

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



▶ Revenue Management

Revenue Management

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



Revenue Management

E' una tecnica che permette di affrontare il problema della differenza temporale tra domanda e offerta

Si pone l'obiettivo di massimizzare i ricavi dei beni non immagazzinabili (perishable assets)

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



Revenue Management

Nato nell'industria del trasporto aereo poco più di 20 anni fa, ha avuto un boom di diffusione anche nelle industrie: alberghiera, autonoleggi, crociere, trasporti ferroviari e telecomunicazioni, industrie, cioè, di servizi (beni non immagazzinabili), e all'industria della trasformazione ad alta intensità di capitale

“Good Yield Management is one of the most important elements of airline profitability”

(AA Annual Report)

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



Revenue Management

Una piccola storia per capire facilmente l'importanza del Revenue Management

Subito dopo l'AdA, una delle nuove compagnie aeree più aggressive in termini di prezzi fu la PeopleExpress che, nata nel 1981, già nel 1984, offrendo tariffe inferiori di più del 50% rispetto alle compagnie tradizionali, raggiunse il traguardo del miliardo di dollari di fatturato con più di 60 mio \$ di utili.

AA subì una notevole perdita di pax fino a quando il responsabile del Marketing capì che la Compagnia produceva posti a costi marginali pressochè uguali a zero, in quanto la maggior parte dei costi di ogni specifico volo sono fissi

Quindi, si potevano offrire a prezzi anche inferiori a quelli delle low cost una parte dei posti non occupati

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



Revenue Management

Per implementare questa strategia, AA introdusse le tariffe a restrizione e sviluppò, nel 1985, il sistema DINAMO, primo vero e proprio software di Revenue Management, che supportava il management nelle decisioni di attribuzione delle capacità alle diverse classi offerte per tratta e volo

Il colpo inferto da AA, con il suo sistema DINAMO, a PeopleExpress fu letale, nel 1986 PeopleExpress fallì e fu acquistata da Continental

L'AD di PeopleExpress spiegò così il fallimento:

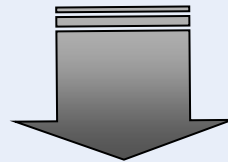
Abbiamo generato profitti fino al momento in cui AA non ha introdotto il RM. Eravamo sempre la stessa impresa, ma siamo arrivati a perdere 50 Mio \$/mese, quello che abbiamo sbagliato è di aver trascurato il RM, che, secondo me, contribuisce in maniera determinante ai ricavi di una compagnia aerea, più del servizio, degli aeromobili e delle rotte.

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



▶ Revenue Management: il campo di applicazione

**RM ha trovato utile applicazione
nell'industria della mobilità (aerei) e
dell'ospitalità (alberghi)**



PERCHE'?

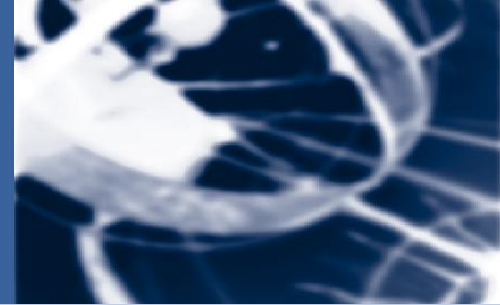
SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



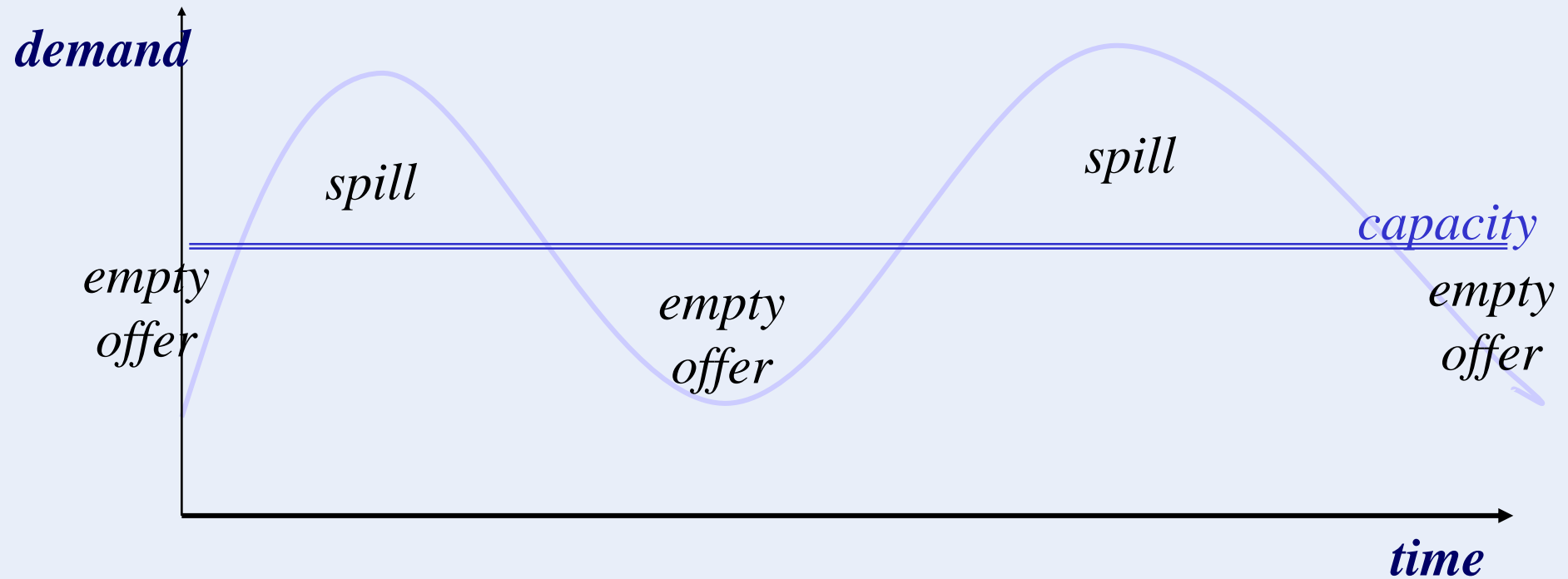
▶ Revenue Management

- ✓ **Caratteristica intrinseca dell'industria dei servizi: il prodotto non può essere immagazzinato e quindi non è possibile allineare la capacità alle fluttuazioni della domanda**

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



► Revenue Management: Capacità Fissa e Domanda Variabile



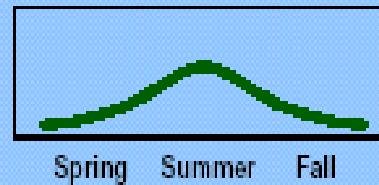
SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



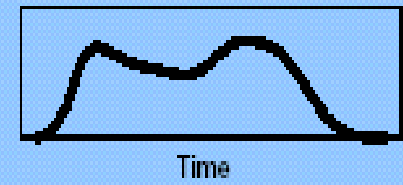
Revenue Management

- ✓ Elevata ciclicità della domanda che fluttua in funzione delle ore del giorno, dei giorni della settimana, e dei mesi dell'anno per segmento di cliente

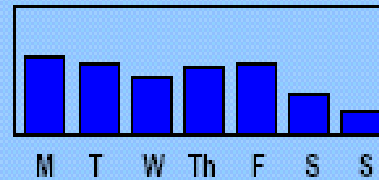
• Seasonality



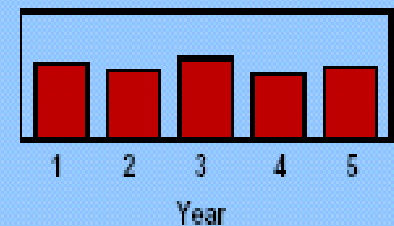
• Time of day



• Day of week



• Macroeconomic



SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



▶ Revenue Management

- ✓ Il lead time degli investimenti è dell'ordine degli anni e può generare mismatch tra ciclo di domanda e ciclo di offerta

