



Economia Aziendale Online
Business and Management Sciences
International Quarterly Review

*Yield management e risultati aziendali
nelle imprese dell'ospitalità*

Patrizia Modica, Cristina Landis, Aldo Pavan

Pavia, March 2011

N. 1/2011

www.ea2000.it

www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

Electronic ISSN 2038-5498

Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.

Yield management e risultati aziendali nelle imprese dell'ospitalità

Patrizia Modica, Cristina Landis, Aldo Pavan*

Abstract

This study considers the managerial method of yield management or revenue management and its effectiveness in the context of the hospitality industry. Yield management maximizes revenues or profits selling hotel rooms, restaurant seats, conference spaces, etc., through the management of price, time, demand and capacity. The potential of yield management in improving performance is evaluated through a case study – a city hotel located in Cagliari. A number of factors may influence this performance, including quality of services, customer care, the hotel website, and revenue management.

Il presente lavoro considera il sistema manageriale dello *yield* o *revenue management* e valuta la sua efficacia nelle imprese dell'ospitalità. Lo strumento permette di massimizzare i ricavi o i profitti aziendali ottenuti dalla vendita di camere d'albergo, di tavoli al ristorante, di spazi per le conferenze, ecc., gestendo congiuntamente i prezzi, il tempo, la domanda della clientela e le unità di inventario. Le potenzialità possedute dallo *yield management* per contribuire al miglioramento della performance aziendale sono valutate tramite l'analisi di un caso di studio – un hotel di città localizzato a Cagliari. Numerosi fattori sono in grado di influenzare la performance dell'hotel, tra i quali: la qualità del servizio, la customer care, il sito web dell'albergo e il revenue management.

Keywords: yield management, imprese dell'ospitalità, politiche di prezzo, redditività aziendale.

1 – Introduzione

La gestione delle imprese dell'ospitalità è caratterizzata da elevata complessità, determinata da una capacità produttiva, espressa in termini di numero di camere, coperti, posti, che si presenta rigida nel breve periodo e per questo non adattabile a una domanda variabile, instabile e diversificata (Liberatore, 1993; Madonna, 2001; Modica, 2004; Rispoli *et al.*, 1996; Ricci *et al.*, 2007; Salvioni, 1988; Walker, 2004). Le compagnie aeree, le imprese alberghiere, crocieristi-

che, della ristorazione, ecc. offrono un servizio immateriale, non immagazzinabile ed estremamente deperibile, il cui consumo deve avvenire simultaneamente alla produzione e per la cui fornitura è necessaria la presenza costante di risorse umane. Gli aspetti descritti si riflettono sia sulla struttura dei costi, in prevalenza fissi, sia sulla capacità di ottenere dei ricavi remunerativi e conseguentemente un profitto (Ferrero, 1952). Nei contesti aziendali sopra indicati, caratterizzati da elevati costi fissi e offerta limitata a elevata deperibilità, è importante e altresì opportuno rivolgere l'attenzione alla gestione dei ricavi (Liberatore, 2001; Capocchi, 2008; Modica, 2008) in modo da poter fa-

Patrizia Modica

Università degli Studi di Cagliari, Dipartimento di Scienze Economiche e Commerciali

Viale S. Ignazio 17, 09123, Cagliari

Email: modica@unica.it

Cristina Landis

Università degli Studi di Cagliari, Scuola di Dottorato in Economia e Gestione Aziendale

Viale S. Ignazio 17, 09123, Cagliari

Email: crilandis@unica.it

Aldo Pavan

Università degli Studi di Cagliari, Dipartimento di Scienze Economiche e Commerciali

Viale S. Ignazio 17, 09123, Cagliari

Email: apavan@unica.it

* L'articolo costituisce il risultato del lavoro comune degli autori; in termini più specifici, il paragrafo 1 è di Aldo Pavan, i paragrafi 2 e 4 sono di Patrizia Modica, i paragrafi 3, 3.1 e 3.2 sono di Cristina Landis.

vorire il raggiungimento e il mantenimento di condizioni di equilibrio della gestione.

Lo *yield management* (YM) o *revenue management* è un sistema manageriale innovativo orientato alla gestione dei ricavi, complementare al sistema di gestione dei costi.

Questo approccio strategico sviluppato negli anni 80 nel settore del trasporto aereo, tramite la combinazione di domanda e offerta, riesce a massimizzare i ricavi e i profitti derivanti dalla vendita di uno stock di prodotti limitato e deperibile. L'adozione delle tecniche di *yield management* consente di vendere *il servizio giusto, al prezzo giusto, al cliente giusto, nel momento giusto e al posto giusto* (Kimes, 1989), utilizzando politiche di prezzo basate sul livello di domanda previsto.

