

Dal Revenue Management al Total Profit Management



Ciaomanager

Filippo Battiti

Founder & CEO, Ciaomanager Srl

filippo@ciaomanager.com

(+39) 391 7717028

Prima di cominciare...

Prossimo appuntamento:
Mercoledì 27 Maggio
ore 11.00

**“Revenue col pilota automatico:
Imparare solo dai dati si può!”**
Introduzione non convenzionale
al “Machine Learning”/AI



“Dal Revenue Management al Total Profit Management”



**Decisioni
quotidiane non
banali su prezzi e
disponibilità...
ma attenzione ai
costi e al profitto**

- ✓ La tariffa per clienti "transitori" è di 200€, **un gruppo di 50 persone vorrebbe prenotare** per luglio al prezzo di 70€. Lo accetti? (**disponibilità**)
- ✓ Il tuo **concorrente** sta abbassando i suoi prezzi di 20€. Come reagisci? (**prezzi**)
- ✓ Un cliente dell' **ultimo minuto** offre 30€ e hai una stanza libera. Lo accetti?

- ✓ Un gruppo paga poco per le stanze ma acquista anche una sala convegni x € 3.000 (**ancillary revenue**)
- ✓ Il cliente medio spende € 200 al tuo ristorante (**ancillary revenue cross-selling**)
- ✓ Il cliente **torna da un anno all'altro**, cosa perdo in totale se perdo il cliente (**valore totale del cliente**)
- ✓ Faccio un prezzo esagerato per un cliente abituale che si vendica con una recensione negativa (**valore della reputazione**)

Cosa condividono gli albergatori con i fiorari, i verdurai e i pescivendoli?



INVENTARIO DEPERIBILE:
al giorno X la stanza
o è venduta
o è persa

Cosa è il Revenue Management?

"Vendere la **stanza** giusta,
al **cliente** giusto,
al **momento** giusto,
al giusto **prezzo**,
attraverso il giusto **canale** di distribuzione,
con la migliore **efficienza** in termini di costi"

Non di solo **revenue** vive l'albergatore... ma prima o poi di **profitto**

Costi fissi

Costo marginale (variabile) di produzione

Attenzione:
l'identificazione del costo variabile
non è banale
(dipende dalle **decisioni**)

Managerial accounting

I costi vincolano i prezzi.

Chi ha più motivi per essere
terrorizzato dalla concorrenza?

Gli albergatori
o i venditori di acqua minerale?



Costi variabili: es. cliente walk-in

Lo accetti per 30 euro?

Se il tuo costo variabile è più alto NO

Se è inferiore (diciamo 20 per la pulizia) ti rimangono 10 Euro...

NB: non assumerai/licenzierai dipendenti per questo cliente aggiuntivo (costi fissi)

In caso affermativo, 10 euro rimasti in tasca, in caso contrario, 0 euro e la stanza viene persa

Dovresti vendere sempre una stanza se il prezzo > costo variabile?



Non sempre!

Nel lungo termine anche i costi fissi devono essere coperti!

La tua reputazione potrebbe essere a rischio.

Difficile che i clienti prenotino in anticipo ...

Bilanciare profitti aggiuntivi (miopi) a **breve termine** e redditività a **lungo termine** è una questione non banale!



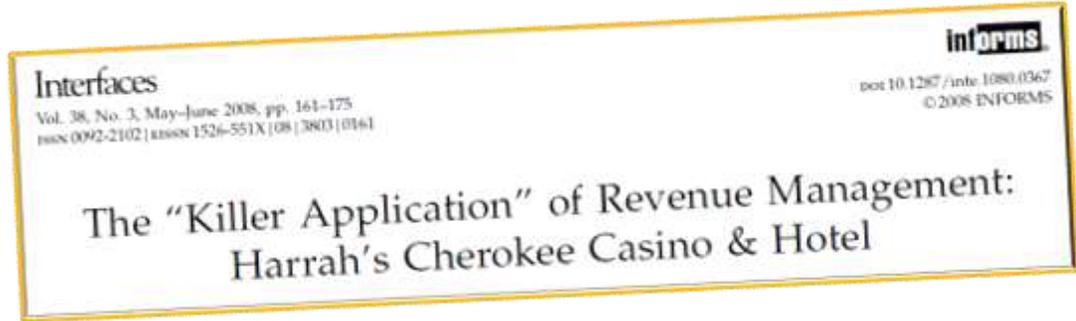
Ricavi totali: il caso del casinò

Segmentazione basata sulla propensione a spendere nei giochi

Per i clienti migliori
“the room is complimentary”

Essenziale considerare nei ricavi:

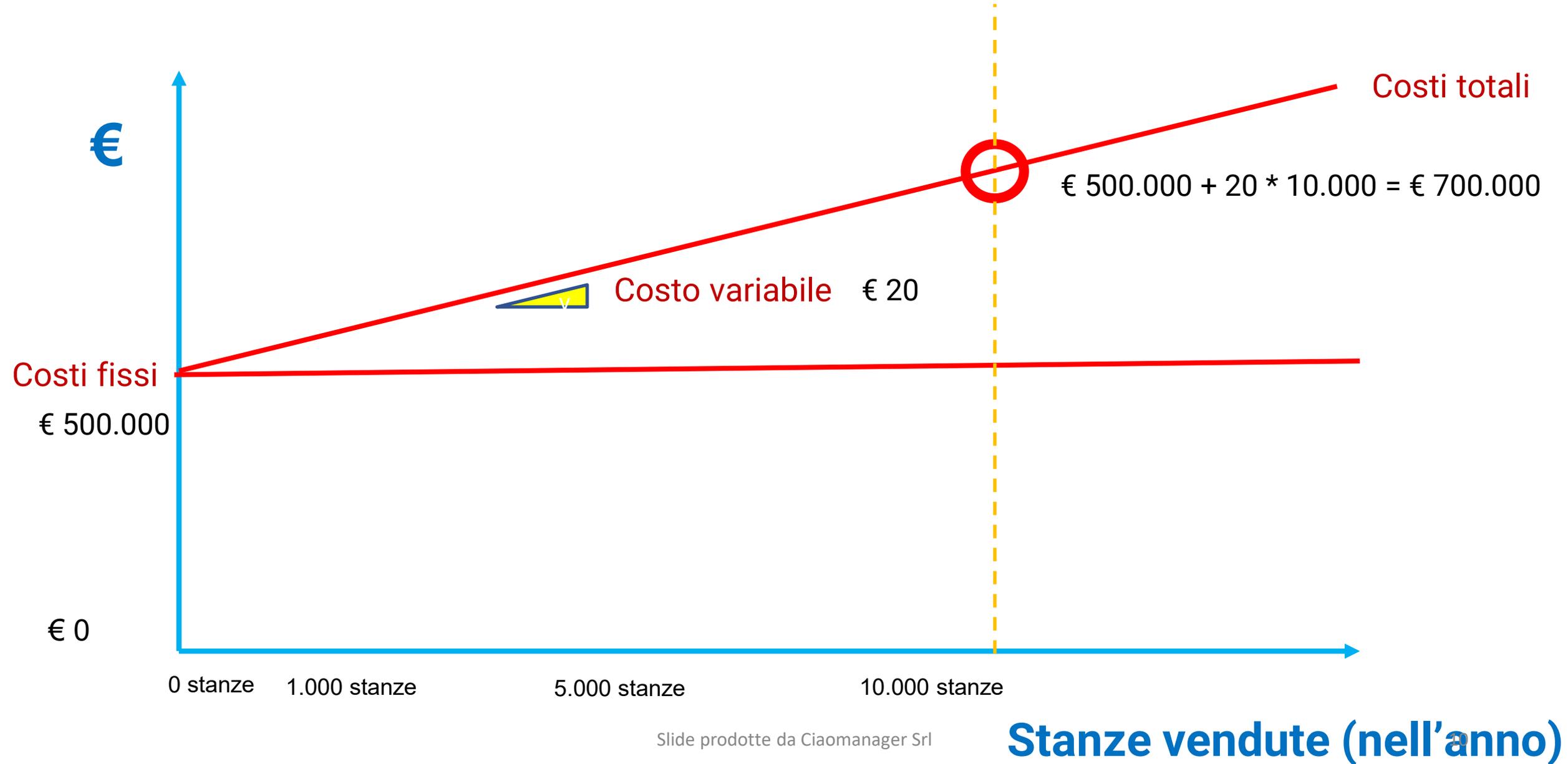
- upselling
- cross-selling
- pubblicità di prodotti “esterni”
- valore nel lungo periodo (fedeltà)
- ...



