

IL BOOKING NEL REVENUE MANAGEMENT

AUTORI

Paolo Desinano – Centro Italiano di Studi Superiori sul Turismo di Assisi
Riccardo Di Prima – Proxima Service

INTRODUZIONE

Il momento del booking è il momento della verità del RM. Tutto quanto è stato analizzato e pianificato al back office (segmentazione, previsione, ottimizzazione) trova il suo esclusivo punto di verifica al momento del booking.

Una prima precisazione. Con il termine **“booking”** intendiamo indicare con **qualsiasi tipo di vendita camere**, sia il booking propriamente detto che la cosiddetta attività di **“vendite” (sales)**. Infatti spesso nelle imprese hospitality di qualche complessità vi è addirittura una distinzione funzionale, o comunque organizzativa (con addetti differenti, responsabili differenti etc.) che, spesso, seguono logiche del tutto indipendenti.

Tipicamente le tradizionali **“vendite”** sono interazioni B2B (per esempio dirette verso aziende, tour operator o intermediari puri) che possono aver luogo nella sede dell’acquirente piuttosto che in una sede fieristica, con largo lead time (per esempio di almeno una **“stagione”**) e riguardante un congruo numero di camere x notti, il tutto sottoscritto in un contratto.

Diversamente il tradizionale booking viene interpretato di norma come vendita **“a distanza”** (sia B2B che B2C), per un numero limitato di camere per transazione, con un lead time di qualche mese.

Più ancora qualcuno ritiene che il RM riguardi solo il booking ma non le vendite. Naturalmente ogni impresa decide in piena autonomia le proprie regole di business ma, in questo corso, **si ritiene utile integrare nella logica del RM sia le cosiddette attività di booking che quelle di vendita**. Entrambe le attività, ed eventualmente i reparti, sottostanno alla medesima logica di RM. Quindi il Piano dei Ricavi, discusso nella precedente fase di ottimizzazione, concerne anche le vendite e non solo il booking. D’ora in avanti, come detto, **useremo il termine booking per intendere qualsiasi attività di vendita camere messa in atto dall’hotel.**

Una seconda precisazione riguarda la distribuzione on line. Anche in questo caso, per chiarire quanto appena detto, è bene ribadire che **la politica di RM deve investire l’intero spettro delle attività di booking. Esiste un’unica policy di RM che sovrintende qualunque attività di vendita.** Anche in questo caso, dunque, **non si distingue tra on line e off line** e, circa quest’ultima opzione, tra vendite su proprio sito web piuttosto che attraverso terze parti come IDS o GDS. Questo non significa che non si ponga attenzione alla distribuzione dei contingenti sui diversi canali, cioè decidere se allocare 5 camere presso un intermediario piuttosto che 10 presso un altro (magari sulla base di considerazioni circa i costi di intermediazione). Si sta affermando che **il Piano dei Ricavi** (ricordiamo costruito su **considerazioni puramente orientate alla risposta alla domanda del mercato**, quindi ai ricavi e non ai costi!) **è uno solo** per chiunque venda le camere dell’albergo. Decidere poi **“quanto”** aprire su un canale piuttosto che su un altro è un ulteriore livello di problematica che però prescinde dal RM in senso stretto e che in questa sede non affrontiamo.

Ciò premesso quello che, in termini pratici, distingue il booking generico rispetto a quello basato sul RM è l'assumere il Piano dei Ricavi come guida sistematica. **Il booking orientato al RM ha la sua particolarità dall'essere basato su un Piano dei Ricavi (a sua volta derivato dalle tre fasi: segmentazione, previsione, ottimizzazione).** Fare booking indipendentemente dal Piano dei Ricavi messo a punto significa ignorare tutto il processo di RM sin qui condotto e, di fatto, tornare a vendere in maniera casuale o, nel migliore dei casi, basandosi sull'intuito e l'esperienza del venditore. Ovviamente questo è un problema per l'albergo: se ne va il venditore e l'albergo rimane senza capacità commerciale. Con il RM si intende perseguire un'altra politica: **è il metodo che deve permanere e radicarsi nell'organizzazione aziendale** e quindi divenire indipendente rispetto ai singoli addetti.