I clienti sensibili al prezzo possono ottenere i servizi desiderati a prezzi ridotti sfruttando la capacità produttiva allestita nei momenti in cui la domanda si presenta più bassa, liberando, in questo modo, la disponibilità dei servizi per i clienti che possono pagare le tariffe più elevate (Anderson *et al.*, 2007; Godwin *et al.*, 2000; Reece *et al.*, 2000).

Lo studio si propone di analizzare e valutare il contributo del *revenue management* per il miglioramento dei risultati aziendali nelle imprese dell'ospitalità.

A tal fine si sono cercati in letteratura i contributi relativi al sistema di *yield management* e al suo possibile apporto in termini di risultati e performance.

La ricerca segue un approccio basato su un caso di studio, rappresentativo delle imprese dell'ospitalità e in particolare di quelle alberghiere: un hotel a quattro stelle, in cui sono state implementate le tecniche di *yield management*.

Il caso di studio consente di analizzare e descrivere (Fattore, 2005; Yin, 2009) un'entità complessa come l'albergo, fare comparazioni con i suoi concorrenti, e osservare quali siano le determinanti della sua performance e la funzione del *revenue management* in tale ambito.

2 – Yield Management nelle imprese dell'ospitalità

Lo *yield management* è ampiamente indagato nella letteratura relativa alle imprese dell'ospitalità. Molte definizioni evidenziano la relazione tra il sistema manageriale oggetto del presente studio e l'incremento dei ricavi aziendali, così come emerge da alcune di queste individuate nell'ambito della letteratura internazionale e di seguito riportate. "*Revenue management is the application of disciplined tactics that predict consumer behaviour at the micro-market level and that optimize product availability and price to maximize revenue growth*" (Cross, 1997). "*Yield management is a revenue maximization tool which*

aims to increase net yield through the predicated allocation of available bedroom capacity to predetermined market segments at optimum price' (Donaghy *et al.*, 1995).

Un insieme di leve strategiche – prezzi, capacità, tempo, clienti – vengono gestite con l'obiettivo di migliorare il fatturato e conseguentemente la performance dell'impresa. Le politiche di prezzo basate sulla domanda dei diversi segmenti di clientela assumono un ruolo di primo piano (Kimes *et al.*, 2003). I prezzi non sono fissi, ma variabili, dipendono dalle caratteristiche e dai livelli della domanda, e costituiscono il punto di forza di un sistema di *revenue management* (Nagle *et al.*, 2006; Phillips, 2005).

La teoria scientifica sulla quale il *revenue management* è basato, è costituita fondamentalmente dalla legge economica dell'elasticità della domanda rispetto al prezzo (Edgar, 2000). La curva della domanda mostra come, in generale, un abbassamento o un innalzamento nel prezzo di un servizio modifica i volumi domandati dello stesso (Frank, 2008). Le strategie di *yield management* cercano di attrarre i segmenti di mercato sensibili al prezzo e mantengono le tariffe più elevate per quei segmenti che presentano una domanda inelastica rispetto al prezzo del servizio offerto. Le politiche di prezzo basate sulla domanda possono permettere l'espansione dei segmenti di clientela; i soggetti con una bassa propensione a spendere, che sono potenziali clienti di un hotel, di un resort, di un ristorante, ecc., possono trovare tariffe scontate se acquistano i servizi a determinate condizioni – momento di acquisto del servizio anticipato rispetto alla sua fruizione, tariffe non rimborsabili, ecc. Una buona conoscenza della domanda è necessaria per il successo di un sistema di *yield management* (Desinano *et al.*, 2006; Fazzini, 2008). Il sistema raccoglie i dati storici sulla domanda, sui modelli di prenotazione, sulle cancellazioni dei clienti e sulle mancate presentazioni senza preavviso, ed effettua una previsione del comportamento della domanda per i diversi segmenti di mercato di riferimento. I segmenti di mercato con diversa elasticità rispetto al prezzo possono acquistare i servizi secondo le loro necessità, e al contempo assicurare una buona performance all'azienda dell'ospitalità che potrà fornire un servizio di qualità alla sua clientela.