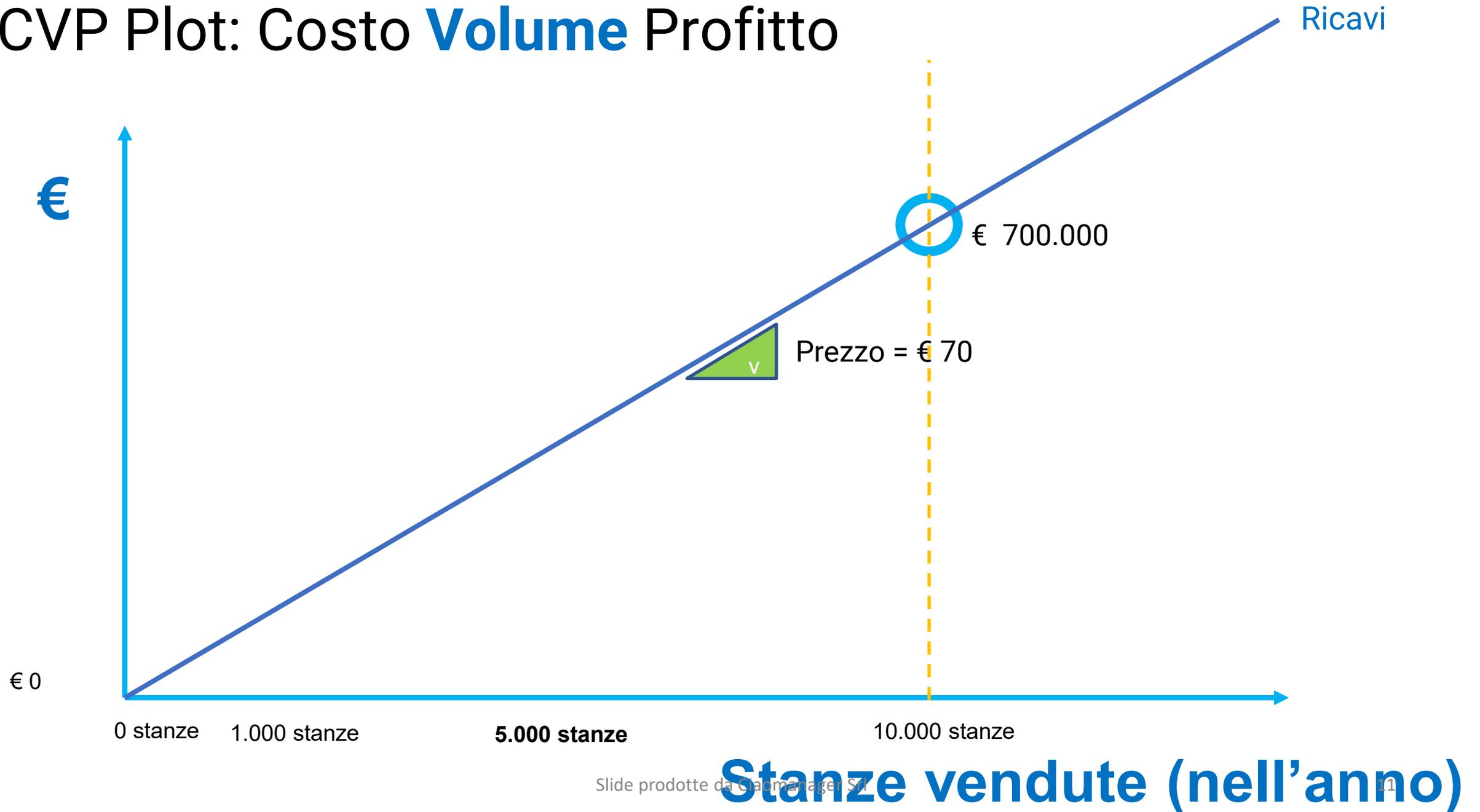
Segment	Expected wagering profit (\$)	Unconstrained room demand	Demand override	Rooms allocated	Current sold	Bid price
CS0	≥1,000	119	119	120	84	RFB1*
CS1	800–999	128	128	122	75	RFB2*
CS2	600–799	126	126	124	69	ROC*
CS3	400–599	122	150	138	79	ROC*
CS4	300–399	155	155	43	43	\$125
CS5	200–299	168	168	0	0	\$225
CS6	100–199	144	144	0	0	\$325
CS7	50–99	103	103	0	0	\$375
CS8	0–50	92	92	0	0	\$425
CS9	Unknown	45	45	0	0	\$450

Table 1: The table data (approximate) illustrate the customer-segmentation scheme; they show Thursday data for a Friday event. *RFB1 refers to complimentary room, food, and beverage at level 1, the best rooms and restaurants available. RFB2 refers to a lesser level of complimentary meals. ROC indicates the “room only” is complimentary.

