

Il Business dei Centri benessere. Come farli rendere di più.



Bergamo, 23 settembre 2011

TEAM MANAGEMENT
Dott. Emanuele Addabbo

SPA Generation

- In Italia dove l'immagine prevale su tutto sono 16 milioni le persone che hanno come pensiero dominante la forma e il relax.



L'arcipelago del Benessere in Italia

- Le aziende censite nel benessere sono 30.000
- Oltre 10 Milioni di clienti.
- Il giro d'affari supera 21 Miliardi di euro.
- Circa 70mila gli addetti del settore.
- Negli ultimi 5 anni il mercato è cresciuto del 10%
- Nel 2008 un'indagine Eurisko segnala che il 44% degli italiani investe tempo alla ricerca del benessere

Centri Benessere a Milano

- A Milano nel 1995 i Centri Benessere erano appena 4 attualmente ne sono attivi 403
- Soltanto nel 2010 ne sono stati aperti 130 uno ogni 72 ore



Il Destino delle SPA negli Hotel

- 6 su 10 perdono nella gestione ma guadagnano vendendo camere a prezzi maggiorati perché comprendono l'accesso gratuito alla Spa;
- 8 su 10 stanno risparmiando su biancheria ed energia e fanno funzionare la Spa a singhiozzo;
- 2,7 su 10 perdono clienti e smettono di operare nel giro di 18 mesi.

Ricavi di una SPA

- 70-85% dai trattamenti viso e corpo
- 5-20% vendita la dettaglio
- 10-15% servizi extra (fitness, seminari e workshop)



Parametri di misurazione in uso

- Numero dei clienti
- Spesa media per cliente
- Fatturato mensile e/o annuale
- Profitto per trattamento
- Rendimento cabine e terapisti
- Vendita di prodotti al dettaglio



SPA e Centri Benessere

- Le SPA hanno il più alto tasso di crescita nel segmento dell'industria turistica, ma mancano degli standard di gestione globale.



Misure di performance finanziarie

Nel 2003 la ISPA (International SPA Association) ha elaborato la prima edizione del:

SISTEMA UNIFORME DEL
RAPPORTO FINANZIARIO
PER LE SPA



Benchmarking

- Con **benchmark** o, più spesso e coerentemente con la voce inglese "benchmarking", in economia si intende una metodologia basata sul confronto sistematico di metriche che permette alle aziende che lo applicano di compararsi con le migliori e soprattutto di apprendere da queste per migliorare.

Benchmark Report SPA

- Revenue per Spa - Ricavo medio per Spa
- Revenue per Treatment Room - Entrate per il trattamento in camera
- Revenue per Square Metre - Il fatturato per metro quadrato
- Revenue per Employee - Il fatturato per dipendente
- Revenue per Visit - Entrate per visita
- Employees per Treatment Room - Lavoratori dipendenti per trattamenti in camera
- Visits per Treatment Room - Visite per il trattamento in camera
- Visits per Employee - Visite per dipendente
- Average Daily Visits - Visite medie giornaliere
- Average Treatment Rooms - Trattamento Occupazione camere
- Average Treatment Rate - Tariffa media del trattamento
- Therapist Productivity Rate - Terapista tasso di produttività
- Revenue per Available Minute - Ricavi per minuto

Gestione integrata della SPA

- Le SPA oggi hanno bisogno di un nuovo approccio integrato alla gestione del rendimento, piuttosto che di una semplice scontistica da applicare nei periodi di alta e bassa stagione.
- Il business della SPA è molto simile a quello degli hotel e degli aerei.

Qual è il costo maggiore che sostiene una SPA?

Il costo maggiore è rappresentato da una prestazione

INVENDUTA!



Il Revenue Management

Revenue Management è la pratica di assegnare il giusto spazio al cliente giusto al prezzo giusto al momento giusto in modo da massimizzare le entrate o Margine di contribuzione.

(Smith, Leimkuhler e Darrow 1992).

