

Il prezzo del valore nel settore alberghiero

Prof. Alberto Cellini – CFMT, MIP Politecnico di Milano

Montecatini Terme, 20 febbraio 2017



Contenuti della giornata

1. Il prezzo ed il concetto di valore
2. Elementi di base del prezzo
3. Il prezzo nel settore alberghiero e alcuni indici di riferimento nel settore alberghiero
4. Il Revenue Management
5. Alcuni consigli sul pricing



1. Il prezzo ed il concetto di valore



Alcune considerazioni fondamentali sul prezzo

- ▶ La più potente comunicazione relativa al prodotto/servizio è il suo prezzo
- ▶ Incide sul risultato direttamente (e' una componente) e indirettamente (attraverso il volume)
$$R = P \times Q$$
- ▶ Le azioni di oggi hanno un impatto notevole sui risultati di domani
- ▶ E' "agile" ma facilmente imitabile



Il prezzo è una "semplice" ma potente leva di marketing.

Eppure spesso il prezzo viene deciso quasi "tecnicamente" da uffici produttivi/amministrativi e non di marketing, non utilizzando le metodologie di marketing o comunque, non con la stessa attenzione che si rivolge ai problemi relativi alle altre componenti dell'offerta aziendale; viene quasi imposto dai "tecnici"; deve coprire i costi, . . .



**LA TEMATICA DELLA POLITICA DEL PREZZO (PRICING) E'
SOTTOVALUTATA IN MOLTE AZIENDE ED E' GESTITA IN UNA
VISIONE DI BREVE PERIODO TATTICA/REATTIVA**



Qual è il concetto di valore per i clienti?

- **Il prezzo rappresenta/traduce il concetto di valore che il cliente attribuisce al nostro servizio**
- **Il prezzo è il costo che il cliente è disposto a spendere per ricevere un determinato beneficio/valore**

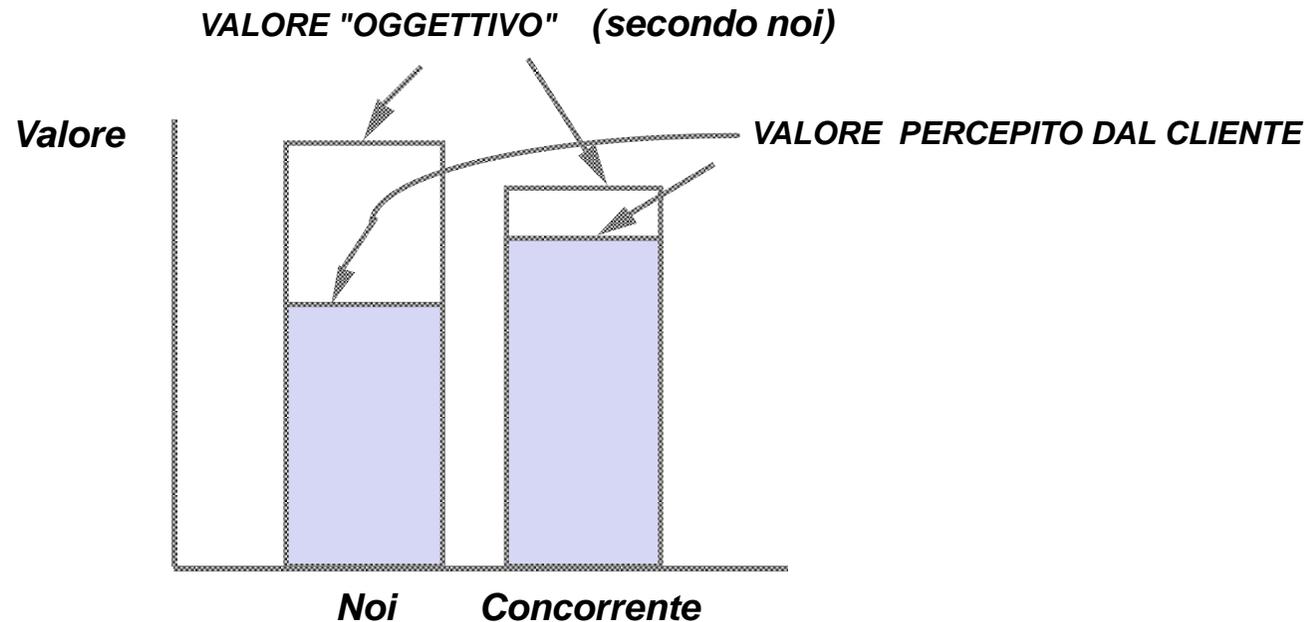
Quando definiamo il prezzo ci dobbiamo chiedere sempre:

- Stiamo dando al cliente quello che lui vuole per quel determinato prezzo?
- Stiamo chiedendo troppo e abbiamo perso prenotazioni?
- Abbiamo perso opportunità di margine?



Qual è il concetto di valore per i clienti?

Il cliente paga il valore che percepisce e che abbiamo comunicato



- Dare al cliente le cose che sono per lui importanti
- Valorizzare le cose buone che offriamo e che il cliente non riesce a capire/apprezzare sufficientemente



Cosa date voi ai clienti ?

Camera

- Dimensione della camera e piano
- Tipologia di arredamento e stile
- Balcone o finestra (fiorito? Con quale visuale? Imposta o tapparelle? Maniglie facili?)
- Qualità del letto
- Cuscino/i
- Lenzuola
- Coperte
- Bollitore acqua calda per tea o caffè
- Wifi
- Prese elettriche funzionanti, di cui vicino al letto
- Televisore (Piatto? Grande), telefono,..
- Comodino, Sedie, poltrona, specchio, armadio, sacchetti, frigo bar ?, fiori ?, cioccolatini di benvenuto?,....
- Dimensione del bagno
- Facilità d'uso del bagno
- Doccia? vasca? bagno turco?)
- Saponi e accessori vari
- Phon
-



Cosa date voi ai clienti?

E oltre a tutto quello legato alla camera ci sono (ognuno con le sue specifiche):

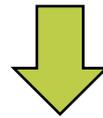
- La posizione
 - La hall
 - Gli ascensori o le scale
 - Il giardino
 - La location della colazione
 - La colazione
 - La piscina
 - Il check-in
 - Il check-out
 - Le prenotazioni e le cancellazioni
 - La gestione di possibili (e sicuri) disservizi
 - ... tante altre possibili situazioni
-
- **Voi vendete un servizio molto complesso, perché pieno di attributi e variabilità. Voi avete con i clienti tantissimi «momenti della verità», momenti in cui il cliente vi giudica e non sempre attribuisce valore a quello che fate. Attenzione perché il cliente giudica su ogni «dettaglio», e il peso di ogni voce può cambiare da cliente a cliente o segmento!!!!!!!!!!!!!!**



Cosa date voi al cliente?

