HOTEL
REVENUE MANAGEMENT

Il Revenue spiegato dalla teoria alla pratica



gestione hotel .guru

hotel revenue management

Obiettivi del **Corso**

Il Revenue management professionale alla portata di tutti.



La propria visione del **Revenue**

Il Revenue Management è certamente basato su modelli matematici e di statistici, ma in realtà come tutti gli studi di economia non esiste un SOLO modo per fare la stessa cosa, per questo il mio obiettivo di oggi è darvi gli strumenti per creare il vostro approccio e la propria visione di Revenue Management alberghiero.



Dopo aver delineato cosa dice la dottrina illustrerò i modelli di revenue creati da Edoardo Caldari a titolo esemplificativo:

- **iRev International**
- **iRev International Index**



@edoardocaldari

Mi **Presento**

Edoardo Caldari dottore in Economia del Turismo

“Albergatore appassionato delle più disparate tecnologie e in costante ricerca di innovazioni che possano cambiare il mondo, prima o poi mi verrà l’ispirazione giusta!

Credo nella condivisione delle idee per una progressiva innovazione incrementale delle aziende turistiche.”

Laurea in Economia Aziendale e specializzazione in economia del Turismo presso l’Università Cà Foscari

Lavoro come dirigente presso “International Europe Hotels” a Verona e come direttore presso ristorante “Bithia" di Chia in provincia di Cagliari.

Alcuni dei miei progetti di successo in ambito turistico:
“Comparazione di modelli di Forecasting per il Revenue Management alberghiero”
“L’impatto di internet sull’industria alberghiera”

La **Definizione**

Kimes Sheryl Cornell School of Hotel Administration

Come definiresti il Revenue Management?

Processo di allocazione del giusto tipo di bene, al giusto prezzo, per ogni cliente, al fine di massimizzare il ricavo

Il mercato turistico era ed è in continua evoluzione e le imprese che vi operavano/operano devono adeguare costantemente i loro processi interni di gestione. Alcune caratteristiche peculiari e alcuni aspetti contingenti hanno reso il mercato delle imprese alberghiere sempre più competitivo.

Questo **scenario** ha spinto il management e il mondo scientifico a dotarsi di strumenti capaci di supportare adeguatamente lo svolgimento del processo di gestione per il raggiungimento di nuovi e mutevoli obiettivi. L'approccio sistematico a tali problematiche ha determinato il sorgere dello yield management. Oggi conosciuto come Revenue Management

Cos'è il
Revenue Management?

Matematica oppure **Arte di vendere**

Il Revenue Management Con tale espressione ci si riferisce ad una serie di metodologie che rendono possibile la massimizzazione del rendimento attraverso l'utilizzo di modelli **matematico-statistici** che bilanciano e ponderano convenientemente le peculiarità insite nella struttura produttiva, con le esigenze espresse dai consumatori

Quando si usa
Revenue Management?

Caratteristiche **Comuni**

Per applicare le tecniche di Revenue Management sono necessarie queste caratteristiche:

Capacità produttiva fissa (il numero di camere dell'hotel non cambia molto facilmente)
Prodotti deperibili (la camera invenduta è una camera invenduta per sempre)
Costi fissi alti e costi variabili relativamente bassi
I prodotti possono essere prezzati in modo differente
La domanda è variabile nel tempo
I prodotti possono essere venduti in anticipo
Il mercato può essere segmentabile

Perché studiare il **Revenue Management?**

Vi siete ma chiesti **Perché?**

Applicare il Revenue Management è faticoso e alcune volte complica non poco la vita degli albergatori. Alcune risposte potrebbero essere:

Perché lo stanno facendo tutti?

Per ottimizzare l'allocazione delle risorse dell'hotel?

Per aumentare i profitti dell'Hotel?

Vi sembrano domande troppo **Banali?**

Previsione della domanda:
Due linee di pensiero

Curva di domanda o **Manifestazione della domanda?**

Due linee di pensiero:

Voglio creare la curva di domanda

Voglio prevedere la manifestazione passata della domanda



Quale scegliere?

Prevedere la manifestazione della domanda

Perché?

Alcuni Esempi:

Meteo, Reputazione, Marketing, Concorrenti, I trasporti, il Reddito disponibile, Cambio Euro/Dollaro, Fiducia del consumatori



Secondo voi queste variabili si comportano in modo sistematico?

Il **Budget**

Linee guida essenziali per la creazione del budget



Verificare il consuntivo

Il primo passo è quello di verificare il consuntivo in essere. L'ideale avere tali dati suddivisi per aree gestionali



Proiezioni per l'anno in corso

Completare le proiezioni dell'anno a finire. In questo modo si completerà il quadro di partenza sulla base del quale costruire il budget per l'anno successivo



Creazione del Budget

In questo caso si dovrà costruire il vero e proprio budget. Le previsioni dovrebbero essere costruite per aree gestionali e dovrebbero includere anche gli effetti di eventuali investimenti.



Monitoraggio

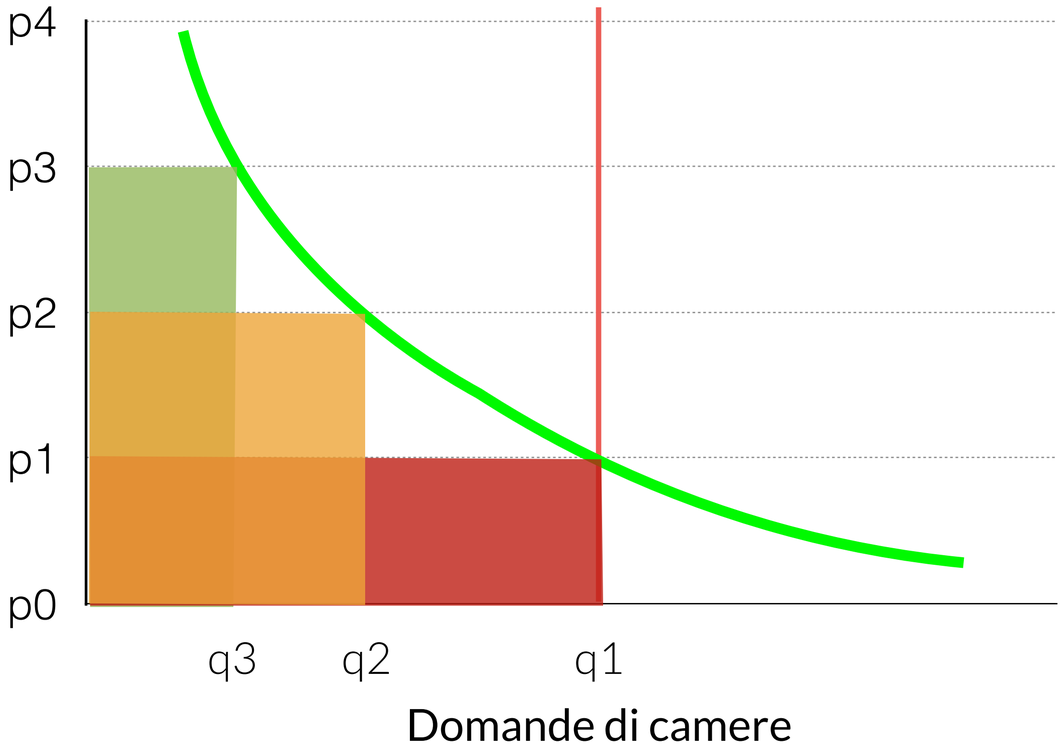
In questa fase si dovrà semplicemente controllare che il budget preventivato sia in linea o meno con l'andamento reale della produzione.

Linee **Guida**

La creazione del Budget è un attività abbastanza complessa che richiede molto tempo. Non tutte le strutture lo fanno, spesso si basano sulla produzione passata e semplicemente la confrontano con quella attuale. Ma per cominciare a fare il Revenue Management è necessario fare questo sforzo e provare a costruire il budget per l'anno a venire. Per motivi di tempo non posso elencare tutti i principali metodi per la sua costruzione. Mi limiterò a delineare le linee guida e a proporvi una metodologia molto semplice per la creazione di un budget approssimativo.

