Il Revenue Management e le sue leve

L'Hotel è un'azienda che produce qualcosa di assolutamente unico. Rapporti Umani.

Questi sono il carburante per massimizzare il nostro revenue.

Ebook realizzato da Vito D'Amico di Sicaniasc con la collaborazione di Armando Travaglini di Digital Marketing Turistico.

Ebook estratto dal libro ***Digital Marketing Turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo***, scritto da **Armando Travaglini, Simone Puorto, Vito D'Amico**. Edito da LSWR, pubblicato nel febbraio 2015, ISBN 9788868950736, Ebook ISBN 9788868950743

SicaniAsc
Consulenza e Formazione per il turismo

DIGITAL MARKETING TURISTICO

L'autore

Vito D'Amico

Consulente turistico alberghiero e formatore, **specializzato in Revenue Management Alberghiero**, con particolare attenzione alle materie di Price Management e di Marketing al Front Office. Fortemente convinto che l'attività di consulenza sul campo sia una base indispensabile per una efficace attività di formazione in aula e viceversa. Svolge **oltre 500 ore l'anno di formazione**, divise fra Università, Business School e Aziende alberghiere per la formazione del management. Grazie al suo background nel mondo della comunicazione e del marketing turistico, nel 2007 crea SICANIASC di cui è Ceo e Revenue Manager per le strutture alberghiere partner.
Già Co-fondatore e Presidente di WHR Corporate, nel 2014 fonda il nuovo marchio dedicato alla formazione del management alberghiero, Hotel #RossoSicaniasc, dedicato all'evoluzione della **formazione nell'hospitality**, privilegiando i contenuti di alto livello.

© 2015 Redatto da Vito D'Amico. Tutti i diritti sono riservati. Sicaniasc & Digital Marketing Turistico
http://sicaniasc.it – http://digitalmarketingturistico.it

➢ In principio fu lo Yield Management?

Partiamo dalla traduzione letterale della parola Yield, che è "rendimento, raccolto, far fruttare". Direi che il significato rispecchia decisamente bene l'applicazione che anche oggi gli si attribuisce. **Possiamo definire l'Yield Management come una strategia di pricing dinamico**, basato sulla comprensione delle esigenze e del comportamento del proprio mercato di riferimento. Per cercare di anticipare e influenzare il comportamento dei consumatori, al fine di massimizzare i ricavi o profitti di tutti quei prodotti/servizi, che hanno in comune una specifica caratteristica: la deperibilità.
Volendo fare una estrema semplificazione, tutto ruota attorno alla vendita della giusta quantità di risorse (camere per l'hotel, posti aerei, etc.), alla giusta tariffa. Vendere al cliente giusto, al momento giusto al giusto prezzo – ***nel 1997 Robert Cross scriveva: "Provide the right service to the right customer at the right time for the right price."***
Viene postulata la macro "segmentazione" che è alla base dell'industria turistico alberghiera contemporanea:
low cost seats to price-sensitive travelers (usually the leisure segment)
highcost seats to time-sensitive travelers (usually on business)
Siamo davanti alla nascita dei segmenti Leisure e Business.

1. PRIMI PASSI NEL REVENUE MANAGEMENT

"La tariffa è funzione della domanda, sempre. Può esserlo per volumi (quantità) o per target (tipologia/qualità)"

L'obiettivo del Revenue Management è quindi influenzare o condizionare la domanda utilizzando la tariffa come una frizione, come una barra di navigazione. Per fare un macro esempio e del tutto approssimativo al momento, immaginiamo di avere alcune date in cui voler rallentare il flusso delle prenotazioni, per esempio provenienti dal WEB. Ci basterà alzare la tariffa, mentre se volessimo accelerarlo, un ribasso tariffario fatto sempre su uno strumento potente come quello del web, porterà un improvviso aumento di prenotazioni. Questo perché lo "strumento web" è un potentissimo amplificatore della realtà.
Altra considerazione di fondamentale importanza è che non esiste una tariffa alta o bassa, ma la percezione di essa. Esatto, parliamo di percezioni, che dipendono da tantissimi fattori:

- potere di spesa della domanda
- segmento a cui ci rivolgiamo
- giorno della settimana
- periodo dell'anno
- eventuale date di particolare rilevanza (concerto, fiera, importante convegno, festività, evento sportivo, etc.) che possiamo iniziare a definire "date evento"

© 2015 Redatto da Vito D'Amico. Tutti i diritti sono riservati. Sicaniasc & Digital Marketing Turistico
http://sicaniasc.it – http://digitalmarketingturistico.it

