
I PASSI INDISPENSABILI PER UNA CORRETTA APPLICAZIONE DEL REVENUE MANAGEMENT



INDICE

| | | |
|----|--|----|
| 1 | I principali KPI | 3 |
| 2 | Il Pick-up e il Booking Pace | 13 |
| 3 | La Segmentazione | 14 |
| 4 | L'Analisi Strategica | 17 |
| 5 | Il Budget | 19 |
| 6 | Il Ciclo del Revenue Management | 21 |
| 7 | L'Applicazione tattica | 23 |
| 8 | Il Pricing | 25 |
| 9 | Il Forecast | 27 |
| 10 | Il Group Displacement | 29 |
| 11 | L'analisi web | 32 |
| 12 | I Ricavi Ancillari ed il Total Revenue | 35 |
| 13 | Il profit Management | 42 |

1 I PRINCIPALI KPI

KPI è un acronimo inglese che sta per «Key Performance Indicators» ovvero indicatori di prestazione chiave. I principali da conoscere sono:

Percentuale di Occupazione
Ricavo Medio Camera (RMC o ADR o ARR)
RevPAR (TRevPAR NRevPAR)
Frequency Index
Length Of Stay (LOS) e Average Length Of Stay (ALOS)
Market Segment Efficiency
Average Booking Lead Time
Ritorno di Investimento di Marketing (ROI)
Hotel Website Conversion Rate
Click Through Rate (CTR)
Costi di acquisizione (COA)
Cancellation Rate
CostPAR
GOPPAR

Percentuale di Occupazione

È il rapporto tra il numero di camere effettivamente vendute e la capacità massima (ovvero il numero di camere disponibili alla vendita).

Si può calcolare giornalmente:

$$\frac{\text{Camere vendute}}{\text{Capacità}}$$

Oppure per periodo:

$$\frac{\text{Camere vendute}}{(\text{Capacità} * \text{giorni})}$$

Ricavo Medio Camera

Serve per calcolare il prezzo medio di vendita giornaliero. Si ottiene dividendo la produzione giornaliera relativa alle camere per il numero di camere vendute.

Può essere calcolato per singoli segmenti, mercati, tipologie di camera, agenzie e cliente.

Viene spesso citato con la terminologia inglese Average Room Rate (ARR) o Average Daily Rate (ADR).

ReVPAR

Revenue Per Available Room:

Il ricavo medio per camera disponibile è un indicatore molto utile, in quanto sintetizza l'aspetto quantitativo della vendita (la percentuale di occupazione) e l'aspetto qualitativo (il Ricavo Medio Camera). Inoltre riesce a comparare meglio le performance di due strutture con diverse capacità, ma anche della stessa struttura soprattutto quando questa ha modificato la sua capacità, o per incremento della sua ricettività o come nel caso di lavori di ristrutturazione.

Si può calcolare in due modi:

$$\frac{\text{Totale dei Ricavi camere}}{\text{Capacità}}$$

Ricavo Medio a Camera x % Occupazione

| | |
|---|-----------|
| Possiamo calcolarlo sui Ricavi Camera | - RevPAR |
| sui Ricavi Totali | - TRevPAR |
| sui Ricavi Netti dei costi di distribuzione | - NRevPAR |

Frequency Index

Numero medio di persone per camera.

Si calcola dividendo le persone per le camere occupate.

Utile per capire l'occupazione media dei letti a stanza, soprattutto per tipologia e valutarne gli scostamenti di prezzo e delle sistemazioni ideali.

Gli indici di durata del Soggiorno

Length Of Stay (LOS):

è l'indice della lunghezza del soggiorno, si può riferire ad una prenotazione, ad un segmento oppure ad uno specifico cliente.

Average Length Of Stay (ALOS):

è l'indice del soggiorno medio e può essere calcolato ad esempio dividendo il numero di roomnights per il numero di camera vendute oppure dividendo Bednights (Presenze) per gli Arrivi (inteso come persone).

Analizzare la lunghezza del soggiorno medio è importante soprattutto nell'ottimizzazione degli inventari giornalieri per tipologia.

Inoltre aumentare questo indice comporta una diminuzione dei costi e induce un maggior consumo dei servizi ancillari.

Minimum Length Of Stay (MLOS):

non si tratta in questo caso di un indice ma di una restrizione di vendita. Si obbliga per determinate prenotazioni, un numero di notti minime di soggiorno.

Si può applicare in due modi:

Per data d'arrivo: chiunque arriva in un determinato giorno deve pernottare per un numero minimo di notti:

Per data di Soggiorno: chiunque soggiorni in un determinato giorno deve pernottare per un numero minimo di notti indipendentemente che arrivi nel giorno impostato o prima.

Market Segment Efficiency

Il Market Segment Efficiency è un indice che può essere utilizzato nella segmentazione per mettere in rilievo quali sono i segmenti di mercato con un maggiore livello contributivo medio in termini di tariffa aiutandoci ad indirizzare le nostre scelte strategiche.

Si calcola facendo il rapporto del Ricavo Medio a Camera del segmento in esame con il Ricavo Medio a Camera totale.

Può essere sia un rapporto assoluto che una percentuale. Nel primo caso se l'indice è pari ad 1 significa che il rmc di quel segmento è pari alla media, se è invece più alto ci indica che quel segmento è più redditizio.

Se invece è espresso in percentuale il valore di riferimento è il 100%.