La **Segmentazione**

Concetto chiave del Revenue Management



Ogni teoria economica parte da alcune ipotesi. Il Revenue Management è basato sull'ipotesi che la domanda di camere sia sensibile al prezzo di vendita delle stesse. Quindi quando aumenta il prezzo diminuiscono le persone che sono disposte a comprarle. Utilizzando un solo prezzo (p2) si ottiene il ricavo determinato dal rettangolo azzurro. Tutti vediamo e capiamo che non abbiamo massimizzato i ricavi in questo modo, infatti abbiamo la possibilità di utilizzare diversi prezzi per aumentare i nostri ricavi. La curva verde ci mostra come la domanda cambi al variare del prezzo. Con il prezzo p3 infatti si intercettano i consumatori con alta capacità di spesa, notiamo che sono moti meno rispetto a quelli disposti a pagare il prezzo p1 e p2. Con il prezzo p1 invece si intercettano i consumatori con bassa capacità di spesa, però vediamo che questa fascia di consumatori ci permette di saturare la nostra capacità produttiva (tratto rosso). Bisogna essere in grado di colpire tutte questi diversi segmenti di mercato (p1, p2, p3) ottimizzando la capacità produttiva del nostro hotel. Ma attenzione, non va bene riempire il nostro hotel con i clienti del prezzo p1 e soprattutto bisogna stare attenti a non fare passare i clienti disposti a pagare il prezzo p3 al prezzo p1 o p2!!

Come colpire tutti i **Segmenti**

Differenziando la vostra proposta al pubblico

Tipo di **Clientela**

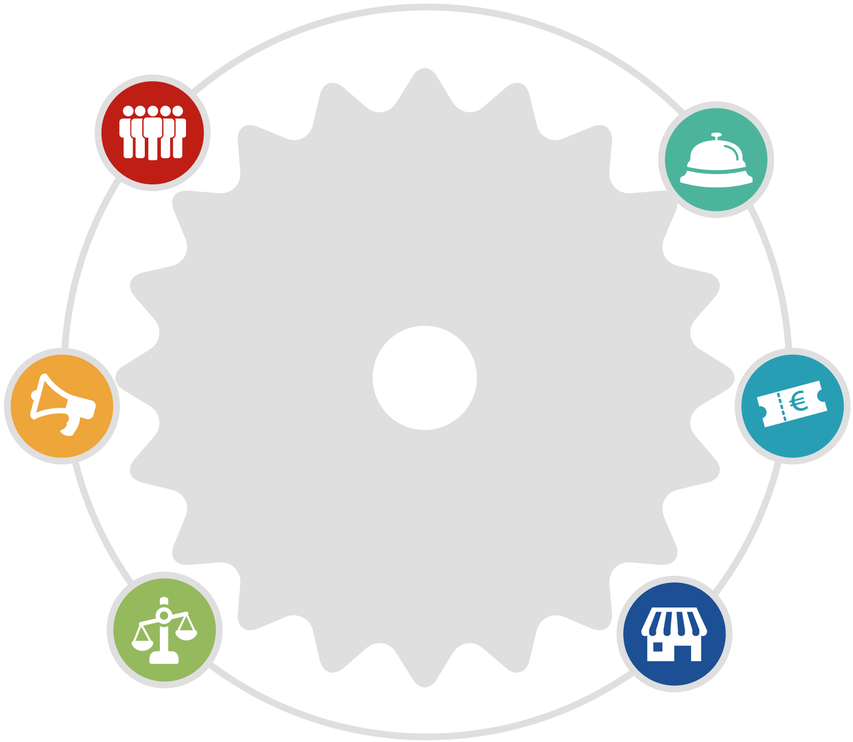
Business - Leisure - Individuali - Gruppi

Attività di **Marketing**

Mail Marketing - Meta search - Adwords - Landing page

Trovare il giusto **Trade-off**

Attenzione a non esagerare con la segmentazione



Tipo di **Servizio**

Superior - Standard - Economica

Condizioni di vendita

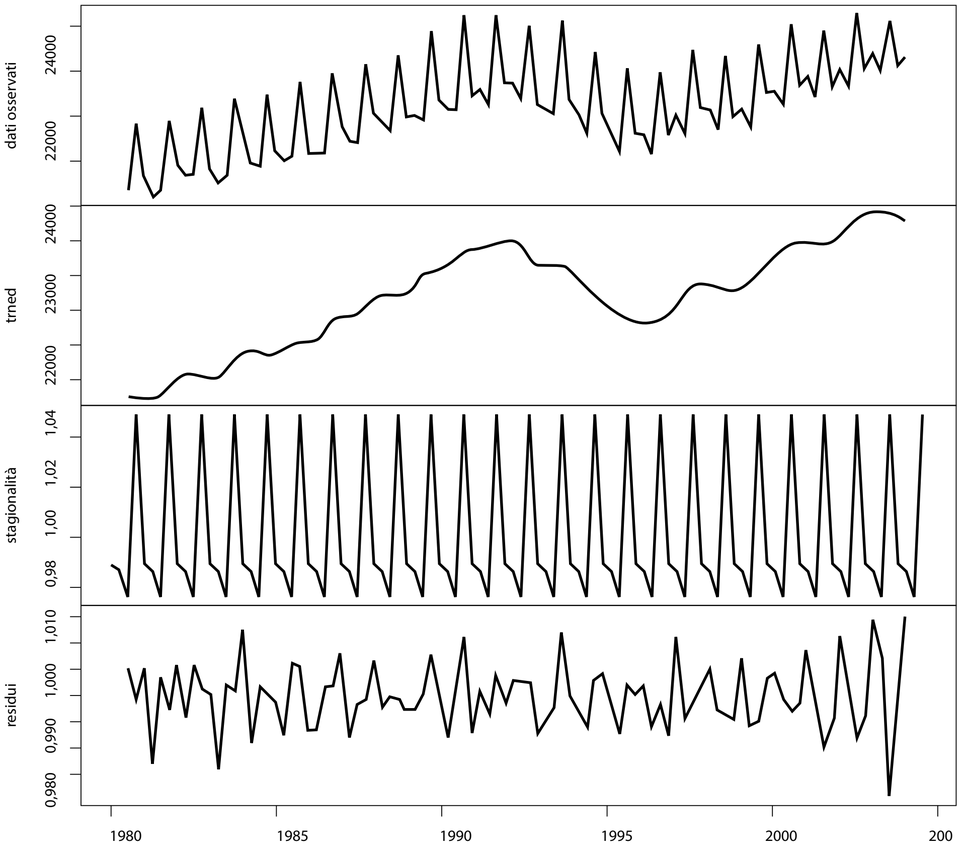
Flessibile - Non rimborsabile - Paga prima - Paga dopo

Canale di Vendita

BOL - Voice - OTA - Grossisti - Negoziate - Gruppi - Tariffe opache - Coupon

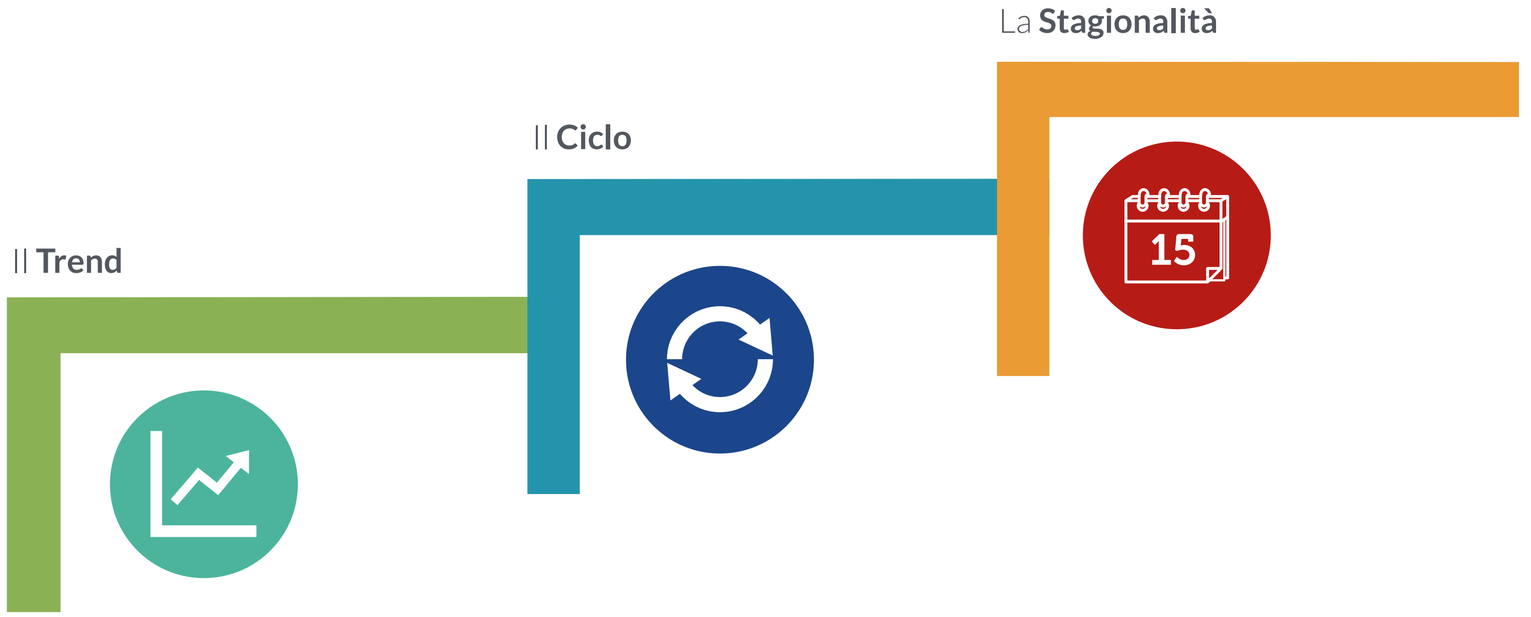
Analisi delle serie storiche

Operazioni preliminari necessarie per l'analisi delle serie storiche



Approccio classico o decompositivo

Per analizzare una serie storica bisogna effettuare delle azioni prelimiali seguendo uno degli approcci presenti in letteratura. Questi approcci hanno come obiettivo finale quello di individuare e rappresentare analiticamente la legge che regola l'andamento dei dati.



