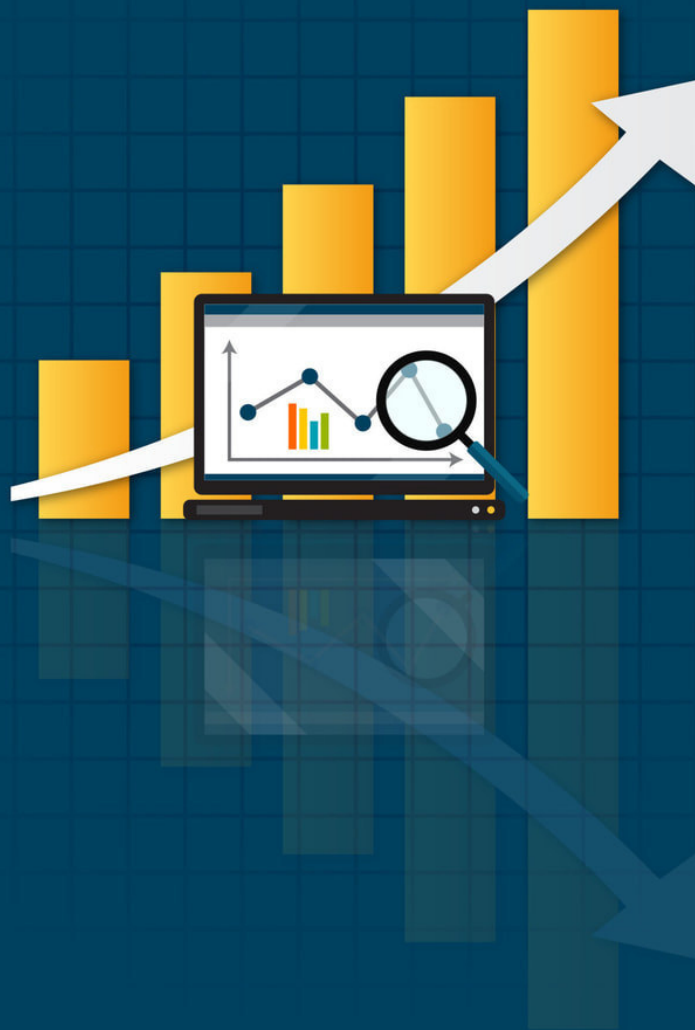


Marco Nicosia

IL REVENUE MANAGEMENT EXTRALBERGHIERO

Concetti metodi e pratiche per diventare
un professionista del settore



FULLPRICE

Revenue Management Extra-Alberghiero

Il Revenue Management Extralberghiero
Concetti, metodi e pratiche per diventare un professionista del settore

Marco Nicosia

Firenze, prima edizione italiana 2021

Realizzazione grafica: Jessica Guarino

copyright 2021 by Full Price Publishing

ISBN 978-8894615104

INDICE

PREMESSA

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1

I PRIMI PASSI NEL RM EXTRALBERGHIERO

INTRODUZIONE

1.1 DESCRIZIONE DEL RM

1.2 I TRE CONCETTI BASE DEL RM

1.3 DEFINIZIONE DEI PRINCIPALI *KPI* (*KEY PERFORMANCE INDICATOR*)

1.4 *COSTING*

CONCLUSIONI

CAPITOLO 2

ANALISI DELLA STRUTTURA

INTRODUZIONE

2.1 IL FATTORE ESOGENO

2.2 LO STORICO

2.3 IL *MONITORING*

2.4 LA SEGMENTAZIONE

2.5 ANALISI, *BENCHMARK* E MODALITÀ' DI PRENOTAZIONE

CONCLUSIONI

CAPITOLO 3:

CONTROLLO DI GESTIONE (a cura di Roberto Bonanni)

INTRODUZIONE

3.1 *PROFIT AND LOSS*

3.2 BILANCIO

3.3 RATIOS

3.4 PRINCIPI DI *CASH FLOW*

3.5 *FORECAST* E BUDGET

3.6 COME REDARRE IL TUO BUDGET DELLE VENDITE

CONCLUSIONI

CAPITOLO 4

LA COMMERCIALIZZAZIONE

INTRODUZIONE

4.1 ANNUNCI E APPETIBILITÀ'

4.2 IL CONTRATTO CON L'OSPITE: CONDIZIONI DI CANCELLAZIONE E PAGAMENTO

4.3 PULIZIE DENTRO E FUORI TARIFFA

4.4 RIDUZIONE DEL TASSO DI CANCELLAZIONE

4.5 VISIBILITÀ' E TASSO DI CONVERSIONE

4.6 SOGGIORNO MINIMO VARIABILE

4.7 OSCURAZIONE DELLE TARIFFE: RILASCIO

4.8 OBIEZIONI, CONTENUTI E COMUNICAZIONE

4.9 OTA E DISTRIBUZIONE

4.9 *PARITY* O *DISPARITY*: QUESTO IL DILEMMA
4.10 LA DISINTERMEDIAZIONE
CONCLUSIONI

CAPITOLO 5

IL PRICING

INTRODUZIONE
5.1 IL CALENDARIO RAGIONATO
5.2 LA TARIFFA DI PARTENZA
5.3 LA TARIFFA MINIMA
5.4 *PICK UP & PACE*
5.5 LE DERIVAZIONI
5.6 I PRINCIPI DI *PRICING*
5.7 LA *YIELD MAP*
5.8 SHOCK TARIFFARI
CONCLUSIONI