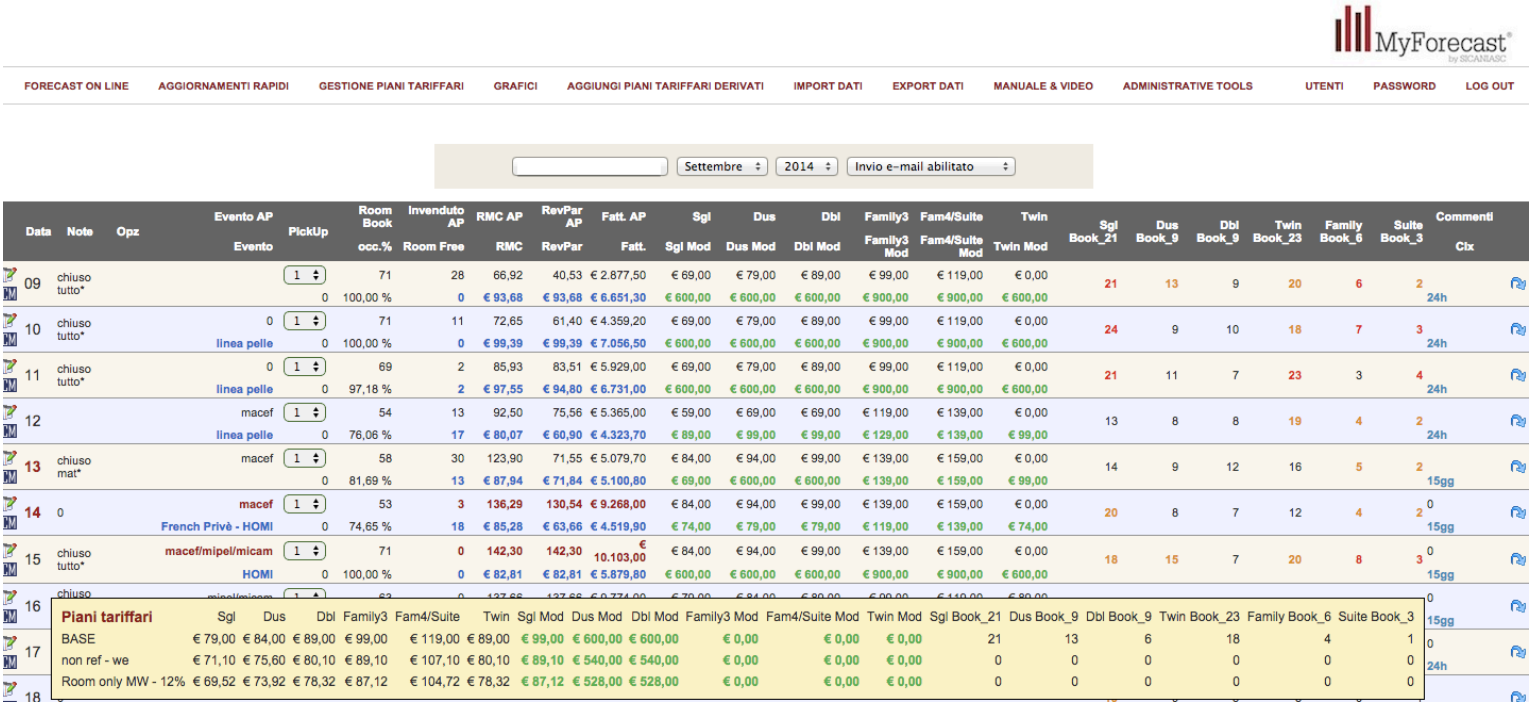
➢ Luoghi Comuni del Revenue Management

Le frontiere del Revenue Management sono molto lontane e ben distinte dalla mera variazione tariffaria (a ribasso o rialzo); anche quando applicata correttamente, lo "strumento della tariffa" è solamente una delle molte leve utilizzabili. La parola d'ordine è sempre "contestualizzare".
Il motivo per cui si è fatto questo semplice ed errato dualismo, "Revenue Management = Ribasso Tariffario", è dovuto all'impatto incredibilmente forte che una qualsiasi variazione tariffaria riesce ad ottenere utilizzando lo strumento Web che, come abbiamo detto in precedenza, amplifica in maniera incredibile ogni attività. Quindi non conoscendo i fondamenti di una corretta applicazione delle politiche tariffarie dinamiche, l'albergatore medio applica semplicemente un ribasso tariffario sotto data, dando in questa maniera una forte accelerazione alle prenotazioni quelle date specifiche, ma causando spesso delle problematiche difficilmente gestibili, come cancellazioni, mancato controllo dei livelli tariffari di vendita in funzione della qualità di camere vendute, mancato controllo degli indici, mancata analisi delle tariffe in relazione ai costi, "overbooking non controllato" , etc.
Le 5 macro Leve del Revenue Management oggi

