



Istituto Nazionale
Ricerche Turistiche

Unioncamere
Emilia-Romagna



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E
AGRICOLTURA DI BOLOGNA

Camera dell'Economia

Le basi del Revenue Management

ISNART – Camera di Commercio
Bologna 20.02.2012

Vito D'Amico

Da cosa deriva il Revenue Management I suoi fondamenti e l'evoluzione

- Yield Management
- Tariffazione dinamica
- Impatto sul mercato

...quindi

- Mentre il compito dell' YM è il controllo dei dati ed il loro uso, il Revenue Management rappresenta la combinazione dinamica di Prezzo, Marketing e Distribuzione
- In molte compagnie il RM controlla il prodotto, prezzo e distribuzione a volte assorbendo l'attività di marketing
- IL RM utilizzando lo storico, i costi variabili e la distribuzione creativa può migliorare largamente la segmentazione del mercato e quindi aumentare il profitto
- Il RM va oltre l' YM, perché cerca di condizionare la domanda stessa, utilizzando come «strumento» la tariffa

Le Tendenze del turismo

- Soggiorni più brevi, ma più frequenti
- Maggiore richiesta di servizi su misura (tailor made)
- Crescente importanza del passaparola (Internet review)
- Diminuiscono i clienti che si lamentano apertamente, ma aumentano coloro che cambiano hotel
- Grosso sviluppo del dynamic pricing

Revenue è....

...tutto ciò che fa aumentare i miei ricavi subito e pone le basi commerciali per un miglioramento ulteriore in futuro...

Revenue è....

...riuscire a allinearsi alla curva di domanda e sapere quando è il caso di condizionarla...

La «mia» definizione di Revenue Management

*“la tariffa più adatta
per quel mercato,
in quel preciso momento,
in quello specifico contesto”*

Luci ed ombre del Revenue

- Storico
- Forecast
- Bottom Rate
- Forecast

i rischi dietro l'angolo....

- Spillage e Spoilage
- Roller Cost
- Review negative, Cancellazioni, OverBooking

Le ragioni che portano un Cliente nel Ns Hotel

Location (non dipende da noi)