Booking Lead Time e Average Booking Lead Time

Il Booking Lead Time (BLT) indica con quanto anticipo (giorni) riceviamo le prenotazioni, si riferisce ad una sola prenotazione e si calcola:

Data di arrivo - Data di prenotazione

L'Average Booking Lead Time è invece la media dei BLT in un determinato periodo e si calcola:

$$\frac{\text{Booking Lead Time Totali}}{\text{Numero di prenotazioni}}$$

L'ABLT può essere anche analizzato per diverse Booking Windows conteggiando il numero di prenotazioni avvenute con un determinato intervallo di anticipo.

Esempio:

| | |
|------------------------------|------------------|
| 0-2 giorni di anticipo: | 90 prenotazioni |
| 3-7 giorni di anticipo: | 150 prenotazioni |
| 7-21 giorni di anticipo: | 120 prenotazioni |
| 21-45 giorni di anticipo: | 100 prenotazioni |
| 45-90 giorni di anticipo: | 70 prenotazioni |
| Oltre 90 giorni di anticipo: | 30 prenotazioni |

È molto importante calcolare l'Average Booking Lead Time per impostare una corretta strategia di pricing, onde evitare di farsi cogliere impreparati nel momento in cui parte la domanda. Inoltre, calcolandolo per canale di vendita e/o nazionalità, è utile per la programmazione di iniziative di marketing e lancio di offerte speciali.

Ritorno di Investimento di Marketing

ROI Acronimo di Return On Investment (ritorno sull'investimento). È il valore di fatturato prodotto a fronte di un investimento.

Si calcola dividendo il ricavo ottenuto da un determinato investimento (generalmente di marketing) per il costo sostenuto per quel determinato investimento.

Il risultato ci indica quanto abbiamo ricavato per ogni euro speso.

Hotel Website Conversion Rate

Il tasso di conversione (Conversion Rate) è il rapporto tra il numero dei visitatori che accedono ad un sito web e quanti di questi effettuano una certa azione (per esempio compilare il form di richiesta disponibilità, cliccare sul pulsante del booking engine, ecc.). Nel caso del booking engine, la conversione è data dal rapporto tra le prenotazioni e le visite al booking engine.

La formula è :

$$\frac{\text{Prenotazioni}}{\text{Visite}}$$

Nel calcolo delle Conversioni bisogna tener conto che aumentando considerevolmente le visualizzazioni di un sito è fisiologico veder diminuito il tasso di conversione. Diventa invece fondamentale il suo monitoraggio nelle campagne a pagamento, in maniera tale da poter indirizzare meglio i propri investimenti.

Costi di acquisizione

Si contrappone al ROI (Ritorno d'Investimento) ed evidenzia la percentuale dei costi sostenuti per acquisire una determinata prenotazione.

Si ottiene sommando tutti i costi sostenuti per acquisire una determinata prenotazione (o tutte quelle di un canale o di un operatore) diviso per il ricavo totale.

Si esprime in Percentuale ed è utile per raffrontare il costo di distribuzione tra i vari modelli: % di commissione, Fee annuale, Transaction fee, PPC.

Click Through Rate

Il click-through rate (CTR), in italiano Percentuale di Clic, è un tasso che misura l'efficacia di una campagna pubblicitaria on-line.

Il CTR è calcolato comunemente facendo il rapporto tra numero di clic e numero di impression, ovvero il numero di visualizzazione dell'annuncio.

Come il conversion rate anche il click through rate è un indice indispensabile per il monitoraggio dell'efficacia delle campagne a pagamento, seppure nel caso di un CTR basso non implichi il «consumo» del budget.



Tasso di cancellazione

Questa KPI misura la frequenza con cui i tuoi ospiti annullano le loro prenotazioni in un determinato periodo di tempo rispetto alle prenotazioni totali che hai ricevuto.

È importante conoscere il proprio tasso di cancellazione, suddiviso per canale e/o segmento di mercato, per poter calcolare la relativa Percentuale di Materializzazione ed ottenere così un forecast affidabile.

Se sappiamo che ad una determinata data abbiamo un tasso di cancellazione del 20% sappiamo che un overbooking del 10% è plausibilmente sostenibile.

La formula è:

$$\frac{\text{Prenotazioni Cancellate}}{\text{Pren. Conf.} + \text{Pren. Canc.}}$$

CostPAR

Il COSTPAR - Cost Per Available Room – rappresenta il costo per ogni camera disponibile, siano esse occupate o invendute.

Come per il RevPAR, il CostPAR indica meglio i dati di performance soprattutto in virtù del calcolo dei costi fissi e variabili.

Infatti i costi fissi sono fissi nella loro totalità ma cambiano la loro incidenza su ogni singola unità a seconda del volume venduto. Viceversa i costi variabili sono variabili come costi totali, ma restano fissi per ogni singola unità venduta.

In virtù di ciò, il CostPAR può essere calcolato nel previsionale solo secondo una stima di vendita.

La formula è:

$$\frac{\text{Costi Totali}}{\text{Capacità}}$$

Si può calcolare per giorno, settimana, mese, anno, ecc. Per mantenere una politica di vendita sostenibile è necessario che si mantenga un RevPAR maggiore al

GOPPAR

Gross Operating Profit Per Available Room (Margine operativo lordo per camera disponibile) rileva il profitto medio (lordo) per camera disponibile.

Questo tipo di analisi può ad esempio evidenziare un eventuale beneficio dato dall'aumento dei costi (come ad esempio servizi supplementari inclusi) a fronte di un incremento dei ricavi medi.