CAPITOLO 6

IL MARKETING (a cura di Marco De La Pierre)

INTRODUZIONE
6.1 VARIABILI CONTROLLABILI
6.2 VARIABILI NON CONTROLLABILI
6.3 VARIABILI SEMI CONTROLLABILI
6.4 LA P DI PREZZO
6.5 STRATEGIA DIGITALE PER INFLUENZARE POSITIVAMENTE IL PREZZO
6.6 FOCUS STRATEGIA DIGITALE SU: PLACE, PROMOZIONE, RECENSIONI
6.6.1 PLACE/DISTRIBUZIONE (PER L'OTTIMIZZAZIONE DEL *REVENUE*)
6.6.2 PROMOZIONE (PER L'OTTIMIZZAZIONE DEL *REVENUE*)
6.6.3 RECENSIONI (PER L'OTTIMIZZAZIONE DEL *REVENUE*)
CONCLUSIONI

CAPITOLO 7

I CONSIGLI DEL FULL PRICE TEAM

(con la collaborazione di Daniele Bevere, Marta Saracino e Maria Mayuri)

7.1 AUMENTIAMO IL PREZZO!
7.2 L'ERBA DEL VICINO E' SEMPRE PIÙ VERDE
7.3 QUANTA FRETTA, MA DOVE CORRI?
7.4 OK PER IL *GENIUS*. MA AUMENTIAMO LE TARIFFE!
7.5 TUTTI PER UNO, UNO PER TUTTI?
7.6 ETERNI INDECISI
7.7 SÌ, MA QUANTI SIETE?... UN FIORINO!
7.8 PRENOTAZIONE O PROMEMORIA?
7.9 HAI APERTO LE VENDITE FINO AL 2050?
7.10 MENO CLAUSOLE, PIÙ PRENOTAZIONI
CONCLUSIONI

IL GLOSSARIO DEL REVENUE MANAGEMENT

RINGRAZIAMENTI

PREMESSA

Quando ero molto giovane sognavo di diventare qualcuno che la vedeva in maniera diversa. L'anticonformismo ha sempre fatto parte di me, di quello che in parte ero e pensavo, anche se il lato ormai predominante della mia personalità mi ha sempre spinto verso percorsi canonici e meno ribelli.

Per questo motivo posso dire di aver spesso visto il mondo con occhi un po' diversi dalla normalità (ammesso che ne esista una), di aver cercato spesso risposte non ovvie alle domande che mi ponevo, e forse proprio questo atteggiamento mi ha portato dove sono oggi.

La tenacia e la voglia di fare le cose "diversamente" sono due amiche che ho sempre avuto al mio fianco e che mi hanno aiutato molto di fronte alle avversità; l'innata propensione a mettere in dubbio qualsiasi regola mi trovassi di fronte ha fatto il resto.

Ho voluto scrivere questo manuale perché prima di essere un consulente sono stato il titolare di un B&B e conosco la sensazione che si prova quando ci si pongono domande a cui nessuno sa rispondere (o almeno così sembra). Sentirsi al timone di un'attività, seppur piccola, nella quale esiste una mansione che nessuno sembra aver intrapreso in modo professionale è una sensazione che mi ha accompagnato per molto tempo, durante la mia prima esperienza imprenditoriale nel mondo del turismo. Conosco bene lo stato d'animo che si prova nel chiedersi quale tariffa applicare al prossimo cliente, e se il prezzo giudicato corretto per noi lo sarà anche per l'ospite; so bene quanto tale dubbio sia deleterio per la serenità del gestore e per la buona riuscita dell'attività.

Oltre a questo, c'è la voglia di condividere le scoperte che ho fatto durante il mio percorso, i numerosi test che ho intrapreso, e le dinamiche turistiche che ormai sono il mio pane quotidiano.

Voglio condividere l'atteggiamento con il quale vorrei che il lettore affrontasse questo manuale. Niente è scontato, niente è certo, e non esiste "il" metodo per fare le cose, ma invece un modo in cui scegliamo di farle, quello che per noi è il più performante

secondo tutti i punti di vista, non solo quello economico. Se questa è la base teorica da cui partire, l'applicazione è studio, test, analisi, e apertura a risposte diverse da quelle già date. Questo è il modo in cui vedo la vita, ma anche l'approccio che reputo più adatto quando si affronta una materia come il Revenue Management, che spesso è concepita come una scienza inesatta.

In questo manuale, il lettore troverà gli aspetti cardine di questa attività, e il modo per affrontarli sarà quello di testarli nel proprio business al fine di verificare che questi siano i più adatti per la propria gestione.

Il turismo ha un posto sul podio dei settori che vivono più mutazioni nel corso del tempo. Se poi parliamo di economia turistica e comportamento dei viaggiatori, allora dobbiamo elevare a potenza le differenze a cui assistiamo di anno in anno.

