

IL CONTROLLO NEL REVENUE MANAGEMENT

AUTORI

Paolo Desinano – Centro Italiano di Studi Superiori sul Turismo di Assisi
Riccardo Di Prima – Proxima Service

INTRODUZIONE

Il processo di business del RM non si automantiene. Deve essere gestito e, dunque, anche controllato. Occorre che il Revenue manager integri le quattro fasi sin qui descritte con un insieme di controlli tali da consentire la gestione effettiva del processo di RM.

Controllare un processo di business, in estrema sintesi, significa:

- individuare le fasi critiche (o almeno alcune attività che le compongono);
- decidere quali grandezze significative relative a tali fasi occorre controllare affinché aiutino il controllo del processo globale di RM;
- decidere delle modalità di misura per tali grandezze;
- determinare i livelli di accettabilità delle prestazioni delle fasi;
- decidere i cicli di controllo, cioè la frequenza con cui effettuare ciascun controllo.

Ciò predisposto è possibile attivare i controlli.

Strutturare i controlli, almeno quelli necessari, permette di rilevare gli errori (che, come già detto in altre lezioni, non sono mai completamente eliminabili), correggerli ed attivare pratiche virtuose di miglioramento continuo.

Se non tentiamo di intraprendere un approccio di questo tipo il controllo del RM, cioè la sua gestione, risulta largamente approssimativa e di difficile realizzazione. Se il sistema viene lasciato a se stesso, nell'illusione che possa automantenersi, difficilmente vengono conseguiti gli obiettivi prefissati cioè la massimizzazione dei ricavi.

Inoltre, cosa assolutamente non trascurabile, c'è anche un risvolto di cultura organizzativa: l'assenza di risultati misurabili rende praticamente impossibile realizzare una visione chiara e condivisa del RM a livello di impresa. La cultura del RM non convince, l'albergo non "comprende" le motivazioni e, come è facile immaginare, l'organizzazione non "apprende".

È allora fondamentale attivare una agile ma sistematica attività di controllo per gestire al meglio il RM.

Quali sono dunque le fasi critiche del RM?

Con estrema praticità, sulla base di quanto abbiamo sin qui discusso, possiamo dire che i controlli basilari per assicurare un buon funzionamento del RM, riguardano tre questioni:

- segmentazione
- previsione
- revenue performance

Naturalmente i controlli sono diversi l'uno dall'altro per scopi, grandezze considerate, cicli di controllo etc. Prima di descrivere sinteticamente ciascuno di essi vogliamo anticipare una eventuale obiezione che frequentemente ci viene mossa: non era conveniente introdurre le suddette attività di controllo all'interno delle corrispondenti fasi? Certo che sì! Abbiamo preferito introdurre il concetto di controllo al termine delle quattro fasi chiave del RM perché, dal punto di vista dell'apprendimento, volevamo essere sicuri che chi ci segue avesse chiaro il processo complessivo di RM. In altri termini avremmo potuto parlare di controllo della segmentazione al termine della prima lezione ma, non avendo ancora trattato del **booking** (che è la **fase che genera i dati che permettono poi gli effettivi controlli**) temevamo di risultare poco comprensibili. Dunque, parlare di controllo al termine del corso, riteniamo che sia una scelta didatticamente appropriata.

Ciò chiarito possiamo passare a descrivere brevemente le particolarità di ciascuno dei suddetti controlli.

Controllare la segmentazione

Perché occorre controllare la segmentazione? Nel RM la segmentazione descrive il **comportamento dei clienti** e, per tale motivo, costituisce la base della applicazione delle tariffe. È la segmentazione che "spiega" perché due clienti diversi sono disposti a pagare due prezzi diversi per la stessa camera (discriminazione di prezzo). Ma, con il tempo, anche i **comportamenti cambiano** per i motivi più disparati (crisi economica, nuovi modelli di vacanza, nuove organizzazioni del business etc.). Diventa quindi essenziale **cogliere questi cambiamenti**, ridefinire i segmenti (ed ovviamente riformulare le modalità tariffarie).

