



UNIVERSITÀ DEGLI
STUDI DI PALERMO

DOTTORATO IN SCIENZE DEL
TURISMO

IL TOTAL REVENUE MANAGEMENT

*Il Food & Beverage revenue management del Royal
Continental Hotel, Napoli | Gianni Di Fede*

Tutor

Ch.mo Prof. Marcantonio Ruisi



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Finanziarie

Dottorato in Scienze del Turismo
XXIII CICLO

IL TOTAL REVENUE MANAGEMENT

*Il Food & Beverage revenue management del Royal
Continental Hotel, Napoli.*

Settore scientifico disciplinare:
SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE

Tesi di:
Gianni Di Fede

Tutor:
Ch.mo Prof. Marcantonio Ruisi

Coordinatore:
Ch.ma Prof.ssa Anna Maria Parroco

Anno Accademico 2011/2012

DOTTORATO



Sommario

Sommario		i
Introduzione		I
Capitolo primo: l'azienda albergo		1
1.1 Il quadro di riferimento: l'ospitalità		2
1.2 L'azienda albergo		4
1.2.1 La gestione	5	
1.2.2 L'organizzazione	8	
1.2.3 La rilevazione	14	
1.3 Definizione del concetto di successo aziendale nell'industria dell'ospitalità		18
1.4 La formula imprenditoriale di una struttura ricettiva		20
Capitolo secondo: il <i>revenue management</i> ed il controllo di gestione		23
2.1 Introduzione al <i>revenue management</i>		24
2.2 La pianificazione strategica dei ricavi generati dalla vendita delle camere di una struttura alberghiera		31
2.2.1 Definizione del prodotto e del servizio	38	
2.2.2 Segmentazione della domanda	49	
2.2.3 Costruzione dell'arena competitiva	63	
2.2.4 Il <i>pricing</i>	68	
2.2.4.1 Il <i>pricing mix</i> : fattori interni ed esterni	70	
2.2.4.2 Approcci generali al prezzo: il TPP ed il RevPAR	75	
2.2.4.3 <i>Pricing</i> per segmento di mercato	77	
2.2.4.4 Prezzo statico contro prezzo dinamico	82	
2.2.4.5 Evoluzione del <i>pricing</i> negli ultimi dieci anni	84	
2.2.5 La previsione del volume di affari	85	
2.3 Gli strumenti per il controllo di gestione di un <i>revenue manager</i>		92
2.3.1 Analisi degli scostamenti dei ricavi di vendita	93	
2.3.2 <i>Benchmarking</i> quantitativo	94	
2.3.3 <i>Benchmarking</i> qualitativo	100	
2.3.4 Cruscotto informativo	103	
2.3.5 Trasparenza tariffaria: il problema degli <i>wholesaler</i>	106	

Capitolo terzo: le nuove frontiere del <i>revenue management</i>			110
3.1	Dal <i>revenue management</i> al <i>total revenue management</i>		111
	3.1.1 La ridefinizione del prodotto alberghiero	113	
	3.1.2 <i>Food & Beverage revenue management</i>	116	
	3.1.2.1 I ristoranti	119	
	3.1.2.2 Il <i>bar</i>	126	
	3.1.2.3 Il <i>minibar</i>	126	
	3.1.2.4 I banchetti	127	
	3.1.2.5 Il <i>room service</i>	128	
	3.1.2.6 L'event service	129	
	3.1.3 <i>Il revenue management</i> degli altri centri di ricavo	129	
	3.1.3.1 Le sale congressi	130	
	3.1.3.2 Il centro benessere	131	
	3.1.3.3 Il <i>garage</i>	132	
	3.1.3.4 La lavanderia	133	
	3.1.3.5 Telefono e <i>internet</i>	133	
	3.1.3.6 La <i>pay-tv</i>	134	
	3.1.3.7 L'affitto degli spazi	134	
3.2	Dai ricavi ai costi		135
	3.2.1 Le voci di costo nell'industria dell'ospitalità	136	
	3.2.2 Le classificazioni dei costi	139	
	3.2.3 Quanto costa affittare una camera?	147	
	3.2.4 Ipotesi a confronto	152	
3.3	La gestione dei profitti: il <i>profit management</i>		152
	3.3.1 <i>L'activity-based costing</i>	153	
	3.3.2 <i>L'activity-based profitability analysis</i>	158	
	3.3.3 Dalla <i>customer</i> alla <i>guestroom profitability analysis</i>	159	
	3.3.4 Formulazione di indicatori di <i>performance</i>	165	

Capitolo quarto: il <i>food & beverage revenue management</i> del Royal Continental di Napoli			171
4.1	Introduzione		172
4.2	Il Royal Continental Hotel		173
	4.2.1 Il gruppo alberghiero	174	
	4.2.2 Il prodotto del Royal Continental	175	
4.3	<i>Il room revenue management</i>		178
	4.3.1 Le camere	179	
	4.3.2 I segmenti	180	
	4.3.3 Il mercato	182	
	4.3.4 In prospettiva	184	
4.4	<i>Il food & beverage revenue management</i>		186

Sommario

iii

	4.4.1 Il <i>restaurant revenue management</i>	186	
	4.4.1.1 Intervista	187	
	4.4.1.2 Processo	190	
	4.4.2 L' <i>happy hour</i>	202	
4.5	Verso il <i>total revenue management</i>		203
4.6	Ipotesi a confronto		204

Conclusioni		IV
-------------	--	-----------

Indice delle figure/tabelle/casi		iv
----------------------------------	--	-----------

Bibliografia		viii
--------------	--	-------------

Appendice		xvi
-----------	--	------------

Introduzione.

Il presente contributo riflette sulla duplice opportunità di concepire strategie aziendali incentrate sui vantaggi competitivi ricercati e generati dal ventaglio dei beni e servizi, siano essi *core* o periferici, presenti nel portafoglio prodotti di una struttura ricettiva. La pressione competitiva presente oggi nei vari mercati locali del “Bel Paese”, non lascia altra soluzione alle aziende ricettive se non quella di riformulare lo stesso *core business* per recuperare labili margini di efficienza. Spesso, però, questa soluzione non permette alle nostre aziende di tenere il passo della sfida competitiva per la presenza di concorrenti che, per converso, riescono a generare impareggiabili vantaggi di costo dalla standardizzazione del prodotto. Il recupero di efficienza, infatti, spesso si associa ad un progressivo deterioramento dell’offerta complessiva per l’inevitabile taglio dei costi che, spesso, avviene non solo nella direzione dell’eliminazione degli sprechi e delle inefficienze ma che, invero, finisce per dequalificare il prodotto stesso. Le opportunità che si prospettano rispetto a tale tendenza si muovono entrambe nel tentativo di formulare nuove soluzioni strategiche per un governo consapevole delle aziende che offrono ospitalità. Da oltre un ventennio l’industria dell’ospitalità ha assistito ad un progressivo affinamento delle sue tecniche di gestione, organizzazione e rilevazione, riducendo le distanze rispetto alle prassi consolidate nel tempo da altri comparti industriali, terziari e non. Questa marcia costante verso il miglioramento della *performance* globale è guidata da alcune figure professionali ibride, di formazione esterna alle realtà governate ma di provenienza preferibilmente interna. A tali figure è demandato il compito di garantire dei continui flussi di entrate per far fronte agli elevati costi fissi che l’erogazione di servizi comporta. Il termine anglosassone *revenue management*, d’ora in avanti RM, significa letteralmente gestione dei ricavi ed indica il dipartimento operativo preposto a tale scopo. Utili spunti di riflessione provengono proprio dalla riformulazione e dall’ampliamento – *mutatis mutandis* – delle sue attività. La prima opportunità risiede nell’inquadramento del RM all’interno delle consolidate pratiche di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo di gestione che gli insegnamenti dell’economia aziendale rendono possibile. Il primo beneficio che da questa operazione si avrebbe, in antitesi con quanto molte correnti di pensiero del RM propongano ai giorni nostri, riguarderebbe il superamento della tariffa fine a sé stessa come strumento principale, anche se non l’unico, per la massimizzazione dei ricavi. Si dimostrerà, infatti, che il *pricing* in generale diventerà uno strumento che se utilizzato in modo consapevole potrà rendere giustizia agli sforzi, certamente più importanti, messi in campo su altri fronti quali la conoscenza del prodotto, della domanda, del mercato, e così via.

La seconda opportunità, forse ancora più rilevante della prima, si muove nel tentativo di ridefinire il prodotto/servizio puntando, non tanto e non solo a sostenere la redditività del *core business*, quanto ad incrementare il valore

percepito dal cliente attraverso la riqualificazione delle periferie, siano esse servizi accessori e/o complementari, resa possibile dall'affidamento di queste al RM. Non solo in Italia ma anche negli USA dove trae origine, il RM non ha oltrepassato i confini della massimizzazione dei ricavi generati dalla vendita del *core business*. Ancora oggi, infatti, le entrate da vendita di camere sono l'unico centro di ricavo che viene affidato a queste figure professionali di alta formazione ed esperienza nel settore¹. Ci si chiede, allora, come mai non affidare tutte le fonti di entrata, qualsiasi sia l'origine, al RM al fine di poterne massimizzare i proventi e creare valore totale, talora puntando sul *core*, talora ancora spingendo le periferie o ancora trovando il giusto equilibrio tra le varie componenti di un'offerta unica.

Invero, in letteratura sono presenti delle fonti autorevoli sulla seconda opportunità prospettata, ma o si parla di *restaurant* RM non di alberghi e senza toccare minimamente tutti gli altri servizi e prodotti della ristorazione e degli altri centri terzi alle camere ma che producono ugualmente ricavi, oppure non si forniscono gli strumenti utili per poter trasformare la teoria in realtà. S. E. Kimes² già da dodici anni scrive sul *Food and Beverage*, d'ora in avanti F&B, non entrando, però, nel merito degli alberghi ma tracciando esclusivamente dei profili di RM per ristoranti indipendenti. Visto che restano ancora oscure le basi teoriche di riferimento e le tecniche operative da adottare, un obiettivo di questo elaborato è quello di fornire una possibile metodologia sulla gestione dei ricavi che abbracci tutti i centri di responsabilità.

Un anello di congiunzione indispensabile per poter calare il RM in nuove realtà non può che riguardare lo studio dei costi, siano essi fissi e/o variabili. Un approccio di stampo economico-aziendale, infatti, non può prescindere dalla conoscenza dei costi non solo per creare valore dall'intero portafoglio prodotti a disposizione ma finanche per poter offrire un *core* efficiente. Così facendo, la figura del *revenue manager*, d'ora in avanti RMr, potrebbe confezionare una proposta finale che miri non più a generare ricavi, bensì a produrre ricchezza e dare risposte a quelle domande che la proprietà e la direzione alberghiera ricercano da sempre; su tutte quale sia il reale costo marginale derivante dalla vendita di una camera.

L'impostazione che, giocoforza, verrà adottata è di stampo deduttivo, procedendo dal generale al particolare. Si cercherà, quindi, di ripercorrere la letteratura disponibile in materia di RM senza mai deviare dai punti di riferimento originari, costituiti dagli insegnamenti imprescindibili dell'economia aziendale e dai suoi principali esponenti italiani e stranieri. Per ultimo, la convenienza economica e la fattibilità operativa di tre ipotesi di fondo verranno confutate attraverso l'ausilio di casi studio, interviste dirette ed analisi

¹ Si veda la Job Description per la posizione di Director of Revenue Management presso una struttura Starwood in Canada. Appendice 1 in fondo al documento.

² Sheryl E. Kimes è un professore di "*operations management*" presso la scuola di "Hotel Administration" della Cornell University.

quantitative. Le ipotesi che saranno al centro dell'intero progetto ripercorrono le due aree di crescita del RM. così riassunte:

- La conoscenza dei costi variabili aiuta un RMr ad incrementare i profitti generali provenienti dalla vendita di ogni camera.
- I ricavi provenienti dal F&B seguono lo stesso *trend* di quelli generati dalle camere in presenza di strategie complementari.
- I ricavi provenienti dagli altri centri di attività seguono lo stesso *trend* di quelli generati dalle camere in presenza di strategie complementari.

Alla luce di queste considerazioni, il percorso che verrà seguito all'interno di questo elaborato si divide in quattro macro-aree, che partono dall'analisi del quadro di riferimento dell'intero costruito – l'azienda albergo – sino alla presentazione di un caso aziendale. In mezzo ai due estremi c'è il vero tessuto del progetto. Da un lato, il RM dalle origini sino ai giorni nostri, arricchito da casi aziendali e da pratiche operative reali, ed il RM in prospettiva; un RM che punti, quindi, a massimizzare la totalità dei ricavi che vengono generati entro le mura dell'azienda albergo. Dall'altro, la formulazione di una metodologia di *total* RM in prima battuta, sino alla traslazione concettuale che va dai ricavi al profitto. Il tutto in un'ottica di creazione di valore totale che non sposi il ruolo del RMr esclusivamente come *homo oeconomicus*, ossia legato esclusivamente a principi di razionalità economica ed orientato alla massimizzazione della *performance* generale, ma in un panorama più alto che eleva ogni struttura, soprattutto quelle di servizi, al non scontato compito della ricerca di soddisfacimento dei bisogni umani.

*Capitolo Primo***L'AZIENDA ALBERGO**

1.1	Il quadro di riferimento: l'ospitalità		2
1.2	L'azienda albergo		4
	1.2.1 La gestione	5	
	1.2.2 L'organizzazione	8	
	1.2.3 La rilevazione	14	
1.3	Definizione del concetto di successo aziendale nell'industria dell'ospitalità		18
1.4	La formula imprenditoriale di una struttura ricettiva		20

1.1 Il quadro di riferimento: l'ospitalità.

Ancor prima di divenire una intrapresa economica, l'offerta di ospitalità nasce come bisogno di relazione tra individui o gruppi di individui, il cui fine va ricercato nella costruzione di un legame durevole di solidarietà tra le famiglie, ospiti, e lo straniero, ospitato. Dall'etimologia e la storia del termine "ospite" si può ricavare il mezzo attraverso il quale l'ospitalità si manifestava. Se il termine latino *hospes* deriva dalla composizione delle parole *hostis* e *pet-s*, e se la prima di queste due parole – *hostis* – significa uguaglianza per compenso, si può facilmente desumere che il dono – inteso come scambio di beni e/o favori – fosse il perno attraverso il quale ruotava il motore dell'ospitalità. Nonostante il dono nel tempo abbia assunto diverse forme, ha sempre influenzato la circolazione della ricchezza tra i popoli, favorendo finanche il sostentamento e l'economia delle famiglie. Infatti, il termine "economia" assume in principio un significato di carattere domestico, prima di spostare l'oggetto di riflessione sul governo della città e quindi sull'economia politica¹.

L'ospitalità, che per i greci era quindi una norma morale che obbligava a concedere un rifugio a tutti coloro che lo richiedevano per qualsiasi ragione, divenne presto necessaria al fine di accogliere gli stranieri che si muovevano per assistere a manifestazioni di genere differente (si pensi ad eventi sportivi, piuttosto che religiosi, etc.). Il viandante, oggi si direbbe turista, considerato come il messaggero degli dei, non poteva non essere ospitato in virtù di una credenza mitologica secondo la quale Zeus, signore degli dei e degli uomini, e Hermes, messaggero degli dei, punivano tutti coloro che non offrivano del tutto o offrivano una cattiva accoglienza². Il 776 a.C., data in cui si registra la prima celebrazione dei giochi olimpici, rese necessaria una prima organizzazione per l'accoglienza dei viandanti. Alle baracche e tendopoli adibite per la maggior parte dei viaggiatori, si affiancavano vere e proprie strutture con camere assestanti³. Ecco che nascono le prime forme organizzate di ospitalità ad Olimpia e a Epidauro in Grecia.

Dalle origini sino ai giorni nostri, si annovera un intercalare di forme di ospitalità, private prima e pubbliche poi, non sempre finalizzate all'offerta di riposo e ristoro dopo lunghi viaggi, ma talvolta oggetto di feste promiscue. L'offerta di ospitalità, in particolare, ed il turismo, in generale, sono strettamente legati all'evoluzione del concetto di tempo libero, a partire dall'equivalenza "tempo libero uguale turismo, turismo uguale ozio" sentita dai Romani ed accelerata nel Medio Evo, sino a quello odierno. Il processo di socializzazione che ha elevato il

¹ Il termine economia venne utilizzato per la prima volta nel V secolo a. C. da Senofonte e deriva dalla fusione di due termini che indicano rispettivamente "casa" (οἶκος) e "legge" o "governo" (νόμος). Per ulteriori approfondimenti sul termine, si rinvia a: Senofonte, *Economico*, Biblioteca Univerasle Rizzoli, Milano, 2000.

² Piroscia, I servizi di ricevimenti, Editore Ulrico Hoepli, Milano, 1995.

³ AA.VV. Universo, De Agostini, Novara, Vol.I, 1962, pag.159-161.

tempo libero ad un diritto appannaggio di tutte le classi sociali, ha aumentato la domanda di ospitalità e, quindi, richiesto una fase di strutturazione dell'offerta. Da qui la nascita di vere e proprie strutture ricettive di vario genere e peso sociale, a partire dal *Leonidaion*, struttura che forniva riparo e sale comuni per la ristorazione ai visitatori di Olimpia dal nome dell'architetto Leonide, e dagli *xenodokia* e *pandokia*, rispettivamente ospizi pubblici gratuiti e privati dietro ricompenso, entrambi di tradizione greca risalenti al sec. IV a.C.⁴, alle *stationes*, prime strutture ricettive adibite alla sosta lungo le grandi vie di comunicazione dell'Impero Romano, che si distinguevano in *mansiones* (l'equivalente dell'attuale *motel*), presenti ogni 30 km per garantire il riposo notturno e il pasto serale, e *mutationes* (l'equivalente dell'attuale *autogrill*), presenti ogni 5 km per offrire ristoro. Mutando la motivazione al viaggio, anche il concetto di ospitalità non poteva non subire un radicale rinnovamento, ove il viandante smise le vesti di messaggero degli dei per indossare quelle di portatore di interessi e culture diverse. Qui ci si riallaccia a quanto affermato all'inizio del paragrafo, ovvero ad un concetto di ospitalità fonte di consolidamento di relazioni interpersonali. Nel Medioevo si registra, altresì, la presenza di alcune strutture assimilabili alle forme di ricettività che oggi si conoscono. Si ricordano i *deversoria* (l'equivalente dell'attuale *hotel meubl *), offrivano il solo alloggio in cambio di merce o di denaro, le *tabernae* (l'equivalente dell'attuale pensione o albergo ad una stella), locande che offrivano vitto e alloggio, le *popinae* (l'equivalente dell'attuale ristorante con camere), offrivano il pasto e saltuariamente anche l'alloggio, le magioni e/o gli *hospitia* (l'equivalente dell'attuale albergo), offrivano vitto e alloggio in camere separate. Soltanto a cavallo tra il XIX e il XX secolo si pu  datare l'inizio di una vera e propria industria alberghiera, allorquando l'impulso tecnologico della rivoluzione industriale cambi  il volto della societ . Vi sono alcuni passaggi fondamentali che, tra tutti, permisero l'industrializzazione del settore ricettivo: l'energia elettrica, il motore a turbina, il motore a scoppio, l'aumento del reddito permesso anche da una stabilit  politica e dal liberalismo, finanche la nascita del Touring Club Italiano. Durante la cosiddetta "*Belle  poque*" si assiste ad un proliferare di alberghi e locande, nonch  alla riconversione dei palazzi storici. Nasce cos  il primo *palace hotel*, il Grand Hotel Rome, oggi St. Regis Grand Hotel Rome.

La necessit  di procedere verso regolamentazioni era tanto sentita allora quanto adesso. In epoca romana, venne regolamentato il diritto all'ospitalit  con l'introduzione di due istituti: l'*hospitium publicum* (ospizio pubblico), intesa secondo cui le famiglie nobili mettevano a disposizione la propria dimora ad ospiti che dimostravano di appartenere al medesimo rango (ambasciatori, senatori, magistrati, consoli, etc.), ed il *patronatus* (patronato), garantiva ai funzionari dello Stato mandati in missione una sicura ospitalit  presso le case dei

⁴ In assenza di fonti specifiche si risale ad alcuni racconti e testimonianze di poeti e storici. Qui, si richiama Pindaro (poeta greco in auge per la celebrazione in versi delle gare sportive che si tenevano ogni quattro anni nella citt  di Olimpia) e Tucide (storico greco).

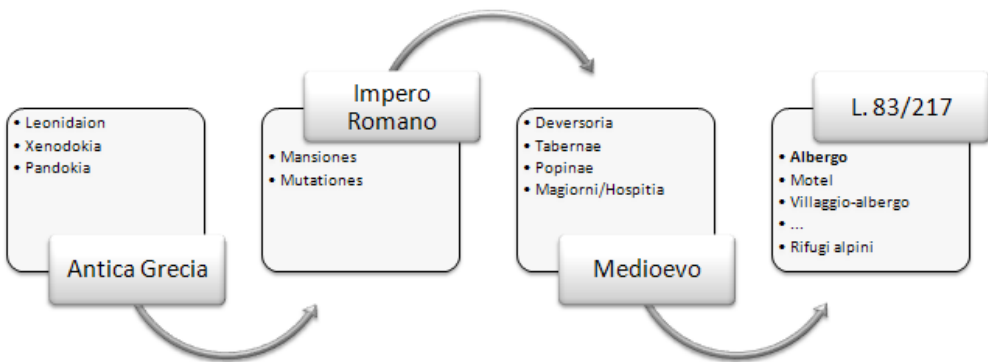
nobili residenti nelle città conquistate dai Romani. Tale diritto cessò nel Medioevo a causa della lotta tra feudatari e confinanti. Risale, invece, a dopo il Mille la costituzione di una corporazione degli osti e dei locandieri, sancita con un apposito regolamento.

Bisogna attendere sino al 1983 per pervenire ad una netta distinzione tra le varie forme di ospitalità ed i criteri assegnati a ciascuna di essa. L'articolo 6 della Legge 17/05/1983 N. 217⁵, prima legge quadro sul turismo, fornisce una prima panoramica sulle strutture adibite alla ricezione di ospiti, ed in particolare al comma 2 recita:

“Gli alberghi sono esercizi ricettivi aperti al pubblico, a gestione unitaria, che forniscono alloggio, eventualmente vitto ed altri servizi accessori, in camere ubicate in uno o più stabili o in parti di stabile”.

La figura seguente riepiloga l'*excursus* storico delle varie forme di strutture preposte all'ospitalità sino ad arrivare alla prima formalizzazione teorica di cui sopra.

Figura 1 – Le strutture adibite all'ospitalità dall'antica Grecia ai giorni nostri



Fonte: elaborazione personale.

1.2 L'azienda albergo.

Volendo fornire una definizione ancora più calzante ed uniforme al patrimonio aziendalistico del nostro Paese, sarebbe pacifico definire l'albergo come quel

⁵ La lettura integrale della Legge quadro 217/83 è disponibile al seguente link: http://www.giovaneimpresa.it/media/License_e_autorizzazioni/Albergo/link/Legge217_83.pdf. Si riportano in Appendice 2 gli articoli 6 e 5 della Legge.

complesso di beni e servizi – istituto economico – organizzati dall'imprenditore alberghiero per il soddisfacimento dei bisogni umani – gli ospiti, il personale e tutti i portatori di interesse – fornisce nel tempo alloggio, eventualmente vitto ed altri servizi accessori in camere ubicate in uno o più stabili o in parti di stabile⁶.

La definizione così descritta tiene simultaneamente in considerazione il dettato dell'articolo 6 della L. 217/83, l'articolo 2555 del codice civile, nonché la prima ed ancora attuale definizione di azienda lasciata da Gino Zappa, fondatore dell'economia aziendale in Italia.

La figura dell'imprenditore⁷ alberghiero viene rivestita dal proprietario delle mura, essendo colui che – persona fisica o giuridica – si assume tutti i diritti ed i doveri e nell'interesse del quale viene svolta la gestione, con poteri in tema di costituzione, governo ed estinzione.

Anche l'azienda albergo è, quindi, un sistema dinamico di accadimenti in cui si intrecciano le tre operazioni fondamentali della gestione, dell'organizzazione, e della rilevazione⁸, il cui successo ruota attorno al soddisfacimento dei bisogni umani da raggiungere su entrambi i fronti della formula imprenditoriale, quello sociale e quello competitivo.

1.2.1 La gestione.

Secondo Pietro Onida la gestione è *“il sistema delle operazioni simultanee e successive che dinamicamente si dispiega, finché l'azienda ha vita, per il raggiungimento dei fini della medesima”*⁹. Le operazioni a cui si fa riferimento, per una azienda di produzione come quella alberghiera, attengono all'acquisizione dei fattori produttivi, alla loro trasformazione in *output*, allo scambio di questi ultimi ed alla conseguente destinazione dell'utile. Operazioni di interna e di esterna gestione che si dispiegano per tutta la durata della vita aziendale e che in tale contesto vanno inquadrare nel più ampio ambito della

⁶ Si fa preciso riferimento alla definizione di azienda fornita da Gino Zappa nel 1956 e contenuta in Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffré, Milano, 1956, p. 37. La definizione completa di azienda recita testualmente: “istituto economico atto a perdurare, che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento e il consumo della ricchezza”.

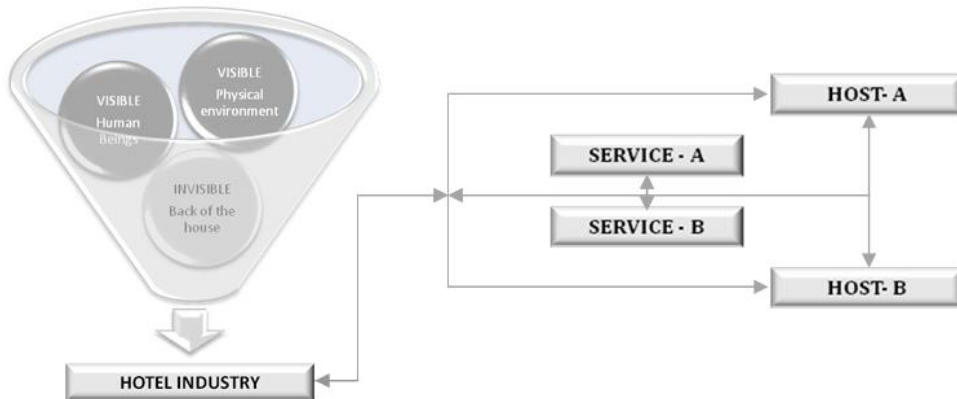
⁷ Secondo l'art. 2082 c.c. è imprenditore colui che esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi.

⁸ Mauri, Aurelio G., *Le imprese alberghiere: Strategie e marketing*, McGraw-Hill, Milano, 2004.

⁹ Onida P., *Economia d'azienda*, UTET, Torino, 1992.

produzione di servizi¹⁰, in letteratura “*servuction*” dalla fusione dei termini anglosassoni *service* e *production*¹¹.

Figura 2 – Modello *servuction*



Fonte: Ruisi M., op. cit., 1999. Elaborazione grafica personale.

Dalla figura 2 si evince come la produzione di un servizio sia composta da due parti visibili e da una invisibile¹². Quest’ultima parte è quella prettamente associabile alle tradizionali aziende di produzione, laddove si parla di acquisizione di alimenti e bevande, alla loro trasformazione in pietanze e *cocktail*, alla loro distribuzione nelle aree predisposte (ristoranti e bar) ed alla distribuzione degli utili da quest’attività derivanti. Le altre due parti dell’industria alberghiera, invece, si concentrano prevalentemente sulle prime due sfere delle risorse umane e dell’ambiente fisico. Due sfere che necessitano in egual modo di una terza sfera invisibile che attiene alla programmazione ed al governo delle modalità di erogazione del servizio.

Alla luce di queste considerazioni le operazioni fondamentali potrebbero essere riformulate nel modo seguente, dove “E” indica un fatto esterno di gestione e “I” un fatto interno:

¹⁰ In questo contesto si richiama la definizione di servizio fornita da Kotler e Scott nel 1993, secondo i quali “Il servizio è ogni attività o vantaggio che una parte può scambiare con un’altra, la cui natura sia essenzialmente intangibile e non implichi la proprietà di alcunché. Per ulteriori approfondimenti si rinvia a Kotler P., Scott W.G., *Marketing management*, Pearson Prentice Hall, 1993.

¹¹ “L’organizzazione sistematica e coerente di tutti gli elementi, fisici e umani, dell’interfaccia cliente-impresa volta a realizzare una prestazione di servizi di cui siano state determinate le caratteristiche commerciali e i livelli di qualità”. Eiglier P., Langeard E., *Servuction. Il marketing strategico dei servizi*, McGraw Hill Italia, Milano, 1988.

¹² Ruisi M., I Consorzi alberghieri, Giuffrè, 1999.

- E - Acquisizione dei fattori produttivi in senso stretto: derrate alimentari e bevande.
- E - Acquisizione del materiale per l'erogazione del servizio: materiale di cortesia in camera, cancelleria, divise, materiali vari, etc.
- I - Trasformazione dei fattori produttivi in senso stretto: l'unica trasformazione è quella che riguarda gli *input* di cui al punto primo, al fine di fornire il vitto, dal *breakfast* sino alla cena.
- E - Erogazione del servizio: qui si gioca il successo di un albergo, in quanto è qui che il servizio viene concepito in tutte le sue sfaccettature.
- I - Distribuzione dell'utile.

Nonostante fatti interni ed esterni si intrecciano finché esiste l'intrapresa economica, si suole scindere la gestione in frammenti di tempo tali da poter valutare l'andamento della stessa. Per rispondere a dei requisiti prettamente fiscali e giuridici la frammentazione di cui si è parlato origina i cosiddetti periodi amministrativi; dei periodi di un anno in cui si valutano sia i fatti interni, sia i fatti esterni di gestione. Gli ultimi vengono analizzati sotto un duplice aspetto: quello finanziario e quello economico. L'aspetto finanziario si compone di tutte quelle operazioni di gestione che movimentano il *cash-flow*, i crediti ed i debiti di un'azienda, originando in segno positivo le entrate ed in segno negativo le uscite. Sotto l'aspetto economico, le entrate e le uscite finanziarie danno luogo a ricavi e costi. Volendo restare per il momento su un piano prettamente operativo, escludendo quindi l'andamento finanziario e straordinario della gestione, le principali aree di profitto di un'azienda alberghiera sono la vendita di camere, l'erogazione di cibo e bevande, l'affitto di spazi congressuali e non, il centro benessere, internet, il telefono, la lavanderia, etc. A confine tra l'aspetto operativo e quello finanziario, potrebbe inserirsi la vendita di camere in modo prepagato che aumenta il *cash-flow* e genera interessi attivi sul conto corrente aziendale. All'interno del terzo capitolo verrà fornita una panoramica completa su tutti questi centri, sia in termini di produzione di ricavi che di sostenimento di costi.

Scindendo in modo puramente figurativo la gestione in periodi amministrativi della durata di un anno, al 31/12 l'esercizio che ivi viene svolto si troverà a dover fronteggiare costi e ricavi che si trovano a cavallo tra più periodi. Questo implica la scissione tra costi e ricavi di competenza e costi e ricavi non di competenza di un periodo amministrativo in chiusura. Rispetto ad altre realtà, in una struttura ricettiva questo aspetto è molto limitato in quanto costi e ricavi si imputano direttamente alla notte in cui questi si manifestano a fronte dell'erogazione del servizio. Ciononostante, non di rado e soprattutto negli ultimi anni sulla scia di quanto avviene per le compagnie aeree, anche per gli alberghi succede che vi sia un'asimmetria tra un'entrata finanziaria ed il correlativo ricavo. Si pensi ad esempio alle varie tariffe prepagate che prevedono un'entrata al momento della prenotazione (t_0), ma la manifestazione dello stesso soltanto al momento

dell'effettivo soggiorno (t_{0+n}). Senza dimenticare l'acquisto delle derrate alimentari o di qualsiasi materiale di pulizia o di cortesia che, a fronte di economie di scala, prevede anch'esso una discrasia temporale tra acquisto e consumo/uso.

Sul piano prettamente gestionale, invece, vi sono diversi momenti intermedi di verifica e controllo dell'andamento della gestione. Sull'argomento si rinvia al paragrafo 1.2.3.

In una struttura ricettiva il peso della gestione ordinaria è di gran lunga superiore a quello delle altre aree che la seguono¹³. Ergo, il ciclo fondamentale che vede il succedersi di finanziamenti, investimenti e realizzi è alimentato prevalentemente dall'autofinanziamento¹⁴ o comunque da fonti interne. Il ricorso massiccio ai debiti di finanziamento avviene solo ciclicamente durante i rinnovi strutturali o di prodotto. Va da sé che in fase di apertura o di costituzione, il peso tra fonti esterne ed interne è fortemente sbilanciato a favore delle prime.

1.2.2 L'organizzazione.

Il secondo momento fondamentale riguarda ciò che Pietro Onida definisce come *"l'ordinamento degli organi preposti ad operare in azienda, nonché la determinazione e coordinazione delle loro funzioni"*¹⁵. Pilastro fondamentale di un'organizzazione aziendale è la risorsa umana, ergo le operazioni che attengono agli organi preposti ad organizzare l'azienda riguardano *in primis* il governo del comportamento e delle relazioni di tale risorsa, in special modo per le strutture ricettive che, come del resto tutte le aziende che operano nel terziario, vedono nell'architettura organizzativa l'epicentro del successo aziendale.

L'intera organizzazione di un'azienda può essere scissa in due dimensioni, l'una strutturale e l'altra contestuale. La prima dimensione indaga sulle caratteristiche interne, mentre la seconda dimensione, quella contestuale, analizza l'intera organizzazione dalla dimensione sino agli obiettivi¹⁶.

In questa sede si ritiene opportuno canalizzare entrambe le dimensioni sul tessuto alberghiero italiano; un tessuto fatto da piccole o medie strutture ricettive con strutture organizzative non troppo complesse.

¹³ Pantaleone D. L., *Qualità e tecnica alberghiera*, Marco Valerio, Torino, 2007.

¹⁴ Sul tema vi sono due scuole di pensiero: la dottrina economico-aziendale lo associa agli utili conseguiti ma non distribuiti, mentre la dottrina finanziaria vi inserisce anche gli ammortamenti, le quote fondi rischi e le quote fondi spese future. Zappa, op. cit. e Fontana Barberis Canale Delfin, *Il finanziamento degli investimenti*, Giuffrè Editore, 2003.

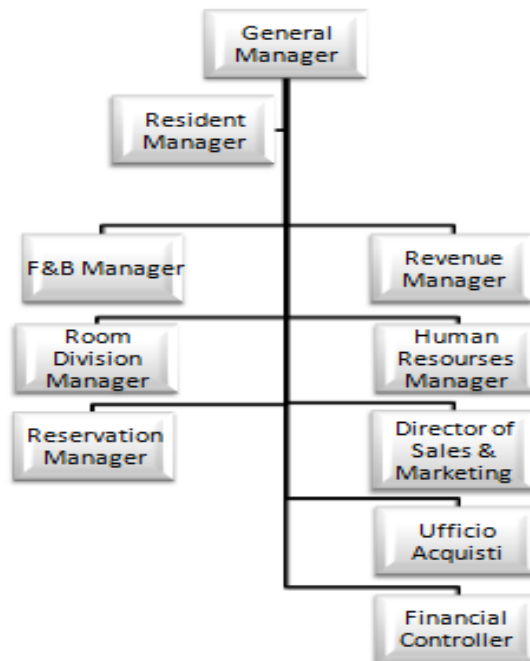
¹⁵ Onida P., op. cit.

¹⁶ Brusa L., *Dentro l'azienda. Organizzazione e management*. Giuffrè, 2004.

