



CHI È IL REVENUE MANAGER? PERCHÉ NON METTE SOLO I PREZZI DELL'HOTEL?

di Marco Matarazzi (CEO e co-fondatore di **Slope**)

Il revenue management è il processo con cui un hotel definisce il prezzo delle proprie camere sui diversi canali di vendita. L'obiettivo non è semplicemente riempire l'albergo, ma massimizzare la redditività, vendendo ogni camera al miglior prezzo. Si tratta di un processo che, per essere gestito al meglio combina competenze, metodo e strumenti tecnologici, come vedremo nel corso di questo articolo.

Quando una persona prenota una camera d'albergo probabilmente non si sofferma a pensare come mai il prezzo è stato definito in quel modo. Il viaggiatore guarda il prezzo, lo confronta con qualche altro sito, e decide se vale o no la pena di prenotare. Ma quel prezzo non è apparso dal nulla e non è definito a caso. Qualcuno lo ha studiato, lo ha costruito, e in molti casi lo ha aggiornato più volte nella stessa giornata prima che l'utente arrivasse a vederlo e quindi prenotarlo.

Quella persona, o quel sistema, che gestisce il pricing si occupa di fare revenue management. E il modo più sbagliato di descrivere questa attività è dire che il ruolo di questa persona è quello di "mettere i prezzi". È come descrivere un chirurgo come qualcuno che "fa tagli". Tecnicamente vero, ma manca tutto il resto.



Il revenue management è il processo con cui un hotel decide quanto far pagare le proprie camere su ciascun canale di vendita. L'obiettivo non è semplicemente riempire l'albergo, ma riempirlo nel modo più redditizio possibile. Un hotel pieno al 100% a prezzi bassissimi può guadagnare meno di un hotel occupato all'80% con tariffe calibrate bene. La differenza la fa il margine che rimane in cassa, non il numero di pernottamenti venduti.

Quanto costa davvero una camera vuota

Prima però di decidere qualsiasi prezzo, c'è una domanda fondamentale a cui l'hotel deve saper rispondere: quanto mi costa tenere aperta questa struttura? Non in media annuale, ma notte per notte, camera per camera, stagione per stagione. Ci sono costi fissi che girano indipendentemente dall'occupazione: personale, utenze, manutenzione, ammortamento degli arredi. E ci sono costi variabili che si attivano solo quando una camera viene occupata: pulizia, consumabili, colazione, lavanderia.

La somma di questi costi definisce quello che nel settore si chiama bottom rate, letteralmente il pavimento tariffario. È il punto sotto al quale vendere significa perdere soldi, non guadagnarne. Senza quel numero in testa, qualunque strategia di prezzo è costruita sull'aria. Si può fissare una tariffa più alta del concorrente perché "la nostra piscina è più bella" e sembrare ragionevoli, ma se non si sa che una camera costa davvero 45 euro a notte per l'hotel, si rischia di festeggiare un'ottima occupazione con margini da piangere.

Il revenue manager, che sia una figura interna all'hotel oppure un consulente esterno, parte da lì per le sue analisi e considerazioni. Poi costruisce partendo da lì, ossia analizza la domanda storica, studia i competitor, legge i segnali del mercato, e decide come posizionare le tariffe in ogni momento dell'anno. L'inserimento del prezzo nel gestionale, quell'atto che se si ha il giusto software richiede pochissimo sforzo, è l'ultimo passaggio di un lavoro che può richiedere ore. Confondere i due piani porta a sottovalutare enormemente questa figura professionale, e a prendere decisioni tariffarie che sembrano ragionate ma che in realtà camminano su sabbia.

3 modi di fare pricing

Ma non tutti gli hotel lavorano allo stesso modo, anzi. Diciamo che ci sono essenzialmente tre approcci con cui un hotel può gestire i propri prezzi nel tempo.

Il più semplice è il **pricing statico**: tariffe fisse definite per stagione. Bassa, media, alta. A volte con qualche variante per i weekend. È facile da gestire, non richiede analisi continue, e per decenni è stato la norma nel settore. Il problema è che la domanda non funziona a blocchi stagionali. Un hotel in una città con un grande evento in calendario ha una pressione di domanda completamente diversa il weekend del concerto rispetto a quello prima e quello dopo. Con tariffe fisse, quella differenza finisce per essere ignorata, e l'hotel vende comunque a prezzo di media stagione anche quando potrebbe ottenere molto di più.



Il **pricing dinamico** risolve questo problema in teoria: i prezzi cambiano in base ai dati. Il revenue manager monitora il mercato, legge i segnali, e aggiorna le tariffe manualmente. Funziona, ma ha un limite evidente: richiede che qualcuno stia guardando i dati nel momento giusto. Se i Coldplay annunciano una data a Milano alle quattro di mattina, in pochi minuti migliaia di persone cominciano a cercare hotel in città. Un revenue manager che si sveglia alle otto, apre il computer, legge il picco e aggiorna i prezzi alle dieci ha già perso sei ore di opportunità. Il mercato si è già assestato senza di lui.