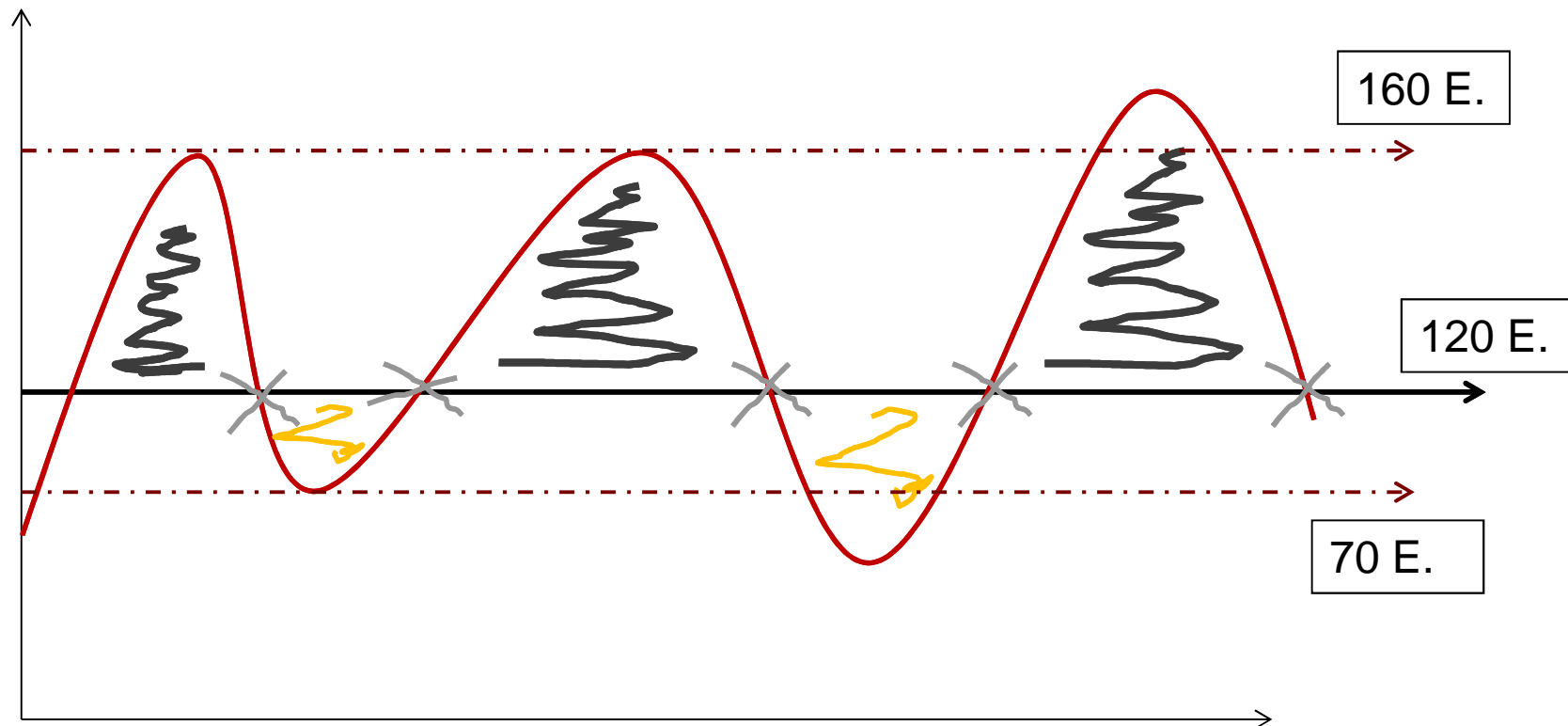
Stagione (non dipende da noi)

Prezzo (DIPENDE DA NOI)

- ...è meglio tenere una camera vuota e quindi venduta a zero piuttosto che adeguare il prezzo al mercato?
- ...se vendere ad una tariffa bassa non mi fa rientrare dei costi lasciare quella camera venduta a zero (invenduta) sarebbe meglio???
- ...un prezzo alto dovrebbe essere sinonimo di qualità ?