Quando questa volatilità incontra il valore che il consumatore attribuisce a beni e servizi allora nasce la magia.

Ciò che per millenni è stato dato per scontato, ovvero l'attribuzione di un valore statico ai beni, e la possibilità di acquistarli con merce di scambio o monete, oggi ha le ore contate. Non è più così certa infatti la staticità del valore, né il valore di qualsiasi merce di scambio nel tempo può essere più dato per scontato, e tantomeno il valore della moneta che, secondo complesse regole economiche, oscilla ormai continuamente e in modo sostanziale.

La digitalizzazione di interi settori e processi di acquisto ha cambiato sensibilmente le abitudini dei consumatori e l'arrivo della *promo-economy* ha radicalmente mescolato le carte delle preferenze di acquisto in tutti i settori, oltre che in quello turistico.

Trovo che questa sia una delle evoluzioni più emozionanti che abbiamo sotto gli occhi, e il Revenue Management ha un ruolo centrale in questo processo di cambiamento sociale, non solo quando lo si applica al turismo, ma anche quando lo si estende ad altri ambiti economici.

INTRODUZIONE

Non mi sono ancora presentato. Mi chiamo Marco Nicosia e sono un appassionato di Revenue Management (per abbreviazione RM), con particolare attenzione al settore extralberghiero. Posso dire di aver chiesto molto a questa mia passione, grazie alla quale infatti ho intrapreso un percorso lungo ormai oltre dieci anni che mi ha portato molto lontano.

Ho iniziato molto presto a studiare questa attività, fin da quando a vent'anni, con una socia e amica, Margaret, presi in gestione un B&B vicino alla stazione Santa Maria Novella di Firenze.

Durante quella esperienza professionale, mentre frequentavo il corso di laurea di Informatica presso la Facoltà di Matematica, capii subito che esistevano molte connessioni tra l'ambito dell'accoglienza, la matematica e l'informatica; compresi allora che la mia passione sarebbe potuta diventare un lavoro.

Nel corso degli anni ho potuto occuparmi di diverse attività nella città in cui vivo, Firenze, principalmente non alberghiere, come appartamenti B&B e affittacamere. Sono diventato responsabile dell'accoglienza di un'attività di appartamenti in città e ho voluto poi impegnarmi per dedicarmi soltanto all'aspetto *revenue*.

Ho frequentato vari corsi di perfezionamento di RM, finalizzati a una formazione specifica in ambito alberghiero, mentre in quello extralberghiero ancora la materia era per lo più sconosciuta. Imparavo la teoria e la applicavo in un campo, l'extralberghiero, dove non poteva essere replicata se non era prima modificata, "raffinata".

Con il tempo alcune strutture ricettive hanno iniziato a chiedermi consulenza e ho capito che aiutare le aziende con la matematica e l'analisi era ciò mi piaceva davvero fare. Il tempo era poco ma la mia fame di conoscenza del revenue non riusciva a saziarsi, per cui, per approfondire il mio ruolo e aumentare la mia consapevolezza, ho continuato gli studi frequentando L'Università Bocconi di Milano per la mia formazione in Economia del Turismo.

Così nacque il progetto **Full Price**, la prima attività di Revenue Management extralberghiero in Italia. Un progetto innovativo, con due presupposti: migliorare le performance delle strutture in gestione, e occuparsi di un'attività molto impegnativa

che nel settore extralberghiero era ancora poco conosciuta e alla quale non veniva data la giusta importanza.

A questo proposito, ricordo che, durante le prime telefonate ai potenziali clienti, chiedevo sempre in che momento della giornata svolgevano il RM. Di solito la risposta che ricevevo era:

“Quando ho tempo, la sera, prima di chiudere, o tra un check-in e l’altro.”

Era chiaro come non dessero importanza al RM, e di conseguenza anche alla mia consulenza; ma questo non mi ha mai scoraggiato, perché io per primo, ai tempi in cui in cui gestivo il B&B, avevo sottovalutato quanto il RM sia fondamentale.

Mi sbagliavo di grosso.

Nel frattempo, il mio metodo, manuale e basato sui fogli di calcolo, non era più sufficiente e ho avuto la necessità di far evolvere le procedure attraverso sistemi informatici. Così ho contattato un mio vecchio amico del liceo, uno sviluppatore molto abile, che mi aiutò nello stilare il primo *RMS (Revenue Management System)* di **Full Price**, un software in grado di elaborare migliaia di dati in pochi secondi, fatto su misura per il mio team.

È forse qui che la mia professione è cambiata definitivamente: a quel punto il progetto aveva oltrepassato sensibilmente quello che potevo trovare nei testi o nella formazione, e nonostante non abbia mai smesso di studiare, di seguire corsi e di provare interesse e prendere spunti da altri approcci, è alla nascita del primo strumento di calcolo automatico, del primo algoritmo di tariffazione, che il nostro lavoro si è trasformato in qualcosa di diverso, qualcosa di inesplorato, almeno nel nostro settore, qualcosa di estremamente eccitante. Una materia scientifica non esatta, nella quale per natura non c'è una fine all'ottimizzazione, ed è proprio qui che risiede la sua infinita bellezza.