Il Forecasting

Le origini e le peculiarità critiche

Nel 1972 **Littlewood**

Le **origini del forecasting** per il comparto turistico vanno ricercate nei primi studi di Littlewood in cui sono descritte alcune caratteristiche base del processo di prenotazione per le compagnie aeree e propose alcuni semplici modelli per la previsione delle prenotazioni totali di un volo. Il primo modello di Littlewood era costruito considerando la media della prenotazioni passate di uno stesso volo, si concentrava sulla domanda totale di prenotazioni di un volo e l'autore stesso precisava che tale metodo non fosse applicabile per prevedere la domanda per le singole diverse classi tariffarie. Fu Sa nel 1987 a costruire modelli di regressione ARIMA basati sulle serie storiche per analizzare singole classi tariffarie per ogni singolo volo (Sa, 1987).

Come prevedere l'influenza della reputazione sulla domanda futura?



Gli eventi si possono prevedere con dovuti accorgimenti



Attraverso alcuni modelli che vedremo è possibile prevedere le cancellazioni

Brand Reputation | **Condizioni Meteo** | **Eventi** | **Stagionalità** | **Cancellazioni**



Come prevedere l'influenza delle condizioni meteo sulla domanda futura?



Attraverso i metodi visti in precedenza possiamo eliminare la stagionalità



Modelli **previsionali**

I Modelli previsivi presenti in letteratura

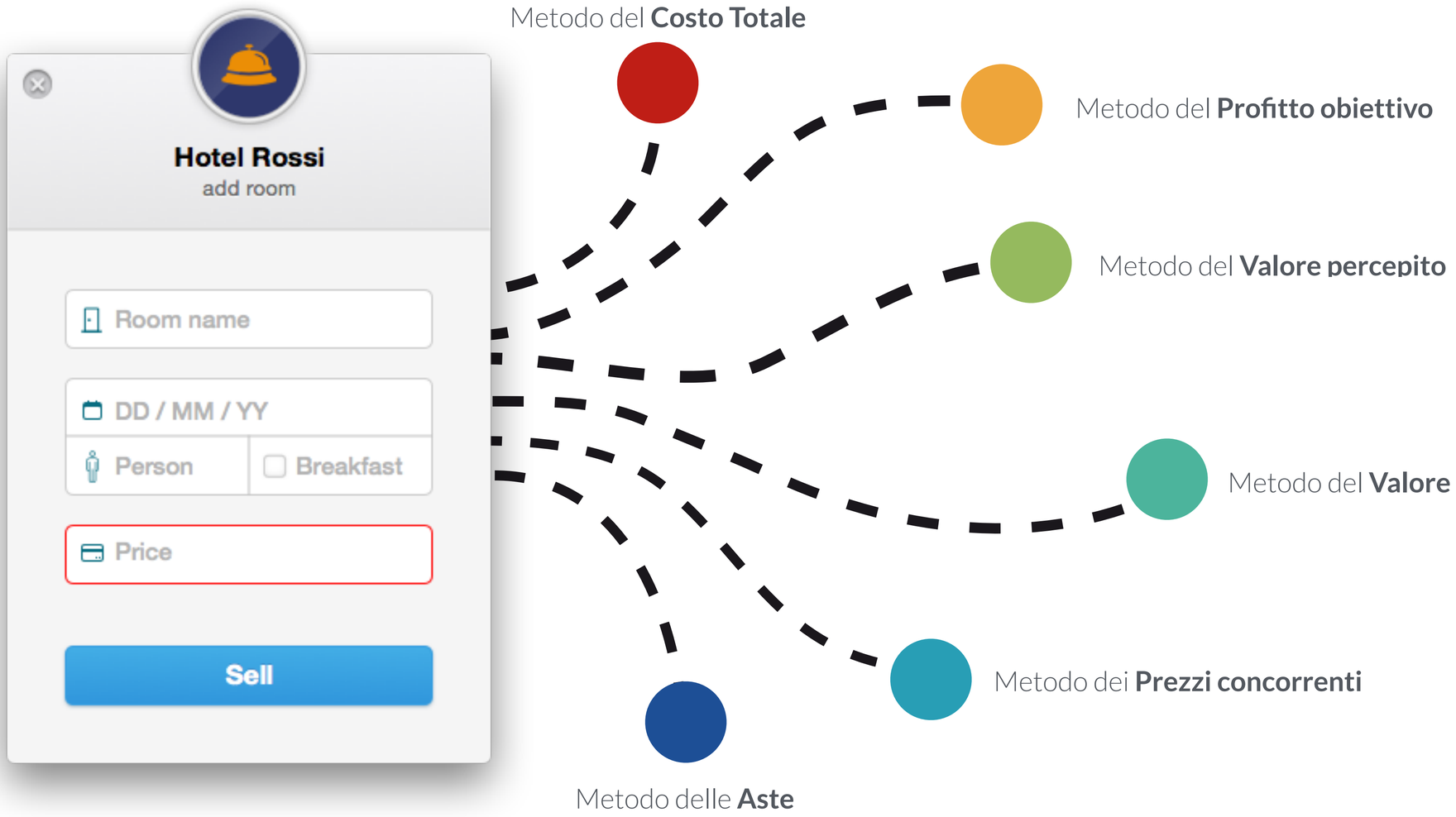
Modelli di Forecasting secondo Kimes si suddividono in tre macrocategorie: gli historical, gli advanced e i combinati.

I Modelli Historical considerano il numero finale di camere (arrivi, bednight ecc) della data considerata. Gli advanced booking considerano le prenotazioni in essere e la loro evoluzione nel tempo rispetto ad una data prefissata. I modelli combined sono una combinazione tra i due modelli precedenti.

Historical	Advanced Booking	Combinati
Stesso giorno anno precedente	Additivi	Media ponderata delle previsioni degli historical e degli advanced
Medie Mobili	Pick-up classico	Regressione
Livellamento esponenziale	Pick-up avanzato	Full information Model (Lee del 1990)
Altre serie storiche (ARIMA, ecc)	Moltiplicativi	
	Curva sintetica di prenotazioni	

Come determinare il **Prezzo**

Quale sarà la **tariffa di partenza?**



Modelli per la determinazione del **Prezzo nel campo alberghiero**

Nel settore alberghiero vi è stata una semplificazione e i modelli utilizzati maggiormente sono i seguenti



Cost-based Pricing



Market-based Pricing



Value-based Pricing

Modelli per la determinazione del **Prezzo nel campo alberghiero**

Nel settore alberghiero vi è stata una semplificazione e i modelli utilizzati maggiormente sono i seguenti



Cost-based Pricing

Mark-up princing: è il metodo che prevede la costruzione del prezzo partendo dal costo totale del servizio + un mark up obiettivo che identifica il profitto che si vuole ottenere dalla vendita di quella determinata unità. In questo modo si è sicuri che il prezzo di vendita riuscirà a coprire i costi ma non sarà in alcun modo legato dalle influenze di mercato

Building cost rate: anche questo metodo è molto semplice e consiste nel calcolare esattamente il costo di costruzione fisica della camera e impostare il prezzo di vendita come una percentuale (di solito 1 per mille) di tale valore

Breck-even analisys: questo metodo è un po' più complicato poiché parte dal punto di pareggio in cui i ricavi e i costi si equivalgono. Partendo da questo punto di pareggio si potrà ricavare il prezzo medio di vendita che permette di raggiungere tale pareggio. Il problema più evidente è quello che è difficile individuare in anticipo il volume di vendite totali di stanze!