In realtà voi date

- Comodità
- Facilità
- Accessibilità
- Caldo o freddo
- Silenzio
- Pulizia
- Il vivere «bene»
- Risposte in tempi giusti
- Vivere un'esperienza
- Emozioni
- ...



Avete la situazione sotto controllo? Riuscite a differenziare per i diversi segmenti? **Riuscite a farvi pagare tutto questo?**



E quanti sono i possibili segmenti per voi?

Oltre a quelli «tradizionali» oggi avete anche nuovi criteri di segmentazione...

- Legati al canale di vendita (diretto telefonico, diretto web, agenzia, Booking, Expedia, altri simili, tour operator, gruppi vari)
- Al tipo di servizio richiesto
- Alla tempistica di prenotazione
- Alla tempistica di fruizione del servizio
- Alle cancellazioni della prenotazione
- ...

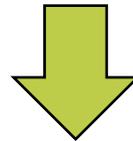
State monitorando questi comportamenti e provate ad interpretarli in un ottica di prezzo/valore?



Avete ripensato l'offerta nel suo insieme?

Il questo contesto diviene molto importante per tutti gli operatori del settore essere molto più orientati al cliente ed al mercato e rivedere con attenzione tutte le voci «di marketing» dell'offerta:

- Il prodotto/servizio attuale è «vincente» in questa attuale situazione?
- La comunicazione è coerente con ciò che si propone?
- La distribuzione è varia ed efficace?
- I processi sono orientati al cliente?
- Le persone che erogano il servizio sono adeguate?



Il prezzo è quello giusto per guadagnare il più possibile rispetto alla promessa e alla qualità del servizio erogato? E' chiaro che il prezzo dipende dal tipo di offerta proposta e dalle regole del mercato (che sono cambiate)?



L'equilibrio economico/finanziario aziendale

- Nella gestione di un albergo, così come in ogni azienda, l'imprenditore e/o il gestore deve tenere in equilibrio il concetto di investimenti, di cassa e di marginalità.
- Quindi deve fare margini per ripagare il capitale investito e continuare gli investimenti che permettono la sopravvivenza di lungo periodo della sua struttura.
- Ma attenzione perché i problemi di cassa sono spesso importanti e possono indurre in errore gli operatori con prezzi tattici troppo aggressivi