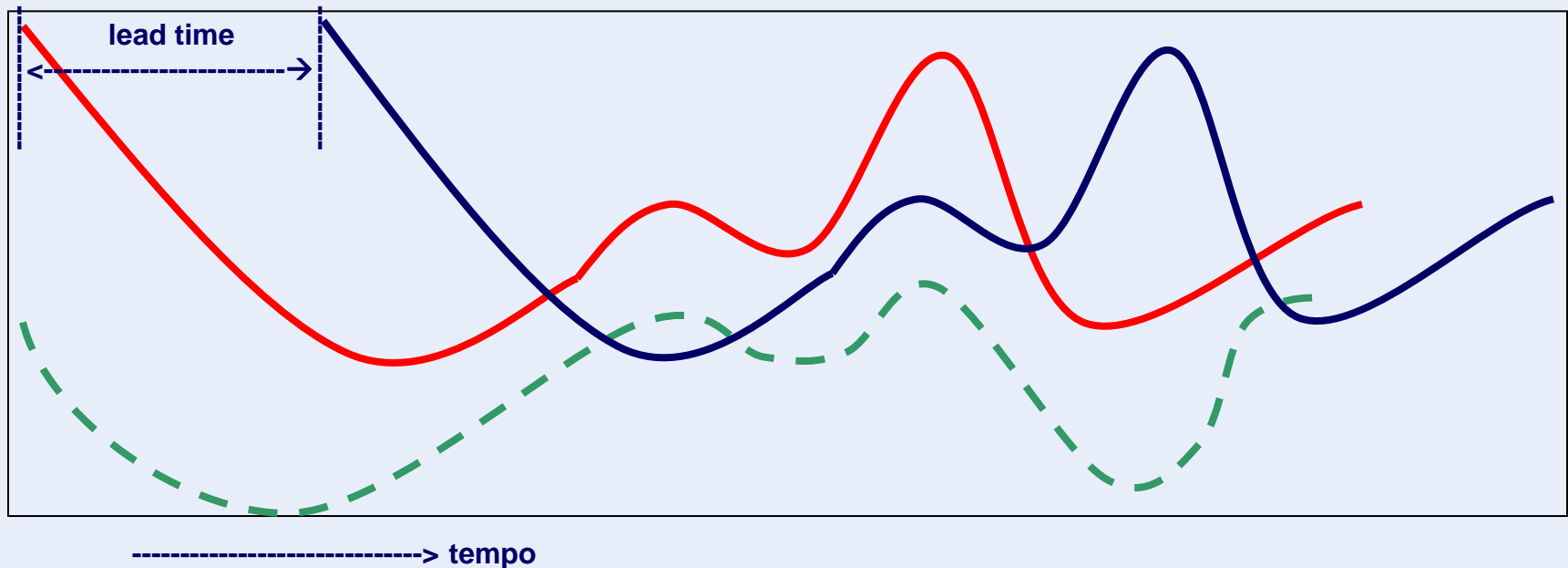
SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



Revenue Management

Gli investimenti vengono lanciati durante il ciclo positivo....

...ma si materializzano come deliveries nella fase negativa



-- Operating Margin %

- Seats on order as a % of seats in fleet
- Seats deliveries as a % of seats in fleet

Ing. Ferdinando Dandini de Sylva

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



▶ Revenue Management

A causa di:

- ✓ **Non immagazzinabilità del prodotto**
- ✓ **Ciclicità della domanda**
- ✓ **Mismatch tra ciclo di domanda e di offerta**

 **Un terzo dell'inventario rimane invenduto ...**

L'overcapacity è un elemento strutturale nell'industria della mobilità e dell'ospitalità

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



► Revenue Management

Obiettivo:

“To sell the right seat, to the right passenger, at the right time, for the right price, to maximize revenues”

Alcuni risultati ottenuti....

- ✓ Range Ricavi Addizionali Industria Aerolinee : 1-10%
- ✓ American Airline : + 500 mio\$/anno
- ✓ Lufthansa: ha raddoppiato il MOL
- ✓ United Airlines e Marriot Hotels : + 100 mio\$/anno

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



► **Revenue Management : perché e possibile**

E' possibile perchè, nel mercato della mobilità ed ospitalità, la stessa unità di capacità può essere utilizzata per offrire prodotti diversi, che si distinguono l'uno dall'altro principalmente per:

✓ **Regole di utilizzo del prodotto:**

- ⇒ **Si può utilizzare il prodotto acquistato quando si vuole;**
- ⇒ **Per poter spostare nel tempo l'utilizzo del prodotto occorre pagare una penale;**
- ⇒ **Non si può spostare nel tempo l'utilizzo del prodotto**

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



Revenue Management : perché e possibile

E' possibile perchè, nel mercato della mobilità ed ospitalità, la stessa unità di capacità può essere utilizzata per offrire prodotti diversi, che si distinguono l'uno dall'altro principalmente per:

- ✓ Lo stesso prodotto può essere “servito” in maniera o con “accessori” diversi:**
 - ⇒ La stessa camera con servizi di prima colazione inclusi;**
 - ⇒ Possibilità di utilizzo gratuito di servizi accessori (garage, palestra, accesso ad internet,.....)**

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



► Revenue Management : perché e possibile



Le tariffe aeree



Tariffe ufficiali (listino di riferimento IATA)

- Full Fares (tutti i diritti);
- Special Fares: vincoli di: rimborsabilità, acquisto anticipato, periodo di permanenza, stagionalità, giorno della settimana.....
- Discount Fares : infant, child, over 60...



Tariffe confidenziali;

- Per particolari AdV
- Per particolari clienti (corporate o negoziate)

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



► Revenue Management

Obiettivo : massimizzare i Ricavi



Come?

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



► Revenue Management

Obiettivo : massimizzare i Ricavi



Come?

Attraverso:

L'utilizzo integrato di:

- ✓ Pricing
- ✓ Inventory management

Tenendo conto della:

- ✓ Segmentazione dei clienti
- ✓ Profittabilità del network

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



► Revenue Management

Obiettivo : massimizzare i Ricavi

Le due leve vengono di norma utilizzate su orizzonti temporali diversi:

✓ Pricing

Orizzonte stagionale, le tariffe vengono fissate per la stagione

✓ Inventory management

Orizzonte contingente, la gestione degli spazi disponibili per classe tariffaria è continua

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



► Revenue Management

In pratica, se...

$$\text{RICAVI TOTALI} = \text{VOLUMI} \times \text{Ricavi unitari (Yield)}$$

Si hanno a disposizione due strategie:

- ✓ **Aumento dei volumi**
- ✓ **Aumento dei ricavi unitari (Yield)**

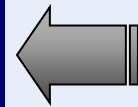
SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



Revenue Management: leva dei Volumi (Inventory Management)

Aumento dei volumi:

Convincere la domanda in
esubero a ...spostarsi nelle valli



Aumentare il
“LOAD FACTOR”