Modelli per la determinazione del **Prezzo nel campo alberghiero**

Nel settore alberghiero vi è stata una semplificazione e i modelli utilizzati maggiormente sono i seguenti



Market-based Pricing

Ci sono diverse metodologie ma senz'altro la metodologia più utilizzata è quella basata sull'osservazione dei **prezzi dei competitor.** Di solito questa strategia è utilizzata dalle piccole imprese in un mercato dominato da un leader. Potrebbe essere una strategia utile al momento dell'apertura quando non si hanno informazioni precise sull'andamento di quel mercato. Di solito il principale obiettivo è quello di sottrarre clientela al competitor di riferimento posizionandosi con prezzi inferiori. Il lato ovviamente negativo di questa strategia follower è quello che è il competitor che determinarà il prezzo di vendita, in base alle proprie scelte. Magari la struttura dei costi di quell'impresa non ha nulla a che vedere con la nostra! Altra cosa negativa è che in questo modo si tenderà a confondere il proprio prodotto con quella della concorrenza, con il rischio che il nostro prodotto diventi un sottoprodotto di quello del concorrente.

Modelli per la determinazione del **Prezzo nel campo alberghiero**

Nel settore alberghiero vi è stata una semplificazione e i modelli utilizzati maggiormente sono i seguenti



Value-based Pricing

La terza metodologia è chiamata **Value based pricing** e a differenza degli altri modelli che partono dalla domanda “a quanto devo far pagare la mia camera”, qui la domanda che ci si pone è la seguente: “come valutano i mie clienti la mia stanza? Quanto sono disposti a pagare per averla?” In sostanza si mette al primo posto la percezione del valore da parte del cliente

La mia **Opinione**

La mia opinione in merito alla determinazione del prezzo è che non sia possibile stabilire quale sia il modello migliore per costruire il prezzo di vendita. Ovviamente il metodo del valore percepito dal cliente è quello più efficace in ottica di revenue management poiché risponde alle aspettative della clientela. Ma come poter impostare una strategia basandosi solo sul valore percepito dalla clientela? Spesso per ottenere la massimizzazione dei profitti sarà necessario andare oltre le aspettative del cliente (sia nel senso positivo che nel senso negativo). Ad ogni modo come vedremo più avanti, la mia opinione è che nel caso di una start up sia indispensabile partire da un prezzo, magari facendo una valutazione incrociata di tutti i metodi sopra elencati e successivamente monitorare la risposta del mercato a quella determinata scelta. Dopo aver fatto la scelta e monitorato la risposta del mercato sarà opportuno:

Cambiare rotta in corso d'opera per limitare le perdite

Oppure mantenere la rotta impostata e fare tesoro degli errori (o dei successi) per la stagione successiva.

Questo principio è strettamente legato al principio che ho chiamato "migliorare il passato" ovvero cercare di imparare dalla storia per migliorare il più possibile. Avendo sempre in mente la consapevolezza che solo un mago indovino avrà la certezza di azzeccare il prezzo di vendita corretto.



Come scegliere la **Bottom Rate**

La bottom rate è la tariffa di partenza



Cost-based Pricing



Market-based Pricing



Value-based Pricing

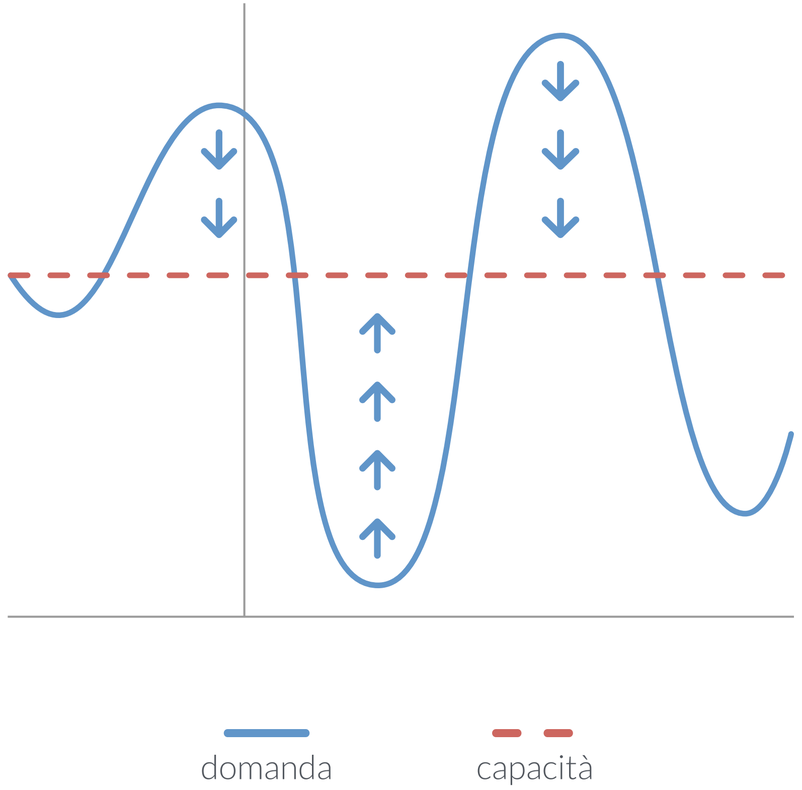
La bottom rate è la tariffa di partenza, è il trampolino di lancio da cui lanciarsi nella lunga sfida per l'ottimizzazione delle vendite di quel determinato giorno del calendario. Ma come calcolare la corretta bottom rate?
Premessa: se siete una start up non avrete nessun dato storico, quindi la prima volta dovrete essere voi a costruire la bottom rate. Non esiste UN modo migliore per calcolare la tariffa minima. Ne esistono molti come abbiamo visto prima, ma personalmente dovreste partire dal modello più semplice. Dovrete rispondere a questa domanda:
"Quanto dovrà pagare il mio cliente MININO per dormire nel mio albergo?"

Cosa significa **Ottimizzare le vendite?**

Spingere la curva di domanda verso quella di offerta

Ottimizzare le **VENDITE**

Esistono diversi **modelli di ottimizzazione** ma in generale il loro fine ultimo è quello di far convergere la curva di domanda (si veda grafico) verso la curva di offerta della struttura ricettiva, cercando di spingere le vendite di servizi ai segmenti di mercato con la più alta capacità di spesa nei momenti in cui la domanda è alta e di indirizzare i clienti con bassa capacità contributiva quando la domanda è bassa.



Gli indicatori di **PERFORMANCE**

Indicatori di **Occupazione e Fatturato**

Indicatori utili al monitoraggio delle performance alberghiere



Tasso di occupazione (**OCC**)= Camere occupate/Camere disponibili

Ricavo medio per camera (**ADR**)= Ricavi delle camere/numero di camere occupate

Ricavo medio per camera disponibile (**REVPAR**)= Ricavi camere/Camere disponibili

Efficienza delle vendite (**RSE**)= Ricavo reale/Ricavo potenziale

Ricavo per cliente disponibile (**REVPAC**)

Ricavo per camera occupata (**REVPOR**)

Indicatori di **Occupazione e Fatturato**

Indicatori utili al monitoraggio delle performance alberghiere



Tasso di occupazione (**OCC**)= Camere occupate/Camere disponibili

Il tasso di occupazione è sempre stato un indicatore fondamentale per la gestione alberghiera. Indica il tasso di occupazione camere, vale a dire il rapporto tra camere occupate e il numero totale delle camere disponibili. Viene calcolato come il rapporto tra le camere vendute per un dato periodo di tempo e le camere disponibili per lo stesso arco temporale. Anche il tasso di occupazione se valutato come unico indicatore di una buona performance è uno strumento incomleto perché non considera il ricavo perso dovuto alla variazione delle tariffe (Ravenna & Pandolfi, 2010)

Indicatori di **Occupazione e Fatturato**

Indicatori utili al monitoraggio delle performance alberghiere



Ricavo medio per camera (**ADR**)= Ricavi delle camere/numero di camere occupate

Il Ricavo medio per camera ci da la tariffa media del venduto; l'indicatore è importante per capire qual è la tariffa media pagata dagli ospiti. Indica il prezzo a cui in media è stata venduta una camera in un periodo di tempo definito. Viene ottenuto dividendo il Room Revenue (i ricavi provenienti dal reparto camere, escludendo la colazione e tutte gli altri servizi, offerti o compresi, non relativi alla vendita pura della camera) totale del periodo di tempo preso in considerazione per il numero di camere che sono state vendute nello stesso periodo di tempo. È uno dei dato che, storicamente , vengono presi maggiormente in considerazione per valutare la performance di un hotel, ma se valutato come unico indicatore di buona performance è uno strumento incompleto perché non considera il ricavo perso dovuto alle camere invendute. L'average Room Rate può essere ADR, Average Daily Rate, quando è giornaliero, Weekly Rate quando è settimanale e cosi via a seconda del periodo che si vuol considerare (Ravenna & Pandolfi, 2010)

Indicatori di **Occupazione e Fatturato**

Indicatori utili al monitoraggio delle performance alberghiere



Ricavo medio per camera disponibile (**REVPAR**)= Ricavi camere/Camere disponibili