La mera formula matematica per la definizione della giusta tariffa era la base dello Yield Management, ma non lo è per il Revenue Management. Serve altro.
Sulla base della mia esperienza sul campo, dopo aver seguito e supportato un centinaio di strutture alberghiere negli ultimi 7 anni ed averne analizzato i dati, gli andamenti e i flussi turistici, sono arrivato a definire le "**5 Macroleve del Revenue Management**".

1^ Leva: La gestione Tariffaria o Price Management dinamica

Sicuramente la "Leva tariffaria" è quella maggiormente e più velocemente efficace, in termini di aumento o rallentamento del flusso delle prenotazioni, come abbiamo detto precedentemente, grazie allo strumento WEB che fa da enorme cassa di risonanza.



© 2015 Redatto da Vito D'Amico. Tutti i diritti sono riservati. Sicaniasc & Digital Marketing Turistico
http://sicaniasc.it – http://digitalmarketingturistico.it

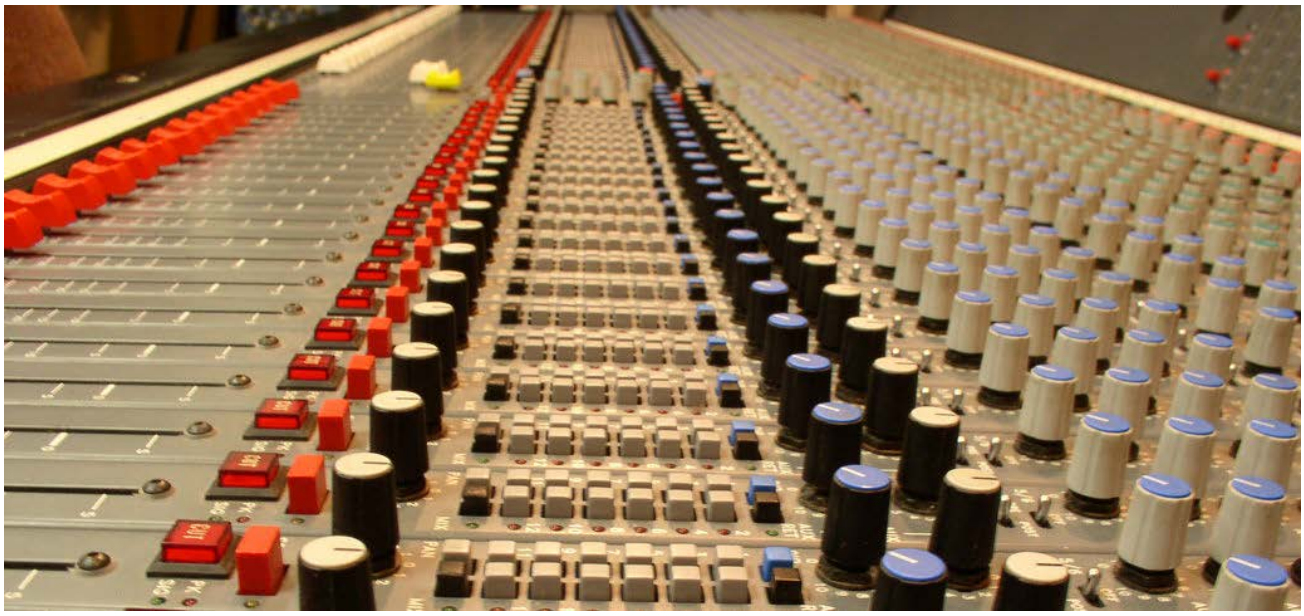
2^ Leva: Marketing di prodotto

Tutto parte sempre dall'analisi, in questo caso per identificare correttamente il nostro prodotto, per capire in maniera precisa «cosa abbiamo da offrire», cos'è il nostro prodotto.