Un booking orientato al RM deve dunque risultare il più aderente possibile al Piano dei Ricavi messo a punto al termine della fase di ottimizzazione. Per conseguire tale scopo la soluzione migliore è la totale informatizzazione del booking sulla base, appunto, del suddetto piano.

La disponibilità dell'albergo non deve essere più basata sulle camere ma sull'allocazione dei contingenti camere ai diversi segmenti tariffari. Una simile organizzazione dei dati della disponibilità ha, ovviamente, un **effetto immediato sulla corrispondente visualizzazione** (cioè sugli schermi del sistema gestionale alberghiero).

In altre parole il problema non è tanto sapere se ho in disponibilità la camera doppia che il cliente mi ha chiesto per il periodo indicato quanto capire chi è il cliente (cioè a quale segmento appartiene) e, di conseguenza, quale tariffa applicare.

Come è facile comprendere, rispetto alla vendita tradizionale, si tratta di un cambiamento culturale rilevante. Il cambiamento non sta tanto nel capire la propensione alla spesa del cliente (un bravo addetto alle prenotazioni lo fa da sempre), ma nel rendere sistematico questo comportamento sull'intera front line (al telefono, via email, sul sito web, durante una visita di vendita etc.). Infatti se il RM si limitasse a dare buoni consigli agli addetti al booking farebbe solo metà del suo lavoro. In realtà è necessario **rendere sistematica l'applicazione delle regole di vendita che derivano dal Piano dei Ricavi.** Questo consente anche ad un punto vendita non presidiato, per esempio il sito web, di rispettare il piano in questione. Ecco dunque che l'informatizzazione del booking non è la "semplice" replica del vecchio tableau cartaceo su computer ma è un "altro" modo di vendere. Non si automatizza semplicemente il processo di booking (cioè non si replica "automaticamente" quello che si faceva manualmente) ma si ripensa radicalmente il processo di booking (come si usa dire si "reingegnerizza" il processo).

In termini strettamente operativi **un booking che applichi la policy di RM deve implementare la disponibilità in termini di nesting.** Quindi occorre sia poter definire il Piano dei Ricavi nel sistema informatico dell'albergo sia usare tale piano in base al nesting. Vogliamo ricordare, ad onore del vero, che il nesting non è l'*unico* modo di gestire il Piano dei Ricavi ma è l'unico di cui abbiamo parlato in questo corso (vedi la lezione precedente sull'ottimizzazione).

Quindi, a fronte di una **richiesta di prenotazione**, si tratta di **classificare** tale richiesta, nei termini dei **profili tariffari definiti**, ed applicare/offrire la tariffa così determinata. Dunque il booking engine o l'addetto al call center non "guardano" il tableau e per decidere se c'è o non c'è disponibilità. Non si opera "a colpo d'occhio"! È il sistema di booking che decide dopo che è stata inserita la richiesta. **Quindi anche l'addetto al booking deve "digitare" la richiesta del cliente "come se" fosse il cliente sul sito web.** Un simile comportamento sembra rallentare il tradizionale processo di booking ma, con una efficiente interfaccia grafica, è possibile rendere le operazioni più snelle.

Un'ultima osservazione a conclusione delle attività di booking. Da quanto detto sembra che l'addetto al booking sia solo un "digitatore" di dati. Non propone più prezzi, non decide praticamente nulla perché è stato già fatto in sede di ottimizzazione. L'unica possibilità di mostrare il suo valore sarà nelle gestione delle eccezioni (scioperi, eventi naturali etc.) che possono verificarsi prima che intervenga, come di regola, il revenue manager.

In realtà le cose non stanno così. **L'addetto al booking, così come il receptionist** (figure che negli hotel medio piccoli spesso coincidono), **ha un compito fondamentale: quello di fungere da osservatore della clientela.** Per esempio nella gestione del booking telefonico così come di fronte ad un walk in (ed in misura ancora maggiore nelle visite promozionali) egli deve cercare di osservare, nella maniera più efficace (cioè con la massima completezza) ed efficiente (cioè con la massima rapidità) possibile, il comportamento del cliente. Cioè estrarre da esso la maggior quantità di informazioni per poter fornire un quadro informativo, quanto più possibile completo ed esatto, così da consentire l'attivazione delle fondamentali attività di controllo. Senza dati raccolti i controlli sono di bassa qualità ed il business rimane senza governo.