Il prezzo rappresenta l'elemento principale per gestire l'equilibrio aziendale



2. Elementi di base la definizione del prezzo

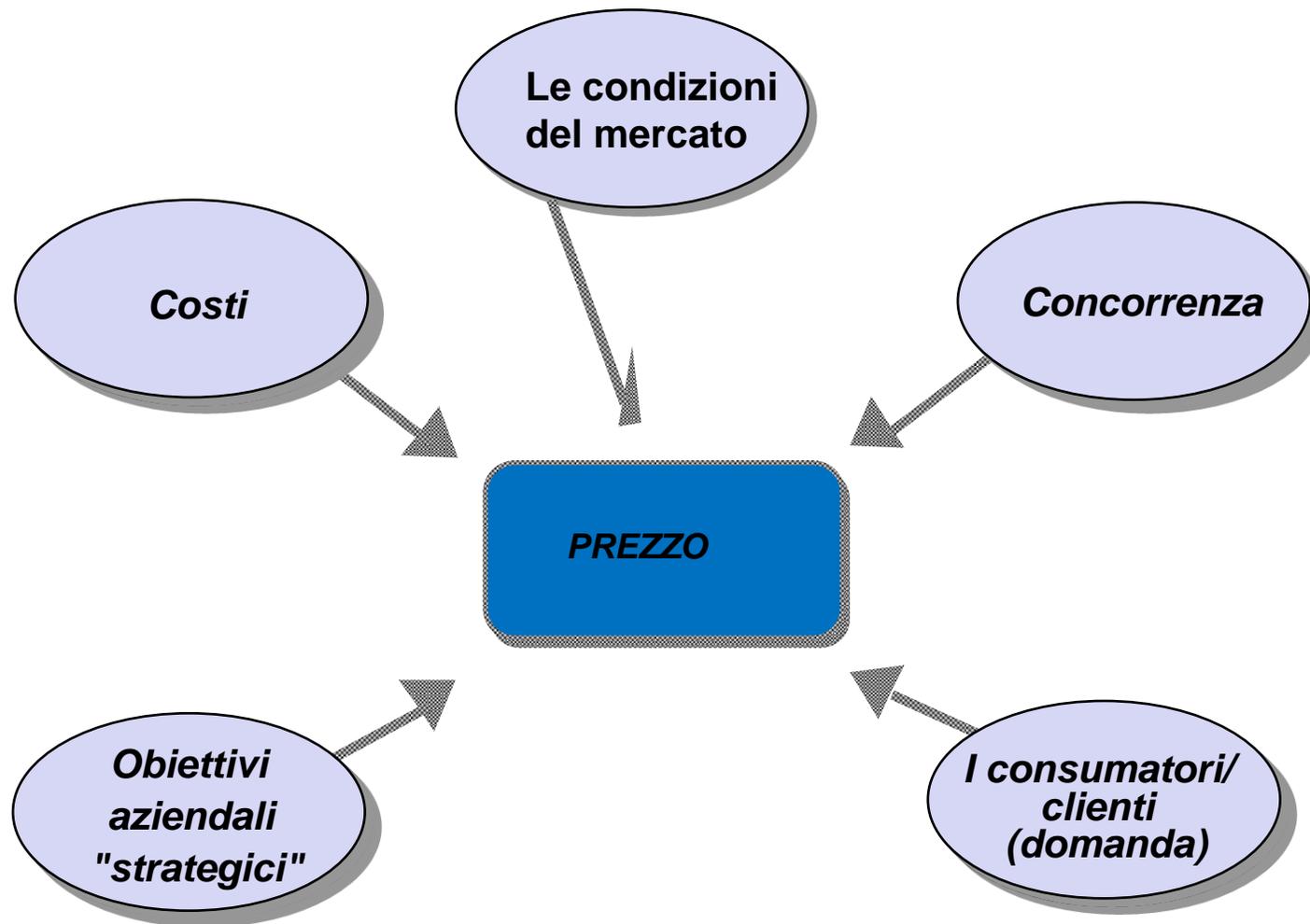


Elementi di base

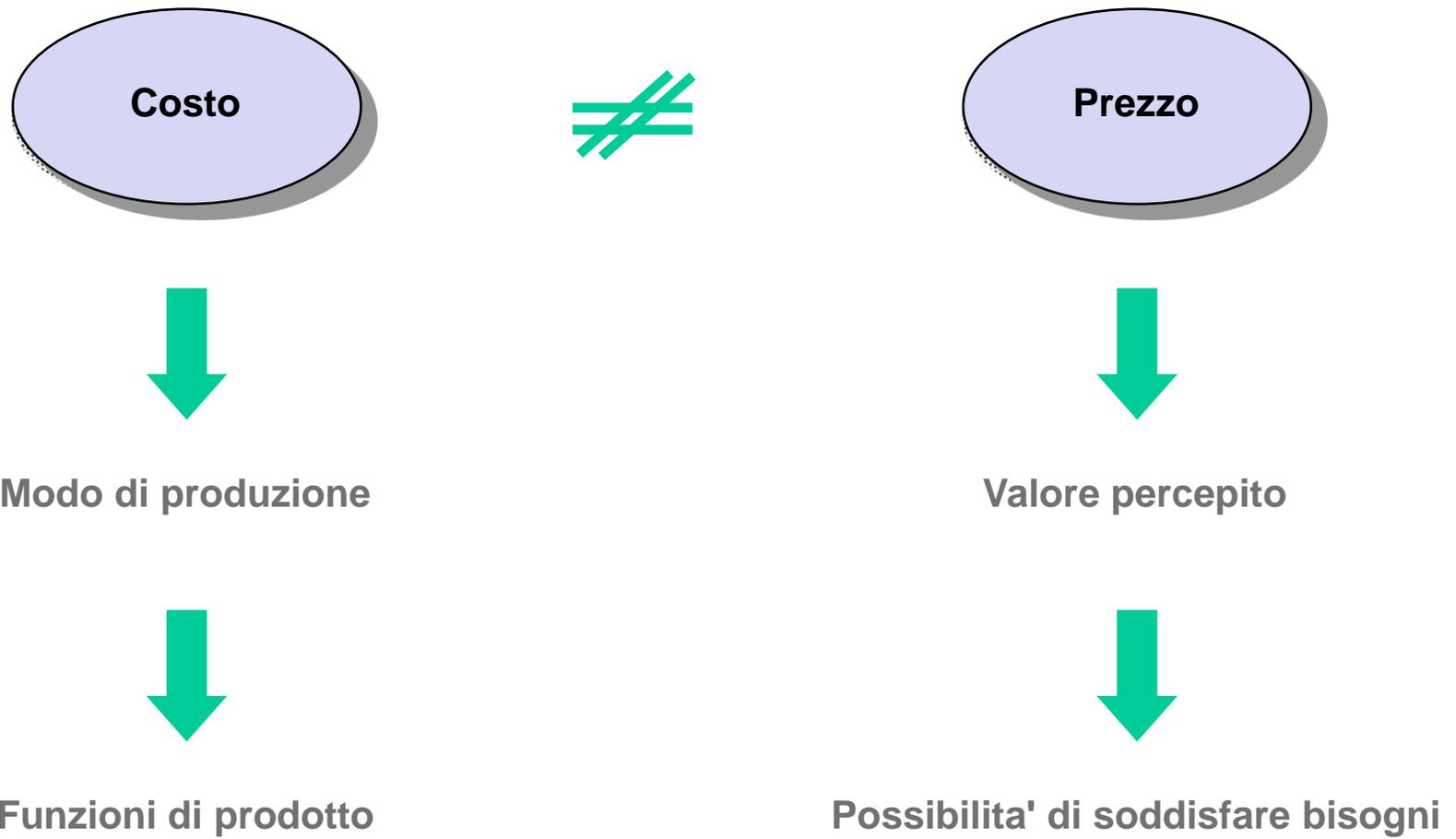
- A. I riferimenti principali per determinare il prezzo
- B. L'impatto sulla marginalità
- C. L'elasticità della domanda
- D. Il break even point
- E. Il costo è "una convenzione"
- F. Elementi del prodotto/servizi che sono soggetti al prezzo



A. I riferimenti principali per determinare il prezzo



Si ricorda che dal punto di vista di mercato la relazione tra costo e prezzo è inesistente



B. L'impatto del prezzo sulla marginalità

Qualunque sia il metodo prescelto, va ricordato nella politica di pricing l'effetto delle variazioni di prezzo sul volume e sul risultato economico

| RIDUZIONE DI PREZZO IN % | LIVELLO DI CONTRIBUZIONE | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | 70% | 50% | 30% | 10% |
| 1 | 1.45 | 2.04 | 3.45 | 11.1 |
| 5 | 7.70 | 11.1 | 20.0 | 100.0 |
| 10 | 16.67 | 25.0 | 50.0 | -- |
| 20 | 40.0 | 66.67 | 200.0 | -- |



**Incremento di vendita
per mantenere inalterato
il margine**



C. Elasticità della domanda

Esprime l'effetto di una variazione di quantità di prodotti/servizi "venduti" al variare del prezzo

