

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



▶ Revenue Management

**Revenue Management**

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI 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)**

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI 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)*

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI 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

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI 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:

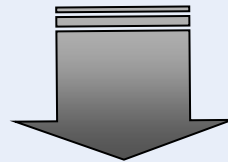
*Abbiamo generato profitti fino al momento in cui AA non ha introdotto il RM. Eravamo sempre la stessa impresa, ma siamo arrivati a perdere 50 Mio \$/mese, quello che abbiamo sbagliato è di aver trascurato il RM, che, secondo me, contribuisce in maniera determinante ai ricavi di una compagnia aerea,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

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



▶ Revenue Management: il campo di applicazione

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



**PERCHE'?**

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



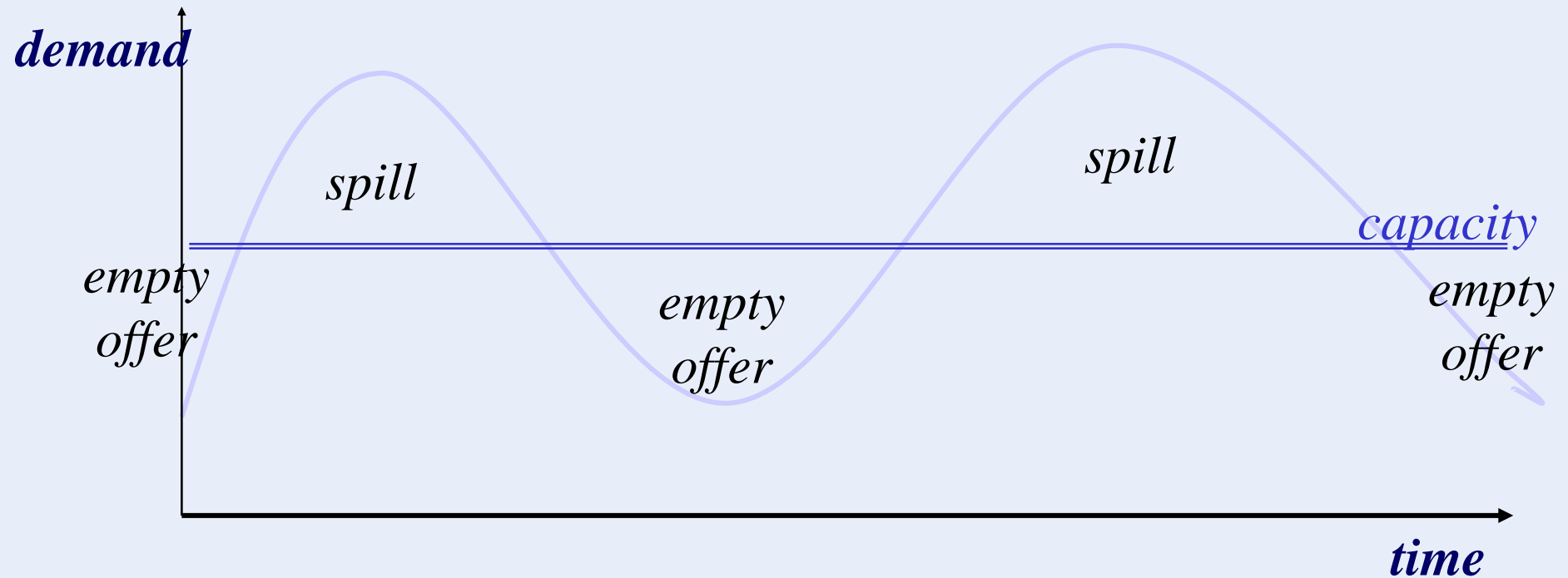
## Revenue Management

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

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



Revenue Management: Capacità Fissa e Domanda Variabile





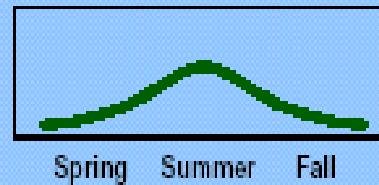
# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



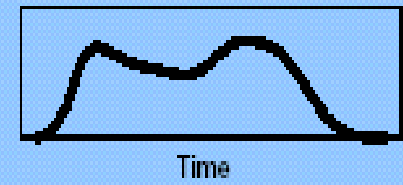
## Revenue Management

- ✓ 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

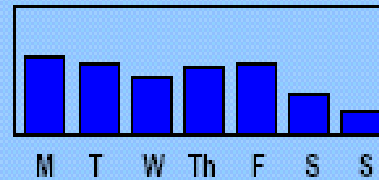
• Seasonality



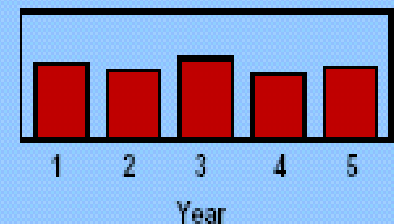
• Time of day



• Day of week



• Macroeconomic



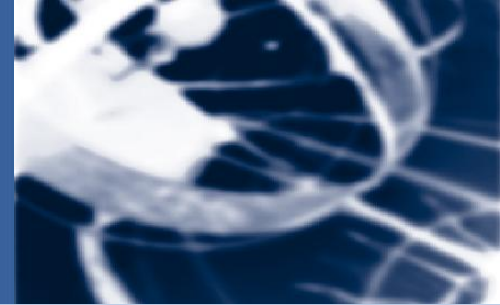
# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