Ad esempio supponiamo che al primo giorno dell'anno entri "in vigore" una determinata segmentazione. I segmenti che la compongono avranno una certa "consistenza" quantitativa (ad esempio ad essa potrebbe appartenere il segmento Leisure week end che rappresenta tra il 50 ed il 60% delle presenze nei pernottamenti di venerdì e sabato). Supponiamo che dopo tre mesi (il 1° aprile) di applicazione della suddetta segmentazione risulti che tale segmento in effetti corrisponda solo ad un 40% delle presenze week end. È evidente che la nostra segmentazione "non funziona", cioè è inadeguata a descrivere i nostri clienti per cui, con molta probabilità anche le nostre tariffe risultano altrettanto inadeguate (probabilmente stiamo perdendo ricavi).

Quindi in cosa consiste questo controllo? Nel **ricalcolare la segmentazione su base periodica**, per esempio ogni tre mesi piuttosto che un anno (ciclo di controllo) e confrontare la situazione che si ottiene con quella in base alla quale stavamo operando. Praticamente confrontiamo la composizione delle due segmentazioni quella applicata al 1° gennaio con quella verificata al 1° aprile). **Se i segmenti** corrispondenti nelle due segmentazioni (Leisure week end con Leisure week end etc.), **misurati in base al n. di presenze**, presentano **quantità sostanzialmente simili** (magari con differenze nell'ordine di qualche punto %), allora possiamo "**confermare**" la **segmentazione** altrimenti la dobbiamo **revisare** individuando le "**novità**" di comportamento emerse che non erano state precedentemente individuate ed **apportando le correzioni** ritenute più adeguate.

Controllare le previsioni

Perché occorre controllare le previsioni? Come ripetutamente affermato nella seconda lezione i **dati delle previsioni sono le grandezze maggiormente soggette ad errore** e meno "stabili", quindi, sono quelle che devono essere **revisate più frequentemente**.

Quando nel RM formuliamo delle previsioni, ci impegniamo “oggi” a dire che, “domani”, avremo un determinato numero di presenze per ciascun segmento (per esempio potremmo dire che domani sera conteremo 25 presenze del segmento Leisure individuali). Quando saremo in grado di fare la verifica definitiva? Domani sera appunto. Ma, nell’ottica del RM, “oggi” ci siamo impegnati anche a fare la previsione di “dopodomani”. Quando possiamo dire qualcosa su questo? Beh domani il booking ci dirà qualcosa sul trend di dopodomani e, in base a questo, potremo, “domani”, prendere decisioni più informate rispetto ad oggi su quello che riteniamo accadrà “dopodomani”.

Quale sarà dunque il ciclo di controllo delle previsioni? Ad esempio potremmo decidere, per il **breve periodo** (per esempio da qui a 3 mesi), di **effettuare controlli previsionali su base giornaliera**. Sul lungo periodo (per esempio oltre i 3 mesi) possiamo controllare le previsioni con scadenze meno strette (una volta per settimana).

Cosa misura una previsione di RM? Il n. di camere vendute per segmento. Come controlliamo le previsioni? Confrontando quanto accaduto con quanto previsto sulla base, anche in questo caso, delle “novità” registrate dal booking (n. e tipo di prenotazioni, n. di cancellazioni, no show, turnaway etc.).

Controllare la revenue performance

Perché occorre controllare la revenue performance? Perché è importante capire se il business, nella dimensione dei ricavi, sta marciando nella giusta direzione e con il giusto passo oppure è necessario intervenire con dei correttivi.

Per controllare la revenue performance, ovviamente occorre **far riferimento ad indici coerenti con la politica di RM**. Ad esempio riferire il semplice tasso d’occupazione (*Occupancy Rate, OR*) come misura significativa dell’andamento del business è assolutamente fuorviante in un’ottica di RM. Così come non lo è la tariffa media giornaliera, la cosiddetta **ADR** (*Average Daily Rate*). L’indice maggiormente corretto è quello del **REVPAR** (*REvenue Per Available Room*, cioè dei ricavi per camere disponibili). Ci vuol poco a riempire un albergo vendendo camere a prezzi stracciati. Ci vuol poco ad alzare la tariffa media giornaliera elevandola alla rack (ma rimanendo poi con l’albergo praticamente vuoto).