Ad oggi **Full Price** è la prima compagnia di consulenza ed esternalizzazione del Revenue Management extralberghiero in Italia. Al momento insieme al team composto da *revenue manager*, contabili e sviluppatori, gestiamo oltre 1200 unità in tutta Italia e all'estero, in città come Roma, Milano, Miami, Londra, Tallinn e Phuket.

In questo libro racchiudo oltre dieci anni di esperienza nel RM extralberghiero, condividendo con il lettore un manuale operativo di questa essenziale attività.

Mantenendo costantemente una rigida aderenza alle applicazioni pratiche in ambito extralberghiero, in questo volume sono descritti e analizzati i principali aspetti operativi di questa materia, con un filo conduttore che spiega il motivo per cui, alcuni dei più importanti operatori definiscono il RM come una materia scientifica, olistica, non esatta.

Lo scopo di questo libro è dunque quello di aiutare il lettore nei suoi processi decisionali e predisporlo, attraverso una trattazione competente, esempi pratici ed esercizi logici, a evitare il maggior numero di errori in cui normalmente incorre durante l'attività quotidiana di RM per appartamenti, B&B, affittacamere, residence e agriturismi.

Il manuale è rivolto agli operatori del settore extralberghiero: gestori, proprietari, impiegati che hanno la mansione di curare i ricavi e l'opportunità di cimentarsi per migliorarli. I risultati che il RM può garantire alle strutture sono sbalorditivi se esso viene applicato adeguatamente, e sempre più persone nel settore extralberghiero hanno preso coscienza di questo. Molti sono gli operatori che se ne interessano: curiosi, appassionati di matematica, imprenditori, dipendenti in cerca di specializzazione e futuri consulenti *revenue* che hanno la passione per il mondo extralberghiero e vogliono cimentarsi nel massimizzare i ricavi delle proprie strutture. In questo contesto, dove la professionalizzazione conduce molte strutture ad applicarlo, il RM diventa sempre più essenziale per la buona riuscita delle attività ricettive. Inoltre, la sostanziale crescita del numero di strutture è ben maggiore della crescita della domanda e questo squilibrio porta i margini a un continuo deperimento anno su anno; in questo contesto il RM dà la possibilità all'operatore di seguire questa relazione e di contrastare con successo questo fenomeno.

Il libro è caratterizzato da un approccio operativo e spazia da argomenti semplici da comprendere, per i quali non è necessaria una elevata conoscenza di base, ad altri invece dove è necessaria una minima conoscenza dell'aritmetica, in quanto sono trattati numeri e percentuali. L'unica attitudine richiesta al lettore è il ragionamento logico, ben distante dalla logica matematica, ovvero la possibilità di meditare sulle applicazioni evidenziate durante la lettura, nell'intento di farle proprie e poterle applicare nella sua attività.

Il manuale si compone di sette capitoli, ciascuno dei quali esamina argomenti specifici ed essenziali del RM: dopo una trattazione introduttiva degli elementi fondamentali del RM svolta nel capitolo 1, si passa all'analisi della struttura (capitolo 2), alla quale segue quella sul controllo di gestione (capitolo 3); aspetti rilevanti del RM sono la commercializzazione, oggetto di discussione del capitolo 4, e il cosiddetto *pricing*, argomento trattato nel capitolo 5; nessuna attività ricettiva potrà mai avere successo senza adeguate strategie di marketing, presentate nel capitolo 6. Inoltre, utili consigli per navigare nell'oceano del RM sono forniti dal team di **Full Price**. Infine, il Glossario del RM si propone di aiutare il lettore a decifrare i concetti e i termini tecnici trovati nel corso della trattazione e offrire uno strumento pratico e pronto all'uso.

Possa lo studente che è in te vivere in eterno

The Student Hotel

Capitolo 1

I PRIMI PASSI NEL RM EXTRALBERGHIERO

INTRODUZIONE

In questo primo capitolo vedrai cosa era e cos'è il Revenue Management e muoverai i primi passi in questa disciplina, scoprendone le origini, i principali concetti e le basi da cui partire.

Non mi resta che augurarti buona lettura.

1.1 DESCRIZIONE DEL RM

Le origini

Il Revenue Management nasce con le compagnie aeree dopo la deregolamentazione dei prezzi da parte del governo Americano dei biglietti aerei a metà degli anni settanta.¹

L'intento di queste compagnie era quello di trovare una soluzione per prevedere il numero dei *no-show* dei passeggeri, cioè di persone che non si presentavano in aeroporto e quindi basare le tariffe considerando i costi fissi, poiché l'aereo doveva volare nell'eventualità che il volo fosse venduto sia al 50% che al 100% della tariffa.

Inoltre l'obiettivo era lavorare con i clienti di fascia alta e allo stesso tempo competere con le compagnie *low cost* già presenti sul mercato in quegli anni, ampliando così il loro target di riferimento.

Grazie a questa misura, che all'epoca prendeva il nome di *Yield Management* (gestione dei profitti) i grandi oligopoli delle compagnie aeree iniziarono a essere contrastati da altri concorrenti che stavano crescendo nel settore dell'aeronautica civile.