## Revenue Management

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

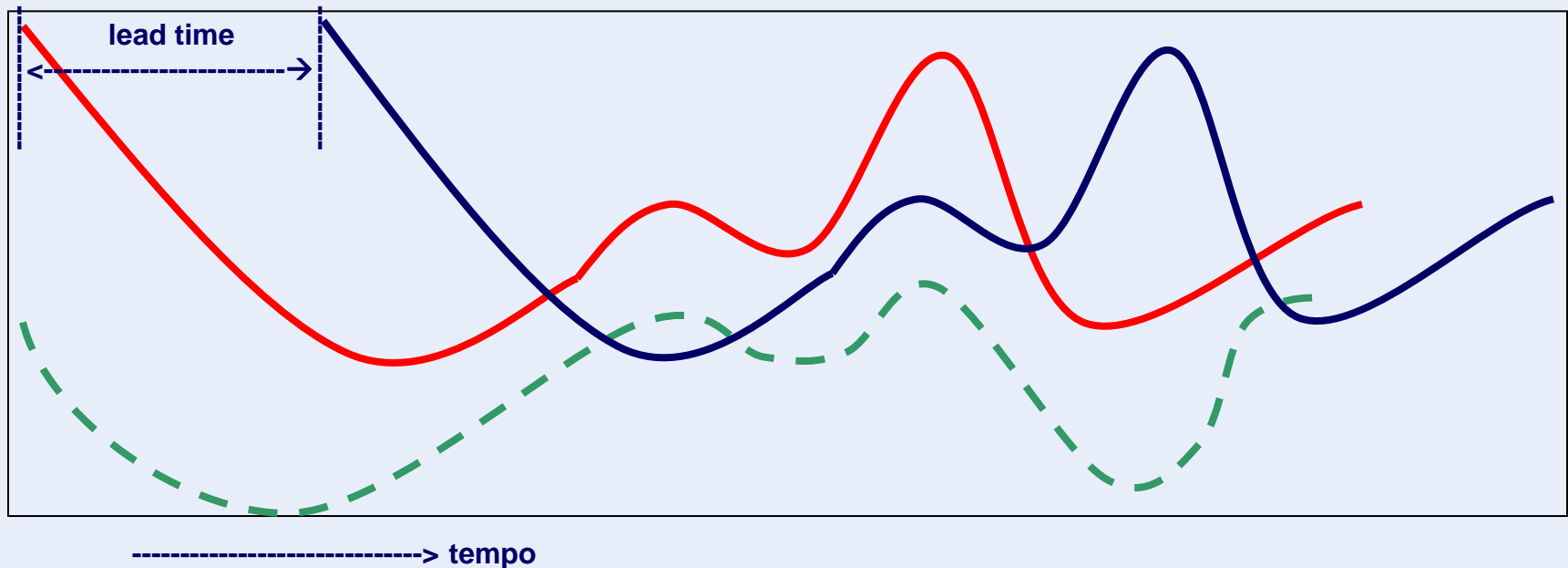
# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



## 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

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI 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**

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI 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"

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



## Revenue Management : in cosa consiste

- ✓ **Attinge informazioni dalla banca dati delle prenotazioni (micro segmentazione)**
- ✓ **Utilizza sofisticati algoritmi previsionali**
- ✓ **Prevede il comportamento dei micro segmenti di clienti**
- ✓ **Suggerisce l'allocazione dell'offerta (capacità e prezzi) in modo dinamico con l'obiettivo di massimizzare i ricavi**
- ✓ **Richiede una grande capacità elaborativa**

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI 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

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



## Renenue 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**



# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI 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,.....)**

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



## Renenue 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)

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



## Revenue Management

Obiettivo : massimizzare i Ricavi



Come?

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI 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)**

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI 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

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



## Revenue Management

### Obiettivo : massimizzare i Ricavi

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

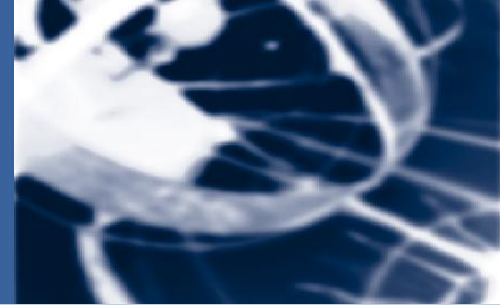
✓ Pricing

Orizzonte stagionale, le tariffe vengono fissate per la stagione

✓ Inventory management

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

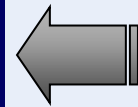
# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



Revenue Management: leva dei Volumi (Inventory Management)

Aumento dei volumi:

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



Aumentare il  
“LOAD FACTOR”

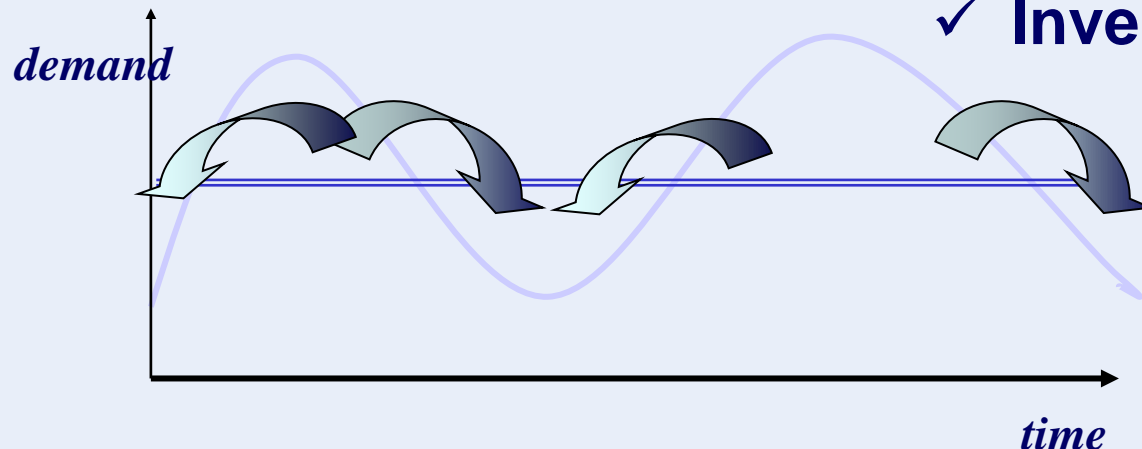
Attraverso azioni sul:

✓ Pricing

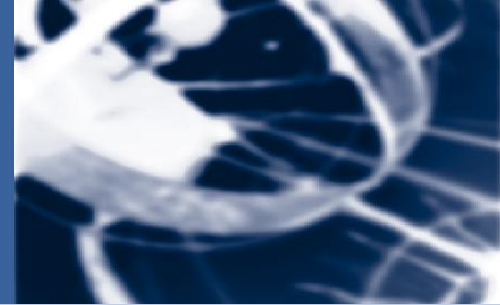
Riducendo le  
tariffe specifiche

✓ Inventory

Aumentando lo  
spazio offerto alle  
tariffe più basse



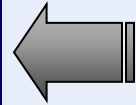
# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



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”