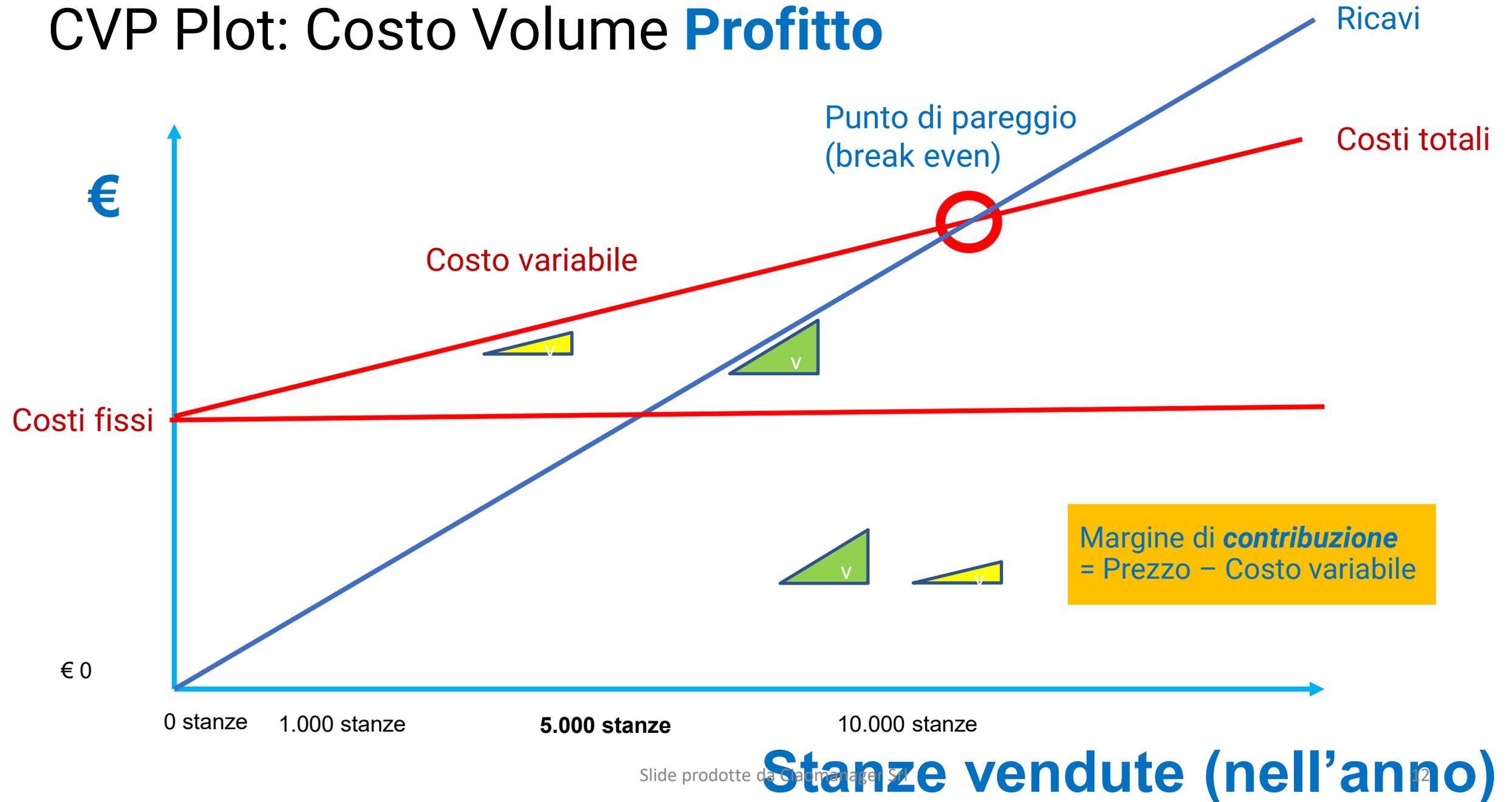
CVP Plot: **Costo** Volume Profitto



CVP Plot: Costo **Volume** Profitto



CVP Plot: Costo Volume **Profitto**



CVP Plot: Costo Volume Profitto

Margine di contribuzione (Prezzo – costo variabile) **DEVE > 0 !**

Quando

margin di contribuzione * quantità stanze vendute > costi fissi

Allora iniziano i profitti (black Friday)

Puntare a prezzi bassi aiuta nel breve periodo ma rischia di compromettere la profittabilità nel medio-lungo periodo (bilanciamento **non banale** nel Revenue Management)

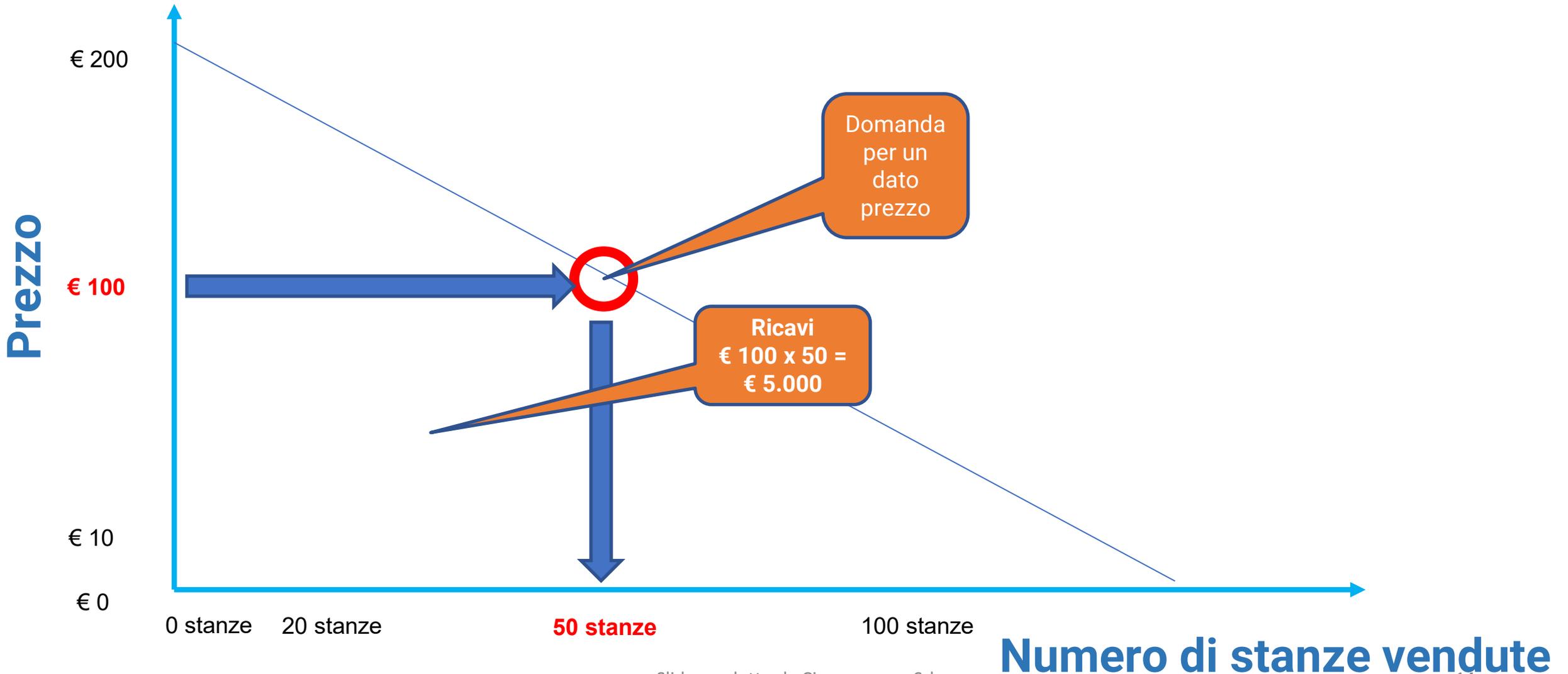
Come si può aumentare il margine (medio) di contribuzione?

- Controllo costi... ma attenzione!
- Vendite aggiuntive
- **Gestione dinamica e intelligente dei prezzi!**