© 2015 Redatto da Vito D'Amico. Tutti i diritti sono riservati. Sicaniasc & Digital Marketing Turistico
http://sicaniasc.it – http://digitalmarketingturistico.it

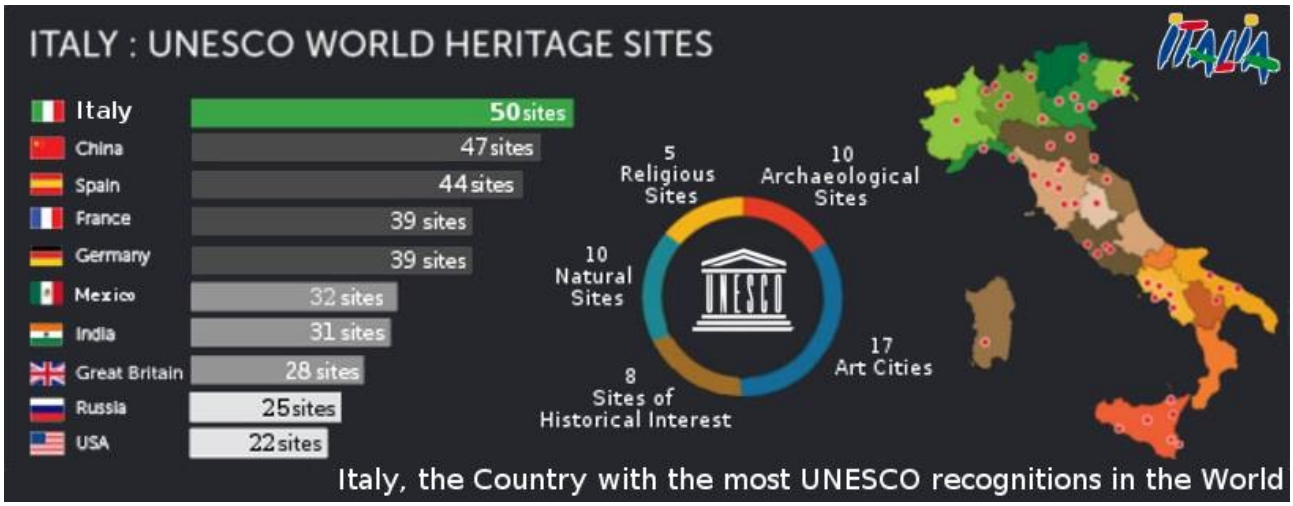
3^ Leva: La Distribuzione

Questa Leva è solo apparentemente legata all'evoluzione della tecnologie, ma molto aderente alle esigenze di acquisto ed ai comportamenti del mercato turistico



4^ Leva: Marketing & Vendita al FO

In realtà stiamo parlando di qualità dell'accoglienza, oggi quasi dimenticata in Italia. Già, nel "Bel Paese" abbiamo dimenticato come accogliere e far star bene il turista.



© 2015 Redatto da Vito D'Amico. Tutti i diritti sono riservati. Sicaniasc & Digital Marketing Turistico
http://sicaniasc.it – http://digitalmarketingturistico.it

5^ Leva: La Brand Reputation

Le tecnologie oggi sono riuscite anche a stabilire una relazione tra il livello di Brand Reputation e rialzo della tariffa media

➢ Bottom Rate e Tariffe di Partenza

Ma cos'è la Bottom Rate? Stiamo definendo un indice in realtà, più che una vera e propria tariffa di vendita, al di sotto della quale diventa antieconomico vendere.
Avete presente quando l'asticella del segnalatore del carburante della vostra auto è nella zona rossa? Ecco, siamo esattamente in quella condizione. Identificate così la Bottom Rate. Questo valore ci potrà essere di aiuto in molte situazioni, vi assicuro.

Attenzione, Attenzione, Attenzione, la Bottom Rate NON è la tariffa di vendita delle vostre camere e non ha nulla a che fare con il "BeP"(Break Even Point), che è più legato ad un'analisi consuntiva per il calcolo della gestione Economico - Finanziaria.
Infatti dobbiamo scindere bene le due cose e fare particolare chiarezza sull'argomento, pur non volendo approfondire temi di economia.
La Tariffa di partenza è funzione della domanda di quel periodo/giorno, sarà sempre uguale o superiore alla Bottom Rate e dovrà essere pubblicata con largo anticipo, al momento dell'apertura delle vendite per l'anno successivo.