In particolare **l'addetto al booking deve saper registrare, con completezza, le cancellazioni** (quindi anche i loro motivi) **ma anche i turnaway**, cioè quei tentativi di prenotazione che non vanno a buon fine o perché l'albergo nega la vendita (**denial**) (per esempio perché l'hotel è al completo) o perché è il cliente che declina l'offerta (**regret**) (per esempio a causa di un prezzo troppo alto o la mancanza di specifici servizi). Questi compiti non sono banali e, quindi, devono essere ben organizzati per poter esprimere tutta la loro potenzialità.

Proprio per poter effettuare al meglio tale operazioni di osservazione e registrazione è necessario che le richieste del cliente vengano digitate anche al front office perché in tal modo la stessa registrazione dei turnaway risulta "naturale" e semplificata.

Chiarito il quadro del booking nell'ottica RM possiamo passare a discutere il problema.

DESCRIZIONE DEL CONTESTO PROBLEMA

Per affrontare operativamente il problema dobbiamo specificare il punto di partenza e quello di arrivo, rappresentati rispettivamente dai dati in input e dallo scopo da raggiungere.

Dati in input

I dati da cui partire per gestire il booking ai fini del RM sono quelli che derivano dall'ottimizzazione che abbiamo ottenuto al termine della fase precedente. Quindi il Piano dei Ricavi e la regola di gestione rappresentata dal nesting.

La tabella seguente illustra un tipico output di ottimizzazione (che coincide con l'input del booking).

Piano dei Ricavi (i numeri in tabella rappresentano camere)

<i>Data</i>	<i>Segmento business generico</i> € 150	<i>Segmento business fiere</i> € 120	<i>Segmento leisure individuale</i> € 100	<i>Segmento leisure gruppo</i> € 90	<i>Ricavi totali</i>
15/11	8	5	9	14	€ 3.960
16/11	4	2	9	7	€ 2.370
17/11	5	4	11	12	€ 3.410

18/11	8	5	2	8	€ 2.720
19/11	9	8	6	11	€ 3.900
20/11	2	7	5	4	€ 2.000
21/11	7	4	5	11	€ 3.020

Il Piano dei Ricavi è la guida del booking. Come detto in fase di ottimizzazione, esso verrà gestito secondo la regola del nesting per cui i contingenti camere assegnati ad una determinata tariffa saranno disponibili (vendibili) anche alle tariffe ad essa superiori.

Scopo da raggiungere

Obiettivo dell'attività di booking nel RM è vendere rispettando il Piano dei Ricavi e le sue regole di gestione.

Esecuzione

Quando giunge una richiesta di prenotazione è necessario:

- Classificare la richiesta (secondo il segmento tariffario, per esempio *Segmento business fiere*). Tale classificazione, ovviamente, segue le regole definite in sede di segmentazione (cioè la classificazione avviene in base ai profili).
- Controllare la disponibilità nested per la tariffa individuata (quindi *business fiere*).
- Proporre tutte le tariffe \geq rispetto alla tariffa individuata.

L'esercizio n.1 è finalizzato alla gestione operativa di una prenotazione con disponibilità nested esattamente secondo lo schema predetto.

I diversi passaggi sembrano complicati rispetto alla tradizionale gestione delle prenotazioni ma occorre ricordare che il processo di booking è, di norma, gestito informaticamente per cui, chiarita la procedura, è facilmente implementabile a software. Questo ovviamente vale sia per il front office con operatore che sul booking engine del proprio sito web.

Se il cliente accetta l'offerta dobbiamo registrare la prenotazione e, in particolare, aggiornare la disponibilità. Questo dovrà essere fatto in modo che, **in caso di cancellazione**, sia possibile **rispristinare la situazione di disponibilità precedente la vendita**. Questa necessità implica la gestione di un aspetto che a prima vista può sfuggire. Spieghiamo.

Infatti se nell'accettare una prenotazione **preleviamo la disponibilità da più classi tariffarie** (come prevede il nesting) dobbiamo, in caso di cancellazione, **ripristinare ordinatamente la disponibilità nelle medesime classi tariffarie**. Dunque, per poter agire correttamente in seguito, al momento della prenotazione occorre anche **registrare da quali classi ed in che quantità abbiamo prelevato disponibilità**. È solo in virtù di questo **complemento** di registrazione che potremo ripristinare correttamente le disponibilità a fronte di una cancellazione.