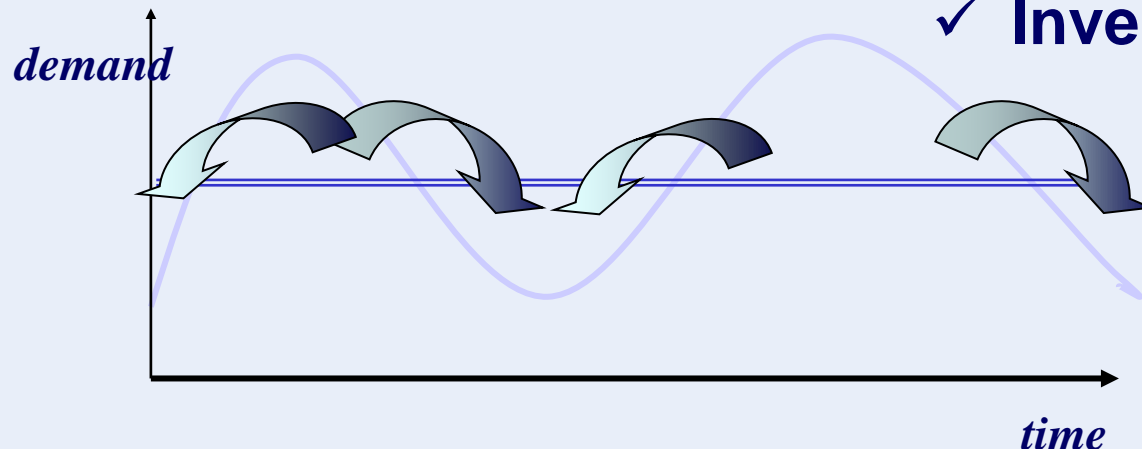
Attraverso azioni sul:

✓ Pricing

Riducendo le
tariffe specifiche

✓ Inventory

Aumentando lo
spazio offerto alle
tariffe più basse



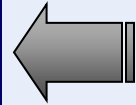
SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



► Revenue Management: leva dei Ricavi unitari (Yield Management)

Aumento dei ricavi unitari (Yield):

Convincere la domanda a
...pagare di più nei momenti di
picco



Aumentare il
“REVENUE MEDIO”

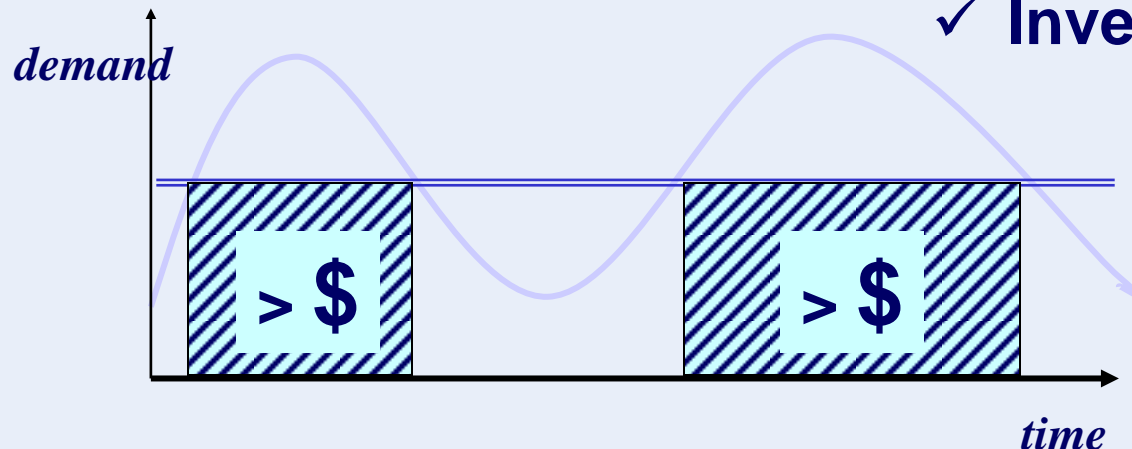
Attraverso azioni sul:

✓ Pricing

Aumentando le
tariffe specifiche

✓ Inventory

Riducendo lo
spazio offerto alle
tariffe più basse



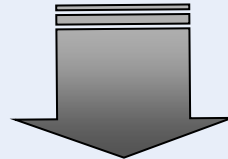
SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



▶ Revenue Management: analizzare la Domanda

La scelta tra le due strategie dipende dall'analisi della:

“unconstrained demand”



Il **potenziale di traffico** per un certo volo/data che si manifesterebbe in assenza di vincoli di capacità e prezzo

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO

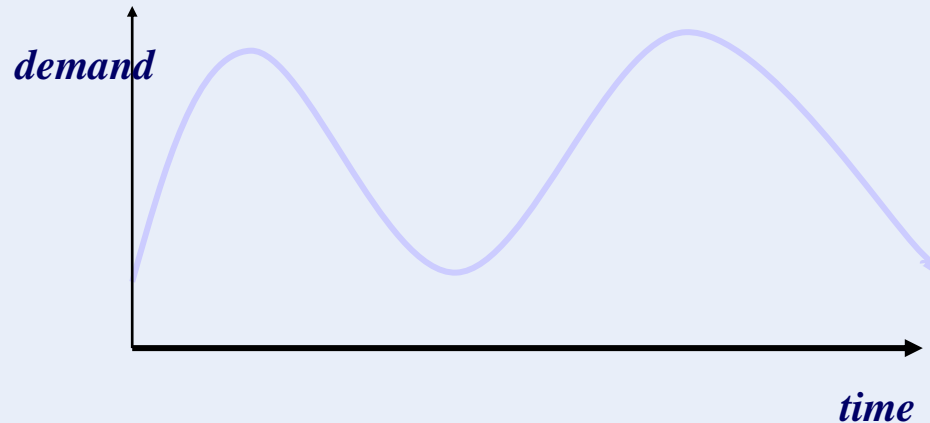


► Revenue Management: analizzare la Domanda

unconstrained demand:

difficile da conoscere per il singolo fornitore:

Di questa curva di domanda totale:



SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



Revenue Management: analizzare la Domanda

unconstrained demand:

difficile da conoscere per il singolo fornitore:

Il singolo fornitore vede solo: le quantità da lui vendute



Ecco la necessità di acquisto dei dati di traffico dai GDS

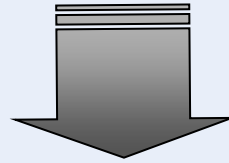
SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



► Revenue Management: analizzare la Domanda

E della:

“willingness to pay”



la disponibilità a pagare per un certo servizio/regole di utilizzo

difficile da conoscere se non si “conosce” la propria clientela
ma importantissima per riuscire a massimizzare i possibili ricavi

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO

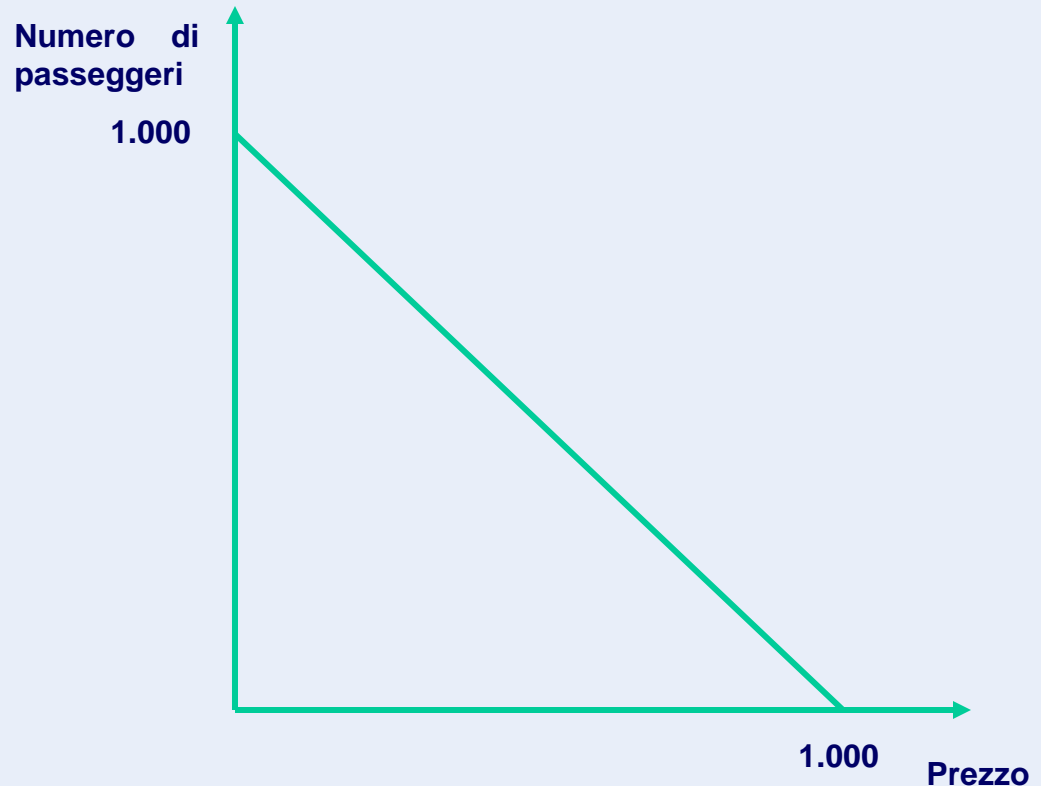


Revenue Management: analizzare la Domanda

“willingness to pay”