Si calcola:

$$\text{RevPAR} - \text{CostPAR}$$



2. IL PICK-UP E IL BOOKING PACE

È il confronto di dati tra due rilevazioni. Lo si può fare in termini di roomnight, revenue e ricavo medio a camera; inoltre lo possiamo rilevare sia come dato aggregato che suddiviso per tipologia di camera, che per segmento o canale.

Si calcola sottraendo il valore della rilevazione più recente con quella più remota.

Esempio:

| | |
|------------------------------|----|
| RN oggi: | 75 |
| RN oggi-7: | 61 |
| Pick-up ultimi sette giorni: | 14 |

Il Booking Pace, invece, è il ritmo delle prenotazioni (o room night) che riceviamo per una determinata data in un determinato lasso di tempo.

Si calcola suddividendo il Pick-up per i giorni di differenza tra una rilevazione ed un'altra.

Nell'esempio precedente il Pace sarà 2, ovvero $14/7$.

3. LA SEGMENTAZIONE



Per Segmentazione si intende la suddivisione della clientela in funzione delle abitudini di acquisto del prodotto alberghiero. Fondamentale per una corretta strategia tariffaria, la segmentazione ci permette di capire la capacità di spesa dei segmenti e quali segmenti si possono definire Yieldable e quali Non Yieldable.

I Segmenti di mercato possono essere definiti in base alle seguenti caratteristiche:

Il Motivo del Viaggio: es. Leisure/Business

La consistenza: Individuali/Gruppi

Le caratteristiche tariffarie: Dinamiche/Negoziate

La disponibilità: Allotment/Free Sales/On Request

I segmenti Yieldable sono ottimizzabili in termini di disponibilità e/o di variazione di prezzo.

I segmenti Non Yieldable non consentono una totale gestione di disponibilità e di prezzo, se non in fase contrattuale.

Sulla base di suddette distinzioni si possono definire una serie di Market Segments con caratteristiche analoghe, che siano rilevanti ai fini degli obiettivi e che possano quindi rispondere a una particolare formula d'offerta. È consigliabile utilizzare dai 4 ai 7 macro segmenti che siano rilevanti secondo la propria destinazione ed il proprio modello di business.

| MARKET SEGMENT | CONSISTANCE (GROUP/IND) | BUS/LEI | YIELD/ NOT YIELD |
|----------------|-------------------------|---------|------------------|
| GRP LEI | G | LEI | N |
| FIT | I | LEI | N |
| TRANSIENT | I | LEI | Y |
| MICE | G | BUS | N |
| CORPORATE | I | BUS | N |

Una volta individuati i Segmenti di mercato appropriati alla nostra struttura, ne vanno monitorati i principali KPI:

- Revenue
- Roomnights
- Ricavo Medio a Camera
- Market Segment Efficiency

ANALYTICS DASHBOARD

Last Updated:
3 min ago

92%

Data Availability



More info

95%

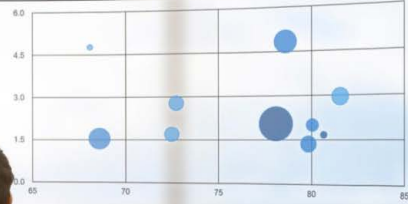
Actual vs Target



More info

| Evolution | Metric | Actual vs Target | Actual | Target |
|-----------|--------------------|------------------|---------|--------|
| | Revenue | | \$3.4M | 82.0% |
| | Profit | | \$1.2M | 108.7% |
| | Avg. Order Size | | \$850.3 | 71.0% |
| | On Time Delivery | | 96.0% | 96.0% |
| | New Customers | | 15432 | 145.0% |
| | Cust. Satisfaction | | 98.3% | 105.0% |
| | Market Share | | 46.9% | 80.0% |

Products positioning



Sales per countries



Top 10 products



I KPI per Segmento possono essere monitorati attraverso:

- **On the book** ossia le prenotazioni registrate per il futuro
- **Il consuntivo dell'Anno precedente**
- **Lo SPIT** (Same Period In Time), detto anche SPLY o STLY, è il dato On The Book dell'anno precedente a parità di data
- **Il Budget** Opportunamente redatto
- **I Relativi scostamenti** soprattutto rispetto all'OTB

Infine potremo fare operazioni di **Nesting** ovvero quel processo che consente l'ottimizzazione dei ricavi individuando gli inventari destinati a ciascun segmento al fine di raggiungere un risultato ottimale dalla somma dei ricavi derivante dagli stessi.

4. L'ANALISI STRATEGICA

La Revenue Strategy o Demand Management è l'approccio con cui il Revenue Manager concentra il proprio focus verso la definizione delle strategie di medio-lungo periodo.

Esso tocca anche gli aspetti commerciali e di marketing e, di conseguenza, impone un maggior coordinamento tra i dipartimenti Sales, Revenue e Marketing per le relative azioni. L'analisi strategica suggerisce le informazioni e i dati utili per pianificare le azioni giuste nel momento giusto da fornire ai dipartimenti di Sales e Marketing.

Quando si parla di revenue management strategico, la prima cosa che deve venire in mente è una roadmap, un insieme di linee guida di lungo orizzonte che partendo dall'obiettivo finale da raggiungere, determinano la strategia, basata sulle analisi del mercato di riferimento, sul benchmark con i competitor, il budget dei ricavi attesi, il budget dei costi da sostenere, la struttura del pricing, definendo il posizionamento di ciascun prodotto in base al rapporto qualità/prezzo.

Alla base dell'analisi strategica c'è la segmentazione.