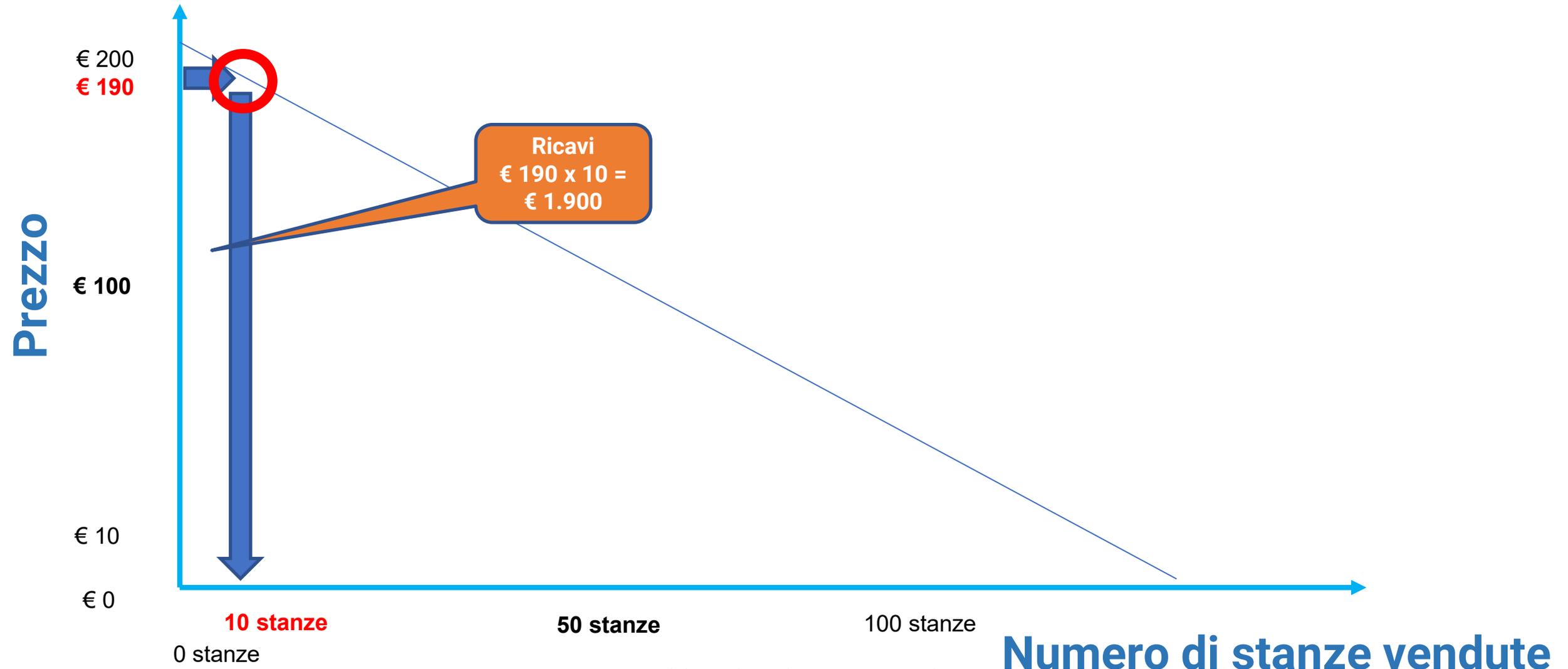


La contribuzione dipende dai prezzi, i prezzi (vincolati dai costi) dipendono dall'elasticità

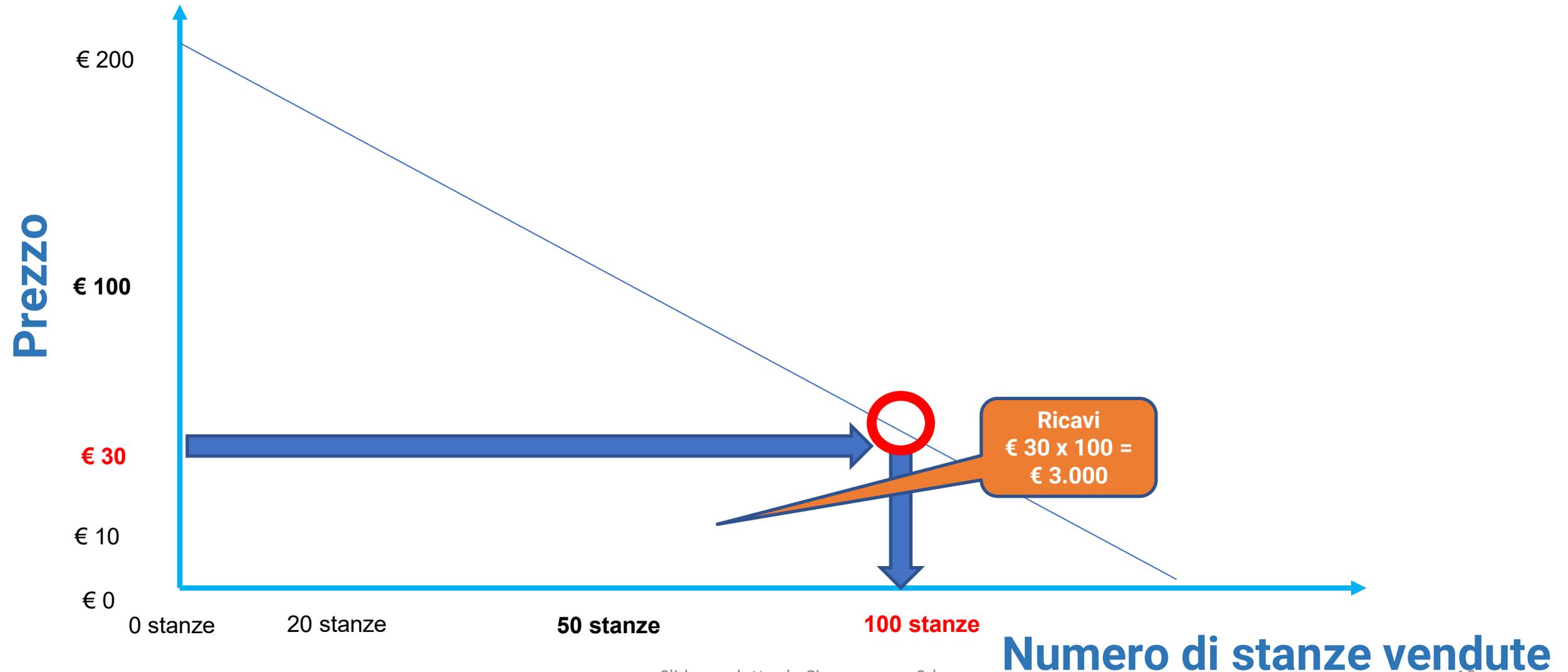
Curva della domanda (e elasticità)



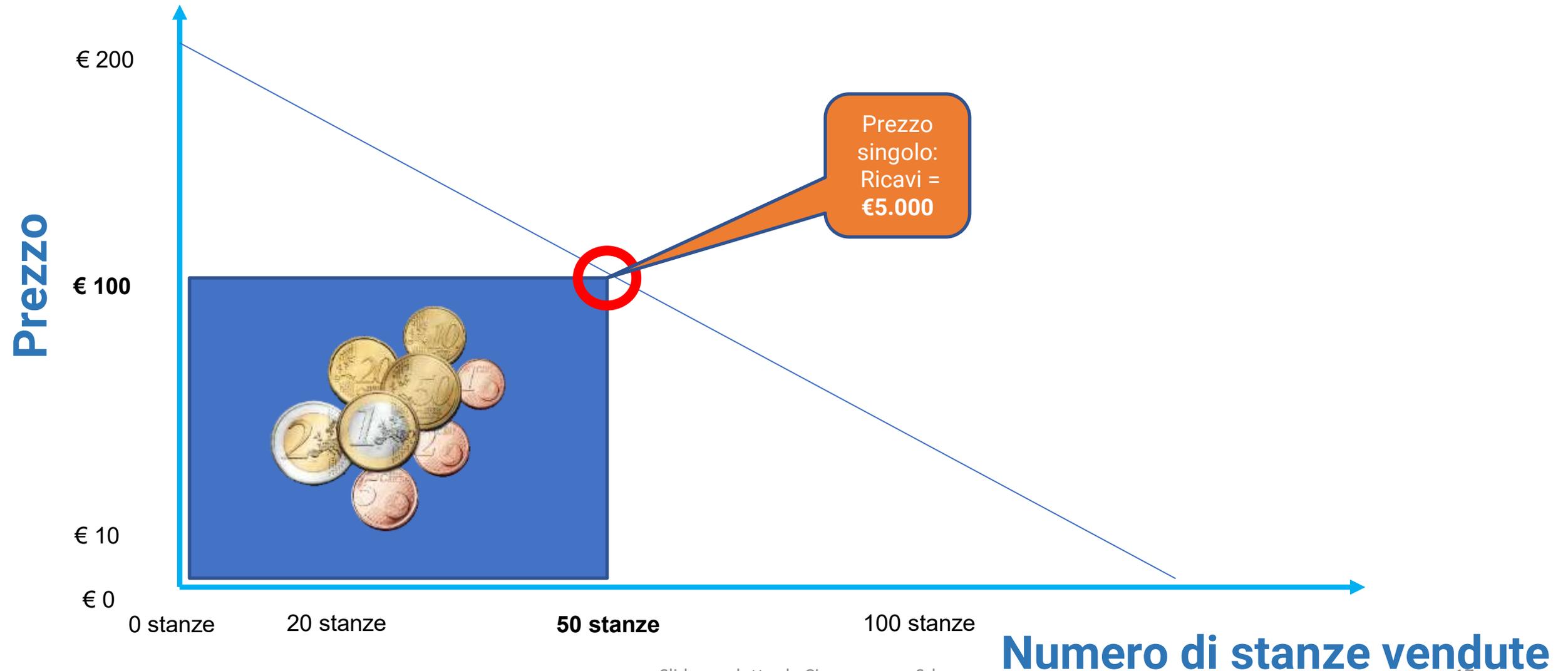
Curva della domanda (e elasticità)