Il *ricavo medio per camera disponibile* può anche essere considerato come una sintesi tra i ricavi e l'occupazione. E' l'indicatore per eccellenza per chi si sta occupando di Revenue Management. Le possibili modalità di calcolo del RevPAR sono due: la prima si collega al significato del nome stesso, si ottiene prendendo in considerazione il room Revenue e diviso il numero delle camere disponibili. Il secondo metodo invece tiene in conto il fatto proprio che il RevPAR è l'unione dell'ADR e della percentuale di occupazione della camere e quindi è costituito proprio dal prodotto di questi due indicatori di performance. Il grande pregio di questo indicatore è quello di unire due indicatori fondamentali come l'ADR e l'occupazione. Questo è in perfetta sintonia con la concezione che ogni camera non venduta è una camera persa per sempre. **Ma essenzialmente l'utilità maggiore di questo indice è che dà la possibilità di confrontare alberghi di dimensioni differenti**. Tutte le aziende che operano nei servizi e che applicano il Revenue management hanno la necessità di trovare un indicatore che accomuni la performance di utilizzo della capacità e quella del prezzo medio di vendita della capacità venduta. Questa necessità viene soddisfatta dagli indicatori RevPATI (revenue per available time-based inventory unit). Si avranno uno o più indicatori differenti a seconda della tipologia dell'azienda presa in esame, per esempio per il settore aereo avremo il Rev PASM (ricavo per posto disponibile per miglio percorso), per i circuiti golfistici avremo il RevPATT, il ricavo per ogni Tee Time disponibile, per il settore ristorativo troveremo invece il RevPASH, il ricavo per coperto disponibile all'ora (Ravenna & Pandolfi, 2010).

Indicatori di **Occupazione e Fatturato**

Indicatori utili al monitoraggio delle performance alberghiere



Efficienza delle vendite (**RSE**)= Ricavo reale/Ricavo potenziale

Un altro indice è quello che misura l'efficienza delle vendite. Questo indicatore ci definisce il livello di performance alberghiero in rapporto al risultato massimo possibile che si può ottenere. Confronta i dati reali ottenuti dalla vendita delle camere con dati ipotetici che definiscono la massima performance ottenibile dall'Hotel. Quest'ultimo dato si ottiene moltiplicando il numero totale delle camere disponibili, per il periodo di tempo considerato, con la tariffa Rack. L'altro dato necessario è il room revenue. Rapportando questi dati e trasformando il dato in percentuale, si otterrà il performance index. È un buon indicatore del livello di performance complessiva dell'hotel ma presenta delle problematiche: innanzitutto non consente di confrontare la propria performance con quella dei diretti competitor a causa delle differenze nel numero di camere e della tariffa massima (rack). Inoltre crea difficoltà nella comparazione con il proprio stesso hotel in periodi differenti poiché, ad esempio, paragonando la propria performance da un anno all'altro la tariffa rack potrebbe essere differente, generando cosi impossibilità di fare valutazioni se non prendendo in considerazione una medesima rack rate (Ravenna & Pandolfi, 2010). La rack rate ha perso oramai il suo significato originario e viene stabilita ad alti livelli per coprire le richieste di massima domanda di determinati momenti dell'anno.

Indicatori di **Occupazione e Fatturato**

Indicatori utili al monitoraggio delle performance alberghiere



Ricavo per cliente disponibile (**REVPAC**)

Il RevPAC. Com'è intuibile dal nome è un indicatore di performance derivato dal Revenue Management simile, per concetto, agli altri indicatori appena visti: RevPASM, RevPATT, RevPACH e, soprattutto, RevPAR, essendo relativo anch'esso al settore alberghiero. A differenza del RevPAR, però il RevPAC andrà a indicare il revenue per available costumer, dove per costumer, ossia cliente, si intende il posto letto disponibile. Esistono due metodologie di calcolo. La prima prende in considerazione il room revenue che poi, va diviso per i posti letto disponibili. La seconda prende in considerazione, invece, l'ACR e lo moltiplica per il tasso di occupazione letti.

Indicatori di **Occupazione e Fatturato**

Indicatori utili al monitoraggio delle performance alberghiere



Ricavo per camera occupata (**REVPOR**)

L'ultimo indice è il RevPOR. È un indicatore di performance che può essere utilizzato per analizzare diversi risultati a seconda degli elementi che di intendono prendere in considerazione nel calcolo. Nella descrizione della RevPAR (e di tutti gli indicatori che utilizzano i ricavi) il ricavo utilizzato è calcolato come segue: si sottrae dal ricavo ottenuto dalle vendite del solo reparto camere l'IVA e il ricavo da tutti i servizi ad esso connessi(breakfast, frigobar, pay-tv, ecc.). per il calcolo del RevPOR invece il ricavo utilizzato varia a seconda di ciò di cui si vuole valutare la performance. Vediamo le diverse possibilità:

l'utilizzo più importante del RevPOR avviene in ambito di valutazione delle potenzialità reddituali di un hotel. Il RevPOR in questo caso viene calcolato sommando i ricavi di tutti i dipartimenti dell'hotel in un anno (o per il periodo di apertura se questa è inferiore a un anno) e dividendo questo risultato per il numero di camere vendute nel periodo considerato. Il risultato definisce il valore di reddito per camera venduta, valore che costituisce la base per poi definire il valore complessivo dell'intera struttura;

un altro scopo per cui può essere utilizzato il RevPOR è quello del calcolo del ricavo della "vendita tipologica". Il ricavo che viene preso in considerazione, in questo caso, è costituito dal revenue totale generato dalla vendita delle tipologie di soggiorno comprendendo quindi sia il room revenue che tutti i ricavi generati dagli altri servizi connessi (ad esempio breakfast, welcome drink, frigobar). Per ottenere il RevPOR si dividono questi ricavi per il numero delle camere vendute nel periodo preso in considerazione;

il RevPOr si utilizza inoltre per valutare qual è stato, o sarà, il ricavo per camera venduta connesso ad eventi interni come i meeting, riunioni, conferenze. In questo caso il revenue preso in considerazione sarà costituito non solo dal room revenue e da tutti i servizi ad esso connessi, ma anche da tutti i ricavi generati dall'evento stesso (affitto sale, coffee break, affitto strumentazione audiovisiva, ecc.). Il totale viene poi diviso per il numero delle camere vendute per l'evento stesso, comprese quelle eventualmente offerte a organizzatori e relatori;

viene infine utilizzato per valutare le performance di vendita della camera connessa al servizio di pensione (sia mezza che pensione completa). In questo caso i ricavi presi in considerazione sono tutti quelli derivanti dalla vendita di camere con arrangiamento di mezza pensione e pensione completa. Il risultato si divide per il numero dille camere vendute con questo tipo di arrangiamento (Ravenna & Pandolfi, 2010).

Indicatori di **Costo**

Indicatori utili al monitoraggio delle performance alberghiere



Indicatori di costo (COSTPAR)=
Costo fisso unitario +
(Corso Marginale totale/Camere disponibili)

Per calcolare il costo fisso unitario si sommano tutti costi fissi relativi al periodo di apertura della struttura, si dividono per i giorni di apertura e successivamente per il numero di tutte le camere disponibili.
I costi marginali totali dipendono dalle camere occupate.
Le teorie di Revenue Management indicano come condizione necessaria per la vendita, che il prezzo sia maggiore dei costi marginali quindi:
(Prezzo>Costo Marginale)
L'utilità dell'indicatore sta nella possibilità di essere confrontato con il RevPar, per mantenere una politica di vendita sostenibile (almeno nel breve periodo) è necessario che si mantenga il RevPar maggiore del CostPar. I ricavi devono essere superiori ai costi:
(RevPar>CostPar)

Indicatori di **Mercato**

Indicatori utili al monitoraggio delle performance alberghiere



Fair market share
Camere disponibili/
Camere disponibili nel reference set



Actual market share
Camere occupate/
Camere occupate nel reference set



Tasso di penetrazione
Actual market share/
Fair market share

Indicatori di **Mercato**

Indicatori utili al monitoraggio delle performance alberghiere

Fair market share = Camere disponibili/ Camere disponibili nel reference set



Il Fair Market share indica in base ai competitor, quale dovrebbe essere la quota di mercato, in percentuale, ad appannaggio di ogni hotel. Viene ottenuta calcolando il totale di tutte le camere disponibili tra competitor (quindi sommando le camere disponibili di tutti gli hotel) e dividendo poi le camere disponibili di ogni singolo hotel per questa cifra e ponendo questo rapporto in percentuale, il tutto, ovviamente in rapporto al periodo considerato.

Indicatori di **Mercato**

Indicatori utili al monitoraggio delle performance alberghiere

Actual market share = Camere occupate/ Camere occupate nel reference set

L'Actual Market Share indica la reale quota di mercato in percentuale, prendendo in considerazione la quantità venduta di camere propria e dei competitor e riferendola all quantità totale di camere vendute da tutto il mercato di riferimento. Il calcolo avviene nella medesima maniera del Fair Market Share sommando però in questo caso tutte le camere vendute di ogni hotel per questa cifra e trasformando questo rapporto in percentuale.