Attraverso la segmentazione dei mercati è possibile determinare quali target vogliamo raggiungere, quali sono gli apporti di ogni singolo segmento di mercato più significativi in termini di volumi, ma anche in termini qualitativi, andandone ad analizzare i ricavi medi camera, i length of stay, i frequency index, i ricavi dei servizi ancillari.

Segmentando invece sulla base dei canali di vendita si può stabilire quali sono i canali più redditizi e quelli più costosi, potendo così individuare quali sono i più profittevoli.

L'analisi strategica poi si concentra anche sul prodotto dove alla base c'è la suddivisione della capacità in Room Category e dove la sua ottimizzazione passa anche per i mercati di riferimento. Un albergo a vocazione business avrà più singole di uno a vocazione leisure, dove probabilmente avrà maggiore bisogno di camere doppie, triple e quaduple.

Anche l'analisi delle nazionalità è fondamentale per poter approntare le giuste strategie.

Le nazionalità possono essere viste dal lato del cliente, le cui indicazioni ci permetteranno di adeguare il nostro prodotto, ma anche di formulare opportune offerte geolocalizzate.

È importante anche esaminare le nazionalità per Agenzia e Ditta, in modo da poter valutare meglio: quali azioni di marketing mettere in campo, a quali fiere partecipare, dove organizzare trasferte e sales blitz.

5. IL BUDGET

Il budget ha una funzione strategica importante ai fini dell'applicazione del Revenue Management. Esso consente di avere una visione preventiva di uno scenario possibile e dell'effetto che singole azioni possono avere sul risultato finale dell'esercizio.

Le Funzioni del Budget sono:

- Funzione di coordinamento ed integrazione
- Funzione di motivazione
- Funzione di comunicazione
- Funzione di controllo
- Funzione di partecipazione alle decisioni
- Funzione di anticipazione dei problemi che, ipoteticamente, possono sorgere nell'ambito aziendale

I principali vantaggi del Budget sono:

- Stimolo organizzativo e produttivo
- Responsabilizzazione direttiva ed esecutiva
- Evidenziazione dei risultati raggiunti

I principali limiti del procedimento budgetario sono:

- L'incidenza della stima
- La necessità di continui adeguamenti
- L'appesantimento della struttura aziendale
- Unici termini quantitativo-monetari

Abbiamo ovviamente diversi tipi di budget, quelli che interessano principalmente il Revenue Management sono:

- **Budget dei ricavi** – Suddiviso per segmento di mercato
- **Budget dei costi** – Suddiviso per centri di costo
- **Budget costi/ricavi** – Una versione sintetizzata dei due precedenti

Il Budget solitamente lo si fa per un intero esercizio suddiviso per mesi.

È consigliabile una prima stesura prima di qualsiasi contrattazione, come FIT, Serie di Gruppo, e Congressi.

Un'ulteriore revisione può essere fatta ad inizio mese per l'anno successivo del mese appena trascorso, per una valutazione soprattutto di trend.

Per redigere un Budget bisogna tenere come prima considerazione eventi esterni al nostro controllo, quali:

- Festività
- Fiere e Congressi cittadini
- Eventi geopolitici congetturali

Anche sulla base di questi, poi, andremmo ad intervenire per coprire eventuali mancanze, e per enfatizzare i periodi dove possiamo prevedere una maggiore pressione.

Le indicazioni di budget devono poi essere seguite da azioni concrete per l'ottenimento degli obiettivi prefissati.

6. IL CICLO DEL REVENUE MANAGEMENT

Come in qualsiasi processo produttivo, anche il Revenue Management svolge la sua azione attraverso un ciclo che non cessa mai e si autorigenera di volta in volta.

Possiamo immaginare di far partire tutto dalla **Raccolta dei Dati Storici** e della loro **Analisi**. Le indicazioni fornite da tale analisi ci consente di definire il proprio posizionamento di partenza, sia in rapporto all'ambiente esterno (il Mercato ed i competitor) sia in rapporto ai risultati storici di vendita della struttura.

L'andamento delle vendite, attraverso l'analisi dell'On The book, dei Pick-up e dei Booking Pace forniscono una **Previsione** (Forecasting) attraverso la quale possiamo adeguare, anche con largo anticipo, il nostro posizionamento attraverso un **Pricing & Inventory Optimization** quindi la gestione continua della tariffe, delle disponibilità, delle promozioni delle restrizioni.

Le decisioni dedotte dall'analisi e dalla stima devono poi essere **distribuite** sui diversi canali, aggiornate di continuo stando attenti anche all'ottimizzazione dei contenuti ed alle nuove opportunità.

I risultati delle nostre azioni devono infine essere monitorati di continuo e valutati, sia in rapporto ai propri obiettivi che ai risultati del proprio Competitive Set (Benchmarking) andando a costituire i **Dati Storici** dai quali possiamo far ripartire il nostro ciclo.

Possiamo dunque riepilogare il ciclo del Revenue Management attraverso il seguente schema sintetico:

RACCOLTA E ANALISI DATI

- Dati storici
- Kpi
- Segmentazione
- Booking Pace storica
- Mercato e Competitors

STIMA - PREVISIONE

- On the book
- Pick-up e Booking Pace
- Forecasting

PRICING & INVENTORY OPTIMIZATION

- Gestione tariffe e promo
- Gestione restrizioni
- Gestione disponibilità
- Group quotation & displacement

CONTROLLO

- Report di performance
- Giorno / mese / anno
- Report anno su anno
- Benchmark

DISTRIBUZIONE

- Aggiornamento prezzi e restrizioni sui canali di distribuzione
- Ottimizzazione dei profili
- Sviluppo della distribuzione

7. L'APPLICAZIONE TATTICA

Dopo l'analisi strategica l'azione del Revenue Manager si concentra sull'impostazione dei prezzi e della disponibilità basandosi soprattutto sull'analisi dei pick-up e la movimentazione della concorrenza, ovvero all'applicazione tattica in quanto il Revenue Management non può prescindere dall'offerta del mercato e dall'evoluzione della domanda.

