

Nella Babele del Revenue Management

Una breve error (e horror?) list



Nello scorso numero abbiamo spiegato perché Revenue Management e Yield Management sono due etichette diverse per indicare esattamente la medesima pratica di business. Questo articolo intende completare il lavoro di chiarificazione elencando due degli errori “orribili” che popolano la letteratura italiana sul tema. Lo scopo è di ripristinare un minimo di razionalità per evitare che le confusioni terminologiche (quasi sempre anche concettuali) si trasformino in errori gestionali

Paolo Desinano (ricercatore CST)

“**C**hi parla male, pensa male e gestisce male”. Così si potrebbe parafrasare la famosa frase che Nanni Moretti esclama nel suo film “Palombella rossa” (la frase completa è “Chi parla male, pensa male e vive male. Bisogna trovare le parole giuste: le parole sono importanti!”).

Di fronte a quello che si legge in Italia sull’artificiosa distinzione tra Revenue Management (RM) e Yield Management (YM) siamo più o meno nella stessa situazione. Proviamo allora a compilare brevemente la black list degli errori in circolazione.



Imprenditori e manager dell'hospitality necessitano di consulenti seri e preparati. Non basta scrivere un libro per essere credibili o affermare che il metodo "funziona e basta"

ERRORE N. 1 - RENDIMENTO = REDDITIVITÀ

Qualcuno interpreta il termine "yield" come "redditività" invece di "rendimento". Abbiamo già detto che il termine rendimento valuta quanto abbiamo realizzato rispetto a quanto, come capacità produttiva, eravamo in grado di realizzare. Nel caso dei ricavi è il rapporto tra quanto abbiamo ricavato e quanto, potenzialmente, eravamo in grado di ricavare (ovviamente in riferimento a un determinato periodo di esercizio: un giorno, una settimana, un mese...). Storicamente lo YM, o il RM, è stato definito esattamente in relazione ai ricavi, non ha nulla a che fare con i costi.

Se invece interpreto "yield" come "redditività" ecco che i costi entrano necessariamente in gioco: infatti per gestire la red-

ditività devo considerare, congiuntamente, costi e ricavi. Per cui si conclude che il RM è un sottosistema (quello che gestisce i ricavi) di un sistema più ampio, lo YM appunto, che gestisce sia i costi che i ricavi. Ma allora lo YM è l'ordinaria gestione aziendale! Non ha nulla di specifico circa gli alberghi o gli aerei. Ma allora di cosa stiamo parlando?

Qual è il guaio? Che scompare la logica della discriminazione di prezzo, cioè la possibilità, in base al comportamento della domanda, di applicare prezzi diversi per la stessa camera nello stesso giorno. Ma senza discriminazione di prezzo perdo potenziali ricavi. Diciamo che la logica del commercialista "generico" (cioè che segue qualsiasi tipo di business) prevale su quella dell'albergatore.

ERRORE N. 2 - RM = ANALISI DEI RICAVI, YM = AZIONI PER INCREMENTARE I RICAVI

Altri ritengono che il RM si occupi dell'analisi dei ricavi mentre lo YM dell'insieme di tecniche per incrementare i ricavi. Secondo questa interpretazione il Revenue Manager, sulla base dei dati operativi generati dal sistema informatico dell'albergo, analizza e produce dei report che illustrano la performance aziendale. Diversamente lo Yield manager pone in atto delle azioni per massimizzare i ricavi. Qual è il guaio? Che qualcuno potrebbe scambiare un banale sistema di reporting per un sistema di RM (è come guidare un'utilitaria credendo di guidare una fuoriserie) magari pagando caro un prodotto che forse si ha già in casa. Magari il consulente di turno, pur di vendere comunque la consulenza di RM, induce l'albergo a credere che sta facendo veramente RM pur non avendone le risorse tecniche (cioè software e competenze adeguate).

E ALLORA?

È necessario difendere la professionalità del settore hospitality. Non basta scrivere un libro per essere credibili (anche se si insegna all'università). Non basta dire che il metodo "funziona e basta" (come qualcuno scrive su qualche blog) senza saper spiegare il perché. Imprenditori e manager dell'hospitality meritano più rispetto ma devono anche esigerlo da sedicenti esperti che molto spesso assomigliano più a fattucchieri e stregoni piuttosto che a consulenti competenti e capaci. Diffidare delle imitazioni!

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Per approfondire l'argomento, potete consultare il sito www.hotelfinfolab.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.hotelfinfolab.it