Dunque nella cancellazione, in misura ancora maggiore che nella prenotazione, appare evidente la complicazione correlata alla procedura e, anche in questo caso, ricordiamo che il tutto deve essere gestito a software e non è "a carico" dell'addetto al booking.

Ovviamente, da queste considerazioni, risulta illusorio gestire manualmente il booking orientato al RM. Quindi, se si intraprende seriamente la strada del RM, deve essere chiaro che **la dotazione tecnica del software deve essere all'altezza del livello di gestione che si intende realizzare**:

gestire il booking per il RM significa avere un effettivo sistema di booking per il RM e non una sua copia sbiadita (non si può andare su una strada sterrata con una city car!).

L'esercizio n. 2 è finalizzato ad apprendere le particolarità della gestione di una cancellazione in disponibilità nested.

In proposito riteniamo sia opportuno formulare un'osservazione circa il booking on line. La gran parte degli alberghi **a gestire la disponibilità on line in maniera separata rispetto a sistema di gestione tradizionale dell'albergo** (questo perché il booking engine on line, di solito, è stato aggiunto successivamente alla gestione ordinaria dell'hotel). Questa situazione costringe a gestire **due** disponibilità e, da quanto detto, applicare il RM potrebbe risultare, di conseguenza, doppiamente complicato. **In effetti la situazione ideale, che non significa irrealizzabile, è avere un unico punto di gestione disponibilità** (tipicamente l'ordinario sistema di gestione dell'albergo) cui anche il booking engine on line fa riferimento ad ogni richiesta di prenotazione (o magari si possono adottare formule di "allineamento dati" come già sperimentato in passato tra linee aeree circa il cross selling nei propri CRS o in nella vendita tramite GDS). In pratica sistemi informatici di gestione alberghiera ed i channel manager dovrebbero essere reciprocamente interfacciati realizzando di fatto questa situazione.

Il ruolo chiave che il **personale di front office** riveste in fase di booking, nell'ottica generale di marketing ma anche in termini di RM, concerne le **interazioni con i clienti**. Queste interazioni sono un **fonte importantissima di conoscenza** della clientela ed il personale di front line deve fungere da "sensore" di mercato osservando (e registrando!) il comportamento dei clienti sia quando si trovano in hotel sia quando interagiscono in vario modo anche a distanza (via email, per telefono etc.). È infatti sulla base di tali registrazioni che sarà poi possibile controllare la bontà delle precedenti fasi di segmentazione e previsione e provvedere ad un loro miglioramento continuo.

Questa funzione di **osservazione-registrazione di dati sui clienti** non è "ovvia" ma va organizzata. Infatti se può essere consueto e "tipico del mestiere" osservare il cliente non altrettanto frequente è la **condivisione dei dati osservati con il resto dell'azienda**. Occorre quindi "sensibilizzare ed addestrare" all'osservazione e, conseguentemente, alla registrazione delle osservazioni.

Per accrescere in primo luogo tale sensibilità si propone l'esercizio n. 3. L'esercizio presenta due interazioni telefoniche, in parte diverse tra di loro, analizzando le quali è possibile rendersi conto della opportunità di conoscenza sui clienti che non sempre vengono adeguatamente capitalizzate.

Preso confidenza con tale consapevolezza si propongono altri due esercizi finalizzati, rispettivamente, a "guidare" l'acquisizione dei dati da parte del personale di front line (esercizio n. 4) ed a registrare, in particolare, i dati che possono emergere da un'interazione con un turnaway.

RIASSUMENDO...

Vendere camere in ottica RM significa vendere sulla base di un Piano dei Ricavi che funga da guida "commerciale" del booking. Tale piano è sviluppato ed usato coerentemente con le precedenti fasi di segmentazione, previsione ed ottimizzazione. Ma il booking è anche la fase che consente, registrando le osservazioni sui clienti, di attivare le indispensabili attività di controllo per assicurare una corretta e migliorata gestione dell'intero processo di RM.

A questo punto siamo in grado di affrontare alcuni esercizi sulla fase di booking.