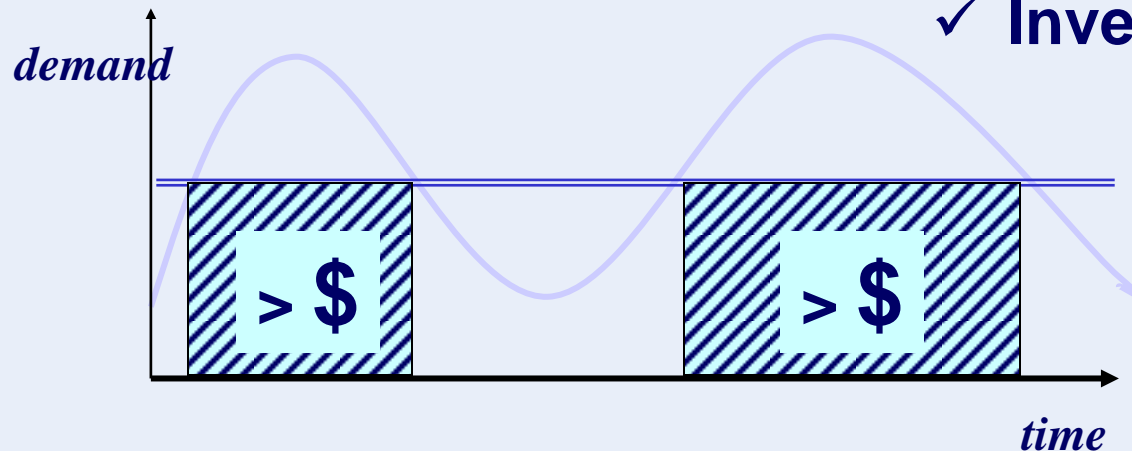
Attraverso azioni sul:

✓ Pricing

Aumentando le  
tariffe specifiche

✓ Inventory

Riducendo lo  
spazio offerto alle  
tariffe più basse





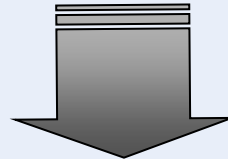
# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



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

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO

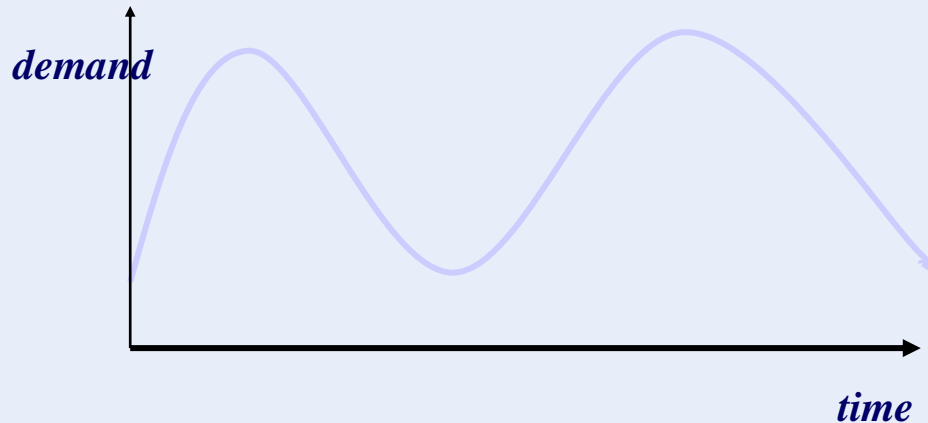


Revenue Management: analizzare la Domanda

**unconstrained demand:**

**difficile da conoscere per il singolo fornitore:**

Di questa curva di domanda totale:



# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI 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**

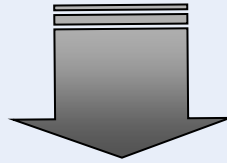
# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