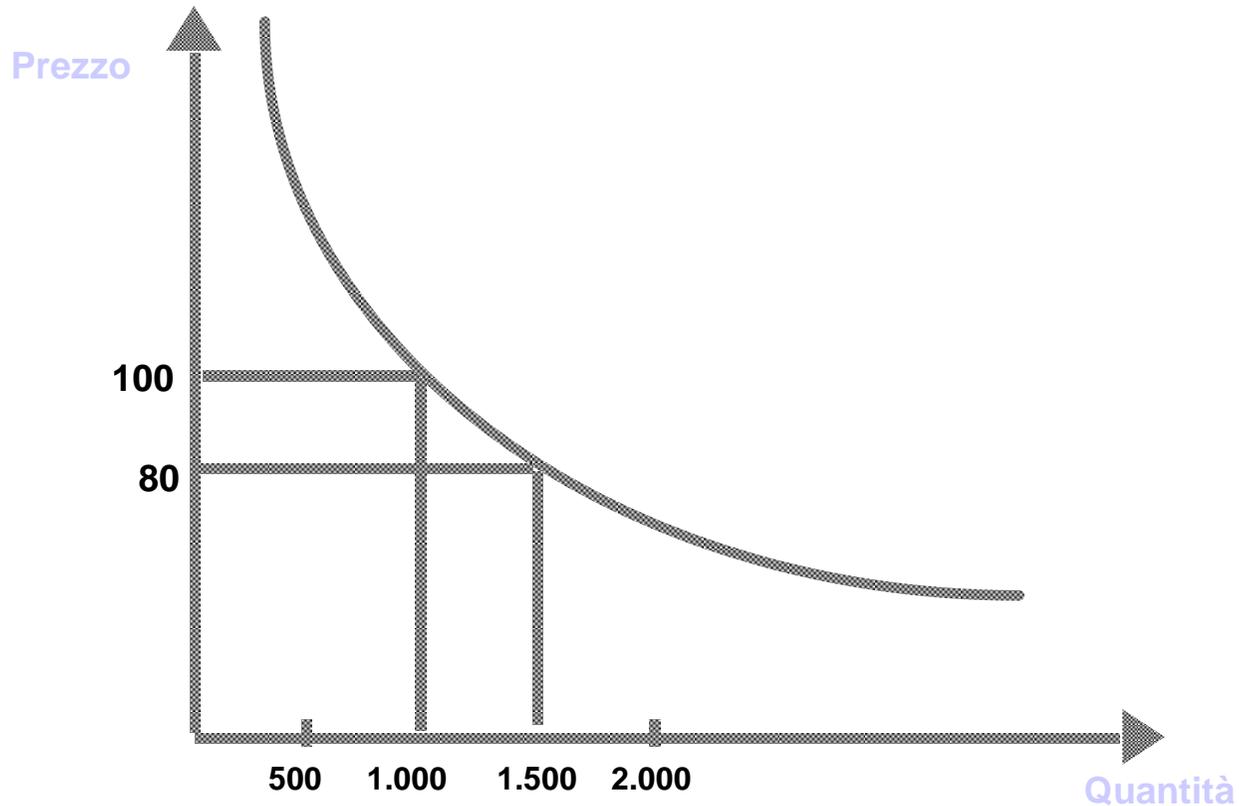
$$\Sigma = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P} \quad (\text{il numero negativo si trasforma in positivo})$$

$\Sigma > 1$ = Domanda è elastica

$\Sigma < 1$ = Domanda è inelastica



Curva della domanda e le sue implicazioni



Esprime la relazione fra il valore (prezzo praticabile) e il volume della richiesta (soluzione inversa)
Basata sulla razionalità dei clienti
Può essere disegnata per un settore o per un prodotto particolare
Presuppone che tutti gli altri elementi siano costanti



ESISTE SEMPRE MA VIENE SPESSO DIMENTICATA DA CHI FA PRICING!!!!

Implicazioni

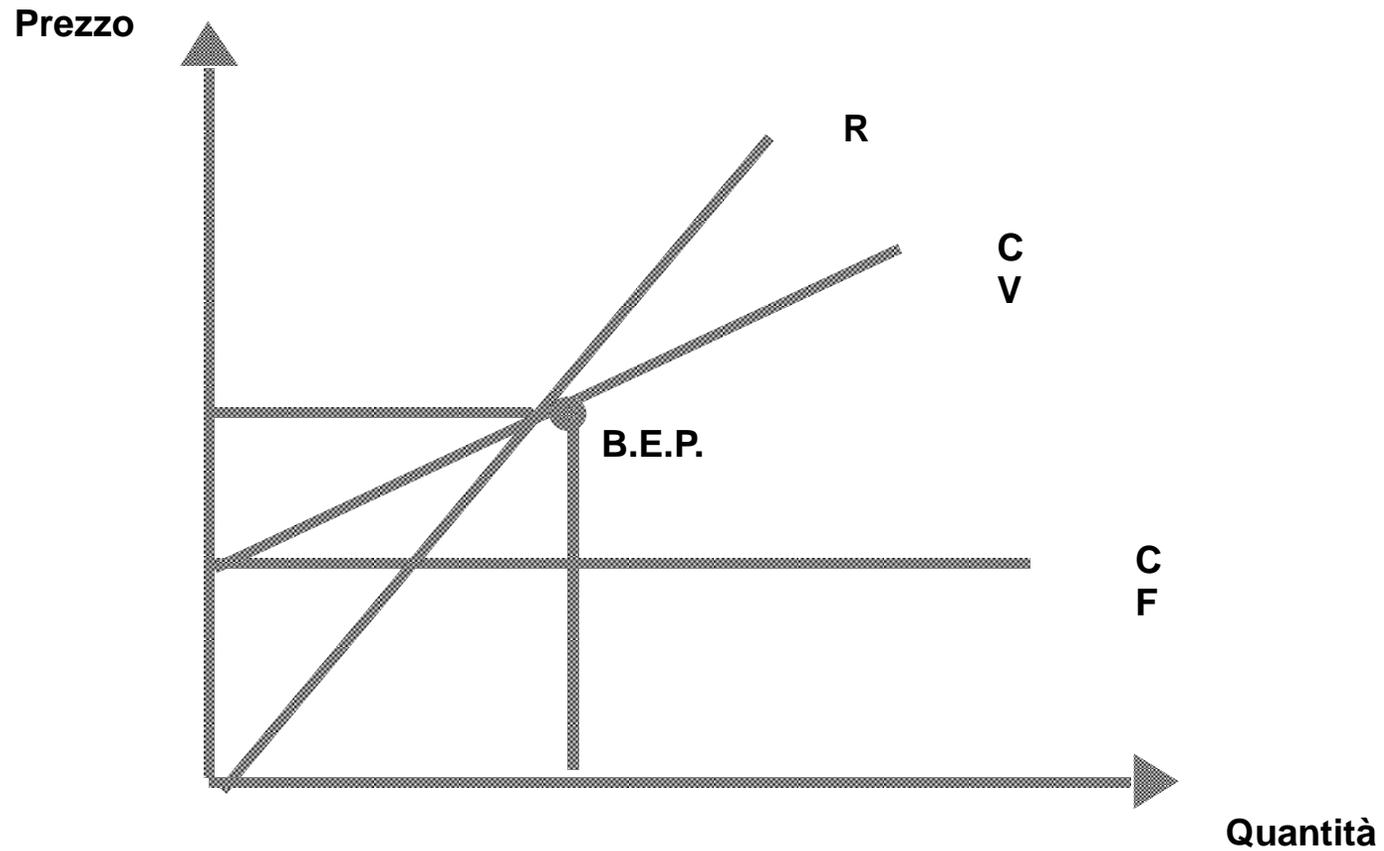
Relazione fra elasticità e ricavi

| Variazioni di prezzo | Aumento del prezzo | Diminuzione del prezzo |
|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Natura della domanda | | |
| Domanda elastica | Diminuzione del ricavo totale | Incremento del ricavo totale |
| Domanda inelastica | Incremento del ricavo totale | Diminuzione del ricavo totale |
| Domanda = 1 | Nessun cambio nel fatturato | Nessun cambio nel fatturato |

