

MAINSTAGE

**Costi e Ricavi,
Marketing e Revenue:
L'obiettivo della Sustainable Distribution**

INDICE

- **CAPITOLO 1**
La Sustainable Distribution
- **CAPITOLO 2**
Il Dual Revenue Management
- **CAPITOLO 3**
La nuova figura del Revenue Manager
- **CAPITOLO 4**
Il Dual Revenue Management: dalla teoria alla pratica
- **CAPITOLO 5**
L'evoluzione dei sistemi tecnologici a supporto del Dual Revenue Management
- **CAPITOLO 6**
Intelligenza Artificiale in ambito Marketing

CAPITOLO 1

La Sustainable Distribution

Revenue Management

*“Il Revenue management consiste nel vendere la **giusta camera**, al **giusto cliente**, nel **giusto momento** e al **giusto prezzo**, così da massimizzare i ricavi dell’hotel”*

Robert Cross, 1996



*“Il Revenue management consiste nel vendere la **giusta camera**, al **giusto cliente**, nel **giusto momento**, al **giusto prezzo**, e attraverso il **GIUSTO CANALE**, così da massimizzare i **RICAVI NETTI** dell’hotel”*

Sustainable Distribution

Che cos'è?

E' un **approccio strategico** nella gestione dei canali di vendita, che ha come obiettivo la ricerca del **giusto mix di canali diretti e indiretti**, finalizzato a massimizzare i **ricavi al netto delle commissioni** nel **lungo termine**.

Che cosa fa?

Punta a mettere in campo le **migliori strategie possibili** di Revenue Management e Marketing che permettano a ciascun canale di **performare al meglio** e secondo le rispettive **potenzialità** e **peculiarità**.

Disintermediazione vs Sustainable Distribution

DISINTERMEDIAZIONE

Approccio semplicistico:
OTA = male assoluto

Rischio:
Penalizzare la performance
complessiva dell'hotel



SUSTAINABLE DISTRIBUTION

Prende le distanze dalla guerra
ideologica tra diretto e
indiretto

Migliori strategie possibili per
ciascun canale

Gli obiettivi della Sustainable Distribution

1.

OTTIMIZZARE
L'EFFICIENZA DI
OGNI CANALE

2.

PROMUOVERE IL
GIUSTO
EQUILIBRIO TRA
CANALI

3.

GARANTIRE UNA
DISTRIBUZIONE
OTTIMALE NEL
LUNGO TERMINE

Effetti della Sustainable Distribution

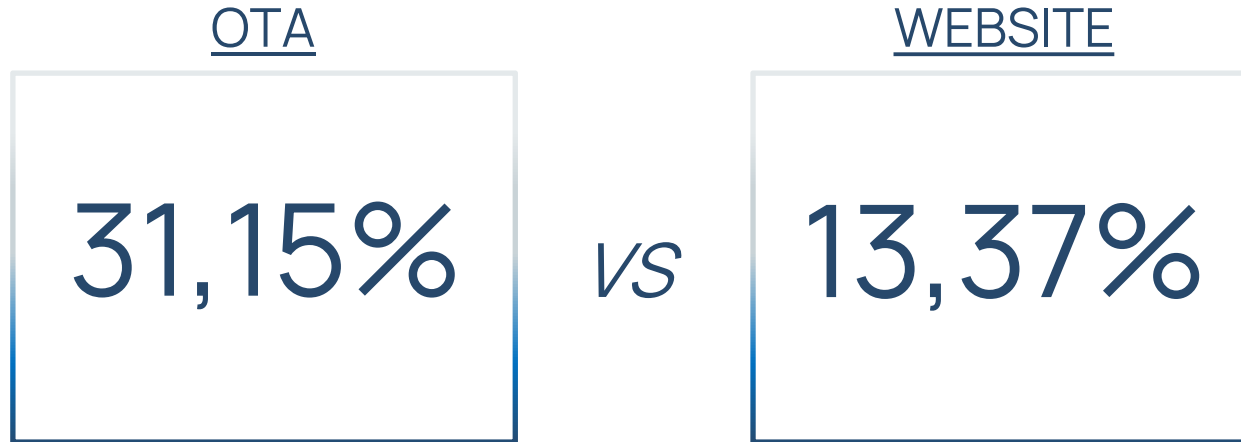
- **BREVE termine** → netta riduzione del costo delle commissioni
- **LUNGO termine** → creazione e consolidamento di un rapporto diretto hotel/cliente

Alcuni esempi di benefici a lungo termine:

- 1) Riduzione del tasso di cancellazione
- 2) Aumento dell'ADR
- 3) Fidelizzazione del cliente
- 4) Cambiamento delle abitudini di prenotazione del cliente

Benefici a lungo termine 1/4

Riduzione del tasso di cancellazione



Dati a consuntivo 2023 di un panel di circa 1.000 strutture in Italia

Benefici a lungo termine 1/4

Riduzione del tasso di cancellazione

OTA

35,48%

VS

WEBSITE

13,95%

Dati a consuntivo 2023 di un panel di circa 20 strutture in Calabria

Benefici a lungo termine 2/4

Aumento dell'Average Daily Rate (ADR)