La letteratura individua delle variabili chiave per valutare la performance delle imprese dell'ospitalità per quel che riguarda gli aspetti legati alla redditività. L'indice che è deputato a esprimere il successo di un sistema di YM è il ricavo per unità di inventario disponibile – ricavo per camera disponibile per il dipartimento camere di un hotel, ricavo per posto disponibile nella ristorazione e nelle compagnie aeree, ricavo per trattamento disponibile nei centri benessere, ecc. (Modica *et al.*, 2010; Whelan-Ryan, 2000). In riferimento alle imprese alberghiere, il ricavo medio per camera disponibile – *revenue per available room*, ab-

breviato RevPar – è il prodotto di due indici: il ricavo medio e il tasso di occupazione delle camere. Il primo è il rapporto tra ricavi totali e camere occupate; viene riferito a un intervallo temporale e fornisce una misura delle politiche di prezzo adottate. Il secondo mette in relazione le camere occupate e quelle disponibili; l'indicatore sintetizza il grado di utilizzo della capacità produttiva e quindi l'efficienza nell'offerta delle stanze (Slattery, 2002). Il loro prodotto combina i ricavi totali con il numero di camere disponibili ed esprime il contributo che ogni unità apporta al fatturato dell'hotel (Capiez, 2003). Una attenta gestione orientata al rendimento – *yield* – tiene, in modo combinato, sotto controllo le unità di inventario vendibili e le tariffe. Il tasso di occupazione può essere incrementato con tariffe dinamiche nell'ambito di un'azione basata sulla previsione della domanda, con l'obiettivo di evitare capacità produttiva invenduta e contestualmente ottenere dalla clientela con maggiore disponibilità alla spesa l'acquisto delle camere a prezzi più elevati.

Il sistema di yield management, attraverso la gestione sistematica della domanda, dei prezzi, delle unità vendibili e del fattore tempo, ha le potenzialità per incidere significativamente sull'indicatore di rendimento – RevPar – e più in generale sembra possedere i requisiti necessari per produrre effetti positivi sui risultati aziendali.

3 – Il caso di studio

Per valutare il contributo offerto dall'YM nella gestione delle imprese dell'ospitalità e nel miglioramento dei risultati aziendali, la ricerca analizza le pratiche manageriali adottate in un hotel situato nella città di Cagliari, che ha iniziato la sua attività nel 2006. La struttura ha una capacità di 207 stanze, un ristorante, un bistrot, un bar, 7 sale per le conferenze e meeting e un centro benessere. L'albergo è stato scelto come oggetto di studio perché ritenuto un caso rappresentativo di quelle imprese alberghiere che hanno implementato un sistema di yield management, pur operando in un contesto dove l'adozione dello strumento manageriale non è ancora diffusa.

Per la raccolta delle informazioni necessarie si è scelto di utilizzare il metodo dell'intervista, considerato da Yin (2009) uno strumento fondamentale per la costruzione dei casi di studio. In particolare, sono state condotte delle interviste semi-strutturate che seguendo una linea d'indagine hanno consentito di affrontare dei temi specifici e acquisire informazioni precise sull'albergo e sul funzionamento del suo sistema di yield management, venendo a conoscenza anche delle opinioni degli intervistati.

La costruzione del caso di studio ha richiesto un incontro preliminare con alcuni manager dell'albergo – il controller, la responsabile marketing e il responsabile per lo yield management – per spiegare il progetto di ricerca e per ottenere alcune informazioni ge-

nerali che consentissero di valutarne l'appropriatezza come oggetto di studio. Durante questa prima conversazione sono emersi alcuni aspetti rilevanti: l'albergo presenta dei tassi di occupazione molto elevati rispetto ai competitori, questi ultimi sono monitorati tramite un data base centrale che permette la conoscenza sia dei risultati da essi raggiunti che del mercato in generale; l'offerta dell'hotel è indirizzata sia a clientela business che leisure; i manager, infine, hanno osservato che la generale tendenza degli hotel e dei resort è quella di praticare tariffe scontate frutto di una applicazione non sistematica e parziale di alcune tecniche di YM.

La raccolta della maggior parte delle informazioni è avvenuta tramite due sessioni di interviste:

1. un'intervista generale con ciascuno dei manager coinvolti nel sistema manageriale indagato allo scopo di ottenere sia informazioni dettagliate sull'albergo e sul suo sistema di YM, sia sui suoi competitori;

2. un'intervista focalizzata, o di approfondimento, che ha coinvolto solo lo yield manager.