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

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO

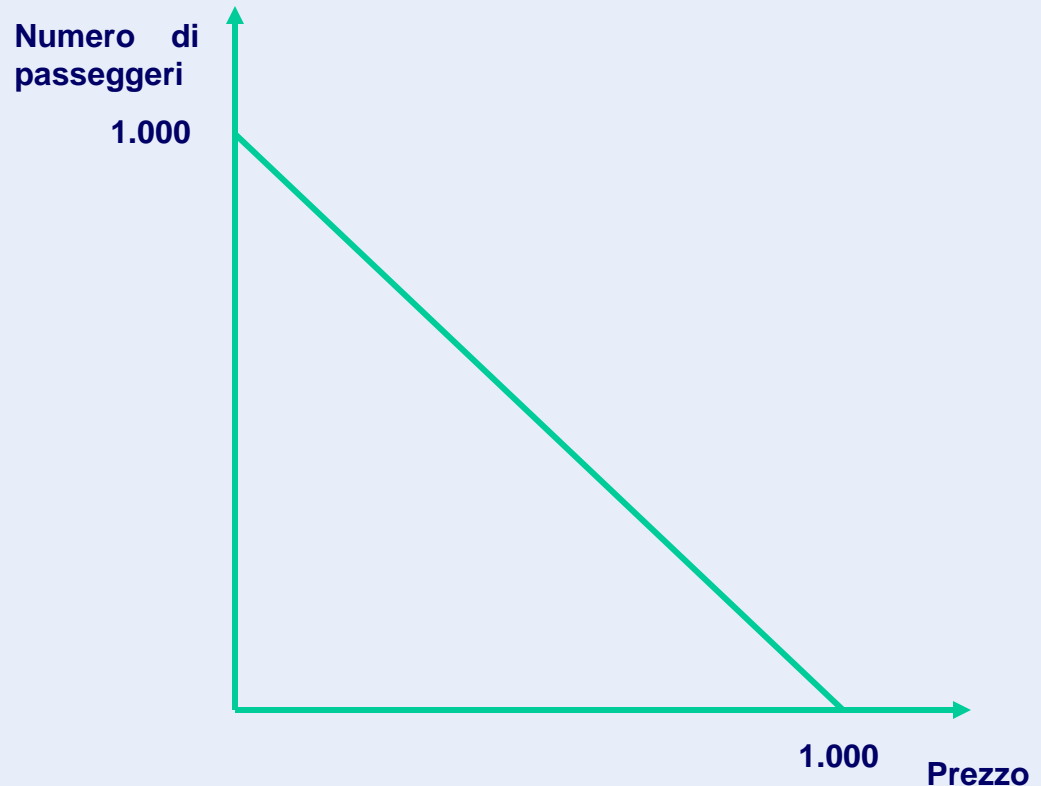


Revenue Management: analizzare la Domanda

## “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



# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



Revenue Management: analizzare la Domanda

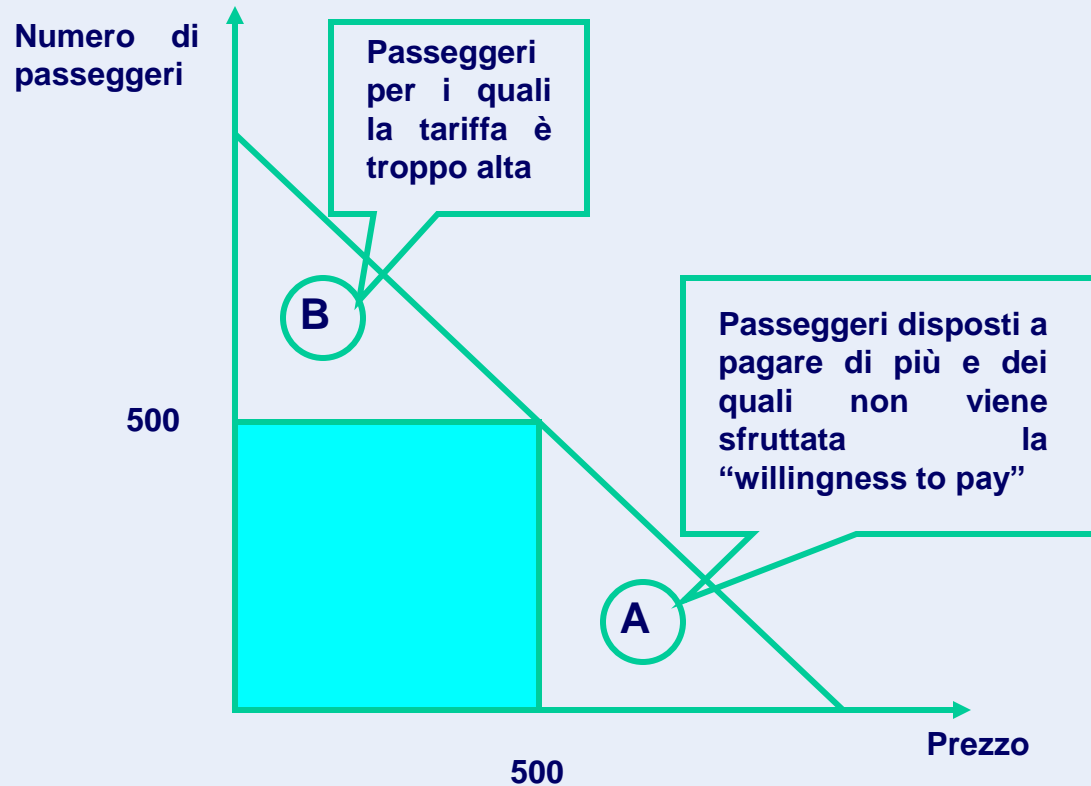
## “willingness to pay”

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



# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



Revenue Management: analizzare la Domanda

## “willingness to pay”

Un piccolo esempio:

Se invece offriamo due diverse tariffe:

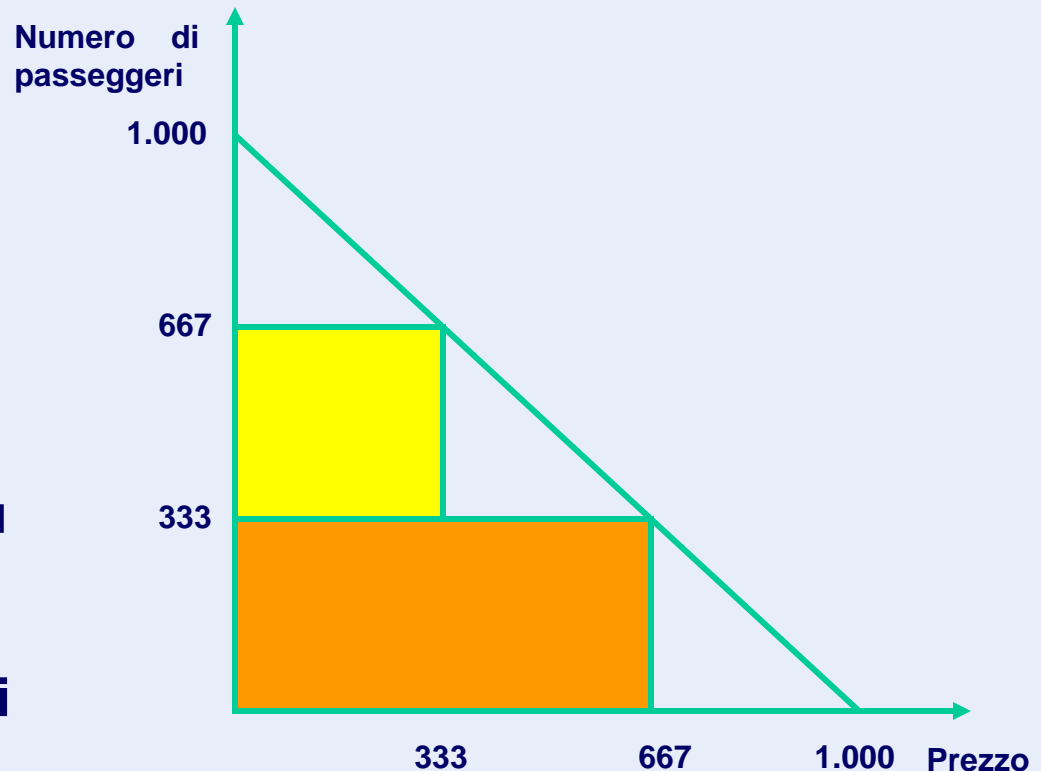
667 Eu e 333 Eu

Potremmo avere:

333 pax a 333 Eu

333 pax a 667 Eu

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



# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



Revenue Management: analizzare la Domanda

## “willingness to pay”

Un piccolo esempio:

Se invece offriamo tre diverse tariffe:

750 Eu, 500 Eu, 250 Eu

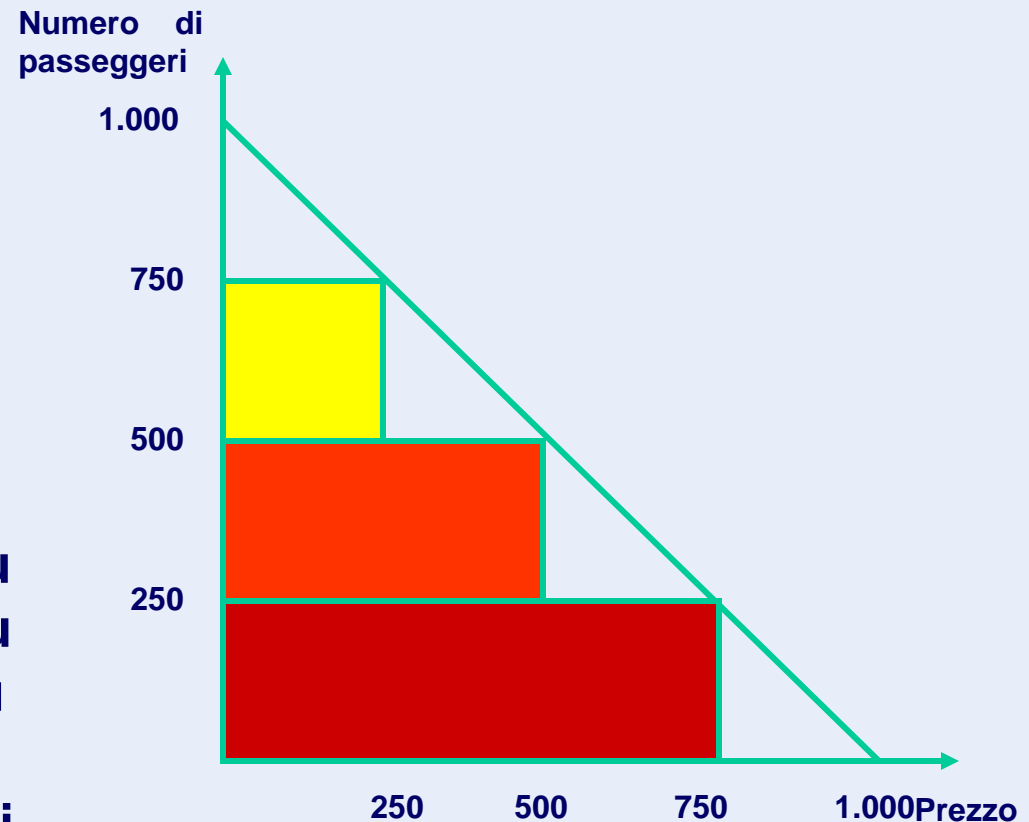
Potremmo avere:

250 pax a 750 Eu

250 pax a 500 Eu

250 pax a 250 Eu

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



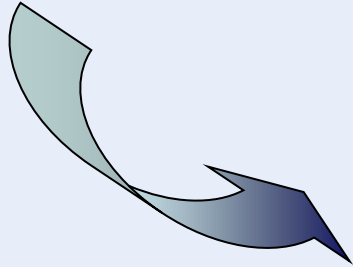


# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



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

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI 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**

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



## Revenue Management

### Le booking curve



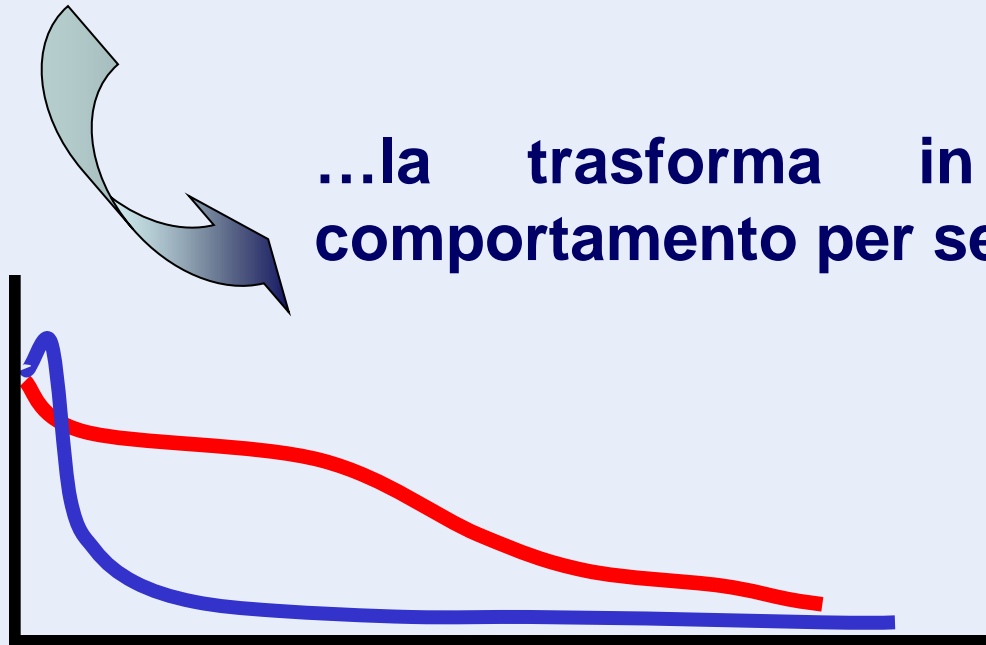
# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



## Revenue Management

Riassumendo, il Revenue Management...

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



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

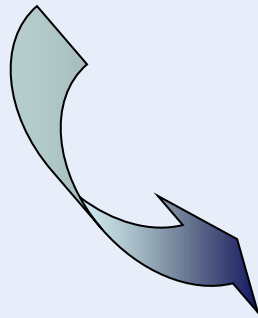
# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



## Revenue Management

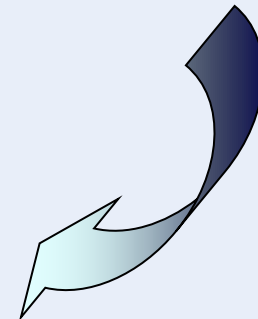
Riassumendo, il Revenue Management...

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.



# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



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

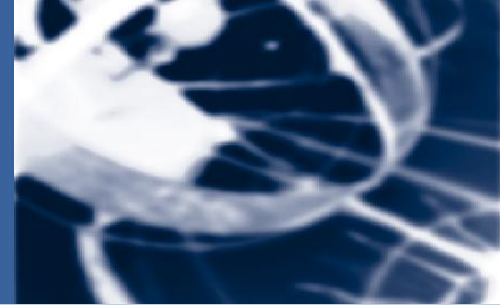
Sulla base dell'andamento storico delle prenotazioni per un certo prodotto/volo/data si elaborano:

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



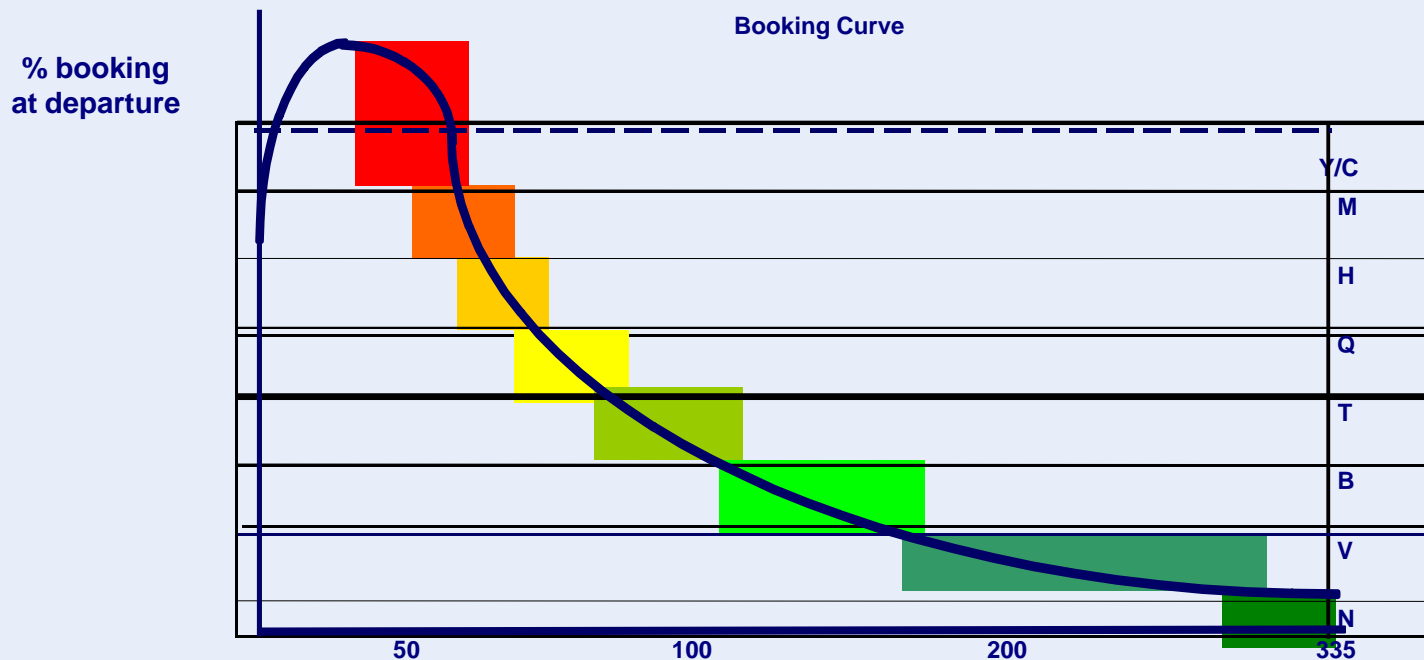
**Si può, così, ottimizzare l'allocazione dell'offerta per "prodotto tariffario"**

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI 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



# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



▶ Revenue Management nella catena del valore di una Compagnia Aerea

... e permette di definire:

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



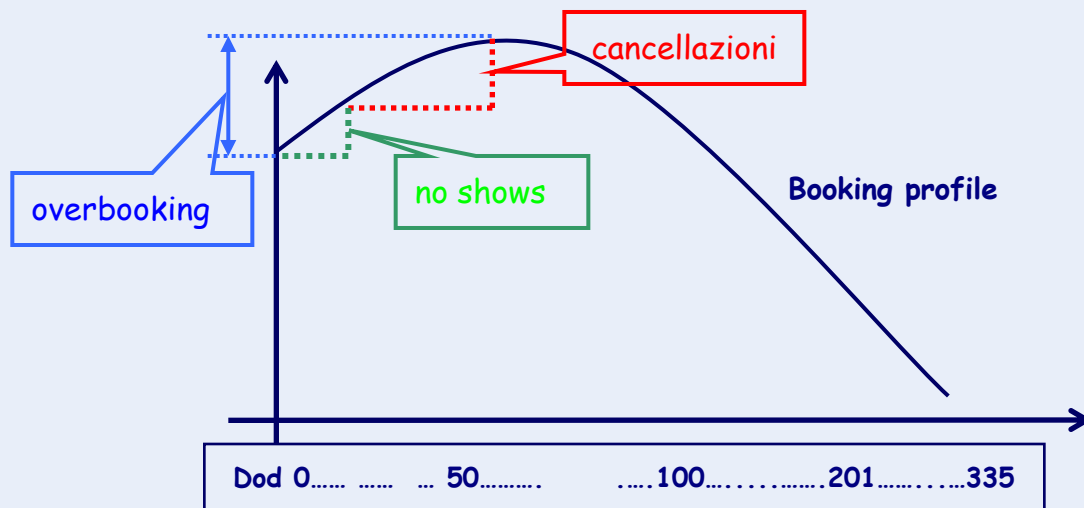
# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



## 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



# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI 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

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI 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
	<b>TOTALE = 120 posti</b>


# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI 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
	<b>TOTALE = 120 posti</b>	<b>280 posti</b>


# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI 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
	<b>TOTALE = 119 posti</b>	<b>276 posti</b>

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI 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;