Un piccolo esempio:

Supponiamo di avere un mercato di 1000 pax tra una coppia di città e che la loro willingness to pay sia uniformemente distribuita tra 1 Euro e 1.000 Euro



SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



Revenue Management: analizzare la Domanda

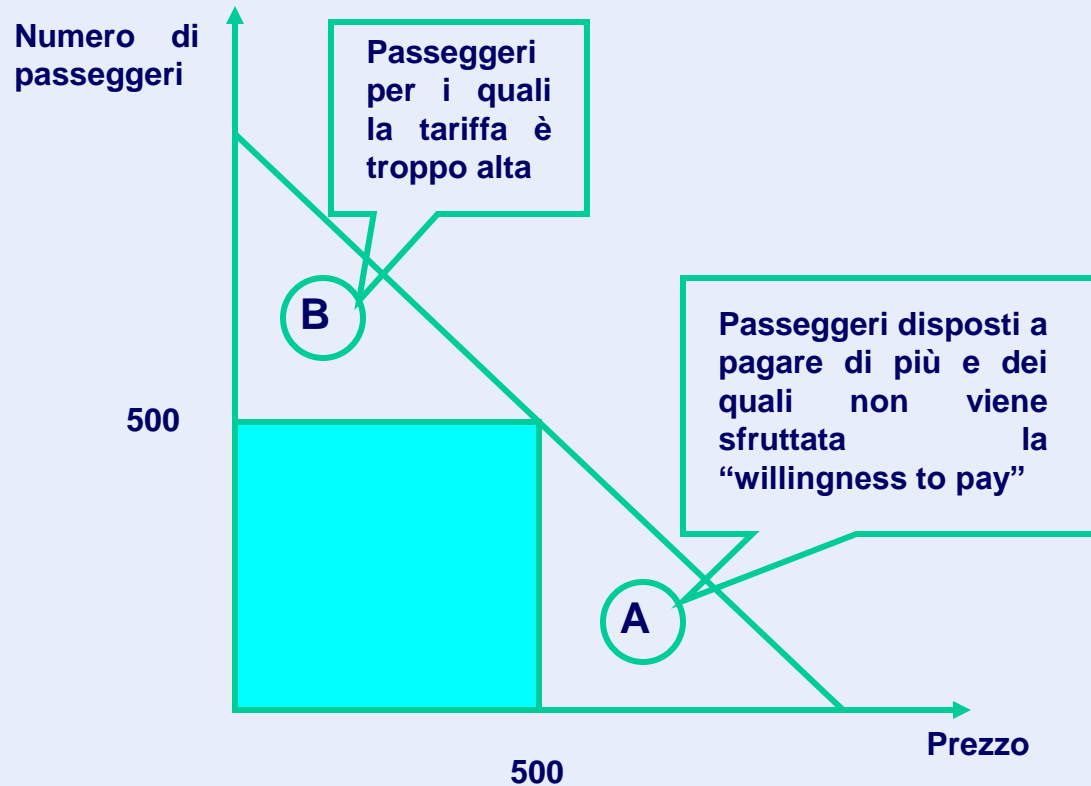
“willingness to pay”

Un piccolo esempio:

Se utilizziamo una sola tariffa “media” di 500 Euro, potremmo vendere 500 biglietti con un ricavo di:

$$500 \times 500 = 250.000 \text{ Eu}$$

Le aree A e B rappresentano la redditività non sfruttata



SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



Revenue Management: analizzare la Domanda

“willingness to pay”

Un piccolo esempio:

Se invece offriamo due
diverse tariffe:

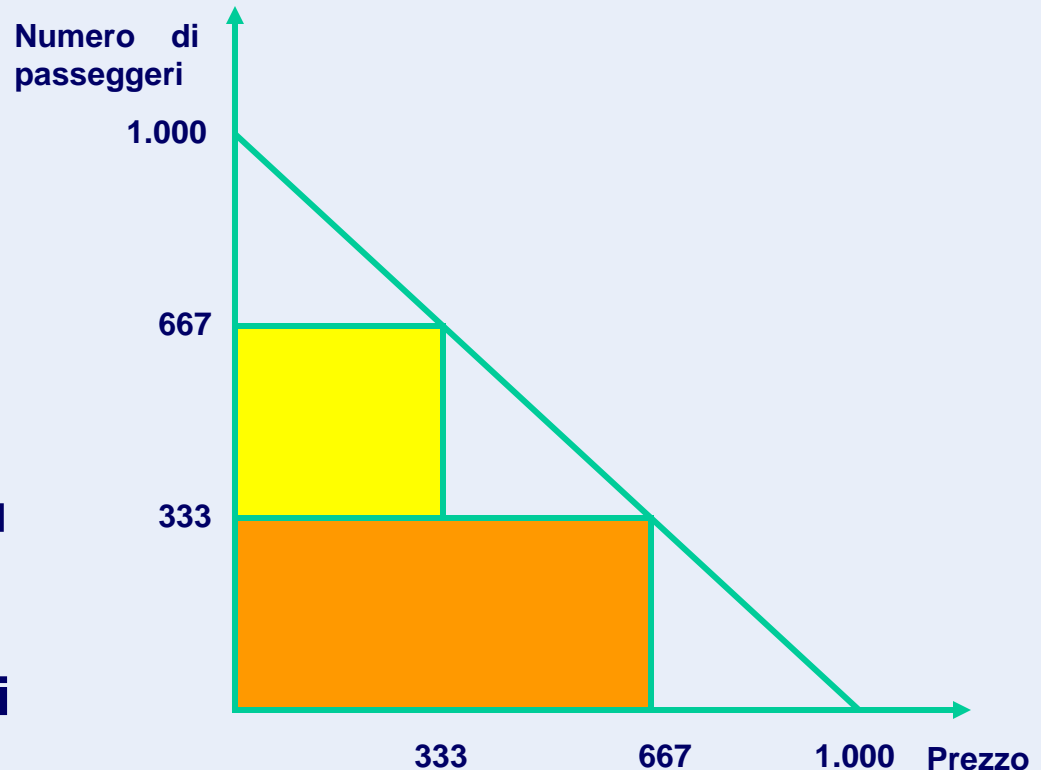
667 Eu e 333 Eu

Potremmo avere:

333 pax a 333 Eu

333 pax a 667 Eu

Con un ricavo totale di
333.000 Eu (+ 33,3%)



SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



Revenue Management: analizzare la Domanda

“willingness to pay”

Un piccolo esempio:

Se invece offriamo tre diverse tariffe:

750 Eu, 500 Eu, 250 Eu

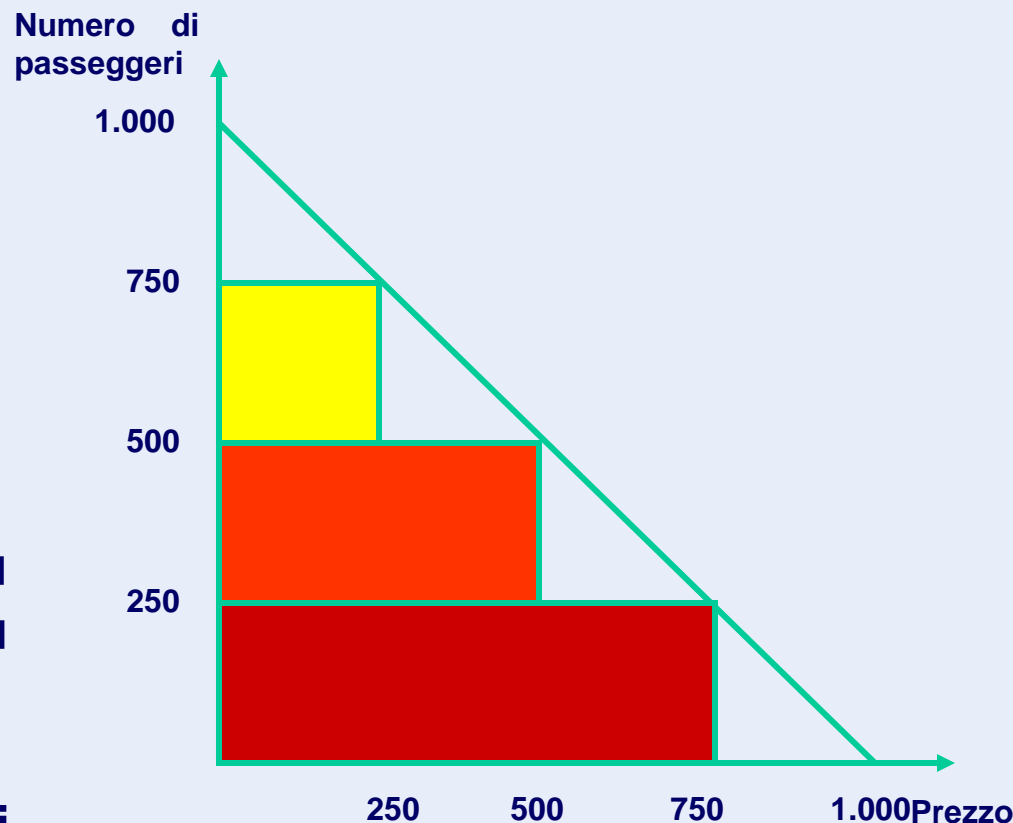
Potremmo avere:

250 pax a 750 Eu

250 pax a 500 Eu

250 pax a 250 Eu

Con un ricavo totale di
375.000 Eu (+ 50%)

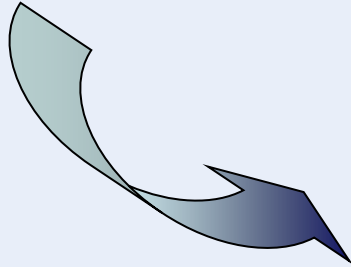


SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



► Revenue Management: la reazione del cliente

Sceglie il SERVIZIO



**Rimane sul volo (servizio)
desiderato ed accetta di
pagare di più**

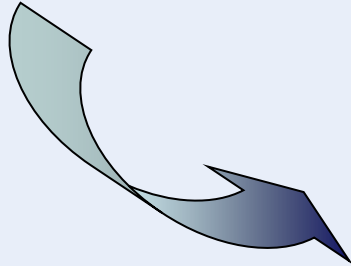
**Permette l'aumento del
Revenue Medio**

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



Revenue Management: la reazione del cliente

Sceglie il PREZZO



Per trovare il prezzo desiderato sceglie un altro volo (servizio)

Permette l'aumento del
LOAD FACTOR

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



Revenue Management

Le booking curve



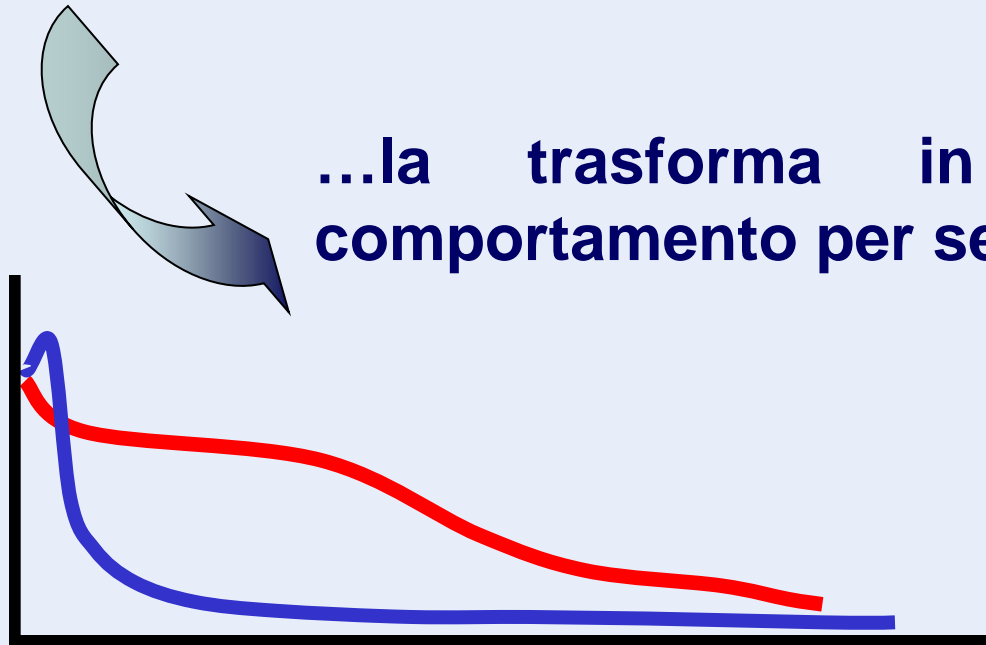
SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



Revenue Management

Riassumendo, il Revenue Management...

**Utilizza la conoscenza statistica dei
diversi comportamenti di acquisto...**



**...la trasforma in previsioni di
comportamento per segmento cliente...**

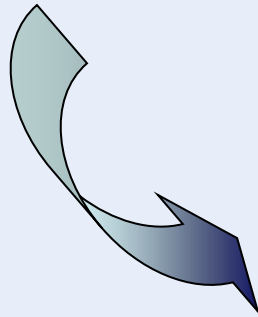
SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



Revenue Management

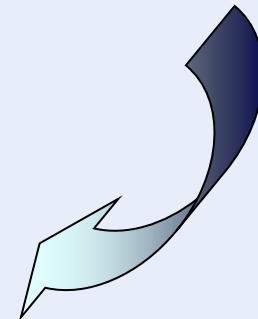
Riassumendo, il Revenue Management...

Utilizza la conoscenza statistica dei diversi comportamenti di acquisto...



...la trasforma in previsioni di comportamento per segmento cliente...

... e dimensiona in maniera dinamica le quantità in offerta per volo, classe di tariffa/regole massimizzando i ricavi di ogni volo.



SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



► Revenue Management nella catena del valore di una Compagnia Aerea
in pratica

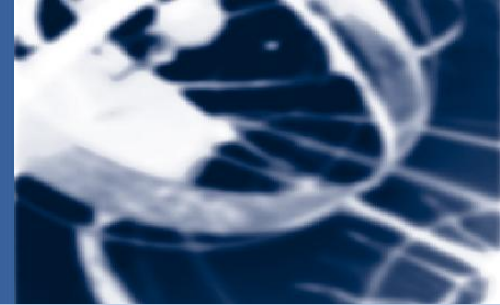
Sulla base dell'andamento storico delle prenotazioni per un certo prodotto/volo/data si elaborano:

- ✓ La previsione della domanda per prodotto tariffario
- ✓ La previsione del booking profile
- ✓ La previsione delle cancellazioni
- ✓ La previsione del tasso di "no show"



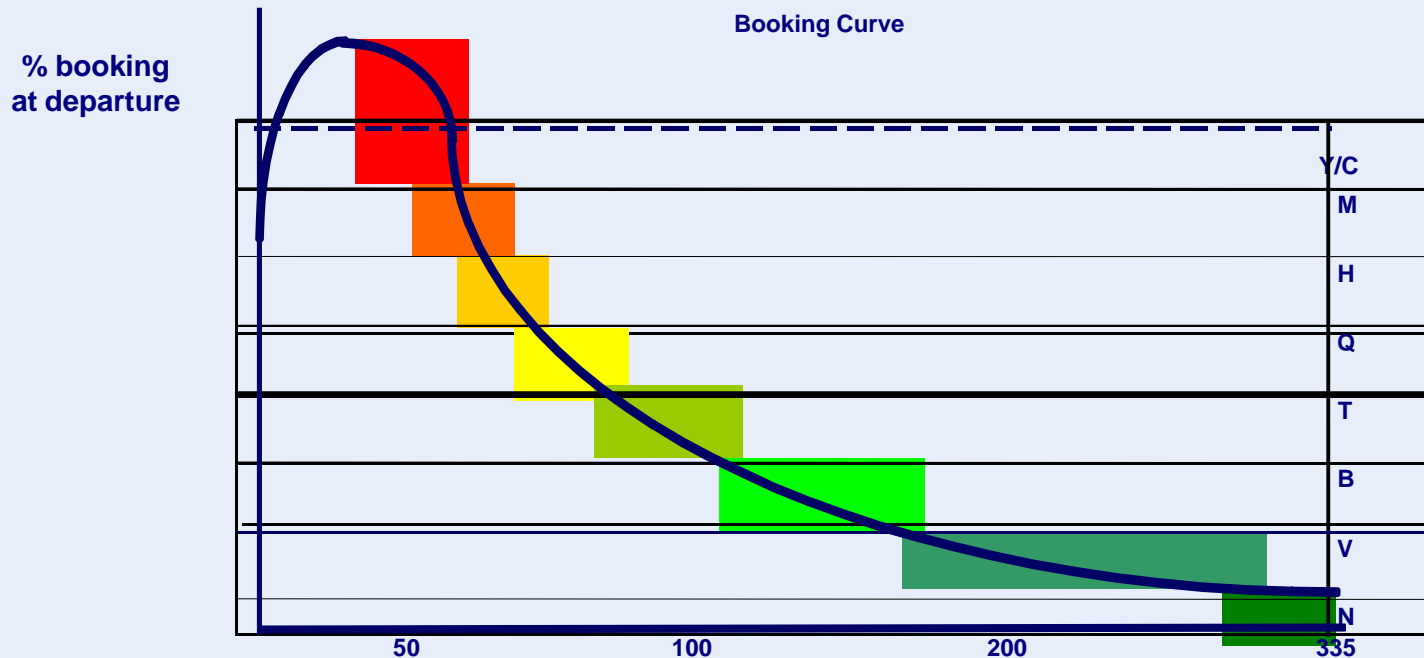
Si può, così, ottimizzare l'allocazione dell'offerta per "prodotto tariffario"

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



Revenue Management nella catena del valore di una Compagnia Aerea

La somma delle booking curve previste per tutte le classi di prenotazione genera la previsione di booking curve per il volo/data



SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



▶ Revenue Management nella catena del valore di una Compagnia Aerea

... e permette di definire:

- ✓ **Overbooking** **dalla previsione di no show e cancellazioni**

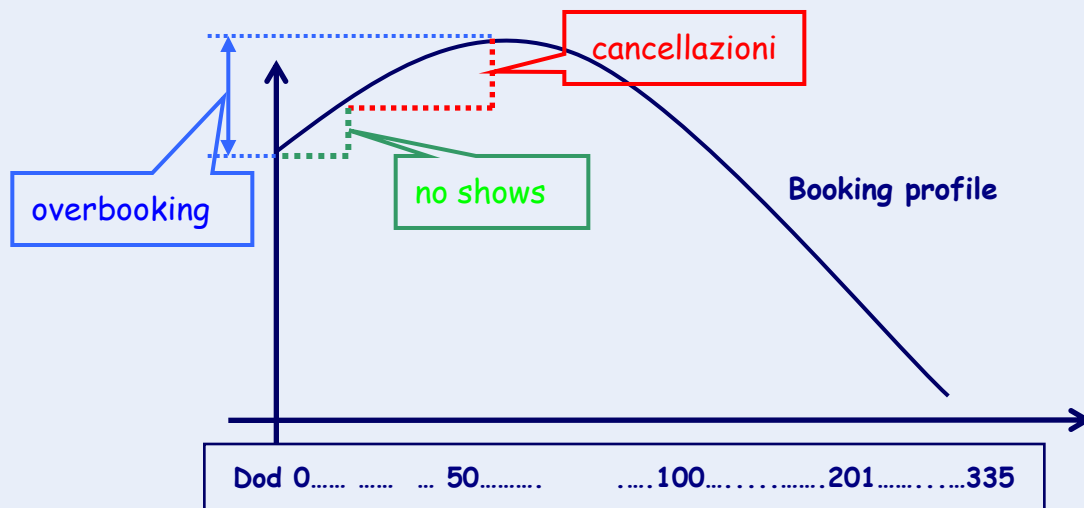
SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



► Revenue Management nella catena del valore di una Compagnia Aerea

✓ Overbooking

E' il processo attraverso il quale viene autorizzato un numero di prenotazioni maggiore rispetto alla capacità fisica dell'aeromobile, per compensare le cancellazioni ed i no-show



SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



▶ Revenue Management nella catena del valore di una Compagnia Aerea

... e permette di definire:

- ✓ **Overbooking** dalla previsione di no show e cancellazioni

- ✓ **Discount allocation** dalla previsione di comportamento dei vari segmenti di clientela

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO








► Revenue Management nella catena del valore di una Compagnia Aerea

✓ Discount allocation

L'analista di inventory decide quanti posti allocare per ogni classe di prenotazione

Per un volo (giorno/orario) operato da un aereo da 100 posti e 4 classi di prenotazione con overbooking ammesso del 20%, dopo aver esaminato la storia di questo volo, le varianze rispetto al passato (macro e micro economia, eventi “nuovi”, etc), stabilisce una “discount allocation” di:



	Classe L = 30 posti
	Classe H = 20 posti
	Classe M = 30 posti
	Classe Y = 40 posti
	TOTALE = 120 posti

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



► Revenue Management nella catena del valore di una Compagnia Aerea

✓ Discount allocation

Le classi di prenotazione, però, hanno un ordine di priorità, quindi le classi più alte hanno maggiore disponibilità in quanto possono attingere posti (non prenotati) dalle più basse

		Disponibilità mostrata
	Classe L = 30 posti	30 posti
	Classe H = 20 posti	50 posti
	Classe M = 30 posti	80 posti
	Classe Y = 40 posti	120 posti
	TOTALE = 120 posti	280 posti


SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO







▶ Revenue Management nella catena del valore di una Compagnia Aerea

✓ Discount allocation

La vendita di un posto di classe inferiore modifica la disponibilità di tutte le classi superiori, ad esempio, se si vende un posto di classe L, si modifica la disponibilità di tutte le classi



		Disponibilità mostrata
	Classe L = 29 posti	29 posti
	Classe H = 20 posti	49 posti
	Classe M = 30 posti	79 posti
	Classe Y = 40 posti	119 posti
	TOTALE = 119 posti	276 posti

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



► Revenue Management nella catena del valore di una Compagnia Aerea

Ottimizzazione:

Man mano che ci si avvicina alla data di partenza del volo, la domanda delle classi “basse” si satura, mentre rimangono aperte e disponibili alle vendite le classi alte.