Le domande proposte nell'intervista generale sono state elaborate utilizzando le basi scientifiche dell'YM nonché le informazioni ottenute in occasione dell'incontro preliminare. Esse hanno riguardato l'organizzazione dell'albergo, la sua performance, in particolare il suo andamento negli ultimi tre anni e le ragioni dello stesso; le caratteristiche del sistema di YM implementato e alcune opinioni sugli effetti prodotti sulla performance; infine, alcune opinioni sui risultati conseguiti dall'albergo rispetto ai suoi competitori. Tale intervista è stata rivolta alla responsabile marketing e allo yield manager poiché direttamente coinvolti nelle pratiche manageriali oggetto di interesse. In seguito all'analisi dei dati ottenuti è stata elaborata una seconda intervista volta all'approfondimento di alcuni aspetti; questa è stata proposta solo allo yield manager, ritenuto un informatore chiave nel caso di studio considerato.

3.1 – Risultati dell'intervista generale

L'intervista condotta nel primo incontro è stata organizzata in sei sezioni ognuna relativa a uno specifico aspetto: dati generali sullo YM, l'andamento della performance aziendale, i dati di mercato, le pratiche di YM implementate, i dati relativi alla domanda e, infine, le politiche di prezzo adottate. Le informazioni raccolte e sottoposte ad analisi si riferiscono al periodo 2006-2009.

Per quanto riguarda il primo aspetto, lo yield management è stato implementato contestualmente all'avvio dell'attività nel 2006, sebbene i suoi effetti sono stati evidenti solo a partire dal 2007. Secondo i manager ciò rispecchierebbe la strategia seguita dalla società che, durante il primo periodo, si è concentrata sul miglioramento della qualità dei suoi servizi e sulla

loro promozione più che sul perfezionamento dello strumento manageriale. Nonostante l'albergo sia dotato di un ristorante, un bar, delle sale conferenze e un centro benessere che la letteratura annovera tra i reparti che offrono servizi gestibili con un sistema di YM (Kimes *et al.*, 2001), questo è sempre stato applicato limitatamente al reparto camere, di conseguenza i dati numerici raccolti sono relativi al servizio di pernottamento. Le risorse umane dedicate allo strumento manageriale oggetto dello studio sono il direttore generale, lo yield manager, la responsabile marketing, il responsabile delle prenotazioni e un consulente per le prenotazioni on-line.

Il secondo argomento dell'intervista ha riguardato l'andamento della performance aziendale negli anni 2006, 2007 e 2008 e si è concentrato su aspetti quali i ricavi mensili relativi al reparto camere. Poiché il valore assoluto di questi rappresenta per l'azienda un dato confidenziale, è stato possibile ottenere solo la loro variazione percentuale relativamente ai mesi prescelti: febbraio, maggio, agosto e ottobre¹. Per esempio, con riferimento al mese di febbraio nel 2007 rispetto al 2006 si è ottenuto un incremento dei ricavi del 56%, mentre nel 2008 rispetto al 2007 l'incremento è stato del 10%. I risultati potrebbero essere spiegati dal fatto che il 2006 costituisce per l'azienda un periodo di start up. È stato invece possibile ottenere alcune opinioni sugli elementi determinanti l'andamento positivo della performance. Il successo dell'albergo, secondo gli intervistati, sarebbe frutto di una serie di fattori:

- Il sito web innovativo e la visibilità in rete. Per esempio, con riferimento al periodo di check in giugno-settembre 2009, si è rilevato un incremento negli acquisti effettuati tramite questo canale di vendita pari al 200%, rispetto allo stesso periodo nel 2008.
- La promozione di un prodotto leisure in un contesto in cui gli hotel si dedicano ai clienti business. L'albergo è riuscito a ottenere un elevato tasso di occupazione delle stanze nel periodo luglio-agosto 2008 (circa 80%) mentre i competitori hanno raggiunto solo il 30%.
- L'applicazione di tariffe promozionali. Considerato uno dei fattori chiave della performance dell'hotel, questo aspetto è coerente con l'adozione di pratiche di revenue management.
- La qualità del servizio.

¹ La scelta dei mesi indicati è stata determinata dalle caratteristiche dell'albergo che tendenzialmente serve il segmento business, per osservare la sua performance nei riguardi di tutta la clientela, anche quando i clienti business sono assenti come accade nel mese di agosto.

- Un livello elevato di attenzione al cliente garantita dalla presenza di personale con esperienza e filosofia acquisita negli hotel leisure.
- Il design moderno e innovativo della struttura.

La terza parte dell'intervista si è concentrata sul mercato ovvero sul contesto in cui l'albergo opera e quindi sui suoi competitori. Questi hanno una capacità inferiore rispetto alla struttura in esame (circa la metà) e solo uno di essi riesce a raggiungere un buon tasso di occupazione. Si è appreso che gli hotel considerati – tranne uno facente parte di una catena internazionale – generalmente non adottano lo YM e applicano una strategia di prezzi fissi. È opinione dei manager che la differenza tra la performance dell'albergo e dei suoi competitori risieda nella qualità del servizio, nel valore offerto al cliente ma soprattutto nella capacità di differenziazione dei prezzi che consente di attrarre la clientela leisure. Per esempio l'hotel adotta tariffe scontate nei weekend, e ancora prezzi bassi non rimborsabili per pacchetti acquistati in anticipo con riferimento al periodo estivo.