➡ Nelle simulazioni di studio dell'elasticità bisogna inoltre prevedere anche cosa succede se (e quali) i competitor cambiano a loro volta il prezzo.



D. Il concetto di Break Even



➡ Concetto che è alla base di tutti i metodi di pricing basati sul costo



Il concetto di Break Even

Quantità = Costi Fissi/ (Prezzo – Costo Variabile Unitario)

Esempio = 1.000.000 euro/ (65euro -40euro) = 1.000.000/25= 40.000

Se fosse un hotel aperto tutto l'anno dividiamo 40.000/365 =circa 110 camere tutti i giorni a 65 euro di tariffa

Ma è chiaro che Il BE Point deve essere solo un punto di riferimento, perché la realtà è molto più variabile.



Il concetto di Break Even

Ma attenzione perché il Break Even Point:

- è un'analisi statica e non dinamica (non considera le stagionalità, i prezzi variabili,..)
- non prende in considerazione i flussi di cassa
- i costi ed i ricavi non variano in modo lineare (e lo sa bene il Revenue Management)
- non tiene conto dell'invenduto
- non sempre la distinzione tra costi fissi e costi variabili è agevole da fare, ne' il loro calcolo



E. Il costo è “una convenzione”

Il costo può variare a seconda dei "metodi contabili" utilizzati e varia di conseguenza il prezzo da proporre sul mercato.

Per esempio:

Lifo o Fifo?

Anni e regole di ammortamento?

Costi finanziari?

Costi generali come vengono «spalmati»?

...



F. Elementi del prodotto/servizi che sono soggetti al prezzo

Nella Pricing Policy di un'azienda/settore è necessario individuare gli elementi che costituiscono o possono costituire il prezzo «allargato» del prodotto/servizio.

- Il tipo di servizio base erogato
- Tutti i servizi aggiuntivi dell'hotel
- La forma di pagamento
- Il tempo di pagamento
- Clausole penali di ritardo o cancellazione
- Convenzioni con altri operatori turistici (rent a car,..)
- Vendita di servizi turistici
- ...



Altri elementi importanti legati al prezzo

- La "banda" del prezzo possibile
- La psicologia di prezzo
- Prezzi sul bisogno soddisfatto
- Il prezzo di una gamma di prodotti/servizi
- Il prezzo «civetta» e le sue varianti
- Il pocket price



Politica di “guerra dei prezzi”

La guerra dei prezzi è un gioco a "somma negativa", cioè ci sono sempre degli sconfitti e non sempre ci sono dei vincitori.

E' da evitare il più possibile, a meno che l'azienda non sia assoluta leader di costo e di tecnologia e abbia vantaggi competitivi duraturi; ma attenzione: sono pochi i casi aziendali di successo con queste politiche, mentre sono tanti i casi di insuccesso, per aziende e o settori (aerolinee; tabacco; ecc.)

Strategicamente può servire "affondare" un competitor in difficoltà, ma si crea una situazione "psicologica" sul cliente di aspettative di prezzo più basso anche nel lungo periodo non sempre recuperabile.



Possibili modalità di calcolo del prezzo nei servizi

Le modalità di calcolo e formulazione del prezzo variano da settore a settore anche in funzione delle “abitudini” e della maturità del cliente:

- Costo per prestazione (Lavaggio automatico 6 euro / a mano 25.)
- Costo orario (Avvocati) o giornaliero (Consulenza)
- Fee (Agenzie pubblicitarie 5%-15%)
- Mark-up (Agenzie promozionali)
- Stagionalità (es: prezzi diversi nei diversi periodi turistici)
- Revenue Management



3. Il prezzo nel settore alberghiero e alcuni indici di riferimento nel settore alberghiero



La definizione dei prezzi in hotel

Nel settore alberghiero valgono le stesse regole viste in precedenza:

- Capire i costi (vediamo più in dettaglio nelle slide successive)
- Capire il prezzo presente sul mercato (attenzione, perché oggi il prezzo è «trasparente»)
- Capire il nostro posizionamento rispetto alla concorrenza (le stelle,...ma non solo)
- Capire la situazione di mercato (flusso turistico di periodo, stagionalità, manifestazioni, crisi,..)
- Verificare quali obiettivi abbiamo

Ma in più siete in un mondo di servizi e con tantissime variabilità in termini di complementi di offerta e tipologia di costi variabili



La definizione dei costi in hotel

I costi dell'hotel li conoscete benissimo e vi ricordo soltanto le famiglie principali:

- Costo di Ammortamento/investimento della struttura
- Costo del personale fisso dipendente
- Costo del personale variabile
- Consumi di materiale vario
- Costo colazioni
- Consumi energia
- Consumi telefonia, comunicazioni, etc..
- Lavanderia e simili
- Manutenzione ordinaria
- Manutenzione straordinaria
- Costi di marketing
- Costi di vendita
- Costi finanziari
- Costi assicurativi
- Tasse
- ...

La definizione dei costi in hotel

Mi auguro che a fronte di questi costi abbiate in mente quando deve essere la percentuale di riferimento di ogni costo sul vostro fatturato a Budget (dipende ovviamente dal tipo di struttura e dai servizi offerti).

Ma attenzione perché in questa attuale complessità le voci di costo sono aumentate, a volte a scapito di possibili entrate (es: la comunicazione – si deve dare il wifi free e si perdono i proventi delle telefonate).

Ed in aggiunta al tema dei costi , è necessario ricordare che nei vostri conti dovrebbe comparire anche il concetto di «remunerazione» del capitale investito e del rischio imprenditoriale.