Questa è la fase in cui il Revenue Manager valuta la possibilità di intervenire sulle proprie decisioni, senza necessariamente dover snaturare la propria impostazione strategica.

È comunque evidente quanto sia indispensabile continuare a monitorare l'andamento della vendita per poter intervenire prontamente qualora le proprie intenzioni non si realizzino.



Gli strumenti dell'applicazione tattica non si limitano all'alzare o abbassare la tariffa. Ci sono tecniche di:

- Inventory Management (Gestione di inventario). Due esempi sono il Nesting e l'Overbooking. Il Nesting prevede la definizione di contingenti di camere da assegnare a ciascun segmento, con un ordine di importanza decrescente, ovvero dal segmento a contribuzione maggiore a quello a contribuzione minore; la contribuzione è generalmente definita dal Ricavo Medio Camera. Con l'Overbooking possiamo «giocare» sull'overbooking di tipologia al fine di ottimizzare le vendite anche su più giorni.
- Restrizioni: soggiorno minimo (di cui abbiamo parlato in precedenza) i close to arrival (CTA) e close to departure (CTD). Le restrizioni possono essere applicate sia a livello di struttura, che di tipologia di camera o di Piano Tariffario

8. IL PRICING

È la strategia che porta alla determinazione del prezzo di vendita ed alla sua movimentazione. Quando periodicamente si decide se aumentare o diminuire il prezzo di vendita, si tratta invece di *pricing optimization*.

L'operazione di pricing è una parte essenziale del revenue management.

Il Pricing prevede l'assegnazione di un prezzo dipendente da:

- Tipologia o Categoria di Camera (Room Type o Room Category)
- Piano Tariffario (Rate Plan)
- Canale distributivo

Il pricing optimization presuppone l'applicazione del Dynamic Pricing ovvero la tecnica di modifica delle tariffe di vendita in modalità dinamica e funzionale alla domanda attesa. Prevede una variazione tariffaria costante in base a vari fattori.

Il Pricing Dinamico si riferisce essenzialmente a quei Segmenti di Mercato definibili Yieldable (ovvero Ottimizabili) ma non può non tenere di conto anche degli altri segmenti di mercato.

La movimentazione tariffaria può avvenire tramite l'applicazione di **BAR Level**, ovvero l'assegnazione di una tariffa per ogni singola tipologia di camera con degli scostamenti fissi tra le diverse tipologie. Alzando o abbassando una tipologia da un livello all'altro si modifica automaticamente la tariffa di tutte le tipologie.

Quando invece queste differenze diventano anch'esse dinamiche, cioè si avvicinano e si allontanano a seconda delle vendite registrate per ciascuna tipologia di camera e per ciascun prodotto tariffario si parla di **Continuous pricing (o Open Pricing)**.

La determinazione del modello di pricing può avere diversi approcci. I principali sono:

Cost Plus Method (Mark-Up Pricing): che prende in considerazione i costi totali ai quali viene aggiunto il markup necessario per raggiungere il livello di utile desiderato.

Market Based Pricing: dove la determinazione del prezzo è basata sul mercato allineandosi con i prezzi di mercato di Strutture simili. Se l'Hotel offre servizi che sono differenziati da quelli della concorrenza, allora potrebbe esserci spazio per fissare prezzi leggermente superiori a quelli del mercato, a seconda di come i clienti percepiscono il valore delle differenze incrementali offerte.

Value Based Pricing: è un metodo che pone come base la valutazione dei clienti riguardo al prodotto, quindi è stabilito in base alla disponibilità che i consumatori hanno nel pagare quel determinato bene o servizio (Willingness to Pay).



Il Forecast alberghiero è una previsione della domanda in date future fondata sull'analisi dei dati storici, delle prenotazioni on the book e del mercato.

È costituito dall'on-the book ovvero quanto abbiamo già in prenotato per un data futura a cui va sottratta una quota che si prevede non materializzarsi a causa di cancellazioni e della diminuzione dei contingenti ed aggiunta una domanda incrementale presunta.

La domanda incrementale può essere calcolata come **Unconstrained Demand**, che non tiene in considerazione la capacità totale, o come **Constrained Demand** che invece è limitata dalla capacità totale. La constrained demand tiene in considerazione il limite della capacità anche in funzione delle notti medie di soggiorno. Se per esempio per un determinato giorno abbiamo ancora capacità disponibile ma il giorno successivo no, tutte quelle richieste per più di un giorno andranno a far parte della «domanda non costretta» e che di fatto andremo a perdere.

L'Unconstrained Demand, ci è utile per avere idea della domanda totale prevista, sulla quale poter fare un processo di ottimizzazione.

La Constrained Demand, che deve passare ovviamente dall'eventuale unconstrained demand, ci serve come base di riferimento di un forecast il più attendibile possibile per l'ottenimento degli obiettivi di budget.

Le analisi delle serie storiche nelle previsioni devono considerare i fattori:

- Ciclici
- Stagionali
- Di trend
- Accidentali

Ognuno di questi fattori ha un diverso impatto nella deviazione della curva di crescita delle prenotazioni.