La **dimensione strutturale** di un'impresa alberghiera può essere suddivisa in sei ulteriori sotto-dimensioni¹⁷:

- **Formalizzazione:** si riferisce alla documentazione scritta e quindi alle regole formali che governano il comportamento degli individui all'interno dell'organizzazione.
 - Norme comportamentali: vengono fornite in sede contrattuale e concernono le norme di comportamento, dal "taglio dei capelli" al trattamento dei dati sensibili, etc.;
 - Spazi comuni: vengono delimitate le aree a cui ogni individuo ha accesso a seconda del ruolo ricoperto in azienda. Un esempio su tutti riguarda le aree comuni agli ospiti, come la *hall*, dove al di fuori degli orari di lavoro e senza la divisa non si può accedere.
 - *Core values* per l'erogazione di un servizio: il personale nel fornire il servizio deve attenersi ad un codice etico fornito in sede di *induction*, ossia di *training* introduttivo sull'azienda. Tale codice viene consegnato e vengono effettuati alcuni *test* periodici per valutare la bontà del servizio offerto e l'attinenza rispetto a quanto segnalato.
- **Specializzazione:** tra posizioni lavorative contigue vi è l'esigenza di delimitare il perimetro d'azione affinché non si verifichino sovrapposizioni che danneggino e rallentino il processo di erogazione del servizio. A tal uopo viene fornita una sorta di *job-description* in cui ad ognuno vengono affidate delle azioni da portare a termine durante il proprio orario di lavoro.
- **Gerarchia:** riguarda il "chi riporta a chi" e quindi la scelta del tipo di raggruppamento delle unità. Tale scelta ha effetti sui dipendenti in quanto implica il livello di condivisione di risorse, di responsabilità, di obiettivi, etc. Senza entrare nel merito di ogni tipo di raggruppamento, le strutture ricettive pendono a favore di una suddivisione per funzione in quanto questa ha il beneficio di promuovere la specializzazione di conoscenze e competenze.

¹⁷ Daft. R., Organizzazione aziendale, Apogeo, 08/2010.

Figura 3 – Organigramma di primo livello struttura ricettiva – raggruppamento funzionale

Fonte: elaborazione grafica personale.

- **Centralizzazione:** dovendo stabilire il livello gerarchico preposto a prendere le decisioni, viene individuata una scala di decisioni possibili ed un livello di delega. Un esempio concreto può essere la gestione di un reclamo, la quale va demandata a cascata al *Duty Manager* ove presente, oppure al *Resident Manager* (direttore operativo). In strutture minori ed in assenza del direttore, vengono effettuati dei corsi specifici di *empowerment* del personale di linea.
- **Professionalità:** riguarda tutti i *training* che vengono fatti al personale. Di norma vengono effettuati dei corsi di formazione generici in cui partecipano diversi reparti, e corsi specifici per funzioni o ruoli. Un esempio di professionalità è l'attenzione ad una delle nuove figure emergenti, ossia quella del RMr, a cui vengono destinati dei corsi *ad hoc* fuori dalle mura aziendali.
- **Indicatori del personale:** riguarda il peso di ogni reparto sull'intera organizzazione in termini di numero di dipendenti. I due reparti più importanti e che vengono maggiormente monitorati all'interno di una

struttura ricettiva sono il *front office* e l'*house-keeping*. Sulla base del peso percentuale di questi due reparti, infatti, si suole fondare l'intera organizzazione alberghiera.

L'azienda, infatti, è un'entità teleologica¹⁸ in quanto opera per il raggiungimento di un fine, ossia della soddisfazione dei bisogni umani. Se l'obiettivo dell'erogazione di un servizio ruota attorno al soddisfacimento dei bisogni del consumatore, allora l'approccio di *marketing* da adottare sia durante la gestione interna che esterna non può che essere quello sociale; un approccio che tende ad individuare i bisogni, le esigenze e gli interessi dei mercati obiettivo, e trasferire la soddisfazione desiderata con più efficacia ed efficienza di quanto non faccia la concorrenza, attraverso un'azione che preservi o migliori il benessere della società e del consumatore¹⁹. Allo stesso tempo, se il successo di tutte le iniziative commerciali di un'azienda di servizi dipende, per riflesso, dalla bontà dell'interazione tra consumatore e dipendente e se una delle quattro caratteristiche del servizio²⁰ consiste nell'inseparabilità tra personale e clientela, quale parte integrante del prodotto, allora il vero sforzo manageriale deve concentrarsi altresì sulla formazione di tutte le linee di contatto. Quest'ultimo aspetto è più complesso di quanto sembri, pertanto l'individuazione di un organigramma idoneo ed il trasferimento di competenze diviene il *core-business* di un'impresa di servizi. Già negli anni Trenta, grazie agli studi di Elton Mayo, vengono "accesi i riflettori" sull'impatto delle risorse umane all'interno delle organizzazioni aziendali, sino all'ascesa della Scuola delle Relazioni Umane, nata per ridisegnare l'organizzazione come sistema sociale, in cui le esigenze psicologiche dei lavoratori e le relazioni interne diventano il fattore chiave del successo o dell'insuccesso globale della medesima organizzazione²¹.

Alla luce di quanto appena esposto, tre aspetti meritano un approfondimento specifico in materia. Innanzitutto, la costruzione di un organigramma completo e di un *top management* capace di far crescere l'intera organizzazione; in secondo luogo, occorre pianificare il fabbisogno di risorse umane, ossia integrare un insieme di elementi ed attività strettamente legate alla struttura ed alle prospettive di sviluppo dell'azienda; infine, prevedere durante l'intero esercizio amministrativo dei momenti di formazione sia in aula che durante l'espletamento del lavoro (c.d. *training on the job*). In questa sede, si reputa opportuno indirizzare l'attenzione del lettore sul primo di questi aspetti, ossia sulle figure professionali fondamentali al fine di pianificare e controllare la gestione finanche sul fronte della qualità totale a cui tende la soddisfazione di

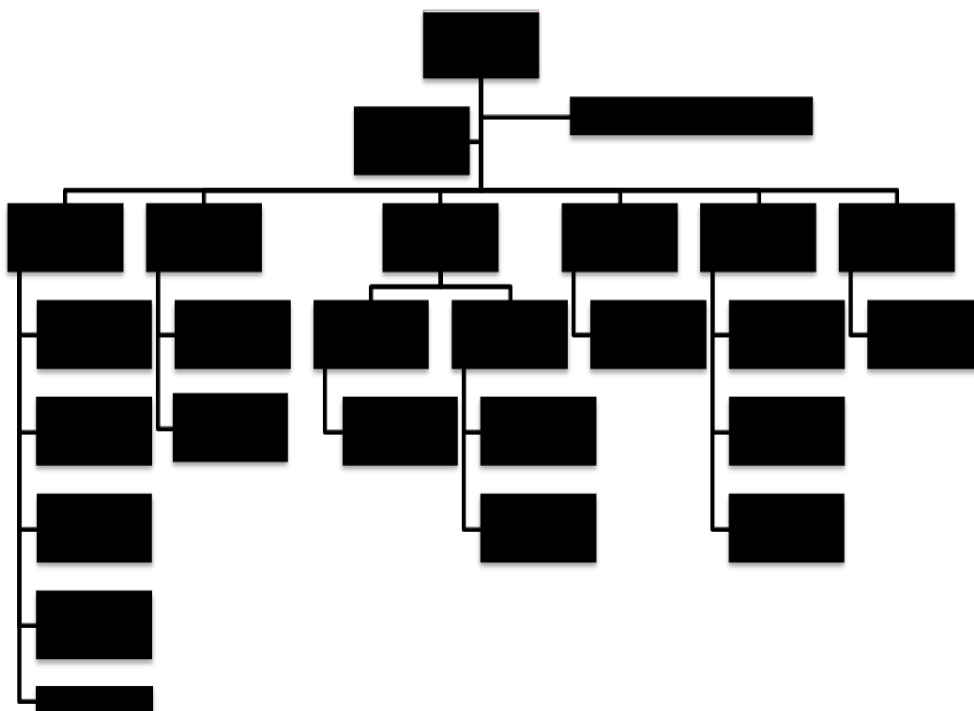
¹⁸ Ferrero G., *Impresa e management*, Giuffré, Milano, 1980.

¹⁹ Dall'Ara G., *Le nuove frontiere del marketing nel turismo*, Franco Angeli Editore, 2009.

²⁰ L'inseparabilità è una delle quattro caratteristiche di un servizio, insieme all'intangibilità, alla variabilità e alla deperibilità. Per ulteriori informazioni in merito, si rinvia a Dall'Ara G., op. cit.

²¹ Ruisi M., *Turismo relazionale*, Giuffré, 2004.

Figura 4 – Struttura funzionale di un'impresa ricettiva di grandi dimensioni



Al fine di fornire una panoramica sintetica ed oggettiva sulle principali figure professionali appena esposte si è deciso di utilizzare un unico strumento, ossia una *job description* presente su www.linkedin.com: Il *general manager* (GM) ha il compito di assicurare che tutti gli aspetti della struttura convergano attorno alla massimizzazione delle vendite, della soddisfazione dei clienti, della cultura aziendale e della redditività globale; l'*hotel manager*, ove previsto e non in capo al GM, si occupa della gestione interna della struttura e di tutte le dinamiche operative che ivi si sviluppano; l'*executive secretary* assiste il GM e l'*Hotel Manager* nello svolgimento delle rispettive mansioni, pianificandone l'agenda, organizzandone viaggi e trasferte, gestendo la corrispondenza in entrata ed in uscita e collaborando nella gestione delle pratiche; il *financial controller* è il responsabile della gestione finanziaria della struttura, della contabilità generale ed analitica della struttura, della pianificazione e del controllo sui costi; il *F&B*

²² Ruisi M. (a cura di), *Prospettive relazionali intra- e inter- aziendali nelle nuove tendenze della ricettività turistica*. Aracne Editore, 2011.

Manager è responsabile di tutti gli *outlets* ed i servizi ristorativi; il *director of sales and marketing* è il responsabile di tutte le attività di vendita e di marketing della struttura ricettiva, nonché delle attività di promozione e pubbliche relazioni; Il *RMr* ha il compito di massimizzare i ricavi generati dalla vendita delle camere, ottimizzando l'inventario a disposizione; il *room division manager* è il responsabile dei servizi di ricevimento, portineria, piani, guardaroba, garage e lavanderia, coordinandone ed organizzandone il lavoro; il *human resources manager* ha il compito di valutare e formulare le politiche relative al personale dell'azienda, dalla selezione, alla formazione, all'estinzione del rapporto di lavoro. La figura precedente non è certamente esaustiva in quanto vi sarebbero altri ruoli tradizionali e nuovi meritevoli di approfondimento, quali l'economo o l'IT.

Tornando, però, su un livello nuovamente generale, la dimensione strutturale non può prescindere dalle tre sfere di competenza di cui qualsiasi intrapresa economica necessita; sfere seguite da altrettanti organismi personali più o meno complessi ed articolati: un'autorità eminente, una mente direttiva ed il lavoro esecutivo²³. L'autorità eminente, quella che Besta chiama "l'impero sovrano sull'azienda", è in sostanza il vertice aziendale a cui spetta il potere di intraprendere qualsiasi decisione. Alla mente direttiva spetta il ruolo di coordinamento e direzione di tutte le operazioni operative e non all'interno della struttura al fine di raggiungere l'obiettivo prefisso dall'autorità eminente. Il lavoro esecutivo è preposto al compimento delle operazioni aziendali di competenza. Nelle strutture ricettive possono configurarsi almeno due ipotesi rispetto a quanto appena esposto. Le strutture di media o piccola dimensione, che compongono la maggior parte del tessuto alberghiero italiano, vedono nell'autorità eminente la proprietà della struttura, anche laddove questa non venga coinvolta in tutto o in parte nella gestione della stessa, nella mente direttiva il direttore generale o il direttore operativo a cui spetta il compito di indirizzare e coordinare il lavoro delle linee esecutive. In strutture di dimensioni superiori o in realtà alberghiere più evolute, il vertice viene ricoperto direttamente dal direttore generale a cui viene affidata totalmente la gestione di tutte le operazioni aziendali, la mente è, invece, ricoperta dalle linee manageriali immediatamente sotto, mentre il lavoro esecutivo spetta in ultimo alla terza linea, ossia a coloro che vengono investiti del potere di coordinare il lavoro del personale di contatto.

Si è già avuto modo di dire quanto, invece, la **dimensione contestuale** coinvolga l'intera sfera aziendale, dai suoi elementi strutturali sino a quelli culturali. Anche questa seconda sfera organizzativa per essere analizzata correttamente va suddivisa in ulteriori sotto-dimensioni:

- **Grandezza:** nonostante si stabilisca a partire dal numero di persone impiegate, il settore alberghiero viene calibrato sulla base del numero di

²³ Besta F., La ragioneria – Parte I: Ragioneria generale, Milano, Vallardi, 1922.

posti letto offerti. L'ultimo dato disponibile sull'offerta ricettiva in Italia è relativo all'anno 2005 (fonte ISNART), anno in cui si annoverano circa 60,6 posti letto per albergo²⁴.

- **Tecnologia:** per le aziende di produzione si parla di tecnologia organizzativa per rappresentare gli strumenti, le tecniche e le azioni utilizzate per trasformare gli *input* in *output*. Essendo la trasformazione uno dei processi marginali per l'industria alberghiera, se non per ciò che concerne la ristorazione, il tutto può essere traslato sul fronte degli strumenti tecnici utilizzati per l'erogazione del servizio.
- **Ambiente:** l'ambiente di riferimento include tutti gli attori che a vario titolo hanno dei rapporti o mostrano interesse con e verso l'azienda. Quando, però, si parla di organizzazione l'attenzione si sposta in modo particolare nei confronti del sistema competitivo e dei suoi attori, quindi fornitori, concorrenti diretti, indiretti, potenziali entranti e clienti. Su tali relazioni si tornerà più avanti.
- **Obiettivi:** ogni azienda è istituita in vista di un fine. Gli obiettivi per una struttura ricettiva si possono suddividere in base al ciclo di vita dell'azienda stessa ed all'arco temporale. In una fase iniziale, infatti, per consolidare il *brand* si potrebbe mirare unicamente sui volumi, indi per cui aumentare le presenze coprendo i costi totali. In condizioni di mercato normali, nel medio termine l'obiettivo principale sarebbe quello di incrementare il ricavo medio per camera disponibile, mentre nel lungo periodo quest'ultimo indicatore potrebbe non bastare; ergo, gli sforzi aziendali dovrebbero concentrarsi sul profitto operativo per camera disponibile.
- **Cultura:** l'insieme dei valori, del *knowhow* e delle norme condivise costituiscono la cultura aziendale. Inutile dire che in un'azienda di servizi la convergenza di tutti gli attori attorno ad una cultura forte segna in modo direttamente proporzionale il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

1.2.3 La rilevazione.

Dopo la gestione e l'organizzazione, il terzo momento dell'amministrazione aziendale è costituito dalla rilevazione, senza la quale né la gestione e né l'organizzazione potrebbero svolgersi in modo efficace ed efficiente. Infatti, rilevare gli accadimenti ed i fatti aziendali mira a costruire e ricostruire la conoscenza della vita aziendale. Si potrebbe, quindi, dire che le rilevazioni hanno

²⁴ Per ulteriori informazioni si rinvia all'analisi sull'offerta turistica anno 2006, disponibile presso la banca dati dell'ISNART e visionabile al link <http://www.isnart.it/bancadati/schedaDoc.php?id=74>.

una funzione di mezzo a fine in quanto la loro bontà dipende dall'effettiva capacità di fornire informazioni utili al governo ed alla programmazione della vita aziendale²⁵.

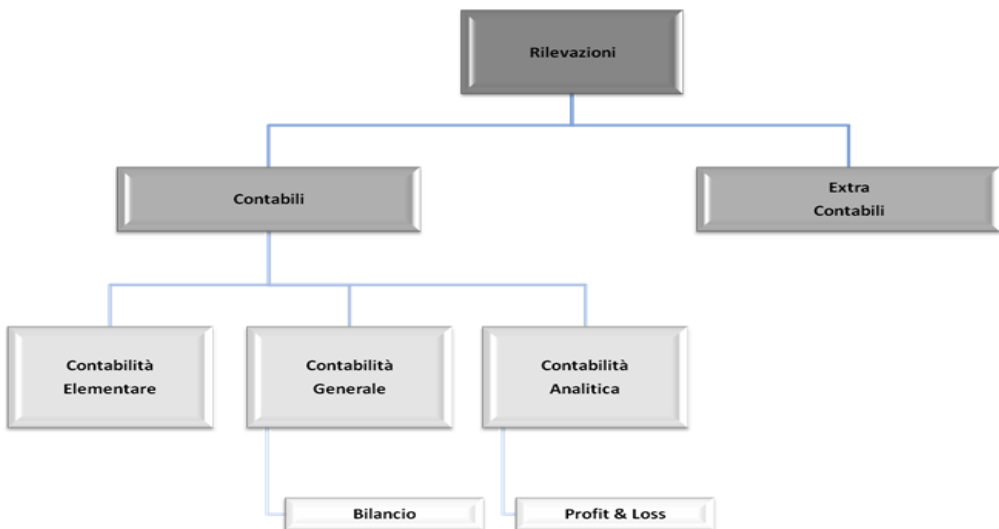
Le informazioni aziendali derivano dai cosiddetti documenti originari che registrano tutte le operazioni di gestione diventando delle vere e proprie pezze giustificative che comprovano l'effettivo svolgimento della gestione.

Secondo lo strumento di rappresentazione, le rilevazioni possono essere scisse in due blocchi. Da un lato, si parla di scritture contabili in quanto fondano il proprio metodo sul "conto", ossia su una serie di valori del medesimo segno o di segno opposto che confluiscono entro il medesimo sistema di scritture. Dall'altro, si parla di scritture extra-contabili o statistiche, fondate appunto su metodi statistici o non prettamente legati a schemi di legge. Le prime scritture sono obbligatorie, le seconde invece facoltative.

Ma ciò che più conta in questa sede è rintracciare gli strumenti operativi che, secondo legge o secondo fini pragmatici, riescano a permettere un controllo e, quindi, un governo della gestione che risponda a requisiti di veridicità, chiarezza e correttezza, come pronuncia il legislatore all'articolo 2423 comma bis del nostro codice civile.

La figura seguente ricalca, secondo un criterio prettamente di appartenenza, l'organigramma delle rilevazioni contabili aziendali, al fine unico di fornire una sorta di cartina tornasole che inquadri di volta in volta l'afferenza contabile delle scritture oggetto di questo paragrafo e del resto di questo elaborato.

Figura 5 – Schema riepilogativo delle scritture contabili



Fonte: elaborazione grafica personale.

²⁵ Sorci C., Lezioni di economia aziendale, Giuffrè, 2002.

La costruzione di un cruscotto informativo che accenda una spia luminosa ogni qualvolta si presenti una disfunzione, tale o potenziale, pone le basi dell'intero controllo di gestione. L'industria dell'ospitalità italiana ancora oggi è molto carente sul piano del controllo di gestione. Ciò è dimostrato dalla convergenza strategica su uno dei pilastri del *marketing* dei servizi, ossia sul prezzo. Non si parla di prezzo in termini di studi empirici sul ritorno economico che ci si aspetta a fronte della vendita di una camera o di un altro servizio, bensì come unico strumento per accrescere il fatturato di periodo.

Talvolta non esiste un vero e proprio ufficio commerciale, esternalizzando la funzione, talvolta ancora la presenza di un *financial controller* e di un assetto amministrativo di spessore non implica giocoforza una conoscenza dei fatti aziendali e delle rispettive scritture contabili. *Obtorto collo*, in entrambi i casi si procede alla formazione di *output* sia di contabilità generale, sia di contabilità analitica. Nonostante l'importanza rivestita dal bilancio e dalle scritture di contabilità generale, è la contabilità analitica, di concerto con scritture extra-contabili, che avalla il controllo di gestione e la corretta e precipua rilevazione del vissuto aziendale all'interno di ogni esercizio amministrativo. Segue un esempio di "*profit & loss*", comunemente conosciuto con l'acronimo P&L, utilizzato da strutture ricettive di grandi dimensioni al fine di monitorare l'andamento della gestione.

Tabella 1 – Struttura di un P&L nel settore alberghiero

Centro	#	Denominazione	Valore
Lodging	1	Ricavi	
	2	Costo del Personale	
	3	Altri Costi	
	4	Totale Costi	Σ (2:3)
	A	<i>Profit or Loss</i>	1 - 4
Food & Beverage	5	Ricavi	
	6	Ricavi Beverage	
	7	Costo alimenti	
	8	Costo bevande	
	9	Costo del Personale	
	10	Altri Costi	Σ (6:9)
	B	<i>Profit or Loss</i>	5 - 10
Centro Congressi	11	Ricavi	
	12	Costo del Personale	
	13	Altri Costi	
	14	Totale Costi	Σ (12:13)
	C	<i>Profit or Loss</i>	11 - 14
SPA	15	Ricavi	
	16	Costo del Personale	

	17	Altri Costi	
	18	Totale Costi	Σ (16:17)
	D	<i>Profit or Loss</i>	15 - 18
Altri reparti operativi	19	Ricavi vari di gestione	
	20	Costo del Personale altri reparti operativi	
	21	Altri Costi di gestione	
	22	Totale Costi	Σ (20:21)
	E	<i>Profit or Loss</i>	19 - 22
RIEPILOGO REPARTI OPERATIVI	23	Totale Ricavi reparti	
	24	Totale costi reparti	
	F	<i>Profit or Loss</i>	23-24
OVERHEAD EXPENSES	25	<i>Overhead Expenses</i>	
	26	Altri costi	
	27	Utenze	
	G	Totale Altri costi	Σ (25:27)
GROSS OPERATING PROFIT (GOP)			F - G
<i>Fees</i>	28	<i>Management Fees</i>	
MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)			GOP - 28
GESTIONE FINANZIARIA	29	Interessi	
	30	Rivalutazioni	
	31	Svalutazioni	
Risultato prima delle imposte (EBIT)			MOL - Σ (29:31)
<i>Taxes</i>	32	<i>Taxes</i>	
Utile (perdita) d'esercizio			EBIT - 32

Fonte: elaborazione grafica personale.

La tabella 1 è soltanto un esempio di come si costruisca un P&L di una struttura alberghiera, dove per ovvi motivi di semplificazione si fa solo riferimento a macro livelli ed ai principali centri di profitto.

Il successo delle strategie intraprese dal *management* alberghiero, in un decennio in cui gli attori competitivi e i potenziali *partners* diventano sempre maggiori, si gioca interamente sulla conoscenza dei fatti aziendali. Anche se la consapevolezza di quanto avviene all'interno delle mura di una struttura ricettiva dovrebbe essere scontata per qualsiasi linea direzionale, sono rari i casi in cui la conoscenza, o presunta tale, sia sintomo di consapevolezza. Come afferma Corrado Vergara alla base del governo consapevole delle aziende non può che esserci un'altrettanto consapevole programmazione e un controllo dei fatti aziendali²⁶. L'industria dell'ospitalità ha visto nascere figure sempre più propense a governare consapevolmente uno dei due aspetti fondamentali, vale a dire i ricavi. Se la medesima attenzione fosse dedicata ai costi, il dilemma di ogni

²⁶ Vergara C., Contributo della programmazione e del controllo al governo consapevole delle aziende, Giuffré, 2004.

albergatore che al crescere dei ricavi vede una crescita dei profitti minima o, comunque, non direttamente proporzionale, svanirebbe.

1.3 Definizione del concetto di <<successo aziendale>> nell'industria dell'ospitalità.

Si è parlato di azienda come entità teleologica preposta al soddisfacimento dei bisogni umani. Resta da comprendere quali siano i bisogni umani da soddisfare, il modo con cui soddisfarli e come il *management* possa contribuire.

I bisogni umani di cui si fa carico un'azienda sono di due grandi categorie: da un lato vi sono quei bisogni legati alla funzione d'uso di prodotti/servizi che l'azienda produce/eroga; dall'altro, invece, quei bisogni legati alle variegate esigenze di tutti i portatori di interesse, i c.d. *shareholders* e *stakeholders*²⁷.

In sede di pianificazione strategica il primo passo da seguire riguarda la definizione della domanda attuale e potenziale, al fine di individuare tutti i possibili comportamenti di acquisto, codificarne i gusti, i bisogni e le esigenze in determinati raggruppamenti, cosiddetti segmenti, e predisporre per ciascuno di essi un distinto piano di marketing e comunicazione che fornisca un valore aggiunto rispetto a quanto offerto dall'arena competitiva. Segmentare la domanda e l'offerta, risponde al secondo interrogativo esposto sopra, ossia come l'azienda si fa carico di soddisfare i bisogni umani relativi alla funzione d'uso dei propri ospiti. In tal senso chi si occupa di pianificazione strategica gioca un ruolo fondamentale, in quanto è l'organo aziendale preposto a segmentare la domanda e l'offerta sulla base di determinati criteri di valutazione che verranno esposti nei paragrafi successivi, nonché ad effettuare in sede di pianificazione la scelta degli attori con cui confrontarsi, ed in sede di controllo la verifica che quanto offerto ecceda in termini quantitativi e qualitativi rispetto a quanto offerto dagli attori competitivi preventivamente considerati tali.

La seconda grande categoria di bisogni investe le aspettative di coloro che lavorano dentro o per l'azienda. All'interno di questo filone di bisogni si possono individuare due sottocategorie. La prima riguarda gli azionisti, ossia quei risparmiatori o possessori di pacchetti di maggioranza che si aspettano dalla gestione aziendale di vedere accresciuto nel tempo il valore dei rispettivi conferimenti. Volendo far riferimento al tessuto alberghiero italiano, ove sono pochi i casi di strutture ricettive quotate in borsa se si esclude le grandi catene internazionali, soddisfare tali bisogni significa produrre un utile che remunererà il rischio relativo alla gestione d'impresa. Si parla, pertanto, di *Gross Operating Profit* (GOP) e di Margine Operativo Lordo (MOL). Vi è, però, una ulteriore sottocategoria di bisogni del secondo tipo, ove si configura un'organizzazione complessa che non si limiti ad offrire prodotti e/o servizi, ma innanzitutto soluzioni ai bisogni individuali dei soggetti che operano al suo interno e dei

²⁷ Sorci C., op. cit.

bisogni della comunità e dell'ambiente in cui essa opera. All'interno di questa sottocategoria confluiscono i bisogni dei *managers*, dei lavoratori, dei fornitori, della comunità finanziaria, delle istituzioni e della collettività. Per rispondere al secondo interrogativo, in questo caso si fa riferimento alla capacità della gestione aziendale di produrre utile per gli azionisti e di creare coesione nel rapporto con i vari *stakeholders*. Tale coesione va ricercata nello sviluppo di competenze interne ed esterne, nell'accrescimento dei benefici sociali ed ambientali, in una puntualità nei pagamenti dei fornitori, etc. In questo caso chi ha il compito di gestire ricavi nel breve, medio e lungo termine gioca un ruolo cruciale²⁸.

Vi sono certamente taluni principi cardine ai quali un'azienda deve ispirarsi per perdurare nel tempo e raggiungere il suo scopo originario, ossia, utilizzando le parole di Abraham Maslow, diventare ciò che era destinata ad essere sin dall'inizio²⁹. Secondo Alessandro Carli, i suddetti principi possono essere raggruppati in cinque distinti filoni: sfruttare il potere della cultura aziendale, soffiare la vita all'interno dell'azienda, ispirare la *leadership* ai principi, progettare su misura, tracciare la rotta e seguirla³⁰.

Certo è che la determinante principale del successo di strutture ricettive è sempre da ricercarsi nel fattore umano, quindi nella sua promozione, valorizzazione e sviluppo. Cathy A. Enz recita in lingua originale:

*"[...] such qualities as ethics, integrity, and mutuality are not only inherently beneficial in business, but are financially rewarding"*³¹.

Pertanto, qualità quali l'etica, l'integrità e la mutualità non solo risultano essere dei fattori importanti al successo aziendale, bensì è dimostrabile quanto questi fattori nell'ospitalità risultino indispensabili per il suddetto successo. Su questi fattori va costruita la cultura aziendale a partire dall'intera linea di *management*, di cui il RM fa parte.

Le imprese sono essenzialmente attività umane espletate da persone che, per realizzarle hanno a disposizione come risorse fondamentali la loro intelligenza e la loro esperienza. Per questi motivi l'impresa è tornata ad acquisire un significato ed un valore maggiormente umanistico, in special modo nel terziario. Si potrebbe, pertanto, concludere che la missione delle aziende è quella di creare valore, non solo in termini economici, si veda il profitto o la remunerazione del capitale, ma anche e sempre di più in termini di soddisfazione dei bisogni umani e non soltanto per alcuni detentori di interesse – quelli che abbiamo chiamato

²⁸ Ruisi M., *Antropologia ed etica aziendale*, Giuffrè, 2010.

²⁹ Sorci C., op. cit.

³⁰ Carli A., *I 5 principi del successo aziendale*, Franco Angeli Editore, 2003.

³¹ Enz C. A., *Promoting the human spirit: key to business success*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 43, numero 4, agosto 2002.

shareholders – ma per tutti coloro che in qualche modo ed in qualche misura contribuiscono all'intrapresa economica.

Caso aziendale 1 – HILTON HOTELS

Come si crea il valore

In seguito alla turbolenza economica della Guerra del Golfo, Hilton Hotels Corporation ha formulato un nuovo approccio per creare valore per tutti i portatori di interesse.

Hilton ha costruito una vera e propria catena del valore in modo da legare obiettivi strategici di lungo termine a tattiche di medio termine. Proprietari ed azionisti (*shareholders*) sono i soggetti per cui Hilton genera profitti e condivide il valore; *partners* strategici e venditori sono le aziende con cui Hilton collabora per offrire i migliori prodotti e servizi, mentre il coinvolgimento della comunità riflette l'impegno di Hilton ad essere un contributore integrale in tutte le aree in cui opera. La catena ha quattro anelli: i fattori determinanti (*brand management*, massimizzazione dei ricavi, efficienza, generare valore), strategia d'affari (ricerca, formazione e valori standard), processi di erogazione (*corporate plans*, *hotel plans*, piani di reparto, performance individuali, controllo e incentivi), *balanced scorecard* (finanza, cliente, processo, innovazione e crescita). I quattro anelli ruotano attorno all'orgoglio Hilton che consiste nel deliziare i clienti, fidelizzare i membri, soddisfare proprietari e stakeholders, avere rapporti di successo con i propri partners e coinvolgere la comunità.

La mission di Hilton è quella di essere presenti in tutti i mercati ed attenuare le differenze tra le proprie strutture in termini di pulizia del bagno, sicurezza, pulizia generale della camera, doccia appropriata, insonorizzazione delle camere, profumo all'ingresso in camera, efficienza nelle risposte alle richieste, cortesia e disponibilità al check-in, gestione dei possibili errori nei conti dei clienti.

Fonte: sintesi e traduzione da Huckestein D., Duboff R., Hilton Hotels. A comprehensive approach to delivering value for all stakeholders. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 40, numero 4, agosto 1999, pp. 28-38.

1.4 La formula imprenditoriale di una struttura ricettiva.

In economia aziendale si fa spesso ricorso ad una schematizzazione delle condizioni di successo aziendale, che prende il nome di formula imprenditoriale³². Se si mettono a sistema tutte le variabili del successo

³² La formula imprenditoriale nasce da uno studio condotto da Vittorio Coda disponibile nell'opera Coda V., La valutazione della formula imprenditoriale, in longevità e sviluppo

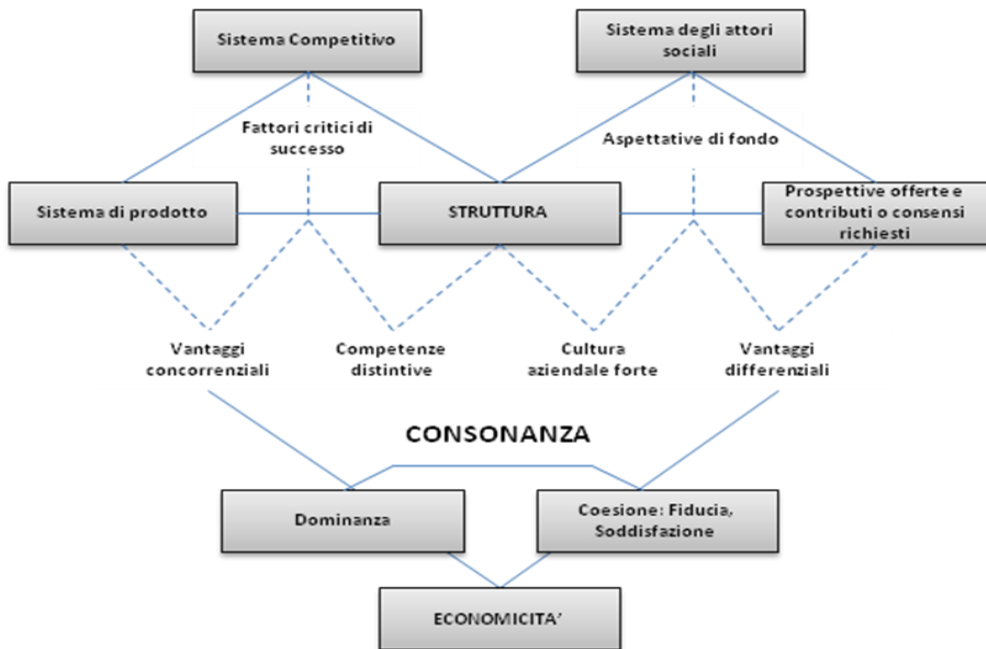
aziendale viste nel paragrafo precedente e si instaurano dei rapporti tra bisogni e capacità aziendale di soddisfarli, allora l'azienda può essere vista come una struttura operante su due versanti, uno competitivo ed uno sociale, le cui rispettive dimensioni, dominanza sul mercato e coesione sociale, determinano la bontà di una terza dimensione, che ne è causa ed effetto, ossia quella dell'economicità. Il concetto di economicità, terzo fondamentale principio di governo delle aziende dopo quello di progresso e di unità³³, riguarda il rapporto tra le risorse impiegate ed il valore che, per effetto della gestione, si genera. Si può, quindi, affermare che l'economicità dipenda dall'ottenimento di una posizione di dominanza sul mercato e di una forte coesione, la cui combinazione consente di conseguire risultati economici nel lungo periodo.

La figura seguente mostra una classica formula imprenditoriale dove è chiara sia la distinzione delle due sfere, che la loro convergenza verso l'unicità del risultato, ossia la soddisfazione dei bisogni compendiata dall'economicità della gestione. Tra le due sfere si pone una struttura che indica il perdurare nel tempo della gestione per effetto della presenza di risorse umane, tecniche e finanziarie. All'estremo sinistro vi è il sistema di prodotto, il cui *mix* di progettazione dell'offerta e domanda di riferimento deve basarsi sull'enfasi di quei fattori critici di successo che permettono di ottenere dei vantaggi concorrenziali e consolidano delle competenze distintive. Queste ultime assumono un valore ancora più tangibile nell'industria dell'ospitalità; basti pensare che la semplice presenza di un cuoco rinomato determina il successo di un ristorante all'interno della struttura ricettiva. Sull'estremo opposto, invece, vi sono le prospettive offerte alle forze economiche e sociali di riferimento ed i contributi che da questi l'azienda si aspetta.

delle imprese familiari, Giuffré, 1984. Per un approfondimento sulla formula imprenditoriale si veda anche Vergara C., op. cit.

³³ I principi di governo aziendale, oltre a quello di economicità, sono il principio di progresso (tensione all'accrescimento dei beni aziendali, materiali e non), il principio di unità (convergenza di tutte le risorse verso l'unico obiettivo della soddisfazione dei bisogni umani), il principio di solvibilità (possibilità di estinguere in ogni momenti i propri debiti in scadenza, senza compromettere la propria economicità) ed il principio di autonomia (responsabilità e libertà del management nel governo dell'azienda).

Figura 6 – Formula imprenditoriale



Fonte: Coda V., op. cit., 1984.

