è alcuna conseguenza sul piano economico poiché il posto è comunque stato venduto; in caso di cancellazione effettuata da un passeggero in possesso del diritto di apportare variazione al proprio scheduling, a seconda della classe si registra una perdita sul volo prenotato. L'overbooking permette di ottimizzare il rendimento in entrambe le casistiche: nella prima fattispecie consente di vendere due volte la stessa seduta, mentre nella seconda di compensare integralmente o parzialmente la perdita subita. Ogni realtà sviluppa nel tempo proprie politiche di overbooking, sia in funzione dei livelli di redditività attesi, sia in considerazione del potenziale danno di immagine che l'eccessiva reiterazione di tali pratiche può provocare.

Per saperne di più:

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