Per ottenere un forecast occorre prendere a riferimento un modello, ottenuto dall'osservazione di più date che abbiano le medesime caratteristiche, ovvero:

- Stagione
- Giorno della settimana
- Evento
- Composizione del Booking

Per tener conto del carattere ciclico del Forecast, è importante prendere almeno più di un anno di riferimento (Dai 2 ai 4).

In virtù dei diversi comportamenti agli acquisti dei diversi segmenti di mercato, il forecast deve essere fatto per ogni singolo segmento di mercato.

10. IL GROUP DISPLACEMENT

È una tecnica per elaborare una quotazione gruppi che prenda quella parte (espressa in valore) della domanda addizionale prevista di altri segmenti a cui si deve rinunciare per poter accogliere un contingente di camere consistente.

L'applicazione di tecniche di displacement non possono prescindere dall'elaborazione di un budget preventivo di ricavi per Segmento di mercato.

Sulla base di quanto allocato a budget potremo dunque intercettare un'eventuale quota dedicata ai gruppi; qualora questa non fosse sufficiente, andremo a «spostare» (da qui il significato di displacement) la quota mancante da altri segmenti di mercato.

$$\frac{\text{Revenue Placement} + \text{Revenue Displacement}}{\text{Room Night Placement} + \text{Room Night Displacement}(*)}$$

La quota di Revenue e di Room Night del Placement è dato da quanto abbiamo attribuito a budget per quel determinato segmento dedotto da quanto già è stato prenotato per quello stesso segmento nel periodo della richiesta.

La quota di Displacement è invece la quota tolta agli altri segmenti di mercato e data in disponibilità al Gruppo.

(*) si è voluto dare qua un esempio esteso del calcolo delle Roomnight del Gruppo da quotare per mettere in evidenza che la quotazione è data dalla parte di placement e di displacement. Va da se che quel valore già lo abbiamo in origine in quanto non rappresenta altro che il contingente richiesto.

IL BENCHMARKING

Il benchmarking è una pratica di confronto che permette alle aziende che lo applicano di comparare i processi aziendali e le metriche delle prestazioni, con le migliori del settore e di apprendere da queste per potersi migliorare. Il termine inglese benchmarking è traducibile con “parametro di riferimento” e definisce lo standard con cui rapportarsi. In particolare il Benchmarking competitivo alberghiero confronta i dati di performance di una struttura con un proprio competitive set.

I principali vantaggi del benchmarking sono:

- Valutazione del comportamento della domanda
- Analisi del proprio mercato di riferimento
- Monitoraggio delle proprie procedure
- Confronto, competizione e stimolo
- Individuazione di Best Practice e soluzioni innovative
- Individuazione di strategie di marketing, operative e di pricing

Mentre gli Svantaggi:

- Rischio di un mero confronto di dati e non di cause
- Richiede tempo e risorse
- Può avere tempi di riscontro tardivi
- Rischio di autoreferenzialismo

I Principali indici del Benchmarking sono:

MPI Market Penetration Index (Occupancy Index) Il rapporto tra la propria occupazione e l'occupazione media del competitive set.

ARI Average Rate Index (ADR Index) Il rapporto tra il proprio ricavo medio camera e quello del competitive set.

RGI Revenue/RevPAR Generation Index (RevPAR Index). Il rapporto tra il proprio RevPar e quello del competitive set.

MPI, ARI E RGI possono essere valutati sulla singola data, sul mese o su qualsiasi arco temporale. Nello stesso modo viene calcolato anche sulla sua variazione rispetto all'anno precedente o ad un qualsiasi altro periodo di riferimento.

In questo tipo di analisi, molto più importante della valutazione del dato statico, è quello dinamico, ovvero gli scostamenti rispetto ai periodi di analisi precedenti per valutare eventuali riposizionamenti all'interno del proprio competitive set.

11. L'ANALISI WEB



Le tecniche di Revenue Management e di dinamicità tariffaria si sono potute sviluppare grazie all'evoluzione del web e dalla rapidità di trasmissione delle informazioni e dei dati. Per questa ragione l'analisi del web è materia stessa del Revenue Management anche per la quantità e qualità di dati che questa può offrire in termini di pressione, provenienza e comportamento della domanda.

Uno degli strumenti essenziali per l'analisi web è Google Analytics, un servizio gratuito fornito da Google che consente di analizzare delle dettagliate statistiche sui visitatori di un sito web.

Nei rapporti di «Acquisizione» troviamo il traffico degli utenti che hanno visitato il proprio sito suddiviso in:

Diretto: gli utenti che arrivano al sito digitando esattamente l'indirizzo del sito (Url) nella barra degli indirizzi del browser

Organico: proveniente tramite la ricerca gratuita, come un risultato di ricerca di Google non a pagamento. Nella sottocategoria «Search Console» si possono analizzare dati interessanti riguardanti i paesi, i dispositivi e le chiavi di ricerca con cui sono arrivati

CPC: traffico arrivato tramite una campagna a pagamento, come gli annunci di testo di AdWords

Referral: il traffico arrivato dopo il clic dell'utente su un sito che ne contiene il link

Email: rappresenta il traffico proveniente da una campagna di marketing email

Nella sezione «Comportamento» si possono ricavare una serie di informazioni interessanti che consentono una maggiore ottimizzazione del sito, come il numero di pagine visualizzate, il tempo medio di permanenza e la % di Rimbalzo. Quest'ultima è la percentuale di visitatori che si limitano a visitare una sola pagina del sito web in cui sono atterrati. Una percentuale di rimbalzo alta indica che la pagina non ha rispettato le aspettative di ricerca e quindi la mancanza di coerenza tra i contenuti proposti rispetto agli elementi chiave per essere ricercati dai motori (Meta tag, Tag title, Meta Description etc).