Purtroppo non esistono casi da poter riportare, proprio perché le aziende ricettive sono spesso carenti di formazione economico-aziendale e pur operando su vari fronti della formula presentata nella figura precedente, la dominanza sul fronte competitivo e la coesione sul fronte sociale non generano economicità in quanto manca il lineare coordinamento degli sforzi strategici verso la convergenza unica dell'economicità della gestione. In una struttura ricettiva non può esservi dominanza competitiva consolidata nel tempo se a questa non si associa una forte e convinta coesione di tutti gli attori. Se il *core-value* di un prodotto industriale può avere da solo una dominanza concorrenziale, non può dirsi lo stesso per l'erogazione di un servizio, proprio per uno dei fattori distintivi che in questo elaborato più volte è stato richiamato, ossia l'inseparabilità tra erogazione e fruizione, tra ospitante ed ospitato.

Questa preziosa schematizzazione che Vittorio Coda lascia in eredità al patrimonio dell'economia aziendale di ieri, oggi e domani può essere eretta a cartina tornasole del ruolo di un RMr, come si chiarirà nel capitolo seguente e nel resto di questo elaborato.

IL REVENUE MANAGEMENT ED IL CONTROLLO DI GESTIONE

2.1	Introduzione al <i>revenue management</i>		24
2.2	La pianificazione strategica di un albergo		31
	2.2.1 Definizione del prodotto e del servizio	38	
	2.2.2 Segmentazione della domanda	49	
	2.2.3 Costruzione dell'arena competitiva	63	
	2.2.4 Il <i>pricing</i>	68	
	2.2.4.1 Il <i>pricing mix</i> : fattori interni ed esterni	70	
	2.2.4.2 Approcci generali al prezzo: il TPP ed il RevPAR	75	
	2.2.4.3 <i>Pricing</i> per segmento di mercato	77	
	2.2.4.4 Prezzo statico contro prezzo dinamico	82	
	2.2.4.5 Evoluzione del <i>pricing</i> negli ultimi dieci anni	84	
	2.2.5 La previsione del volume di affari	85	
2.3	Gli strumenti per il controllo di gestione di un <i>revenue manager</i>		92
	2.3.1 Analisi degli scostamenti dei ricavi di vendita	93	
	2.3.2 <i>Benchmarking</i> quantitativo	94	
	2.3.3 <i>Benchmarking</i> qualitativo	100	
	2.3.4 Il cruscotto informativo	103	
	2.3.5 Trasparenza tariffaria: il problema degli <i>wholesaler</i>	106	

2.1 Introduzione al *revenue management*.

La gestione aziendale pone le sue radici in un sistema di operazioni e processi cognitivi e decisionali che si dispiegano finché l'azienda ha vita per il raggiungimento ed il mantenimento di un equilibrio economico che sia al contempo durevole ed in costante evoluzione, sempre all'interno dei confini che delimitano l'orientamento strategico di fondo e, quindi, in riferimento agli indirizzi strategici ed ai valori ed idee-guida che caratterizzano l'identità dell'azienda³⁶.

Affinché si possa raggiungere quanto Corrado Vergara chiama "governo consapevole" delle aziende, occorre che vi siano due attività fondamentali, l'una strettamente legata all'altra, che si concretizzano nella pianificazione e nel controllo dei risultati. La prima delle tue attività concatenate – pianificazione – riguarda la formulazione della *mission* aziendale e degli obiettivi di breve e medio termine, nonché l'individuazione delle strategie e degli strumenti idonei per implementarli e raggiungerli³⁷. Pianificare ed incanalare la vita ed i fatti aziendali verso le direzioni prestabilite senza un perpetuo monitoraggio delle *performance* aziendali, renderebbe l'intero sistema manageriale più vulnerabile. Ergo, la seconda attività riguarda il controllo delle dinamiche di gestione e dei risultati intermedi, tale da attivare quei meccanismi di adattamento che il dispiegarsi delle operazioni simultanee e successive rende necessario a causa della presenza di eventi modificativi nell'ambiente esterno o internamente all'azienda³⁸. L'intero sistema di pianificazione e controllo si pone l'obiettivo di fornire tutte quelle informazioni necessarie per leggere attentamente i fatti di gestione e porre in essere in modo tempestivo tutte le azioni idonee per annullare lo scostamento tra risultati attesi e risultati consolidati. Una sorta di diagnosi permanente e puntuale dell'intero sistema aziendale che consenta di migliorare nel tempo l'intera gestione.

L'industria alberghiera negli ultimi venti anni non ha saputo rispondere all'incalzante crescita e sviluppo manageriale di altre industrie terziarie, quella aerea su tutte. Se alcuni principi di gestione dinamica sul versante della pianificazione dei ricavi sono stati posti in essere, ancora scarsa sembra essere la consapevolezza di tutte le dinamiche interne di prodotto e/o servizio offerto al consumatore, tale da rispondere a richieste sempre più elastiche della domanda con soliti schemi rigidi di *marketing mix* che si potrebbero definire miopi. Solo alcuni colossi alberghieri si stanno spingendo verso meccanismi di pianificazione e controllo che il mercato richiede oggi per permanere sullo stesso in modo solido. Il tessuto alberghiero italiano, eccezion fatta per alcune grandi strutture guidate da *management* straniero, cammina ad una velocità inferiore rispetto ad

³⁶ Saita M., Saracino P., Book n° 5 del Master Sole 24ore in Amministrazione, Finanza & Controllo, 2008.

³⁷ Vergara C., op. cit.

³⁸ Bergamin Barbato M., Programmazione e controllo in un'ottica strategica, UTET Giuridica, 1991.

altri tessuti oltreconfine. Ciononostante, anche nel “Bel Paese” molte strutture si stanno dotando di figure professionali capaci di traslare quei presupposti di pianificazione e controllo fondamentali per qualsiasi sistema di *management* aziendale. Prima di analizzare nel dettaglio quali siano gli strumenti di pianificazione e controllo in possesso di un RMr, occorre fare un passo indietro sui principi cardine del RM. Ebbene, il ruolo di un RMr investe totalmente tutte le quattro P del *marketing* tradizionale, proprio a partire dal prodotto che resta al centro dell’intera impostazione strategica. Secondo Peter Drucker il fine del *marketing* è di rendere superflua la vendita, in quanto se si conoscono e capiscono i clienti così bene che i prodotti e i servizi si adattano loro perfettamente, tali prodotti si vendono da soli³⁹. Ad una prima lettura quest’affermazione potrebbe andare in contraddizione con l’emergere di nuove figure professionali il cui compito principale è quello di massimizzare i ricavi derivanti dalla vendita di un prodotto o di un servizio. In realtà così non è perché la vendita è solo uno degli obiettivi del RM ed anche laddove si trattasse esclusivamente di questa, l’affermazione di Drucker andrebbe letta in modo differente. L’autore, infatti, non cerca di sminuire la vendita e quindi il *pricing*, bensì cerca di consolidare l’importanza delle altre leve del *marketing* ed in particolare pone l’accento sul prodotto. L’associazione del RM a pratiche puramente orientate alla vendita deriva da una delle prime definizioni che recita testualmente in lingua originale:

“Selling the right product to the right consumer at the right time for the right price” (Cross R., 1997).

Secondo Robert Cross, infatti, RM significa vendere il prodotto giusto al consumatore giusto, al momento giusto ed al prezzo giusto⁴⁰. Nonostante Cross esordisca utilizzando il verbo vendere, all’interno di questa definizione, che ancora oggi costituisce un caposaldo dell’intero processo di RM, si cela l’intero sistema di operazioni di pianificazione e controllo che queste nuove figure professionali sono chiamate a mettere in moto negli ultimi anni; figure che come si è già avuto modo di osservare sono centrali rispetto ad una formula imprenditoriale aziendale.

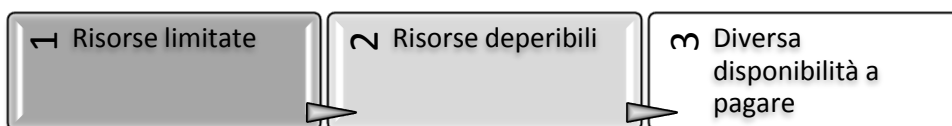
Facendo un passo indietro, la nascita del RM si fa risalire alla liberalizzazione dell’industria aerea negli anni ’80 ed alla nascita e sviluppo del commercio elettronico. Caduto un sistema chiuso all’esterno ed aperte le porte della libera concorrenza, le imprese aeree si sono trovate di fronte ad una nuova sfida che le vedeva impegnate nel tentativo di piazzare sul mercato un numero limitato di risorse deperibili – posti a sedere – ad una platea di consumatori disposti a

³⁹ Drucker, P., *Manuale di management*, Etas Libri, 1978.

⁴⁰ Cross R. G., *Launching the revenue rocket: how Revenue Management can work for your business*. CHR Administration Quarterly, volume 38, numero 2, 1997.

pagare un prezzo differente al variare di determinate condizioni⁴¹. Conosciuto anche come *yield management*, proprio perché all'inizio il *focus* era orientato prevalentemente alla vendita e, quindi, ai ricavi, si può realizzare in tutte le aziende di servizi che presentano tre condizioni, come illustrato nella figura seguente.

Figura 7 – Le tre condizioni fondamentali per l'applicazione del RM



Fonte: Cross. R.G., Op. Cit., 1997. Elaborazione grafica personale.

Nonostante le condizioni essenziali siano soltanto tre, alcuni autori ne individuano altre. S. E. Kimes, per esempio, aggiunge l'elevata variabilità nel modificare i costi, la possibilità di segmentare la domanda, le vendite anticipate, la domanda stocastica, ed altro ancora⁴². Di sicuro la definizione di Cross potrebbe essere ampliata e rivista in virtù dell'esperienza degli ultimi dieci anni; anni in cui il RM è maturato nelle pratiche delle grandi realtà alberghiere. Sembra comune alla maggior parte dei RMr la necessità di inserire almeno una quinta variabile, ossia il canale di vendita. Alla luce di questo, la definizione di Cross diventerebbe "vendere il prodotto giusto, al consumatore giusto, al momento giusto, al prezzo giusto ed al canale di vendita giusto"⁴³.

Il RM è, quindi, quel processo aziendale che mira a gestire in modo strategico la domanda durante l'intero esercizio amministrativo, massimizzando i ricavi di ogni segmento. È una combinazione di vari elementi, quali la segmentazione della domanda, la gestione dell'inventario, le previsioni, il *pricing* ed altre discipline; è una combinazione tra intuito umano, sistemi e organizzazione. Le migliori applicazioni del RM richiedono un processo perpetuo che parte dal monitoraggio della performance, seguito dalla valutazione, dalla strategia e dall'implementazione di azioni correttive e da un nuovo monitoraggio e così via⁴⁴.

⁴¹ Salerno N., *Mastering the art of hotel Revenue Management: part one, the mission*. Hotelmarking.com online newsletter 27 agosto 2009.

⁴² Kimes S.E., *Yield management: a tool for capacity-constrained service firms*. Journal of operations management, volume 8, numero 4, 1989, pp.348-363.

⁴³ Di Fede G., *Into the Hotel Revenue Management: History and Forecast*. Rivista Turistica. Trimestrale di Economia e Management, anno XIX – numero 1/2. Gen - Giu 2010.

⁴⁴ Liberatore G., *Nuove prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere*, Franco Angeli Editore, 2008.

Ad ogni modo, nessuna iniziativa di RM può avere successo nel lungo termine se questa non viene percepita come corretta agli occhi dei consumatori⁴⁵. Il rischio, infatti, è quello di adottare comportamenti miopi, ossia che mirano ad ottenere il massimo che ogni consumatore è disposto a pagare in quel preciso istante a prescindere dalla qualità del servizio erogato. Un cliente insoddisfatto non si traduce soltanto in un cliente perso, bensì in un numero estremamente più vasto di potenziali clienti persi, grazie all'utilizzo di canali di amplificazione del *feedback* di ogni consumatore.

Guardando all'interno di una struttura ricettiva, un RMr trova una differente collocazione a seconda dell'evoluzione manageriale della stessa. Se si analizzano le funzioni svolte, si traggono esattamente le medesime conclusioni. In Italia, infatti, soltanto le grandi metropoli mature nel settore dell'ospitalità hanno iniziato ad organizzarsi in questa direzione. Il resto delle strutture, però, è ancora caratterizzato da una forte rigidità e da un ancoramento al passato ed a figure professionali *factotum*. Da un lato le annose stagionalità ed i relativi prezzi, dall'altro prezzi dinamici che fluttuano a seconda di determinati parametri, occupazione *in primis*. Nei successivi paragrafi si affronteranno in modo preciso tutte le dinamiche del RM inquadrare all'interno delle più ampie politiche di pianificazione aziendale e controllo di gestione.

Tornando alla struttura aziendale, di cui si è parlato nel primo capitolo, il RM è in prima linea nella scalata gerarchica. Sembra, infatti, opportuno che figure di questo calibro, con una formazione economico-aziendale ed una profonda conoscenza dei ricavi e dei costi aziendali, abbiano una corsia preferenziale per ricoprire il ruolo dei futuri GM.

La struttura, interna, del RM varia tanto quanto la sua attuale collocazione. Per far fronte a questa variabilità, la figura seguente prende ad esempio l'organigramma di realtà in cui il RM è già consolidato.

Figura 8 – Organization chart di una struttura divisionale di RM



Fonte: elaborazione personale.

Al di là della struttura adottata, oggi il RM è un piccolo reparto con massimo due figure, un *manager* ed un assistente. La denominazione di

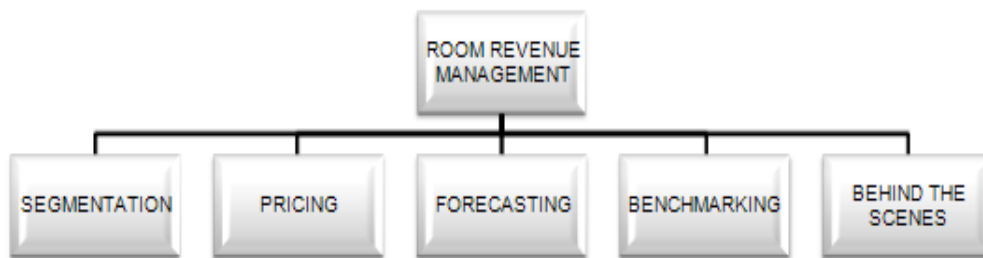
⁴⁵ Canina L., Enz C. A., *Revenue management in U.S. hotels: 2001-2005*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 6, numero 8, giugno 2006.

quest'ultima figura varia notevolmente, da *RM assistant*, a *revenue specialist*, da *revenue executive* a *market analyst*.

Analizzando lo stipendio medio proposto dalle varie inserzioni e dai vari annunci di lavoro, si evince quanto queste nuove figure professionali siano ancora sottopagate, prendendo uno stipendio medio che varia da 25-35 mila GBP (sterline inglesi) lordi l'anno, più *benefit* commisurati sul raggiungimento del risultato.

Comprendere, anticipare ed influenzare il comportamento di acquisto del consumatore richiede una complessa infrastruttura basata su molteplici principi⁴⁶. A tal proposito si richiama la strategia delle 4 C fornita dalla Cornell University nel 2001, secondo la quale il RM si basa su quattro elementi, quali: "*calendar*", ossia lo scandire delle previsioni lungo l'intero periodo amministrativo, "*clock*", ossia la corrispondenza temporale tra il prezzo di vendita e la disponibilità a pagare del consumatore, "*capacity*", ossia il governo del ciclo di vita del prodotto finalizzato all'ottimizzazione dell'intero inventario a disposizione, e "*cost*" che allude alle diverse strategie tariffarie⁴⁷. Sheryl E. Kimes, una delle autrici delle 4-C, parecchi anni dopo fornisce una triplice ripartizione delle funzioni del RM in descrizioni, controllo del prezzo e controllo dell'inventario⁴⁸. Negli ultimi tre anni la teoria e l'esperienza dimostrano una continua crescita di questa disciplina sino ad una divisione delle funzioni in almeno cinque possibili variabili o pilastri.

Figura 9 – I 5 pilastri del RM



Fonte: in Di Fede G., op. cit.

⁴⁶ Fasone V., *Analisi della redditività dei clienti, un modello per il controllo economico delle decisioni negli hotel di lusso*, Giuffrè, 2007.

⁴⁷ Kimes S.E., Chase R., Choi S., Lee P.Y e Ngonzi E. N., *Restaurant Revenue Management: applying yield management to the restaurant industry*. CHR Administration Quarterly, volume 39, numero 3, 1998, pp. 32-39.

⁴⁸ S.E. Kimes, *Hotel Revenue Management: today and tomorrow*. CHR Reports, volume 8, numero 14, 2008.

Riprendendo la definizione storica di RM fornita da Cross già richiamata nelle pagine precedenti, il primo passo riguarda la segmentazione sia del prodotto che della domanda. Segue lo studio del prezzo e delle corrette leve o regole da applicare ai vari segmenti di mercato ed ai vari prodotti a questi associati, si continua con l'organizzazione della vita aziendale sulla base della previsione delle entrate di breve, medio e lungo periodo. Sia strategie che previsioni devono poter essere giudicate e, pertanto, si procede con l'individuazione di un'arena competitiva contro cui confrontarsi; individuati gli scostamenti e poste in essere le azioni correttive, molto del tempo di un RMr attiene alla predisposizione della reportistica ed al mantenimento dei sistemi operativi, dai quali dipendono le sorti del successo di ogni strategia. Ciascuno di questi pilastri verrà approfondito nelle pagine seguenti e contestualizzato all'interno del panorama degli strumenti messi a disposizione dalla dottrina economico-aziendale.

Volendo descrivere uno dei più dinamici ambienti professionali dell'*hôtellerie* e nello specifico una giornata tipo di un RMr, si è deciso di intervistare tre RMr di Starwood, ai quali va il ringraziamento per il tempo concesso e per le preziose informazioni fornite.

Starwood è una delle principali realtà alberghiere al mondo, specializzata sia nella proprietà che nella gestione di strutture ricettive di alta qualità. Possiede, gestisce ed ha affiliate più di mille strutture tra alberghi, *resorts*, *spas*, *residences* all'interno di nove *brands* internazionali, quali *Westin*, *St Regis*, *Sheraton*, *Le Meridien*, *Four Points by Sheraton*, *The Luxury Collection*, *W Hotels*, *Aloft* e *Element by Westin*.

Starwood vanta una profonda conoscenza e specializzazione in ambito di RM con una struttura basata su un'organigramma divisionale per grandi aree geografiche. Una di queste prende il nome di EAME, ossia *Europe*, *Africa* e *Middle-East*. Due delle più importanti *location* in Europa sono Roma e Bruxelles, da qui la scelta di intervistare alcune strutture più rappresentative di cinque dei nove *brands* complessivi. Nel caso aziendale seguente dall'alto verso il basso, Massimiliano Luzoni, *Revenue Manager* Sheraton Roma, Andrea Calcagni, *Director of Revenue Management* Westin Roma e St. Regis Roma, Cesare Posti, *Director of Revenue Management* Brussels Complex (*Sheraton Brussels*, *Sheraton Brussels Airport*, *Le Meridien Brussels*, *Four Points by Sheraton Brussels*).

Da queste interviste si evince quanto l'ossatura del RM sia influenzata da scelte strategiche che partono dall'alto, fermo restando che le scelte decisive in termini di massimizzazione dei ricavi rimangano in capo all'intuito umano di ogni RMr.

A ciascuno di essi è stato chiesto di descrivere una propria giornata lavorativa, al fine di fornire al lettore una panoramica completa sulle azioni e sulle mansioni principali a cui ogni RMr è chiamato ad adempiere.

Caso aziendale 2 – STARWOOD HOTELS AND RESORTS WORLDWIDE, INC.

Un giorno con un revenue manager

Il primo impegno della giornata è il cosiddetto “*Morning Meeting*” in cui già alle 9 del mattino i principali *Managers* delle strutture si incontrano per discutere l’andamento del giorno precedente e le azioni da intraprendere per la giornata in corso. La discussione si basa su quanto contenuto in due *reports*, il *Daily Pick-up* ed il *Manager Report*, la cui preparazione, anche se resa veloce da automatismi, anticipa l’inizio della giornata lavorativa almeno per le 8.30. Di ritorno in ufficio si aggiorna STR Global, il sito di *benchmarking* per eccellenza, con il risultato consolidato della giornata precedente. In attesa che tutte le strutture concorrenti facciano lo stesso per analizzare l’andamento complessivo della giornata, si scarica il *report* con tutte le tariffe pubblicate dall’arena competitiva, in modo tale da passare ad una delle principali *task* del RM, ossia il *pricing*. La gestione tariffaria delle date future prende gran parte della mattina, in quanto vanno analizzati diversi fattori, di cui l’arena competitiva ne è solo una parte. Completate le scelte strategiche sul futuro, queste vanno realizzate; il che significa aggiornare i vari sistemi operativi ed i vari canali su cui la struttura è distribuita. Prima di pranzo va analizzato il flusso di prenotazioni entrate nella mattina, in modo da verificare che non vi siano errori di tariffe e/o segmenti di mercato. Tale analisi viene associata ad una analisi più complessa dei ricavi entrati nel periodo considerato.



Dopo pranzo si ricomincia con STR Global e con l’analisi complessiva dei principali indicatori di confronto. Il resto della giornata è sostanzialmente dedicato alla realizzazione delle previsioni o all’analisi degli scostamenti da queste, in modo da porre in essere alcune azioni correttive. Di norma, tali azioni vengono poi concordate, o almeno esposte, con le principali linee di *management* della struttura. Prima di chiudere la giornata si procede con una nuova analisi delle prenotazioni entrate nella giornata e con la gestione dei problemi che emergono per effetto dell’operatività.

Quanto sopra è solo uno specchio di ciò normalmente accade all’interno delle quattro pareti del RM, anche se molto del tempo va destinato alla gestione dell’*inbox*, alla gestione delle persone (il team di RM e delle prenotazioni), ed alla cura dei rapporti commerciali con i principali *partners* interni ed esterni.

Fonte: interviste dirette (elaborazione personale).

I corollari del RM, impreziositi da casi aziendali e da schemi concretamente utilizzati dal panorama alberghiero, insieme ad altri capisaldi del RM verranno scissi nelle due fasi della programmazione strategica e del controllo di gestione.

2.2 La Pianificazione strategica dei ricavi generati dalla vendita delle camere di una struttura alberghiera.

Il termine pianificazione trae origine dal vocabolo francese “*plan*”, utilizzato dai generali napoleonici per indicare il foglio dove si scrivevano le strategie di battaglia. L’accezione economica del termine, invece, indica “la programmazione di un’attività secondo un piano stabilito”⁴⁹. In economia aziendale, infatti, pianificare implica la definizione di obiettivi, indirizzi e strategie, l’analisi della loro fattibilità e l’indicazione delle risorse necessarie, ed in ultimo la predisposizione di piani dettagliati atti al raggiungimento di quanto prefissato⁵⁰. Si parla di processo di pianificazione per indicare il meccanismo ciclico che in senso logico inizia con la pianificazione strategica, continua con l’analisi degli scostamenti e riparte con la pianificazione dei correttivi atti ad accorciare la distanza tra obiettivo e realtà⁵¹. In questo processo in itinere una variabile assume una notevole importanza, proprio per poter misurare l’efficacia di quanto pianificato. Il tempo, infatti, scandisce i vari momenti della pianificazione strategica, mettendo in moto azioni di verifica e confronto che permettano di misurarne lo stato di salute e valutare l’efficienza⁵².

In dottrina si suole distinguere tra pianificazione e programmazione aziendale, due termini che spesso vengono sovrapposti ma che implicano differenti obiettivi e differenti tempistiche. La cosiddetta pianificazione strategica si occupa di definire gli obiettivi e l’orientamento strategico di fondo dell’attività aziendale; la programmazione si dice operativa proprio perché si propone di tradurre i piani strategici in attività, appunto, operative⁵³. Nonostante la distinzione fra strategia ed operatività si basi sull’arco temporale cui i piani e le azioni si riferiscono, assume notevole importanza la capacità che ogni decisione ha nel modificare il rapporto tra azienda ed ambiente di riferimento⁵⁴.

Una seconda distinzione che si trova in letteratura è quella tra “*Strategic Planning*” e “*Strategic Thinking*”, ossia tra pianificazione strategica e riflessione strategica, per scindere totalmente il momento analitico da quello creativo. Le

⁴⁹ http://dizionari.corriere.it/dizionario_italiano/P/pianificazione.shtml

⁵⁰ Bove A. E., Come definire, pianificare ed eseguire una strategia di *business* vincente, HOEPLI, 2010.

⁵¹ Ruisi M., Analisi strategica, Giuffré, 2005.

⁵² Picciotto L., Sistemi di pianificazione e controllo e dinamiche di apprendimento in una prospettiva di sviluppo integrale delle aziende, 2010.

⁵³ Lorange P., *Strategic planning and control*, Blackwell business, Cambridge, 1993.

⁵⁴ Bergamin Barbato M., *Il cost management*, Giuffré, Milano, 1999.

due principali posizioni sul significato reale e sulla relazione tra i due concetti sono ben compendiate da Henry Mintzberg e Michael Porter. Secondo Mintzberg *strategic thinking* e *planning* seguono due distinti processi, il primo di matrice creativa ed il secondo di stampo analitico⁵⁵; Porter sostiene, invece, che i due concetti siano due fasi dello stesso processo, dove *strategic thinking* sia il risultato ottenuto grazie all'utilizzo di strumenti analitici⁵⁶. Un buon compromesso tra le due posizioni è quello offerto da Loizos Heracleous, secondo il quale i due concetti esposti si intrecciano in un processo dialettico, dove entrambi sono necessari per un governo consapevole ed efficace⁵⁷. Il pensiero di Heracleous è esposto nella figura seguente:

Figura 10 – Strategic thinking e strategic planning



Fonte: Heracleous, L., *op. cit.* (rielaborazione grafica e traduzione).

Le due distinzioni proposte, ossia quella tra pianificazione strategica e programmazione operativa e tra *strategic planning* e *strategic thinking*, sembrano molto vicine tra loro. Infatti, al di là della traduzione letterale, pianificazione strategica e *strategic thinking* si propongono di anticipare l'operatività per ridisegnarne i vari scenari futuri sia dal punto di vista temporale che logico. Stessa cosa potrebbe dirsi della programmazione operativa e dello *strategic planning*, entrambi tesi alla traduzione operativa delle strategie precedentemente pensate e "immaginate".

Ad ogni modo, l'intero processo di pianificazione e programmazione, pertanto, non va soltanto scandito nel tempo, ma va concettualizzato in diverse fasi. In

⁵⁵ Mintzberg H., *What is planning anyway?*, Strategic Management Journal, volume 319, numero 24, 1981.

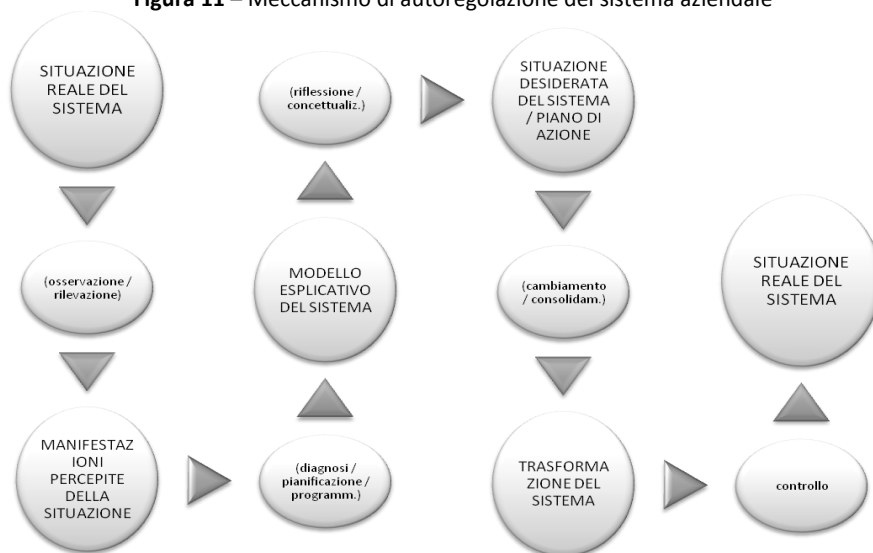
⁵⁶ Porter M., *What is strategy?*, Harvard Business Review, Nov-Dic 1996, pp. 61-78.

⁵⁷ Heracleous, L., *Strategic thinking or strategic planning?*, Elsevier Science, volume 31, numero 3, 1998.

gergo tecnico, si parla di mappatura della pianificazione strategica per evidenziare la distinzione spazio-temporale dei piani, degli strumenti previsionali e dei programmi operativi da associare⁵⁸.

Giacché si è detto più volte che le attività di pianificazione e programmazione, seguite dalla verifica dei risultati, siano vitali per la guida di un'azienda, è opportuno osservare il meccanismo di autoregolazione del sistema aziendale proposto da Corrado Vergara⁵⁹, prima di scandire le fasi logiche della pianificazione stessa.

Figura 11 – Meccanismo di autoregolazione del sistema aziendale



Fonte: riadattamento da Vergara C., op. cit., 2004.

La figura precedente indica un percorso logico di autoregolazione di un sistema aziendale per effetto del contributo della programmazione e del controllo. È chiaro come la diagnosi iniziale influenzi l'intero meccanismo. Lo studio delle variabili interne ed esterne all'azienda risulta, quindi, fondamentale per poter iniziare qualsiasi processo di pianificazione teso al conseguimento nel lungo periodo del successo aziendale. L'intero meccanismo esposto da Vergara converge verso azioni di pianificazione e controllo su cui si basa l'intero "scheletro" strategico ed operativo del sistema aziendale.

Sulla base di quanto esposto nella figura precedente, è possibile compendiare ed ampliare le fasi della pianificazione, ripartendole come segue:

⁵⁸ Baraldi S., De Vecchi C. (a cura di), I sistemi di pianificazione, programmazione e controllo, Torino, Giappichelli, 1994.

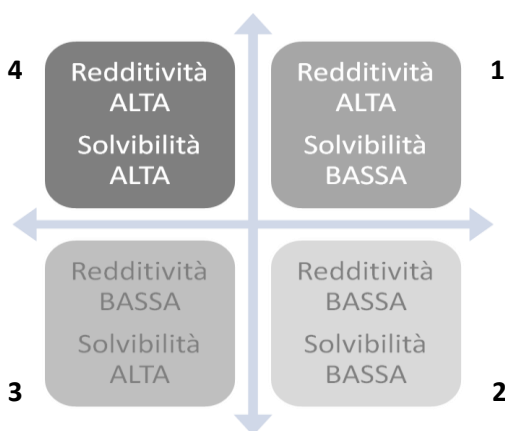
⁵⁹ Vergara C., op. cit.

- 1) Check-up completo dello stato attuale;
- 2) Analisi *SWOT*⁶⁰ e costruzione della formula imprenditoriale;
- 3) Determinazione degli obiettivi di breve-medio-lungo periodo;
- 4) Traduzione degli obiettivi in strategie concrete;
- 5) Elaborazione dei piani e dei programmi
- 6) Formulazione della scala delle priorità;
- 7) Condivisione e convergenza (*Briefing*)
- 8) Implementazione
- 9) Analisi degli scostamenti (*De-Briefing*)

Prima di iniziare a “stravolgere un’organizzazione”, è assolutamente necessario fare un *check-up* dello stato in cui l’azienda stessa si trova “*pro tempore*”, in termini di prodotti, servizi, domanda, organizzazione, gestione, risorse, ambiente esterno, etc (1). Le informazioni che debbono essere desunte sia dalla contabilità che da analisi di *marketing ad hoc*, servono a collocare l’azienda ed i singoli prodotti offerti in un determinato stadio del ciclo di vita. Si intende rappresentare quest’ultimo non sul classico grafico in cui si mettono a confronto due variabili XY, bensì attraverso la relazione tra solvibilità e redditività, due condizioni funzionali al raggiungimento della ragion d’essere di cui si è detto precedentemente, raffigurata da una tabella a doppia entrata con due intensità: alta e bassa.

Lo studio del posizionamento specifico dell’azienda attraverso questa relazione è fondamentale perché fornisce informazioni sulla capacità di generare risorse finanziarie aggiuntive rispetto a quelle impiegate nella produzione.

Figura 12 – Relazione tra economicità e solvibilità



Fonte: riadattamento da Sorci C., op. cit., 2002.

⁶⁰ Acronimo che indica i punti di forza (*Strenght*), i punti di debolezza (*Weakness*), le opportunità (*Opportunity*) e le minacce (*Threat*).

Un'azienda che si trova nel riquadro 2 è in una situazione di crisi o in fase di avviamento. Nel riquadro 3 vi sono aziende la cui *performance* non decolla ma che al contempo godono di buone fonti finanziarie. Nel riquadro 1, invece, si ha la situazione opposta, ossia buona redditività ma bassa solvibilità per effetto del lancio di nuovi prodotti o per nuovi investimenti in prodotti esistenti. Le aziende che si trovano nel riquadro 4, in ultimo, riescono a reintegrare i propri costi grazie alla forte redditività dei prodotti esistenti. Comprendere il ciclo di vita è, quindi, essenziale per approcciarsi correttamente alla gestione aziendale⁶¹.

La seconda fase è una diretta conseguenza della prima. Dopo aver testato lo stato di salute della struttura ed averla collocata in un determinato stadio del ciclo di vita, non si può prescindere dallo studio delle dinamiche interne ed esterne alla gestione, attraverso la cosiddetta analisi *SWOT*. La gestione strategica di un'azienda, conosciuta come *strategic management*, è un processo che di norma prevede tre stadi: la formulazione di strategie (*strategy formulation*), l'implementazione di strategie (*strategy implementation*) e la valutazione delle stesse (*strategy evaluation*)⁶². L'analisi *SWOT* è fondamentale nel primo dei tre stadi dello *strategic management*, ossia nella formulazione e nello sviluppo delle strategie, ergo in fase di pianificazione strategica. Tale analisi può essere spezzata in due differenti branche spaziali: l'analisi esterna delle opportunità e delle minacce e l'analisi interna dei punti di forza e di debolezza.

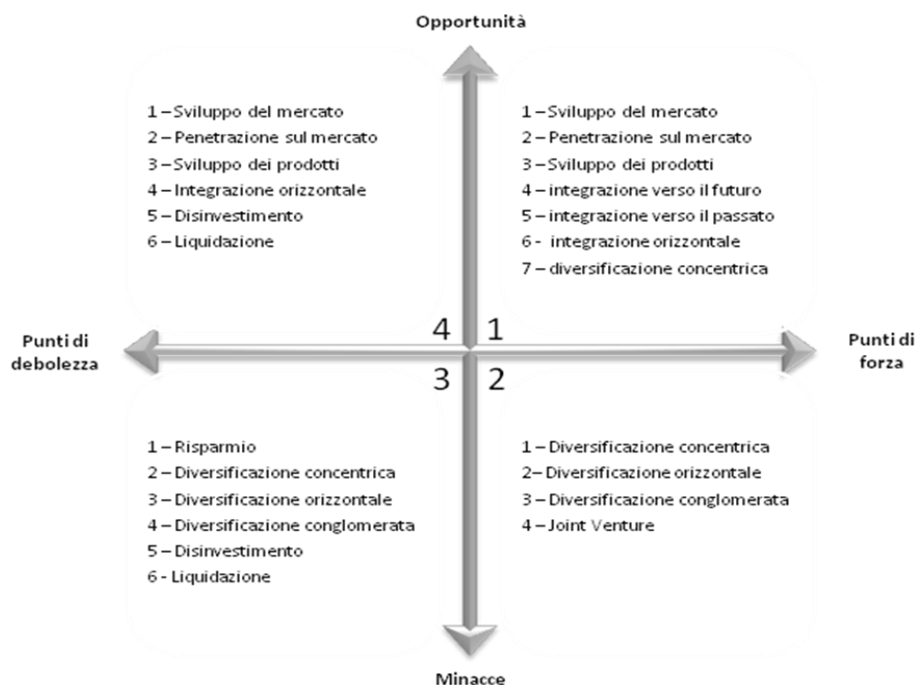
Lo scopo dell'analisi oltre confine aziendale è quello di valutare se l'azienda può cogliere delle opportunità o fronteggiare delle minacce inevitabili in un sistema aperto, quali la fluttuazione del prezzo, politiche di destabilizzazione, cambi legislativi, etc. Di contro, lo scopo dell'analisi interna è quello di valutare come l'azienda svolge il proprio lavoro, il livello del *management*, l'efficienza del lavoro, lo sviluppo e la ricerca, etc.

