

# La massimizzazione dei ricavi attraverso il revenue management

di Alberto Bandinelli

## Introduzione

Controllare costantemente le performances della gestione è, sempre più, l'elemento vincente per il successo imprenditoriale.

Gli studi sul controllo di gestione si sono prevalentemente concentrati più sul versante dei costi e per molto tempo l'obiettivo fondamentale delle imprese è stato quello di definire i prezzi, quindi i conseguenti ricavi, in relazione ai costi sostenuti.

Di conseguenza:

- si è andata affermando un'impostazione che possiamo definire "costi-centrica";
- si è teso a identificare il *management accounting* con il *cost accounting*, che invece, ne costituisce solo una parte;
- si è data enfasi al fatto che le decisioni di breve-medio periodo fossero riconducibili essenzialmente a problematiche di costing.

### Management accounting

*Il management accounting è un processo che guida l'azione del management, motiva un determinato comportamento, supporta e crea i valori culturali che sono necessari per raggiungere gli obiettivi strategici, tattici e operativi di un'azienda.*

Negli ultimi decenni, però, molti settori hanno dimostrato come la chiave per il successo dell'impresa va ricercata all'esterno della stessa e hanno pertanto adottato un approccio orientato al mercato (*market based*), secondo il quale il prezzo non può formarsi solamente in relazione ai costi che l'impresa sostiene, ma deve tenere conto di altri elementi.

Solo a partire dalla prima metà degli anni Ottanta, soprattutto in determinati settori, furono compiuti i primi passi in termini di politiche aziendali per la gestione dei ricavi e della redditività. L'obiettivo era quello di sviluppare modelli, logiche e strumenti in grado di garantire condizioni di efficacia ed efficienza.

Così negli Stati Uniti, a partire dal settore aereo e dalla sua risposta alla deregolamentazione, nacque il *revenue management* definito come *il processo di allocazione della giusta quantità, al cliente giusto, nel posto giusto, al prezzo giusto e al momento giusto, con l'obiettivo di massimizzare i ricavi.*

## Alcune delle più significative definizioni di revenue management (RM)

**American Hotel and Motel Association (1984):** *"Un metodo scientifico di determinazione dei prezzi, basato su un insieme di tecniche di previsione della domanda, impiegate per capire se il prezzo debba essere alzato o abbassato e se una richiesta di prenotazione debba essere accettata o rifiutata, al fine di rendere massimo il fatturato".*

**Robert Cross:** *"Un sistema:*

- *per allocare in maniera efficiente, massimizzando la redditività, all'interno di una previsione dinamica, delle attività poste in essere da ogni consumatore in maniera individuale;*
- *per ottimizzare la disponibilità dei prodotti a un livello di prezzo che consenta di massimizzare le entrate;*
- *integrato di business che considera contemporaneamente le persone e il supporto fisico, con l'obiettivo di comprendere l'andamento del mercato, anticipando il comportamento d'acquisto dei consumatori, rispondendo in maniera tempestiva al fine di sfruttare ogni opportunità potenzialmente offerta".*

**Danilo Zatta:** *"Il concetto di revenue management è riferito all'utilizzo sistematico di strumenti tattico-operativi per la massimizzazione della redditività attraverso l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse disponibili".*

**Giovanni Liberatore:** *"Un metodo per vendere l'opportuna quantità di prodotto (o servizio) disponibile, al momento adatto e al prezzo giusto".*

### Le logiche di determinazione del prezzo

Prima di esaminare il *revenue management* occorre soffermarci sul concetto di prezzo, inteso come *il sacrificio economico richiesto ai clienti in cambio di una prestazione o di un prodotto*, il che gli conferisce un'importanza di prim'ordine per il successo del processo di vendita.

Il prezzo racchiude al suo interno tutte le decisioni prese a livello strategico relative alla domanda, alla concorrenza e ai costi; esso ha l'importante funzione di collocamento del prodotto, dato che ne influenza in maniera determinante l'immagine e il prestigio.

Inoltre, il prezzo è un elemento molto flessibile: esso può venire modificato rapidamente per rispondere a variazioni della domanda o ad azioni dei concorrenti.