Volendo fare una estrema semplificazione, tutto ruota attorno alla vendita della giusta quantità di risorse, alla giusta tariffa. Ecco una semplice dimostrazione dell'ispirazione di base avuta dagli amministratori delle compagnie aeree:

utilizzando solamente una sola tariffa di 300 dollari, vendendo 200 biglietti, il ricavo era di 60.000 dollari. Ipotizzando invece di fare 2 tariffe, una di 210 e una di 350

¹Nel 1978 gli Stati Uniti hanno introdotto l'Airline Deregulation Act, una legge che ha rimosso il controllo federale su rotte, nascita di nuove compagnie e tariffe per l'industria aerea statunitense.

dollari, e vendendo rispettivamente ad esempio a 250 e a 100 passeggeri, il ricavo sarebbe salito a 87.500 dollari. Ecco perché le compagnie aeree misero subito in pratica questa strategia, analizzando il mercato e capendo quali tariffe erano più adatte a ciascun tipo di viaggiatore.

Passarono circa 15 anni ed fu proprio alla fine degli anni '80 che Bill Marriott, proprietario della famosa catena alberghiera omonima, iniziò a testare le strategie di gestione tariffaria dopo aver conosciuto il CEO di American Airlines, incrementando così gli utili da 150 a 200 milioni di dollari.

Dopo questo enorme successo, anche tutti gli altri grandi alberghi si mossero su questo fronte, adottando strategie di RM che permisero di migliorare notevolmente il loro fatturato.

Dunque cos'è il RM? Il RM è un processo, inteso come una catena di azioni mirate al raggiungimento di un obiettivo, è una strategia combinata tra sistemi automatici e intuito umano; è creare opportunità nella bassa, nella media e nell'alta stagione. Il RM è comprendere chi sono i tuoi ospiti e i loro comportamenti, è analizzare il mercato e i dati storici in tuo possesso e non aver paura di prendere le decisioni.

Il RM non è raggiungere il 100% di occupazione, né il prezzo medio più alto. Non è una strategia che funziona solo in alta stagione o che si applica solo ai grandi alberghi. Infine il RM non è una scienza esatta.

In parole semplici che cos'è?

Vendere al cliente giusto, al prezzo giusto, nel momento giusto, sul canale giusto.

E cosa fa un *revenue manager*? La modifica dei prezzi è soltanto una delle attività svolte dal *revenue manager* che lavora principalmente su sei attività:

1. Analisi di mercato: lo studio del territorio, dei competitor, dell'andamento del mercato e del comportamento dei clienti
2. Analisi dei costi: per studiare una corretta strategia tariffaria
3. Commercializzazione: studio delle politiche mirate alla distribuzione delle vendite sui portali e alla disintermediazione
4. Analisi dei *pick-up*: gestione dei flussi di prenotazione
5. Dinamicizzazione tariffaria: massimizzazione delle vendite

6. Monitoraggio delle recensioni: per intercettare margini di miglioramento.

Ciascuna di queste attività deve essere svolta sulla base di analisi attente e corrette. Numerosi studi devono essere quindi costantemente eseguiti per capire come procedere con le attività e misurarne l'efficacia.

Tre gradi di decisione

Affinché raggiunga un buon livello qualitativo, il RM deve essere condotto con un grado decisionale corretto. Di fronte a ogni evenienza agiamo secondo uno di questi tre gradi di decisione:

1. *Data driven* (leggere correttamente i dati e trarne consiglio)
2. Non *data driven* (scegliere non in linea con i dati ma su deduzione o sensibilità)
3. *Data driven* non corretta (leggere in modo non corretto i dati e trarne consigli sbagliati).

Il RM si basa *esclusivamente* sulla prima modalità, dal momento che le decisioni da prendere devono derivare soltanto dai dati e dall'analisi di essi.

Vantaggi nell'utilizzo del RM

Una "visione Revenue" della tua attività ti permetterà di organizzare e ottimizzare al meglio il lavoro, di strutturare le informazioni ricevute quotidianamente e trasformarle in dati storici utili alla realizzazione di previsioni future accurate, di individuare e mettere in atto le strategie di prezzo e inventario più idonee al tuo mercato di riferimento, grazie all'utilizzo di un'attenta analisi e di una pianificazione tariffaria ben strutturata.

Svantaggi nel mancato utilizzo del RM

La mancanza di un "approccio Revenue" oltre a non fornire gli strumenti utili a organizzare, archiviare e analizzare i dati, limiterà la possibilità di incrementare le tue entrate attraverso strategie ben pianificate e di competere con il tuo mercato di

riferimento, lasciando che la tua crescita potenziale sia sfruttata dalle altre strutture extralberghiere.

Riepilogando:

- Fare RM vuol dire ottenere il massimo risultato economico da una struttura.
- Le regole di mercato sono in continua evoluzione, il prezzo è centrale in qualsiasi strategia, e la sua movimentazione nel tempo produce enormi benefici.
- I dati sui quali basare le analisi e le strategie sono fondamentali e vanno raccolti correttamente e poi analizzati con attenzione.