La sezione più importante per l'e-commerce ed il monitoraggio delle campagne a pagamento è quella delle «Conversioni».

Per poter accedere a tutti i contenuti di questa sezione deve essere configurato **l'obiettivo** ed il suo flusso dove si stabiliscono alcuni parametri tra i quali la «proprietà del click». Se vogliamo assegnare la proprietà del click a quel sito che ha fatto vedere per la prima volta ad un utente il nostro sito, sarà «First Click», mentre se la conversione la vogliamo legare all'ultimo sito di provenienza prima di effettuare la prenotazione, sarà invece «Last Click»

Attraverso le canalizzazioni multicanale si può indicare una quota di valore della conversione alle diverse fasi dell'esperienza web tra il primo e l'ultimo accesso al sito prima dell'acquisto.

12. I RICAVI ANCILLARI ED IL TOTAL REVENUE

Il Revenue Management, che finora non lo abbiamo detto ma in italiano possiamo tradurlo con *Gestione dei Ricavi o Analisi delle Entrate*, non deve esaurirsi con l'analisi della vendita delle sole camere.

Se un Hotel offre servizi extra rilevanti, come ad esempio Ristorazione, Sale Meeting e Centro Benessere, è indispensabile monitorarne le performance, indirizzare la distribuzione e ottimizzare la vendita.

Se un Hotel invece non ne ha, è opportuno che cominci a valutare altre fonti di guadagno complementare e funzionale al proprio core business.

Anche restando nell'ambito del solo comparto camere, una volta avvenuta la vendita la Gestione dei Ricavi non si esaurisce.

Esistono infatti diverse tecniche per massimizzare i ricavi anche dopo l'avvenuta prenotazione, nelle diverse fasi in cui si rimane in contatto con il cliente.

L' **Upselling** è una tecnica di vendita con la quale si tenta di invogliare il cliente ad acquistare una tipologia di camera superiore ed ad un prezzo più elevato quella inizialmente richiesti.

Il **Cross selling**, invece, è la vendita di un ulteriore prodotto o servizio rispetto a quanto confermato in fase di acquisto/Prenotazione.

Sia l'upselling che il cross selling possono essere fatte in diverse fasi:

- Prima della conferma della prenotazione, sia telefonicamente che sul proprio Booking Engine. Una volta scelta la tipologia di camera, prima di passare alla conferma si offrono gradualmente diverse soluzioni in aggiunta a quanto il cliente ha scelto
- Subito dopo l'avvenuta conferma
- Tra la conferma ed il soggiorno attraverso un mailing detto di Pre-stay, dove qualche giorno prima dell'arrivo si ricorda al cliente della sua prenotazione, si informa sugli eventi nella propria destinazione e si sfrutta l'occasione per promuovere l'upselling ed il crossselling.
- Al Check-in

Le attività di Cross Selling si possono inoltre fare anche durante il soggiorno e pure dopo il check-out con la vendita per corrispondenza dei propri prodotti, meglio se tipici e con il proprio marchio.

Il Total Revenue è quell'analisi che trasferisce più o meno tutti gli indici di performance della vendita delle camere negli altri reparti.

Se riprendiamo i KPI esposti precedentemente vediamo che i dati puri principali dai cui derivano sono il Revenue, le camere vendute e le notti.

Se volessimo essere precisi anche il RevPar stesso sarebbe più corretto identificarlo come il Revenue Per Available Room Night (RevParn), dato dal risultato di:

$$\frac{\text{Revenue}}{\text{Available Room*Night}}$$

Date queste premesse, se vogliamo fare le Analisi delle entrate dei diversi reparti, occorre andare ad identificare qual è il «bene più altamente reperibile» che vendiamo e per quale arco temporale unitario.

Andiamo a vedere alcuni esempi per capire meglio.

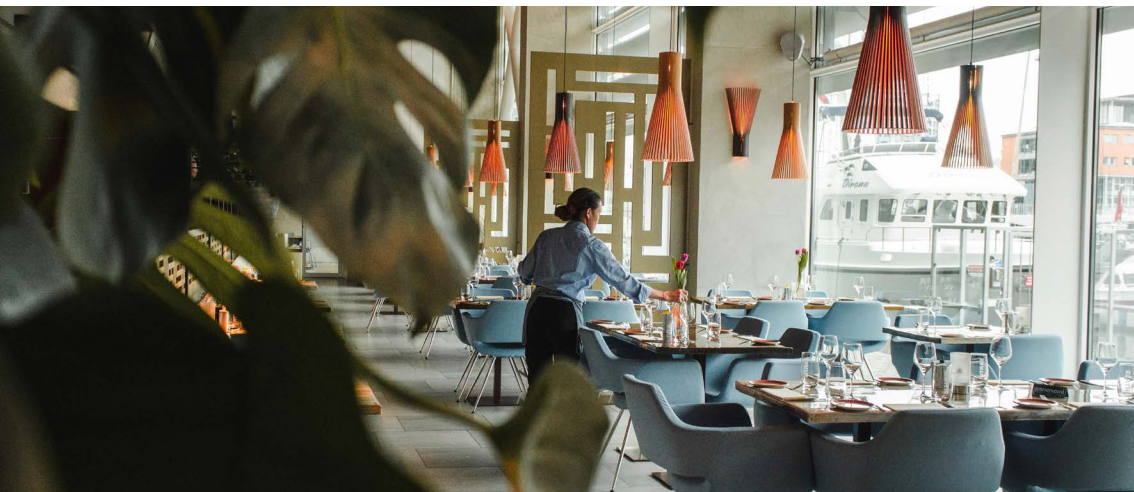
RISTORAZIONE

Nella ristorazione (non a buffet in piedi), il valore unitario maggiormente deperibile è il coperto (Seat). Un coperto non venduto per pranzo, non può essere rivenduto a cena.

