



Revenue Management & Budgeting

Effetti collaterali (positivi!)

Un Revenue Management professionale si basa su una sistematica e accurata attività di previsione delle vendite

Il Revenue Management, quando praticato professionalmente e in maniera non dilettantistica, è in grado di generare effetti laterali positivi sul business dell'albergo contribuendo ad affinare la gestione ben oltre l'area del booking e vendite

Paolo Desinano (ricercatore CST)

Di tanto in tanto i direttori d'albergo che incontro (e talvolta anche qualche responsabile amministrativo) si lasciano sfuggire qualche confidenza circa l'impostazione e la redazione del budget annuale degli hotel che gestiscono.

Ammettono, a denti stretti, che il budget per l'anno a venire viene redatto dapprima incrementando di una qualche percentuale le varie voci di costo e ricavo coinvolte

e poi apportando qualche aggiustamento ai valori ottenuti. Alcuni di essi aggiungono che raramente il budget "salta fuori" in corso di esercizio: di norma viene riesumato solo in fase di consuntivo. Poi, quasi cambiando discorso, mi dicono che applicano una qualche forma di Revenue Management (RM) ma raramente li ho sentiti mettere in relazione le due fondamentali attività di business. Insomma Budgeting e Revenue Management sembrano vivere in due mondi a parte: diversi i reparti aziendali in cui vengono gestiti, diversi i

responsabili e la loro forma mentis, diversi gli strumenti. Questa reciproca irriducibile diversità è causa di inefficienza, cioè specializzazione del lavoro, o è una clamorosa occasione mancata per l'efficacia del business? Io penso che sia vera la seconda ipotesi. Vediamo perché.

IL RUOLO DELLE PREVISIONI NEL RM

Effettivamente ci sono pratiche di sedicenti revenue manager, basate su intuizioni estemporanee e trucchi del mestiere (ma-

gari anche remunerative nel breve periodo), che ignorano completamente l'attività previsionale. Come noto un RM professionale è basato su una sistematica e accurata attività di previsione delle vendite. Tali previsioni, peraltro, non devono essere aggregate (cioè non interessa il loro volume complessivo, cioè il numero di camere che verranno vendute per una determinata data futura) bensì disaggregate (cioè quello che interessa, per ogni data futura, è il numero di camere che si prevede di vendere a ciascuna delle diverse tariffe). Ovviamente le tariffe sono riferite ai segmenti di mercato per cui, nel RM, si dice che le previsioni sono significative solo se articolate "per segmenti". Infatti le previsioni sono la base per formulare il piano vendite ottimale al quale ci si atterra in sede di booking e vendite. Quindi da numeri camere e rispettive tariffe possiamo prevedere i ricavi futuri. Ma "futuri" fino a quando?

Ricordiamo che se applichiamo un autentico RM "non si vende se non si prevede". Considerando che un IDS (Internet Distribution System), di norma, consente di vendere camere con quasi un anno di anticipo rispetto alla data di check in, ecco dunque che l'orizzonte previsionale del RM coincide praticamente con il tipico ciclo di budgeting. Che vantaggio possiamo trarre da questa osservazione?

L'EFFETTO COLLATERALE DEL RM SUL BUDGETING

Disporre di una previsione di vendita, dettagliata e circostanziata, su un orizzonte temporale di un anno significa definire gran parte (se non la totalità!) dei ricavi dell'albergo. Ecco che quindi la previsione del RM, pensata e realizzata ai fini della massimizzazione dei ricavi, genera, come effetto collaterale, i numeri della voce "ricavi" corrispondenti a quelli del budget (almeno per i ricavi alloggio). Insomma non esistono due "ricavi alloggio": quelli determinati dal RM e quelli ipotizzati in sede di budget. Si sta parlando degli stessi ricavi e l'albergo non può riferire numeri diversi per la medesima quantità. Saremmo in una gestione schizoide dove i piani (il budget) non hanno conseguenze pratiche sulle operazioni (le vendite guidate dal RM) che pretendono di guidare.

LE CONSEGUENZE POSITIVE

Questa convergenza tra RM e budgeting, effetto collaterale del primo sul secondo, suggerisce al management di gestire in maniera integrata, almeno per alcuni aspetti, aree di management talvolta (spesso?) gestite in modo separato: quella di amministrazione e controllo e quella di booking e vendite. Una gestione univoca ed unificata delle misure dei ricavi non può che miglio-



rare la tempestività del controllo di budget per l'amministrazione e, al contempo, ridefinire dinamicamente gli obiettivi di fatturato per il RM. In definitiva maggiore integrazione migliore gestione!

La convergenza tra RM e budgeting suggerisce al management di gestire in maniera integrata, almeno per alcuni aspetti, aree talvolta gestite in modo separato



Per approfondire l'argomento, potete consultare il sito www.hotelinfolab.it, nato per fornire un contributo consapevole, rigoroso e specialistico alla ricerca e sviluppo della tecnologia informatica nel business dell'ospitalità. HotelInfoLab è promosso congiuntamente da Sestante, Proxima Service e Centro Studi sul Turismo di Assisi, tutti leader nei rispettivi settori e che operano, da lungo tempo, esclusivamente nell'ambito del business turistico. www.hotelinfolab.it