

Yield Management e Revenue Management sono differenti?

È ora di fare chiarezza!



Da quando il Revenue Management ha ricevuto una rinnovata attenzione è cominciata a serpeggiare, almeno in Italia, la stravagante distinzione tra Revenue Management e Yield Management. Qualcuno ha provato anche a costruirci sopra grottesche considerazioni teoriche. È giunto il momento di chiarire i termini della questione

Paolo Desinano (ricercatore CST)

Assisi, maggio 1998. Ricordo che... la prof. Sherry Kimes (Cornell University), nel bel mezzo di un seminario ristretto organizzato dal CST, improvvisamente chiese: “What’s the difference between Yield Management and Revenue Management?”.

Io ed i miei colleghi del gruppo “storico” di Revenue Management del CST rimanemmo un po’ disorientati. Di fronte al nostro imbarazzato silenzio la Kimes suggerì la risposta “There’s no difference. Yield management and Revenue management are the same thing!”. Per me da quel giorno, vista l’autorità mondiale di Sherry Kimes sul tema (per nulla

intaccata dagli anni nel frattempo trascorsi), la questione era chiusa: Revenue Management (RM) e Yield Management (YM) erano, e sono, la stessa cosa. Ricordo, tra l’altro, che solo da pochi mesi era stato pubblicato il famoso libro di Robert Cross G. “Revenue Management. Hard-core Tactics for Market Domination”.

È stato dunque grande il mio stupore quando, in recenti pubblicazioni italiane dedicate al Revenue Management alberghiero (alcune delle quali scritte da docenti universitari!), mi sono imbattuto in articolate elucubrazioni tese a distinguere il RM dallo YM. Sono confusioni che, amplificate da blog, wiki et similia, rischiano di diffondersi a macchia d’olio causando condotte di management potenzialmente nocive. Ritengo sia il caso di proporre qualche chiarimento.

YM = RM

Il termine “yield”, come è facile verificare consultando un qualsiasi dizionario, riferisce una pluralità di significati. Come quasi sempre accade è il contesto che “decide” il significato di un termine. Le parole hanno una storia e a essa spesso occorre riferirsi per comprendere i significati effettivi dei termini che usiamo.

Nel mondo hospitality lo yield, che in italiano dovrebbe essere tradotto con “rendimento”, indica la seguente percentuale:

$$\text{Yield} = \frac{\text{Ricavi camere realizzati}}{\text{Ricavi camere potenziali}} \times 100$$

Tipicamente i ricavi considerati corrispondono alle tariffe camere. Scopo dello YM, si affermava più di vent’anni fa, è la “massimizzazione dello yield”.

Su internet e in alcuni testi ci si imbatte spesso in articolate elucubrazioni tese a distinguere il Revenue Management dallo Yield Management

Come si calcola il numeratore della frazione? Banale: prima si moltiplicano le diverse tariffe vendute per le camere cui sono state applicate poi si fa la somma di questi risultati.

Per esempio se ho venduto 10 camere a € 80 e 20 camere a € 75 otterrò:

$$10 \times € 80 + 20 \times € 75 = € 800 + € 1.500 = € 2.300$$

Come si calcola il denominatore? Ancora più semplice: si moltiplica la tariffa rack per il numero di camere dell'albergo (se l'albergo ha più tariffe rack per tipologie diverse si moltiplicheranno dette tariffe per il numero di camere cui sono applicabili). Chiarito cosa si intende per yield è facile allora comprendere perché si è passati a parlare semplicemente di RM invece che di YM. Infatti il denominatore è un valore costante perché ottenuto dalla tariffa rack (costante almeno per un determinato periodo) e il numero di camere dell'albergo (anch'esso costante per un determinato periodo). E allora cosa rimane da gestire per incrementare lo yield? Dato che il denominatore è costante possiamo intervenire solo sul numeratore cioè sui ricavi effettivi. Allora tanto vale parlare semplicemente di "Revenue Management".

E lo yield? È comunque una grandezza da considerare per valutare l'andamento del nostro business esattamente perché ci dà la misura del rendimento cioè quanto abbia-



mo realizzato rispetto a quanto, come capacità produttiva, eravamo in grado di realizzare. Fondamentalmente è una misura di efficienza tanto che qualcuno la chiama Efficiency Sales Room (ESR). È una specie di "indice di saturazione" della capacità produttiva come lo si calcola per una macchina o un impianto industriale.

Quindi... Revenue Management e Yield Management sono esattamente la stessa cosa. Il cambiamento terminologico, verificatosi una quindicina di anni fa, ha avuto lo scopo di rendere più immediato il significato effettivo della pratica del RM: massimizzare i ricavi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



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



RM e YM sono la stessa cosa. È variata la terminologia per rendere più immediato il significato effettivo della pratica del RM: massimizzare i ricavi