**“...è tutta colpa di internet!
...ma vedrai appena questa moda
passerà...”**

Il mercato turistico





Istituto Nazionale
Ricerche Turistiche

Unioncamere
Emilia-Romagna



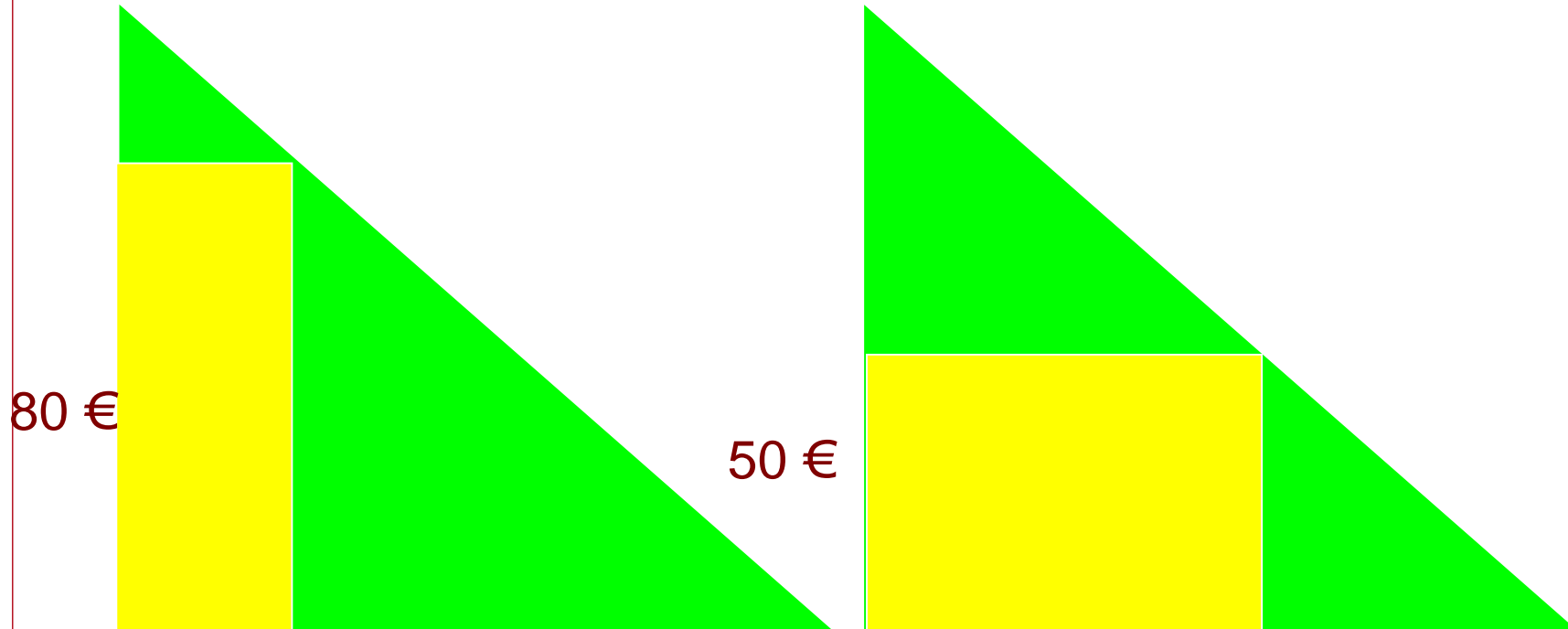
CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E
AGRICOLTURA DI BOLOGNA