La definizione dei costi in hotel (CVE)

CVE: indice di creazione di valore di esercizio - Il Rendimento Atteso dell'Albergatore

Esempio

Considerando un tasso del 5% come valore atteso di remunerazione del capitale di rischio, determiniamo il CVE con un semplice esempio:

Utile esercizio ottenuto € 60.000,00

Valore capitale proprio € 2.000.000,00

Tasso costo capitale 5%

$€ 60.000,00 - (5\% \times 2.000.000,00) = € - 40.000,00$

Dall'esempio sopra riportato risulta che l'importo di esercizio ottenuto risulta inferiore alla remunerazione attesa evidenziando una distruzione di valore pari a € 40.000,00.

Il concetto è scontato e di facile intuizione, ma molte imprese, anche se in presenza di utili (non sufficienti) hanno progressivamente distrutto valore in maniera molto consistente.

E peggio ancora, per motivi di cassa, a volte ci si dimentica dei costi di ammortamento/rinnovo, diminuiamo i prezzi e sembra di aver guadagnato, ma in realtà si sta distruggendo ricchezza (es: Alcuni Hotel nei Lidi Ferraresi).



La definizione dei costi in hotel

Il costo di una camera di un hotel è dato dai costi fissi più quelli variabili (da 15 a 20 euro a camera). E' convinzione di alcuni albergatori che se riesco a ripagare i costi variabili e si aggiunge anche 1 euro, sia meglio quell'ero guadagnato che non guadagnarlo.

Ma questa è una trappola!!!!

- Assoluta distruzione di valore (vedi CVE)
- Impatto devastante sul posizionamento di medio-lungo periodo, soprattutto se il prezzo è trasparente. Che messaggio diamo ai clienti anche sui prossimi acquisti?
- Possibili danni e usi impropri del materiale presente in camera, consumi diversi da quelli medi previsti, problemi vari non previsti dall'assicurazione

Considerate **sempre** di avere un prezzo minimo della camera che «inglobi» una parte «giusta» di costi fissi (salvo politiche commerciali di Revenue Management che gestiscano «statisticamente» anche l'Overbooking).



La definizione del prezzo in hotel

Quindi per definire il prezzo giusto in hotel devo definire i costi fissi e variabili e stabilire la politica di riferimento che vogliamo avere.

Ma il tema dell'elasticità della domanda e del prezzo della concorrenza ci riportano al tema dell'occupazione del numero di stanze.

Quale indice ci interessa vedere? La percentuale di occupazione delle camere?

O Il prezzo medio per camera?



Quale Hotel va meglio?

| | Reddito Medio Camera euro | OCC % |
|---------|---------------------------------|-------|
| Hotel 1 | 81.54 | 55% |
| Hotel 2 | 74.75 | 65% |
| Hotel 3 | 64.70 | 70% |



Tutti uguali!!!

| | Reddito Medio Camera euro | OCC % | RevPAR |
|----------|---------------------------------|-------|---------|
| Hotel #1 | 81.54 | 55% | \$44.85 |
| Hotel #2 | 69.00 | 65% | \$44.85 |
| Hotel #3 | 64.07 | 70% | \$44.85 |



Cosa è il RevPAR?

- Occupancy (tasso di occupazione delle stanze) è una misura incompleta perchè non misura i ricavi perduti per i diversi prezzi delle camere.
- ADR (Average Daily Rate- prezzo medio del giorno per Camera -RMC) è una misura incompleta perchè non misura i ricavi perduti delle stanze non vendute.
- RevPAR(Revenue per Available Room- Ricavo per stanza disponibile) unisce l'Occupancy con l'ADR
- Il RevPAR è l'indice di salute di un hotel in termini di revenue management. Stabilisce infatti il valore economico di ogni singola camera su precisa base temporale (giorno, settimana, mese, anno).



Gli indici degli Hotel

- In questo mercato complesso servono diversi indici di lettura, non basta il tasso di occupazione!!!!

Il solo tasso di occupazione da solo non è sufficiente:

- a) un alto tasso di occupazione può portare a bassi profitti quando il numero di camere occupate non copre le perdite del RMC.
- b) Prevedere l'occupazione è diventato difficilissimo, meglio concentrarsi sulle variazioni domanda, scegliendo le migliori strategie per massimizzare il profitto della struttura.
- c) il tasso di occupazione deve essere visto in rapporto ai giorni rimanenti prima del pernottamento in questione, non fine a se stesso

L'informazione chiave per le variazioni di prezzo è il rapporto tra il tasso di occupazione e i giorni rimanenti prima per pernottamento.

Assieme al numero di giorni rimanenti, si deve tener da conto anche del ritmo di prenotazione per avere una migliore visione d'insieme dello stato attuale della domanda



Alcuni indici utili per la definizione del prezzo degli Hotel

Oltre al RevPar, ADR-RMC, e tasso di occupazione, vi sono altri indici molto utili, che troverete in appendice.

Qui volevo solo ricordare alcuni dei più importanti oggi :

- TrevPer (Total revenue per camera occupata)
- TrevPec (Total revenue per cliente)
- CostPar (costo della camera ripartito in variabile e fisso)
- RMC per segmento
- GOPPAR (margine operativo per stanza disponibile)
- NoShow/Cancellazione (quanti clienti non si presentano o cancellano la prenotazione)
- RPO Rifiuti per stanze occupate
- RPA Rifiuti per prezzo alto
- Velocità delle prenotazioni: ossia con quanto anticipo sono arrivate le prenotazioni, quando prenotano i clienti abituali (magari anche per segmento)



Gli elementi minimi specifici per stabilire il prezzo degli Hotel

- Revpar
- Alta/bassa occupazione;
- Segmentazione della clientela
- Studio statistico dei dati storici
- Massima attenzione al calendario e agli eventi che possono influenzare l'occupazione
- Il meteo
- Corrette ed adeguate azioni di marketing e di vendita.



4. II Revenue Management



Dall'pricing al Revenue Management

- RM è un nuovo modo di approcciare l'antico problema della gestione domanda/offerta.
- Il termine "Yield" deriva dall'industria delle aereeolnee e si riferisce al ritorno/ricavo per "ogni miglio disponibile su ogni poltrona". E' stato sviluppato con successo inizialmente dall'American Airlines alla fine degli anni ottanta e poi adottato da altre compagnie aeree.
- Il termine si è poi sviluppato in altri business, alternandosi con il termine "revenue" per unità disponibile (time-based inventory).