Dall'approfondimento delle pratiche di YM adottate, emerge la rilevanza assunta dallo strumento manageriale per migliorare il tasso di occupazione, per massimizzare il ricavo per stanza disponibile (RevPar) e quindi i profitti. Sono stati raccolti i dati relativi al tasso di occupazione; nella tabella seguente è illustrato il suo andamento con riferimento ad alcuni mesi dell'anno e la sua variazione percentuale da un anno all'altro.

Ricordando che l'albergo ha iniziato la sua attività nel 2006, si osserva che il tasso di occupazione subisce un aumento graduale durante il primo anno sino a raggiungere nel 2007 dei livelli superiori al 75%. Questo andamento si dimostra coerente con le scelte strategiche di cui si è già detto che hanno reso effettivo il sistema di YM solo nel 2007, periodo a partire dal quale i prezzi dinamici sono divenuti la variabile strategica adottata per gestire efficacemente l'offerta. Gli aspetti illustrati risultano ancora più evidenti se si considera la percentuale di variazione del tasso di occupazione.

Poiché la corretta conoscenza della domanda e del suo andamento sono degli elementi cruciali per l'adozione delle tecniche di pricing dinamico e quindi per l'implementazione di un efficace sistema di YM, una parte dell'intervista è stata dedicata all'analisi di questi aspetti. La domanda a cui si rivolge l'hotel è composta da clientela business, congressi e meeting, leisure incluso un segmento di clienti leisure locali.

La segmentazione del mercato, i dati storici della domanda, i modelli di prenotazione per segmenti di mercato assumono un grande rilievo nel sistema implementato nell'albergo. Per quanto riguarda l'andamento della domanda, gli intervistati hanno prodotto solo i dati riferiti al primo trimestre del 2009 rispetto al 2008, dai quali risulta un incremento del 7%.

Tabella 1 – *Tasso di occupazione e sua variazione percentuale*

Mesi/Anni	Tasso di occupazione			Variazione percentuale	
	2006	2007	2008	2006/2007	2007/2008
Febbraio	36%	52%	75%	44,44%	44,23%
Maggio	49%	80%	80%	63,27%	0,00%
Agosto	45%	78%	76%	73,33%	-0,03%
Ottobre	67%	81%	82%	21%	0,01%

Tale miglioramento è coerente con l'aumento del tasso di occupazione nel mese di febbraio 2009 che ha raggiunto il 78,80%. Lo yield manager pone in relazione questo andamento con l'intensa attività di promozione pubblicitaria, con la disponibilità di nuovi mercati e con l'utilizzo di strategie di pricing come componente del sistema di YM. Secondo la responsabile marketing le politiche di prezzo basate sulla domanda sono stati uno dei fattori fondamentali per l'attrazione della clientela leisure durante tutto l'anno.

La qualità del servizio e l'esistenza di collegamenti aerei low cost con numerose città europee sono gli altri fattori che secondo la manager hanno contribuito all'incremento della domanda turistica. Allo scopo di approfondire il legame tra l'andamento della domanda e il prezzo applicato dall'hotel, si è chiesto agli intervistati di individuare un prodotto offerto al segmento leisure (sensibile al prezzo) sia a prezzo normale sia a prezzo promozionale e di illustrare la risposta della clientela. L'esempio fornito ha riguardato l'applicazione di tariffe scontate per il servizio di pernottamento con prenotazione in anticipo, relativamente al quale i manager hanno rilevato un incremento della domanda rispetto al prodotto a prezzo intero.

Lo yield manager ha descritto il funzionamento della promozione relativa alla vendita del servizio di pernottamento in camera doppia, considerando un intervallo per le prenotazioni dicembre 2008-maggio 2009, relativamente al periodo di check in maggio-settembre 2009.

Il prezzo del servizio è stato modificato gradualmente (da 79 a 159 euro) all'avvicinarsi della data di check-in e all'aumentare di prodotti venduti per la stessa data.