Il dato tariffario da considerare è quindi la Tariffa media di vendita. Facciamo un esempio. Supponiamo di avere un Hotel di 70 camere, che nel giorno 6 agosto vende 62 camere. Le prime 12 camere vendute con 5 mesi di anticipo alla tariffa di 79 Euro, le successive 30 più avanti nelle settimane, a 89 Euro, ulteriori 15 camere a 99 Euro e sotto data, altre 5 camere a 119 Euro. La tariffa di partenza è di 79 Euro, ma la nostra Tariffa Media di vendita sarà di 91,90 Euro – vedi tabella sotto

© 2015 Redatto da Vito D'Amico. Tutti i diritti sono riservati. Sicaniasc & Digital Marketing Turistico
http://sicaniasc.it – http://digitalmarketingturistico.it

Booking Window	Camere Vendute	Tariffa	Produzione per livello tariffario
5 Mesi prima	12	€ 79,00	€ 948,00
4 mesi	30	€ 89,00	€ 2.670,00
6 settimane prima	15	€ 99,00	€ 1.485,00
1 settimana prima	5	€ 119,00	€ 595,00
Tariffa Media di Vendita		**€ 91,90**	

2. IL MARSUPIO

Tornando alle nostre tariffe, come facciamo a definire i prezzi a cui vendere le nostre camere? La domanda è giusta, ma ancora prematura. Quella da farci adesso è: cosa mi serve per stabilire i prezzi di vendita delle mie camere? Quali strumenti? Facciamo una prima carrellata, che più avanti andremo ad approfondire.

➢ Lo Storico

E' la base di partenza per qualsiasi valutazione e analisi. Parliamo del dato storico degli ultimi due anni, che ci permetterà innanzitutto di conoscere l'occupazione camere ed il fatturato (o meglio la produzione) giornaliera relativa alle sole quote BB e, quindi, poter poi ricavare altre indispensabili informazioni (che vedremo dopo).

➢ Il Forecast (previsionale di vendita)

Questo è un strumento di analisi che ci permette di decidere che azioni tariffarie adottare per il futuro, e ci fornirà inoltre tutte le informazioni sulle camere occupate On The Book (prenotazioni ricevute per date future), a che tariffa sono state vendute, quali tipologie sono maggiormente richieste e per quali date. Nel Forecast avremo anche un fondamentale indicatore per una corretta politica tariffaria che è il **Pick Up** (Ritmo prenotativo delle camere, data un unità temporale predefinita), di cui parleremo dopo. Altra informazione fondamentale, che deve essere presente nel nostro Forecast, è quella relativa al **Macro Canale o Sorgente di prenotazione (**questa macro divisione indica la classe tariffaria di prenotazione e il comportamento tariffario da tenere in base alla provenienza della prenotazione); anche di questo parleremo a breve. La sommatoria di queste informazioni, analizzante singolarmente e poi valutate nel complesso, ci daranno un'indicazione precisa sul comportamento tariffario per le date future

➢ Il Calendario Eventi

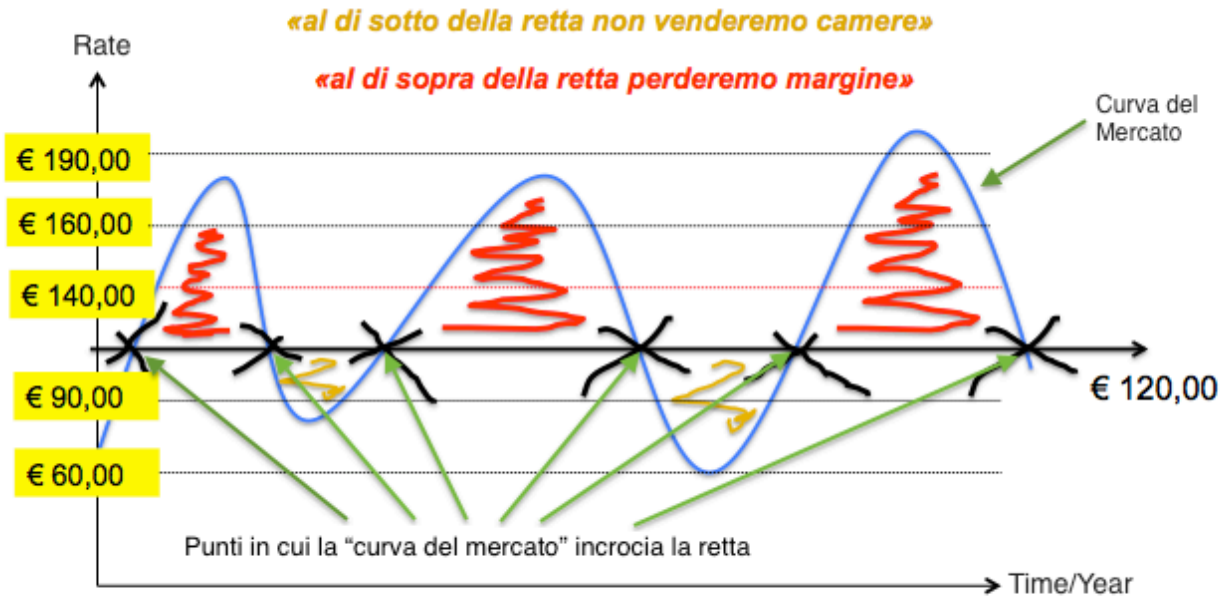
Altro strumento indispensabile, che deve essere accorpato al Forecast e che ci da indicazioni indispensabili sia al momento della pubblicazione delle tariffe per l'anno successivo, che in corso d'anno. Inseriremo festività nazionali e internazionali, eventi fieristici importanti per il territorio, concerti, manifestazioni sportive e tutti gli altri eventi che catalizzeranno l'interesse turistico, sia Business che Leisure.