Camera dell'Economia

**...la tariffazione deve essere dinamica e
flessibile per rispondere al numero maggiore di
clienti !!!!!**

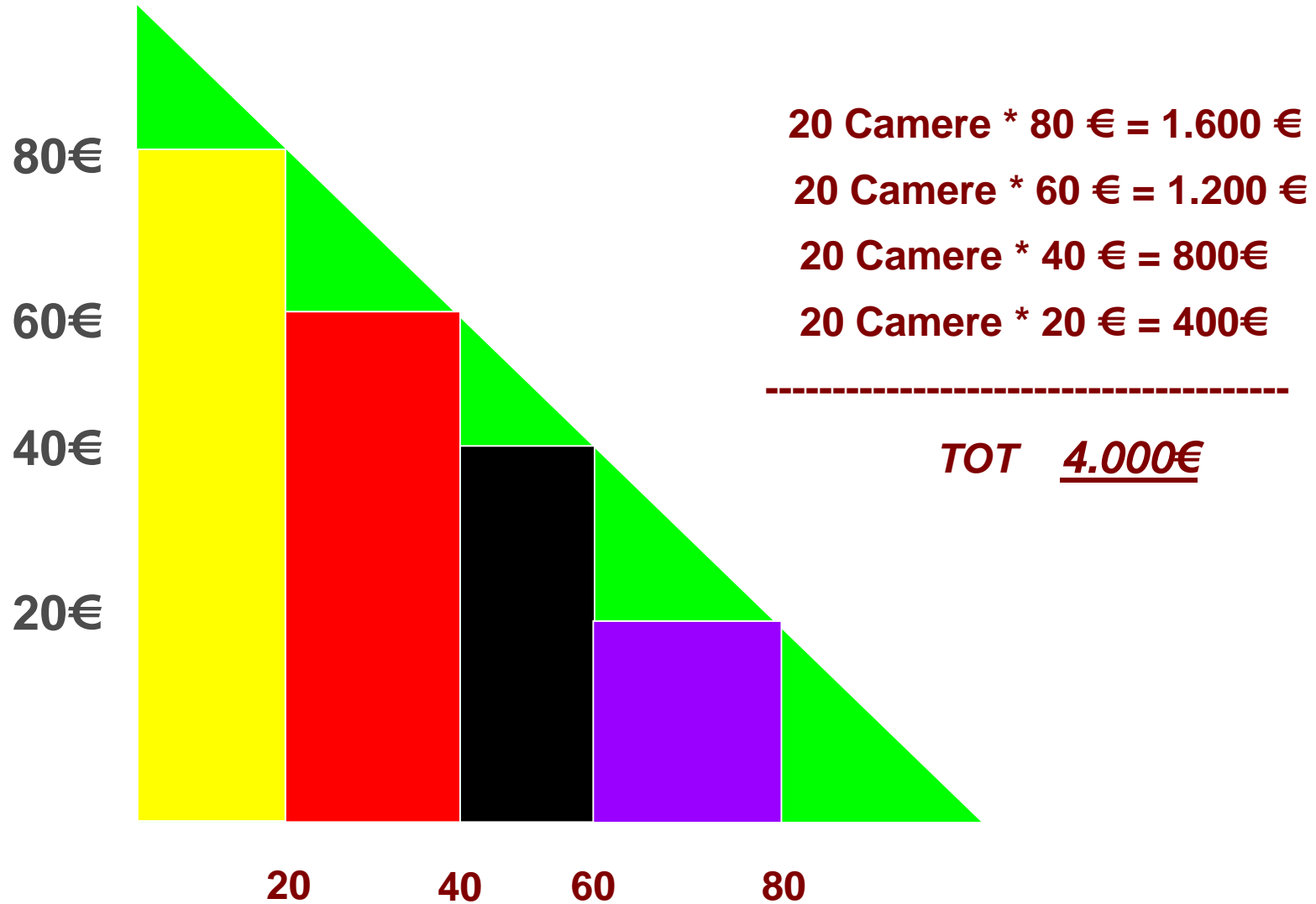
20 camere*80 €= 1.600 €

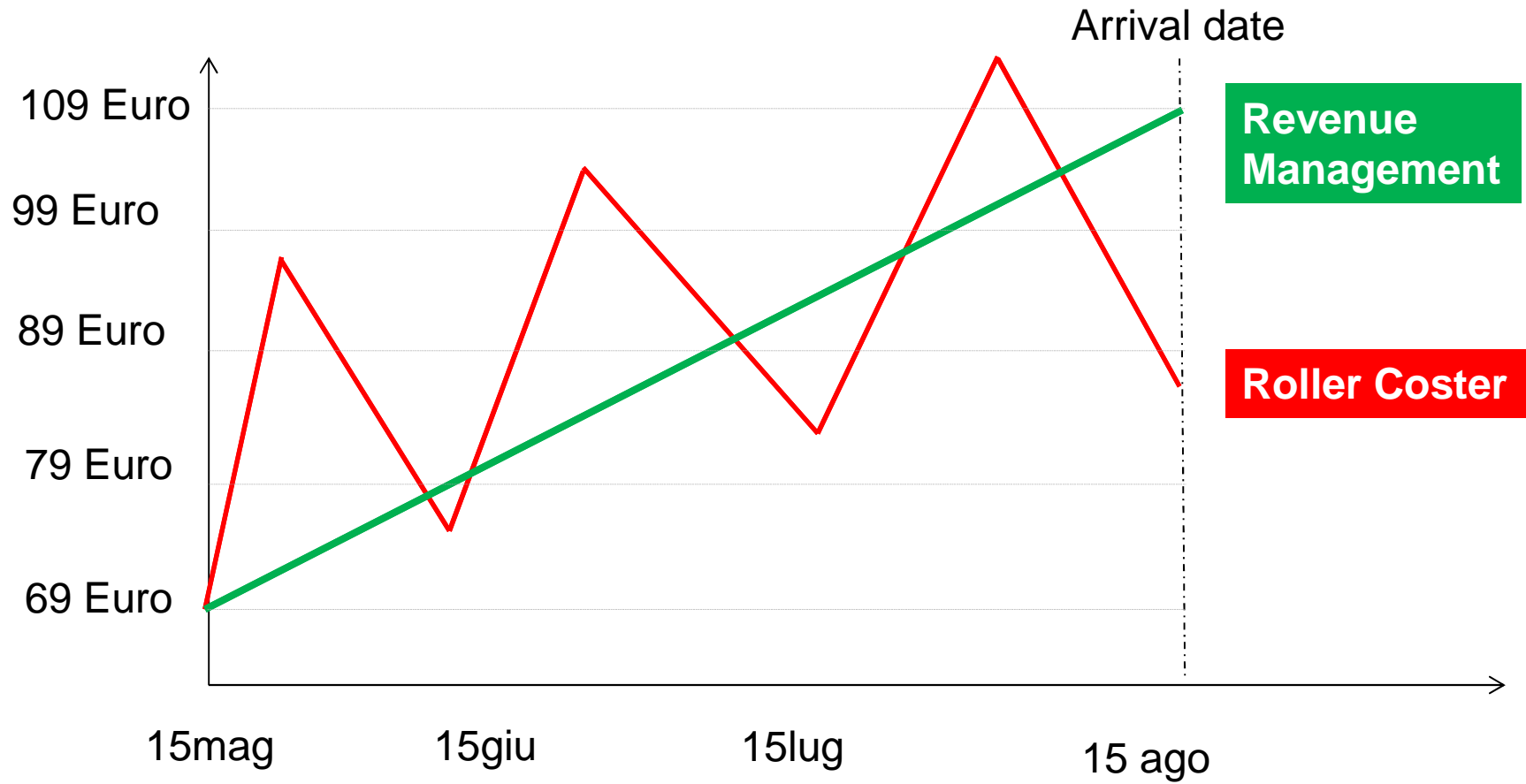
50 camere*50 €= 2.500 €



20 camere

50 camere





Vi do una notizia sconvolgente:

Il listino non esiste più!

Creazione del prezzo di vendita:

- **Bottom Rate:** Tariffa al di sotto della quale è antieconomico vendere, che si basa sul «**costo marginale**»
- **Rack Rate:** Tariffe «ufficiali» da comunicare agli uffici preposti

Il «**costo marginale**» di una camera d'albergo è il costo relativo ad una unità supplementare venduta:

- Utenze
- Cortesie da bagno
- Cortesie da camera
- Lavanderia
- Piccola colazione
- (eventuale cameriera ai piani.....)

Cosa altro devo considerare ancora?

Il mio indice di benessere, “ieri”:

RMC: *Ricavo Medio Camera*

Il mio indice di benessere, “oggi”:

REVPAR: *Revenue per Available Room*

REVENUE Per Available Room

IL REVPAR (giornaliero)

Fatturato totale
camere disponibili

Tre considerazioni Tre

- La Bottom Rate non è la mia tariffa di vendita!
- Non posso chiedere al Mercato quello che “mi serve”
- La mia politica tariffaria non può essere impostata sulle esigenze del mio **“Progetto di Business”!!**

Da cosa è composto il Revenue Management

- Tariffazione dinamica
- Destinazione forte
- Brand Reputation
- Convenzionamenti & Corporate
- Tecniche di vendita al F.O.
- Tecniche di Service Management
- **ARMONIZZAZIONE TARIFFARIA**

Il Front Office e il Revenue Manager

- Il F.O. è formato da ex-receptionist ...i VENDITORI!
- La vendita è una delle parti fondamentali dell'attività di Revenue
- Le attività di Up-selling, Up-grade, Down-selling, devono essere coordinate con il Revenue Manager
- Un buon venditore al F.O. è un valore ASSOLUTO!