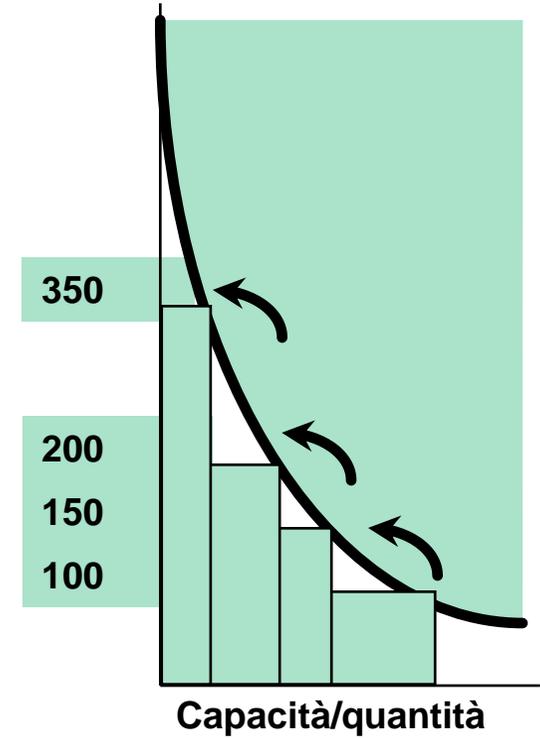
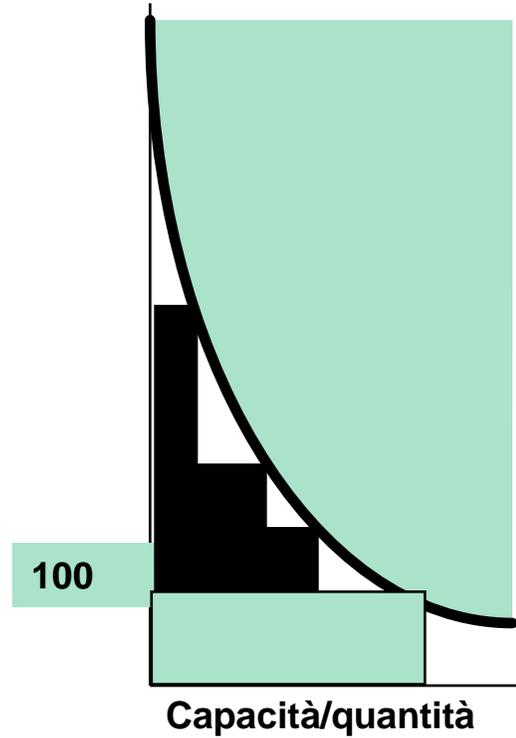
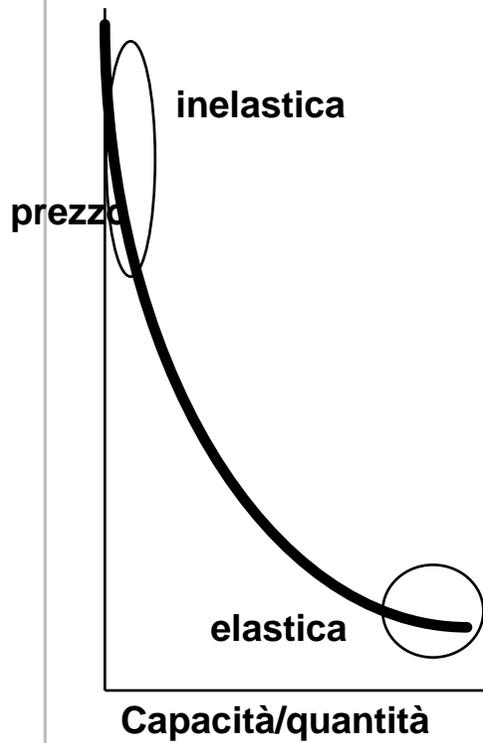


Il concetto di Revenue Management

- RM è l'applicazione di tattiche disciplinate che predicono il comportamento d'acquisto di diversi segmenti di consumatori a livello di micro mercato, per ottimizzare la disponibilità del prodotto e il prezzo relativo per massimizzare la crescita dei ricavi e dei profitti.
- Pone il business in una luce “diversa”. L'azienda non deve chiedersi solo come aumentare la produttività dalle persone e dai processi interni, ma la domanda diviene: “come faccio a creare più ricavi e profitti dall'attuale mercato con le attuali risorse?”
- RM è un metodo che può aiutare un'azienda a vendere il giusto prodotto “in stock”, al giusto tipo di cliente, nel giusto tempo, con il giusto prezzo.
- RM si basa sull'assunto di massimizzare la capacità di far profitto dai mercati usando l'elasticità della domanda al prezzo per diversi segmenti di consumatori. Di fatto si propone di massimizzare l'effettivo utilizzo delle risorse sul mercato



Concetto di fondo dello RM. Coprire tutti gli spazi possibili



Revenue management: elementi necessari

- Segmentazione del mercato
- Analisi della domanda storica e dei comportamenti delle prenotazioni
- Conoscenza approfondita delle tematiche del pricing
- Strumenti informatici migliori possibili
- Politica di riferimento per l'overbooking o pratiche assimilabili
- Definizione di algoritmi "vincenti"



Gli elementi che possono influenzare il prezzo dell'hotel ed essere nell'algoritmo di riferimento del RM

- Tempo fruizione servizio (es: giorno, mese, stagione, eventi...)
- Tempo prenotazione (mesi prima, giorni prima, ultimo giorno,..)
- Livello di occupazione camere (in percentuale e legato al tempo, overbooking)
- Segmenti (es: business, russi, tedeschi, ciclisti, bridgisti, pallavolisti,..)
- Spazio occupato (es: tipo di camera,..)
- Altri servizi (es: colazione, sauna, biciclette,..)
- Canali di vendita (on-line proprio, Booking/Expedia, ..)
- ...