1.2 I TRE CONCETTI BASE DEL RM

1. Il primo concetto è che il turismo è un'economia in continua evoluzione, specialmente tecnologica.
2. Il secondo concetto base del RM è che la domanda turistica su cui lavoriamo si dice - in economia - "elastica". Una domanda si dice elastica quando non è statica nel tempo ma cambia in base a specifici parametri. Nel turismo sappiamo che all'abbassamento del prezzo, la domanda aumenta. Per definizione il coefficiente di elasticità al prezzo è >-1 .
Maggiore perché al variare del prezzo di un punto percentuale, la domanda varia più dell'1%, meno 1 perché i due fattori cambiano in maniera inversamente proporzionale.
3. Il terzo concetto base del RM è che venduta o no, ogni giorno una camera ha un costo; per questo motivo è sempre giusto vendere poco sopra il costo variabile che non vendere; almeno quel "poco" ammortizzerà il costo fisso che quel giorno grava su quella camera.

1.3 DEFINIZIONE DEI PRINCIPALI KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR)

Per applicare un buon RM e sviluppare un metodo che porti risultati durevoli nel tempo ci sono dei valori importanti che dovrai conoscere e che ti accompagneranno

durante tutte le tue sessioni di Revenue. Questi valori saranno i tuoi migliori amici, coloro che con un solo numero, interpretato nel modo corretto, avranno la capacità di darti un'idea ben precisa della situazione attuale della tua azienda e dell'andamento delle vendite.

Fatturato

il primo KPI è un indicatore economico: si trova semplicemente sommando il totale economico apportato da ogni prenotazione nel segmento di tempo in esame.

Ricorda sempre che gli extra obbligatori fanno parte del fatturato della struttura e ha senso contemplarli in questo KPI.

Notti vendute

Anche questo KPI è molto semplice ma non è un indice economico, bensì numerico. Esso riflette semplicemente il numero delle *notti (o soggiorni)* vendute in un determinato segmento di tempo.

Notti disponibili

Questo KPI conteggia le *notti (o soggiorni)*, ma non quelle vendute. Esso riflette il numero delle notti disponibili in struttura per un determinato segmento di tempo.

Come si calcola:

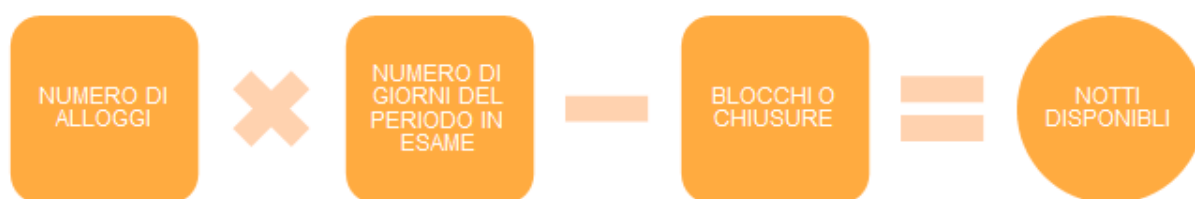


Fig.1 - Formula Notti Disponibili

Tasso di occupazione (% OCC)

L'occupazione è il rapporto (in percentuale) tra le camere disponibili in un determinato arco temporale e le camere vendute nello stesso periodo.

Come si calcola:



Fig.2 - Formula Tasso Di Occupazione

Prezzo medio o ADR (Average Daily Rate)

Prezzo medio, o *ADR*, è il rapporto tra il totale delle entrate (*Fatturato*) in un determinato arco temporale e il numero delle camere vendute nel suddetto periodo.

Come si calcola:



Fig.3 - Formula Prezzo Medio

Se il tuo *ADR* per il mese è di € 120 significa che questo mese hai venduto le tue camere in media a € 120.

Ipotizziamo che la tua struttura questo mese abbia avuto il 100% di occupazione. Cosa ti dice questo dato? Tutto e niente! La domanda da porti è: a che prezzo ho venduto? Infatti potresti aver raggiunto tale traguardo vendendo le tue camere a un solo euro.

Oppure immaginiamo che il tuo ricavo medio per camera sia stato pari ad € 500; anche qui non hai una panoramica completa della situazione. Questa volta la domanda da porti è: quante camere ho venduto? In teoria anche solamente una, essendo l'ADR il rapporto tra il fatturato totale e il numero di camere vendute.

Ed è a questo punto che abbiamo bisogno del *RevPar* il quale lega il ricavo medio per camera al tasso di occupazione.

Analizziamo ad esempio queste tre strutture, aperte alle vendite l'intero anno precedente:

STRUTTURA	OCCUPAZIONE	ADR
A (10 alloggi)	80%	75€
B (10 alloggi)	60%	100€
C (10 alloggi)	40%	150€

Fig.4 - Confronto performance senza *REVPAR*

Qual è la struttura che ha avuto prestazioni migliori dal punto di vista dei ricavi? E quale ha performato meglio?

Ecco che abbiamo bisogno di un valore che da solo possa darci indicazione della prestazione dei ricavi della struttura, il *RevPar*, appunto.

Il *RevPar* lega il ricavo medio per camera al tasso di occupazione. Infatti, per poterlo calcolare basterà moltiplicare $\%OCC * ADR$.