Il **pricing automatico** è la risposta a questo problema. Funziona attraverso un software chiamato RMS, acronimo di Revenue Management System, che si connette direttamente al gestionale dell'hotel (il sistema informatico che gestisce prenotazioni, disponibilità e tariffe) e aggiorna i prezzi in tempo reale, h24, in base a regole predefinite. L'idea non è togliere la testa umana dal processo, ma esattamente il contrario: il revenue manager definisce la strategia, stabilisce le regole, imposta i limiti. Il sistema le esegue in modo coerente e continuo, anche di notte, anche nel weekend, anche mentre l'albergatore è in vacanza.

Il problema degli RMS “scatole nere” e dei fogli Excel

Fin qui tutto lineare. Il problema è che non tutti i software di revenue management (RMS) funzionano allo stesso modo, e la differenza tra uno strumento utile e uno che crea più complessità e problemi di quanti ne risolve sta in un concetto solo: la sua trasparenza.

Esistono sistemi di pricing automatico che ti danno il risultato finale senza spiegare nulla. *"Domani la tua camera doppia vale 85 euro"*, e tu non sai su quali dati si basa quella cifra. Non sai se ha considerato un evento locale che conosci e il software no.

Non sai se sta applicando una logica sensata per il tuo hotel o una media statistica che vale ugualmente per qualsiasi albergo nella stessa fascia di stelle. Questo approccio è sbagliato perché ogni hotel italiano ha caratteristiche che lo rendono unico. Un agriturismo in Val d'Orcia non si comporta come un business hotel a Siena, neanche se per qualche analisi di revenue possono essere considerati appartenenti alla stessa categoria. Un algoritmo opaco toglie all'albergatore e al revenue manager la possibilità di integrare quella conoscenza specifica che nessuna banca dati può contenere.

C'è poi chi gestisce ancora i prezzi con Excel, il foglio di calcolo di casa Microsoft che tutti conosciamo. Non è un giudizio sullo strumento in sé, i fogli di calcolo sono potenti e flessibili, sono alla base dell'economia moderna.

Il problema è che quando la struttura cresce, quando i canali di vendita si moltiplicano (sito diretto, Booking.com, Expedia, e decine di altri portali), quando occorre gestire centinaia di combinazioni di date, tipologie di camera e restrizioni di soggiorno, il foglio di calcolo diventa fragile. Un errore in una formula si propaga senza darne evidenza. Una cella aggiornata in modo sbagliato non genera nessun alert. E soprattutto, Excel non si connette al gestionale, non legge i dati di domanda in tempo reale, non aggiorna automaticamente le tariffe su tutti i canali. Ogni modifica è manuale, ogni modifica è un'opportunità di errore.

Anche il revenue manager più bravo ha bisogno di un software e un processo di lavoro

C'è un ultimo elemento che viene quasi sempre sottovalutato, questo prende il nome di "bias cognitivi". Il revenue manager, e ancora di più l'imprenditore che gestisce i prezzi in autonomia, è un essere umano e come tale talvolta ha notti insonni, giornate storte e può avere un'avversione naturale a certi tipi di rischio.

Il *confirmation bias*, ad esempio, è la tendenza a cercare solo dati che confermino quello in cui già si crede, ignorando quelli che la contraddicono. Se si è convinti che agosto sia sempre un mese forte, si rischia di non reagire abbastanza in fretta quando un'estate particolare si rivela più debole delle aspettative.

Un sistema di automazione basato su regole non ha mal di pancia. Applica la strategia decisa in un momento di lucidità, anche quando quel momento non è più così lucido. Non è superiore all'essere umano, è complementare, l'umano decide la strategia, il sistema la esegue senza interruzioni e senza distorsioni emotive.

È la filosofia su cui è stato costruito Peak RMS all'interno di Slope, non una scatola nera che stampa prezzi senza spiegare nulla, ma uno strumento in cui le regole sono visibili, comprensibili e modificabili, connesso direttamente al gestionale per aggiornare i prezzi su tutti i canali in tempo reale. La trasparenza dell'algoritmo non è un dettaglio tecnico. È una scelta precisa su che tipo di strumento vogliamo dare a chi fa revenue seriamente.



Fonti per le immagini:

ShotPrime Studio da shutterstock.com

SCOPRI DI PIÙ



Sul tema della gestione alberghiera i soci Confcommercio possono consultare il volume [L'Albergo](#), scritto da Confcommercio in collaborazione con Federalberghi, Ottobre 2017.

Collana Le Bussole

Una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, in formato di manuale e focalizzate sul core business delle imprese associate.