Yield Management : elementi importanti per applicarlo con maggiore efficacia

- Relativa capacità fissa
- Possibilità di segmentare la domanda
- Possibilità di prevedere in parte la domanda
- Inventario deperibile
- Il prodotto/servizio può essere venduto in anticipo
- Fluttuazioni della domanda nel tempo
- Strutture di costi e prezzi ben definite
- I costi variabili sono molto minori rispetto a quelli fissi



Revenue Management: comprendere il nuovo consumatore

- Ha molto più potere che in passato ed è molto più informato
- Rifiuta di essere classificato
- Chiede gratificazioni veloci
- Vuole molte opzioni
- Domanda valore relativo al prezzo che paga



Revenue Management: i sette concetti chiave(Robert G. Gross)

1. Focalizzarsi sul prezzo e non sui costi quando si devono bilanciare la domanda e l'offerta
2. Rimpiazzare il prezzo basato sul costo con quello basato sul mercato
3. Vendere a micromercati segmentati e non al massmarket
4. Tieni il tuo servizio per i clienti che ti danno più valore
5. Prendi le decisioni basate sulle conoscenze, non sulle supposizioni
6. Gestisci e sfrutta il ciclo di vita di ogni servizio
7. Riconsidera e rivaluta continuamente le opportunità di guadagno



Revenue management : caratteristiche essenziali

1. Focalizzarsi sul prezzo e non sul controllo dei costi (nei limiti di quello detto prima)
2. Segmentare molto bene il mercato ed i consumatori
3. Comprendere i desideri dei consumatori e lo scambio di valore ai micro-livelli
4. Predire il comportamento dei consumatori in certe circostanze di tempo e luogo
5. Ottimizzare le risposte del consumatore con la massimizzazione dei ricavi e profitti
6. Rivalutare continuamente e in modo dinamico le opportunità di redditività in un mercato che cambia continuamente
7. Investire nelle migliori tecnologie possibili
8. Avere (o prendere) un forte know-how statistico



Elementi per iniziare un sistema di RM

- Crederci e avere una strategia di pricing che preveda prezzi mobili
- Pianificare
- Nominare un responsabile
- Verificare i sistemi attuali, le analisi dei dati storici, e le fonti di previsioni.
- Individuare i prodotti HW e SW, e definire gli algoritmi.
- Definire i sistemi di misurazione e i kpi di riferimento.
- Comunicare, comunicare , comunicare, ... sia all'interno che all'esterno
- Sperimentare, provare e, poi, iniziare e riprovare
- Fare le previsioni giornaliere tutti i giorni
- Modificare e sostenere continuamente il progetto e difenderlo
- Verificare gli impatti sulla marginalità



Yield management : classici errori nelle strategie RM

1. Insuccesso nel quantificare i benefici
2. Mancanza di una pianificazione ben definita
3. Mancanza di condivisione da parte di tutto il management
4. Paralisi nell'analisi
5. Pensare che il sistema sia la soluzione
6. Fallimento nel misurare la performance in termini di Ricavi e profitti addizionali
7. Essere ostaggi dei responsabili delle tecnologie
8. Mancanza di segmentazioni coerenti ed efficaci
9. Non essere capaci ad individuare i giusti algoritmi (è necessaria un'elevata conoscenza di strumenti statistici)
10. La fretta e la non capacità di adattamento continuo



5. Alcuni consigli sul pricing



Quali sono gli errori più frequenti da evitare?

- Sottostimare il tema del pricing.
- Sbagliare la costruzione dei costi.
- Sbagliare l'attribuzione dei costi (molto frequente).
- Avere sistemi vecchi di controllo di gestione e Indicatori di Performance.
- Abbassare i prezzi per coprire almeno i costi variabili, dimenticando l'impatto sul proprio posizionamento futuro e il rischio di iniziare una guerra dei prezzi, che porta solo ad una erosione dei margini di tutti gli operatori, con tanti perdenti e nessun vincitore.
- Aspettare che i tempi saranno migliori e non essere proattivi su questo tema.



Quali suggerimenti per le politiche di prezzo

Alcuni suggerimenti da portar via..

- Porre al centro delle proprie attività il tema del pricing.
- Mettere il cliente ed il concetto di valore al cliente al primo posto.
- Avere una vera strategia di prezzo e di posizionamento.
- Definire un responsabile «interno» del prezzo.
- Gestire il prezzo tutti i giorni.
- Ricordarsi che le tattiche di prezzo devono essere coerenti con le strategie, se no possono fare «danni» molto importanti.
- Fissare un prezzo minimo “eccezionale” al di sotto del quale non si può mai andare per non “inquinare il posizionamento..



Quali suggerimenti per le politiche di prezzo?

- Non abbassare troppo il prezzo per riempire l'hotel a tutti i costi.
- Non scatenate mai una guerra dei prezzi, perderanno tutti.
- Dotarsi di strumenti appropriati o di partnership adeguate.
- Utilizzare degli indici di misurazione delle attività adeguati.
- Tenere traccia sistematica e approfondita su quello che succede.
- Non è obbligatorio avere un sistema di Revenue Management, ma si deve sicuramente capirne i contenuti, i metodi e la filosofia di fondo e attivarli ove possibile. Se mettete in piedi il Revenue Management, dovete crederci ma essere molto attenti e farlo in modo assolutamente professionali, perché il rischio di diminuire i prezzi senza aumentare i margini è frequente.



Appendice- Alcuni KPI di pricing e gestione alberghiera



Alcuni indici utili per la definizione del pricing e della gestione degli Hotel

- % of agent bookings
- % of cancelled reservation requests
- % of cancelled rooms occupied
- % of hotel beds occupied
- % of international guests
- % of national guests
- % of non-room revenue
- % of occupancy of rooms
- % of reservation requests cancelled with penalty
- % of reservation requests cancelled without penalty
- % of rooms with maintenance issues



Alcuni indici utili per la definizione del pricing e della gestione degli Hotel

- Average cleaning costs per room
- Average corrective maintenance time per room
- Average daily rate of rooms Maximize
- Average length of stay of guests Maximize
- Average number of guests per employee
- Average number of guests per room
- Average number of hotel beds per m²
- Average number of tables per m²
- Average preventive maintenance time per room
- Gross operating profits per available room
- Kilowatt-hours (kwh) per room
- Net room revenue (NREV)
- Net room revenue per available room (NREVPAR)



Alcuni indici utili per la definizione del pricing e della gestione degli Hotel

- Number of hotel guests per employee
- Ratio corrective versus preventive maintenance costs per room
- Ratio corrective versus preventive maintenance time per room

- Ratio direct versus indirect costs per room
- Ratio employee costs versus non-employee costs per room
- Ratio fixed versus variable costs per room
- Ratio national to international guests
- Revenue per available room
- Spend per head