OTA

229€

VS

WEBSITE

297€

+29%

Dati a consuntivo 2023 di un panel di circa 1.000 strutture in Italia

Benefici a lungo termine 2/4

Aumento dell'Average Daily Rate (ADR)

OTA

223€

VS

WEBSITE

331€

+48%

Dati a consuntivo 2023 di un panel di circa 20 strutture in Calabria

Benefici a lungo termine 3/4

Fidelizzazione del cliente

- ✓ Trasferire il **valore aggiunto** della prenotazione diretta

- ✓ Percezione di un maggiore **rapporto qualità/prezzo**

- ✓ Hotel responsabile della **comunicazione diretta** con il cliente



Gentile [REDACTED],
ci auguriamo che abbia passato un piacevole soggiorno qui con noi a Masseria Li Reni.

Sperando di poterti accogliere nuovamente nella nostra meravigliosa Masseria, ti inviamo un codice speciale grazie al quale potrai usufruire di uno **sconto del 5%** applicabile su tutte le tariffe ed offerte della struttura.

CODICE SPECIALE: WELCOMEBACK2024

* Valido per soggiorni fino al 31 Ottobre 2024.

* Solo per prenotazioni effettuate tramite sito www.masserialireni.com

La tua opinione è molto importante per noi ed ogni commento è davvero prezioso per la nostra crescita. Ti ringraziamo quindi anticipatamente se vorrai dedicarci qualche minuto per lasciare una recensione positiva su [Google](#) o [TripAdvisor](#).
Se invece hai suggerimenti, consigli o proposte per aiutarci a migliorare, ti invitiamo a scriverci a direzione@masserialireni.com.

Grazie per averci scelto e a presto!

Il team Masseria Li Reni

Benefici a lungo termine 4/4

Cambiamento delle abitudini di prenotazione

- ✓ **Convenienza** dell'acquisto diretto
-
- ✓ Modifica del proprio comportamento nel **lungo periodo**
-
- ✓ Consultazione del **sito diretto** prima di finalizzare l'acquisto

Vantaggi della prenotazione diretta:

- 🍹 Drink di benvenuto nel nostro bar
- ☆ Miglior tariffa web
- ↑ Upgrade della camera in base alla disponibilità
- 🚰 Bottiglia d'acqua in camera
- 🍽️ Set di cortesia per la piscina



PRENOTAZIONI

1 SELEZIONA DATE

2 SELEZIONA CAMERA E TARIFFA

PACCHETTI E OFFERTE

3 DATI PERSONALI

4 CONFERMA PRENOTAZIONE

Italiano

TORNA AL SITO

Camera Classic

20-22mq., Patio, Vista Giardino, 1 Letto Matrimoniale

Lido sabbioso convenzionato 'Specchio di Venere' incluso, su prenotazione

A partire da **108.00** €

Camera Superior - Vista mare laterale

21-24mq., Patio, Vista Mare

Lido sabbioso convenzionato 'Specchio di Venere' incluso, su prenotazione

A partire da **126.00 EUR**

Hai cercato

Infinity Resort Tropee

Arrivo: Mer 12 giu 2024

Partenza: Gio 13 giu 2024

Camere: 1 Camera per 2 adulti

MODIFICA

SOLO SUL NOSTRO SITO: Prenota almeno 5 notti e risparmia fino al 10%!

Finestra sui portali ✕

Prezzo minimo sui portali	143.30 EUR
Sito dell'hotel	108.00 EUR

Perché prenotare sul sito ufficiale dell'hotel?

- Garanzia del miglior prezzo e ulteriore sconto per soggiorni maggiori di 3 notti
- Uso della piscina e spiaggia con lettini ombrelloni e telo mare
- Parcheggio incluso

Indiretto vs Diretto

INDIRETTO

Complessità delle OTA:

- Nuovi players
- Mercato più dinamico
- Mercato più competitivo

VS

DIRETTO

Processo di intermediazione:

- Difficile da prevedere
- Difficile da monitorare
- Difficile da gestire

Approccio ONE-SIZE-FITS-ALL

«ONE-SIZE-FITS-ALL»



ERRORE

Applicare al canale diretto la stessa strategia distributiva costruita su misura per le OTA

MARKETPLACE
DIFFERENTI



COMPORTAMENTI
DIFFERENTI

OTA vs Sito Web

OTA

Shopping Mall

- Ampia offerta di brand
- Vasto panorama di scelte possibili
- Minor tempo di valutazione
- Metriche più «generaliste»



SITO WEB

High-end boutique

- Brand unico
- Maggiore focus sulle opzioni disponibili
- Maggior tempo di valutazione
- Analisi più dettagliata e spesa maggiore

CAPITOLO 2

II Dual Revenue Management

II Dual Revenue Management

L'Obiettivo:

**SUSTAINABLE
DISTRIBUTION**



Il Mezzo:

**DUAL REVENUE
MANAGEMENT**

Dual Revenue Management

In che cosa consiste?