Quindi **le Date Evento comporteranno un approccio tariffario differente e contestualizzato,** influendo sulla nostra tariffa di partenza sull'andamento di eventuali rialzi.

© 2015 Redatto da Vito D'Amico. Tutti i diritti sono riservati. Sicaniasc & Digital Marketing Turistico
http://sicaniasc.it – http://digitalmarketingturistico.it

➢ La Curva di Domanda

Ipotizziamo di avere un Hotel che vende le sue camere durante l'anno ad una tariffa molto rigida di 120,00 Euro (rappresentata da una retta nera), a prescindere da Date Evento, variabili distorsive e tutte quelle altre situazioni che portano il mercato a far variare il volume della Domanda (rappresentato da una curva blue). Ovviamente il nostro Hotel le venderà solamente quanto la curva del mercato intersecherà la retta (la tariffa impostata dall'Hotel). Questo significa però che al di sotto della retta, dove il mercato ha un potere di spesa inferiore ai 120,00 Euro, non verranno vendute camere. In questo caso non è detto che sia un errore, bisognerebbe entrare nel merito delle valutazioni economiche, gestionali e di prodotto dell'Hotel in questione.
Mentre al di sopra della retta, le camere verranno vendute, perché il mercato ha un potere di spesa superiore ai 120,00 Euro. Ma perderemo margine di guadagno, perché non stiamo adeguando la tariffa al volume della domanda che in quel momento è molto forte e con un potere di spesa superiore al mio livello tariffario.
Una corretta politica di Tariffazione Dinamica, cerca di seguire le l'andamento del mercato ed il volume della domanda. Quindi ancora una volta possiamo affermare che la Tariffa è funzione della Domanda.



3. Indici principali e Formule (non magiche)

Avere chiare alcune formule e indici basilari è indispensabile. Serviranno per continuare a costruire queste nostre basi e renderle sempre più solide. Gli indici di cui parleremo ci saranno utili sia come Dati Storici che come dati di Forecast.
Ricordiamo che è molto importante che questi indici siano giornalieri. Avere solamente un dato "macro", mensile o, peggio, stagionale, è assolutamente inutile.

© 2015 Redatto da Vito D'Amico. Tutti i diritti sono riservati. Sicaniasc & Digital Marketing Turistico
http://sicaniasc.it – http://digitalmarketingturistico.it

- *IMO*

Indice Medio di Occupazione, la percentuale che ci permette di capire la nostra occupazione di quel dato giorno o periodo. **Formula:**

Camere Occupate
Totale disponibili in Hotel*100

- *RevPAR*

Revenue Per Available Room, cioè il profitto ripartito su tutte le camere disponibile dell'Hotel, occupate o vuote. Dato di fondamentale importanza per comprendere l'andamento del nostro Hotel. Il RevPAR ci indica infatti l'andamento della produzione in relazione all'occupazione, sarà utile per valutare eventuali modifiche nelle politiche commerciali e tariffarie. Questo dato va sempre osservato insieme alla tariffa media **Formula:**

Produzione" totale
Totale camere disponibili in Hotel

- *RMC (o ADR)*

Ricavo Medio Camera, che spesso trovate definito anche come ADR (Average Daily Rate), è un dato che fornisce informazioni sul prezzo medio di vendita, banalmente è la media tariffaria a cui abbiamo venduto le camere. Sarà utile se considerato insieme al RevPar e ci darà informazioni precise sulle situazioni passate o su attività tariffarie future, per valutare la possibilità di politiche tariffarie mirate. **Formula:**