Aspetti commerciali del Revenue Manager

- Analisi del “costo marginale”
- Determinazione delle tariffe Bottom e di partenza
- Segmentazione del mercato (Business & Leisure)
- Gestione politica tariffaria dell'hotel
- Atteggiamento tariffario in bassa ed alta stagione
- Politica commerciale del F.O.
- Analisi degli indici di RevPar, Imo, Rmc

Gli strumenti del Revenue Manager

- *Lo storico*
- *Il forecast*
- *Calendario Eventi*
- *Rpo/Rpt*
- *Armonizzazione tariffaria fra diversi canali diversi segmenti:quali?*
- *Competitive Set*
- *Brand Reputation*
- *Social Media Marketing*
- *Il convenzionamento per il segmento Corporate*
- *...il meteo!!*

Analisi dato storico

		Libere	Occ. Camere	Lodging	RMC	RevPar	%
mercoledì	09.03.11	15	33	3.213,59	97,38	€ 66,95	68,75
giovedì	10.03.11	0	48	5.959,56	124,16	€ 124,16	100,00
venerdì	11.03.11	1	47	5.964,07	126,90	€ 124,25	97,92
sabato	12.03.11	22	26	2.539,38	97,67	€ 52,90	54,17
domenica	13.03.11	30	18	1.787,27	99,29	€ 37,23	37,50
lunedì	14.03.11	4	44	4.850,40	110,24	€ 101,05	91,67
martedì	15.03.11	4	44	4.823,96	109,64	€ 100,50	91,67
mercoledì	16.03.11	35	13	1.592,58	122,51	€ 33,18	27,08
giovedì	17.03.11	1	47	4.921,62	104,72	€ 102,53	97,92
venerdì	18.03.11	1	47	5.235,64	111,40	€ 109,08	97,92
sabato	19.03.11	25	22	2.479,82	118,09	€ 51,66	46,81
domenica	20.03.11	28	19	2.201,83	115,89	€ 45,87	40,43
lunedì	21.03.11	9	38	4.156,36	109,38	€ 86,59	80,85
martedì	22.03.11	5	38	4.091,82	107,68	€ 85,25	88,37
mercoledì	23.03.11	4	34	3.636,36	106,95	€ 75,76	89,47
giovedì	24.03.11	8	29	3.268,05	112,69	€ 68,08	78,38
venerdì	25.03.11	14	22	2.482,25	112,83	€ 51,71	61,11
sabato	26.03.11	23	22	2.509,61	114,07	€ 52,28	48,89
domenica	27.03.11	28	14	1.554,55	111,04	€ 32,39	33,33
lunedì	28.03.11	16	29	3.267,20	112,66	€ 68,07	64,44

I miei compagni di viaggio

SPILLAGE: si vendono tutte le camere e si chiudono le vendite con troppo anticipo