Revenue Management

...è il business emergente destinato a esplodere....
(The Wall Street Journal)

...è ormai dimostrato che il Revenue Management
è uno strumento di una potenza devastante a
livello di mercato.. (Dr. Alfred Kahn, economista)

Revenue Management

Cosa è

- Un metodo nuovo di approccio al lavoro
- Richiede umiltà e voglia di mettersi in discussione
- Richiede un'attenzione particolare al prezzo di vendita
- Fa un'attenta analisi delle domanda
- Fa parte di una strategia più ampia
- E' la base sulla quale costruire ed impostare i vostri ragionamenti commerciali

Cosa non è

- Un rimedio temporaneo per combattere la crisi passeggera
- Non è miracoloso
- Non è un software
- Non c'è un metodo unico valido per tutte le strutture
- Non è la pratica della scontistica

Obiettivo del Revenue

È necessario stabilire la tariffa MIGLIORE per quel cliente in relazione alla sua richiesta e alla nostra disponibilità, ovvero:

Gestire le tariffe!

Acquisizione della più ampia domanda potenziale minimizzando le disponibilità invendute !



Quando si può applicare il Revenue Management ?

- Alti costi fissi
- Bassi costi variabili
- Domanda prevedibile
- Prodotto deperibile



Condizioni per l'applicazione nelle SPA:

- Capacità relativamente fissa (cabine, operatori)
- Previsioni della domanda (programmazione delle prenotazioni)
- Inventario deteriorabile (prodotto deperibile)
- Una struttura dei costi adatta (alti costi fissi, bassi variabili)
- Differente sensibilità al prezzo in base al cliente
- Domanda tempo-variabile (periodo di richiesta e durata del trattamento)

Cosa vendono le SPA

- Sebbene le SPA vendano tempo, molti ospiti considerano di aver acquistato un'esperienza.

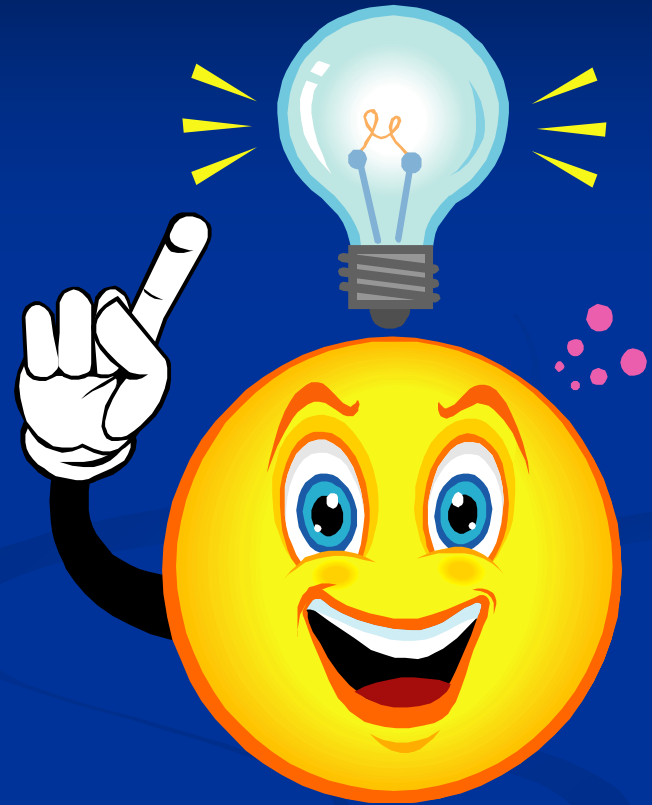
Il trucco è assicurarsi che i clienti ricevano l'esperienza che desiderano mentre la SPA mantiene il controllo sulla durata del tempo - esperienza.



RevPATH

- Si deve passare da una visione semplicistica in cui si fa la differenza tra costi e ricavi a una gestione più efficace con un'unica misura universale:

**Il Ricavo Medio Orario
Revenue per available
treatment-hour**



RevPATH

- La Ernst & Young in Medio Oriente a Dubai ha introdotto un innovativo indice di metriche nel Benchmark Report Spa è la:
RevPATH o ricavo medio per ora (60 min.)
Revenue per available treatment-hour .

Questo è concettualmente simile al **RevPAR** (ricavo per camera disponibile) metrica attualmente utilizzata da alberghi. La misura permette la comparazione vera di performance operativa su diversi tipi di centri termali presentando ricavi generati nel corso di un periodo di tempo di “60 minuti” utilizzata come misura universale.