RM, ottimizza nel tempo, ed in modo dinamico, la disponibilità delle singole sottoclassi a livello di singolo volo/frequenza/data;

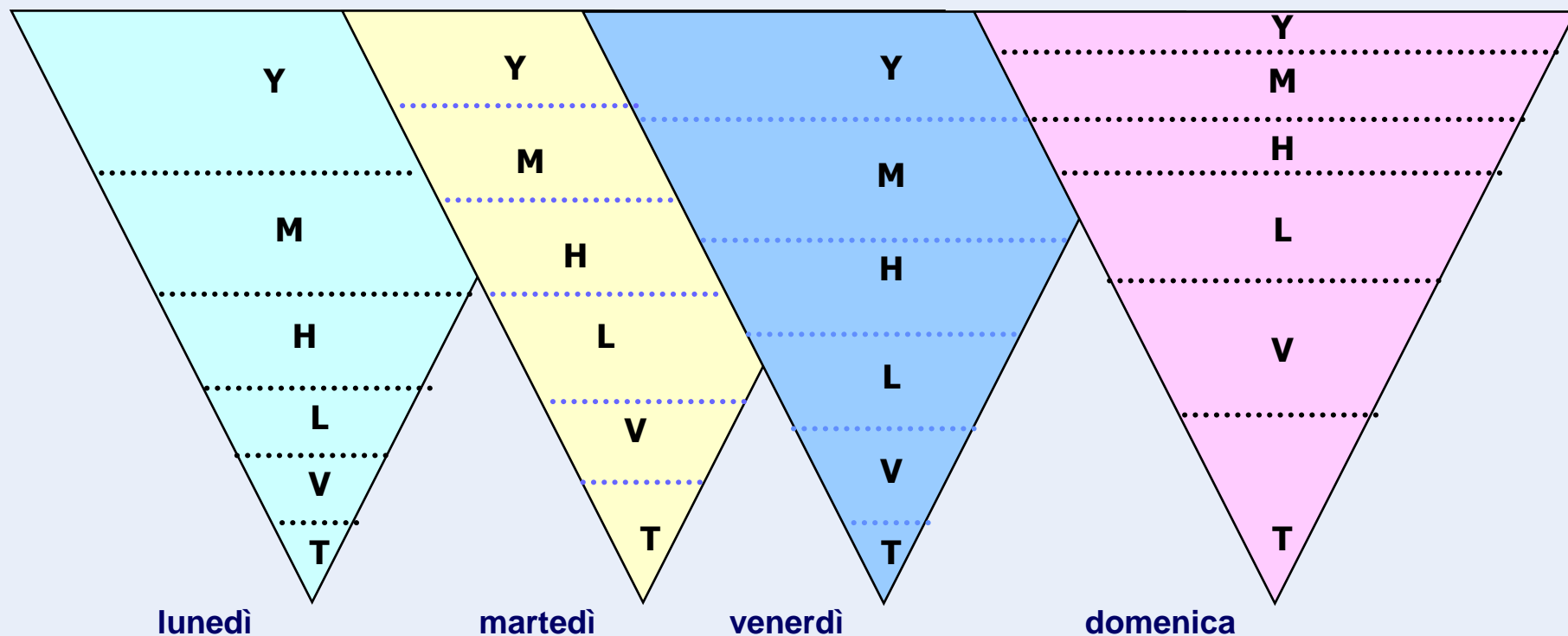
Uno stesso volo, infatti, può avere comportamenti della domanda nelle classi di prenotazione completamente diversi a seconda dell'orario di partenza, del giorno della settimana, della stagionalità, della presenza di eventi speciali, festività ecc.

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



Revenue Management nella catena del valore di una Compagnia Aerea

Spazi offerti nelle diverse classi tariffarie (Y, M, H, L, V, T) per uno stesso volo/orario nei diversi giorni della settimana:



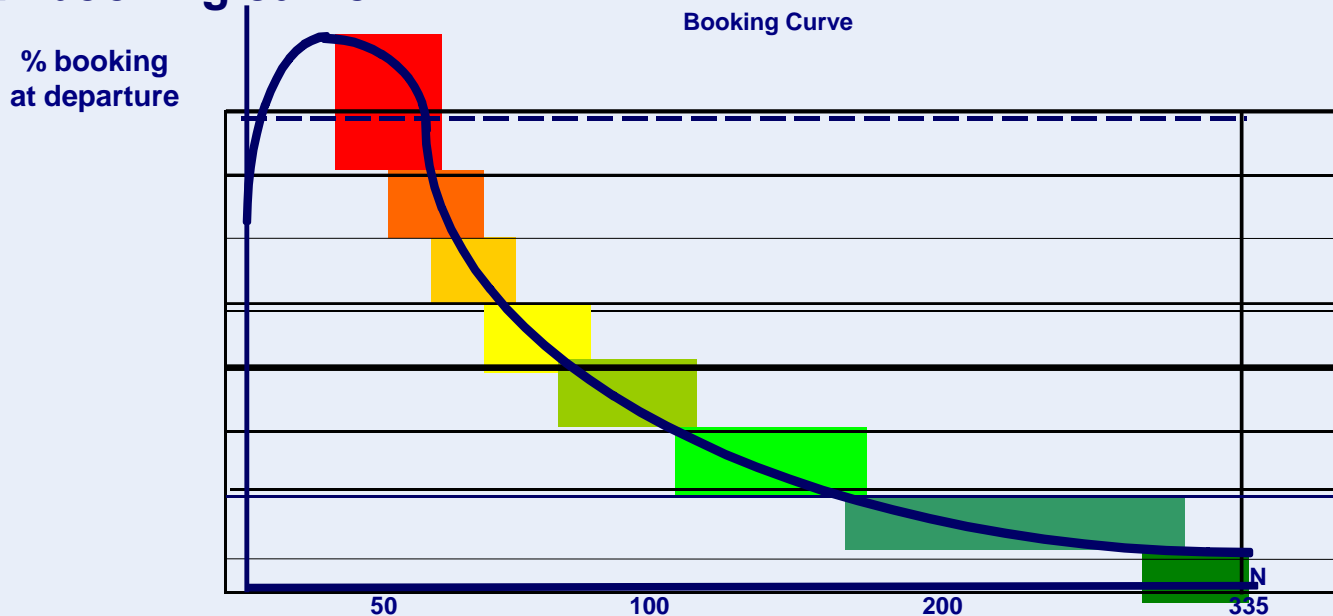
SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



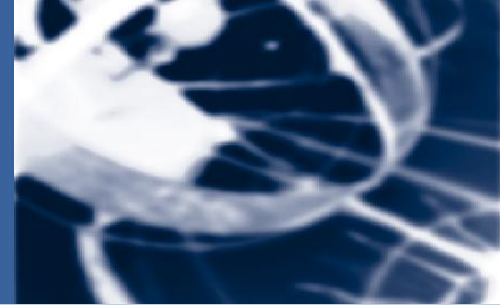
Revenue Management nella catena del valore di una Compagnia Aerea

Per capire meglio come un Revenue Manager opera nel quotidiano, facciamo un esempio :

Per un volo (giorno/orario), con l'ausilio dei sistemi informatici ha ipotizzato una "booking curve":