Indicatori di **Mercato**

Indicatori utili al monitoraggio delle performance alberghiere

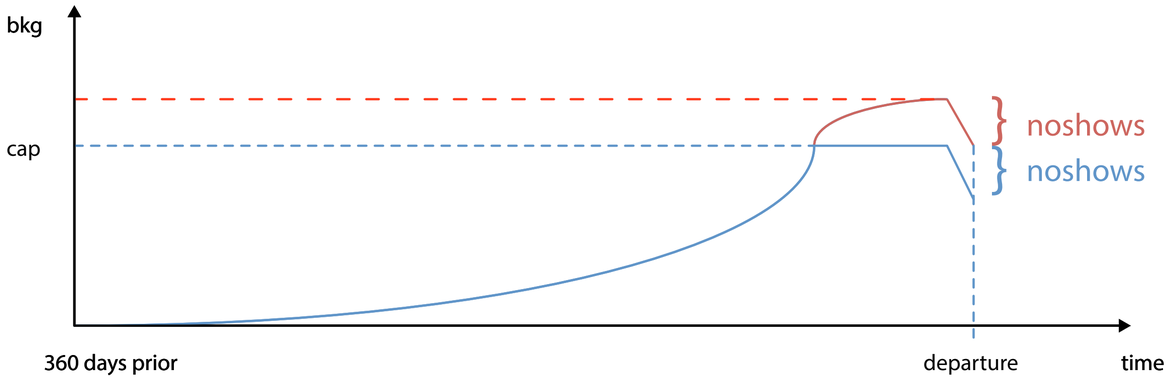
Tasso di penetrazione = Actual market share/ Fair market share



L'indice di penetrazione del mercato, indica com'è l'andamento delle varie strutture con riferimento al mercato e definisce in maniera numerica l'andamento di vendita rispetto ai propri competitors. Matematicamente è definito dal rapporto tra actual market share e fair market share. Tutte le cifre superiori a 1 indicano che l'hotel si sta comportando meglio che se operasse in un mercato perfettamente competitivo. Cifre inferiori a 1 indicano ovviamente il contrario.

L’ Overbooking

Importante per la massimizzazione del profitto



Si tratta di accettare un numero di prenotazioni superiore a quelle che si possono materialmente erogare.

Bisogna calcolare:
-La probabilità di no-show
-Cancellazioni last-minute
Ci sono molti modi per il calcolo di quante camere è possibile vendere in eccesso.

Attenzione ai costi dell’overbooking:
-Costi per la ri-protezione in una struttura alternativa
-Costi di immagine per via dei probabili complain

La mia **Opinione**

La necessità di gestire l'overbooking è figlia del cancro che sta gonfiando il numero di transazioni alberghiere nel nostro settore. Finchè una persona potrà prenotare la nostra struttura un anno prima e cancellare solo 2 giorni prima, l'overbooking sarà sempre sulla cresta dell'onda, purtroppo.



L' **Overbooking** nella pratica

Importante per la massimizzazione del profitto

31/12/15	Canc/ no-show	Arrivi	%
Anno 1	3	10	30
Anno 2	4	20	20
Anno 3	5	30	16,6
Anno 4	6	40	15
Anno 5	7	50	14
Media	**5**	**30**	**19,12%**

Per calcolare **il tasso di overbooking** è molto semplice: in questo esempio ho usato dei dati casuali e ho utilizzato la media semplice per elaborare la strategia.
In questo caso di fantasia il sistema mi dice che per la data del 20/11/14 in media semplice ho riscontrato un tasso del 19,12% di mancate presentazioni o cancellazioni all'ultimo minuto. Per calcolare basta semplicemente confrontare il numero di camere in arrivo con le cancellazioni/no-show registrati nel passato.
Questo si traduce nel fatto che il modellino mi "suggerisce" di accettare il 19,12% di camere in più, rispetto al numero di arrivi, per la data esaminata.

Le **Critiche**

Cosa non ti piace del revenue management?

Critiche al Revenue Management

Siete d'accordo con chi critica il Revenue?

Le critiche dal punto di vista dell' **Impresa**

Il RM è un sistema esclusivamente informatico
Il RM funziona solo quando la domanda è superiore all'offerta
Revenue Management = prezzi scontati
Il RM è incompatibile con un buon sistema di fidelizzazione cliente
Il RM è troppo complicato
Il RM automaticamente aumenta il profitto

Le critiche dal punto di vista del **Consumatore**

I consumatori possono percepire il Revenue Management (o quantomeno le politiche tariffarie che questo comporta) come un comportamento opportunistico dell'azienda e consideralo quindi come qualcosa di svantaggioso e ingiusto. Di conseguenza l'immagine e la fedeltà all'azienda potrebbero deteriorarsi irreparabilmente. (Xia, Monroe, & Cox, 2008)
La somiglianza delle transazioni (Martins & Monroe, 1994)
Il rapporto tra costi e prezzo di vendita (Bolton & Warlop, 2003)
La fiducia tra consumatore e impresa dovuta da una collaborazione duratura
Norme sociali e conoscenza del mercato (Kimes & Wirtz, 2003)

Il **Revenue Management**

è un sistema esclusivamente informatico?

siete d'accordo?

Il Revenue Management Non è un sistema esclusivamente informatico poiché molti aspetti gestionali reali ne vengono coinvolti. Ovviamente i sistemi informatici sono utili e alcune volte indispensabili per la corretta applicazione del RM. In ogni caso l'informatica e soprattutto i modelli matematici sono rilevanti per il RM

Il **Revenue Management**

funziona solo quando la domanda è alta?

siete d'accordo?

Il Revenue Management una delle prime applicazioni dello Yield Management e una delle più conosciute è quella relativa alle politiche di overbooking, per cui si è indotti a pensare che questa metodologia sia utile solo quando ci si trova nella privilegiata posizione di dover scegliere quale tipo e quanta parte della domanda potenziale soddisfare. Detta situazione però non rappresenta il quotidiano per numerose realtà e si ritiene che le tecniche di RM siano uno strumento utile solo ad una piccola élite.

Il Revenue Management aiuta a modificare la struttura tariffaria e a controllare le vendite al fine di ottenere un migliore sfruttamento della capacità produttiva. Il suo fine pertanto non è quello di gestire picchi di domande che superano l'offerta potenziale , ma quello di favorire un migliore sfruttamento della capacità produttiva.

Il **Revenue Management**

è uguale a prezzi scontati?

siete d’accordo?

Il Revenue Management In questo caso si è indotti a pensare che il Revenue Management non introduca niente di innovativo, che sia semplicemente una politica di vendita basata sulla riduzione del prezzo nei periodi in cui la domanda è scarsa, con conseguente aumento dello stesso nei periodi in cui la richiesta è elevata. In realtà invece ili Revenue si focalizza su quanto è necessario vendere di un specifico prodotto, ad un determinato prezzo e in un preciso istante temporale. Tanti consulenti anche blasonati partono dall’idea principale con in media i prezzi degli hotel siano troppo alti. Se queste sono le premesse…

Il **Revenue Management**

è compatibile con la fidelizzazione del cliente?

siete d’accordo?

Il Revenue Management Ovviamente tutti sappiamo quanto siano importanti i clienti abituali, quindi sarà bene informare preventivamente il cliente abituale in modo che si abitui ad effettuare la prenotazione attraverso una consuetudine indipendentemente dai prezzi che visualizza on-line nell’offerta al pubblico dell’hotel

Il **Revenue Management**

è troppo complicato?

siete d’accordo?

Il Revenue Management Un sistema di revenue management non deve essere troppo cervellotico, poiché se no i gestori perdono il controllo della situazione. Il sistema deve essere il più semplice possibile e il più plausibile possibile. Anche agli occhi dei consumatori. Al massimo si può procedere per una sofisticazione graduale.

Il **Revenue Management**

aumenta automaticamente i profitti?

siete d'accordo?

Il Revenue Management supporta un processo efficace di aumento della redditività, ma se non applicato correttamente può anche favorire un'inversione di tendenza e quindi causare una contrazione nei profitti.

La mia **Opinione**

Il Revenue Management non è un metodo per porre rimedio a situazioni di scarsa redditività presenti in alcune imprese, né una politica di vendita che spinge il consumatore ad acquistare comunque lo stesso servizio a prezzi più elevati. Può invece essere pensato come una sofisticazione, una evoluzione dei modelli gestionali che consente di aumentare le possibilità di reddito da parte dell'azienda.





Revenue Management,

vi siete mai messi nei panni del consumatore?