In letteratura vi sono diverse proposizioni di analisi *SWOT*, atte ad individuare in modo specifico quali fattori prendere in considerazione su ciascuna delle due analisi. Quella che viene proposta nella figura seguente, invece, è particolarmente interessante in quanto posiziona le aziende in quattro quadranti, in cui l'ordinata individua i fattori esterni, mentre l'ascisse quelli interni.

⁶¹ Brunetti G., Airoidi G., Coda V., Corso di Economia aziendale, Il mulino, 2005.

⁶² David F.R., *Strategic Management: Concepts and Cases*, Prentice-Hall, New Jersey, 1998.

Figura 13 – Global strategy matrix



Fonte: Chang, H.H., Huang W., *op. cit.*

Chang e Huang non solo posizionano le aziende in uno dei quattro quadranti, ma forniscono alcune soluzioni strategiche di sviluppo. Stando a quanto formulato dai due autori, nel primo quadrante si incrociano i punti di forza e di debolezza delle aziende, per cui le azioni da poter intraprendere mirano al consolidamento della loro posizione sul mercato in termini di penetrazione e di integrazione. Nel secondo quadrante, invece, si incrociano la dominanza sul mercato e la presenza di minacce in prossimità più forti di quanto non siano le opportunità. Diversificazione e *joint venture* sembrano essere le due chiavi di volta. Nel terzo quadrante vi sono le aziende che non dominano sul mercato e che, al contempo, si trovano di fronte a forti minacce da parte di altri concorrenti. Le azioni possibili mirano alla ricerca di quei mercati favorevoli e ove ciò non dovesse funzionare è consigliabile disinvestire e liquidare. Nel quarto ed ultimo quadrante, vi sono quelle aziende che hanno buone opportunità di sviluppo ma incertezza causata da fattori di debolezza interna che ne ostacolano il perseguimento⁶³.

⁶³ Riadattamento da Chang, H.H., Huang W., *Application of a quantification SWOT analytical method*, Elsevier Science – Mathematical and computing modeling, volume 43, 2006

Al di là delle possibili azioni, è importante comprendere quanto sia importante la diagnosi non solo della posizione attuale dell'azienda, ma anche dei suoi fattori interni e dell'ambiente che la circonda (2).

Il processo di pianificazione continua con la definizione degli obiettivi nel tempo, i quali variano sulla base dei primi due fattori, ossia al ciclo di vita aziendale ed alle condizioni interne e esterne. Per motivi pratici, si supponga che l'impresa si trovi nella sua fase di introduzione, ossia cerchi di esplorare un mercato nuovo, e che abbia un buon prodotto ma una scarsa conoscenza delle dinamiche che nel mercato possano dispiegarsi. Nel contesto appena descritto, gli obiettivi (3) che si pone la pianificazione strategica dei ricavi di una struttura alberghiera, e che dipendono dall'azione di un RMr, sono⁶⁴:

- Breve periodo: aumentare l'esposizione dell'azienda, accrescendone i volumi a costo di veder scendere la tariffa media di vendita (ADR). Guadagnare la fiducia del consumatore in una fase iniziale significa eccedere le aspettative in termini di *quid* tra servizio offerto e prezzo di vendita. In questa fase si assiste al lancio di promozioni, campagne pubblicitarie, attività di *viral marketing*, comunicazione mirata, marginalità ridotte o annullate. Rispetto all'arena competitiva, l'obiettivo è quello di aumentare la penetrazione sul mercato, misurata da un indice che prende il nome di *market penetration index* (MPI) che verrà ripreso nel prosieguo del capitolo. Oggi assume sempre una maggior importanza l'impatto qualitativo verso i *competitors*, valutato sulla base del numero di commenti lasciati dagli ospiti, che in questa fase deve crescere in maniera esponenziale. In una struttura ricettiva il breve periodo è compreso tra i 3 ed i 6 mesi.
- Medio periodo: aumentare progressivamente il ricavo per camera disponibile (RevPAR) attraverso flussi di ricavi maggiori senza intaccare l'elevata occupazione raggiunta dalla struttura nel breve periodo. In questa fase è fondamentale che l'albergo sia altamente frequentata e che si continui ad investire su campagne promozionali e di *social marketing*. L'indicatore spaziale da prendere in considerazione per il confronto sul mercato è il *revenue generating index* (RGI), che misura la penetrazione dei ricavi su ogni camera disponibile. Il numero di *reviews* non solo deve crescere ma deve vedere al suo interno una crescita di quelli positivi. Il medio periodo per una struttura ricettiva non supera il periodo amministrativo, o comunque l'anno solare.
- Lungo periodo: l'obiettivo supremo, non di facile realizzazione, è quello di portare la tariffa media di vendita allo stesso livello del RevPAR, con dei ricavi in costante crescita rispetto ai piani previsionali. Questo concetto implica la vendita di tutto l'inventario a disposizione. Al crescere del RGI, deve corrispondere una crescita identica di un altro

⁶⁴ Parkan C., *Measuring the performance of hotel operations*, Socio-Economic Planning Sciences, volume 30, numero 4, dicembre 1996, pp. 257-292.

indicatore che misura la penetrazione in termini di tariffa media (ARI). Massimizzare i ricavi ottimizzando gli spazi a disposizione è un *must* a cui un RMr non può sottrarsi nel lungo periodo (1-2 anni).

Individuati gli obiettivi, questi vanno tradotti in strategie concrete (4), le quali a loro volta devono essere descritte da piani operativi (5) da implementarsi seguendo una scala di priorità (6) ben precisa⁶⁵. Prima dell'implementazione (8), occorre effettuare una grande manovra di condivisione al fine di far convergere su obiettivi-strategie-programmi-priorità l'intera collettività, dalle scale gerarchiche più basse sino alla prima linea (7). La pianificazione si completa con un *de-briefing* (9) ove, analizzati gli scostamenti ed individuate le cause, riparte l'intero processo di pianificazione.

Sembra ormai evidente, anche alla luce delle prime considerazioni fornite all'inizio del presente capitolo, come la pianificazione strategica e la programmazione operativa siano i pilastri dell'operato di un RMr. Occorre, pertanto, vedere come si ripartiscono i compiti strategici ed operativi di un RMr, il cosiddetto "*planning mix*".

Figura 14 – Planning mix di un revenue manager



Fonte: elaborazione personale.

2.2.1 Definizione del prodotto e del servizio.

Il pensiero comune sul concetto di prodotto converge verso l'idea di un qualcosa prodotto dal lavoro o dallo sforzo, appunto dall'origine del verbo produrre come sottolineato dall'economista politico Adam Smith. Al di là del significato economico del termine, nel *marketing* un prodotto è qualsiasi cosa che possa essere offerto sul mercato al fine di soddisfare un bisogno⁶⁶. Partendo da questo punto di vista, un prodotto può essere sia tangibile che non, oppure una combinazione dei due. Nell'industria dell'ospitalità, i prodotti tangibili si

⁶⁵ Su questi tre punti si rinvia ai prossimi paragrafi del presente capitolo.

⁶⁶ Castoldi G., Marketing per il turismo; dai bisogni dei turisti al prodotto turistico, HOEPLI, 2009.

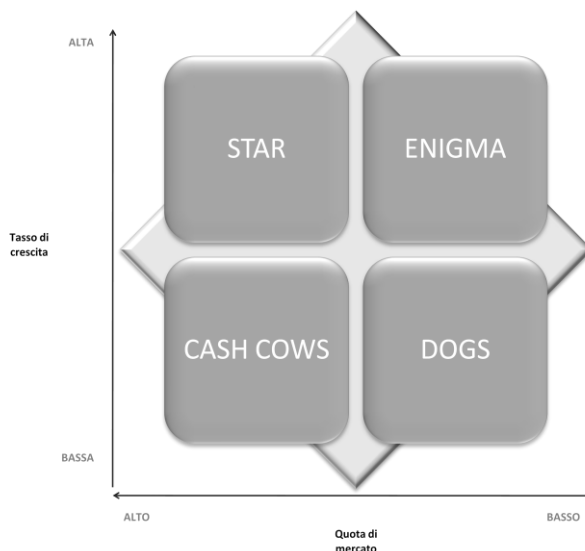
riferiscono *in primis* alle camere, in termini di *layout*, qualità, arredamento, spazio, *amenities*, etc. Altri prodotti tangibili possono essere la sala ristorante, le sale congressi, la spa, etc. I prodotti non tangibili, invece, raggruppano tutto ciò che è immateriale, non fisico, ossia tutto ciò che ruota attorno ai prodotti tangibili in termini di servizio, metodo di pagamento, deposito, cancellazione, etc.

La combinazione tra la parte tangibile e quella intangibile di un prodotto è il primo *step* per qualsiasi RMr, prima ancora di pensare al *pricing*. Occorre, pertanto, pianificare con cura l'intera offerta aziendale anche attraverso l'ausilio di uno strumento idoneo per valutare la competitività di un prodotto. La cosiddetta matrice di Boston mette in relazione la capacità di produrre risorse finanziarie aggiuntive con le risorse che vengono impiegate in fase di realizzazione⁶⁷. Ergo, le due variabili sono la quota di mercato detenuta dall'impresa sull'asse verticale, che misura la forza del prodotto in quel mercato, ed il tasso annuale di crescita del mercato sull'asse orizzontale, che misura l'attrattività del mercato stesso. Dall'incrocio di queste due variabili in una matrice a doppia entrata, con intensità alta e bassa per entrambe le variabili, si ottengono quattro quadranti in cui ogni azienda può posizionare il proprio portafoglio prodotti (figura successiva):

- *Star* (alto tasso di crescita e alta quota di mercato): i prodotti dell'azienda sono molto competitivi sul mercato, pertanto per fronteggiare gli attacchi della concorrenza bisognerà programmarne per tempo lo sviluppo.
- *Question Mark* (alto tasso di crescita e bassa quota di mercato): sono quei prodotti con alta potenzialità ma con una scarsa penetrazione nel mercato, ergo l'azienda si trova a dover decidere tra investire nel prodotto per guadagnare quote di mercato (in questo caso diventerebbe un prodotto *star*) oppure disinvestire.
- *Cash cows* (basso tasso di crescita e alta quota di mercato): sono quei prodotti che generano elevate entrate a fronte di investimenti moderati. Tali prodotti sono fondamentali per il *cash-flow* aziendale e permettono di sviluppare altri prodotti.
- *Sleeping dogs* (basso tasso di crescita e bassa quota di mercato): sono quei prodotti che generano delle perdite o, comunque, dei profitti non soddisfacenti. Si può trattare di prodotti dormienti, per cui un investimento può rivitalizzarne l'efficacia, oppure prodotti destinati ad essere ceduti in *outsourcing* o dismessi del tutto.

⁶⁷ AA.VV., The Experience curve review IV; the group share matrix of the product portfolio, in Perspectives n. 135, The Boston Consulting Group, 1973.

Figura 15 – Matrice di boston o del portafoglio prodotti

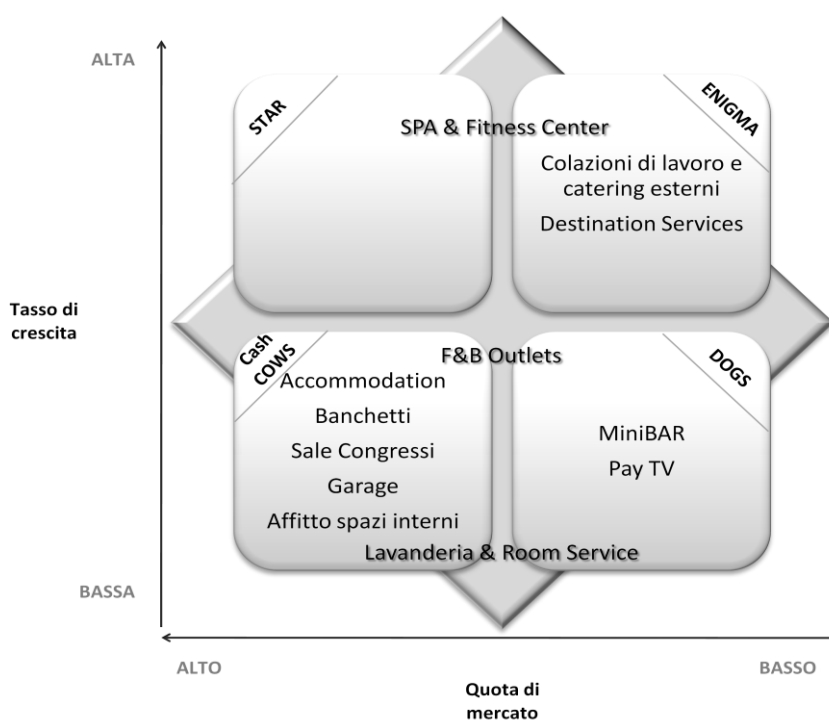


Fonte: riadattamento da <http://www.bcg.com/documents/file13904.pdf>.

Nella figura successiva il portafoglio prodotti di una struttura ricettiva viene posizionato negli opportuni quadranti, sulla base della capacità di ciascun prodotto di generare entrate maggiori rispetto a quanti investimenti sono necessari. Il *core business* di una struttura ricettiva rimane permeato dalla vendita delle camere, c.d. *lodging* o *accommodation*, fermo restando che vi sono altri servizi che in potenza potrebbero generare ricavi notevoli. Ciononostante, la collocazione del *core business* alberghiero è di difficile soluzione, in quanto non si potrebbe denominare appieno prodotto *STAR*, ossia un prodotto per cui a fronte di cospicui investimenti si genera una crescita in termini di occupazione delle stanze superiore al 10% su base annua. Dall'altra parte non sarebbe una vera e propria mucca da mungere (cosiddetta *cash cow*), ossia un prodotto con alta quota di mercato e basso tasso di crescita, in quanto l'usura richiede investimenti cospicui da ammortizzare nel tempo che, però, provocherebbero crescite superiori al 10% laddove questi ricollocassero la struttura su posizioni e segmenti di mercato con diverse propensioni alla spesa. Al di là delle camere, che restano il centro di ricavo principale (se non l'unico per molte delle piccole realtà alberghiere italiane), vi sono altri prodotti (beni e servizi), talora trascurati o non adeguatamente valorizzati dal *management*, che se incanalati lungo i binari corretti possono convergere verso il quadrante dei prodotti *STAR*. Potrebbero definirsi prodotti e/o servizi *cash cow* per eccellenza i banchetti, le sale congressi, il garage e l'affitto di spazi interni. A confine tra questa categoria ed una terza fatta da prodotti e/o servizi dormienti (i cosiddetti *sleeping dogs* caratterizzati da un basso tasso di crescita e una bassa quota di mercato), di cui fanno parte certamente la *pay-tv* e il *minibar*, potrebbero collocarsi gli *F&B*

outlets, ossia i punti di erogazione fissa dei servizi di ristorazione (ristorante e bar), la lavanderia ed il *room service*. Dei tre servizi quello principalmente in bilico tra i due quadranti è il primo, in quanto si tratta di servizi caratterizzati da alti costi ed una media quota di mercato. Le strutture che non aprono tale servizio all'esterno confinano il *food & beverage* nel quadrante con entrambi i poli negativi (zero investimento a fronte di profitti nulli o irrilevanti). Per le strutture che, invece, concepiscono l'F&B come servizio complementare, ossia aperto anche all'esterno, allora si parlerebbe indubbiamente di un *cash cow* o addirittura di un servizio pronto per diventare *star*. Infine, esistono taluni servizi, sia accessori che complementari, che potrebbero sorgere all'interno del portafoglio prodotti di una struttura ricettiva generando certamente profitti non elevati in fase di *start-up* ma che, se opportunamente implementati, nel medio termine avrebbero le potenzialità di trasformarsi in prodotti *star*. Il riferimento va alla *spa* ed al centro *fitness* in generale, alle colazioni di lavoro ed al *catering* esterni ed ai cosiddetti *destination services*, ossia tutti quei servizi che l'azienda può sviluppare nel territorio (escursioni, *transfer*, etc.).

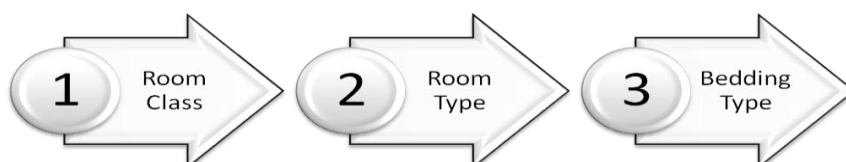
Figura 16 – Matrice di Boston o del portafoglio prodotti di una struttura ricettiva



Fonte: Ruisi M., Di Fede G., La ridefinizione del sistema di prodotto a supporto della redditività dei beni/servizi periferici al *core business*: spunti di riflessione dal management dell'azienda alberghiera. In fase di pubblicazione (AIDEA), 2011.

La pianificazione del prodotto camere coinvolge tre momenti separati prima del confezionamento della proposta finale in grado di superare le aspettative degli ospiti (figura seguente).

Figura 17 – Catena del prodotto alberghiero



Fonte: elaborazione personale.

L’inventario alberghiero è solitamente suddiviso in almeno tre o quattro categorie differenti, le quali identificano il livello qualitativo delle camere.

La figura seguente mostra una lista delle principali **categorie di camera** disponibili sui siti di alcune catene alberghiere come Starwood, Marriott, Hilton, IHG, etc.

Figura 18 – *Room classes*

BASIC – BUSINESS – CLASSIC – CLUB – COMFORT – CONCEPT – CONTEMPORARY – DELUXE –
 DESIDERABLE – DIAMOND – DIPLOMATIC – ECONOMY – EXCLUSIVE – EXECUTIVE – EXECUTIVE PLUS –
 GRAND – GRAND DELUXE – IMPERIAL – JUNIOR SUITE – LIBERTY – LOFT – LUXURY – PREMIUM – ROYAL
 – SPECIAL – STANDARD – SUITE – SUPERIOR – TOWER – VILLA

Fonte: Elaborazione personale.

L’importanza di classificare le camere risiede nella possibilità di offrire agli ospiti il prodotto ed il servizio di cui realmente hanno bisogno. Per tale ragione si suole avere almeno tre categorie, classificabili come segue:

- A. *Basic Class*: con il termine “*basic*” gli *hotels* identificano il livello di partenza delle camere in termini di qualità e *layout*. A questa categoria viene associata la maggior parte dell’inventario, con margini che vanno dal 50% al 65%, in quanto le tipologie *standard* normalmente coprono quasi tutti i segmenti di mercato ed in taluni casi sono l’unica tipologia offerta. Infatti, nove volte su dieci questa tipologia di camera è l’unica offerta nella negoziazione dei gruppi, salvo offrire alcuni *free upgrade* a tipologie superiori.
- B. *Business Class*: indirizzata agli ospiti con una disponibilità a pagare più elevata, questa seconda categoria è normalmente il secondo livello qualitativo della struttura, ideale per chi viaggia per affari. A questa tipologia, infatti, vengono normalmente associati diversi servizi *business*

come la possibilità di fare *check-in* e *check-out* personalizzati, *free internet*, *club lounge* e altre *business amenities* non accessibili al primo livello. L'inventario associato a questa tipologia varia dal 30 al 35% e ove non vi sia domanda specifica viene utilizzata per *free-upgrade* o *upselling*. I nomi principali che si trovano in commercio sono: *business*, *club*, *executive*, *diplomatic*, *grand deluxe* e *premium*.

- C. *Upper Class*: il livello massimo di una struttura ricettiva normalmente è rivestito dalle *suites*, le quali possono variare a loro volta dalle *junior suites* sino alla presidenziale sulla base della metratura, dell'arredamento e dei servizi associati. Questa categoria è difficilmente ritrovabile su canali terzi rispetto a quello ufficiale e spesso nemmeno quest'ultimo la presenta perché molti albergatori preferiscono tenerne la vendita in-house proprio perché a questa categoria è destinata una esigua percentuale dell'inventario complessivo. La preoccupazione dell'*overbooking* di tipologia è, infatti, una delle principali cause della scarsa redditività di questa categoria, insieme al *pricing* che spesso è inaccessibile e fuori mercato.

Avere più di quattro categorie non è consigliabile proprio per non generare confusione e velocizzare il processo di acquisto.

Il secondo passo è quello relativo alle **tipologie di camera** da inserire all'interno delle varie categorie. Al fine di comprendere cosa il termine *room type* indichi, viene mostrato un estratto della pagina di prenotazione di Hilton:

Figura 19 – Filtri disponibili per la tipologia di camera

Room Type Preferences
Your room type preferences will be submitted with your reservation and are subject to hotel availability.

Smoking:

☒ Non-Smoking

☐ Smoking

Beds:

☒ No Preference

☐ King

☐ Two Beds

Types:

☐ Accessible

☐ Suites

☐ Disabled and Traveling with Service

☐ Animal

☐ Club/Towers/Executive

Fonte: Hilton's branded website.

Il suffisso "*type*" è fortemente legato alle caratteristiche interne ed esterne della camera. Infatti, la prima possibilità offerta è la scelta tra camera fumatori o non, seguita dalla *location*, dall'esposizione (vista, piano, etc.) e dalle cosiddette "**room features**" ossia dai servizi esterni alla camera che una struttura decide di abbinare, come l'accesso al *club lounge*, alla sala *fitness*, la presenza di giornali in camera, l'accesso ad internet, una tipologia di cuscino speciale, l'accappatoio e le

pantofole con il logo della struttura, etc. La figura seguente mostra un esempio di *room features* offerte da Starwood.

Figura 20 – Room features

BED TYPE	ROOM FEATURES	RATE DESCRIPTION	AVERAGE DAILY RATE PER ROOM
2 Single Beds	Classic Non-smoking Room, Sweet Sleeper Bed, Free Use Of Sheraton Fitness, Free Use Of Link At Sheraton	Best Rate With Breakfast Terms & Details	EUR 180.00 Reserve >

Fonte: www.sheraton.com/rome.

La prima cosa che attira l'attenzione di chi entra dentro una camera d'albergo è indubbiamente il **letto**. Lasciando stare la posizione, il colore, il design e la forma, l'esperienza dimostra che la soddisfazione di un cliente è strettamente correlata alla tipologia di letto presente in una camera, specialmente quando questa non rispecchia le aspettative o le esplicite richieste di un ospite. Si prenda ad esempio la figura precedente per comprendere quanto Starwood sposti l'enfasi sulla voce *bed-type*, anche rispetto a qualsiasi altra variabile di scelta.

La grandezza del letto si riferisce tanto alla dimensione del materasso, quanto al nome sotto il quale si celano gli *standards*. Le dimensioni ed i nomi variano considerevolmente a seconda del paese di soggiorno, pertanto queste possono essere di difficile comprensione da parte del viaggiatore. La tabella seguente fornisce un quadro delle terminologie e delle corrispondenti misure per paese.

Tabella 2 – Bedding type

	N. America ^[1]	Australia	UK / Ireland	Europe / Latin America
Twin / single	39 in × 75 in 99 cm × 191 cm	36 in × 75 in 91 cm × 191 cm		35 in × 79 in 90 cm × 200 cm
Full / double		54 in × 75 in 137 cm × 191 cm		55 in × 79 in 140 cm × 200 cm
(US/Aus) queen (UK/Ire) king	60 in × 80 in 152 cm × 203 cm		60 in × 78 in 152 cm × 198 cm	63 in × 79 in 160 cm × 200 cm
(US/Aus) king (UK/Ire) super king	78 in × 80 in 198 cm × 203 cm (California king 72 in × 84 in 180 cm × 210 cm)	72 in × 80 in 183 cm × 203 cm	72 in × 78 in 183 cm × 198 cm	71 in × 79 in 180 cm × 200 cm

Fonte: http://en.wikipedia.org/wiki/Bed_size.

Un esempio sulla confusione che può generare la terminologia sopra esposta è ben rappresentato dal letto *twin*. In America la denominazione *twin* indica un letto singolo, mentre in tutti gli altri paesi *twin* viene utilizzato per due letti

Da un'analisi di alcuni siti delle principali realtà alberghiere di Roma, un altro aspetto del prodotto a cui viene data particolare importanza è la descrizione della tariffa, c.d. *rate description*, che assembla le caratteristiche viste sinora e chiude il processo di acquisto. Nell'industria alberghiera la *rate description* fornisce un'idea su cosa sia racchiuso all'interno dell'acquisto in termini di *benefit*, termini e condizioni (T&C). Nella tabella seguente tutti gli elementi sopra esposti vengono messi a confronto per dare un'idea al lettore sulle differenze che possono essere presenti nella predisposizione del prodotto finale. Nella tabella le lettere stanno per: S - Sheraton Hotel & Conference Center, W - Westin Excelsion, ST - St. Regis Grand Hotel, LM - Le Meridien Eden, H - Hilton Cavalieri, M - Marriott Park, C - Courtyard Central Park, HI - Holiday INN Parco dei Medici, SM - Sol Melia Aureali Antica, NH - NH Vittorio Veneto e BW - Best Western President.

[illegible]

QUEEN	X			X					X	X	
KING		X	X		X	X	X				

Fonte: elaborazione personale.

La tabella, oltre ad offrire una panoramica complessiva su tre dei quattro aspetti visti sinora, mostra una costante data dalla presenza simultanea di due prodotti e quindi di due *rate description*. Si assiste infatti alla compresenza di tariffe flessibili e tariffe con restrizioni, sulla scia di quanto offerto da anni dalle compagnie aeree. Non si parla di promozioni abbinate a tariffe flessibili, bensì di veri e propri piani tariffari simmetrici alla tanto cara migliore tariffa del giorno senza restrizioni. Un ulteriore aspetto da non trascurare nella descrizione di una tariffa è la presenza o meno della colazione nel prezzo di vendita. Per motivi pratici questo fattore viene raffigurato dal colore delle celle utilizzato nella prima fascia della tabella precedente, dove il grigio chiaro indica la presenza della colazione, il grigio scuro ne indica l'assenza, ed il nero indica la presenza simultanea di prodotti con e senza colazione.

Un ultimo aspetto da prendere in considerazione nella pianificazione del prodotto è la **sequenza di vendita**, ossia l'ordine secondo il quale i vari prodotti (classi, tipologie e *bedding*) vengono presentati al potenziale acquirente. C'è un dibattito aperto sul numero di proposte da rendere disponibili contemporaneamente. Se i siti di Starwood vengono confrontati con quelli di Marriott, si vedono i due differenti schieramenti. Da un lato, Starwood con oltre 15 prodotti offerti; dall'altro Marriott con meno di 10 prodotti in vendita. Una vasta gamma di prodotti contro una più ristretta. Di contro, più di una pagina da dover leggere rispetto ad una pagina di semplice comprensione.

Indipendentemente dal numero di prodotti in vendita e dalle denominazioni, è fondamentale proporre dei prodotti che abbiano differenze percepibili da parte del cliente⁶⁸.

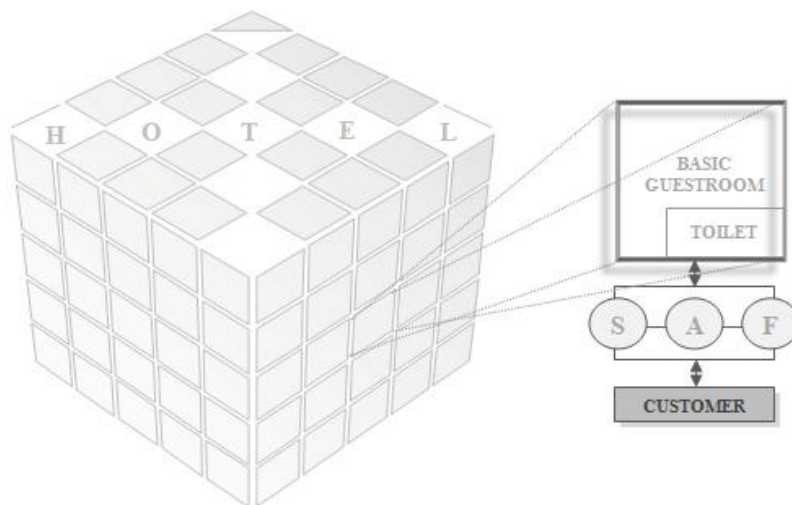
Un ulteriore aspetto di notevole importanza è quello che vede la contrapposizione tra standardizzazione e differenziazione strutturale che innesta logiche di pianificazione strategica che hanno luogo ancora prima che la gestione abbia inizio. Il primo passo della pianificazione dovrebbe spostare il focus dai singoli prodotti alla struttura nella sua globalità, ed in particolare alla costruzione della stessa in termini di standardizzazione di prodotto o di personalizzazione dello stesso. Quest'ultima implica una totale diversificazione del prodotto in termini di camere con diverse grandezze, differenti *layout*, forme e arredamento. In altre parole, questo modello si riferisce ad una scelta aprioristica delle differenti categorie di camera che la struttura in tutta la sua vita dovrà offrire ai suoi futuri ospiti. Optare per questo modello significa influenzare le vendite e confinare le strategie di RM entro schemi difficili da

⁶⁸ Wayne J.T., Kimes S. E., *How hotel guests perceive the fairness of differential room pricing*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 10, numero 2, gennaio 2010.

scardinare. A dispetto dell'accezione negativa che il termine standardizzazione possa avere, questo modello mette nelle condizioni i *policy makers*, nel caso in questione i RMr, di implementare in modo appropriato programmi di massimizzazione dei ricavi senza limite alcuno, in termini di categorie, letti, tipologie e caratteristiche difficilmente modificabili. Questo nuovo approccio, da poco preso in considerazione per la costruzione di nuove realtà alberghiere, si basa su uno scenario costruito o ristrutturato come un <<cubo>>. Infatti, un cubo è composto da tasselli completamente identici per altezza e larghezza, arredamento di base, dimensioni, qualità, etc. Camere identiche ma personalizzabili a seconda della richiesta del consumatore, il quale non dovrà più scegliere tra tipologie "preconfezionate", bensì sarà lui l'artefice del suo soggiorno. Oggi tutto ciò è reso possibile grazie all'ausilio di nuove tecniche organizzative e dall'utilizzo di "caratterizzazioni mobili" che vanno dal cambio delle tende, al mobilio e alla dimensione del letto, in aggiunta a quanto già offerto in termini di diversi servizi e *amenities*.

Tutto ciò porterebbe ad un *empowerment* del RM con conseguenze dirette sulla *mission* stessa, ossia sulla possibilità di massimizzare i ricavi ottimizzando gli spazi a disposizione.

Figura 21 – Il cubo: l'hotel di domani



Fonte: elaborazione personale.

Banalizzando il concetto, Il cubo permetterebbe di offrire l'intera struttura come categoria *basic* o *business* a seconda delle richieste e delle marginalità desiderate. Quello che succede oggi, invece, è il non poter ottimizzare gli spazi per la presenza di tipologie di camera che non si riescono ad allocare. Il successo di una struttura alberghiera risiede nel sapersi proporre in modo differente e

offrire un valor aggiunto⁶⁹. Differenti in termini di prodotto, offerta e approccio ma orientati dalla stessa visione e dallo stesso obiettivo.

Caso aziendale 3 – IQ HOTEL ROMA

L'era del 4 stelle su misura

L'IQ Hotel Roma, situato a Roma proprio alla destra del Teatro dell'Opera, ha segnato l'era delle nuove strutture fatte su misura, laddove gli ospiti possono scegliere i servizi che desiderano secondo la propria disponibilità ad acquistare, senza compromettere la qualità complessiva e le prerogative delle stelle di riferimento. Il sito ufficiale della struttura recita: "[...] Un servizio completamente personalizzabile, pensato per viaggiatori di nuova generazione, che vogliono la possibilità di scegliere tutte le comodità offerte da un moderno hotel a quattro stelle in libertà e a costi contenuti". Quest'affermazione si lega perfettamente con la nuova concezione di strutture standardizzate per servizi e prodotti personalizzati. Un esempio su tutti è la sostituzione del servizio in camera con distributori che a prezzi modici mettano a disposizione snack e bevande. La direzione intrapresa dall'IQ Hotel può costituire certamente un punto di riferimento sia per strutture di nuova concezione, che per strutture già avviate in virtù della comprovata efficienza di questo modello. Infatti, il successo di questo progetto aziendale è duplice: sia per l'ospite che per il management. I commenti lasciati dagli ospiti e disponibili online sono talmente positivi da posizionare la struttura al quarto posto su ben 3000 strutture su Trivago ed al primo posto su TripAdvisor. Leggendo questi commenti si comprende come non si faccia mai riferimento ad una precisa tipologia di camera proprio per la totale differenziazione del servizio offerta ad ogni ospite. Il frutto di questa innovazione è già evidente anche per il management e la proprietà della struttura. Il flusso di ricavi è, infatti, costante mese dopo mese ed i costi vengono minimizzati grazie all'elevato controllo reso possibile da un servizio *tailor made* e di qualità.

Figura 22– IQ Hotel Roma su Trivago.it in data 17/10/2010



Fonte: (<http://www.trivago.it/roma-44337/hotel/iq-hotel-roma-1381106/opinioni>)

Fonte: interviste dirette a Federico Pacini, Revenue Manager, e Loredana Spaltro, Director of Sales and Marketing presso l'Hotel IQ Roma.

⁶⁹ Uusitalo O., *The market segmentation workbook*, Journal of retailing and customer services, volume 5, numero 1, 1998.

2.2.2 Segmentazione della domanda.

Non esiste pianificazione strategica che non affondi le proprie radici sullo studio del mercato e delle dinamiche che in questo si vengono a creare, in quanto non esistono due clienti identici, nemmeno laddove appartengano alla stessa estrazione sociale, siano stimolati dagli stessi impulsi di *marketing* o finanche acquistino lo stesso prodotto e/o servizio⁷⁰.

Al di là delle peculiarità di ogni mercato, un requisito fondamentale per il lancio e per l'efficacia di qualsiasi piano di *marketing* si basa su una chiara comprensione delle dinamiche della domanda. Sociologi, antropologi, psicologi, economisti ed esponenti politici hanno acceso una serie di dibattiti sull'essere umano, al fine di analizzarne le differenze in termini di percezioni, stili di vita, comportamento e così via.

Su un piano prettamente economico, la dottrina si chiede se il *background* individuale influisca direttamente sulla disponibilità all'acquisto. In accordo con gli studi di settore, che sul tema sembrano in continuo fermento, dietro le macro differenze – si pensi alla razza, alla nazionalità, alla cultura, al sesso, alla religione, all'età e così via – si celano altri aspetti e peculiarità significativi da studiare al fine di stabilire classi omogenee di pensiero che influiscono direttamente sulla decisione finale di acquisto. Tra questi aspetti è possibile citare la personalità, le preferenze, gli interessi, i bisogni, le capacità, i sentimenti, le credenze, le esperienze, le abitudini e l'educazione⁷¹.

Dal momento in cui vi sono differenze più o meno evidenti tra un individuo e l'altro, i *policy maker* devono tenerne conto allorché si avvicinano a costruire un prodotto e sceglierne gli attributi, al fine ultimo di poter ridisegnare le caratteristiche principali per consumatori differenti⁷². Nel settore dei viaggi bisogna, quindi, comprendere il comportamento di acquisto non solo nelle due macro distinzioni tra turisti (mercato del consumo) e viaggiatori di affari, ma in tutte le sfaccettature che all'interno di questi grandi contenitori si celano. Come riportato da Kotler, prima nel 2001 e poi del 2007, segmentare il mercato significa individuare macro e micro gruppi di domanda omogenei, al fine di poter sviluppare prodotti e piani di marketing differenziati⁷³.