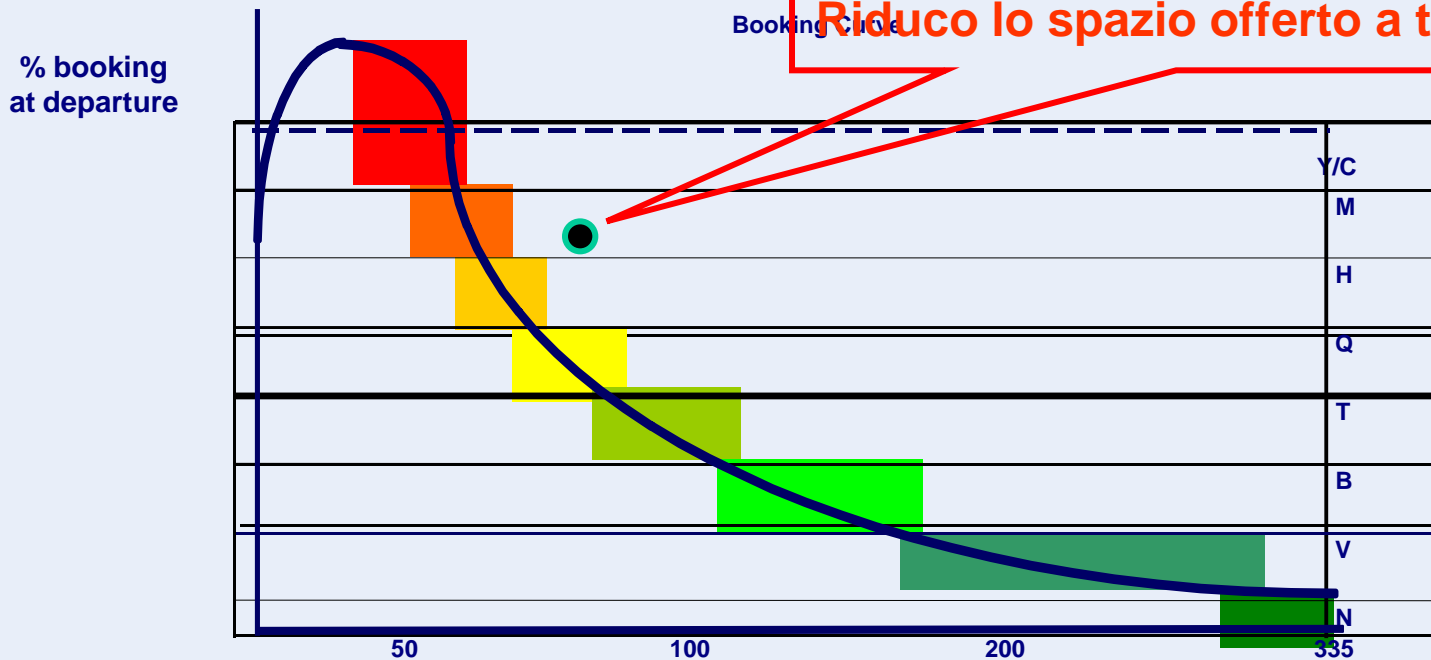
SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



Revenue Management nella catena del valore di una Compagnia Aerea

✓ Situazione 1

Ho più prenotazioni del previsto
Riduco lo spazio offerto a tariffa bassa



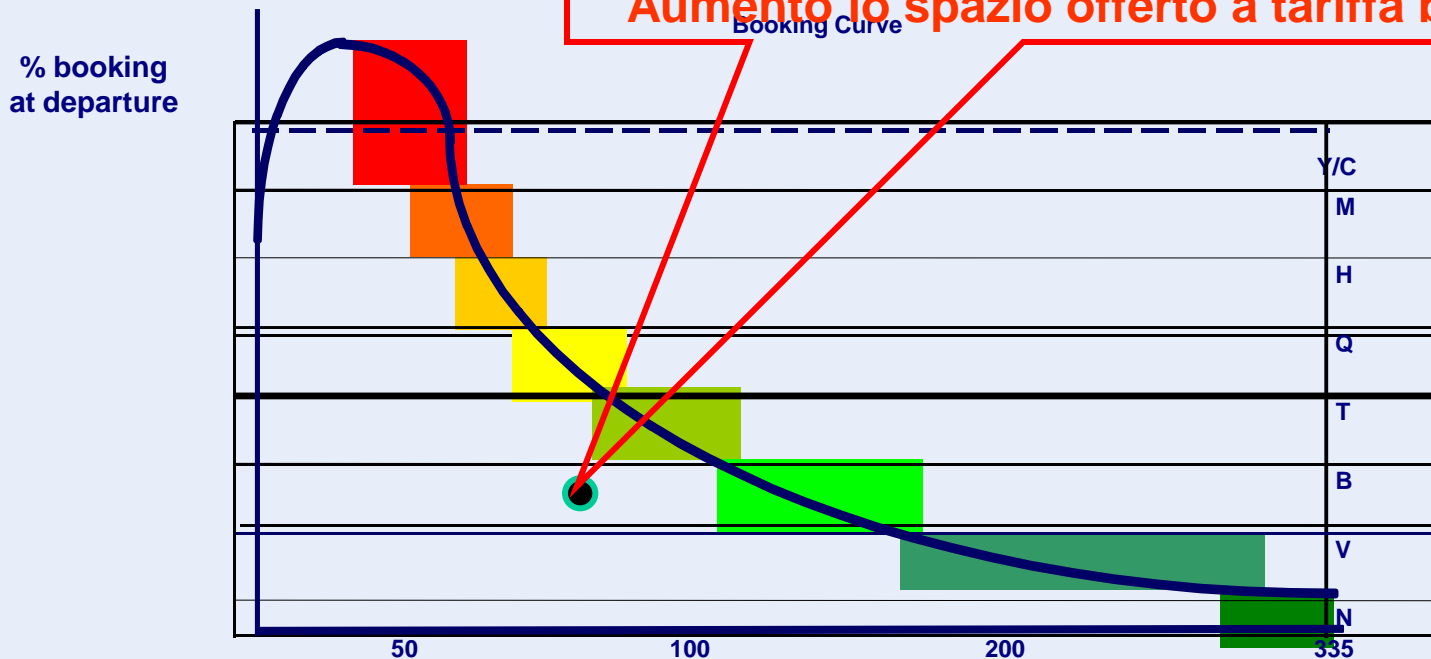
SISTEMI DI DISTRIBUZIONE DEL TURISMO



Revenue Management nella catena del valore di una Compagnia Aerea

✓ Situazione 2

**Ho meno prenotazioni del previsto
Aumento lo spazio offerto a tariffa bassa (*)**



(*) Dopo aver verificato la situazione della concorrenza ed eventuali "nuove" situazioni

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



► Revenue Management

Quindi RM è una risposta ai problemi dell'industria:

Fattori Strutturali

- ✓ **Produzione non immagazzinabile**
- ✓ **Elevata ciclicità della domanda**
- ✓ **Mismatch tra i cicli della domanda e dell'offerta**

Risposte di RM

- ✓ **Capacità di prevedere la domanda e di reagire in tempo reale all'evoluzione**
- ✓ **Tecniche di gestione dell'inventario per ottimizzare e stimolare la domanda**
- ✓ **Tecniche di gestione delle fluttuazioni della domanda con il "differential pricing"**

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



Revenue Management

In sintesi, le caratteristiche degli strumenti del Revenue management:

- ✓ **Sono strumenti di supporto decisionale**
- ✓ **Attingono informazioni dalla banca dati delle prenotazioni (micro segmentazione)**
- ✓ **Utilizzano sofisticati algoritmi previsionali**
- ✓ **Prevedono il comportamento dei micro segmenti di clienti**
- ✓ **Suggeriscono l'allocazione dell'offerta (capacità e prezzi) in modo dinamico con l'obiettivo di massimizzare i ricavi**

SISTEMI DI DISTRIBUZIONE **DEL TURISMO**



Revenue Management

In sintesi, le caratteristiche degli strumenti del Revenue management:

- ✓ **Gli analisti intervengono “manualmente” per modificare le previsioni “automatiche” in funzione di eventi speciali o di variazioni vs le previsioni (forecast adjustment)**
- ✓ **Consentono il controllo delle prenotazioni attraverso la definizione del livello ottimale di overbooking e “space allocation”**
- ✓ **Garantiscono l’ottimizzazione del venduto in funzione del “valore”**
- ✓ **Richiedono una grande capacità elaborativa**