L’indice REVPAR si calcola, in riferimento ad un determinato periodo (per esempio un giorno, una settimana, un mese, un trimestre etc.), con la seguente formula:

$$REVPAR = OR \times ADR$$

Come la formula bene esprime il REVPAR “bilancia” le prestazioni dell’occupazione hotel con quelle dei prezzi.

Il REVPAR può essere anche calcolato nel seguente modo:

$$REVPAR = \frac{\text{Totale ricavi camere}}{\text{N. camere disponibili}}$$

Un altro indice interessante è lo **yield** calcolato come:

$$Yield = \frac{\text{Totale ricavi camere}}{\text{N. camere} \times \text{tariffa rack}}$$

dove il totale ricavi camere è riferito ai ricavi provenienti dalle **sole** tariffe alloggio e non dai servizi associati (frigobar, parcheggio, telefono etc.).

Cosa misura lo yield? Misura il **livello di impiego della nostra capacità produttiva**, cioè in quale percentuale il nostro hotel sta lavorando rispetto al massimo ottenibile. Infatti l'albergo, limitatamente alle camere, può essere visto come un impianto realizzato per fornire la **massima produzione possibile** (in termini di valore). Quanto è il massimo producibile? Il massimo producibile sarà dato dalla tariffa massima (rack) per il totale camere. Ovviamente questo è un limite teorico perché raramente (probabilmente mai?) un hotel può funzionare a questi livelli. Questa grandezza è al denominatore della frazione. Al numeratore troviamo invece i nostri ricavi camere (che misura la produzione effettivamente realizzata). Quindi tipicamente lo yield confronta una parte (il numeratore) con il tutto (denominatore) ed è espresso con un valore percentuale.

Accanto a queste due misure fondamentali ve ne sono anche altre che possono aiutare a valutare la revenue performance dell'albergo ma che, per brevità, non discutiamo.

Chiarito il quadro essenziale dei controlli nell'ottica RM possiamo passare a discutere il problema.

DESCRIZIONE DEL CONTESTO PROBLEMA

Per affrontare operativamente il problema dobbiamo specificare il punto di partenza e quello di arrivo, rappresentati rispettivamente dai dati in input e dallo scopo da raggiungere.

In questo caso abbiamo tre sottoproblemi distinti, uno per ciascun controllo discusso nell'introduzione, per cui distinguiamo tra distinti contesti di problema.

Controllo della segmentazione

Dati in input

I dati da cui partire per controllare la segmentazione sono i medesimi usati nella lezione n. 1, cioè i dati presenze generate dai nostri clienti.

In generale, questa attività di controllo deve **confrontare** almeno due **segmentazioni**. Confrontando tali segmentazioni (elenco dei segmenti ciascuno dei quali correlato dalla rispettiva consistenza numerica) si passerà a valutare l'entità della loro reciproca **somiglianza** o **dissomiglianza**.

Quindi i dati in input necessari per il controllo devono prevedere la presenza di due insiemi di dati distinti. Gli esercizi nn. 1 e 2 identificano infatti due insiemi di dati contenenti le presenze da segmentare e raffrontare.

Lo scopo

Lo scopo tipico del controllo di segmentazione è verificare se la segmentazione in essere, cioè la composizione dei segmenti attualmente usata dal RM, è "valida", cioè descrive la tipologia dei clienti che si è rivolta all'albergo.

Negli esercizi nn. 1 e 2 non si propone di confrontare le segmentazioni complete associate ai due periodi ma, più semplicemente, di verificare, limitatamente ad un solo segmento (*Business standard esteso*) se esso è o meno variato di consistenza numerica (in termini di numero presenze) e temporale (cioè se le due segmentazioni si presentano simili anche rispetto agli intervalli temporali significativi come giorni infrasettimanali, week end, "ponti", n° di settimana del mese

etc.). Ovviamente la medesima procedura può essere estesa a tutti i segmenti componenti la segmentazione complessiva.