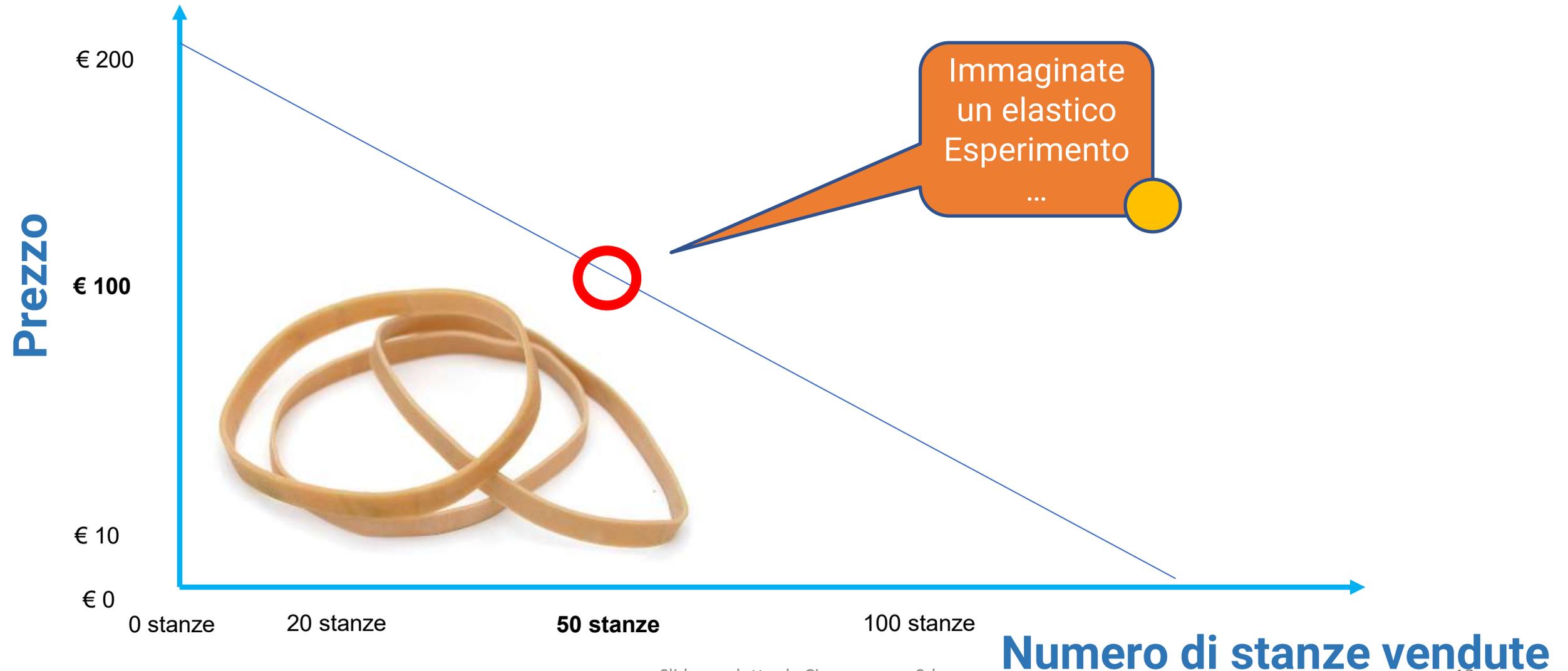
Curva della domanda (e elasticità)



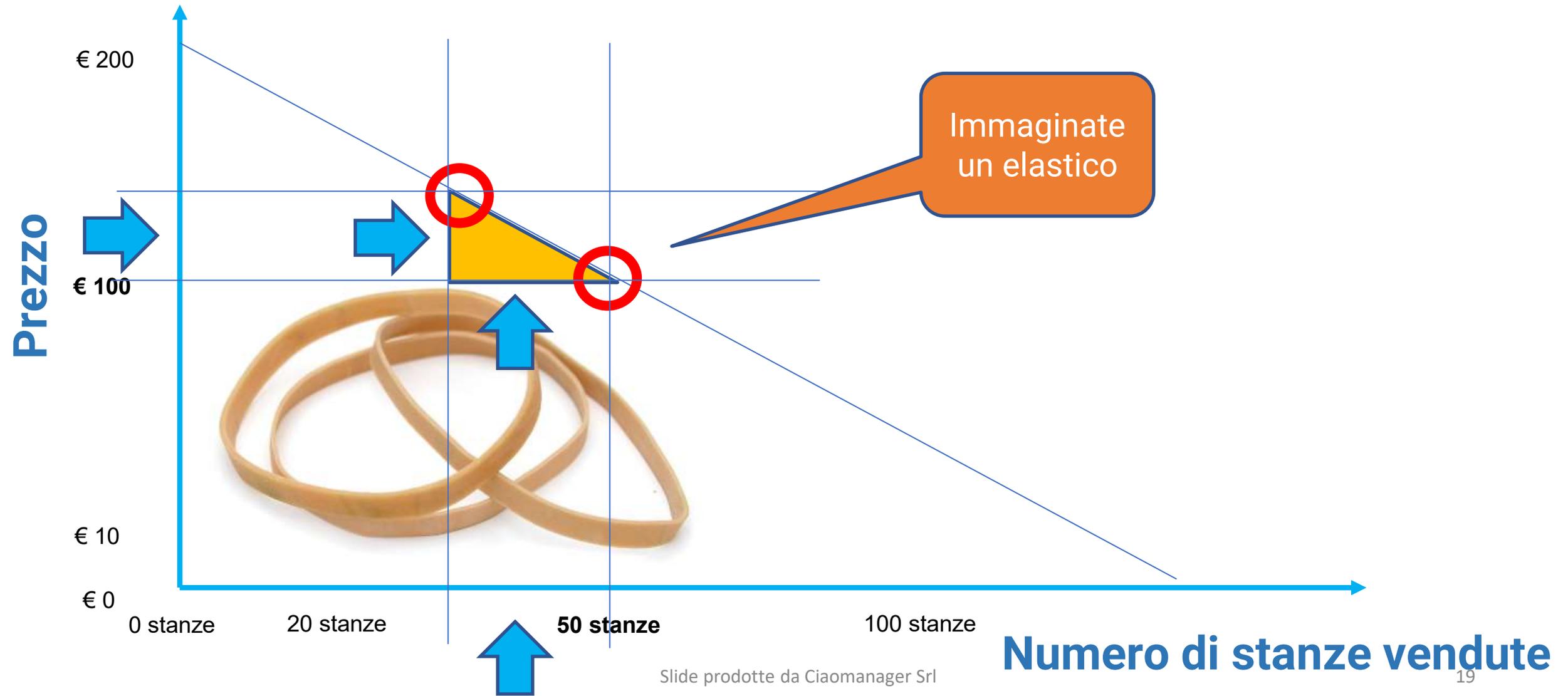
Singolo prezzo che massimizza i ricavi



Elasticità



Elasticità



Elasticità al prezzo

Lo studio di come cambiano le prenotazioni quando cambiano i prezzi si chiama **elasticità della domanda al prezzo**



$$\text{Elasticità} = \frac{\% \text{ Cambiamento di Quantità}}{\% \text{ Cambiamento Prezzo}}$$

Se diminuisco il Prezzo:

$$P \rightarrow P \times (1 - \text{DeltaP})$$

$$Q \rightarrow Q \times (1 + \text{DeltaQ})$$

Dove:

$$\text{DeltaQ} = \text{Elasticità} * \text{DeltaP}$$

Elasticità al prezzo: perchè è fondamentale?