STRUTTURA	OCCUPAZIONE	ADR	REVPAR
A (10 alloggi)	80%	75€	60€
B (10 alloggi)	60%	100€	60€
C (10 alloggi)	40%	150€	60€

Fig.5 - Confronto performance con *REVPAR*

Come si vede dall'inserimento del *RevPar*, tutte e tre le strutture hanno avuto le stesse performance di fatturato.

RevPar (Revenue per Available Room)

Vediamo nel dettaglio cos'è il *RevPar*: il rapporto tra il totale delle entrate (*Revenue*) in un determinato arco temporale e il numero delle notti disponibili nel suddetto periodo. In altre parole, esso esprime il fatturato generato da ogni soggiorno che avevamo a disposizione nell'arco temporale in esame indifferentemente che sia stato venduto o meno.

Come si calcola:



oppure



Fig.6 - Formule *REVPAR*

Finestra di prenotazione o Booking Window

Con *Finestra di prenotazione o Booking Window* si intende la distanza (in giorni) tra la data di prenotazione e quella di arrivo. Questo indicatore esprime quanto mediamente prima vengono effettuate le prenotazioni per la tua struttura.

Permanenza media dell'ospite

La durata media di soggiorno delle prenotazioni. Questo indicatore esprime in media quanto a lungo soggiornano gli ospiti nei tuoi alloggi.

Brand Reputation

La valutazione sui canali di vendita dei tuoi annunci; esprime l'indice di gradimento dei tuoi ospiti secondo una serie di criteri di valutazione del servizio ricevuto.

Questi indici sono sufficienti per creare la tua tariffa *Revenue Oriented*? Purtroppo la risposta è negativa, perché anche se questi dati ti possono aiutare, è necessaria un'analisi approfondita per capire quale tariffa utilizzare per ogni giorno dell'anno e creare un sistema di aggiornamento e ottimizzazione.

E' infine opportuno notare che nel RM i segmenti di tempo, che solitamente vengono presi in esame come mesi dell'anno, devono necessariamente essere "tagliati" dal segmento stesso, altrimenti la nostra analisi non sarebbe affatto corretta. Se per esempio prendiamo in esame un mese come Febbraio, tutti gli indicatori sopra elencati dovranno tenere conto delle prenotazioni con:

1. Check-in a gennaio e check-out a febbraio: considerando solo i giorni effettivi su febbraio.
2. Check-in e check-out a febbraio: queste per intero, ovviamente.
3. Check-in a febbraio e check-out a marzo: considerando solo i giorni effettivi su febbraio.

Solo avendo questa semplice accortezza sulle analisi dei *KPI*, avrai la possibilità di effettuare i confronti e le analisi di cui parleremo nei prossimi paragrafi e che saranno alla base del tuo lavoro.

1.4 COSTING

Nel settore extralberghiero la maggior parte dell'introito, in molti casi la sua totalità, è generato dal fatturato "camere", ovvero dall'erogazione dei soggiorni. Come in ogni attività, lo studio approfondito dei costi porta particolare beneficio a tutto il business; ciò è visibile quando si redige un *Business Plan*, un *Profit & Loss*, o ad esempio un *Cash Flow*.²

Per quanto riguarda il RM, lo studio dei costi è essenziale per la tariffazione.

Questa attività si chiama *Costing* ed è vincolante per ogni corretta strategia tariffaria. Esamineremo una struttura che eroga soltanto soggiorni dal punto di vista del *revenue manager*.

Per questa attività le uscite vengono divise in

- **Costi Fissi**
- **Costi Variabili**
- **Costi Parzialmente Variabili** (da attribuire ai primi due come vedremo dopo).

² *Business Plan*: schema che trasmette le caratteristiche di un'attività, sia economiche che concettuali. *Profit & Loss*: conto dei profitti e delle perdite, riassume i risultati economici di gestione di un'attività. *Cash Flow*: andamento dei flussi monetari di un'attività, differenza tra entrate e uscite generate.

La loro valutazione è essenziale per lo studio delle strategie tariffarie; l'attenzione va posta soprattutto sui i costi variabili, quelli che hanno maggiore importanza per questa pratica.

I Costi Fissi

I costi fissi sono i costi che l'azienda sostiene sempre in maniera sistemica, e non variano in funzione dell'occupazione della struttura. Sono costi chiamati "pesanti" perché il loro impatto sulla struttura non è proporzionale al volume di affari, ma rimane statico. Ecco perché la maggior parte degli imprenditori si impegna per la diminuzione degli stessi: essi tolgono agilità finanziaria, si impongono anche con volumi di affari minimi, e procurano grandi mal di testa.

Eccone alcuni esempi:

- affitto dell'immobile
- affitto dell'ufficio di amministrazione
- noleggio vetture aziendali
- stipendi amministrazione
- noleggio software
- tassa sui rifiuti
- assicurazioni

I Costi Variabili

I costi variabili sono quelli che l'azienda sostiene se le camere si occupano, e che non esisterebbero a struttura chiusa. Sono quindi i costi che la struttura sostiene per l'erogazione del proprio servizio.