Consiste in una **strategia** applicata al **Canale Diretto**, che tiene in considerazione le sue caratteristiche distintive e peculiari, mettendolo in condizione di **esprimere a pieno il suo potenziale**.

Elementi fondanti

Gli elementi fondanti e applicativi del Dual Revenue Management sono:

- ✓ Differenziazione dei **marketplace**
- ✓ Differenziazione della **struttura di pricing**
- ✓ **Offerte e promozioni** mirate
- ✓ Differenziazione delle **condizioni di prenotazione**
- ✓ Vendita in **esclusiva Sito**
- ✓ Strategie di **fidelizzazione**
- ✓ Personalizzazione dell'**esperienza di prenotazione**
- ✓ **Spread tariffario**

CAPITOLO 3

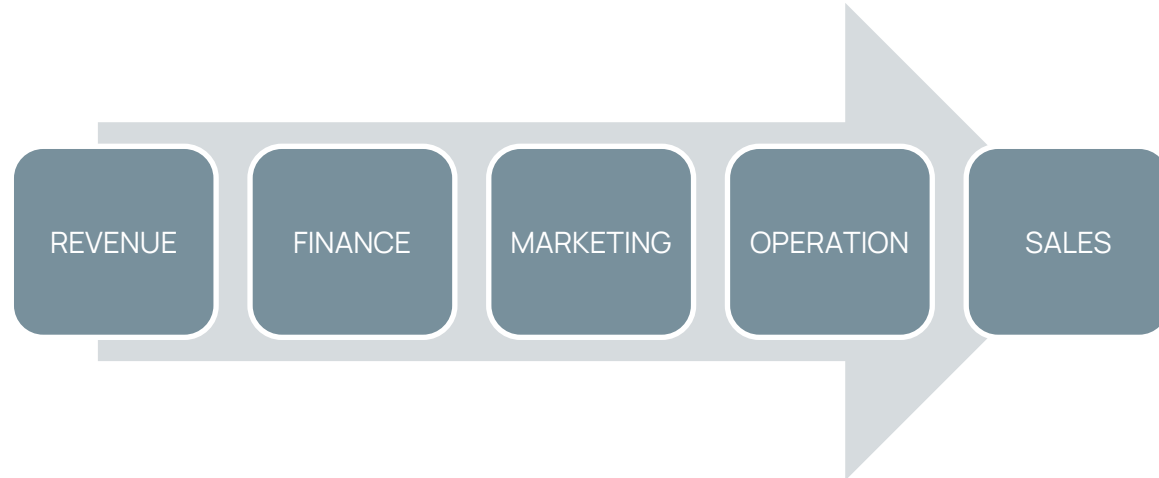
La nuova figura del Revenue Manager

Un obiettivo comune

Per i benefici che apporta al «sistema hotel», la Sustainable Distribution deve diventare necessariamente **obiettivo comune** di tutti i Dipartimenti.

Dipartimenti che, però, lavorano:

- Per **obiettivi disallineati**
- Con **strumenti differenti**



La nuova figura del Revenue Manager

FIGURA GUIDA

REVENUE MANAGER

- ✓ Accesso privilegiato ai dati
- ✓ Capacità di monitorare questi dati
- ✓ Capacità di orientare le azioni dei vari dipartimenti

Il Revenue Manager e la Sustainable Distribution

Le **funzioni** assunte dal Revenue Manager rispetto alla **Sustainable Distribution** sono:

- E' responsabile del conseguimento dei **risultati** e delle **performance** del canale diretto
- Contribuisce a definire i **budget** di ogni canale
- E' l'artefice della strategia di **Dual Revenue Management**
- Monitora i **nuovi KPI** legati alla Sustainable Distribution

KPI della Sustainable Distribution 1/2

I nuovi KPI
della Sustainable Distribution:

✓ **Net Revenue & Net RevPAR**

Revenue/RevPAR al netto del costo commissioni

✓ **Website Revenue Index**

Rapporto tra ricavi sito e ricavi OTA

✓ **Direct Channel Demand**

Pressione della domanda sul sito

✓ **Direct Channel Conversion**

Tasso di conversione del sito rispetto alla domanda rilevata

KPI della Sustainable Distribution 2/2

I nuovi KPI
della Sustainable Distribution:

✓ **Web Share**

Incidenza della produzione del sito rispetto alla totalità dei canali distributivi

✓ **Direct Sales Mix Index**

Incidenza delle prenotazioni da SEA e da SEO sulla totalità della produzione del sito in termini di ricavi

✓ **Web Real Estate Index**

Capacità di presidio del sito all'interno dei motori di ricerca, attraverso l'azione combinata di SEO, SEA e Metasearch

✓ **Dynamic Advertising Budget**

Percentuale del fatturato del sito destinata al budget dinamico pubblicitario

CAPITOLO 4

Dual Revenue Management: dalla teoria alla pratica

Spread Tariffario

Che cos'è?

E' una delle **tecniche di Dual Revenue Management** associate alla **gestione del pricing** da utilizzare unitamente al dynamic pricing primario dell'hotel.

Cosa definisce?

I rapporti di **pricing duale** tra Sito e OTA, facendolo però in modalità dinamica e, soprattutto, su una base **data-driven**

Spread Tariffario

Tutte le prenotazioni hanno un costo di acquisizione!