Q Quantità di prenotazioni al prezzo **P**

Ricavi = **Q** * **P** Euro

... proviamo a ridurre il prezzo **P** → **P** (1- DeltaP)

Ricavi = **Q** (1 + DeltaQ) * **P** (1- DeltaP)

$$= \mathbf{Q P} + \mathbf{Q P} (\text{DeltaQ} - \text{DeltaP}) + Q P \text{DeltaR DeltaP}$$

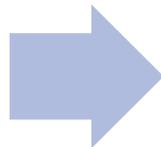
0,01 è molto piccolo...

Se riduci i prezzi del 10% (DeltaP = 0,1), otterrai almeno il 10% (DeltaQ) in più di prenotazioni?
Altrimenti non farlo!

DeltaQ = Elasticità * DeltaP

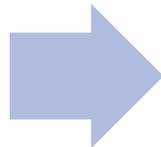
(DeltaQ - DeltaP) = Elasticità * DeltaP - DeltaP = (Elasticità - 1) * DeltaP

Elasticità > 1



Diminuisce Prezzo (zona elastica)

Elasticità < 1



Aumenta Prezzo (zona inelastica)

Chi ci dà l'elasticità? ○

Per vari tipi di stanze, vari tipi di clienti, vari periodi dell'anno, meteo...

Come si tiene conto dei **costi?** (profitto e non fatturato!)

Come si tiene conto di **vendite aggiuntive?**

La stima dell'elasticità non è banale

- Ieri: Prezzo € 100 → 2 prenotazioni (su 4 richieste)
- Oggi: Prezzo € 80 → 3 prenotazioni (su 4 richieste)
- **Ho avuto un aumento del 50%?** (+1 su 2)

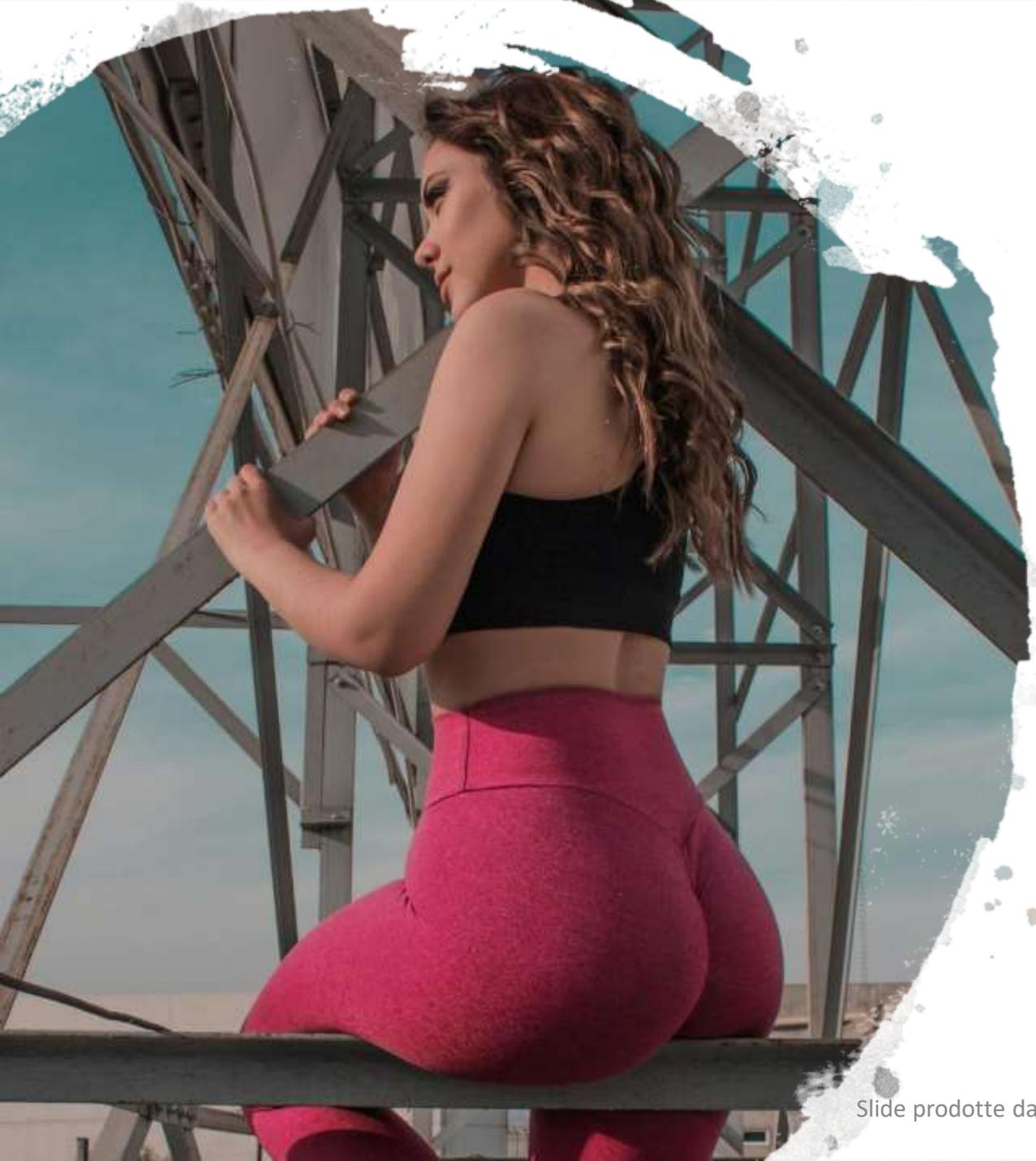
Due monete: faccio quattro tiri per ognuna

Nel primo caso: **2 testa, 2 croce**

Nel secondo: **3 testa, 1 croce (testa aumenta del 50%)**

La seconda moneta è truccata?





Il fattore C

Nella gestione alberghiera (come in borsa!)
distiguere con chiarezza
risultati **significativi** da fortuna/sfortuna

...il fattore C aiuta ma
non è purtroppo riproducibile!

La statistica aiuta

Statistica = “assicurazione per evitare **abbagli dovuti ai fattori C.../S...**”

Oltre alle stime grezze:

grado di significatività

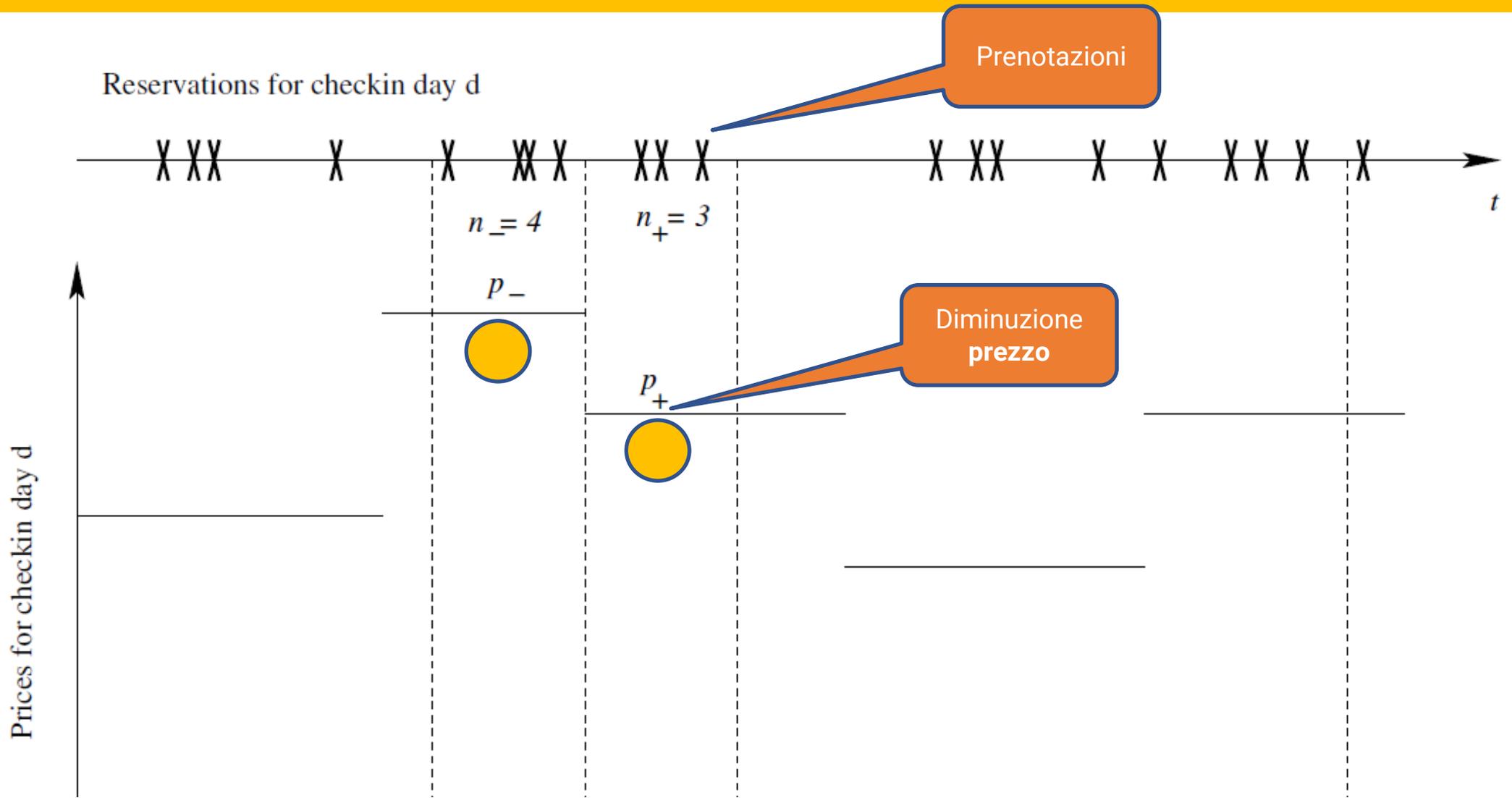
Qual è la probabilità di ottenere un risultato analogo **per caso?**