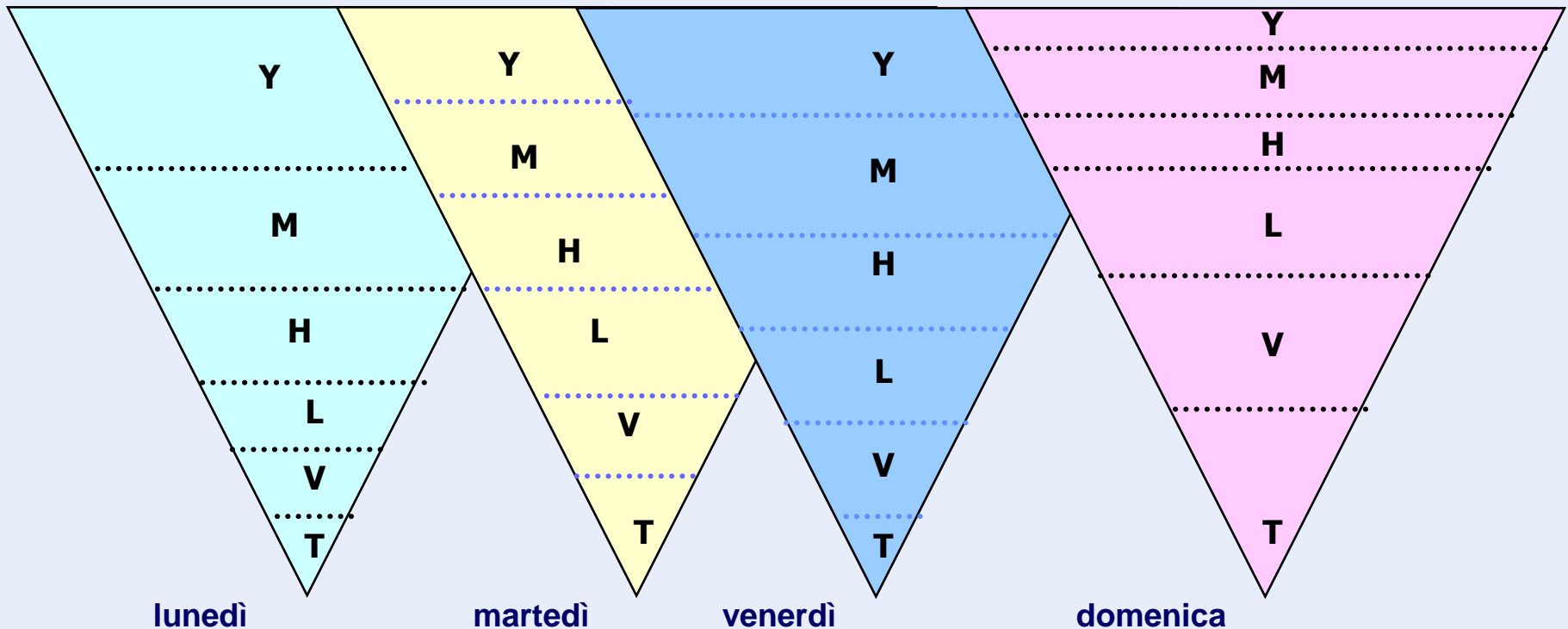
Uno stesso volo, infatti, può avere comportamenti della domanda nelle classi di prenotazione completamente diversi a seconda dell’orario di partenza, del giorno della settimana, della stagionalità, della presenza di eventi speciali, festività ecc.

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO

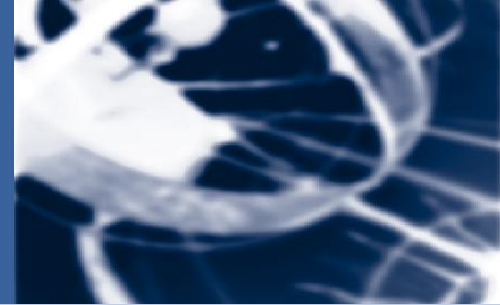


## Revenue Management nella catena del valore di una Compagnia Aerea

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



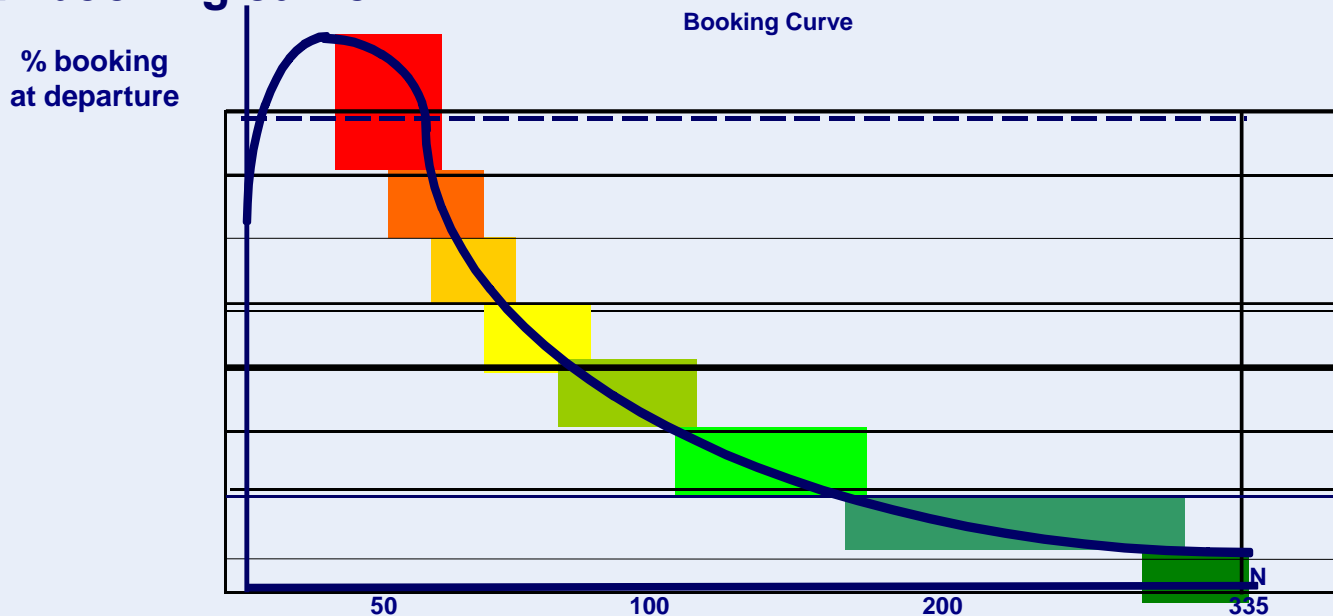
# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



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":