Al netto del costo di acquisizione, l'idea che sta alla base dello spread tariffario è quella di **scoraggiare** le prenotazioni intermedie

SPILLAGE:

- Ho venduto troppo velocemente le camere, probabilmente a tariffe basse
- Spread tariffario più aggressivo

SPOILAGE:

- Arrivo sotto data con molta disponibilità residua
- Spread tariffario ridotto al minimo

Effetti a breve termine

Nel breve termine, l'**effetto immediato** dello Spread tariffario, comune ad altre azioni di mera disintermediazione, è il:

RISPARMIO DI COMMISSIONE

Tuttavia:

Ciò che differenzia lo Spread Tariffario (ed il Dual Revenue Management in generale) dalle tecniche di mera disintermediazione è l'**approccio strategico** che mira al raggiungimento ed al consolidamento di obiettivi di **lungo periodo**

Effetti a lungo termine

Gli effetti nel **lungo periodo** corrispondono esattamente agli obiettivi della Sustainable Distribution:

- 1) Riduzione del tasso di cancellazione
- 2) Aumento dell'ADR
- 3) Fidelizzazione del cliente
- 4) Cambiamento delle abitudini di prenotazione del cliente

CAPITOLO 5

L'evoluzione dei sistemi tecnologici a supporto del Dual Revenue Management

Efficacia del Dual Revenue Management

L'implementazione di un sistema efficace di **Dual Revenue Management** richiede 2 cose:

1. Una **comprensione** approfondita delle **dinamiche distributive** e quindi l'adozione di una **strategia** complessiva che miri ad ottenere la **Sustainable Distribution** → e questo passa per un **revenue manager competente** e un **sistema hotel maturo**
2. Il supporto di **sistemi** e **tecnologie** che rendano applicabili le tecniche di Dual Revenue Management , e in particolare lo **Spread Tariffario** → infatti senza dei validi strumenti a supporto, anche la miglior strategia rischia di perdere

RMS & Dual Revenue Management

RMS Classico

Unico livello di dinamicità del Pricing:

- 1. Primario*



RMS & Dual Revenue Management

Due livelli di dinamicità del Pricing:

- 1. Primario*
- 2. Spread Tariffario*

RMS & Dual Revenue Management

RMS Classico

*Vendere la **camera giusta**, al **cliente giusto**, al **momento giusto** e al **prezzo giusto** al fine di massimizzare i ricavi dell'hotel*



RMS & Dual Revenue Management

*Vendere la **camera giusta**, al **cliente giusto**, al **momento giusto**, al **prezzo giusto** e attraverso il canale giusto al fine di massimizzare i ricavi dell'hotel, al **netto delle commissioni**, nel **lungo periodo***

AI applicata al Dual Revenue Management

E l'Intelligenza Artificiale?

Le principali OTA utilizzano da tempo l'Intelligenza Artificiale per ridefinire il proprio posizionamento:

COMMISSION CUTTING

Attraverso algoritmi di AI le OTA intervengono sul pricing:

- ✓ **In maniera automatizzata**
- ✓ **Considerando l'andamento di KPI propri delle dinamiche distributive**

- Competitività del proprio pricing
- Performance in termini di ricavi
- Tasso di conversione
- Pressione giornaliera della domanda

mer 12 giu — ven 14 giu
2 adulti · 1 bambino · 1 camera
Modifica ricerca

Tutte le opzioni disponibili

Tipologia camera	Numero di ospiti	Prezzo per 2 notti	Le tue opzioni	Scegli le unità
Camera Matrimoniale Prestige Ideale per 2 adulti e 1 bambino Restano solo 2 camere sul nostro sito 1 letto matrimoniale Culla disponibile su richiesta 26 m ² Balcone Vista mare Aria condizionata Patio Bagno in camera TV a schermo piatto Minibar WiFi gratis ✓ Prodotti da bagno in omaggio ✓ Cassaforte ✓ Bidet ✓ WC ✓ Vasca o doccia ✓ Asciugamani ✓ Presa elettrica vicino al letto ✓ Pavimento in marmo o in piastrelle ✓ Scrivania ✓ TV ✓ Telefono ✓ Riscaldamento ✓ Asciugacapelli ✓ Bollitore elettrico ✓ Arredamento da esterno ✓ Sveglia telefonica ✓ Armadio o guardaroba ✓ Carta igienica	2 adulti + 1 bambino	€ 617 € 458 Include tasse e costi -26%	✓ Eccellente colazione inclusa ✓ Cancellazione gratuita prima del giorno 7 giugno 2024 • Non paghi niente prima del 4 giugno 2024 Soggiorno gratis per il tuo bambino	0
	2 adulti	€ 557 € 413 Include tasse e costi -26% Guadagna € 29 di Credito	✓ Eccellente colazione inclusa ✓ Flessibilità per cambio data in caso di imprevisti • Non rimborsabile • Paga in anticipo	0