Se *alta*: significatività *bassa*
(**alto rischio!**)

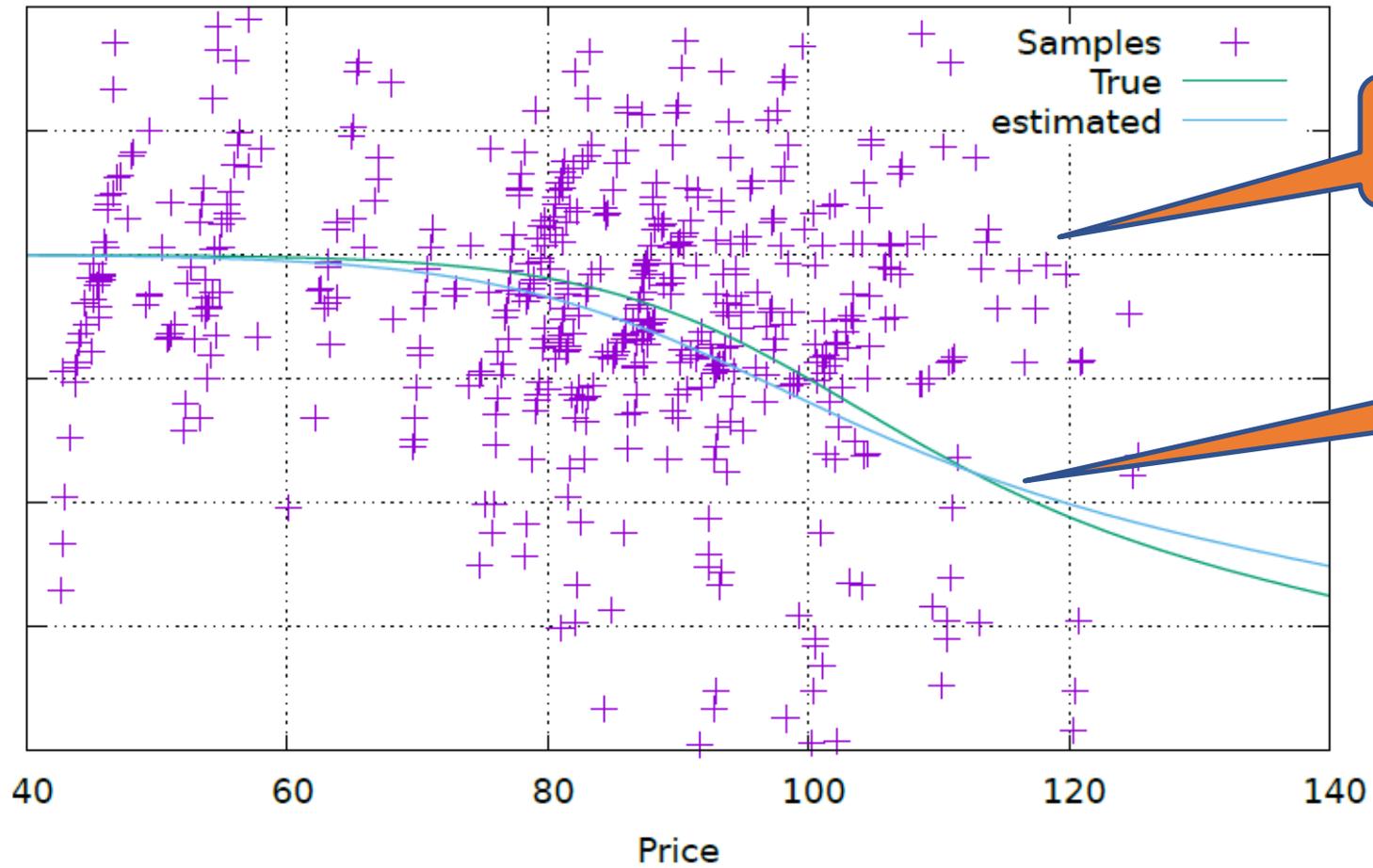


Sensitivity analysis (analisi di sensibilità):
misurare l'effetto di dati affetti da **rumore**
sulle soluzioni





Elasticità



Rumore statistico

Si può stimare a mano?

Elasticità dinamica → Prezzi dinamici

Prezzi diversi per ogni giorno, tipologia, tipo di cliente, ...
(sempre con **trasparenza**)

Vantaggi:

- **Ottimizzano il profitto** con aggiustamenti rapidi a domanda, costi, concorrenza, ...
- **Automazione** (con support di software **Revenue Management**);

Svantaggi:

- Possibile percezione di “ingiustizia” (ma chi è il Giudice?);
- Incertezza nei prezzi da parte dei clienti (budgeting);
- **Richiedono organizzazione, consistenza, processi precisi, software;**



Tariffe
collegate
(algoritmiche)!

Il pricing sta evolvendo



Molte piani tariffari

Tariffe collegate a BAR (% sconto)

Rischio perdita di controllo e di sperimentazione

PREZZI PER CAMERA - SOGGIORNO MINIMO DI 5 NOTTI

PERIODO		PENSIONE COMPLETA 2019				
		SINGOLA	DOPPIA	TRIPLA	QUADR.	FAM. ROOM
X	24/12	06/01	100,00	160,00	200,00	255,00
A	07/01	19/04	65,00	100,00	140,00	180,00
B	20/04	03/05	100,00	160,00	200,00	255,00
C	04/05	31/05	65,00	100,00	140,00	180,00
D	01/06	30/06	85,00	130,00	170,00	225,00
E	01/07	03/08	100,00	155,00	200,00	265,00
F	04/08	26/08	110,00	175,00	245,00	265,00
G	27/08	09/09	100,00	155,00	200,00	265,00
H	10/09	30/09	85,00	130,00	170,00	225,00

Tariffe Camere Hotel stagione 2015 all inclusive

Periodo	1 persona	2 persone	3 persone
1 notte	30	60	90
2 notti	60	120	180
3 notti	90	180	270