Controllo della previsione

Dati in input

I dati da cui partire per controllare le previsioni sono quelli relativi, appunto, alle previsioni da noi effettuate nonché quelli relativi alle vendite (di camere) effettivamente realizzate. Quando si formulano le previsioni i dati che otteniamo non esauriscono la loro utilità in relazione alla sola fase di ottimizzazione ma devono essere conservati, per l'appunto, al fine di eseguire corrispondente controllo.

In generale, questa attività di controllo deve confrontare i dati previsionali con i dati generati dalle presenze effettivamente verificatesi. Confrontando i due insiemi di dati si passerà a valutare l'entità delle loro reciproche somiglianze/dissomiglianze.

Quindi i dati in input necessari per il controllo previsionale devono prevedere la presenza di due insiemi di dati distinti. Nell'esercizio nn. 3 si riferiscono due insiemi di dati contenenti le previsioni e le presenze effettive da raffrontare.

Lo scopo

Lo scopo tipico del controllo è verificare se la previsione ha avuto successo e, in caso negativo (come più volte ripetuto è pressoché la norma!), valutare di "quanto" è stato l'errore.

Per realizzare questa valutazione si può fare riferimento a due tipici misure di errore denominate, rispettivamente MAD e MAPE, che passiamo immediatamente a presentare.

Il **MAD** (*Mean Absolute Deviation Error*) calcola la media dei valori assoluti degli scostamenti tra dati previsionali e dati effettivamente osservati.

Il **MAPE** (*Mean Absolute Percentage Error*) calcola la media dei valori percentuali degli scostamenti tra dati previsionali e dati effettivamente osservati.

La seguente tabella ne illustra un caso applicativo.

Applicazione misure MAD e MAPE (i valori in tabella rappresentano camere)

Data	Valori osservati	Valori previsti	Errore assoluto	Errore relativo
20/7	74	80	6	0,08
21/7	63	60	3	0,05
22/7	68	72	4	0,06
23/7	46	41	5	0,11
24/7	38	35	3	0,08
25/7	55	58	3	0,05
26/7	60	56	4	0,07
Totale			28	0,50
			MAD	MAPE
			4	7%

I valori dei due indici sono ottenuti calcolando appunto la media (su 7 giorni) dei due totali (MAD = $28/7 = 4$ e MAPE = $0,5/7 = 0,07$). Nell'esercizio n. 3 si propone di confrontare le previsioni e dati osservati in relazione all'esercizio n. 5 della lezione sulla previsione.



Controllo della revenue performance

Dati in input

I dati da cui partire per controllare la revenue performance sono quelli relativi ai ricavi generati, tipicamente, per camera.

In generale, questa attività di controllo occorre calcolare i tipici indici di Revenue Performance come **REVPAR** e **YIELD**.

Quindi i dati in input necessari per il controllo devono contemplare la presenza dei dati sui ricavi camere, cioè le tariffe su base giornaliera (infatti il REVPAR si occupa solo dei ricavi da camere).

Nell'esercizio n. 4 si riferiscono due insiemi di dati contenenti i dati tariffari.

Lo scopo

Lo scopo tipico del controllo è di calcolare la prestazione in termini di ricavo ed, eventualmente, confrontarla con quella di altri periodi.

L'esercizio n. 4 richiede il calcolo del REVPAR e dell'ADR su base giornaliera in riferimento ad un determinato periodo di tempo. Quindi facendo riferimento alle formule di calcolo del REVPAR precedentemente introdotte si può procedere alla risoluzione.

RIASSUMENDO...

Controllare il processo di RM significa individuare i punti critici del processo stesso, cioè i punti in cui il processo può presentare deviazioni significative rispetto alle attese, e misurare l'entità di tali deviazioni. Questo permetterà al revenue manager di valutare l'andamento del processo decidendo eventuali azioni correttive.

Le fasi critiche sono fondamentalmente due: la segmentazione e la previsione. Su di esse deve concentrarsi, con misure opportune, l'attenzione del revenue manager.

Occorre inoltre attivare un controllo sul risultato globale del processo cioè la sua revenue performance.

A questo punto siamo in grado di affrontare alcuni esercizi sulla fase di controllo.