€ 308,62 × 2 notti	€ 617,24
Sconto	- € 120,89
Il prezzo che vedi è scontato perché la struttura ha creato un'offerta.	
Booking.com paga	- € 38,68
Il prezzo che vedi è scontato perché Booking.com ne paga una parte.	
Totale	€ 457,67

€ 278,26 × 2 notti	€ 556,52
Sconto	- € 108,74
Il prezzo che vedi è scontato perché la struttura ha creato un'offerta.	
Booking.com paga	- € 34,80
Il prezzo che vedi è scontato perché Booking.com ne paga una parte.	
Totale	€ 412,98

AI applicata al Dual Revenue Management

RMS & Dual Revenue Management

Due livelli di dinamicità del Pricing:

1. *Primario*
2. *Spread Tariffario*



Gestibili:

- **Dal Revenue Manager**
Basandosi sulle proprie valutazioni
- **Dall'Intelligenza Artificiale**
In maniera automatizzata ed attraverso un processo decisionale data-driven

CAPITOLO 6

Intelligenza Artificiale in ambito Marketing

Revenue & Marketing

DA:

REVENUE
MANAGEMENT
VS
MARKETING



A:

MARKETING
AL SERVIZIO DEL
REVENUE
MANAGEMENT

Revenue & Marketing

Attribuire alle attività di Marketing le peculiarità proprie del Revenue Management:

1. **Approccio data-driven**
2. **Dinamismo** (del budget di advertising)



Attività di marketing adeguate a:

1. La **strategia di Revenue Management**, definita dal Revenue Manager
2. I **risultati attesi** in termini di conversione sia sui canali diretti che indiretti

Scenario

In un mondo digitale governato dalla pubblicità, le **strategie di marketing a pagamento** sono uno strumento essenziale per lo sviluppo del canale di vendita diretta.

DESKTOP

60%

MOBILE

100%

Fino al

50%

La scelta del budget

La vera sfida è:



LA SCELTA DEL BUDGET

- *Devo basarmi sui risultati dello scorso anno per definire il mio budget da investire?*
- *Con che frequenza posso o devo aggiustare il mio investimento? Ogni mese? Ogni settimana? Ogni giorno?*
- *Sono davvero sicuro che riuscirò sempre ad essere presente nei momenti più importanti?*

La scelta del budget

Ma soprattutto:

- *Ho applicato almeno una volta un budget giornaliero o mensile alle commissioni che pago alle OTA? E soprattutto, una volta che ho raggiunto quel budget, ho chiuso i rubinetti alle OTA?*

NO.

**E ALLORA, PERCHÉ DOVRESTI PENSARE DI STABILIRE UN LIMITE
AL TUO CANALE DIRETTO?**

Google e le campagne ad alto rendimento

Budget
VARIABLE

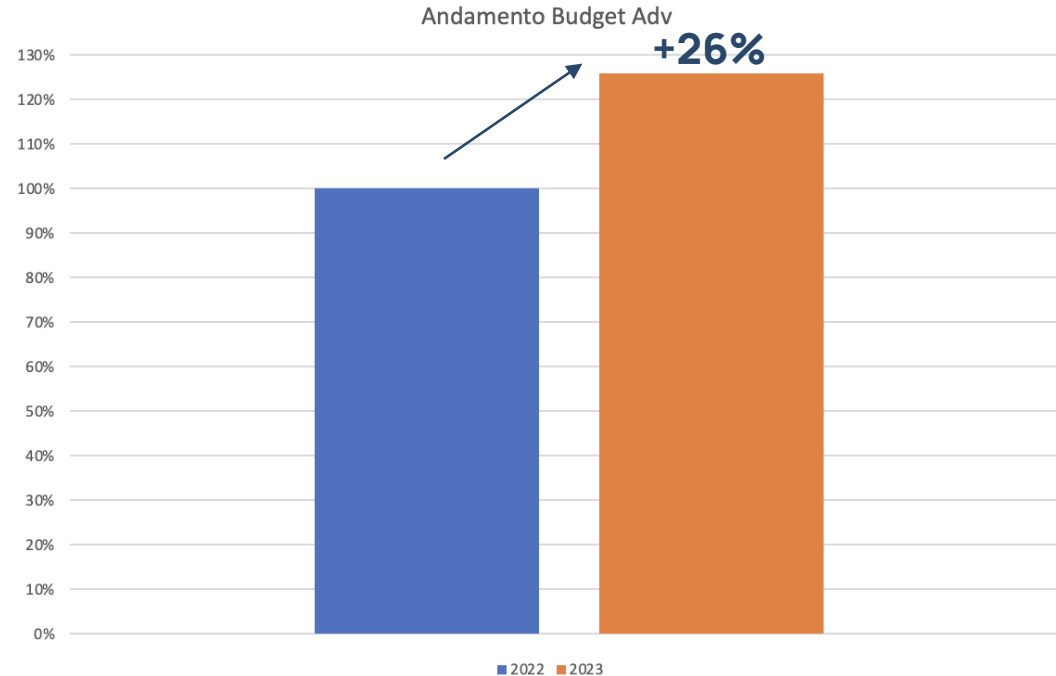


Approccio
ALWAYS ON

Distribuzione del budget 1/5

Anche con una previsione precisa

- *Sono sicuro che sarei stato in grado di dire alla mia agenzia come investire questo budget su tutto l'anno?*