RevPATH

Il RevPATH indica quale livello di costi e uso delle attrezzature è necessario per determinare un certo ricavo medio orario.

- SPA Alto livello avrà: spese medie alte con un basso utilizzo della attrezzature.
- SPA medio livello avrà: spesa media bassa con un alto livello di utilizzo delle attrezzature.

Come si misura il RevPATH

- Il RevPATH può essere misurato moltiplicando l'occupazione delle cabine per media di spesa a persona e dividendo il fatturato per periodo di tempo in questione (parte del giorno, intera giornata, settimana, mese) per il numero di ore di trattamento disponibili in quell'intervallo.

Come calcolare il RevPATH

- *Una SPA con 20 cabine rende 1.600,00 € in 1 ora il suo RevPATH è di 80,00 €.*
- *Se la stessa SPA incassa 8.000,00 € in 4 ore il suo RevPATH è di 100,00 €*
- *SPA con il 70% di occupazione e 200,00 € di spesa media il suo RevPATH sarà 140,00 €*

Raccogliere le informazioni di base:

- Modalità di arrivo del cliente (interno, esterno, ospite ecc.)
- Livello di occupazione della struttura
- Tempi dei trattamenti
- Modelli di RevPATH per reparto
- Preferenze dei clienti/ giorni della settimana e dell'ora



Conoscere il RevPATH

- Quale può essere il nostro RevPath?

Cosa lo determina:

- *Festività, ponti, eventi locali, fiere, feste patronali ecc.*
- *Camera o terapeuta*
- *Livelli di occupazione*
- *Tempi dei trattamenti*
- *Preferenze del cliente per giorno della settimana*
- *Ora del giorno*
- *Fattori meteorologici*

Strategie di RevPATH

- Gestione delle leve strategiche (*Tempo e prezzo*)
- Gestione del tempo
- Ridefinizione della durata
- Ridurre l'incertezza degli arrivi
- Ridurre il tempo di cambio
- Gestione del prezzo
- Fasce di tariffe

Leve strategiche

■ Gestione del Tempo

- *Ridefinizione della durata*
- *Ridurre l'incertezza degli arrivi*
- *Ridurre l'incertezza della durata*
- *Ridurre i tempi di cambio*

■ Gestione del Prezzo

- *Prezzi diversificati (prenotazioni garantite, week end, convezioni)*
- *Il prezzo scontato non è il prezzo reale*
- *Offerte speciali 2x1*
- *Fidelity card per clienti assidui, residenti, anziani e casalinghe.*