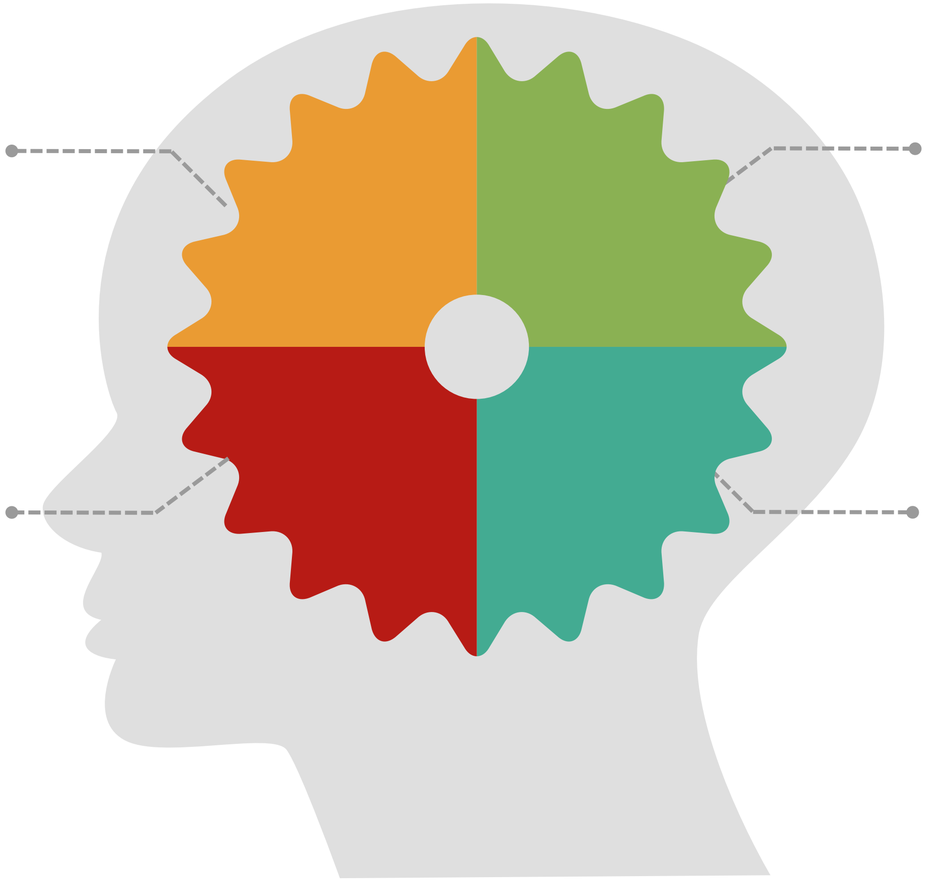
queste tecniche devono essere applicate con alcune accortezze

Il Revenue Management I consumatori possono percepire il Revenue Management (o quantomeno le politiche tariffarie che questo comporta) come un comportamento opportunistico dell'azienda e consideralo quindi come qualcosa di svantaggioso e ingiusto. Di conseguenza l'immagine e la fedeltà all'azienda potrebbero deteriorarsi irreparabilmente. (Xia, Monroe, & Cox, 2008).

La somiglianza delle transazioni (Martins & Monroe, 1994)
Il rapporto tra costi e prezzo di vendita (Bolton & Warlop, 2003)
La fiducia tra consumatore e impresa dovuta da una collaborazione duratura
Norme sociali e conoscenza del mercato (Kimes & Wirtz, 2003)

Come ottenere la **Soddisfazione della clientela**

Fate attenzione a questi elementi



Price **Discrimination**

La trasparenza delle tariffe e delle regole che le regolano è importante per far digerire alla clientela le pratiche del Revenue Management

Obiettivo: **Soddisfazione clientela**

Il Revenue Management può essere considerato dai clienti ingiusto e come una tecnica che crea insoddisfazione nei consumatori. Se non ben gestita il guadagno iniziale potrebbe essere superato dagli impatti negativi sul lungo termine, invece, se ben organizzata, può generare profitti addizionali nelle imprese turistiche.(Wirtz, Kimes, Ho Peng, & Patterson, 2003)

Inventory **Control**

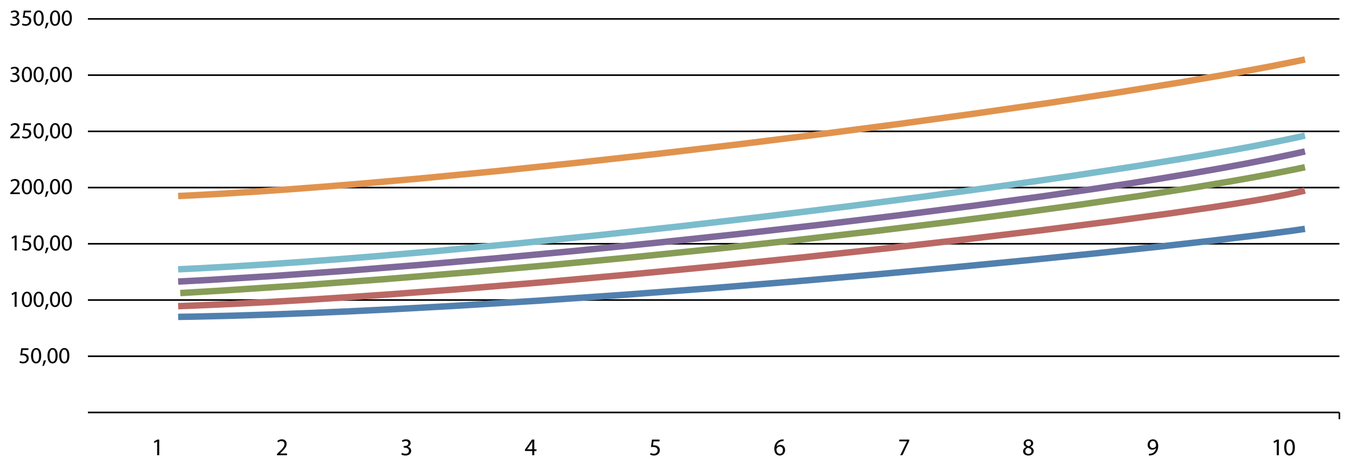
Compatibilità tra clienti: Sei sicuro che i segmenti a cui ti sta rivolgendo siano compatibili tra loro?

L' **Overbooking**

Riprotezione del cliente: sei sicuro che riuscirai a gestire la riproduzione del cliente senza creare troppi disagi?

iRev **International**

Algoritmo pronto all'uso per il Revenue Management alberghiero



algoritmo sorgente

"y=ax^2 + bx + c"

per es:
y= 0,6x^2 + 1,822x + 83

y= prezzo di vendita

x= camere occupate

Il vecchio iRev **International**

Algoritmo pronto all'uso per il Revenue Management alberghiero

	A	C	D	F	G	I	J	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1		Nascosta		Nascosta		Nascosta										
2		**Mastino**		**Polo**		**Gallery**		**Globale**		**Azione MAST**		**Azione POLO**			**Globale**	
3		% Occ	Prezzo	% Occ	Prezzo	% Occ	Prezzo	% Occ								
363	10/02/14	12%	€ 98	25%	€ 105	57%	€ 134	22%		OK		OK			OK	
364	11/02/14	10%	€ 112	25%	€ 105	57%	€ 134	17%		OK		OK			OK	
365	12/02/14	9%	€ 111	32%	€ 110	71%	€ 153	18%		OK		OK			OK	
366	13/02/14	13%	€ 114	39%	€ 116	114%	€ 227	24%		OK		OK			OK	
367	14/02/14	65%	€ 163	57%	€ 134	29%	€ 107	67%		OK		OK			OK	
368	15/02/14	103%	€ 172	71%	€ 153	43%	€ 119	90%		CHIUDI MAST		OK			OK	
369	16/02/14	10%	€ 97	25%	€ 105	57%	€ 134	16%		OK		OK			OK	
370	17/02/14	1%	€ 95	21%	€ 103	29%	€ 107	10%		OK		OK			OK	
371	18/02/14	29%	€ 113	46%	€ 123	43%	€ 158	33%		OK		OK			OK	
372	19/02/14	122%	€ 256	46%	€ 162	0%	€ 123	97%		CHIUDI MAST		OK			CHIUDI TUTTO	
373	20/02/14	129%	€ 271	39%	€ 154	0%	€ 123	97%		CHIUDI MAST		OK			CHIUDI TUTTO	
374	21/02/14	112%	€ 236	36%	€ 150	0%	€ 123	85%		CHIUDI MAST		OK			OK	
375	22/02/14	96%	€ 208	14%	€ 131	14%	€ 131	68%		CHIUDI MAST		OK			OK	
376	23/02/14	23%	€ 121	7%	€ 127	29%	€ 107	18%		OK		OK			OK	
377	24/02/14	64%	€ 143	11%	€ 97	29%	€ 107	48%		OK		OK			OK	
378	25/02/14	70%	€ 150	11%	€ 97	14%	€ 99	52%		OK		OK			OK	
379	26/02/14	67%	€ 157	25%	€ 105	14%	€ 99	52%		OK		OK			OK	