SPOILAGE: il prezzo è troppo alto e restano delle camere invendute

Alta/Bassa occupazione

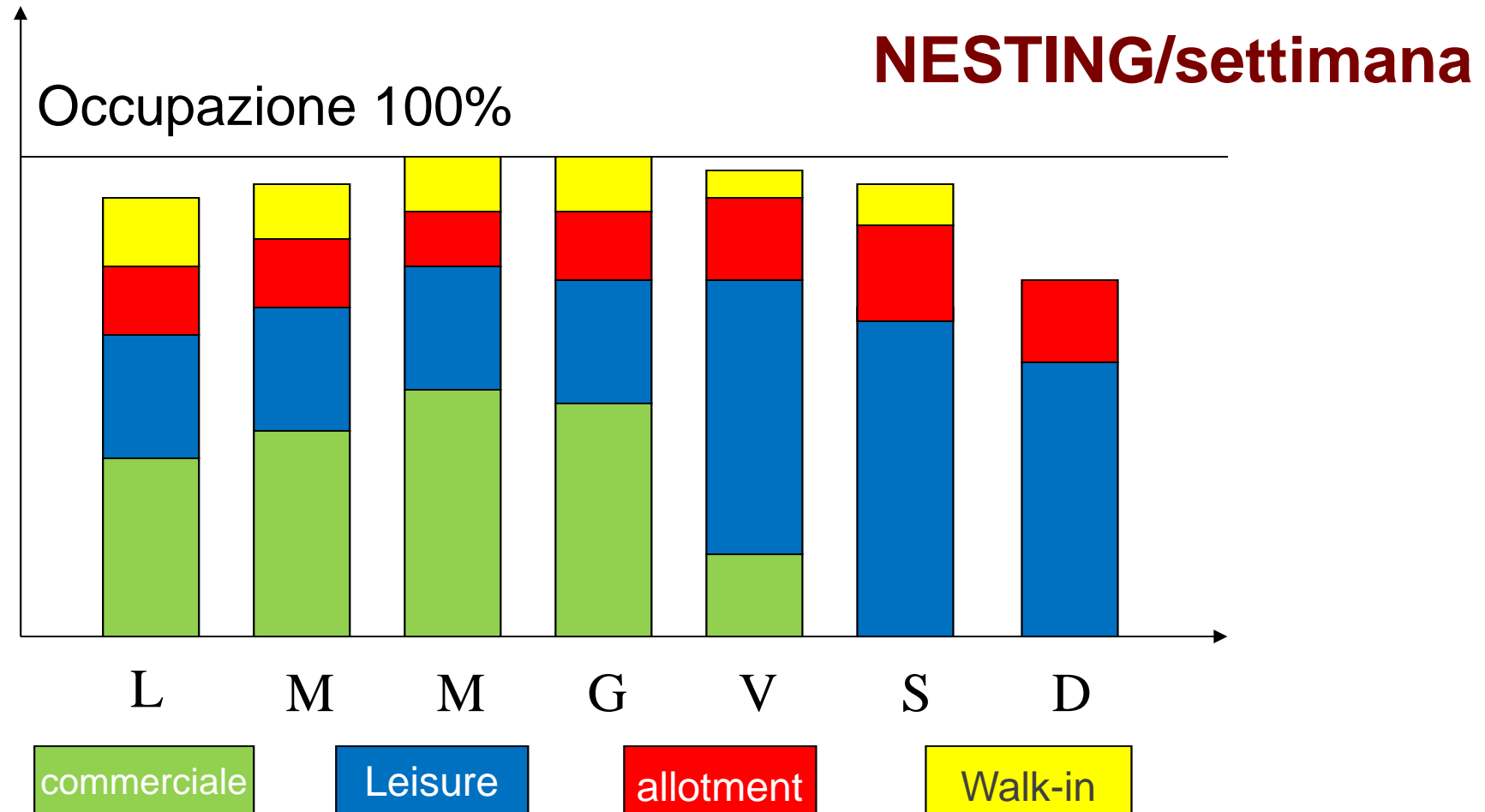
- Dobbiamo ragionare in termini di occupazione dell'hotel è non in base alle stagioni.
- Una camera a settembre ha un prezzo elevato perché le mie statistiche+il mio forecast, mi dicono che per quel giorno è prevista una forte richiesta. NON perché è alta stagione

La bassa occupazione può essere in alta stagione

L'alta occupazione può essere in bassa stagione

Nesting/Segmentazione

- Modalità per scegliere le tipologie di clienti a maggiore contribuzione o diversa segmentazione
- Prevede un'analisi delle caratteristiche della clientela in base alla sensibilità al prezzo, alla propensione alla spesa extra alloggio, alla flessibilità delle date.
- In alta occupazione il Revenue Manager deve essere in grado di saper scegliere i segmenti di clientela ed i canali di distribuzione a più alta contribuzione o più adeguati
- L'analisi dello storico è essenziale per effettuare questa scelta