Da dicembre a gennaio è stato offerto e venduto un primo blocco di 20 stanze al prezzo di 79 euro, successivamente da febbraio al periodo pasquale un secondo blocco al prezzo di 89 euro; infine le ultime stanze in promozione sono state vendute a 99 euro. Il processo di vendita avviene, secondo la logica dell'YM, monitorando continuamente l'evoluzione delle prenotazioni. Dall'andamento della domanda

nel caso di un prodotto offerto a prezzo normale e di applicazione di prezzi promozionali, secondo i manager emerge quanto la clientela leisure sia sensibile alle variazioni di prezzo e di conseguenza come possa essere influenzabile con le politiche di YM.

Le interviste sono state concluse con alcune domande relative alle politiche di prezzo dalle quali è emerso che al fine di ottimizzare i prezzi e i ricavi, la determinazione dei primi avviene sulla base della domanda prevista, del contesto competitivo e della struttura dei costi.

3.2 – *Intervista di approfondimento*

L'analisi delle informazioni ottenute ha offerto degli spunti per approfondire alcuni aspetti ritenuti rilevanti, tramite una seconda intervista con lo yield manager concentrata in particolare su uno degli indicatori fondamentali dello YM, il RevPar, che, come detto, misura l'efficacia della gestione alberghiera e delle sue politiche di prezzo.

Purtroppo il valore assoluto dell'indicatore è un dato riservato, per questo motivo è stato possibile analizzare solo la sua variazione percentuale negli anni considerati così come è illustrata in tabella 2.

Nonostante l'assenza di un dato assoluto si può osservare una coerenza della variazione percentuale con il tasso di occupazione delle stanze che quindi dimostra il successo della politica di massimizzazione dei risultati rispetto alle risorse utilizzate. Il manager ha confermato che l'andamento di questo indicatore riflette il continuo e rapido processo di miglioramento che ha caratterizzato l'hotel nei suoi anni di attività.

Non è stato possibile ottenere dati dettagliati sugli indicatori relativi alla performance dei competitori che permettessero di operare un confronto con l'albergo in esame.

Nonostante ciò i manager hanno ribadito che generalmente gli hotel concorrenti raggiungono dei tassi di occupazione meno elevati attribuibili soprattutto alla mancata adozione di strategie di pricing dinamico.

Tabella 2 – *RevPar variazione percentuale*

Variazione Percentuale del RevPar		
Mesi/ Anni	2006/2007	2007/2008
Febbraio	42,49%	46,47%
Maggio	69,21%	1,33%
Agosto	101,28%	-3,6%
Ottobre	6,1%	8,62%

Per approfondire l'aspetto dell'andamento della domanda della clientela, si sono richiesti i dati relativi alla sua variazione totale e in relazione al segmento leisure; purtroppo le informazioni ottenute sono state meno dettagliate di quanto sperato.

Dall'intervista è emerso che in autunno e inverno l'hotel riceve una clientela che dal lunedì al giovedì è prevalentemente business, mentre durante il fine settimana è leisure. Quest'ultima, attirata dalle promozioni che hanno come riferimento il fine settimana, assicura all'hotel un tasso di occupazione del 50%-60% anche nel weekend.

Nella stagione primaverile ed estiva (maggio-settembre) la percentuale di clientela leisure aumenta e nel mese di agosto rappresenta la sola componente della domanda raggiungendo un tasso di occupazione delle stanze del 70%.

Secondo i manager questi risultati sono una conseguenza dell'adozione delle politiche di prezzo variabile che caratterizzano lo strumento manageriale oggetto d'analisi nel presente lavoro. Tenendo in considerazione la sensibilità al prezzo della clientela e influenzando la sua propensione all'acquisto, lo YM riesce a far incontrare le diverse tariffe con la relativa domanda.

4 – Riflessioni conclusive

Il presente lavoro ha analizzato e valutato il contributo offerto dallo yield management per il miglioramento dei risultati aziendali nelle imprese dell'ospitalità. Dopo un esame della letteratura esistente in materia, la ricerca si è concentrata su un caso di studio rappresentativo delle imprese alberghiere che hanno adottato lo strumento manageriale. L'analisi delle caratteristiche dell'albergo prescelto e del funzionamento del suo sistema di YM, nonché la comparazione con i suoi concorrenti hanno consentito di individuare alcune delle possibili determinanti della performance dell'hotel e di valutare quale ruolo rivesta il revenue management in tale ambito. Le informazioni riguar-

danti il caso di studio sono state raccolte con la conduzione di alcune interviste semi-strutturate rivolte ai manager dell'albergo.

La letteratura attribuisce allo YM la capacità di massimizzare i ricavi e i profitti ottenuti dalla vendita di uno stock di prodotti limitato e deperibile, grazie all'utilizzo di politiche di prezzo variabile basate sul livello di domanda previsto. Sfruttando la diversa elasticità della domanda rispetto al prezzo, propria dei vari segmenti di mercato, lo strumento migliora l'utilizzo della capacità produttiva predisposta, favorendo il raggiungimento e il mantenimento di condizioni di equilibrio della gestione nelle imprese dell'ospitalità.