*Il prezzo è l'unico elemento del marketing a produrre introiti; gli altri generano costi.*

Con la determinazione del prezzo si definiscono le scelte relative alla domanda potenziale e a quella effettiva; di conseguenza, vengono definite anche le scelte che fanno capo al livello di ricavi e ai risultati economici da perseguire.

Una buona strategia di prezzo presuppone due tipi di analisi:

- un'**analisi interna**, ossia occorre valutare la coerenza con la strategia e gli obiettivi aziendali; che siano rispettati, quindi, i vincoli di costo e di redditività;
- un'**analisi esterna**, ossia volta a verificare il ruolo svolto dal mercato e dalla concorrenza.

### Limiti per la determinazione del prezzo



È importante inquadrare il fenomeno del *revenue management* cercando di capire quali siano le variabili che influenzano le decisioni sul prezzo, anche se, come vedremo, il *revenue management* sfrutta anche altre leve (oltre il prezzo).

È necessario, dunque, introdurre le varie tecniche di determinazione del prezzo di seguito sintetizzate.

- **Approccio orientato ai costi.** Il *prezzo target* o *prezzo sufficiente* comprende, oltre ai costi diretti e agli oneri strutturali, un vincolo di profitto, ovvero un margine di profitto considerato sufficiente e solitamente calcolato in rapporto al capitale investito nell'attività.

$$\text{Prezzo target} = C_d + \frac{C_f + (r \times K)}{A(Q)}$$

Dove:  $C_d$  indica i costi diretti,  $C_f$  i costi fissi,  $K$  indica il capitale investito,  $r$  il tasso di rendimento auspicato,  $A(Q)$  le quantità attese.

Un approccio orientato esclusivamente ai costi limita la visione di una buona politica di determinazione del prezzo e si traduce spesso nel suo paradosso.

- **Approccio orientato alla concorrenza.** Le scelte e le politiche di prezzo con un approccio basato sulla concorrenza sono strettamente dipendenti dalle azioni dei principali concorrenti. Questo tipo di approccio si giustifica quando risulta difficile stimare i propri costi. In questo caso il prezzo maggiormente utilizzato è il *prezzo di consuetudine* (ad esempio il prezzo applicato alla tazzina di caffè).

- **Approccio orientato alla domanda.** La determinazione del prezzo in funzione della domanda dovrebbe consentire all'azienda di massimizzare i suoi profitti attraverso la ricerca della combinazione ottimale tra prezzo di vendita e quantità venduta. La domanda si concretizza con il *desiderio dei consumatori di specifici prodotti o servizi, affiancato dalla capacità di pagarli*. Il prezzo ottimale si ottiene aumentando il *costo variabile unitario* (o *costo marginale*) di una percentuale che è funzione dell'elasticità del prezzo. Il coefficiente di maggiorazione del costo è più elevato quando l'elasticità al prezzo ha un valore assoluto basso, prossimo all'unità.

Oltre che sull'elasticità si può anche scegliere un prezzo cercando di sfruttare particolari comportamenti dei consumatori. Così:

- il *prezzo di scrematura* ha come obiettivo quello di cogliere la domanda del segmento dei cosiddetti appassionati o esperti;
- il *prezzo di penetrazione* è una strategia che mira a lanciare velocemente un prodotto sul mercato e a raggiungere nel più breve tempo possibile una quota di mercato sufficientemente ampia, in maniera tale da sfruttare i benefici che ne derivano;
- il *prezzo di prestigio* che comporta la fissazione di un prezzo alto in maniera tale che i consumatori attenti alla qualità o allo status siano attratti dal prodotto e lo acquistino.

La tabella di seguito proposta sintetizza altre tecniche di prezzo.

<b>Prezzo psicologico</b>	Definizione del prezzo di pochi centesimi inferiore a una cifra intera. È la politica che si attua affinché i consumatori possano percepire quel prezzo come se fosse più basso. Le ricerche effettuate sull'applicazione del prezzo psicologico confermano che una larga diffusione di questa pratica conduce inevitabilmente a un annullamento dei suoi effetti.
<b>Prezzo obiettivo</b>	Le imprese cercano di comprendere quale sia il prezzo che i consumatori sarebbero disposti a pagare per un determinato prodotto e, di conseguenza, progettano una configurazione di prodotto che possa avere un costo in linea con le aspettative di prezzo del mercato.
<b>Bundle pricing</b>	Si commercializzano due o più prodotti congiuntamente a un unico prezzo, cosicché i consumatori attribuiscono un maggior valore ai due prodotti acquistati congiuntamente, che non alla semplice somma dei singoli elementi.