La segmentazione

Clientela commerciale (Business)

- Tariffa fissa da convenzione (bassissima sensibilità al prezzo)
- Bassissima flessibilità sulle date
- Tutto l'anno, tranne week end e periodi di ferie
- Numero limitato di persone (grossa concorrenza)
- Analisi Competitive Set

Clientela turistica (Leisure)

- Tariffa variabile (altissima sensibilità al prezzo)
- Flessibilità sulle date
- Concentrate nei week end e periodi di ferie
- Teoricamente illimitato (limitato dai prezzi alti e dalla possibilità di contattarlo)

Le Cancellazioni

- Rappresentano un segnale di stop alla crescita tariffaria..tariffa di resistenza in quel momento
- Monitorare i competitori e abbassare di molto rispetto a loro (solo se è opportuno ed in caso di Lastminute)
- Le cancellazioni che arrivano dopo un rialzo si riferiscono alla tariffa precedente
- Chiedere al referente dei portali se il tasso di cancellazioni è in linea uguale superiore al mercato e al competitive set

Uno spazio speciale va dedicato a:

- **RPO:** *Rifiuto per Occupazione*
- **RPT:** *Rifiuto per Tariffa*

- Quante telefonate/mail/Walk-in arrivano al giorno?
- Quante se ne materializzano?
- Per quale dei miei venditori?

RPO – Rifiuto per Occupazione

Agli RPO deve corrispondere sempre piena occupazione

- Camere lasciate a clienti abituali
- Cattiva gestione dell'overbooking (tranne eccezioni si privilegia chi arriva prima)
- Cattivo controllo delle prenotazioni
- Errato calcolo delle variabili distorsive

RPT – Rifiuto per Tariffa

L'Rpt, indica un atteggiamento Spoilage, on un raggiungimento della tariffa di resistenza con troppo anticipo, oppure una tariffa di partenza troppo alta. È importante segnalare tutti gli RPT facendo molta attenzione a differenziare:

- RPT delle Bottom Rate (importante prender traccia del numero totale per eventualmente rivedere la Bottom)
- RPT sopra le bottom rate (valutare il numero degli RPT comparandolo con il numero delle camere invendute)

Registro vendite dirette

REGISTRO VENDITE DIRETTE									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RPO		5			7				
RPT			3	6		9		12	21/02/10
RICHIESTE RICEVUTE									
Walk In		2			2	1		4	
Tel		13			21	16		21	
Mail		4			8	7		8	
TOT	0	19	0	0	31	24	0	33	0
PRENOTAZ. CONFERMATE									
Walk In		1			0	1		1	
Tel		2			16	4		3	
Mail		1			6	2		1	
TOT	0	4	0	0	22	7	0	5	0
DELTA PRENOTAZIONI									
Walk In	#DIV/0!	50,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	100,00%	#DIV/0!	25,00%	#DIV/0!
Tel	#DIV/0!	15,38%	#DIV/0!	#DIV/0!	76,19%	25,00%	#DIV/0!	14,29%	#DIV/0!
Mail	#DIV/0!	25,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	75,00%	28,57%	#DIV/0!	12,50%	#DIV/0!

Ma se tutti ci mettessimo a fare Revenue Management, perderemmo competitività?

“Se devo ***comprare un paio di scarpe***, vado in una strada piena di negozi interessanti o dove c'è un negozio isolato?”

Credo che adesso sia tutto più chiaro!!





Istituto Nazionale
Ricerche Turistiche

Unioncamere
Emilia-Romagna



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E
AGRICOLTURA DI BOLOGNA

Camera dell'Economia

Grazie

Vito D'Amico

v.damico@sicaniasc.it

www.sicaniasc.it