Confronto '22 vs '23 della spesa per advertising di un hotel 5 stelle in Liguria con budget variabile

Distribuzione del budget 2/5

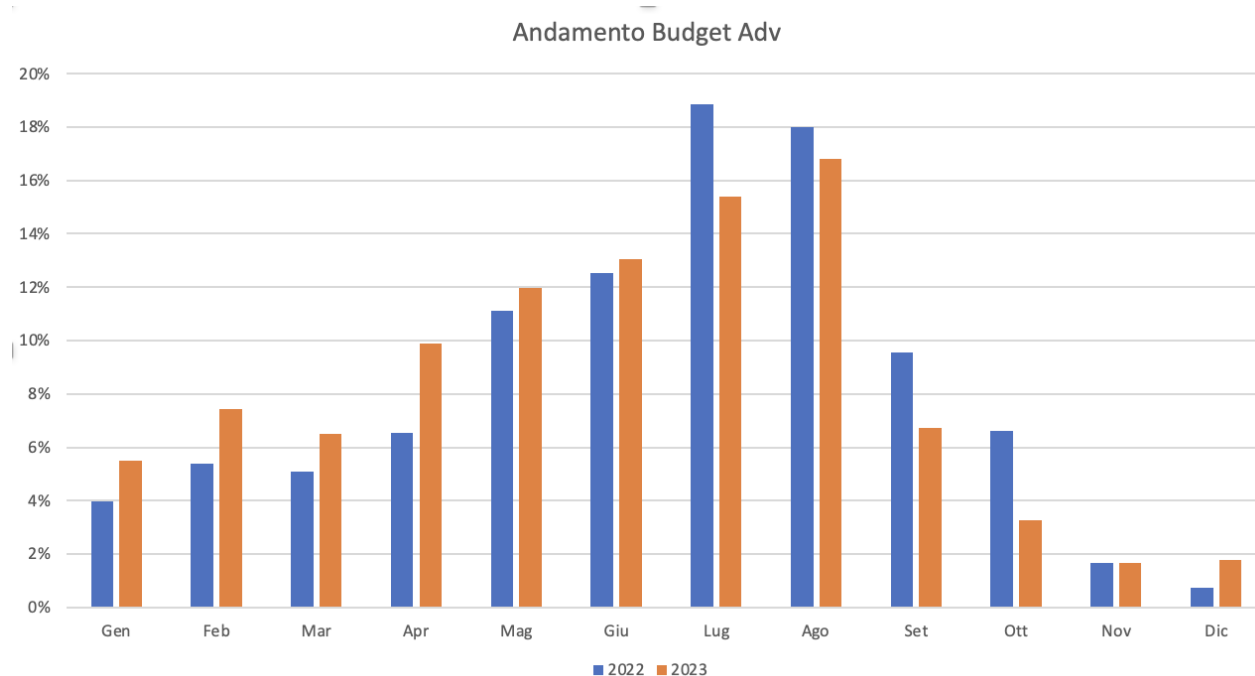
Nel migliore dei casi:



Distribuzione del budget su base mensile (sulla base dei dati dell'anno precedente)



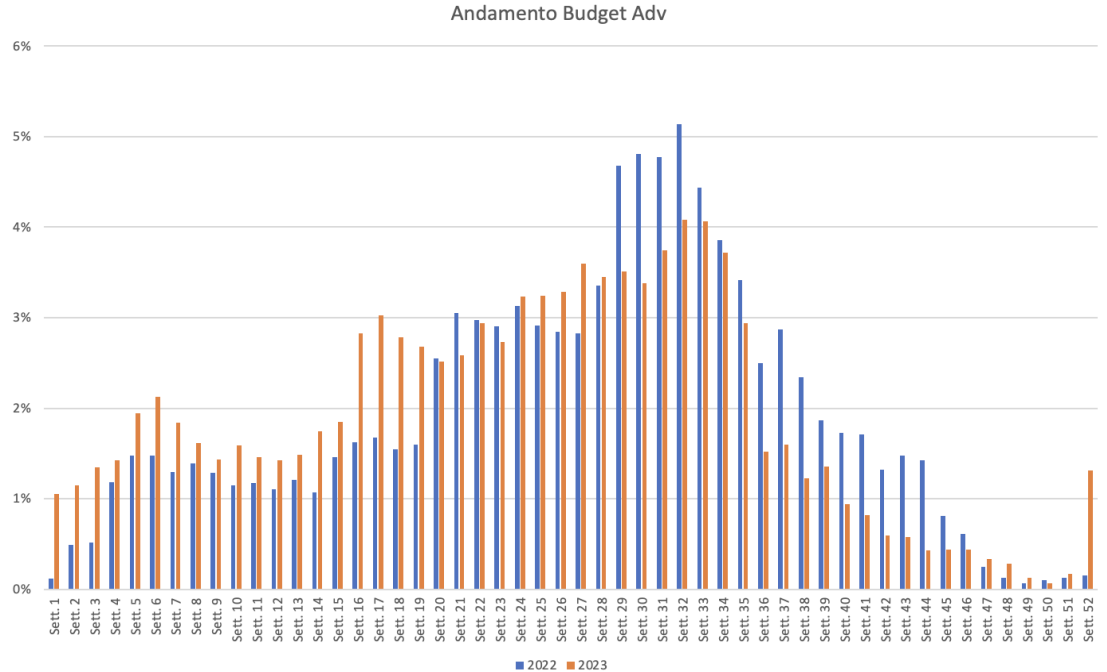
Distribuzione **inefficace** su tutti i mesi, ad eccezione di novembre