Infine il *revenue management* propone la fissazione del prezzo avendo come obiettivo il miglioramento dello sfruttamento della capacità produttiva.

### Il revenue management (RM) nel sistema decisionale e i prerequisiti per la sua applicazione

A seconda del livello di *decision making* interessato, il processo di applicazione del *revenue management* può essere diviso in:

- strategico;
- tattico;
- operativo.

Il revenue management **strategico** segmenta la clientela e identifica i prezzi in funzione della ripartizione attuata. Un buon sistema di RM, a livello strategico, deve saper segmentare la domanda a cui deve far fronte, predisponendo la propria offerta in maniera tale che i soggetti appartenenti a un segmento non vadano a

#### Paradosso della fissazione del prezzo solo in base ai costi

La fissazione del prezzo in base al costo medio richiede di ipotizzare prima la quantità vendibile, ... ma il prezzo influenza tale quantità!

sfruttare le offerte rivolte ad altri clienti e, contemporaneamente, non giudichino inopportune e discriminatorie le diverse tariffe poste in essere dall'azienda.

Il revenue management **tattico** calcola e aggiorna i limiti di prenotazione, al fine di stabilire quanta parte di un certa capacità di prodotti possa essere messa in vendita a una determinata tariffa a ciascun segmento di clientela per un circoscritto periodo di tempo. I modelli impiegati per fare ciò sono in genere basati sui dati storici, aggiornati in funzione della politica di *marketing* seguita e del comportamento dei consumatori e dei concorrenti; in altri casi i meccanismi seguiti sono molto più semplici, visto che vengono stabiliti in anticipo (come ad esempio fa Trenitalia, che è solita offrire biglietti scontati sulle tratte meno frequentate).

Quando si parla di livello tattico va infine ricordata la strategia di *overbooking*, ovvero quella pratica che consiste nel vendere un numero di unità superiore a quelle disponibili, in maniera da incrementare i profitti in vista di cancellazioni e mancati arrivi (c.d. *no-shows*). Le principali sfide che l'*overbooking* deve affrontare, oltre naturalmente a quelle di carattere normativo, riguardano gli effetti negativi che questa pratica ha sulla soddisfazione e fidelizzazione della clientela, che si trovi ad aver acquistato un'unità di capacità al momento non disponibile.

Il revenue management **operativo** effettua le scelte inerenti la possibilità di accettare prenotazioni e quali di queste è preferibile rifiutare. Il compito principale, a livello operativo, consiste, quindi, nell'effettuare un controllo dei limiti di booking in tempo reale, fornendo immediatamente risposte a chi effettua una richiesta di prenotazione.

In prima battuta si può affermare che:

- il RM può essere applicato in qualsiasi impresa e settore nei quali la gestione tattica della domanda è importante e ove siano presenti gli strumenti e la cultura giusti per implementare questo strumento manageriale;
- il RM è una tecnica totalmente orientata verso la domanda, quindi deve prendere in considerazione e gestire in maniera sistemica tutti i fattori che incidono sul valore percepito dal cliente.

I **prerequisiti** necessari all'impresa che voglia applicare un sistema di *revenue management*, indipendentemente dalle caratteristiche della stessa, dei suoi prodotti e del mercato in cui opera, sono:

- **eterogeneità della domanda e possibilità di segmentazione della clientela;** l'impresa, in presenza di eterogeneità consistente e di possibilità di praticare una discriminazione dei prezzi evitando l'*arbitraggio*, può massimizzare i ricavi all'interno di ogni specifico segmento grazie all'utilizzo del RM;
- **capacità deperibile;** un bene, e a maggior ragione un servizio, evidenzia caratteristiche di deperibilità quando non è possibile immagazzinarlo; esso subisce una rapida perdita di valore con il passare del tempo; esso presenta inoltre forti elementi di personalizzazione che, nel caso il cliente rinunci all'acquisto, non consentano di proporre lo stesso prodotto a un'altra persona;
- **capacità fissa nel breve termine e domanda dinamica;** spesso si verificano situazioni in cui l'impresa opera in mercati caratterizzati da una domanda variabile, pur avendo una capacità produttiva fissa;
- **struttura dei costi rigida;** una produzione che evidenzia costi fissi alti e costi variabili bassi è tipica delle imprese del settore dei servizi, ma è riscontrabile anche nelle imprese, qualunque sia il loro settore di appartenenza, che presentano un'alta intensità di capitale (*capital intensive*);
- **possibilità di 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;
- **aziende orientate al profitto con libertà di azione;** l'utilizzo del RM richiede il prerequisito della piena libertà legale, economica e morale di compiere discriminazioni al fine di scegliere se accettare o meno un ordine o una prenotazione da parte di un determinato cliente, in un determinato momento e a un determinato prezzo;
- **sistema informativo aziendale e cultura manageriale;** l'utilizzazione di un sistema di RM richiede un supporto di dati e informazioni che devono essere integrati, attendibili e disponibili in tempo reale;
- **similarità tra le unità offerte;** la segmentazione su cui si basa il RM fa generalmente leva su aspetti periferici del prodotto o servizio guardati con diverso interesse dai vari segmenti della domanda.

#### Arbitraggio

L'*arbitraggio* è l'operazione che sfrutta le differenze di prezzo al fine di ottenere un profitto, ad esempio attraverso l'acquisto di un bene o un'attività finanziaria su un mercato e la sua vendita su un altro mercato.

## Le logiche che guidano il revenue management

Nel momento in cui il management decide di introdurre il RM deve avere chiari quali siano i principi che regolano questo approccio e che lo indirizzano alla massimizzazione della redditività aziendale.

Il sistema RM può essere semplice, introdotto a livello tattico-operativo, o complesso, introdotto a livello strategico, che coinvolge il sistema organizzativo dell'azienda e fondato su sistemi matematici e statistici sofisticati.

Qualunque sia il livello di introduzione del sistema, il RM non può essere applicato al pieno delle sue potenzialità, o impiegato come strumento sistemico in grado di tenere sotto controllo molti degli aspetti e delle leve decisionali dell'azienda, se non vengono seguiti i sette principi, di seguito sintetizzati, che guidano il sistema.

1. **Determinazione della *willingness-to-pay***: vale a dire la disponibilità a pagare dei diversi segmenti di clienti, utilizzando la tecnica del *value measurement*. Questa tecnica, la più applicata in questo campo, si traduce nell'offrire ai clienti un insieme di prodotti e servizi che si differenziano tra loro per varie caratteristiche e per il prezzo. Dalle scelte effettuate dai clienti è possibile risalire alle loro preferenze e alla loro disponibilità alla spesa.
2. **Focalizzazione sul prezzo e non sui costi**; seguire il principio della determinazione della *willingness-to-pay* ha come logica conseguenza la necessità per l'impresa di focalizzare l'attenzione sui prezzi piuttosto che sui costi, impostare un'analisi volta a individuare le opportunità di incremento di redditività, organizzare un idoneo sistema informativo.
3. **Value pricing al posto del cost plus**; l'applicazione dei due principi sopra descritti implica, necessariamente, l'abbandono del metodo del *cost plus* per passare al metodo del *value pricing* per la determinazione del prezzo. Con tale strategia, l'impresa riesce a comprendere chiaramente e a misurare il valore che ogni gruppo di clienti attribuisce ai propri prodotti/servizi, e a fissare i prezzi degli stessi in funzione di questo, in modo da conseguire la massimizzazione della redditività generata dalle vendite realizzate in ciascun segmento di mercato.
4. **Segmentazione della clientela**: le fasi operative da sviluppare per soddisfare i precedenti principi passano necessariamente dalla classificazione dei clienti e dei mercati in base a caratteristiche, comportamenti o preferenze; in poche parole occorre passare da un approccio indifferenziato dei clienti a una precisa segmentazione di questi.
5. **Riservare i prodotti per i clienti con la massima disponibilità a pagare (*willingness-to-pay*)**; partendo da questa considerazione il management deve applicare il RM in modo tale da essere in grado di rifiutare una richiesta a prezzo basso, anche se certa, in favore di una richiesta a prezzo più alto, in un successivo momento, anche se incerta.  
*Esempio*: Per capire meglio il concetto prendiamo il caso di un noto ristorante fiorentino premiato dalla "Guida Michelin". Supponiamo che una comitiva di giovani studenti decida di consumare solo una pizza a testa bevendo acqua minerale/bibite. Supponiamo, quindi, che il ristorante in questione, una volta fatti sedere i ragazzi, non possa far accomodare un gruppo di dirigenti esteri giunto poco dopo, in viaggio di lavoro tutto speso, pronti a concedersi un menù completo. In questo caso risulta essenziale capire come massimizzare la redditività in base all'identificazione di quei segmenti che hanno la maggiore disponibilità al pagamento.
6. **Dati e sistema di analisi al posto dell'intuito manageriale**; nella società della conoscenza le decisioni aziendali strategiche e tattiche-operative devono essere sostenute da un efficiente ed efficace sistema informativo aziendale che attraverso la raccolta, l'analisi e l'interpretazione dei dati, sia centrale per il passaggio delle informazioni a tutti i livelli della struttura organizzativa dell'azienda: *l'informazione giusta, alla persona giusta, nel momento giusto*.
7. **Continua analisi dei potenziali di redditività**. In un sistema in continua evoluzione rimane sempre e comunque indispensabile mantenere alta l'attenzione sulle nuove opportunità di potenziamento della redditività causate dai continui mutamenti dei fattori ambientali.