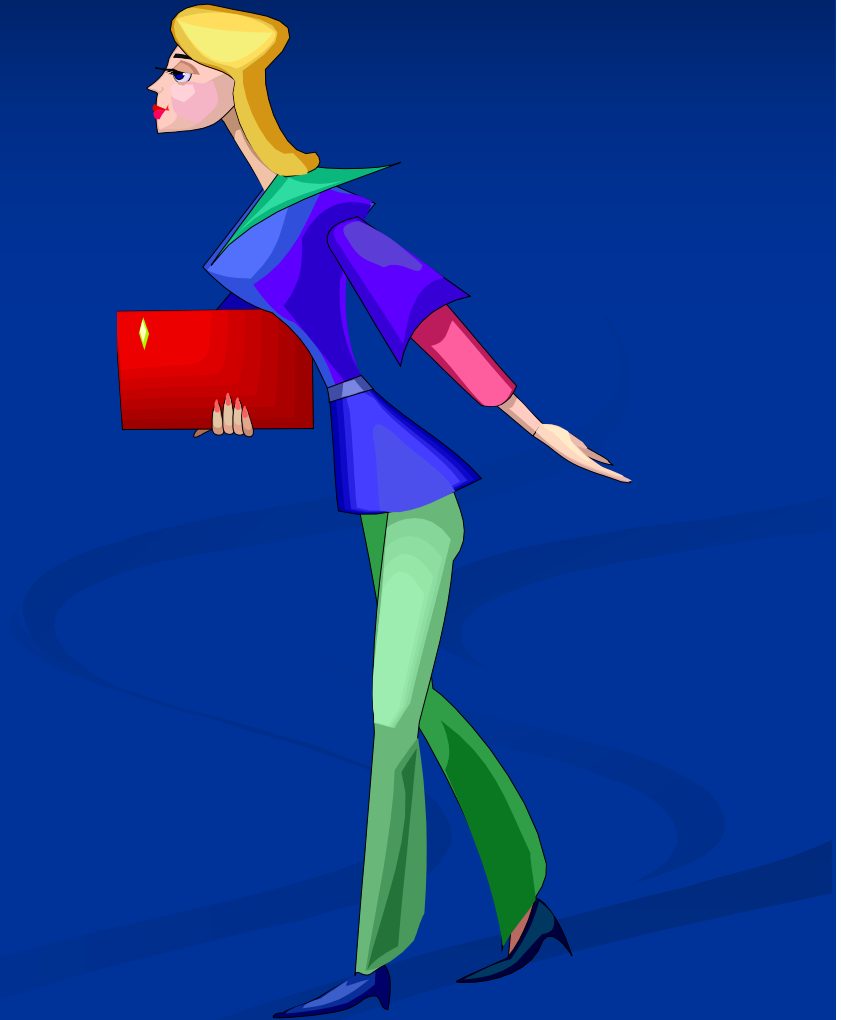
Fasce tariffarie

- Elementi tangibili:

- *Ubicazione della cabina*
- *Grandezza e comfort*
- *Terapista e attrezzature*
- *Rinfreschi e snack*

- Elementi intangibili

- *Ora del trattamento*
- *Durata del trattamento*
- *Momento della prenotazione*



Applicazione del Revenue Management

- Definire strategie per i Periodi Caldi:
 - Riduzione delle applicazioni degli sconti
 - Prendere prenotazioni con garanzie con carta di credito
 - Riduzione del tempo del trattamento da 60' a 50'
 - Ridurre la quantità di tempo tra un trattamento ed un altro
 - Introdurre pacchetti Premium price che prevedono maggiore comfort



TEAM MANAGEMENT

Applicazione del Revenue Management

- Definire strategie per Periodi Freddi:
- Promozioni e Sconti per far avvicinare nuovi clienti
- Stimolare la domanda locale: anziani e residenti
- Pacchetti famiglia
- Paghi 1 trattamento ne provi 2
- Convenzioni con attori sociali locali
- (associazioni, circoli sportivi, aziende, scuole e università)



TEAM MANAGEMENT

Formare gli operatori

Per una corretta applicazione delle politiche di Revenue Management è necessario fare degli interventi formativi per comprendere con chiarezza il ruolo decisivo di ognuno. Dall'operatore al receptionist, dallo Spa Manager al Direttore del Resort. Comprendere quanto sia cruciale il ruolo del receptionist per la gestione degli appuntamenti e quanto questo influenzi il ricavo medio delle SPA.



Misurazione delle performance per operatore :

- Trattamento medio per ora per operatore
- Far corrispondere queste performance a degli obiettivi di gestione
- Mettere in relazione: occupazione delle camere/trattamenti eseguiti



Politiche di Revenue Management

- *Centri termali dovrebbe prevedere le tendenze due anni di anticipo utilizzando le informazioni e dati di benchmarking come “ricavi medi di trattamento per ora “*
- *Data l'attuale rallentamento in attività, ora è un buon momento per puntare sulla formazione e sullo sviluppo del personale*
- *Analizzare i modelli RevPATH contribuirà a creare strategie per massimizzare la “resa”*

Sviluppo del mercato

- *Un numero crescente di stazioni termali top-performing stanno adottando la tecnologia per le prenotazioni, marketing e CRM in uscita.*
- *Tutte gli spazi spa devono essere progettati per mantenere gli ospiti del centro termale più a lungo possibile.*
- *C'è un'opportunità per le terme di offrire “daycations” o “spacations”.*

... per concludere

- *“La chiave della sopravvivenza dell’impresa si concretizza nella sua effettiva capacità di monitorare l’ambiente – in continuo mutamento – e di definire adeguati obiettivi e comportamenti”*

*Grazie per l’attenzione
Dott. Emanuele Addabbo*