Confronto '22 vs '23 della spesa per advertising di un hotel 5 stelle in Liguria con budget variabile

Distribuzione del budget 3/5

Analisi settimanale

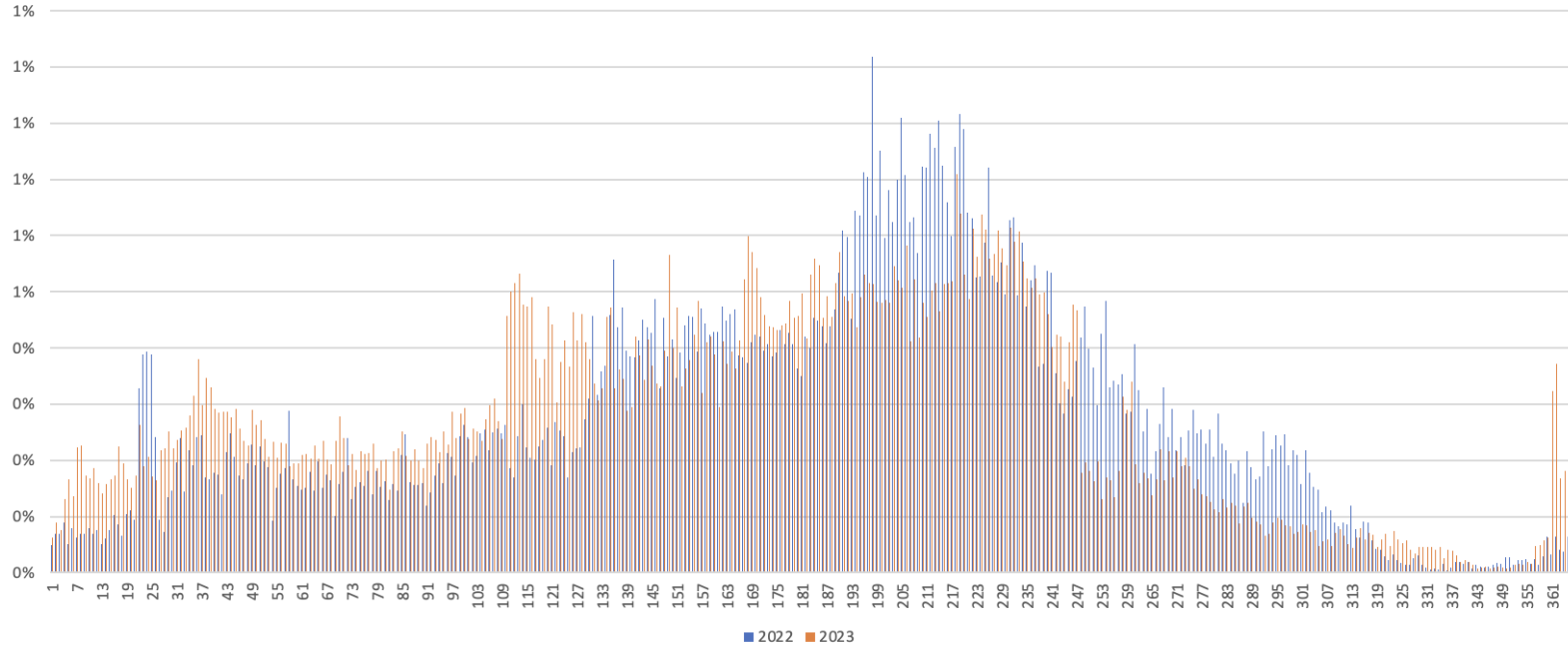


Confronto '22 vs '23 della spesa per advertising di un hotel 5 stelle in Liguria con budget variabile

Distribuzione del budget 4/5

Analisi giornaliera

Andamento Budget Adv



Confronto '22 vs '23 della spesa per advertising di un hotel 5 stelle in Liguria con budget variabile

Distribuzione del budget 5/5

Conclusione?

Perfino con una **previsione più che precisa**, nessun professionista sarebbe stato capace di assegnare un budget giornaliero/settimanale/mensile di **forma efficace**.

Non solo ogni giorno, ma in **ogni momento della giornata**, bisognerebbe assegnare correttamente il budget in ogni **asta**, per ogni **keyword**, in ogni **paese** e in ogni **lingua**.

Può un umano fare tutto questo?