Se il punto di partenza è l'analisi del comportamento di acquisto, il modello di Assael sembra ben compendiare le differenze e le variabili che possono influire nella scelta. Assael, infatti, suddivide il comportamento di acquisto del

⁷⁰ Whitiam G., *Who's the customer?*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. volume 41, numero 3, 2000, pp.12.

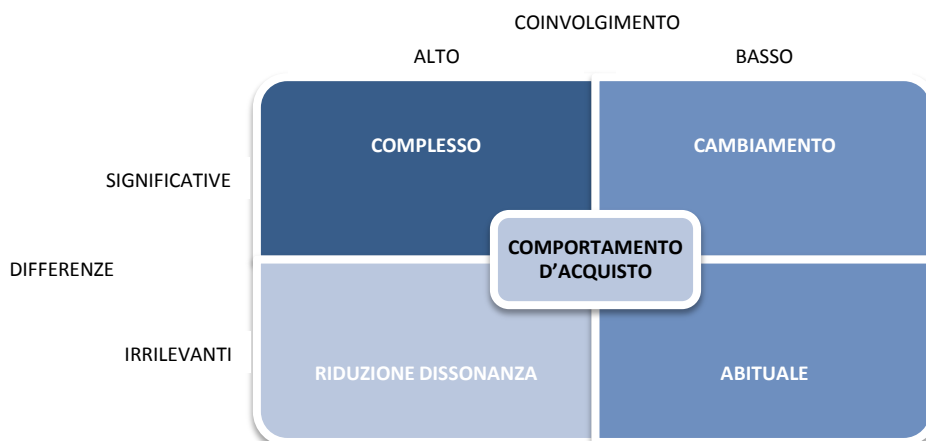
⁷¹ Trevisani D., *Comportamento d'acquisto e comunicazione strategica*, Franco Angeli, 2003.

⁷² Dalli D., Romani S., *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, Franco Angeli, 2009.

⁷³ Kotler P., Bowen J. Makens J., *Marketing del turismo*, The McGraw Hill Companies, 2007.

consumatore in quattro tipologie basate sul livello di coinvolgimento del consumatore e sulla differenziazione percepita tra le alternative di offerta⁷⁴.

Figura 23 – Situazioni di acquisto di Assael



Fonte: Assael H., *op. cit.*, 1992.

Il comportamento di acquisto complesso si innesta ove le differenze tra i prodotti offerti dal mercato (nel caso in questione le camere delle diverse strutture ricettive) sono evidenti ed il coinvolgimento è alto per effetto del prezzo. Il piano di *marketing* e la comunicazione non sono fondamentali per effetto di un prodotto ben differenziato, ma solo l'esperienza in questo caso si rivelerà decisiva nel processo di fidelizzazione. Un comportamento volto a ridurre la dissonanza⁷⁵ si presenta, invece, dove vi è alto coinvolgimento, dato il costo elevato e l'urgenza di soddisfare il bisogno d'alloggio, e differenze sottili nell'offerta, per cui la decisione di acquisto dipenderà dal prezzo, dalla localizzazione e dalla fiducia. Il comportamento di acquisto abituale non dovuto alla presenza di programmi di fidelizzazione, è il classico caso di prodotti non costosi ad acquisto ripetitivo. Le azioni che si possono intraprendere sono mirate agli incentivi alla vendita. L'ultimo tipo di comportamento, ossia quello volto al cambiamento, è tipico di quei viaggiatori consapevoli, con una elevata conoscenza del mercato, la cui scelta è istintiva per effetto di un basso coinvolgimento. Vi è un *leader*, ed i *followers* devono incoraggiare il cambiamento giostrando tutte le leve a loro disposizione.

⁷⁴ Assael H., *Consumer Behavior and Marketing Action*, PWSKENT, Boston, 1992.

⁷⁵ La dissonanza, second Assael, è dovuta ad elementi poco rassicuranti nel prodotto acquistato, per cui la veridicità di un o l'altro elemento è post-esperienza. Si veda la nota precedente.

Per quanto riguarda la base teorica dell'intero processo di segmentazione, in letteratura si trovano diversi approcci, non sempre convergenti. Su un piano ancora generale, sicuramente la cosiddetta "*customer clustering*" è una delle più importanti tecniche adottate per identificare i vari segmenti⁷⁶. Al suo interno confluiscono diversi processi, tra cui l'identificazione degli attributi e delle caratteristiche del turista, nonché l'analisi delle dinamiche comportamentali. Uno dei contributi più importanti sembra essere quello di Chung, Oh, Kim e Han, in cui i quattro autori identificano tre differenti metodologie⁷⁷:

- *Hotel segmentation by the industry data*: gli autori raccolgono dati mensili degli ultimi tre anni su diverse strutture ricettive presenti in Seoul. Identificano 7 segmenti di mercato (gruppi *business*, individuali *business*, gruppi *pleasure*, individuali *pleasure*, *airlines*, pacchetti e altri) e ne analizzano il rendimento.
- *Benefit segmentation of hotel customer segment*: intervistano 258 ospiti del segmento individuali business che soggiornano a Seoul in un determinato periodo, ai quali è stato chiesto di classificare secondo la scala Likert 61 elementi del prodotto/servizio acquistato. L'obiettivo è quello di comprendere i benefici ricercati da ciascun visitatore per rendere il processo più snello ed efficace.
- *Metodo CHAID*: l'introduzione delle tecniche CHAID ha lo scopo di determinare qual è la migliore segmentazione possibile e sembra che questa converga verso la suddivisione per fasce di età.

A prescindere dalla metodologia statistica utilizzata da questo o da altri modelli, la segmentazione del mercato che viene effettuata da ogni singola realtà alberghiera si muove all'interno di alcuni capisaldi (si veda la figura seguente) che derivano talvolta dalla prassi quotidiana consolidata nel tempo e talvolta ancora da analisi più indottrinate che tentano invece di invertire i poli dell'induzione e della deduzione. Da specifici fatti (l'acquisto di un particolare piano tariffario o l'acquisto tramite un determinato canale di vendita) si cerca di risalire alla fonte generale della teoria (il segmento ed il suo comportamento) che spiega la relazione tra i fatti e spiega i futuri accadimenti (previsione dell'andamento del segmento)⁷⁸. Solo nelle aule universitarie può andar bene l'applicazione di modelli come quelli proposti da Chung, Oh, Kim e Han, i quali, nonostante le elaborate argomentazioni, non identificano una vasta gamma di segmenti di mercato, tantomeno ne spiegano le differenze.

⁷⁶ Saarevirta G., *Mining customer data: A step-by-step look at a powerful clustering and segmentation methodology*, 1998. Disponibile al link: http://www.db2mag.com/db_area/archives/1998/q3/98fsaar.shtml.

⁷⁷ Chung K. Y., Oh S. Y., Kim S. S. e Han S. Y., *Three representative market segmentation methodologies for hotel guest room customers*, Pergamon, Tourism Management, volume 25, 2004, pp. 429-441.

⁷⁸ Oldroyd D., *Storia della filosofia della scienza*, Il Saggiatore, 2002.

Figura 24 – Processo di segmentazione della domanda alberghiera

Fonte: elaborazione personale.

Il primo criterio adottato è il numero di persone e/o di camere richieste durante la medesima prenotazione; numero che permette una prima suddivisione tra ospiti individuali e di gruppo. Il secondo criterio adottato è lo scopo del viaggio. Quest'ultimo è di assoluta attualità proprio per l'impossibilità di comprenderne effettivamente le dinamiche, giacché non si effettuano indagini permanenti all'interno delle varie strutture. Si procede allora per suddivisioni create dal *management* sulla base del piano di *marketing* confezionato e proposto al mercato, individuando ad un primo livello ospiti *business* e ospiti *leisure*. Questo secondo *step* è assimilabile al primo dei tre blocchi del modello di comportamento del consumatore, modello stimolo-risposta, di Kotler. Questo primo blocco, infatti, contiene gli stimoli esterni, siano essi di *marketing* che ambientali, che si fondono con le caratteristiche interne dell'acquirente presenti nella cosiddetta scatola nera⁷⁹. Uno dei quattro stimoli di *marketing* è oggetto del terzo *step*, ossia il canale di vendita. Quest'ultimo permette di discernere ulteriormente all'interno delle due categorie individuate, *business* e *leisure*. Si pensi alla possibilità di applicare politiche diverse a coloro che prenotano su canali interni, piuttosto che su punti di vendita esterni. Infine, molte strutture differenziano giustamente anche in base alla nazionalità dei clienti, operando di volta in volta in modo distinto su mercati determinati per incentivarne il flusso.

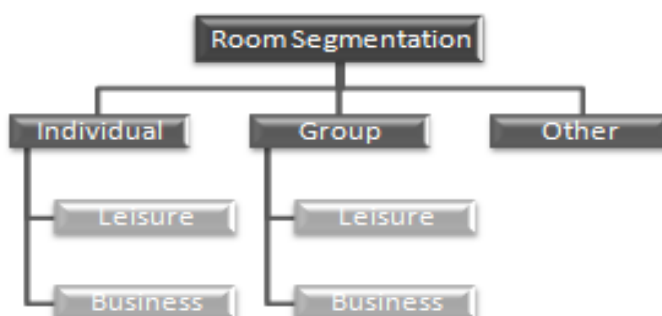
Se da un punto di vista cronologico la segmentazione di mercato segue le dinamiche di cui alla figura precedente, bisogna comprendere come le strutture operativamente si muovano all'interno di questi capisaldi. Il primo passo operativo è la scelta di quale sia il numero di prenotazioni e di persone che si voglia accettare come limite massimo per applicare politiche individuali piuttosto che di gruppo. Un *test*⁸⁰ effettuato su alcuni portali online delle principali realtà alberghiere che operano sul territorio palermitano conferma quanto mediamente proposto globalmente dalle catene alberghiere, ossia un limite

⁷⁹ Kotler P. e Armstrong G., *Principi di marketing*, Pearson Education Italia, 2009.

⁸⁰ Test effettuato in data 10 novembre 2010 sui siti di Hilton Villa Igia Palermo, Excelsior Hilton Palermo, NH Palermo, Mercure Hotel Palermo Centro, Grand Hotel La Borsa, Best Western Ai Cavalieri Hotel, Holiday Inn Palermo, Quality Hotel President Palermo e TOP Falkensteiner Hotel Palazzo Sitano.

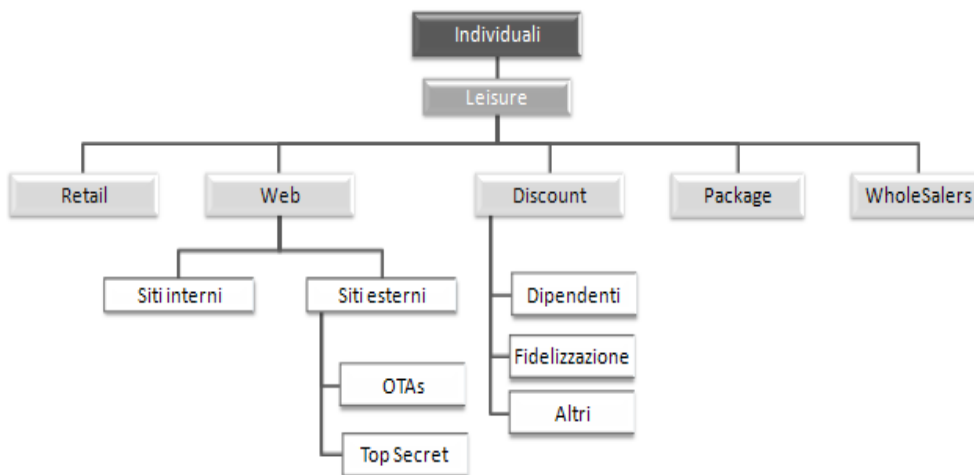
fissato sulle 9 camere e/o 15 persone richieste all'interno della stessa prenotazione. I siti *web* più strutturati rispettano entrambi i limiti, mentre la maggior parte di quelli analizzati ha difficoltà a rispettare il limite delle quindici persone permettendo, ad esempio, prenotazioni di nove camere triple. Il secondo criterio segue il piano di *marketing* acquistato, al fine di suddividere ulteriormente i due rami, come mostrato nella figura seguente:

Figura 25 – Primo e secondo livello della segmentazione della domanda alberghiera



Fonte: elaborazione personale.

Figura 26 – Diramazione Individuali *Leisure* della segmentazione



Fonte: elaborazione personale.

La figura 25 mostra quattro ulteriori segmenti: individuali *leisure*, individuali *business*, gruppi *leisure* e gruppi *business*. Si può notare come il punto di vista di chi opera nel settore sia differente dalla definizione di turismo fornita dal WTO, la quale esclude le attività remunerate. Al fine di poter comprendere le dinamiche interne a questi macro segmenti, bisogna effettuare una ulteriore

distinzione sulla base del canale di vendita e dei micro programmi di *marketing*, tale da ottenere un terzo livello di segmentazione.

Nella figura 26 sono disponibili i vari segmenti che confluiscono all'interno della categoria individuali *leisure*.

- *Retail*: all'interno di questo segmento rientrano le cosiddette migliori tariffe disponibili (in inglese *best available rate*, espresse con l'acronimo "BAR") su qualsiasi canale senza restrizioni all'acquisto. Chiunque acquisti un soggiorno non usufruendo di particolari incentivi, tramite qualsiasi canale di vendita, verrà etichettato come *retailer*. Trattandosi della tariffa principale valida per tutti i prodotti offerti, questa è accessibile a qualsiasi consumatore, per cui diventa opinabile la sua presenza all'interno di un particolare secondo livello di segmentazione. Ciononostante, si suole far confluire tale segmento negli individuali *leisure* proprio per l'assenza di un contratto specifico. Tornando al modello di Assael, questo comportamento è volto a ridurre la dissonanza in quanto vi è alto coinvolgimento ed eterogeneità di offerta.

Tabella 4 – Segmento *retail*

Prenotazioni	Camere	Prezzo	Canale
Max 9 camere o 15 pax	Tutte	Il più elevato	Tutti: online e offline

Fonte: elaborazione personale.

- *Web*: è uno dei pochi canali di vendita che registra una crescita esponenziale di anno in anno, riducendo l'incertezza insita nell'acquisto di un servizio⁸¹. Per tale ragione a questo canale viene dedicata una considerazione separata all'interno della segmentazione, suddividendo tra siti interni ed esterni.
 - *Web internal*: iniziative di *marketing* lanciate sul proprio sito *internet*, tariffe prepagate e non rimborsabili, nonché le prenotazioni anticipate (cosiddette "*advanced booking*"). Al proprio sito si cerca di dedicare delle promozioni esclusive o dei servizi esclusivi, in modo da disintermediare ed incrementare il fatturato.

⁸¹ Zarabara C., Strategie di web-marketing per il settore turistico alberghiero, HOEPLI, Milano, 2009.

Tabella 5 – Segmento *web internal*

Prenotazioni	Camere	Prezzo	Canale
Max 9 camere o 15 pax	Tutte, servizi unici	% di sconto sulla BAR	Sito ufficiale della struttura

Fonte: elaborazione personale.

- *Web external*: Un ruolo che per gli albergatori diventa sempre più importante e pesante allo stesso tempo è quello giocato dai siti *web* esterni. All'interno delle OTAs confluiscono tutte le prenotazioni ricevute attraverso gli operatori online – siano essi tour operators che puri intermediari – laddove la tariffa comprenda solo la camera (*standalone*). È bene separare siti interni da siti esterni perché le valutazioni ed il ritorno sono differenti.

Tabella 6 – Segmento *web external*

Prenotazioni	Camere	Prezzo	Canale
Max 9 camere o 15 pax	Tutte, ad eccezione delle tipologie con scarso inventario	% di sconto sulla BAR, meno commissione	<i>Online travel agencies</i>

Fonte: elaborazione personale.

- *Top secret* o *opaque*: Uno dei segmenti emergenti che sta avendo successo in questi ultimi anni comprende tutti i *top secret websites* che offrono delle tariffe molto competitive non mostrando il nome della struttura prenotata se non dopo che la transazione sia stata effettuata. I due giganti in questo campo sono Priceline e Hotwire, seguiti da Lastminute TopSecret e da Wotif.com. Priceline ha recentemente dichiarato che più del 40 per cento dei suoi clienti ha acquistato tariffe di ben il 50 per cento inferiori rispetto a quelle ufficiali⁸². Questo è un consumatore con basso coinvolgimento e propenso al rischio, volto al cambiamento come direbbe Assael.

Tabella 7 – Segmento *web top secret*

Prenotazioni	Camere	Prezzo	Canale
Max 9 camere o 15 pax	Tipologia standard	Uno dei più bassi	Siti specifici

Fonte: elaborazione personale.

⁸² www.hotelmarketing.com; *newsletter* del 10 marzo 2010.

Figura 27 – Principali siti Top Secret oggi esistenti



Fonte: elaborazione personale.

- **Discounts:** Per fronteggiare la crisi che ha colpito l'economia globale, le strutture hanno offerto una serie di agevolazioni tariffarie per incentivare la vendita, attraverso l'applicazione di programmi destinati soltanto a particolari tipi di viaggiatori. I tre esempi principali sono i dipendenti (A), i clienti fedeli (B) e tutti quei clienti a cui viene riservato uno sconto particolare sulla BAR (C). Quest'ultima categoria è molto generica ma rende bene l'idea dei trattamenti differenziati che talvolta si applicano a particolari clienti.

Tabella 8 – Segmento discounts

Prenotazioni	Camere	Prezzo	Canale
Max 9 camere o 15 pax	A – solo standard B – tutte C - tutte	A – il più basso B – uno dei più bassi C - % di sconto su BAR	A – Hotel <i>direct</i> B – sito destinato C – Telefono/Email

Fonte: elaborazione personale.

- **Pacchetti:** Il quarto segmento *leisure* individuale riguarda i pacchetti confezionati dalle strutture ricettive e non quelli creati da aziende esterne. È un pacchetto, infatti, la vendita simultanea di due o più servizi, di cui uno è la camera. Si tratta di consumatori con comportamento di acquisto complesso, in quanto due o più servizi accrescono il prezzo finale da pagare (nonostante creino valore aggiunto rispetto alla vendita separata) e il prodotto diventa unico o, comunque, molto differente rispetto a quanto offerto dal mercato.

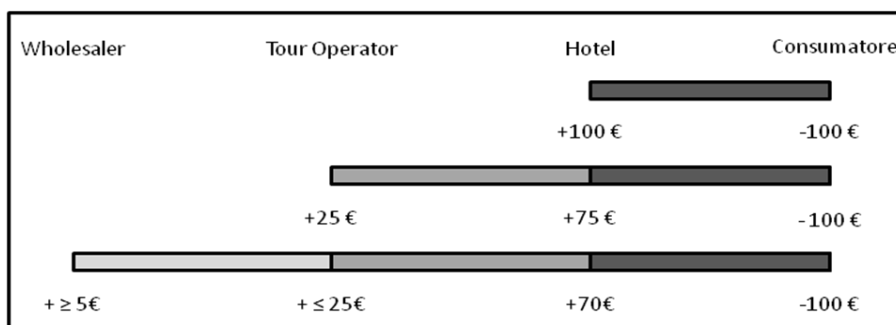
Tabella 9 – Segmento package

Prenotazioni	Camere	Prezzo	Canale
Max 9 camere o 15 pax	Primi due livelli	Alto: due servizi con valore aggiunto	Hotel direct e sito ufficiale

Fonte: elaborazione personale.

- *Wholesaler*: Infine, all'interno del segmento *wholesaler* confluisce la produzione delle camere vendute dai *tour operators offline* e dai grossisti, i quali pensano, promuovono e confezionano pacchetti turistici mettendo a sistema diverse aziende terze rispetto alla struttura che riceve la prenotazione. Questo è l'unico segmento di mercato degli individuali *leisure* che prevede un contratto in essere tra l'albergo e l'intermediario per tariffe di tipo statico. Per tale ragione alcune compagnie alberghiere hanno creato un secondo livello *ad hoc* per questo segmento, col nome individuali *leisure* con contratto (*transient leisure contracted*). Le due categorie di tariffe sono, quindi *wholesaler* e FIT, la cui spiegazione è affidata alla figura seguente:

Figura 28 – Wholesaler e FIT



Fonte: elaborazione personale.

L'esempio esposto nella figura fa riferimento a tre interazioni possibili con acquisto sempre pari a € 100. Nel primo caso, non essendoci intermediazione, il ricavo albergo resta pari alla spesa da parte del consumatore. Nel secondo caso, la vendita è permeata da un attore terzo, la cui quota normalmente è del 25%. Il terzo caso vede la presenza di due attori, per cui alla struttura ricettiva resta di norma il 30% in meno rispetto all'acquisto da parte del consumatore. Questa semplificazione non rispecchia appieno tutte le dinamiche reali, in quanto solitamente questi due attori negoziano una tariffa statica divisa per stagionalità ed hanno

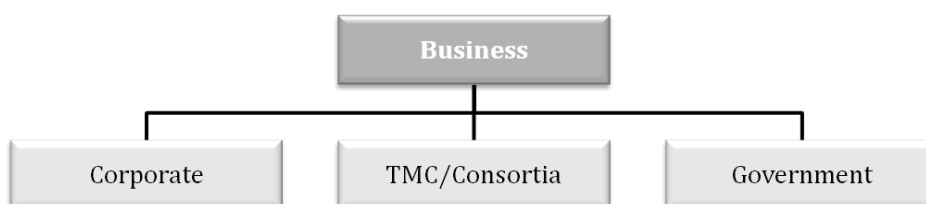
l'obbligo di applicare il margine totale negoziato. Le tariffe in questione hanno alcuni vincoli: nel primo caso (*wholesaler*) si tratta di tariffa *business to business*, B2B, o di *business to business to consumer offline*, B2B2C; nel secondo caso (FIT o *tour operators*) di tariffe *business to consumer*, B2C, *offline*. Purtroppo queste clausole spesso e volentieri restano sulla carta e l'albergatore si trova pubblicate su siti sconosciuti tariffe più vantaggiose rispetto alle BAR distribuite su tutti i canali *online*. I consumatori hanno un comportamento di tipo abituale con basso coinvolgimento e ripetizione nell'acquisto di quanto proposto dall'intermediario a cui normalmente si affidano.

Tabella 10 – Segmento *wholesaler*/FIT

Prenotazioni	Camere	Prezzo	Canale
Max 9 camere o 15 pax	Di norma soltanto il primo livello	Basso, tariffe statiche	Agenzie e cataloghi Offline

Fonte: elaborazione personale.

Il secondo macro segmento della categoria individuali è quello **business**, al quale appartengono tutti gli ospiti che prenotano usufruendo di un accordo diretto preso dalla propria azienda e l'hotel, o tramite un accordo indiretto attraverso una *Travel Management Company* (TMC).

Figura 29 – Diramazione Individuali *business* della segmentazione

Fonte: elaborazione personale.

- *Corporate*: Ogni albergo ha a disposizione diversi contratti da proporre all'interno dei due estremi costituiti da una tariffa fissa e dalla cosiddetta *floating tech*, ossia una percentuale di sconto da applicare sulla tariffa BAR. Un'ulteriore leva contrattuale riguarda la disponibilità della tariffa concordata, potendo così parlare di contratti *Last Room* (ultima camera) o *Non Last Room*. Queste ultime due modalità possono costituire due segmenti differenti all'interno della categoria *business* individuali, al fine di studiarne l'andamento tariffario ed occupazionale. Ulteriori *benefits* offerti ai viaggiatori *business* possono essere la presenza di un programma

di fidelizzazione *ad hoc*, particolari tipologie di camera, *check-in* e *check-out* personalizzati, *business lounge*, etc. In generale i clienti corporate pernottano dal lunedì al giovedì ed i loro viaggi si intensificano durante l'implementazione del progetto di lavoro a cui sono preposti. Quasi tutti i mesi dell'anno sono coperti, tranne metà luglio ed agosto. Il soggiorno medio raramente supera l'unità. Questo consumatore esula dallo schema proposto da Assael, in quanto segue un modello di acquisto totalmente differente, legato perlopiù ai contratti negoziati dall'azienda madre e dalla possibilità di scegliere sulla base dei programmi di fidelizzazione offerti e sulla vicinanza rispetto al luogo di lavoro. La negoziazione può essere diretta oppure avvenire tramite un portale dove le aziende immettono la propria richiesta e le strutture la propria offerta. Il portale più importante oggi è Lanyon e le offerte prendono il nome di "*bid*".

Tabella 11 – Segmento *corporate*

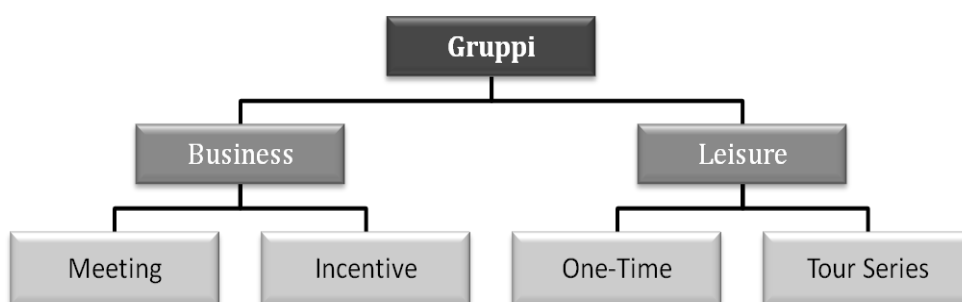
Prenotazioni	Camere	Prezzo	Canale
Max 9 camere o 15 pax	Primo e secondo livello	Da contratto o floating	Sito ufficiale con codice azienda, GDS, telefono, email

Fonte: elaborazione personale.

- TMC/Consortia: Carlson Wagonlit Travel, BCD Travel, American Express, FCM, Hogg Robinson Group, sono le più grandi compagnie di *travel management* al mondo e si occupano di pianificare i viaggi di tutte le aziende che demandano loro questo servizio. Le interazioni che possono instaurarsi con le strutture ricettive sono molteplici.
 - BAR meno una percentuale: ogni TMC può acquistare la migliore tariffa del giorno meno una determinata percentuale di sconto. In questo caso riceverà un pagamento a fronte del servizio direttamente dal corporate, oppure avrà una commissione da parte della struttura.
 - Acquisto tariffa negoziata: ogni TMC può acquistare la tariffa negoziata a monte dal richiedente (*corporate*) e la struttura ricettiva. In questo caso riceverà un pagamento a fronte del servizio direttamente dal *corporate*.
 - Tariffa TMC: per i viaggi dei dipendenti delle TMC normalmente vengono stipulati degli appositi contratti molto convenienti.
- *Governments*: di norma viene destinato un apposito segmento di mercato per le istituzioni governative europee, nazionali e territoriali. Queste ultime, infatti, a fronte di un determinato ammontare di soggiorni l'anno ottengono delle tariffe più competitive rispetto alla migliore tariffa del giorno.

Una categoria vitale per moltissime strutture di dimensione medio-grande è costituita dalla domanda di **gruppi**, ossia di un numero di camere superiore alle dieci unità per la presenza di un seminario, di una fiera o di altri eventi sia *leisure* che *business*. In questo caso non vi sono particolari piani di *marketing* o canali di vendita che possano aiutare a scremare ulteriormente la domanda ma è tutto demandato all'abilità del *group agent* che conduce la negoziazione. Ovviamente ci sono diversi parametri che possono supportare questa decisione, quali il *budget*, la ragione del viaggio, i giorni della settimana richiesti e la ripetitività del viaggio, ma soprattutto il numero di persone per camera.

Figura 30 – Diramazione gruppi della segmentazione



Fonte: elaborazione personale.

- *Business Meeting*: vi confluiscono tutte le richieste di gruppi da parte di *corporate accounts*, dove lo scopo della richiesta sia l'organizzazione di un *meeting* all'interno o all'esterno della struttura ricettiva. Data la disponibilità a pagare da parte delle aziende, normalmente la proposta dell'albergo è la più alta rispetto alle altre categorie di richieste, anche se in virtù del fatto che si generano fonti di entrata anche in altri centri di attività (sale congressi, F&B) si cerca di diluire il prezzo per non rischiare di perdere la richiesta.
- *Business Incentive*: comprende tutte le richieste di gruppi da parte di *corporate accounts*, dove lo scopo della richiesta sia l'organizzazione di un *incentive*, ossia un premio che un'azienda offre a tutti i suoi impiegati che raggiungono o superano determinati obiettivi prefissati. Questo premio può consistere in un viaggio aziendale. In questo caso si cerca di venire incontro alle esigenze delle aziende non offrendo tariffe esorbitanti se l'occupazione lo permette, ma questo ovviamente dipende dai rapporti che si instaurano nel tempo e dai flussi che vengono generati.
- *Leisure One-Time*: sono richieste di gruppi singoli da parte di *Wholesalers*, *tour operators* o agenzie. Lo scopo del viaggio non è *business*, per cui la disponibilità a pagare di questi consumatori non è elevata, ergo l'offerta da parte delle strutture ricettive deve adeguarsi se l'intenzione è quella di materializzare l'offerta.

- *Leisure Tour-Series*: gli *Wholesalers* ed i *tour operator*, oltre ad acquistare tariffe individuali, possono negoziare anche dei gruppi con cadenze regolari nel tempo. A fronte dell'alto numero di camere prenotate durante l'anno, dell'alto soggiorno medio e dell'elevato *leadtime* (tempo di prenotazione rispetto alla data di arrivo del gruppo), le tariffe offerte sono le più competitive in assoluto.

Esiste anche una terza macro categoria in cui confluiscono tutte le **altre tipologie di soggiorno** non assimilabili né ai gruppi né agli individuali. Ecco alcuni esempi tipici:

- *Airlines*: ne fanno parte le compagnie aeree che stipulano un contratto con una struttura ricettiva per un determinato ammontare di soggiorni annui, con *check-in* da effettuarsi esclusivamente in uniforme. Questo segmento costituisce il cosiddetto zoccolo duro, ossia quell'ammontare di camere sempre occupate che permette la remunerazione del costo totale della camera più un margine di profitto non elevato (di norma dai 10 ai 20 € per camera).
- Scambio merci: quando a fronte di uno scambio di prodotti o servizi, la contropartita da offrire è uno o più soggiorni allora tale produzione confluisce all'interno di uno specifico segmento di mercato, per misurarne la quantità.
- *Complimentary*: sono le gratuità che vengono concesse dalla Direzione per effetto della vendita delle camere. Questo segmento sarà popolato esclusivamente da *roomnights* e non da ricavi.
- *Other Revenue*: sono gli altri ricavi generati per effetto della vendita delle camere e non sono di competenza di altri centri di attività. Si pensi all'*upselling*, *day-use*, *late check-out*, *early departure*, *no-show*, etc. Questo segmento sarà popolato esclusivamente da ricavi e non da *roomnights*.

Dopo aver disaggregato tutti i segmenti di mercato nelle varie articolazioni e livelli, è opportuno procedere con una loro riaggregazione attraverso un esempio inventato di quali possano essere le distanze tariffarie e di soggiorno tra l'uno e l'altro segmento. Nell'esempio si suppone che la tariffa più alta sia pari a 100 € e che il soggiorno medio sia pari a 2 notti. L'acronimo LOS indica il soggiorno medio e LT il tempo di acquisto rispetto alla data di soggiorno.

Tabella 12 – Differenze tra i vari segmenti

LIVELLO E SEGMENTO		Tariffa	LOS	LT
individuali	Retail	€ 100	1,2	8
	Web Internal	€ 90	1,4	14
	Web External	€ 80	2,1	25
	Web Top Secret	€ 60	2,8	18
	Discount	€ 70	2,0	20

	Package	€ 95	2,0	25
	Wholesaler/FIT	€ 73	2,5	40
	Sub-totale Individuali Leisure	€ 82	1,9	22
	Corporate	€ 85	1,2	3
	TMC/Consortia	€ 87	1,2	5
	Governments	€ 90	1,0	2
	Sub-totale Individuali Business	€ 86	1,1	3
	Sub-totale INDIVIDUALI	€ 83	1,6	20
gruppi	Business Meetings	€ 95	2,0	45
	Business Incentive	€ 93	2,4	90
	Sub-totale gruppi Business	€ 94	2,1	60
	Leisure One-Time	€ 80	2,8	90
	Leisure Tour-Series	€ 65	3,0	150
	Sub-totale gruppi Leisure	€ 70	2,9	120
	Sub-totale GRUPPI	€ 78	2,6	95
altro	Airlines	€ 60	1,0	200
	Scambio merci	€ 100	1,0	10
	Complimentary	-	-	-
	Other Revenue	-	-	-
	Sub-Totale ALTRO	€ 62	1,0	199
TOTALE SEGMENTAZIONE		€ 80	2,0	70

Fonte: elaborazione personale.

Segmentare la domanda è un requisito fondamentale per poter prevedere le dinamiche future e monitorare la *performance* aziendale nel tempo⁸³. Perché una struttura ricettiva dovrebbe segmentare i propri clienti? Non c'è nessuna ragione che spiega la creazione di un articolato sistema di *marketing intelligence* se poi non si utilizzano concretamente i risultati delle ricerche e si trasformano in veri e propri programmi operativi⁸⁴.

La famosa antitesi tra il conoscere per conoscere ed il conoscere per fare pende assolutamente a favore di quest'ultima laddove dietro ogni iniziativa si cela un risultato da raggiungere e laddove la sua *performance* è poi successivamente valutata. Ciononostante, molte strutture di piccole dimensioni non sono ancora perfettamente allineate, talvolta segmentando ma non utilizzando i risultati,

⁸³ McDonald M., Dunbar I., La segmentazione del mercato, The McGraw Hill Companies, 2008.

⁸⁴ Weaver P. A., McCleary K. W. e Jinlin, Z., *Segmenting the business traveler market*. Journal of Travel and Tourism Marketing, volume 1(4), numero 58, 1993.

talvolta ancora utilizzando semplicemente dei canali di vendita per costruire utopiche segmentazioni.

Ciò che spiega *performance* differenti non è altro che la strategia decisa su ciascun segmento di mercato selezionato. Una strategia non tiene in considerazione soltanto il prezzo finale, ma una serie di elementi combinati tra loro ed applicati alle tariffe con una precisa scansione temporale⁸⁵.

Due ospiti non sono mai uguali e nemmeno simili, pertanto ogni albergatore dovrebbe investire su studi mirati alla conoscenza della propria domanda e dei suoi percorsi comportamentali. La segmentazione della domanda fornisce un vantaggio competitivo attraverso la creazione della cosiddetta differenziazione di prodotto e delle relative strategie tendenti alla massimizzazione delle potenzialità di ogni segmento⁸⁶. Pertanto, un segmento di mercato è tale in quanto composto da persone che da un lato condividono una o più caratteristiche determinanti durante il comportamento d'acquisto, dall'altro rispondono in modo simile agli stessi stimoli di mercato ed alle stesse iniziative commerciali⁸⁷.

2.2.3 L'arena competitiva.

Nelle scienze naturali il termine competitività fa riferimento all'interazione biologica tra organismi o specie, per cui l'attitudine di uno riduce la presenza dell'altro⁸⁸. Il medesimo concetto si applica a tutte le discipline ove due o più entità competono sulla medesima risorsa limitata e all'interno del medesimo ambiente finito. Se queste entità vengono raffigurate dalle imprese, potrebbe dirsi allora che la sopravvivenza di queste dipenda dalla misura in cui ognuna sia capace di mantenere la propria attitudine e ridurre la presenza di altre nello stesso mercato. Se è vero che il successo aziendale dipenda, come già accennato in tema di formula imprenditoriale, anche dalla dominanza nel sistema competitivo, allora essere competitivi in ciascuna area strategica d'affari diventa una pietra miliare dell'efficacia gestionale, la quale dipende a sua volta non solo da idee vincenti, ma anche dalla misura in cui queste idee vengano successivamente implementate in modo efficiente⁸⁹.