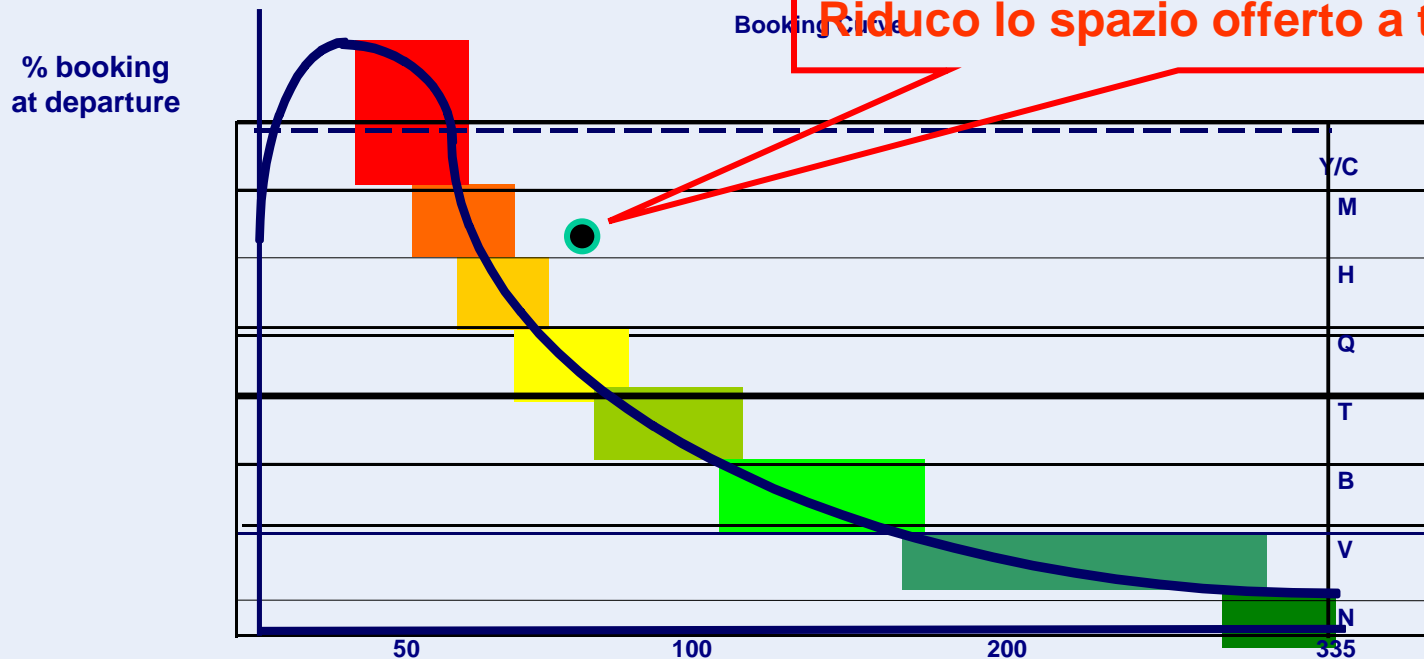
# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



## Revenue Management nella catena del valore di una Compagnia Aerea

### ✓ Situazione 1

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

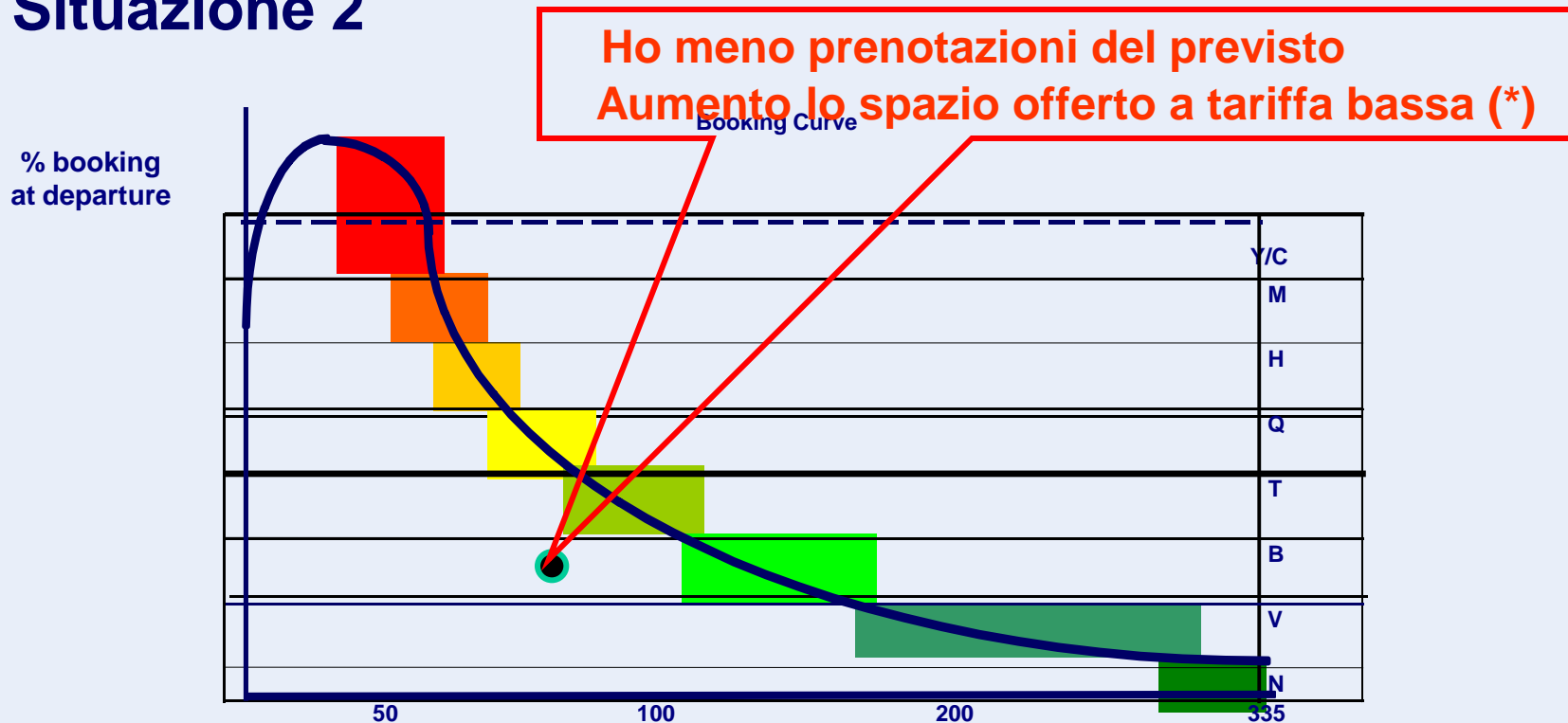


# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



## Revenue Management nella catena del valore di una Compagnia Aerea

### ✓ Situazione 2



(\*) Dopo aver verificato la situazione della concorrenza ed eventuali “nuove” situazioni

# LA DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI TURISMO



## Revenue Management

In sintesi, le caratteristiche degli strumenti del Revenue management:

- ✓ Sono strumenti di supporto decisionale
- ✓ Consentono il controllo delle prenotazioni attraverso la definizione del livello ottimale di overbooking e “space allocation”
- ✓ Vengono alimentati dai dati storici
- ✓ In funzione delle previsioni “raccomandano” agli analisti quanta capacità allocare per classe di offerta
- ✓ Gli analisti intervengono “manualmente” per modificare le previsioni “automatiche” in funzione di eventi speciali o di variazioni vs le previsioni (forecast adjustment)
- ✓ Garantiscono l’ottimizzazione del venduto in funzione del “valore”