Produzione totale
Totale camere vendute

➢ STORICO E FORECAST

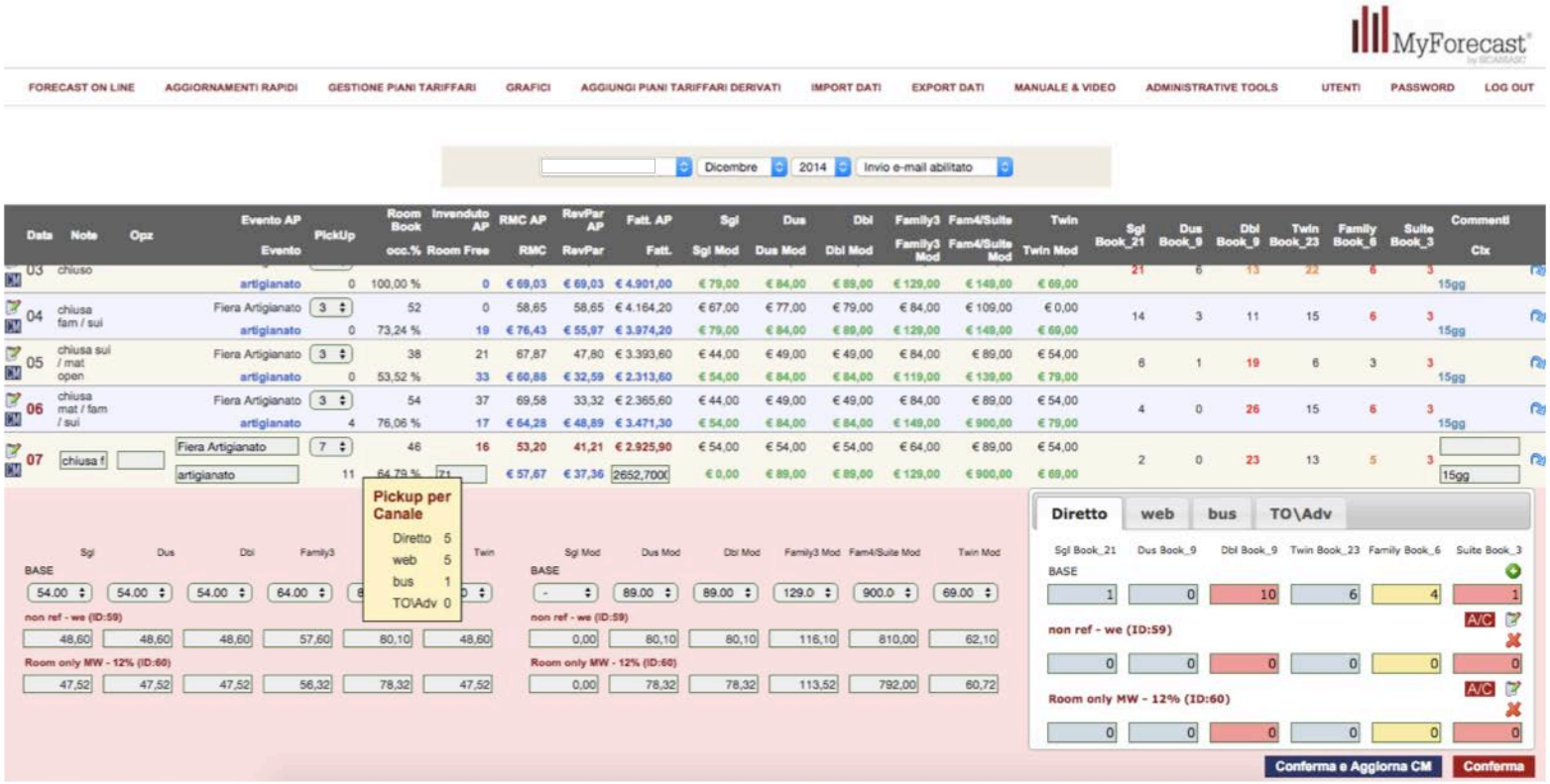
Questi i passi veloci e semplici (sembra una ricetta di cucina) per creare uni storico base. Creiamo una tabella e inseriamo quelli che sono i dati più importanti per il nostro scopo:

- nelle righe andremo a inserire i giorni del mese per tutto l'anno, evidenziando i week end.
- Colonna per i giorni della settimana
- Colonna per i giorni del mese
- Colonna per l'occupazione di tutte le camere (Occup.)
- Colonna per l'invenduto (Inv.)
- Una colonna in cui inserire la formula per il calcolo dell'occupazione in percentuale (Occup.%)
- La colonna per la Produzione solo BB (Produz.)
- La formula per calcolare il RMC (che sarà quello medio fra tutte le tipologie di camera presenti in Hotel) e relativa colonna
- La formula per calcolare il Revpar (che sarà quello medio fra tutte le tipologie di camera presenti in Hotel) e relativa colonna
- Dato Storico e Room Category (tipologie di camera)

© 2015 Redatto da Vito D'Amico. Tutti i diritti sono riservati. Sicaniasc & Digital Marketing Turistico
http://sicaniasc.it – http://digitalmarketingturistico.it

➢ Una "sfera magica" per interpretare il futuro. Il Forecast

Diamo una veloce definizione di Forecast: un calendario giornaliero con il numero di camere occupate e relative tariffe di vendita, da oggi a fine anno o per i prossimi 6 mesi almeno. Ovviamente questa è una definizione molto generalista e non indica quali informazioni necessitiamo per una corretta attività di Forecasting. Fare Forecasting infatti, significa sviluppare il "previsionale" delle prenotazioni analizzando l'andamento delle stesse, per ipotizzare il trend dell'anno in corso, decidendo se agire sulla politica tariffaria (rialzi o eventuali ribassi), in base ai dati dello storico dell'anno precedente, al Pick Up ed al calendario delle Date Evento.
Nella prossima figura vedremo un Forecast "evoluto". Anche in questo caso ci avvarremo del sistema **MyForecast®,** come abbiamo già fatto per lo Storico.



Possiamo notare delle informazioni molto importanti per un Forecast, cioè:

- Dati RMC, Revpar e Fatturato, sia AP (Anno Precedente), che anno in corso
- Date evento dell'anno in corso e di quello precedente
- Tariffe di tute le tipologie camere presenti in Hotel
- Occupazioni di tutte le tipologie di camere presenti in Hotel, in maniera da poter differenziare le tariffe in base alla Domanda per singole tipologie
- Pick Up diviso per Sorgente di prenotazione.
- Prenotazioni divise per Sorgente di prenotazione.

Queste informazioni ci permetteranno di fare delle valutazioni molto più approfondite e precise, sia per date vicine che molto lontane. Cercando di massimizzare il più possibile la fase di previsione (forecasting) e ottimizzazione dei prodotti e delle relative condizioni, da adeguare alla Domanda di riferimento.

© 2015 Redatto da Vito D'Amico. Tutti i diritti sono riservati. Sicaniasc & Digital Marketing Turistico
http://sicaniasc.it – http://digitalmarketingturistico.it

Concludo questi capitoli ripetendo una frase già scritta precedentemente e che credo riassuma tutta l'attività di Price Management:

"La Tariffa è sempre funzione della Domanda e delle sue variazioni in termini di volume, qualità e tipologia."

Grazie per il tempo dedicato

Vito D'Amico | SICANIASC

Ebook redatto e curato da Vito D'Amico – CEO e Revenue Manager di SICANIASC (info@sicaniasc.it – Tel: 095 494395) con la collaborazione di Digital Marketing Turistico (info@digitalmarketingturistico.it – Tel: 045 2221348).

Ebook estratto dal libro ***Digital Marketing Turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo***, scritto da **Armando Travaglini, Simone Puorto, Vito D'Amico**. Edito da LSWR, pubblicato nel febbraio 2015, ISBN 9788868950736, Ebook ISBN 9788868950743

© 2015 Redatto da Vito D'Amico. Tutti i diritti sono riservati. Sicaniasc & Digital Marketing Turistico
http://sicaniasc.it – http://digitalmarketingturistico.it

Il primo libro italiano dedicato al Web Marketing Turistico e Revenue Management per il settore ricettivo

Acquista il libro in libreria o nei principali store online
Disponibile anche in formato digitale

Acquista il libro su Amazon

amazon.it ibs.it internet bookshop MONDADORI HOEPLI.it La Grande Libreria Online LSWR laFeltrinelli amazon kindle

Armando Travaglini, Simone Puorto, Vito D'Amico, *Digital Marketing Turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo*, 360 pagine, 34,90€, formato 23×19 cm, Brossura, Data di pubblicazione: febbraio 2015, ISBN 9788868950736, Ebook ISBN 9788868950743

© 2015 Redatto da Vito D'Amico. Tutti i diritti sono riservati. Sicaniasc & Digital Marketing Turistico
http://sicaniasc.it – http://digitalmarketingturistico.it