Il vecchio iRev **International**

Algoritmo pronto all'uso per il Revenue Management alberghiero

	A	B	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI
1	marco polo																Periodo applicato	
2												Ultima modifica		18/11/2014			##########	
3			Polo	Globale		Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	DATA	% occ/10					
4	data					y = 0,6x² +	y = 0,7765	y = 0,7765	y = 0,7765	y = 0,7765x² + 4,822x + 123				Azione	Perf.	Azione	Azione	Eventi 2011
824	01/01/14	mer	86%	87%	4	€ 143	€ 174	€ 193	€ 207	€ 221	€ 288		1,00	CAMBIA PRI	7,57	OK	OK	
825	02/01/14	gio	100%	78%	3	€ 162	€ 199	€ 219	€ 234	€ 249	€ 316		2,00	CAMBIA PRI	8,00	OK	CHIUDI SUP	
826	03/01/14	ven	96%	94%	3	€ 157	€ 192	€ 212	€ 227	€ 242	€ 309		3,00	CAMBIA PRI	6,64	OK	CHIUDI SUP	
827	04/01/14	sab	100%	91%	3	€ 162	€ 199	€ 219	€ 234	€ 249	€ 316		4,00	CAMBIA PRI	6,00	OK	CHIUDI SUP	
828	05/01/14	dom	96%	63%	3	€ 157	€ 192	€ 212	€ 227	€ 242	€ 309		5,00	CAMBIA PRI	4,64	OK	OK	
829	06/01/14	lun	64%	44%	3	€ 120	€ 143	€ 160	€ 173	€ 186	€ 253		6,00	CAMBIA PRI	0,43	OK	OK	
830	07/01/14	mar	75%	45%	2	€ 131	€ 158	€ 175	€ 189	€ 203	€ 270		7,00	CAMBIA PRI	0,50	OK	OK	
831	08/01/14	mer	75%	50%	2	€ 131	€ 158	€ 175	€ 189	€ 203	€ 270		8,00	OK	-0,50	OK	OK	
832	09/01/14	gio	46%	48%	2	€ 105	€ 123	€ 137	€ 150	€ 162	€ 229		9,00	OK	-4,36	OK	OK	
833	10/01/14	ven	79%	54%	2	€ 135	€ 163	€ 181	€ 195	€ 209	€ 276		10,00	OK	-2,14	OK	OK	
834	11/01/14	sab	100%	64%	2	€ 162	€ 199	€ 219	€ 234	€ 249	€ 316		11,00	OK	-1,00	OK	CHIUDI SUP	
835	12/01/14	dom	21%	39%	3	€ 90	€ 103	€ 115	€ 126	€ 137	€ 204		12,00	OK	-9,86	OK	OK	
836	13/01/14	lun	29%	41%	3	€ 93	€ 107	€ 120	€ 132	€ 143	€ 210		13,00	OK	-10,14	OK	OK	
837	14/01/14	mar	50%	51%	2	€ 107	€ 127	€ 142	€ 154	€ 167	€ 234		14,00	OK	-9,00	OK	OK	
838	15/01/14	mer	29%	41%	2	€ 93	€ 107	€ 120	€ 132	€ 143	€ 210		15,00	OK	-12,14	OK	OK	
839	16/01/14	gio	57%	49%	2	€ 113	€ 134	€ 150	€ 163	€ 176	€ 243		16,00	OK	-10,29	OK	OK	
840	17/01/14	ven	64%	47%	2	€ 120	€ 143	€ 160	€ 173	€ 186	€ 253		17,00	OK	-10,57	OK	OK	

Il nuovo iRev **International v 2**

Algoritmo pronto all'uso per il Revenue Management alberghiero - Esempio di innovazione incrementale per il turismo

dato storico						dati attuali								02/05/15				(1) leggera	(2) aggressiva
Data rif LY		occupied rooms	available rooms	% occ/10 LY	% occ/10 LY	occupied rooms	available rooms	Occ% Actual	% occ/10 Actual	Scostamento Occ.	Tariffa Classic Pianificata	Tariffa a Consuntivo Fine giornata	Eventi	Azione da intraprendere	Tariffa Suggerita Classic doppia	Tariffa Suggerita Classic singola	Scegli!()	$y = 0{,}2727x^2 + 1{,}5x + 60$	$y = 0{,}2727x^2 + 2x + 68$
20/02/14	gio	30	100	30%	3,00	60	100	60%	6,00	100%	62	0		AUMENTA	77	67	1	67	77
21/02/14	ven	40	100	40%	4,00	50	100	50%	5,00	25%	58	0		AUMENTA	87	77	2	67	77
22/02/14	sab	50	100	50%	5,00	40	100	40%	4,00	-20%	62	0		AUMENTA	97	87	3	66	77
23/02/14	dom	60	100	60%	6,00	30	100	30%	3,00	-50%	62	0		AUMENTA	109	99	4	64	75
24/02/14	lun	70	100	70%	7,00	20	100	20%	2,00	-71%	80	0		AUMENTA	154	144	5	61	73
25/02/14	mar	80	100	80%	8,00	10	100	10%	1,00	-88%	80	0		OK	67	57	1	57	69
26/02/14	mer	90	100	90%	9,00	100	100	100%	10,00	11%	80	0		AUMENTA	99	89	2	76	89
27/02/14	gio	100	100	100%	10,00	90	100	90%	9,00	-10%	80	0		AUMENTA	116	106	3	73	86
28/02/14	ven	90	100	90%	9,00	80	100	80%	8,00	-11%	80	0		AUMENTA	124	114	4	71	84
01/03/14	sab	80	100	80%	8,00	70	100	70%	7,00	-13%	80	0		AUMENTA	167	157	5	70	82
02/03/14	dom	70	100	70%	7,00	60	100	60%	6,00	-14%	80	0		OK	79	69	1	69	80
03/03/14	lun	60	100	60%	6,00	0	100	70%	0,00	-100%	80	0		OK	80	70	2	59	70
04/03/14	mar	50	100	50%	5,00	0	100	0%	0,00	-100%	80	0		AUMENTA	91	81	3	61	71
05/03/14	mer	40	100	40%	4,00	0	100	0%	0,00	-100%	80	0		AUMENTA	102	92	4	62	72
06/03/14	gio	30	100	30%	3,00	0	100	0%	0,00	-100%	80	0		AUMENTA	142	132	5	62	72
07/03/14	ven	20	100	20%	2,00	0	100	0%	0,00	-100%	80	0		OK	72	62	1	62	71
08/03/14	sab	10	100	10%	1,00	0	100	0%	0,00	-100%	80	0		OK	72	62	1	62	70
09/03/14	dom	1	100	1%	0,10	0	100	0%	0,00	-100%	80	0		OK	70	60	1	60	68
10/03/14	lun	10	100	10%	1,00	0	100	0%	0,00	-100%	80	0		OK	72	62	1	62	70
11/03/14	mar	20	100	20%	2,00	0	100	0%	0,00	-100%	80	0		OK	72	62	1	62	71
12/03/14	mer	30	100	30%	3,00	0	100	0%	0,00	-100%	80	0		OK	72	62	1	62	72
13/03/14	gio	40	100	40%	4,00	0	100	0%	0,00	-100%	80	0		OK	72	62	1	62	72
14/03/14	ven	50	100	50%	5,00	0	100	0%	0,00	-100%	80	0		OK	71	61	1	61	71
15/03/14	sab	60	100	60%	6,00	0	100	0%	0,00	-100%	80	0		OK	69	59	1	59	70
16/03/14	dom	70	100	70%	7,00	0	100	0%	0,00	-100%	80	0		OK	67	57	1	57	69
17/03/14	lun	80	100	80%	8,00	0	100	0%	0,00	-100%	80	0		OK	65	55	1	55	67
18/03/14	mar	90	100	90%	9,00	0	100	0%	0,00	-100%	80	0		OK	62	52	1	52	64
19/03/14	mer	100	100	100%	10,00	0	100	0%	0,00	-100%	80	0		OK	58	48	1	48	61

gestione hotel .guru
hotel revenue management

Rimaniamo in **Contatto**

Sarò ben lieto di rispondere a qualsiasi vostra domanda



Scrivetemi pure sul sito **gestionehotel.guru**

oppure al mio indirizzo mail o sui Social Network!

Grazie per la vostra attenzione!

www.gestionehotel.guru/slide

+(39)340-8264172

mail@edoardocaldari.com

@edoardocaldari

fb.com/edoardo.caldari.3

linkedin.com/in/edoardocaldari