Si parla di *Valore Intrinseco* di una camera, quando si valuta il costo di produzione del soggiorno, senza fare nessun accenno al suo valore di mercato.

Ecco alcuni esempi di costi variabili:

- Costo della forza lavoro per la gestione della prenotazione
- Costo della forza lavoro per il check-in/check-out
- Costo della forza lavoro per le pulizie
- Biancheria camera e bagno

- Consumo utenze (acqua, luce, gas)
- Costo per la colazione o kit di benvenuto (caffè, tè, caramelle)
- Prodotti di cortesia per il bagno
- Prodotti per le pulizie
- Riparazioni
- Arredi deteriorabili
- Commissioni per portali e marketing
- Tasse

I costi variabili sono quindi molto facili da calcolare, specialmente se consideriamo un determinato arco temporale, un anno ad esempio. Per ognuno di essi è necessario conoscere non solo l'ammontare, ma anche la sistematicità della spesa. Avremo costi sostenuti per soggiorno (come il check-in), costi sostenuti per giorno di durata della prenotazione (i consumi), e costi sostenuti per occupante (la biancheria ad esempio).

Possiamo quindi impostare la seguente formula:



Fig.7 - Formula Costo Variabile Medio

Questo dato che abbiamo ricavato, il Costo Variabile Medio, è centrale per il *revenue manager*. Esso indica il limite sotto il quale non è economicamente conveniente vendere, e sopra il quale ogni euro concorre al pagamento dei costi fissi, e parzialmente variabili.

Domanda: Il mio valore è particolarmente basso, cosa posso fare?

Risposta: lo sarà sicuramente; l'obiettivo non è quello di svendere, ma analizzare un dato con la consapevolezza che è sempre meglio vendere al Costo Variabile Medio (+ 1€), che non vendere. Avrai, se non altro, guadagnato un euro per affrontare gli altri costi. Una camera vuota costa, perciò vendere anche poco al di sopra del Costo Variabile Medio permetterà di coprire, anche parzialmente, questo costo.

Certo, tale affermazione può essere controversa, visto che stiamo trascurando del tutto il *Valore Oggettivo* dell'alloggio con il rischio di assistere a una svalutazione della struttura. Il *Valore Oggettivo* è infatti il valore dell'alloggio conseguente alla relazione tra domanda e offerta su quella tipologia specifica di bene.

Ed ecco che nella nostra lavorazione inseriamo sempre questo particolare, andando a valutare la differenza tra il *Valore Intrinseco* e quello *Oggettivo*, stimando sempre l'effettivo prezzo di mercato.

E' però necessario prestare molta attenzione a questo "aggiustamento" perché il rischio è quello di esagerare nel *markup* inserito e non riuscire a vendere.

Sono solito ripetere che "*ogni scarrafone è bello a mamma soja*", per cui da parte della proprietà è sempre molto difficile valutare con distacco il valore della strutture in possesso. E' necessario che la procedura per arrivare a questo numero passi quindi prima dal calcolo del costo variabile medio per porre un limite minimo di prezzo, con la consapevolezza che ogni euro aggiuntivo diminuirà la probabilità di vendita.

I Costi Parzialmente Variabili

C'è infine un segmento chiamato parzialmente variabile: questo tipo di costi sono in bilico tra il fisso e il variabile, e il *revenue manager* deve conoscere entrambi per suddividerli in modo corretto. Vediamo perché.

Il personale alla ricezione del cliente, ad esempio, viene visto come un costo fisso. Ogni mese infatti, per quanto riguarda i dipendenti, il costo sarà sostenuto indipendentemente dalla percentuale di occupazione della struttura. Essi però sono un costo variabile, poichè svolgono principalmente attività necessarie all'erogazione del servizio (check-in, check-out, assistenza clienti), oltre ad alcune attività di carattere amministrativo.

Va considerato però che se una struttura perde sensibilmente potenzialità e passa da 10 a 1 check-in al giorno, probabilmente ridurrà il personale per la mansione ricettiva, mentre le attività amministrative che lo stesso personale è chiamato a svolgere non potranno ridursi proporzionalmente. Ecco come parte delle ore possono essere considerate un costo fisso mentre altre un variabile. Come in questo esempio, per alcune categorie di costo possiamo fare la stessa suddivisione della spesa. Ecco il perché di questo segmento che comprende tutti quei costi che non sono propriamente né variabili né fissi.

Sarà quindi necessario calcolare, per ogni dipendente all'operativo, le ore impiegate per le attività considerate costo variabile e quelle per le attività considerate costo fisso e da qui procedere con le opportune valutazioni ai fini strategici.

CONCLUSIONI

In questo primo capitolo abbiamo posto le basi per poter affrontare un'analisi approfondita dell'attività di RM che sarà condotta nei capitoli seguenti.

Vediamo cosa hai imparato finora:

Da cosa nasce il RM

Cos'è il RM, le sue origini e caratteristiche

Le attività del *revenue manager* e la sua elasticità

I *KPI* e la strumentazione di base

Il *costing*: l'analisi di costi fissi e variabili come connessione con la parte finanziaria

Ora sai quel che serve per scoprire "*quanto è profonda la tana del bianconiglio*"....