1 notte	2 notti	3 notti
30	60	90
60	120	180
90	180	270

MEZZA PENSIONE 2019

PERIODO	SINGOLA	DOPPIA	TRIPLA	QUADR.
24/12 06/01	90,00	150,00	185,00	220,00
07/01 19/04	60,00	90,00	125,00	185,00
20/04 03/05	90,00	150,00	185,00	220,00
04/05 31/05	60,00	90,00	125,00	185,00
01/06 30/06	75,00	120,00	155,00	195,00
01/07 03/08	90,00	150,00	185,00	220,00
04/08 26/08	100,00	170,00	210,00	245,00
27/08 09/09	90,00	150,00	185,00	220,00
10/09 30/09	75,00	120,00	155,00	195,00

PREZZI 2017

Matrimoniale CLASSICA	Uso Singola	Doppia (2 pers.)	Tripla (3 pers.)	Officiali
				€ 79,00
				€ 115,00
				€ 140,00
				€ 165,00
				€ 195,00
				€ 210,00
				€ 245,00

Periodo	Fensione completa	Camera Standard	Camera Superior
26/04 - 14/05	€ 50,00	€ 54,00	€ 54,00
15/05 - 30/05	€ 54,00	€ 58,00	€ 58,00
01/07 - 08/07	€ 62,00	€ 66,00	€ 66,00
09/07 - 31/07	€ 66,00	€ 70,00	€ 70,00
01/08 - 17/08	€ 88,00	€ 92,00	€ 92,00
18/08 - 31/08	€ 72,00	€ 76,00	€ 76,00
01/09 - 16/09	€ 50,00	€ 54,00	€ 54,00

TARIFE SPECIALE 2017

Tipo Camera	Occupata da 1 persona	Occupata da 2 persone
Singola	€ 70,00	€ 99,00
Doppia CLASSICA	€ 85,00	€ 130,00
Doppia SUPERIOR	€ 105,00	€ 170,00
Junior Suite	€ 160,00	€ 190,00

LISTINO PREZZI 2018 - Residence

Tariffe SETTIMANALI per appartamento	PREZZO PRIMA SCELTA	TREDO	PREZZO PRIMA SCELTA + servizi extra
A 26.04 - 03.05	€ 294,00	€ 399,00	€ 476,00
B 04.05 - 10.05	€ 448,00	€ 593,00	€ 716,00
C 11.05 - 17.05	€ 502,00	€ 669,00	€ 803,00
D 18.05 - 24.05	€ 770,00	€ 1.026,00	€ 1.231,00
E 25.05 - 31.05	€ 980,00	€ 1.308,00	€ 1.570,00
F 01.06 - 07.06	€ 1.190,00	€ 1.589,00	€ 1.908,00

Come ottimizzare i profitti (in passato)

- **«Gut feelings» o «fiuto»** (molto utili ma non sempre giusti)
- **Tradizione** ("l'abbiamo sempre fatto così")
Non male, ma i tempi della tradizione non sono tempi di internet (lenti a cambiare!)
- **Imitazione** ("i nostri vicini lo fanno così")
- **Modifiche (a mano) e stima dei risultati**
- **«La speranza NON è un piano»** : facile farsi ingannare da aspettative, desideri, pregiudizi, ipotesi errate

Problema

Personale dedicato 24 ore su 24, 7 giorni su 7 (anche di notte)

Complessità è **enorme**, capacità umana di analisi è **limitata**.

Come ottimizzare i profitti (nel 2020)

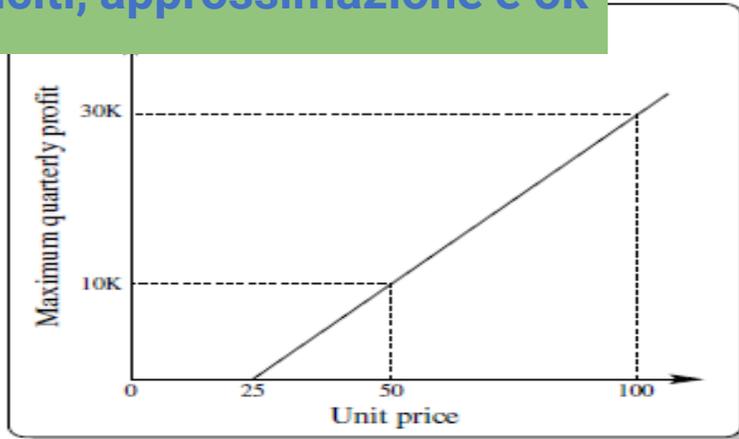
Modelli espliciti e Machine Learning

Le entrate aggiuntive derivanti da una singola richiesta di prenotazione dipendono da:

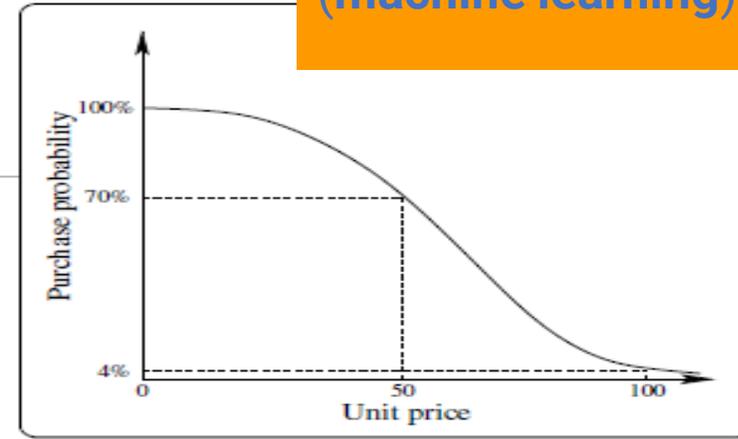
- **Prezzo meno costi variabili** (contribuzione)
STIMA CON MODELLI ESPLICITI (consulenti/commercialisti...)
- **Probabilità che il cliente accetti la proposta di prezzo** (elasticità)
MACHINE LEARNING DAI DATI
- **Individuazione del prezzo ottimale** (che massimizza i profitti)
SOFTWARE DI OTTIMIZZAZIONE

Modelli espliciti e machine learning (ML)

Margine di contribuzione
Espliciti, approssimazione è ok

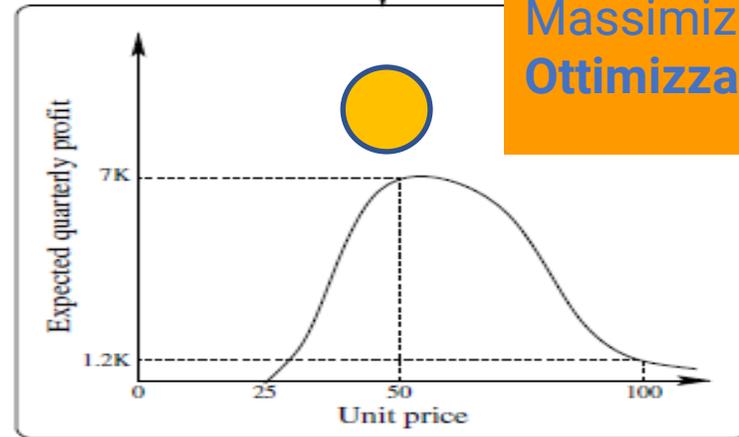


Elasticità
(machine learning)



X

Massimizzazione del profitto
Ottimizzazione software





Usate RM da
vincenti
creando valore
e sfruttando il
software



Ciaomanager

Grazie per aver partecipato al nostro quinto webinar:

DAL REVENUE MANAGEMENT AL TOTAL PROFIT MANAGEMENT

Riceverete a breve per e-mail tutto il materiale mostrato durante l'incontro.

Seguiteci per restare aggiornati sulle nostre prossime iniziative:



@CIAOMANAGER



@CIAOMANAGER



CIAOMANAGER SRL

LEGGI IL NOSTRO BLOG SU
WWW.CIAOMANAGER.COM