⁸⁵ Si rinvia ai futuri paragrafi l'analisi delle differenti strategie da abbinare ai vari segmenti individuati.

⁸⁶ Bloom J.Z., *Market Segmentation: a neural network application*, Annals of tourism research, volume 32, numero 1, 2005, pp. 93-111.

⁸⁷ Detta Y., *Market Segmentation: an integrated Framework*, Long Range Planning, volume 29, 1996.

⁸⁸ Tutino M., *L'azienda, il sistema dei mercati finanziari e la competizione sul valore*, Aracne, 2008.

⁸⁹ «[...] il successo presuppone il consolidamento di un sistema articolato di idee vincenti e la loro realizzazione in strategie impostate e realizzate in maniera vincente». Cfr. Bertini U., *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, 1987.

Dominare il mercato presuppone a monte la scelta degli attori da dominare, ossia delle aziende contro cui confrontare l'intero risultato della pianificazione strategica e della programmazione operativa. Ergo, l'individuazione di tali attori influenza nettamente *ex-post* la lettura del vissuto aziendale nel periodo amministrativo analizzato. Particolare attenzione deve essere destinata sia alla scelta delle variabili da analizzare per ciascun *competitor* da inserire in ciò che in gergo tecnico viene chiamato *Competitive Set* (d'ora in avanti contrassegnato dall'acronimo CS), sia al numero ed allo spessore dei CS da creare.

Nell'industria dell'ospitalità, ed in particolare in quella degli alberghi di un certo calibro, la scelta del CS non solo è vitale per l'analisi della *performance* globale del RM, ma diventa ancora più importante perché su tale *performance* dipende anche il raggiungimento dell'obiettivo di fine anno e quindi l'ottenimento del *bonus* di settore.

La figura seguente evidenzia i principali strumenti di valutazione di un potenziale attore competitivo⁹⁰.

Figura 31 – Criteri per la scelta degli attori competitivi



Fonte: elaborazione personale.

Gli elementi esposti nella figura precedente non seguono alcun ordine ben preciso, ma sono frutto di analisi congiunte. In senso logico, il primo parametro che di norma si prende in considerazione è la *location*, ossia il posizionamento geografico della struttura e degli attori che gravitano attorno indipendentemente dalla domanda a cui si riferiscono ed al loro prodotto. L'ampiezza del diametro entro cui far gravitare le varie strutture che offrono

⁹⁰ Hogan J., *Fine tuning your hospitality business strategie for a measureable competitive advantage*, Ehotelier Newsletter, 28 marzo 2011.

ospitalità, dipende dall'attrattività turistica di una destinazione e dalla competitività del mercato turistico in essere. Continuando in senso logico, il secondo parametro da prendere in considerazione non può che essere il numero di stelle delle strutture precedentemente individuate. Si fa un primo *screening*, senza escludere nessuna categoria in questa fase, delle strutture che appartengono al proprio *star rating* e di quelle di categoria immediatamente successiva e precedente. Individuate non più di cinquanta strutture, inizia la fase della scrematura prendendo in considerazione il prodotto offerto ed i segmenti di mercato a cui le strutture si riferiscono. Si fa una vera e propria analisi SWOT per ogni struttura e per ogni segmento di mercato. Si tratta di un'analisi complessa e che richiede parecchio tempo, però dalla quale non si può prescindere e sulla quale non si può operare in modo superficiale, essendo il metro di misura dell'intera efficacia gestionale.

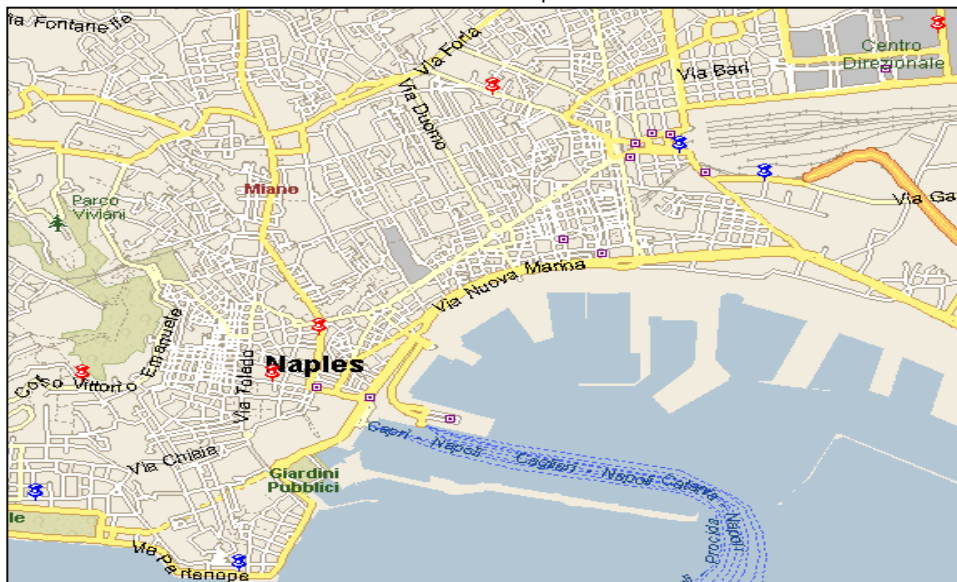
Al fine di rendere ancora più concreta l'esposizione delle variabili oggetto della costruzione di un CS, si procede prendendo ad esempio una struttura ricettiva e provando a replicare le variabili sopra esposte per l'identificazione del CS più idoneo. La struttura scelta è il Royal Continental di Napoli, una struttura di quattro stelle situata nel lungomare e nel cuore del centro storico partenopeo. La struttura si trova in una delle aree con più alto tasso di attrattività e competitività turistica del paese, ergo la scelta degli attori contro cui confrontarsi non può essere troppo ampia in termini di *location*, prodotto, domanda e stelle.

- Il primo passo consiste nella scansione delle strutture di tre, quattro e cinque stelle che operano nell'intera destinazione turistica (di cui per ovvie ragioni si propone solo uno spaccato), come mostra la figura successiva (a).
- Il secondo passo consiste nell'individuazione delle strutture sempre di tre, quattro e cinque stelle che operano, però, nel raggio di un 1 chilometro, come mostra la figura successiva (b).
- Il terzo passaggio consiste nell'analisi delle caratteristiche delle strutture e nella conseguente scrematura di quelle che non rientrano nei parametri scelti. Nel caso in questione si è scelto di selezionare le strutture con un numero di camere elevato in quanto quest'ultimo è sinonimo di apertura a tutti i segmenti di domanda, come nel caso in questione.
- Vengono infine eliminati i cinque stelle (due) per la nicchia di clientela a cui si riferiscono ed in virtù del fatto che il prodotto offerto è tangibilmente di qualità superiore, si veda la figura successiva (c).

Figure 32 a-b-c

Map of Naples showing the location of the study area. A large orange circle highlights the central urban area, with a 1.00 km scale bar. Key locations labeled include Via del Mille, Via Nardone, Via Toledo, Via Carlo Rocco, Villa Comunale, and the Bay of Naples.

c – Potenziali competitors



Fonte: elaborazione personale.

Sulla base di quanto detto, le strutture che potenzialmente possono rientrare nel CS principale della struttura Royal Continental di Napoli sono le seguenti:

- ✓ Renaissance Naples Mediterraneo, 4 stelle, 224 Rooms
- ✓ NH Ambassador, 4 stelle, 231 Rooms
- ✓ Tiberio Palace Hotel, 4 stelle, 270 Rooms
- ✓ Grand Hotel Santa Lucia, 4 stelle, 96 Rooms
- ✓ Hotel Excelsior, 4 stelle, 123 Rooms
- ✓ Grand Hotel Oriente, 4 stelle, 131 Rooms
- ✓ Hotel Majestic, 4 stelle, 4 stelle, 112 Rooms
- ✓ Palazzo Caracciolo, 4 stelle, 143 Rooms
- ✓ Starhotels Terminus, 4 stelle, 120 Rooms
- ✓ Ramada Naples, 4 stelle, 120 Rooms.
- ✓ Holiday Inn Naples, 4 stelle, 330 Rooms.

Va, infine, condotta un'analisi SWOT contro ciascuno di questi concorrenti potenziali per effettuare un'ulteriore scrematura che non superi le cinque o sei unità contro cui confrontarsi in modo primario e su base giornaliera. Ad ogni modo non è mai sufficiente costruire un'unica arena competitiva in cui far confluire esclusivamente ciò che l'albergatore pensa siano i propri *competitors* diretti. Oggi, infatti, grazie ad *internet* che rende immediata la comparazione ed ai mezzi di trasporto che accorciano sempre più le distanze temporali per

raggiungere una destinazione, il perimetro reale dell'arena competitiva diventa pressoché labile e quasi inutile da tracciare.

Alla luce di queste considerazioni, occorre predisporre almeno tre CS:

- **Primary CS:** è il CS ufficiale della struttura, su cui si poggia l'intera strategia e le aspirazioni di crescita in termini di quota di mercato. Va creato seguendo i criteri esposti e la sua dimensione non deve superare 7 strutture realmente in diretta competizione. Quando si parla di competizione diretta si fa riferimento alla medesima fetta di domanda specifica (segmento) che pone due o più strutture simili a contendersi per esempio la firma di un contratto o il singolo soggiorno del cliente.
- **Area CS:** è opportuno far seguire un secondo CS che inglobi tutte le strutture di pari stelle della medesima area geografica. Quest'ultima dipende dalle dimensioni e dalla competitività turistica proprie di ogni singola *location*. Visto che il numero di strutture non dovrebbe superare le 20 unità, allora è chiaro che se si parla di Roma si farà riferimento ad uno specifico *sub-market*, ossia ad una specifica area all'interno della destinazione. È fondamentale per analizzare il *trend* della destinazione e non solo quello del proprio CS, per comprendere macro dinamiche che possono avere un riverbero più o meno diretto nei confronti della realtà aziendale analizzata.
- **CS trasversale:** al di là delle grandi metropoli, la maggior parte delle mete turistiche del nostro paese si trova in aree che o non vantano molte strutture ricettive, oppure non comprendono strutture simili che si rivolgono alla medesima domanda. In questi casi, occorre pianificare un *competitive set* trasversale che comprenda strutture che si trovano in aree distanti dal punto di vista geografico ma vicine per caratteristiche; aree realmente in stretta competizione tra loro. Anche in questo caso il numero di strutture non deve superare le 7 unità.

2.2.4 Il *pricing*.

Il prezzo, oltre ad essere una delle variabili più importanti nel processo di acquisto del consumatore e nonostante oggi stia progressivamente lasciando il primato a criteri di matrice qualitativa, è l'unico elemento del *marketing mix* che produce ricavi. Di conseguenza, un'errata politica di prezzo può compromettere in modo irrimediabile l'intera gestione aziendale, anche laddove le altre leve del mix siano posizionate in modo corretto⁹¹.

⁹¹ Kotler P., op. cit., 2007.

Si definisce prezzo il valore economico di un determinato bene o servizio, espresso in moneta corrente in un dato momento, sulla base dell'interazione tra domanda ed offerta⁹².

La realtà alberghiera impone al RM delle scelte che siano frutto di un equilibrio perfetto tra massimizzazione dei ricavi ed ottimizzazione dell'inventario. Offrire un prodotto limitato che non può essere immagazzinato per future vendite, assegna un peso alla variabile tempo che sconvolge le normali dinamiche dell'industria manifatturiera. Per tale ragione, il compito principale di un RMr oggi è quello di scardinare un'arcaica concezione del prezzo alberghiero basata sullo storico e su delle crescite indifferenziate costanti nel tempo, miope di fronte al mutare delle condizioni di mercato.

Ogni prezzo fissato da un'azienda porterà ad un diverso livello di domanda. Bisogni, preferenze e reddito dei consumatori determinano la domanda di consumo dei prodotti, mentre costi dei fattori (terra, lavoro e capitale), processi produttivi e aspettative di profitto stanno alla base dell'offerta dei prodotti⁹³. Come insegnano i pilastri dell'economia mondiale, normalmente domanda ed offerta sono legati da una relazione inversamente proporzionale: più alto è il prezzo, minore sarà la domanda disponibile. Essendo una camera di albergo un bene voluttuario, allora questa relazione è valida. Si parla, infatti, di una domanda elastica rispetto al prezzo. Vi sono delle eccezioni nel mercato dell'ospitalità, ove vi sia la presenza di beni estremamente di lusso, dove un aumento del prezzo può generare aumento della domanda, sicuramente non proporzionale (domanda anelastica) ma sempre di aumento di tratta. Questo può verificarsi per effetto della percezione che il prezzo riveste.

Sulla scorta di quanto proposto da Patrick Landman⁹⁴ e da Franco Grasso⁹⁵, seguono due istogrammi che evidenziano diverse strategie ed i rispettivi risultati in termini di ricavi generati dalla vendita di camere. Il primo dei due istogrammi, quello di sinistra, evidenzia due possibili strategie di vendita tipiche della vecchia concezione, purtroppo ancora presenti in molte strutture. Consiste nell'offrire un unico prodotto in modo indiscriminato; al prezzo fissato la domanda sarà, pertanto, rigida e coprirà soltanto quei consumatori disposti a pagare 80 € (A) o 40 € (B). I risultati per l'albergatore saranno rispettivamente 1.600 € di ricavi lordi (A) oppure 2.400 € lordi (B). L'istogramma di destra mostra una strategia che si apre ad un ventaglio di consumatori più ampio, ciascuno con diverse disponibilità a pagare, per cui la struttura si ritrova ad ottimizzare l'inventario, rispetto alla versione di sinistra, allocando sul mercato 80 camere a gruppi di 20

⁹² Zatta D., *Le basi del pricing. Strategie di prezzo come leva per incrementare la redditività*, Hoepli, 2009.

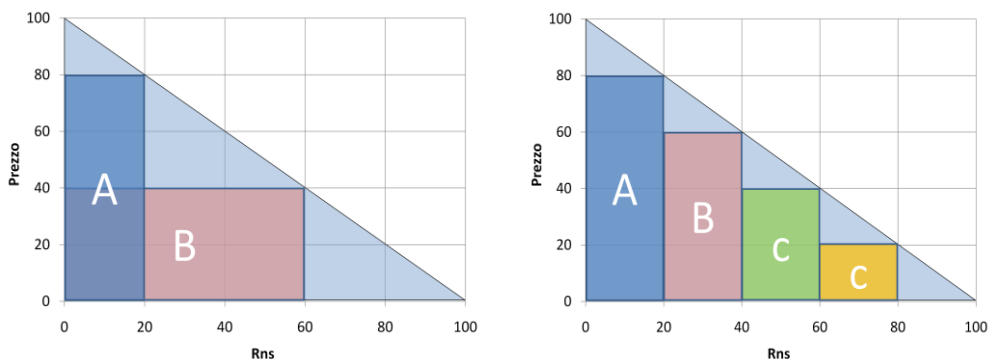
⁹³ Samuelson P.A., Nordhaus W. D., Bollino C.A., *Economia*, The McGraw-Hill Companies, 2009.

⁹⁴ Landman P., *Hotel revenue management – pricing tips*, Ehotelier newsletter, 27 maggio 2010.

⁹⁵ Grasso F., *Il revenue management alberghiero*, Hoepli, 2008.

Rns ciascuna. Il risultato sarà, quindi, pari a 4.000 € ($80 \text{ €} * 20 + 60 \text{ €} * 20 + 40 \text{ €} * 20 + 20 \text{ €} * 20$).

Figura 33 – Aree di ricavo potenziali



Fonte: elaborazione personale.

2.2.4.1 Il pricing MIX: fattori interni ed esterni.

Il pricing di una struttura ricettiva è influenzato sia da fattori interni che da fattori esterni:

Figura 34 – Pricing MIX



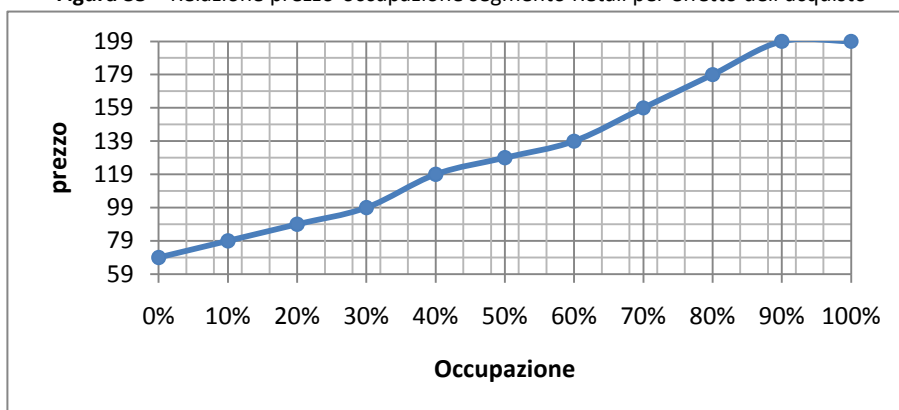
Fonte: elaborazione personale.

I fattori interni sono:

- L'**occupazione**: nell'epoca in cui le tariffe dinamiche iniziano a venir fuori del tutto dall'imbuto delle stagioni, l'occupazione storica ed attuale diventa il pilastro di ogni decisione tariffaria che prescinde, spesso e volentieri, da tutti gli altri criteri, interni ed esterni, di seguito spiegati. La percentuale di occupazione, infatti, è un indicatore che misura il numero di camere prenotate rispetto al numero di camere disponibili. Se letto al contrario,

questo indicatore fornisce informazioni sull'invenduto, ossia sul numero di camere che la struttura potenzialmente non recupererà mai più per effetto della non immagazzinabilità del servizio. L'obiettivo di un RMr non è quello di aumentare la percentuale di occupazione, bensì quello di ridurre la percentuale di invenduto. Potrebbe sembrare una contraddizione in termini, ma dietro questa frase si cela una rivoluzione di idee e di intenti. Come varia il prezzo al variare dell'occupazione? Per esemplificare la risposta e rendere più chiaro il concetto, si fa riferimento al segmento *retail* e si assume che la crescita dell'occupazione sia dovuta all'acquisto del solo segmento in questione per effetto della disponibilità all'acquisto delle varie fasce di reddito interessate.

Figura 35 – Relazione prezzo-occupazione segmento Retail per effetto dell'acquisto



Fonte: elaborazione personale.

Isolando tutte le altre variabili, al crescere nel tempo dell'acquisto di camere sulla medesima data, il prezzo segue un percorso *bottom-up*, ossia parte dal livello tariffario minimo della griglia tariffaria ed arriva sino al massimo livello che consente ancora di vendere una camera incrementale.

- **L'obiettivo:** la seconda variabile da tenere in considerazione riguarda la *mission* che nel tempo il *management* si pone. L'obiettivo può variare a seconda del ciclo di vita del prodotto e della pianificazione strategica di medio-lungo periodo⁹⁶. Alcuni dei possibili obiettivi strategici che influiscono sul prezzo sono:
 - Massimizzazione dei profitti: puntare sui profitti correnti in una struttura ricettiva significa individuare il prezzo che consente di massimizzare il ricavo per camera venduta minimizzando i costi operativi e quelli di lungo periodo dovuti all'usura della struttura. Questa strategia spesso va in contrasto con l'ottimizzazione

⁹⁶ Confalonieri M., Economia, strategie e *management* delle imprese di produzione turistica, Giappichelli, 2011.

dell'inventario a disposizione e quindi vede uno scontro tra politiche di RM e direttive imposte dalla proprietà della struttura. Un esempio classico si verifica in periodi di bassa occupazione, come l'estate per destinazioni tipicamente d'affari. Succede, infatti, che a causa delle ferie venga dimezzato il personale operativo per cui la forbice tra costi e ricavi può fissare un prezzo che minimizza l'occupazione ma garantisce profitti identici o leggermente inferiori a quelli che si avrebbero incrementando l'occupazione e dovendo assumere personale extra. Meno volumi con profitti quasi identici, determina un usura minore della struttura e quindi posticipa i tempi di ristrutturazione.

- Massimizzazione della quota di mercato: diventare *leader* nel proprio mercato significa dominare i propri *competitors* in termini di RevPAR e Occupazione. Questo comporta il sacrificio iniziale delle tariffe di vendita, il cui valore dovrà essere inferiore a quello dei propri *competitors* al fine di aumentare i volumi e massimizzare il ricavo medio non per camera venduta ma per camera disponibile. L'effetto nel lungo periodo si traduce in un progressivo aumento dell'ADR con conseguenti crescite di profitti.
- Costruzione di una *leadership* di qualità: creare un forte *brand* di qualità comporta dei costi variabili più elevati rispetto a quelli della concorrenza, pertanto ciò non può non riflettersi sui prezzi di vendita. La catena Ritz-Carlton ne è un esempio⁹⁷.
- Sopravvivenza: ci sono fasi storiche di un prodotto o di un'azienda tali per cui non si riescono a generare profitti e per prolungare la vita e, quindi, la gestione si è costretti a fissare il prezzo al punto di pareggio, ossia a quel prezzo che consente di generare i volumi necessari a coprire i costi totali, non generando né profitti né perdite.
- I **costi**: il prezzo non può prescindere da una profonda conoscenza dei costi che l'azienda subisce per effetto della vendita. Ergo, il punto di partenza per strutturare i prezzi di vendita è il costo variabile di una *roomnight*. Il prezzo di vendita non può, quindi, mai essere inferiore al costo variabile, ed ogni vendita anche di un euro superiore a tale soglia contribuirà alla copertura dei costi fissi che un'azienda subisce a prescindere dai volumi che genera⁹⁸.
- Il **segmento**: il prezzo non è unico ma si differenzia sulla base della possibilità di acquisto di ogni segmento che si intende colpire.

I fattori esterni che influenzano le decisioni di *pricing* sono invece:

- I **competitors**: il fattore esterno più importante ed il secondo fattore in ordine di importanza globale nella determinazione della tariffa è l'analisi dei concorrenti. Sulla base del posizionamento sul mercato e dell'*appealing* del proprio prodotto, le scelte possono essere di tre tipi:

⁹⁷ Kotler P., op. cit., 2007.

⁹⁸ Sui costi si rinvia al capitolo successivo.

- Spingere il mercato verso l'alto: è consigliabile quando restano poche camere alla vendita, per cui l'unico obiettivo resta la massimizzazione del ricavo per camera disponibile.
- Spingere il mercato verso il basso: è consigliabile per converso quando l'occupazione è molto bassa ed il mercato è sensibile al prezzo.
- Seguire i *competitors*: quando tutte le variabili sono in linea con la pianificazione di periodo, allora è opportuno non attivare manovre rischiose.

In linea di massima, due possono essere le percezioni che il mercato ha in merito al posizionamento ed al rapporto intra-arena competitiva: si è *leader* quando tutte le altre strutture adottano manovre di adattamento; si è *follower* quando si è costretti ad adattare la propria strategia a quella del concorrente dominante.

- Il **feedback**: uno dei fattori esterni che ha assunto notevole importanza negli ultimi cinque anni è il *feedback* sulle tariffe in vendita che i potenziali consumatori esprimono con l'acquisto o con il rifiuto. Le strutture ricettive più esperte in RM hanno saputo codificare le interazioni tra richiedente ed operatore (sia esso fisico o virtuale) in due macro categorie: "*no-sell*" quando il cliente dice di no e "*denials*" quando l'operatore rifiuta la prenotazione.

I principali *denials* sono:

- *Test reservation*: va utilizzato solo per *test* interni
- *Room type/service not available*: l'operatore non riesce a prendere la prenotazione perché una o più facilities/servizio/tipologia di camera richiesta non è disponibile o presente;
- *Min. Stay*: quando sulla data c'è un soggiorno minimo tale per cui non si riesce a confermare la prenotazione;
- *Close to arrival* (CTA): quando sulla data è impostato una chiusura all'arrivo ma si può solo soggiornare per arrivi antecedenti;
- *Hotel Full*: l'albergo è al completo.

I principali *no-sell* sono:

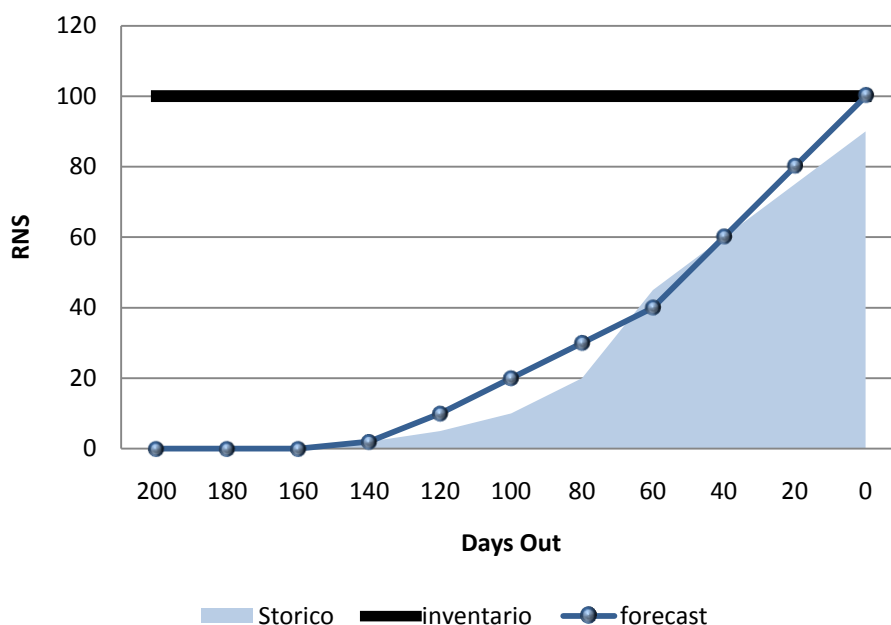
- *Information Only*: spesso succede che il cliente non esprima direttamente il rifiuto per il prezzo ma si informi semplicemente;
- *Rate resistance*: in questo caso il richiedente non prosegue la prenotazione perché il prezzo non corrisponde alle aspettative;
- *Deposit/CXL rules*: quando il cliente rifiuta a causa di un prepagamento o della politica di cancellazione;
- *Children policy*: quando il cliente rifiuta per la politica children, terzi letti, culle, pagamenti...
- *Pets not allowed*: animali non permessi.
- **Reviews**: il passaparola si è evoluto a tal punto da diventare di pubblico dominio grazie ad alcuni siti specializzati come Trip Advisor, a siti di distribuzione come Booking.com ed Expedia ed a siti di comparazione come Trivago, Hotels Combined e Kayac. La grande esposizione dello scambio di

informazioni oggi richiede uno studio di RM tale da inserire questa variabile nelle strategie di *pricing*⁹⁹.

Molti RMr sono convinti che lo storico abbia un valore fondamentale nelle decisioni che riguardano il futuro, altri, invece, credono che non esista strategia vincente che non guardi esclusivamente alle dinamiche future e che non si basi sulle variabili sopra esposte¹⁰⁰. Come sempre la verità sta nel mezzo, in quanto non si può prescindere dallo studio delle dinamiche pregresse, solo ove è possibile costruire *trend* a parità di condizioni, ma non bisogna farsi influenzare esclusivamente da questo.

L'elemento tempo non è stato inserito tra le variabili, interne ed esterne, in quanto sottintende ciascuno degli elementi richiamati. Quando si parla di tempo si fa riferimento all'arco temporale che divide la data odierna da ogni data di soggiorno di cui bisogna elaborare un *pricing* dinamico, in gergo tecnico "*days out*". L'analisi delle vendite nel tempo per la medesima data che si sta analizzando supporta l'intero processo di *pricing*, come mostrato dalla figura seguente.

Figura 36 – Booking pace



Fonte: elaborazione personale.

⁹⁹ McGuire K.A., *Do guest reviews really matter? Linking social media and operations data*, Travel, Hospitality and Entertainment SAS Institute, articolo 381, 2011.

¹⁰⁰ Mourier J.F., *Historical pricing is history*, Ehotelier newsletter, 12 maggio 2010.

Il *booking pace* mostra la velocità di ingresso delle prenotazioni sino alla data di arrivo. Nella figura precedente, in azzurro viene mostrato l'andamento dell'anno passato, la retta parallela all'asse delle ascisse mostra il tetto massimo di camere disponibili e la curva in *blue* la previsione.

2.2.4.2 Approcci generali al prezzo. Il TPP ed il RevPAR

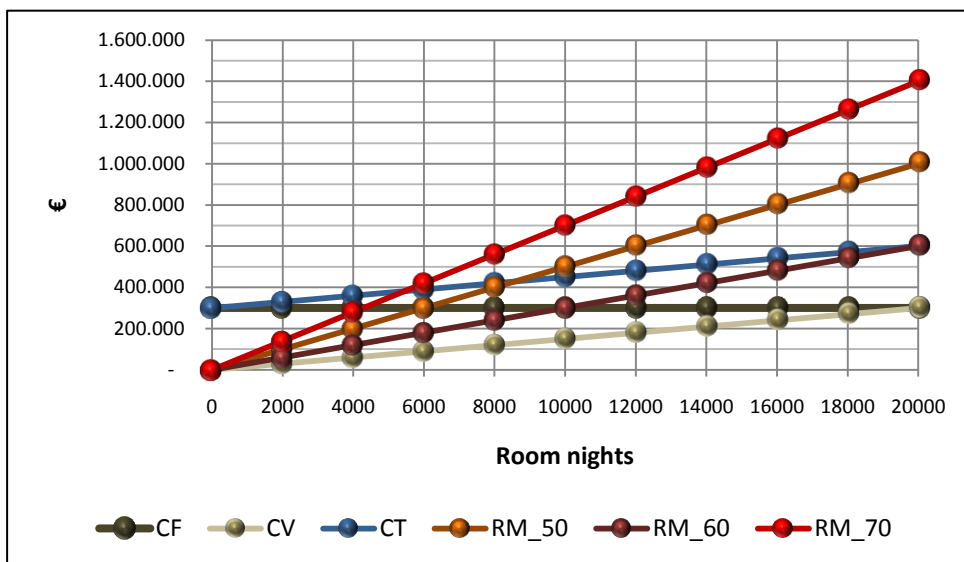
Nonostante in letteratura siano disponibili tantissimi approcci per stabilire il prezzo finale di vendita, tutti hanno come comune denominatore il costo di produzione e/o di erogazione¹⁰¹. Se non fosse che nell'industria dell'ospitalità il fattore deterrente sia proprio la determinazione *ex-ante* del costo, variabile e fisso, della vendita di una camera, l'utilizzo di modelli esistenti sarebbe di facile trasposizione. Basta intervistare un paio di dirigenti o proprietari di strutture ricettive per comprendere quanto il *pricing* di oggi tenga in considerazione molti elementi esposti nelle pagine precedenti fuorché il costo. Il settore ha, però, bisogno di discontinuità e di avere un *management* in grado di gestire i costi quanto i ricavi.

Di seguito vengono proposti due modelli differenti, uno fondato sui costi, l'altro sui ricavi. Il metodo che per eccellenza pone le sue radici sui costi è il **target profit pricing** (TPP); un modello che si basa sul *break-even point* (BEP), ossia il punto di pareggio per raggiungere un dato livello di profitto. Il TPP determina l'ammontare di unità da allocare sul mercato per ottenere il profitto desiderato¹⁰². Si supponga di avere 18.250 camere disponibili (50 al giorno), un costo fisso pari a 300.000 € ed un costo variabile pari a 15 € per camera. Se l'intenzione è quella di ottenere un profitto pari a 120.000 €, allora il prezzo medio per camera potrà oscillare da 30 € (punto di pareggio con un'occupazione pari al 100% del disponibile), sino alla tariffa massima che la domanda è disposta a pagare. Laddove la tariffa media annua di vendita dovesse essere pari a 50 €, allora il minimo di camere da allocare per non avere profitti e perdite sarebbe pari a 8.571 Rns (47% di occupazione), mentre per raggiungere il risultato la struttura ne dovrebbe allocare 12.000 (66%). Ove, invece, il prezzo medio di vendita salisse a 60 € i due margini arriverebbero a 6.666 Rns (37%) e 9.333 Rns (51%) rispettivamente per il BEP e per il TPP. Infine, se il prezzo medio fosse pari a 70 € basterebbe allocare il 30% dell'inventario (5.454 Rns) per il BEP ed il 42% (7.636) per il TPP. È un modo diverso per utilizzare il classico grafico del break-even point, ove non si individua soltanto il punto di pareggio ma si innestano logiche di profitto calcolate su unità marginali di prezzo medio di vendita annuo.

¹⁰¹ Sul tema si rinvia a Zatta D., op. cit., 2009.

¹⁰² Kotler, op. cit., 2007.

Figura 37 – TPP e BEP



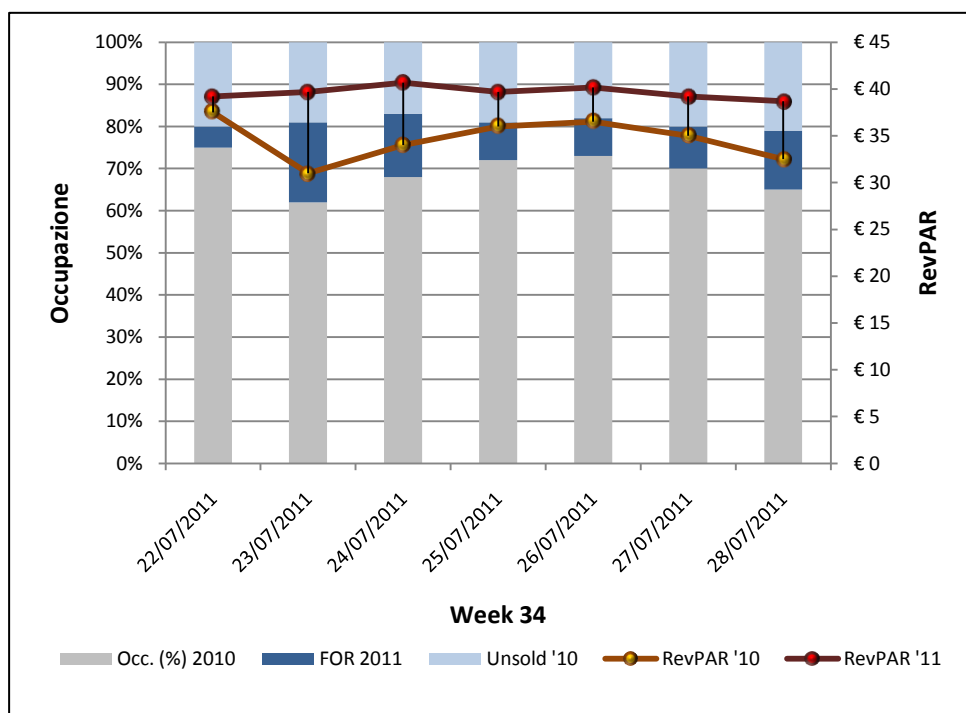
Fonte: riadattamento da Kotler, op. cit., 2007.