Le potenzialità dello YM nel contribuire all'incremento dei ricavi, controllando i prezzi, la capacità produttiva e gestendo la domanda, sono state confermate dall'analisi del caso di studio. L'albergo adotta delle politiche di prezzo variabile il cui corretto funzionamento è supportato dalla presenza di alcuni fattori che permettono una precisa conoscenza della domanda, quali: i sistemi di raccolta di dati storici sulla domanda, lo studio dei modelli di prenotazione e del comportamento dei diversi segmenti della clientela. La grande attenzione e cura rivolta a tutti gli elementi descritti e al sistema di booking conferiscono sistematicità ed efficacia allo strumento manageriale adottato nell'hotel.

L'analisi degli indicatori della performance ha evidenziato il successo ottenuto dall'albergo nei suoi anni di attività. Il tasso di occupazione dal 2006, anno d'inizio, subisce un aumento graduale per raggiungere nel 2007 dei livelli sempre superiori al 75%. Dall'interpretazione congiunta dell'andamento dell'indicatore e delle informazioni fornite dai manager sull'evoluzione della domanda, emerge che le politiche di prezzo variabile hanno migliorato lo sfruttamento della capacità produttiva poiché hanno permesso di espandere la clientela conquistando il segmento leisure, la cui domanda si dimostra elastica rispetto al prezzo.

I miglioramenti del tasso di occupazione non sono frutto di un'applicazione indiscriminata e non scientifica delle tariffe scontate. L'analisi del RevPar evidenzia infatti che le politiche di prezzo variabile adottate sono coerenti con le prescrizioni dello YM. L'indicatore infatti si è mantenuto sempre positivo e tendenzialmente in crescita, evidenziando il successo nell'implementazione del sistema di YM.

Secondo i manager intervistati, i risultati positivi conseguiti dall'albergo sono superiori a quelli raggiunti dai concorrenti, i quali, per la maggior parte, non hanno adottato lo strumento manageriale in esame, prediligendo una strategia di prezzi fissi. Sulla base delle informazioni ottenute concernenti i competitori e il mercato, si può affermare che l'adozione del sistema di YM e in particolare la sua capacità di differenziazione dei prezzi rappresenta un vantaggio competitivo.

Tuttavia gli stessi manager hanno identificato un insieme di fattori che assieme all'adozione di tariffe promozionali contribuiscono al successo dell'albergo, quali:

- il sito web innovativo e la visibilità in rete;
- la promozione di un prodotto leisure in un contesto in cui gli hotel si dedicano ai clienti business.
- la qualità del servizio.
- un livello elevato di customer care garantita dalla presenza di personale con esperienza e filosofia acquisita negli hotel leisure.
- il design moderno e innovativo della struttura.

Non è stato possibile determinare quantitativamente in quale misura l'aumento della domanda sia riconducibile all'applicazione delle tariffe scontate piuttosto che all'intervento congiunto di tali fattori. Tuttavia l'effetto positivo delle politiche di prezzo è chiaro e visibile ai manager che monitorano la risposta della clientela a ogni lancio di prodotti in promozione.

Le variabili elencate sono complementari al sistema di yield management poiché tutte stimolano la domanda che poi è gestita efficacemente grazie allo strumento manageriale praticando tariffe diverse a seconda del segmento della clientela e della sua sensibilità al prezzo. Sebbene i dati analizzati si riferiscano a un periodo breve, si ritiene che il livello di performance acquisito sia sostenibile anche nel lungo periodo a patto che l'albergo mantenga lo standard di servizio competitivo raggiunto.

Il caso analizzato dimostra come i sistemi di yield management, con l'ausilio di informazioni complesse, possano contribuire al miglioramento dei risultati aziendali, grazie al controllo dei prezzi e della capacità produttiva, gestendo i segmenti di clientela e la loro domanda, cosicché effettivamente sia possibile vendere il servizio giusto, al prezzo giusto, al cliente giusto, nel momento giusto e al posto giusto. L'analisi dell'albergo ha inoltre evidenziato, da un lato, l'importanza delle politiche di prezzo dinamico

per l'espansione della clientela con la conquista di quei segmenti sensibili al prezzo, dall'altro lato, l'esistenza di altri elementi che risultano di supporto allo strumento manageriale contribuendo all'incremento della domanda, dei ricavi e dei profitti. Vari fattori incidono sulla performance dell'albergo, il sistema di YM si combina con essi contribuendo al successo dell'impresa alberghiera.