### Cost plus pricing

Con il *cost plus pricing* l'imprenditore basa il prezzo di vendita sul costo unitario pieno del prodotto, applicando un *mark up*, con lo scopo di coprire tutti i costi della gestione aziendale e ritagliarsi il margine di reddito che desidera.

### Note conclusive

Il rilevante calo della redditività, che colpisce sia il settore industriale che quello dei servizi, ha portato a considerevoli ripercussioni sul comportamento del management, che, oltre ad evidenziare l'inadeguatezza del sistema tradizionale di *accounting*, ha rilevato la necessità di un'ulteriore evoluzione dei sistemi di misurazione dei costi e delle performances.

Per contrastare l'erosione dei margini delle imprese si può e si deve spostare l'attenzione da una gestione tradizionalmente focalizzata sui costi verso una gestione maggiormente orientata alla massimizzazione dei ricavi e della loro redditività.

Per fare questo si è visto come il prezzo sia uno dei più importanti fattori che determina la redditività, tanto che alcuni studiosi la definiscono come la fonte di redditività per eccellenza; inoltre è l'elemento più flessibile: può essere modificato rapidamente per rispondere a variazioni della domanda o ad azioni dei concorrenti.

Per fare questo, come abbiamo avuto modo di osservare, si può ricorrere alla tecnica del *revenue management*, ancora poco conosciuta e poco utilizzata al di fuori di alcuni settori logistici che l'hanno vista nascere.

Nel trasporto aereo passeggeri il *revenue management* è stato, e rappresenta tutt'oggi, la vera chiave del successo. Altri esempi di ottimi risultati ottenuti dall'applicazione del *revenue management* sono riscontrabili nel settore del turismo e in particolare nell'autonoleggio, nel settore alberghiero e in quello crocieristico.

### Proposte di applicazione

1. *Definisci il concetto di prezzo.*
2. *Descrivi il limite minimo e quello massimo del prezzo di un prodotto/servizio.*
3. *Descrivi e commenta alcune delle variabili che influenzano la fissazione del prezzo.*
4. *Descrivi alcune tecniche di determinazione del prezzo.*
5. *Definisci il RM mettendo in rilievo quali sono i vantaggi che può offrire tale strategia e quali sono i limiti del cost accounting che riesce a superare.*
6. *Descrivi i vari livelli di RM nel sistema decisionale.*
7. *Abbiamo visto che "il RM utilizza una vera e propria politica di discriminazione di prezzo". Spiega tale affermazione.*
8. *Descrivi e commenta i prerequisiti necessari all'impresa che voglia applicare un sistema di RM.*
9. *Spiega il concetto di willingness-to-pay e spiega perché tale concetto è legato al RM.*
10. *Elenca alcuni settori che, per le loro caratteristiche di mercato, possono sfruttare la strategia di RM.*