Il secondo modello trascura i costi abbracciando esclusivamente logiche incentrate sui ricavi. L'obiettivo è quello di accrescere il RevPAR di ogni mese rispetto a quanto ottenuto nel medesimo mese dell'anno precedente, lavorando ovviamente sui giorni quali *drivers* del risultato complessivo di periodo¹⁰³. Il focus si sposta dal prezzo medio annuo di vendita al ricavo medio annuo per camera disponibile e non venduta. Utilizzando l'esempio precedente, al prezzo medio di 50 € - che per 12.000 Rns restituisce 600.000 di ricavi e 120.000 € di profitti - il RevPAR sarebbe stato di 32.87 €; con una ADR di 60 € si avrebbe un RevPAR di 30.68 €; infine, con 70 € il RevPAR scenderebbe a 29.29 €. Se l'obiettivo diventa quello di far crescere il RevPAR e non esclusivamente il profitto, di conseguenza va accresciuto il ricavo totale posto al numeratore, a parità di camere disponibili al denominatore. Non si studia la tariffa da applicare per rispettare un determinato profitto, invero, sono i costi che vanno adeguati ad un ricavo medio annuo che si intende raggiungere. Il *pricing* viene rimodulato cercando di movimentare le leve dell'occupazione e della tariffa media al fine di far crescere i ricavi e diminuire l'invenduto. Nell'esempio che segue si prende in considerazione una settimana (settimana 34, ossia 22-28 luglio 2011 contro 23-29 luglio 2010) e si analizza tanto l'occupazione quanto il RevPAR di chiusura del medesimo periodo dell'anno precedente e si sviluppa una previsione (a parità di condizioni) che punti a far crescere entrambi i parziali. Si supponga che

¹⁰³ Kimes S.E., *Revenue Management: A retrospective*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, ottobre-novembre 2003.

vendendo ad una media settimanale di 50 € nel 2010 si è avuta un'occupazione media pari al 69% (barra in grigio) con un invenduto di 108 Rns (31% restante nella barra in azzurro, sempre considerando 50 camere disponibili al giorno). Adesso si supponga di diminuire la tariffa media di un euro (49 €) e di prevedere una crescita dell'occupazione sino a raggiungere l'81% (barra in blue), con un invenduto pari a sole 66 Rns (19%). Mettendo a confronto il RevPAR dei due periodi avremmo una notevole crescita (balzo in alto della curva) del ricavo medio per camera disponibile e quindi dei ricavi complessivi della settimana. Ottenuto il risultato sul fronte dei ricavi, il *financial controller* della struttura ricettiva dovrà rimodulare i costi per effetto dell'incremento occupazionale, al fine di garantire profitti crescenti.

Figura 38 – Pricing basato sul RevPAR



Fonte: elaborazione personale.

2.2.4.3 Pricing per segmento di mercato.

La segmentazione della domanda è uno strumento fondamentale perché da questa si fonda l'intera diversificazione delle strategie in atto o in potenza per massimizzare il volume d'affari ed ottimizzare l'inventario a disposizione. Da qui

un *pricing* che tenga in considerazione variabili differenti a seconda del *target* obiettivo¹⁰⁴.

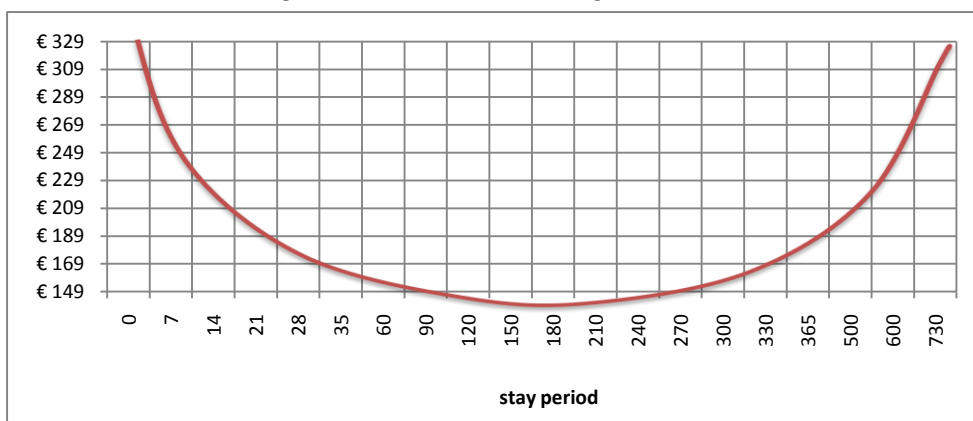
Retail

La determinazione della BAR segue tutte le variabili espone nel paragrafo 2.2.4.1, ed in particolare l'analisi dei prezzi dei vari CS scelti, dell'occupazione e del suo *mix*, dell'obiettivo da raggiungere e del *feedback* dei potenziali acquirenti¹⁰⁵. Le strategie di *pricing* possono essere di tre tipi rispetto al tempo:

- Crescenti: si parte con una tariffa bassa per poi crescere al crescere dell'occupazione.
- Decrescenti: si parte con una tariffa alta per scendere solo laddove non si riesca ad ottenere il livello di occupazione desiderato.
- Ibride.

Nel RM non si può adottare l'una o l'altra strategia senza tenere in considerazione il *booking window* (BW) o *leadtime* (LT) storico delle prenotazioni, ossia il tempo medio in cui ogni segmento di mercato effettua le richieste. Sulla base del BW e dei giorni che rimangono alla data esaminata (*days out*) si dovrebbe optare sempre per una strategia ibrida, crescente-decrescente, sulla base del fabbisogno e del buon senso¹⁰⁶.

Figura 39 – La <<U>> ibrida del segmento *retail*



Fonte: elaborazione personale.

¹⁰⁴ Enz C. A., *Hotel pricing in a networked world*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, febbraio 2003.

¹⁰⁵ Rohlfs K. V., Kimes S. E., *Best-available-rate pricing at hotels: a study of customer perceptions and reactions*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 5, numero 7, maggio 2005.

¹⁰⁶ Ruisi M., Fasone V. e Di Fede G., "Le virtù «cardinali» del «revenue manager». Spunti di riflessione sulla misurazione della performance aziendale", Rivista di Scienze del Turismo, settembre-dicembre, 2010, pp. 43-79.

Il buon senso di un RMr consiste nel tutelare altri segmenti di mercato – spesso – non gestiti direttamente laddove non vi sia domanda per quei segmenti che, invece, vengono controllati quotidianamente. Questo buon senso si misura con l'aggressività o meno delle tariffe pubbliche in quei periodi in cui si incrociano diversi segmenti. Due esempi su tutti riguardano i due estremi del periodo di prenotabilità in cui vi sono i picchi rispettivamente del corporate e dei gruppi. Sotto data, infatti, la mole di prenotazione delle aziende con cui si ha un contratto diretto di norma è molto più forte delle prenotazioni individuali, ergo risulta controproducente essere in vendita con una BAR inferiore o uguale alle tariffe negoziate in quanto non solo influirebbe negativamente in termini di immagine e sulle future contrattazioni, bensì, e come succede in molte catene alberghiere, tali aziende beneficerebbero del c.d. meccanismo di *floating rate*, ossia avrebbero diritto alla BAR e non alla loro tariffa (in quel caso più alta). È altrettanto controproducente essere in vendita nel lunghissimo periodo con tariffe aggressive, in quanto nel lungo termine l'unica domanda presente è quella dei grossi eventi o dei gruppi in generale. Offrire una quotazione superiore alla tariffa pubblicata sui vari canali di vendita sarebbe poco trasparente ed influenzerebbe negativamente la materializzazione stessa della richiesta.

Web

Il *web* è il canale di vendita che registra crescite a doppia cifra anno su anno¹⁰⁷. Essendo il contenitore per eccellenza di tutti i piani tariffari aperti al pubblico, è fondamentale non creare confusioni tra questi e creare delle differenze percepibili dalla platea dei potenziali acquirenti. Il mondo *web* si contraddistingue per la presenza di piani tariffari più economici per il consumatore ma al contempo più convenienti per l'albergatore¹⁰⁸. Il riferimento va ai cosiddetti piani tariffari "rigidi". In questo contesto la distanza tariffaria tra piani flessibili e rigidi ed i termini e le condizioni di acquisto (T&Cs) giocano un ruolo decisivo. Da un'analisi delle strutture presenti nelle prime tre pagine *internet* di Expedia.it mercato di Roma¹⁰⁹, sono due i modelli che si alternano: da un lato, una percentuale di sconto dalla tariffa flessibile (tra il 5% ed il 20%); dall'altro, una deduzione di un ammontare fisso (da 10 a 20 €). Per quanto concerne i T&Cs le differenze principali riguardano la modalità di pagamento e la possibilità di cancellare senza penali. I piani flessibili sono tali proprio per l'assenza di prepagamenti e per la possibilità di poter cancellare senza penali in base alla politica generale della struttura. I piani rigidi, sempre in base all'analisi di cui sopra, sono interamente prepagati e non rimborsabili. A fronte di uno

¹⁰⁷ Lafuente A.L., Righi M., *Internet e web 2.0.*, Utet Libreria, 2011

¹⁰⁸ Enz C.A., *Hotel pricing in a networked world*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 44, numero 1, febbraio 2003, pp. 4-5.

¹⁰⁹ Analisi effettuata in data 10 Luglio 2011 su www.expedia.it per soggiorni dal 13 al 15 di agosto 2011 nella città di Roma, Italia.

sconto, il consumatore affronta il rischio della perdita di quanto pagato in caso di eventi imprevisti che impediscano di usufruire del servizio acquistato. Un'ulteriore variabile da tenere in considerazione riguarda il tempo di acquisto. I piani rigidi, infatti, risultano essere disponibili solo con un predeterminato anticipo rispetto alla data del soggiorno (si va dai tre ai ventuno giorni).

Web top secret/opaque

Nate nel 2003 grazie all'introduzione da parte di Priceline di un sistema di scommesse in cui è il consumatore che prova ad acquistare una struttura ricettiva di un determinato livello alla tariffa che egli stesso desidera, oggi questo modello tariffario ha assunto una diffusione globale ed una quota di mercato notevole. L'albergatore, nel tentativo di ridurre drasticamente l'inventario, offre su questi canali delle tariffe che si spingono sino al 50% di sconto rispetto alle migliori tariffe di vendita. Si tratta di tariffe dinamiche, prepagate e non rimborsabili con un ADR molto bassa, simile a quella delle serie. Non ci sono regole fisse, è l'albergatore che decide a quanto vendere su ogni data. L'unico vincolo richiesto va dal 30 al 40% di sconto e ciò dipende dall'operatore. Molte strutture, però, offrono un piano tariffario totalmente separato da meccanismi di scontistica e che prevede la compresenza di più livelli tariffari in modo da poter competere su diverse offerte¹¹⁰.

Discount

Ogni struttura ha diverse possibilità per impostare meccanismi di sconto al fine di attrarre a sé più consumatori, tra cui:

- Prenotazioni con anticipo: conosciute anche come "*advanced booking*", le prenotazioni con anticipo di norma prevedono una percentuale di sconto sulla base del tempo di acquisto. Il lasso temporale richiesto di norma è 30-60-90 giorni con sconti che partono dal 10% sino al 30% dalla BAR.
- Soggiorni minimi: conosciuti anche come "*minimum stay*", i soggiorni minimi sono la migliore arma possibile per incentivare soggiorni lunghi che si traducono in un notevole risparmio di costi per l'azienda, rispetto ad un *turnover* di clienti più frequente. Il numero di notti richiesto dipende dalle esigenze della struttura nei determinati mesi, anche se di norma le OTAs richiedono sempre 2-3-4 notti rispettivamente con 15-20-25% di sconto sulla BAR.
- Modello ibrido soggiorni minimi e prenotazioni con anticipo.

Package

I pacchetti vengono creati per incentivare la domanda durante alcuni eventi speciali e/o festività, oppure per incrementare il traffico su altri centri di attività interni all'azienda. La combinazione di più servizi deve accrescere il valore

¹¹⁰ Anderson C. K., Radium Y., *Making the most of Priceline's name-your-own-price channel*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 10, numero 13, settembre 2010.

complessivo per il consumatore. La diluizione del prezzo grava di norma in percentuali più alte sulle camere, lasciando margini più ampi ad altri centri di attività di norma con costi elevati.

Wholesaler/FIT

Le tariffe dedicate ai grossisti o ai *tour operators* sono ancora tariffe statiche basate su prezzi fissi per due o tre stagioni dell'anno. L'individuazione di questi *price points* è molto soggettiva anche se di norma ci si basa sul margine minimo di profitto che si intende generare dal comparto camere sui vari periodi dell'anno; si ottiene partendo dalla BAR minima che si intende pubblicare e togliendo da questa il 30% (ricarico massimo a fronte dei passaggi di un grossista). Un segmento in vendita soltanto su canali *offline* non sarebbe sopravvissuto alla forte ascesa del *web*, pertanto nel 2004 Wholesaler e FIT hanno deciso di pubblicare tariffe *offline* su canali *online*, innestando quello che oggi risulta essere il problema principale per qualsiasi albergatore, ossia la trasparenza delle proprie azioni commerciali di fronte al consumatore¹¹¹.

Corporate

La negoziazione con il mondo dei *business travelers* avviene sulla base di una duplice offerta:

- LRA (*last room available*): si tratta di una tariffa sempre disponibile sino a quando la struttura ha ancora camere disponibili ed in vendita.
- NLRA (*non last room available*): si tratta di una tariffa soggetta a logiche di RM (*yielding*), quindi disponibile solo quando la struttura lo ritenga necessario. A fronte della possibilità di non trovare il proprio piano tariffario aperto, la tariffa negoziata dovrà essere inferiore rispetto al modello LRA.

L'individuazione del livello tariffario dipende sostanzialmente dal volume di prenotazioni generato; maggiori saranno le RNs su base annua, maggiore sarà il potere di negoziazione dell'azienda.

Le aziende richiedono il cosiddetto "*floating rate*" per tutelarsi rispetto alla possibilità che su alcune date le BAR siano inferiori alla tariffa negoziata. Con questo meccanismo l'azienda su quelle date avrebbe di *default* la migliore tariffa di vendita e non quella negoziata.

Al di là della scelta della strategia migliore da applicare, non va mai trascurato l'effetto psicologico dei prezzi legato alla percezione degli acquirenti. La comune percezione di un prezzo tende a semplificare le informazioni ignorando, per esempio, le cifre finali o assegnando loro un significato simbolico. Per tale ragione, esiste una differenza percepita più grande tra 0,69 e 0,71 € che tra 0,67 e 0,69 €. A ciò si deve aggiungere che i consumatori tendono ad arrotondare i prezzi. Infine, diversi psicologi sostengono che ogni cifra abbia qualità simboliche e visive da prendere in considerazione nel determinare i prezzi. Per esempio, il n°

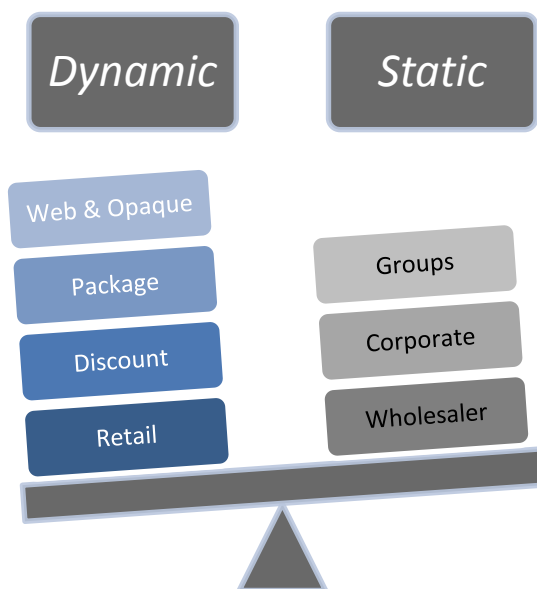
¹¹¹ Si veda il paragrafo 2.3.5.

8, grazie alla sua forma tondeggiante, è in grado di creare un effetto rilassante, mentre il 7 tende a creare un'atmosfera irritante per la sua forma spigolosa.

2.2.4.4 Prezzo statico contro prezzo dinamico.

Nonostante il concetto di “*dynamic pricing*” sia stato introdotto nell’industria dell’ospitalità nei primi anni del nuovo millennio da catene come Marriott, Hilton e InterContinental, si è ancora lontani da una vera rivoluzione del prezzo¹¹². In cosa consiste il concetto di *pricing* dinamico? È una rivoluzione del *pricing* totale di una struttura ricettiva che parte dalla migliore tariffa disponibile del giorno e che a cascata, attraverso un meccanismo di supplementi e sconti, calcola il prezzo giornaliero di ogni singolo segmento di mercato, dal *leisure* al *corporate*, dagli individuali ai gruppi. Nel tempo si è arrivati al concetto di migliore tariffa del giorno, uscendo fuori dalle storiche griglie tariffarie basate sulla stagione (anche se ancora oggi le strutture stagionali e quelli minori continuano su questa strada). Il segmento *retail* (per intenderci quello in cui confluiscono le migliori tariffe del giorno) è l’unico segmento dinamico insieme al mondo *online* delle promozioni e dei pacchetti. Oggi, infatti, si assiste ad una commistione tra segmenti gestiti in modo dinamico e segmenti ancora legati al passato.

Figura 40 – Segmenti dinamici vs segmenti statici



Fonte: elaborazione personale.

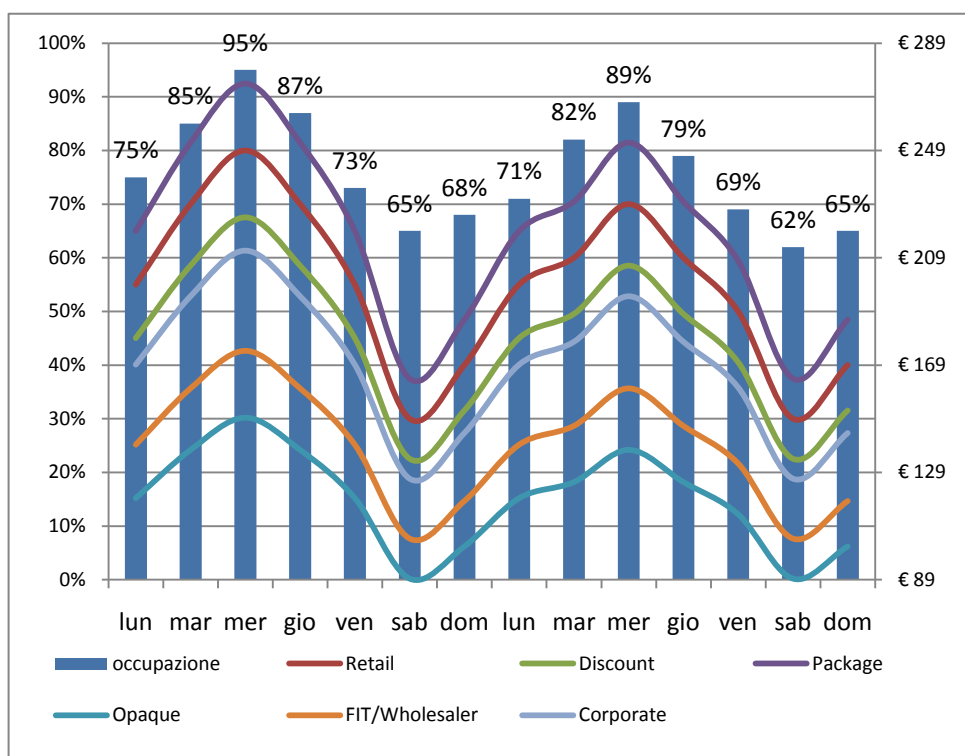
¹¹² Landman P., *Dynamic pricing*, Ehotelier newsletter, 05 ottobre 2010.

Il primo segmento che si appresta a lasciare parzialmente la colonna di destra della figura precedente è il segmento *corporate*. Da sempre basate su prezzi fissi concordati, in taluni casi con la presenza di due o tre stagionalità, le principali realtà alberghiere internazionali pensano di spostare le negoziazioni con le aziende su prezzi variabili attraverso un sistema di sconti percentuali o fissi sulla migliore tariffa del giorno. Già nel settembre 2010, IHG ha annunciato un piano per l'adozione globale di prezzi *corporate* dinamici in seguito al successo di un *test* lanciato durante l'estate precedente. Il segreto secondo Stephen Powell, *Senior Vice President* delle vendite di IHG, risiede nell'accuratezza delle previsioni. Ciononostante, un sondaggio su 221 *travel buyers* condotto sempre nel 2010 mostra come i due terzi degli intervistati preferisca utilizzare ancora il vecchio modello basato su prezzi statici per la poca trasparenza tariffaria delle politiche commerciali degli albergatori¹¹³. Quest'ultimo argomento si riallaccia alla sfida che coinvolgerà gli albergatori nei prossimi anni, ossia il governo consapevole delle tariffe distribuite su tutti i canali di vendita. Il principale ostacolo, se non l'unico per un RMr esperto, risiede nella distribuzione di tariffe nette stagionali e non giornaliere. Ergo, il riferimento va al mondo dei grossisti e dei *tour operators*, i quali viaggiano ancora su canali statici e che, per fronteggiare l'ascesa del *web*, rivendono le proprie tariffe tramite siti terzi a prezzi giocoforza inferiori rispetto alle migliori tariffe disponibili. Laddove l'albergatore sarà capace di spostare il segmento *wholesaler* verso percorsi dinamici, allora potrà abbandonare definitivamente la distribuzione di tariffe statiche anche a favore di prezzi variabili. La figura seguente mostra un possibile andamento dei prezzi dei diversi segmenti di mercato individuali, *leisure* e non, in base all'occupazione¹¹⁴.

¹¹³ Baker M. B., *Dynamic hotel pricing making limited inroads among buyers*, Business Travel news, 23 settembre 2010.

¹¹⁴ Enz C. A., Canina L., Lomanno M., *Competitive hotel pricing in uncertain times*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 9, numero 10, giugno 2009.

Figura 41 – Floating pricing



Fonte: elaborazione personale.

2.2.4.5 Evoluzione del pricing negli ultimi 10 anni.

Negli ultimi dieci anni il *pricing* ha subito una forte evoluzione a favore di tariffe dinamiche, ma allo stesso tempo la forte trasparenza ha portato ad un quasi impossibile governo dei vari livelli tariffari sui vari canali di vendita. Tale evoluzione può essere così riassunta¹¹⁵:

- 2003 – Il concetto di parità tariffaria viene introdotto.
- 2003 – Priceline introduce il “*bid now*” (tariffe *opaque*)
- 2003 – Marriott e AMEX passano da tariffe fisse a tariffe dinamiche
- 2003 – Expedia introduce Hotwire per fronteggiare la forte ascesa di Priceline
- 2004 – Hilton e Intercontinental abbandonano le tariffe statiche sui Consortia
- 2004 – Wholesalers e FIT iniziano a pubblicare tariffe *offline* su canali *online*

¹¹⁵ Landman P., *Evolution of hotel pricing*, Ehotelier newsletter, 19 luglio 2010.

- 2004 – Introduzione delle regole dinamiche, cosiddette “*Dynamic Rate Rules*” (esempio: soggiorna 4 notti e paga 3) da parte delle OTA al fine di essere più competitive ed uscire fuori dal concetto di parità tariffaria.
- 2005 – Accor riduce gli *allotments* e si muove verso un modello di tariffe dinamiche.
- 2005 – Hyatt e Starwood introducono un modello di tariffe flessibili per determinate aziende *corporate*.
- 2006 – Introduzione delle *best available rates*.
- 2006 – Introduzione delle tariffe prepagate non rimborsabili sui propri siti ufficiali.
- 2007 – Introduzione del modello LRA sui contratti *corporate*.
- 2008 – Il meccanismo del *floating rate* viene progressivamente accettato dal mondo *corporate*.
- 2008 – I siti *meta-search* come Kayak e HotelsCombined offrono trasparenza tariffaria sul web.
- 2008 – Le OTA lanciano un modello di tariffe nascoste o *top secret* per competere con le tariffe *opaque*.
- 2009 – Resort Hotels si muovono verso modelli dinamici abbandonando sempre più il concetto di stagionalità.
- 2009 – Le OTA spingono sui pacchetti per offrire un valore aggiunto ai consumatori.
- 2009 – L’interfaccia dei PMS permette alle OTA di abbandonare gli *allotments* a favore del LRA.
- 2009 – Vasta diffusione delle tariffe *offline* degli *wholesaler* sul mondo *online*, rendendo la vita impossibile all’albergatore.
- 2010 – Introduzione delle *flash sales*.
- 2010 – Google inizia a testare il *display* delle tariffe su Google Maps.

2.2.5 La previsione del volume di affari.

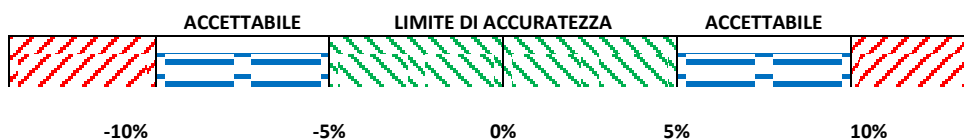
Nonostante l’efficacia di ogni strategia ruoti attorno ad una corretta previsione del volume di affari, molte strutture ricettive continuano ancora oggi ad assegnare un peso notevolmente inferiore a questo pilastro del RM a favore degli altri quattro¹¹⁶, talvolta relegando il *forecast* ad un mero compito da evadere per valutare la *performance*. Stimare il numero di camere occupate ed il numero di persone per camera, segmento per segmento e giorno per giorno, ad una data tariffa media di vendita è fondamentale non solo per poter organizzare la vita aziendale minimizzando gli sprechi ed evitando disservizi, bensì anche per massimizzare i ricavi ed ottimizzare gli spazi. In poche parole non si può fare RM senza una precisa e puntuale attività di *forecasting*, come conferma Stephen

¹¹⁶ Sui pilastri del RM si veda il paragrafo 2.1.

Powell, SVP di IHG, a proposito del passaggio globale da prezzi statici a prezzi dinamici¹¹⁷.

Patrick Landman in un suo articolo¹¹⁸ pone l'accento su alcuni interrogativi di fondo, ai quali bisognerebbe dare risposta prima di iniziare una previsione. Innanzitutto chiede quale sia il livello di accuratezza che possa ritenersi accettabile in una previsione di medio periodo (30-60-90 giorni); in seconda istanza, chiede quali siano i fattori da dover tenere in considerazione; infine, sino a quale dettaglio si dovrebbe arrivare per poter considerare un *forecast* accurato. In merito al primo quesito, le risposte possono essere due. Una risposta che sposa il criterio di correttezza del governo aziendale dovrebbe porre il limite di accuratezza delle previsioni al 5% di scostamento assoluto, pena la qualità del servizio o la contrazione dei profitti. Una risposta che, invece, tiene in considerazione la difficoltà insita nel dover prevedere futuri scenari, allora porrebbe il limite al 10%, sempre in termini assoluti. Una via di mezzo tra queste due risposte – l'una idilliaca, l'altra pragmatica – prevede due limiti come mostrato nella figura seguente:

Figura 42 – Forecast accuracy



Fonte: elaborazione personale.

La migliore risposta al primo quesito posto da Landman vedrebbe, quindi, due limiti: uno di accuratezza da fissare al 5%, l'altro di cuscinetto, ancora accettabile, non superiore al 10%. La risposta esatta dovrebbe, però, tenere in considerazione l'ammontare di ricavi mensile ed i limiti di occupazione entro cui si può erogare una unità marginale senza ricorrere a personale *extra*. Tutti parametri troppo soggettivi per essere inglobati nella risposta di cui sopra. Ad ogni modo, per completare la stessa bisogna introdurre un ulteriore quesito, ossia quanto un *forecast* sia reale e quanto politico? Le realtà alberghiere di catena devono far quadrare previsioni di intere regioni o divisioni, pertanto spingono per avere numeri da ogni singola struttura spesso difficilmente raggiungibili già in partenza. È ovvio che se si gonfia una previsione non ci si può aspettare nessuna accuratezza. Tale situazione è assente in strutture individuali e non quotate in Borsa, dove i proprietari preferiscono numeri certi piuttosto che numeri difficilmente realizzabili. In linea generale si può affermare che più

¹¹⁷ Baker M.B., op. cit.

¹¹⁸ Landman P., Hotel forecast accuracy and tools, Ehotelier.com newsletter del 3 febbraio 2010.

vicino sia il periodo da prevedere, più il margine di accuratezza dovrà essere prossimo allo zero.

La risposta al secondo interrogativo è più articolata, anche se sempre in linea generale ed in assenza di una palla di vetro l'attività di *forecasting* riguarda la previsione accurata di alcuni indicatori quali l'occupazione, la tariffa media, i ricavi, il RevPAR e le presenze¹¹⁹. Il dettaglio previsionale dovrà poi tenere in considerazione il reale fabbisogno di informazioni che la gestione necessita, per cui per chiudere il cerchio degli interrogativi posti sopra la risposta si cela nell'utilizzo che di una previsione si fa. La massima potenzialità di una previsione attiene all'organizzazione di tutta la gestione, pertanto il dettaglio sarà per segmento di mercato e su base giornaliera. I fattori da tenere in considerazione per ottenere tali indicatori sono svariati, dai gruppi già confermati alle potenziali materializzazioni dei gruppi in opzione, dagli individuali già confermati alle nuove richieste di individuali e gruppi, dal *trend* storico degli individuali al *trend* del CS, dal *pricing* corrente alle aspettative dei *top accounts*, dagli eventi nella destinazione alle condizioni meteorologiche. Questi fattori variano a seconda del segmento e del tipo di previsione: *budget* o *forecast*.

Effettuare una previsione dei volumi di occupazione dei **segmenti individuali** richiede uno studio complesso di diverse variabili da mettere a sistema. Si tratta di grossi numeri di prenotazioni individuali per cui l'accuratezza di norma rientra dentro i margini previsti grazie alla possibilità di costruire un *trend* storico.

Per ogni singolo elemento bisogna tenere in considerazione:

- *Business on the book* (OTB);
- *Pick-up* STLY: *business* preso sullo stesso periodo dell'anno precedente;
- *Trend* storico
- *Weekly Pace*: andamento settimanale del *business* sul periodo considerato;
- *Outliers*: date che falsano il *trend* in senso positivo o negativo (presenza o assenza di eventi per esempio);

L'OTB è il punto di partenza di ogni previsione, in quanto si tratta delle prenotazioni già confermate ed inserite nel gestionale per il periodo che si intende prevedere. Su questa base bisogna soltanto verificare l'attendibilità e le possibilità di cancellazione, ove le prenotazioni stesse lo consentano. Per completare il *forecast* bisogna aggiungere quanto si pensa di fare – c.d. *additional business* – e ciò è possibile grazie ad alcune analisi specifiche. La prima in assoluto riguarda il *pick-up* effettuato sul medesimo momento dell'anno scorso con lo stesso periodo di prenotazione, da qui il termine **same time last year** (STLY). Se al 10 di agosto del 2011 bisogna prevedere il mese successivo in termini di presenze, camere, tariffa e ricavi, allora il confronto con l'anno precedente va impostato col medesimo periodo di prenotazione, quindi prendendo l'OTB al 10 di agosto 2010 sul mese successivo (figura 41/a) ed esaminando il *pick-up* effettuato sino alla fine del mese (figura 41/b), segmento per segmento e giorno per giorno.

¹¹⁹ Di Fede G., op. cit.

Tabella 13 a/b – Analisi OTB STLY e *pick-up* STLY

a – OTB 2011 contro STLY

		2011	STLY	Variance abs 2011-STLY	Variance % 2011-STLY
		10/08/2011	10/08/2010		
		OTB Settembre	OTB Settembre		
Retail	RNs	290	260	30	12%
	ADR	120	119	1	1%
	Ricavi	34.800	30.940	3.860	12%
	Presenze	319	286	33	12%
...	...	...	...	...	...

b – *pick-up* potenziale sulla base del STLY

		set-11	set-10		Variance abs 2011-2010	Variance % 2011-2010
		Pick-up previsto	Risultato finale	Pick-up ottenuto		
Retail	RNs	1.338	1.200	940	398	12%
	ADR	122	121	2	120	1%
	Ricavi	163.315	145.200	114.260	49.055	12%
	Presenze	1.472	1.320	1.034	438	12%
...	...	...	...	...	...	...

Fonte: elaborazione personale.

A parità di ogni variabile, la figura “b” mostra una potenziale previsione del risultato di un mese proiettando l’attuale differenza (positiva nell’esempio in questione) sul dato periodo di soggiorno (settembre). Quindi, se l’OTB su settembre è superiore del 12% di Rns rispetto allo stesso periodo dell’anno precedente (STLY), allora si potrebbe dire che il mese di settembre terminerà con una crescita pari al 12%. Ovviamente questa è soltanto una mera esemplificazione di un modo più generale di concepire una previsione, la quale, invero, si basa anche su altri fattori, tra cui il *trend* storico che corona l’analisi puramente statica sul passato. Il *trend* per essere significativo deve contenere più dati possibili. Non tutti i gestionali alberghieri riescono ad estrarre in modo sistematico notevoli quantità di dati relativi al passato – in assenza di un supporto di *business intelligence* – pertanto si consiglia di considerare almeno quattro periodi: il medesimo giorno dell’anno precedente (2010), quello di due anni prima (2009) in aggiunta a due periodi più recenti (di norma ci si affida al 56° e al 63° giorno precedente la data in questione). Quando si parla di giorni bisogna far corrispondere il giorno della settimana, quindi lunedì con lunedì,

martedì con martedì e così via. Ecco che il 2010, per esempio, va calcolato prendendo in considerazione il 364° giorno precedente alla data da esaminare. Nell'esempio in questione, giovedì 1/9/2011 viene confrontato con giovedì 2/9/2010 (-364), giovedì 3/9/2009 (-728), giovedì 7/7/2011 (-56) e giovedì 30/6/2011 (-63).

Tabella 14 – Trend giornaliero

<i>Retail Rns</i>	Trend > 2011	2010	2009	-56	-63
1-set	111	120	96	111	111
2-set	154	163	112	112	81
3-set	143	173	72	81	74
4-set	178	202	98	124	74
5-set	147	152	104	69	39
6-set	197	198	161	94	76
7-set	176	167	166	88	82
8-set	158	145	166	118	111
...	...	...	...	...	...
30-set	55	51	98	49	124

Fonte: elaborazione personale.

Tutti i dati riportati nella tabella precedente sono Rns consuntive dei 4 periodi relativi al segmento Retail. La colonna 2011, invece, è il *trend* statistico dei quattro periodi esaminati.

L'analisi in questione non è affidabile al 100%, anzi è quella meno affidabile di tutte perché esclude a priori tutti i cambiamenti endogeni ed esogeni che l'azienda ed il mercato possono presentare. Ciononostante, risulta essere fondamentale se considerata insieme a quella precedente, al *weekly pace* ed all'analisi delle date *outliers*. Il *weekly pace* (WP), letteralmente andamento settimanale, è sicuramente il dato più importante per comprendere il *trend* settimanale sul mese in questione.

Tabella 15 – *Weekly pace*

	10-ago	3-ago	27-lug	20-lug	13-lug
On The Book 2011	42.391	33.051	27.525	25.144	21.069
OTB STLY	23.701	16.674	13.453	10.950	9.446
Δ abs	18.690	16377	14071,56	14193,54	11622,64
Δ %	79%	98%	105%	130%	123%
Chiusura LY	114.616	114.616	114.616	114.616	114.616
Δ abs STLY vs LY	90.915	97.942	101.162	103.666	105.169
Δ % STLY vs LY	384%	587%	752%	947%	1113%

PACE	2.313	2.305	- 122	2.571	
PACE %	5%	7%	0%	10%	

Fonte: elaborazione personale.

Il WP mostra l'andamento delle ultime cinque settimane dell'OTB 2011 e del STLY, in modo tale da individuarne differenze assolute e relative. Il *pace* non è altro che la differenza settimanale tra una *variance* assoluta e l'altra. Il 10 agosto, infatti, il *pace* risulta essere pari a +2.313 € dalla differenza tra 18.690 € dello stesso giorno e 16.377 € del 3 agosto sullo stesso mese di soggiorno e sul medesimo segmento di mercato. Ciò significa che più ci si avvicina all'inizio del mese in considerazione (settembre), più cresce il divario rispetto all'anno scorso, ergo la previsione del mese di settembre 2011 dovrà essere superiore all'attuale distanza tra l'OTB ed il STLY. Inoltre, il WP mostra anche una sezione con la chiusura dell'anno scorso (essendo un dato consuntivo relativo al mese di settembre 2010, non subisce variazioni settimanali) e la distanza rispetto al STLY della settimana in questione. Quest'ultimo dato può aiutare per proiettare il *pick-up* sul mese futuro.

