



Pricing = Rate Management?

Un pericoloso equivoco per i Revenue Manager

Paolo Desinano e Miriam Berretta (ricercatori CST)

Può capitare, per consuetudine, che attività distinte ma correlate possano essere confuse nella gestione concreta dell'albergo. Tra queste la determinazione dei prezzi e la loro applicazione sono tra quelle a rischio di equivoco: una confusione da evitare per gestire correttamente il revenue management in hotel

Quando si parla di pricing e di rate management in hotel può sembrare di intendere la medesima cosa ma non è così, anzi è un equivoco pericoloso soprattutto se l'albergo adotta qualche forma di Revenue Management per cui vale la pena tentare di fare un po' di chiarezza.

PRICING

Ore 9.00. Carlo, il revenue manager dell'hotel, dà un'occhiata a un paio di siti web di hotel concorrenti. Sta cercando di capire che prezzo fare oggi per le camere doppie. Un hotel visualizza la tariffa di 65 euro, l'altro 70. Che fare? La tariffa che Car-

lo aveva pianificato a listino era di 82 euro ma ora è dubbioso. Conoscendo gli alberghi decide, tra molte incertezze e senza convinzione, di abbassare la tariffa a 67 euro. Tariffa pensata lì per lì, dopo aver visto i prezzi degli hotel concorrenti.

La decisione di Carlo è stata istintiva o razionale? Magari Carlo ha pensato che "sarebbe andato fuori mercato", che "comunque doveva riempire l'albergo in tempi difficili". Carlo ha fatto un prezzo, ha fatto pricing. Ma il prezzo non "s'inventa", non "s'intuisce" ma si progetta. La sua determinazione giunge al termine di una serie di considerazioni e non può prescindere da tre variabili: costi (fissi e variabili), domanda (valore percepito dal segmento di clienti al quale ci si rivolge) e concorrenza (analisi dei competitor). Il prezzo si fa con cal-

ma, al back office. Non se ne fa uno ma più d'uno: si fa una tabella di tariffe (listino). Le tariffe si determinano poche volte in un anno (a volte ne basta una).

RATE MANAGEMENT

Il revenue manager di un importante brand internazionale, che lavora per un cluster di alberghi di una nota capitale europea, una volta mi ha detto: "Le tariffe le decidono in USA a inizio stagione. Io devo solo applicarle e non posso inventarmene di nuove!". Questa affermazione chiarisce cos'è il rate management contrapponendolo al pricing. Il rate management è la tipica espressione del lavoro di un revenue manager.

Il rate management ha lo scopo di applicare le tariffe, non di "farle". Il revenue manager deve massimizzare i ricavi dell'albergo applicando le tariffe disponibili in funzione dell'andamento del mercato. Egli presuppone che le tariffe siano già "fatte" (in sede di pricing): esse andranno applicate in base alle previsioni sulla domanda e al comportamento dei concorrenti.

Nel rate management ci si disinteressa dei costi. Le tariffe non vengono "inventate" al momento ma vengono solamente applicate. Il rate management si fa tutti i giorni, al-



meno una volta al giorno (perché ogni giorno variano le previsioni sulla domanda e il comportamento dei concorrenti).

I PERICOLI DELLA CONFUSIONE

La confusione tra pricing e rate management comporta pericoli? Sì, almeno due!

Il primo è ovvio: i prezzi non possono essere improvvisati. Per esempio, determinare un prezzo senza tenere in considerazione la struttura dei costi potrebbe portare al paradosso che più camere si vendono e più si incrementano le perdite.

Il secondo è più sottile: se i prezzi non rispecchiano i nostri segmenti di mercato allora stiamo vendendo in maniera casuale: il prodotto sbagliato al cliente sbagliato al prezzo sbagliato! In questa situazione esiste il rischio concreto di perdere il controllo del prodotto (e della sua identità). Chi siamo? Qual è veramente il nostro business? Quindi pricing e rate management sono due attività differenti: hanno scopi differenti, necessitano di informazioni differenti, impiegano calcoli differenti e valutano con criteri differenti.

Per approfondire l'argomento, potete con-

La determinazione delle tariffe di un hotel non può prescindere da tre fattori: costi (fissi e variabili), domanda e analisi della concorrenza



Improvvisare un prezzo, senza tenere in considerazione la struttura dei costi può portare al paradosso che più camere si vendono e più si incrementano le perdite



sultare 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 partner che sono leader e operano, da lungo tempo, esclusivamente nell'ambito del business turistico.

www.hotelinfolab.it