References

- Anderson C. K., Carroll B., (2007), Demand management: beyond revenue management, *Journal of Revenue and Pricing Management*, 6, 4, 260-263.
- Bryman A., Bell E., (2007), *Business research methods*, Oxford University press; USA.
- Capiez A., (2003), *Yield management. Optimisation du revenue dans les services*, Lavoisier, Paris.
- Capocchi A., (2008), *La redditività aziendale. Le logiche di revenue management*, Franco Angeli, Milano.
- Cross R. G., (1997), Launching the revenue rocket: how revenue management can work for your business, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38, 2, [32-43].
- Desinano P., Minuti M. S., Schiaffella E., (2006), Controlling the yield management process in the hospitality business, in Sfodera F., *The spread of yield management practices*, Phisica-Verlag, Heidelberg.
- Donaghy k., Macmahon U., Mcdowell D. (1995), Yield management – an overview, *International Journal of Hospitality Management*, 14, [139-150].
- Edgar D. A., (2000), Economic theory of pricing for the hospitality and tourism industry, in Ingold A., Mcmahon-Beattie U., Yeoman I., *Yield management*, Thomson, London
- Fattore G., (2005), *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Egea, Milano.
- Fazzini M., (2008), *Lo Yield management*, Franco Angeli, Milano.
- Ferrero G., (1952), *L'albergo. Organizzazione, gestione, rilevazioni statistiche e contabili*, Giuffrè, Milano.
- Frank R. H., (2008), *Microeconomics and behavior*, McGraw-Hill Professional, New York.
- Godwin M., Lieberman W., Wilson D., (2000), Hotel yield management: the American experience, *Turistica*, January-March, [75-89].
- Kimes S. E., (1989), Yield management: a tool for capacity-constrained service firms, *Journal of Operations Management*, 8 (4), [348-363].
- Kimes S. E., Mcguire K. A., (2001), Function –space revenue management. A case study from Singapore, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42, 6, [33-46].
- Kimes S. E., Wirtz J., (2003), Has revenue management become acceptable?, *Journal of Service Research*, 6, 2, [125-135].

- Liberatore G., (1993), *Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive*, Cedam, Padova.
- Liberatore G., (2001), *Nuove prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere*, Franco Angeli, Milano.
- Madonna S., (2001), *L'azienda alberghiera. Mercato, struttura e caratteri operativi*, Giuffrè, Milano.
- Whelan-Ryan F., (2000), Yield management and the restaurant industry, in Ingold A., McMahon-Beattie U., Yeoman I., *Yield management*, Thomson, London.
- Modica P., (2004), *La contabilità per la direzione nelle imprese alberghiere*, Giuffrè, Milano.
- Modica P., (2008), *Analisi economiche per le aziende turistiche*, Aracne, Roma.
- Modica P., Scanu E., (2010), Managing cost, revenue and yield in the tourism wellness industry, in Puczkó, L. (Ed), *Health, Wellness and Tourism: healthy tourists, healthy business?* Proceedings of the Travel and Tourism Research Association Europe 2010 Annual Conference, Travel and Tourism Research Association Europe, Dalarna, Sweden.
- Nagle T. T., Hogan J. E. (2006), *The strategy and tactics of pricing*, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Phillips R. L., (2005), *Pricing and revenue optimization*, Stanford University Press, Stanford.
- Reece W. S., Sobel R. S., (2000), *Diagrammatic approach to capacity-constrained price discrimination*, 66, 4, [1001-1008].
- Relihan W. J., (1989), The yield management approach to hotel room pricing, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30, 1, [40-45].
- Ricci P., Jannelli R., Migliaccio G., (2007), *Profili gestionali e contabili delle imprese alberghiere*, Franco Angeli, Milano.
- Rispoli M., Tamma M., (1996), *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova.
- Ritchie J. R. B., Crouch G. I., (1997), *Quality, price and the tourism experience. Roles and contribution to destination competitiveness*, Aiest, St-Gall, vol. 39, [117-139].
- Salvioni D. M., *Le imprese alberghiere. Complessità strutturale e meccanismi di controllo*, Giuffrè, Milano, 1988.
- Slattery P., (2002), Reported revpar: unreliable measures, flawed interpretations and the remedy, *International Journal of Hospitality Management*, 21, [135-149].
- Walker J. R., (2004), *Introduction to hospitality management*, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Yin R.K., (2009), *Case study research. Design and methods*, SAGE Publications, USA.