$$\frac{\text{Revenue}}{\text{Available Seat}} = \text{RevPas}$$

Per la ristorazione, in considerazione del fatto che il tempo medio di un pasto è di circa 1 ora / 1 ora e mezzo ed ha una forte concentrazione negli orari comuni dei pasti, convenzionalmente viene suddiviso per ora.

$$\frac{\text{Revenue}}{\text{Available Seat} * \text{Hour}} = \text{RevPash}$$





SPAZI MEETING

Negli spazi congressuali, soprattutto laddove le sale sono modulabili e le loro disposizioni variabili, la misura minima di vendita è il Metro Quadro.

$$\frac{\text{Revenue}}{\text{Available Square Meter}} = \text{RevPaSM}$$

Nel caso invece delle Sale meeting la durata minima da dover monitorare può variare a seconda delle caratteristiche della Struttura, della sua organizzazione e della vendita. In sostanza può essere calcolato per giorno, per valore di mezza giornata o per orario. Ovviamente più breve sarà il lasso di tempo monitorato e più tendenzialmente sarà piccolo il valore dell'indice, ma che a parità di comparazione offrirà comunque le indicazioni necessarie.

CENTRI BENESSERE

Per i centri benessere il valore di Revenue che verrà analizzato sarà quello del trattamento, mentre l'unità minima di vendita disponibile può essere la cabina dove avverrà il trattamento oppure il tempo lavoro del massaggiatore, a seconda di quali dei due avrà una maggiore incidenza dei costi. Per entrambi i casi il tempo di analisi sarà l'ora.

$$\frac{\text{Revenue}}{\text{Available Cabin*Hour}} = \text{RevPaCH}$$

$$\frac{\text{Revenue}}{\text{Available Treatment *Hour}} = \text{RevPaTH}$$



Di tutti gli indici mostrati nelle pagine precedenti relativi al Total Revenue, laddove potremo registrare le prenotazioni e lo storico delle registrazioni di queste, Potremo attuare le stesse analisi, storiche, di On The Book di Same Point Last Year e di Pick-up attuando quindi strategie similari a quelle esposte per la vendita delle camere, seguendo però le proprie peculiarità comunicative e di distribuzione.

13. IL PROFIT MANAGEMENT

Il Profit Management è la materia che mira ad ottimizzare il profitto, ovvero la differenza tra ricavi e costi.

Scopo del Profit Management è soprattutto quello di individuare le relazioni di causa/effetto tra un incremento o diminuzione dei costi con l'eventuale incremento dei profitti. Capiremo meglio con questa domanda che dobbiamo porci:

Se aumento i costi per effetto dell'aumento dei servizi, riuscirò ad aumentare il ricavo medio ed i volumi in maniera tale che anche i miei profitti aumentino?



COSTS



Alla base dell'analisi dei costi c'è la distinzione tra i costi diretti ed i costi indiretti e la distinzione tra i costi Fissi ed i costi variabili.

Costi diretti: sono quelli imputabili direttamente ad un ricavo come ad esempio le materie prime per la prima colazione

Costi indiretti: sono i costi che non possono essere imputabili direttamente ad un ricavo come ad esempio i costi amministrativi

Costi fissi: sono quelli che non variano con il variare della produzione (es la vendita delle camere) come ad esempio il costo del Personale

Costi variabili: Sono quei costi che variano in proporzione al variare della produzione o vendita

Un costo diretto non è necessariamente variabile, come un costo fisso non è necessariamente indiretto: la pubblicità del proprio ristorante è ad esempio un costo fisso diretto.

I costi variabili sono variabili perché variano con il variare della vendita, pertanto a livello unitario non cambiano e questo consente loro di essere maggiormente controllabili.

I costi fissi sono fissi nella loro totalità pertanto la loro incidenza su ogni unità venduta è inversamente proporzionale al volume del venduto: più aumentano le vendite, più l'incidenza dei costi fissi diminuisce su ogni singola unità venduta.

Inoltre il Profit Management deve prendere in considerazione una visione più ampia delle tecniche di Revenue Management estendendo l'analisi delle entrate dalla sola vendita delle camere a tutti i servizi e prodotti ancillari dell'Hotel. Si parla dunque di Total Revenue, dove ad ogni reparto (centro di ricavo) ne vengono analizzate le performance ed indirizzate le strategie.

Gli indicatori di performance principali per le analisi di profitto sono:

- **GOPPAR** Gross Operating Profit Per Available Room
- **GOPPOR** Gross Operating Profit Per Occupied Room
- **GOPPAC** Gross Operating Profit Per Available Customer

Copyright © 2020 by HotelPerformance, Rimini, Italy

È vietata la riproduzione, anche parziale o ad uso interno o didattico,
con qualsiasi mezzo, non autorizzata dagli autori.

Ideazione: HotelPerformance, Rimini

Idea grafica: Anna Salvatori

Testi: Emanuele Mansueti - HotelPerformance, Rimini

Contributo di Emanuele Nardin - HotelPerformance, Rimini

hotelperformance
improve your business

Via Macanno 38Q
47923 Rimini
0541 152 5011
www.hotelperformance.it