Il sistema delle aste nell'online advertising

Tutte le piattaforme di advertising online funzionano secondo lo stesso principio:

Ogni inserzionista partecipa ad un'**asta** per le **posizioni disponibili**, non importa che si competi per keyword, per tariffe o per altro, il meccanismo è il medesimo



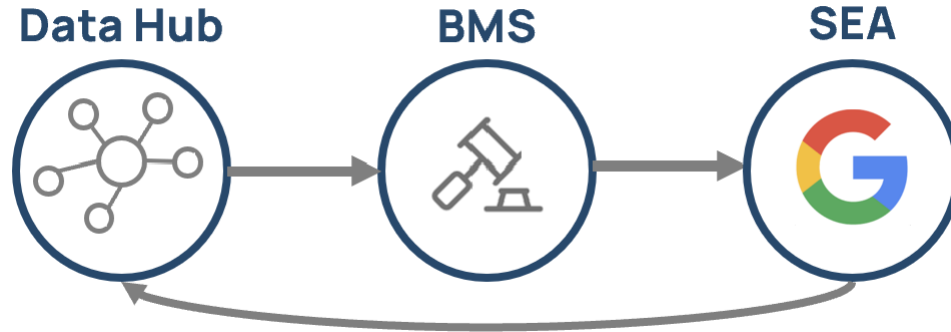
La piattaforma valuta in **tempo reale** tutti i **fattori di ranking*** e sulla base delle **risultanze** posiziona gli annunci

*Il **ranking** dell'annuncio è una combinazione tra offerta, qualità dell'annuncio, contesto della ricerca dell'utente e impatto previsto delle estensioni e dei formati degli annunci

Bid Management System

Intelligenza Artificiale + Machine Learning ►

**BID
MANAGEMENT
SYSTEM**



Gli obiettivi del Bid Management System

1.

OTTIMIZZAZIONE
DEL BID
E REATTIVITÀ AI
CAMBI DI SCENARIO

2.

AUMENTO DELLE
KEYWORDS
GESTITE

3.

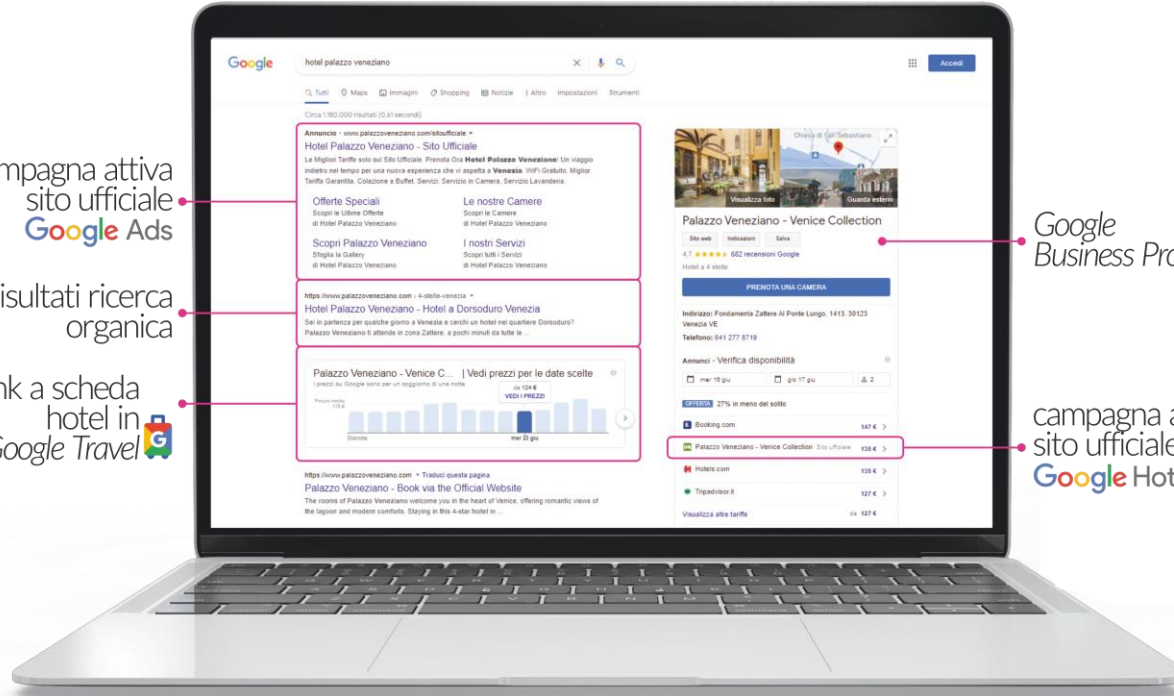
COMPETIZIONE AD
ARMI PARI CON LE
OTA

Web Real Estate Effect

campagna attiva
sito ufficiale
Google Ads

risultati ricerca
organica

link a scheda
hotel in
Google Travel



Google
Business Profile

campagna attiva
sito ufficiale
Google Hotel Ads

1. Be present
2. At all time
3. In a dominant manner

Conclusioni

Conclusioni

Conclusioni



SUMITHOSPITALITY

SH

23 | 24
FEBBRAIO 2024

MAINSTAGE

Grazie!

FLAVIA CASTALDI

Revenue & Project Manager