



Se da alcuni anni il “revenue management” viene considerato la “nuova frontiera” delle strategie alberghiere, questo articolo dimostra che tale procedura non può prescindere da strumenti essenziali quali un attento controllo di costi e ricavi e la continua analisi dei più immediati concorrenti. Risultano quindi fondamentali ulteriori attività manageriali, che in altri settori sono già consolidate da decenni, mentre nel comparto alberghiero italiano risultano esperienze piuttosto recenti.

In primo luogo, ci si riferisce al controllo di gestione e alla strutturazione di una contabilità analitica che suddivida l'intera attività aziendale in centri di ricavo e di costo specificamente definiti: solo una precisa determinazione di costi fissi e variabili per ognuno di tali centri permette di stabilire tariffe flessibili per un'adeguata impostazione del “revenue management”.

La seconda gamba su cui si fonda questa strategia è il “benchmarking”, ossia una sistematica raccolta di specifiche informazioni contabili e commerciali sulle strutture ricettive concorrenti. Ciò permette di perfezionare la segmentazione del mercato, allineando le proprie politiche a quelle degli altri operatori o, al contrario, varando politiche di differenziazione.

Come già in altri articoli, il Dr Necci non si sofferma alla superficie dei problemi, ma porta alla luce i fattori sottostanti, le azioni e le metodologie che puntano a una reale ottimizzazione della gestione alberghiera.

IL “REVENUE MANAGEMENT” NEGLI ALBERGHI

Roberto Necci

Uno dei temi più trattati nell'ambito della gestione alberghiera è senza dubbio quello del “*revenue management*”.

Questo articolo ha l'obiettivo di far chiarezza su tutto quanto viene continuamente diffuso su tale disciplina, che da sola ovviamente non può sostenere un'intera gestione aziendale: forse è proprio qui l'errore più comune, ovvero pensare che questa possa essere la panacea di tutti i mali del settore, come se gestione del personale, organizzazione amministrativa, contabile, commerciale fossero elementi di poca importanza rispetto al “*revenue management*”.

Tralasciando che per alcuni questa tecnica è solo una movimentazione costante delle tariffe su vari portali specializzati, cerchiamo con questo articolo di fare chiarezza.

La disciplina del “*revenue management*” nasce, come spesso tutte le innovazioni del nostro comparto, nel settore aereo. Studiando esattamente le rotte, la domanda, l'offerta, i bacini di provenienza, i segmenti che acquistavano i posti aerei, le compagnie iniziarono a proporre prezzi diversi cercando di massimizzare il rendimento ed il riempimento dei loro velivoli. Tariffe diverse per incentivare la domanda nei periodi dove di scarsa affluenza, stimolando anche i segmenti di viaggiatori più sensibili al prezzo e con elasticità rispetto al periodo di viaggio: vincoli molto più rigidi in determinate condizioni e correlativa applicazione di tariffe minime e massime con differenziali spesso notevoli.

Il momento decisionale veniva supportato dalla tecnologia che con sistemi algoritmici studiava e prevedeva trend e comportamenti della domanda. Col trascorrere del tempo, l'andamento storico alimentava la memoria dei sistemi che, immagazzinando informazioni, diventavano sempre più precisi nelle loro previsioni.

Di contro, il settore alberghiero ha introdotto tali innovazioni con ritardo rispetto alle compagnie aeree: lo studio del comportamento della domanda e la relativa segmentazione per poter applicare differenti politiche tariffarie al fine di massimizzare i ricavi è stato all'inizio appannaggio di poche grandi catene alberghiere che per prime introdussero tali metodologie. Forza economica per investire in tecnologia e capacità di formare tutto il personale sono stati i “*plus*” a vantaggio dei grandi gruppi, che hanno sfruttato questo vantaggio competitivo rispetto all'hotellerie indipendente.

Nel corso del tempo, però, la diffusione della tecnologia ha permesso di rendere più accessibili in termini di costo i software di “*revenue management*”, portandoli a disposizione dell'intero settore alberghiero. Ad oggi, però, pur esistendo una tecnologia accessibile, persiste un ritardo di conoscenza e applicazione da parte della piccola imprenditoria alberghiera.

Lungi dal voler essere esaustivo, il presente articolo proverà a sintetizzare i tratti fondamentali di tale disciplina.

Per poter impostare nelle aziende alberghiere una corretta politica di “*revenue management*” dobbiamo innanzitutto chiarire quali siano le tipologie prevalenti nella nostra clientela, ciò che tecnicamente si chiama "segmentazione". Segmentare la clientela significa comprendere chi è il nostro cliente: un cliente può essere diverso ogni mese oltre che ogni giorno della settimana (es. uomini d'affari durante la settimana, turisti nel fine settimana, congressisti o gruppi in occasione di specifici eventi, etc).

Il passo successivo è "prevedere", quello che in linguaggio tecnico viene definito "*forecasting*". Prevedere significa stimare quante camere verranno vendute ad ogni segmento in funzione di un "dato storico" e di una previsione. Ogni segmento avrà un comportamento diverso dall'altro non solo in relazione alla capacità di spesa, ma soprattutto in relazione alla finestra di prenotazione (“*booking window*”) ovvero quanto tempo prima prenota il suo soggiorno. Ad esempio, i gruppi tenderanno ad avere una finestra più lunga rispetto all'utenza commerciale, che prenoterà con pochi giorni di anticipo.

Fondamentale in questa fase anche analizzare chi sono i soggetti prenotanti: i gruppi ci possono pervenire da tour operator, circoli, associazioni; l'utenza commerciale può derivare da convenzioni dirette, organizzatori d'eventi, siti internet.

Tutti questi fattori vanno analizzati per la determinazione delle tariffe di entrata, intermedie e di massima che costituiranno le "regole del gioco". Ovviamente fra gli "attrezzi del mestiere" oltre ad un RMS (“*revenue management system*”), andrà usata una piattaforma di confronto (STR, H-benchmark, etc.) fra i campioni di riferimento selezionati, ovvero gli hotels che selezioneremo come concorrenti diretti. La piattaforma è utile anche per l'analisi della domanda consolidata su una destinazione e su una determinata area.¹

¹ In questi termini, possono essere strumenti molto utili anche per i valutatori di strutture alberghiere. [nota P.R.E.G.I.A.]

In questa fase la scelta del KPI (*“Key Performance Indicator”*), ovvero l'indicatore di riferimento su cui dovrà lavorare il *“revenue manager”*) dovrà tener conto della tipologia dei costi di struttura: noti questi, si indicherà al professionista la strada da seguire prediligendo di volta in volta l'Adr - ricavo medio per camera o RevPar. Anche sulla base delle risultanze del controllo di gestione, si prediligerà una strategia orientata alla tenuta del ricavo medio a discapito dell'occupazione o viceversa.

Sempre di più il *“revenue management”* sta diventando una tecnica ad alta specializzazione con necessità di connubio fra capacità umane e tecnologia. Alla base del processo, tuttavia, dovrà sempre esserci un modello corretto di gestione alberghiera ed un accurato controllo di gestione.

Proprio il controllo di gestione e il *“benchmarking”* sono due strumenti essenziali non solo per una corretta strategia di *“revenue management”*, ma soprattutto per migliorare la gestione dell'hotel fino a raggiungere livelli di eccellenza grazie al confronto con i dati dei concorrenti più efficienti.