Infine bisogna analizzare le date che falsano il *trend*, ossia le date influenzate da eventi speciali o festività che possono condizionare il mese da prevedere. L'effetto di queste date può essere positivo, se l'evento sarà nel periodo da prevedere, o negativo se l'evento è stato nel passato e non si ripeterà. Si può assegnare un valore alla data in modo da considerare l'intensità dell'evento. Non si fa esclusivo riferimento ad eventi, ma anche ad azioni di *marketing* totalmente diverse, finanche alle previsioni meteo, etc...

Il **forecast dei gruppi** è più semplice in quanto prescinde da analisi storiche per la presenza di contratti e per la natura del *business*. Si tratta di un lavoro di squadra per comprendere la possibilità di concretizzare le richieste esistenti e quante di nuove possono arrivare.

Tabella 16 – Group forecast

SETTEMBRE			TOTALE	gio	ven	sab	...	ven
TOTAL GROUP	OTB	Rns	1.591	01/9	02/9	03/9	...	30/9
		Adr	125	-	40	190	-	-
		RR	198.959	-	106	118	-	-
	ADD	Rns	60	-	4.255	22.482	-	-
		Adr	90	-	20	-	-	-
		RR	5.400	-	90,0	-	-	-
	OPZ	Rns	1.613	-	1.800	-	-	-
				28	28	17	-	55

	Adr		122,5	82,5	81,1	82,7	-	86,4
	RR		197.603	2.270	2.270	1.381	-	4.708
	FORE	Rns	3.264	28	88	207	-	55
		Adr	123,1	82,5	94,6	115,4	-	86,4
		RR	401.962	2.270	8.324	23.863	-	4.708

Fonte: elaborazione personale.

Il punto di partenza è sempre l'OTB, ossia tutte le richieste già confermate sul periodo preso in considerazione. Tutte le quotazioni non ancora concretizzate vanno esaminate per comprendere quali, ed in che proporzione, si pensa vadano a buon fine. Infine, si fa ricorso al dato storico per prevedere se vi possano essere delle nuove richieste. In questo caso si fa una mera media aritmetica delle nuove richieste avvenute sotto data con il medesimo periodo di prenotabilità che si sono verificate negli ultimi 12 mesi. La somma di questi tre elementi restituirà il *forecast* dei gruppi.

Oltre ad individuali e gruppi, molte strutture devono prevedere anche le **compagnie aeree**, ma in questo caso si opera come appena visto per i gruppi, semmai contattando le compagnie stesse per valutare la possibilità di incrementi/decrementi dei contingenti già bloccati.

Una corretta politica gestionale si serve di strumenti programmatici-operativi che permettano di monitorare costantemente le funzioni aziendali. Due strumenti su tutti preposti ad assolvere tale compito sono il *budget* (BGT) ed il *forecast* (FOR).

La differenza tra questi due documenti di previsione può essere esaminata sotto quattro differenti prospettive.

- **Tempo:** se il BGT va redatto una volta l'anno, il FOR ogni mese. Il primo di norma vede l'apertura dei lavori verso la seconda metà del mese di agosto, per una chiusura che non ecceda la fine di ottobre. Durante questi mesi, di norma, si prevedono due *release* intermedi (fine agosto e fine settembre). Il FOR, invece, viene redatto ogni mese durante la terza settimana.
- **Durata:** se il BGT riguarda l'intero periodo amministrativo futuro, il FOR ha un raggio di azione inferiore, di norma non superiore ai 90 giorni. Quest'ultimo, infatti, viene redatto per i successivi tre mesi e talvolta alcune compagnie richiedono di prevedere anche il cosiddetto "*previous month next year* (PMNY)", ossia il mese precedente dell'anno successivo. Il motivo di questa richiesta risiede nel fatto che quando si chiude un mese si possiede un *knowhow* di tutte le dinamiche che in questo si sono dispiegate ed in assenza di "*outliers*" si può facilmente proiettare il risultato dell'anno successivo.
- **Accuratezza:** non ci si può attendere la medesima accuratezza da un BGT ed un FOR, proprio per il distacco temporale che divide previsione e soggiorno. Un 10% assoluto può andare bene per un BGT e per un FOR del terzo mese

successivo, mentre è eccessivo per il FOR del mese successivo, dove il limite condiviso è del 5%.

- Fine: pianificazione strategica e programmazione operativa. Il BGT sposa il primo fine, mentre il FOR il secondo. Il budget, infatti, serve per pianificare tutte le attività finanziarie, gli investimenti e le risorse umane che serviranno per raggiungere il risultato atteso. Il forecast, invece, serve più per fini operativi, ossia per organizzare la vita aziendale nell'immediato.

Nelle strutture ricettive, ma non solo, si sente spesso parlare di "*outlook*" che non sarebbe altro che l'ultima previsione attiva per il periodo considerato. Ciò significa che se si parla del mese successivo di fronte ad un FOR ed ad un BGT, l'*outlook* sarà il FOR.

2.3 Gli strumenti per il controllo di gestione di un RMr.

Una corretta ed efficace azione di pianificazione strategica e programmazione operativa è tale solo se si prevede una tempestiva e costante azione di controllo dei fatti aziendali¹²⁰.

Il termine controllo – dal francese *contrôle* da *contrerôle*, derivato di *contre* più *rôle* – indica l'azione di verifica ed esame dell'operato altrui. Se il sostantivo controllo viene associato all'operazione della gestione aziendale, allora si potrebbe affermare che il controllo di gestione (CdG) riguardi la verifica della correttezza e dell'efficacia delle operazioni simultanee e successive che dinamicamente si dispiegano per il raggiungimento dei fini aziendali¹²¹. In altri termini, il fine del CdG è quello di guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi prefissati attraverso la rilevazione degli scostamenti tra preventivo e consuntivo e la comunicazione degli stessi per l'implementazione delle opportune azioni correttive. Non si tratta di un comportamento sanzionatorio, bensì incentivante; un comportamento essenzialmente volto alla rilevazione dello stato dell'arte, atto ad invertire la rotta – ove necessario – verso la destinazione desiderata¹²².

Il CdG dovrebbe avvenire in itinere senza interruzioni durante tutto il periodo amministrativo, ma per motivi pratici si suole articolarlo in tre fasi:

- Controllo antecedente: si concretizza nella predisposizione di obiettivi misurabili attraverso indicatori di efficacia e di efficienza per centro di responsabilità.
- Controllo concomitante: si svolge parallelamente alla gestione e ripercorre tutte le fasi del controllo esposte in precedenza.
- Controllo susseguente: chiude il processo di controllo fornendo un sistema di *reporting* in grado di riassumere l'andamento della gestione e supportare il controllo antecedente del futuro periodo amministrativo.

¹²⁰ Busco C., Giovannoni E., Riccaboni A., Controllo di gestione, IPSOA, 2011.

¹²¹ Sulla gestione aziendale si rimanda al paragrafo 1.2.1.

¹²² Bergamin Barbato M., op. cit., 1991.

In questa sede occorre comprendere quali siano gli strumenti idonei al controllo dell'operato di un RMr, alla luce di quanto visto in termini di pianificazione strategica e programmazione operativa. Si è visto, infatti, quale sia il potere commerciale di un RMr e la sua influenza sull'intera strategia aziendale. Nessuna strategia, però, può esprimere la sua potenzialità se non monitorata e guidata passo dopo passo verso il successo della stessa, specialmente nell'industria dell'ospitalità dove si è in presenza di beni deperibili e finiti. La *performance* di un RMr può essere misurata certamente su entrambe le sfere, quella quantitativa e qualitativa, attraverso la costruzione di appositi indicatori che costruiscono un puntuale sistema di *reporting*, c.d. cruscotto informativo, in grado di "accendere la spia" del problema in tempo reale e apportare il correttivo necessario.

2.3.1 Analisi degli scostamenti dei ricavi di vendita.

L'analisi degli scostamenti rappresenta il momento centrale di tutto il processo di controllo e mira a verificare il raggiungimento degli obiettivi formalizzati nel *budget*¹²³. L'obiettivo è quindi quello di dare risposta ai seguenti quesiti:

- Perché si è verificato lo scostamento?
- Chi è responsabile dello scostamento e chi deve porvi rimedio?
- Come è opportuno intervenire?

L'intero processo può essere scomposto nelle seguenti attività:

- confronto tra valori attesi (*budget*) e valori consuntivi e determinazione degli scostamenti globali;
- scomposizione degli scostamenti globali in scostamenti elementari;
- individuazione delle cause degli scostamenti elementari e delle relative responsabilità;
- definizione dei provvedimenti correttivi da intraprendere.

Il primo passo dell'intero processo è l'individuazione di tutti gli indicatori da monitorare. Per un RMr non possono mancare¹²⁴:

- Rns;
- Presenze;
- Arrivi;
- Tariffa Media;
- Ricavi;
- RevPAR;
- *Business mix*;
- Soggiorno medio (LOS);
- *Booking window* (BW) o *leadtime* (LT).

¹²³ Sorci C., op. cit.

¹²⁴ Barros C. P., *Measuring efficiency in the hotel sector*, Annals of Tourism Research, volume 32, numero 2, aprile 2005, pp. 456-477.

Questi indicatori vanno poi declinati per analizzare il segmento, la classe di prodotto, la tipologia di prodotto, il periodo dell'anno (di norma i mesi), il canale di vendita, la nazionalità dei clienti, l'agenzia e/o la società di appartenenza, il punto di vendita (*point of sale*, POS), etc.

Trattandosi di RM, si farà solo riferimento all'analisi degli scostamenti dei ricavi di vendita con riferimento alla situazione in cui si è in presenza di un solo modello di un determinato prodotto.

Tabella 17 – Analisi degli scostamenti dei ricavi di vendita

	Rns	ADR	Ricavi	Scostamento
Outlook	2.200	€ 125,00	€ 275.000	- € 3.778
Consuntivo	2.150	€ 126,15	€ 271.223	

Fonte: rielaborazione da Sorci C., op. cit., 2002.

Seguendo l'esempio mostrato nella tabella precedente, lo scostamento globale, di segno negativo e pari ad -3.778 €, va scomposto al fine di individuare la causa effettiva della perdita di ricavi. Nella fattispecie, i primi due scostamenti elementari sono quello di volume (Rns) e quello relativo alla tariffa media (ADR), in cui è evidente che la causa principale risiede in un totale di 50 Rns in meno rispetto a quanto preventivato; Rns non coperte dall'aumento della tariffa media. Questa spiegazione non sarebbe sufficiente per comprendere quanto accaduto, pertanto si dovrebbe declinare sia lo scostamento di volume che quello di tariffa media tante volte quanti sono i segmenti di mercato previsti a *budget*. Individuati i segmenti che hanno generato lo scostamento, occorre valutare in quale periodo dell'anno questo si è presentato ed almeno su quale canale di vendita e su quale POS. Solo così si potrà avere una chiara conoscenza dello storico per costruire in modo preciso e consapevole un nuovo *budget* ed una nuova strategia di vendita.

2.3.2 Benchmarking quantitativo.

Nonostante l'analisi degli scostamenti sia uno degli strumenti centrali dell'intero processo del CdG, occorre aggiungere ulteriori tasselli che tengano conto di confronti non soltanto con dati preventivi ma anche con dati temporali, spaziali e spazio-temporali¹²⁵. Il *benchmarking*, infatti, rappresenta il processo continuo di misurazione di prodotti, servizi e processi attraverso il confronto con il mercato

¹²⁵ Camp R. C., *Benchmarking: the search for best practices that lead to superior performance*, Quality Progress, 1989, pp. 61-68.

ed in particolare con gli attori competitivi ritenuti *leader*¹²⁶. Tale strumento accresce il legame tra pianificazione strategica e programmazione operativa in quanto indirizza il management verso la reale conoscenza del proprio prodotto e dei propri processi¹²⁷. L'intera profittabilità, infatti, non dipende soltanto dal raggiungimento di un risultato positivo dato dalla differenza tra ricavi e costi, ma anche dall'efficacia della stessa rispetto alla propria arena competitiva¹²⁸. Nel mondo dell'ospitalità esistono almeno tre strumenti forniti da società terze fondamentali per formulare più agevolmente delle strategie vincenti.

STR Global è la società *leader* nel *benchmarking* dell'industria dell'ospitalità, nata nel 2008 dalla fusione di STR, Deloitte's HotelBenchmark e The Bench. STR Global fornisce ai propri clienti una fonte unica di dati sulle strutture ricettive coprendo, su base giornaliera e mensile, *forecasts*, analisi sulla profittabilità annuale, censimenti ed informazioni in corso d'opera¹²⁹. Si tratta di uno strumento che acquisisce e sistematizza i dati che le strutture affiliate forniscono regolarmente su base giornaliera. L'alimentazione del database può essere manuale o automatica, in base all'appartenenza o meno alle grandi catene alberghiere con cui STR ha rapporti. In quest'ultimo caso, viene costruito un collegamento tra il PMS della struttura e la piattaforma di STR. In caso contrario, ogni struttura è chiamata ad inserire entro le ore 11.00 del mattino i dati all'interno di un *extranet* con *login* personale, all'interno del quale si possono estrapolare diversi *reports* in cui i propri dati vengono rapportati a quelli di un dato *competitive set*¹³⁰. Per tutelare la *privacy* di ogni struttura, non vengono forniti dati individuali ma sempre collettivi (almeno 3 strutture oltre la propria). STR richiede sostanzialmente pochissimi dati: si tratta dei principali barometri economici del settore oltre al numero di camere disponibili, ossia l'occupazione e la tariffa media¹³¹. Rispetto a quanto già detto nelle pagine precedenti in merito alla costruzione di questi barometri, occorre precisare che l'inventario non dovrebbe contenere le *out-of-orders* per evitare la corsa al ribasso (il che migliorerebbe la *performance* in termini di occupazione e RevPAR), salvo la presenza di lavori che durino più di 30 giorni e che riguardino una buona parte dell'inventario (di norma il 10%). La tariffa media, invece, può essere scorporata dalle camere *complimentary* ossia dalle camere date gratuitamente. Oltre ad inserire i dati giornalieri, STR richiede l'inserimento di quelli mensili in quanto

¹²⁶ Bocchino U., *Il benchmarking*, uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategico, Giuffrè, 1994.

¹²⁷ Ceccarelli P., Calia G., *Vincere con il benchmarking*. La gestione aziendale attraverso il confronto. Sperling & Kupfer, 1979.

¹²⁸ Karloff B., Ostblom S., *Benchmarking: a signpost to excellence in quality and productivity*. Chichester: Wiley, 2003.

¹²⁹ http://www.str.com/News/Press_and_Media_Room.aspx.

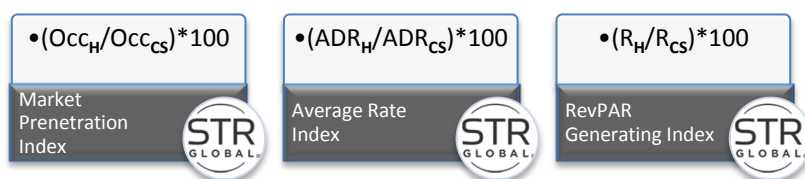
¹³⁰ Sulla scelta e costruzione dello stesso si rimanda al paragrafo 2.2.3 del presente capitolo.

¹³¹ Candela G., Figini P., *Economia del turismo*, The McGraw-Hill Companies, 2003.

spesso succede che la somma dei singoli giorni non restituisca il valore reale del mese per la presenza di storni in sede di chiusura¹³².

Raccolti e pubblicati, i dati vengono formulati ed inviati direttamente alle strutture, salvo la possibilità di costruire appositi *reports*. STR fornisce tre metriche di cui si è già accennato e che riguardano l'occupazione, la tariffa media ed il RevPAR, ossia rispettivamente MPI, ARI e RGI.

Figura 43 – 3 indicatori spaziali di STR Global



Fonte: rielaborazione da Di Fede G., op. cit.

Tutti e tre gli indicatori misurano il *market share*, ossia se la struttura ricettiva guadagna o perde quota di mercato nei confronti del proprio *competitive set*, rispettivamente in termini di occupazione, tariffa e RevPAR. Infatti, la costruzione dell'indicatore si basa sul rapporto tra il proprio dato e quello del CS, il tutto moltiplicato per cento. Un risultato pari a 100 indica un totale equilibrio tra hotel e CS, sopra 100 una buona *performance* e sotto 100 una perdita di *share* rispetto al CS.

L'indicatore così costruito non tiene in considerazione il fattore tempo, ossia il variare anno dopo anno della *performance* tra l'hotel e il CS. Questo fattore racchiude delle informazioni fondamentali, anzi le più importanti in assoluto. Si tratta della capacità di accrescere, mantenere o perdere *share* rispetto alla *performance* dell'anno precedente¹³³.

Figura 44 – 3 indicatori spazio-temporali di STR Global



Fonte: rielaborazione da Di Fede G., op. cit.

¹³² Di Fede G., op. cit.

¹³³ Joppe M., *Benchmarks in the hospitality and tourism*, Tourism Management, volume 25, 2004.

La costruzione dell'indicatore viene effettuata attraverso una semplice variazione relativa tra l'indice dell'anno corrente e quello dell'anno precedente. Così facendo si tiene conto sia del fattore spazio che del fattore tempo. L'indicatore che ne deriva, infatti, misura la *performance* spazio-temporale della struttura ed è l'indicatore principale su cui si basa tutta la *performance* di un RMr di strutture ormai "mature". In questo caso, trattandosi di una differenza relativa, una buona *performance* si legge da un risultato superiore a zero. Per completare l'analisi STR, la tabella seguente mostra un estratto di un *report* disponibile all'interno dell'extranet STR Global. Si tratta della sezione relativa al RevPAR in cui si riporta quanto già descritto sopra.

Tabella 18 – Estratto *report* STR Global

Date	RevPAR								
	This Year (TY)		Last Year (LY)		% Chg		RGI TY	RGI LY	% Chg
	H	CS	H	CS	H	CS			Rank
mese 1	44,01	44,40	49,06	54,81	-10,3	-19,0	99,1	89,5	10,7
mese 2	46,73	54,46	45,38	56,49	3,0	-3,6	85,8	80,3	6,8
mese 3	55,37	56,90	57,89	68,17	-4,4	-16,5	97,3	84,9	14,6
YTD	48,77	51,82	50,96	59,94	-4,3	-13,5	94,1	85,0	10,7

Fonte: rielaborazione da Di Fede G., op. cit.

Se l'analisi si fermasse alla lettura dei tre indicatori spaziali non si avrebbe una chiara consapevolezza sulla bontà delle strategie adottate. Infatti, anche laddove l'RGI dovesse risultare inferiore a 100 (guardando la riga YTD, si ha 85) – il che indicherebbe una perdita di *share* in termini di RevPAR – non sarebbe scontata la valutazione negativa che ne deriverebbe. Per suffragare tale valutazione occorre, infatti, calcolare l'indice RGI *change*. Laddove quest'ultimo fosse superiore a zero (nell'esempio è pari a 10,7), allora si potrebbe valutare la *performance* nel modo seguente: nonostante nell'anno corrente l'hotel perda RevPAR *share* rispetto al CS, non si è in presenza di un risultato negativo in quanto nel tempo il divario rispetto ai concorrenti si è notevolmente accorciato; con un RGI di 85 ed un RGI change del 10,7% si può prevedere un riallineamento nel breve termine.

Dopo aver visto uno strumento di *benchmarking* teso a valutare il passato ma poco utile per il futuro, il **Rate Shopper** è uno strumento molto importante per l'intera strategia tariffaria corrente e prospettica. Ogni struttura necessita di conoscere a quali tariffe ogni concorrente si presenta sul mercato per ogni tipologia di prodotto e non è immaginabile che questo lavoro possa esser fatto manualmente, ossia giorno per giorno e per ogni *competitor*. Il margine di errore sarebbe troppo elevato, così come la mole di lavoro. Esistono strumenti – tra cui

Market Vision di Rubicon Group¹³⁴, recentemente acquistato da Travelclick – in grado di acquisire le tariffe di ogni concorrente su diversi canali di vendita e su base giornaliera, per poi presentare tutti i dati in forma tabellare. Quella che segue ne è un esempio.

La colonna Periodo sta per i singoli giorni di vendita (si immagini che 1 rappresenti una data specifica), Hotel sta per le tariffe della propria struttura, CS (media) sta per la media aritmetica dei concorrenti per cui si acquisiscono le tariffe, C_{1,2,...,7} rappresentano i singoli concorrenti. Si noti che le colonne C_{1,2,...,7} contengono delle cifre colorate in rosso, verde e nero. I colori indicano le variazioni rispetto all'ultimo confronto. Se la tariffa è verde significa che il dato concorrente ha alzato la tariffa rispetto all'ultima pubblicata, viceversa in rosso.

Tabella 19 – Esempio di *rate shopper*

Periodo	Hotel	CS (media)	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7
1	149	142	138	163	109	177	114	104	192
2	159	146	160	152	150	113	175	144	131
3	159	143	152	194	100	176	122	150	105
4	149	141	128	116	191	162	107	128	155
5	169	150	196	101	177	131	116	182	144
6	189	161	185	100	192	134	180	140	198
7	159	139	123	112	109	177	131	121	199
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
30	139	138	150	188	156	115	117	141	101

Fonte: elaborazione personale.

Infine, esiste un terzo strumento fondamentale per conoscere l'andamento di uno dei canali elettronici sempre di notevole importanza. Tra tutti i canali di vendita, infatti, il GDS è l'unico di cui ogni RMr ha poco controllo e poca influenza rispetto a tutti gli altri. Riuscire ad entrare nel mondo del *global distribution* significa comprendere il traffico di prenotazioni, *business* e *leisure* delle agenzie e dei Consortia. Conoscere il traffico di queste ultime anche sulle strutture che compongono il *competitive set* era inimmaginabile sino a qualche tempo fa. Oggi ciò è reso possibile da Travelclick, unico attore che riesce ad avere e fornire una *market intelligence* così completa sul mondo GDS.

Attraverso una sottoscrizione annuale (dipende dal traffico GDS sulla destinazione) e l'elaborazione di uno o più CS è possibile, quindi, accedere a

¹³⁴ Per maggiori informazioni si visiti il sito:

http://www.rubicongroup.com/index.php?option=com_content&view=article&id=84&Itemid=133.

tutta una serie di informazioni di cui non si potrebbe mai avere conoscenza altrimenti.

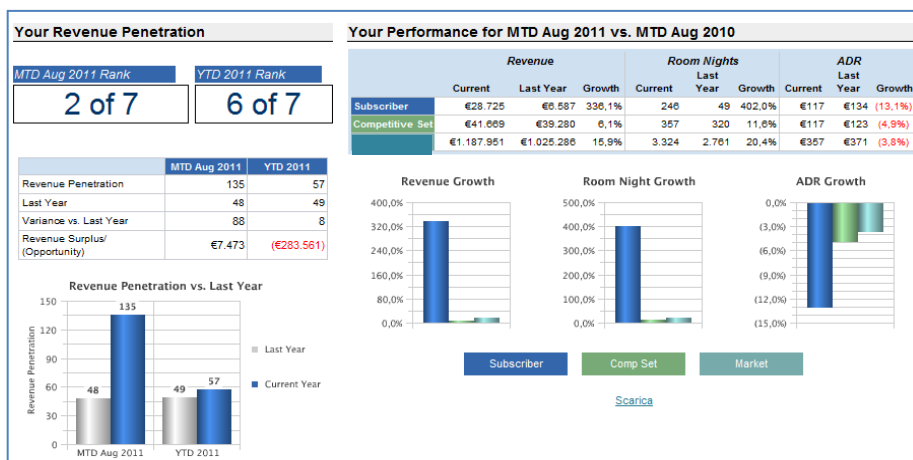
Travelclick con HT360 (acronimo di *Hotelligence* 360) fornisce diverse informazioni che possono essere suddivise in sette sezioni:

- **Overview:** fornisce un quadro veloce sulla *performance* GDS. In particolare si parla di posizionamento in termini di penetrazione sui ricavi, crescita verso il CS, principali leve e strumenti da tenere sotto controllo, penetrazione in termini di prenotazioni sul futuro e variazione rispetto alla settimana precedente, future prenotazioni e penetrazione dei ricavi verso l'anno precedente, *top* cinque agenzie che hanno contribuito alla *performance* globale, *top* cinque agenzie in termini di opportunità di ricavi e *top* cinque agenzie per traffico prenotazioni sulla destinazione.

È poi possibile ottenere ulteriori informazioni attraverso l'ausilio di alcuni collegamenti, tra cui: caratteristiche della performance (ADR, LOS, GDS RevPAR, etc.), *booking window*, giorno della settimana, domanda per *range* di prezzo, etc.

Segue un estratto di cui non si fornisce traccia della struttura (*subscriber*), del CS e del mercato.

Figura 45 – Estratto di *overview* di HT360



Fonte: elaborazione personale.

- **Performance Trends:** permette di monitorare la penetrazione, l'ADR, il RevPAR e le Rns anno su anno al fine di quantificare l'impatto delle decisioni sulle principali metriche.
- **Pace:** permette di monitorare la *performance* delle prenotazioni sulle future 13 settimane rispetto alla data odierna, al fine di individuare quei periodi dove si presentano le principali opportunità.
- **Booking Calendar:** fornisce un calendario in cui vengono mostrate tutte le prenotazioni della struttura contro il CS e costruiti alcuni indici, al fine di

individuare quei periodi in cui non si ottiene un buon risultato e catturare domanda aggiuntiva.

- **Agency Targeting:** identifica tutte le agenzie che stanno prenotando il CS e che possono rappresentare delle opportunità per la propria struttura. Diversi filtri possono aiutare a comprendere a fondo il mercato specifico su cui puntare (nazionalità) ed il tipo di *business* desiderato (per *range* di tariffa media, LOS, segmento, etc.). Cliccando su ogni agenzia si ottengono tutti i dettagli della stessa.
- **Source Markets:** fornisce informazioni sul mercato/paese che genera un significativo numero di prenotazioni.
- **Price Patterns:** valuta la distribuzione dei ricavi attraverso alcuni indicatori di prezzo ed individua le principali opportunità.

2.3.3 *Benchmarking qualitativo.*

Il *web 2.0* sta rovesciando il classico modo di concepire il *marketing* sia in entrata che in uscita¹³⁵. Il passaparola verbale, storicamente fonte principale per condividere il ricordo di un servizio, ha ormai totalmente lasciato il posto alle recensioni *online* ed al mondo *social*. RevPAR, ADR, occupazione ed altri barometri economici dell'industria dell'ospitalità assistono alla comparsa di altri modi di valutare la gestione e l'operato di un RMr¹³⁶.

Oggi è possibile rilevare alcuni dati dall'utilizzo dell'*online marketing*¹³⁷, come:

- Testi non strutturati: recensioni, commenti, *blogs* e *forum posts*;
- Connessioni: numero di amici e *followers*;
- Impatto: numero di riferimento e di volte in cui il contenuto viene visualizzato o inviato ad altri;
- Classifica: valutazione sulle caratteristiche dei prodotti, servizi, etc...;
- Dati demografici: sono riferiti a chi lascia commenti e sono utili a quanti cercano di comprendere l'attendibilità delle recensioni.

Diversi strumenti sono nati negli ultimi anni per aiutare il *management* dell'ospitalità a comprendere l'andamento qualitativo della gestione. In questa sede si vuole dare traccia di uno di questi strumenti al fine di mostrare al lettore come un RMr monitora il *feedback* qualitativo dei propri clienti. Lo strumento in questione viene fornito da ReviewPro, una società spagnola specializzata nelle recensioni *online*. Le principali sezioni sono:

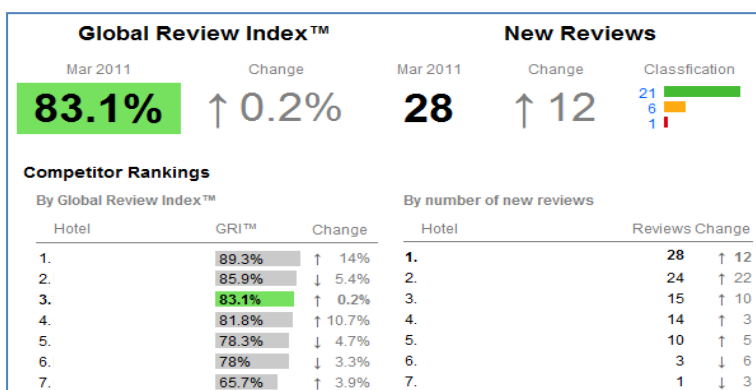
- **Overview:** fornisce un riassunto delle principali informazioni contenute nel *report*.

¹³⁵ Dall'Ara G., op. cit.

¹³⁶ Randell A., Lesure J.D., *Barometer of hotel room revenue*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, dicembre 2002.

¹³⁷ McGuire K.A., op. cit.

Figura 46 – Estratto di overview di ReviewPRO

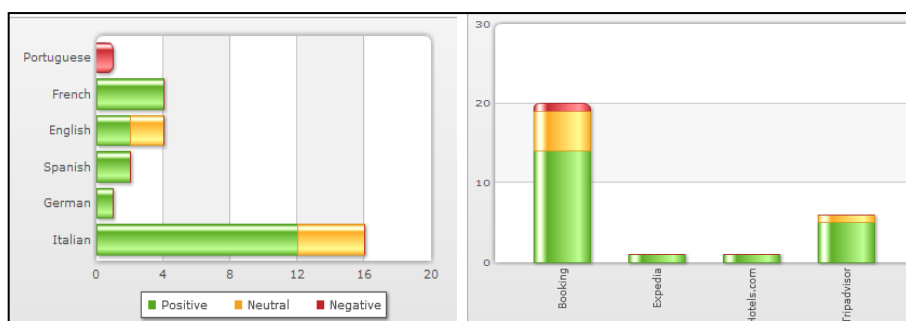


Fonte: elaborazione personale.

In questa sezione tutte le recensioni lasciate nei vari canali specializzati (TripAdvisor su tutti) e di distribuzione (Expedia, Booking.com su tutti) vengono recuperate e contribuiscono a formare un primo indice che prende il nome di *Global Review Index* (GRI). Giacché le recensioni possono andare di norma da 1 a 10 o da 1 a 5 (dipende dal sito web), ReviewPRO riparametra il voto utilizzando le percentuali, quindi 5 se la scala è 1-10 vale 50%, mentre se la scala è 1-5 vale 100%. La media aritmetica di tutti i voti restituisce il GRI che, pertanto, andrà da 0 a 100% dove 0% indica il minimo e 100% il massimo. Oltre al valore assoluto viene fornito anche il cambio percentuale rispetto al mese precedente, al fine di individuare il *trend* mese su mese. Sempre in merito al GRI, vengono fornite le informazioni anche del CS, struttura per struttura (trattandosi di dati pubblici), e quindi un *ranking*. La sezione di destra, invece, riguarda le recensioni lasciate nel periodo selezionato, di norma il mese. Viene mostrato il numero di recensioni, il cambio rispetto al mese precedente, il numero di quelle positive, neutrali e negative ed il *ranking* rispetto al CS.

- **Graphs:** sono disponibili diversi grafici che permettono di comprendere la natura e la fonte delle recensioni. In particolare, per quanto qui rileva, risulta fondamentale comprendere il canale su cui vengono rilasciate le recensioni, la lingua in cui vengono fornite ed un'analisi semantica.

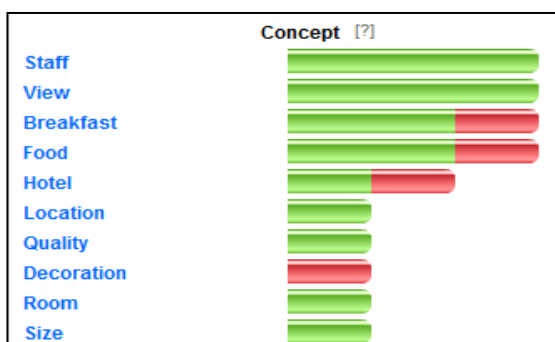
Figura 47 – Grafici per canale e lingua di ReviewPRO



Fonte: elaborazione personale.

L'analisi semantica risulta di particolare interesse in quanto analizza le parole contenute all'interno di ogni commento e permette di costruire un *ranking* per parola chiave. Il problema che nasce da un'analisi di questo genere riguarda il fatto che la parola viene etichettata come positiva o come negativa non per il significato che questa assume nel contesto ma per lo *score* finale che l'utente assegna. Il che significa che se la valutazione complessiva è pari al 60%, tutte le parole ivi contenute saranno valutate come tali al di là del significato reale. In poche parole se si rilascia un commento del tipo "il caffè è terribile ma l'albergo è stupendo" con uno score complessivo dell'80%, anche il caffè sarà valutato in modo positivo.

Figura 48 – Analisi semantica di ReviewPRO



Fonte: elaborazione personale.

- **Tracking:** in questa sezione sono disponibili tutti i commenti filtrabili per qualsiasi parametro, dalla qualità alla data. Il valore aggiunto risiede nel fatto che tutti i commenti sono disponibili in un unico sito ed è possibile assegnare sia dei compiti all'interno dell'albergo a seconda del problema e della competenza, sia delle scadenze. È altresì possibile pubblicare in modo

automatico le recensioni che si ritiene opportuno all'interno del sito ufficiale della struttura, solitamente nella sezione "dicono di noi".

2.3.4 Cruscotto informativo (sistema di *reporting*).

Il sistema di *reporting* rientra nella più ampia metodologia del controllo di gestione e consiste nella formulazione periodica di dati ed informazioni che esprimono sinteticamente l'andamento della gestione aziendale¹³⁸. Scindendo le fasi del controllo di gestione, il sistema di *reporting* certamente si inserisce all'interno di due delle tre fasi che lo compongono. Il riferimento va al controllo concomitante ed al controllo *ex-post* o susseguente.

Va da sé che il cruscotto informativo sia il patrimonio indispensabile di ogni RMr, in quanto consiste in tutta quella serie di *reports* personalizzabili e utili a sviluppare l'intero processo di RM.

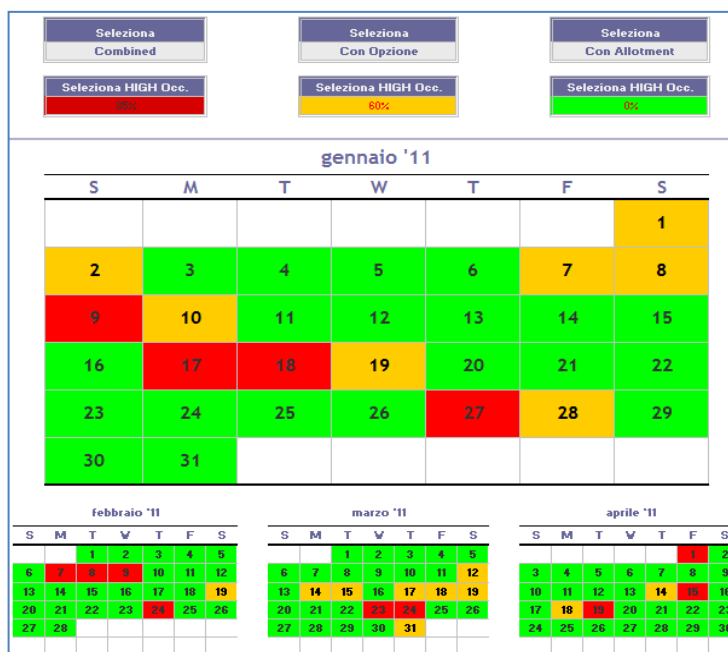
Non sarebbe possibile fare novero di tutti i *reports* che vengono utilizzati, anche perché non si potrebbero generalizzare ed estendere in modo assoluto. È, però, possibile citarne alcuni, di cui certamente nessun RMr potrebbe fare a meno.

Uno dei primi compiti di un RMr non appena inizia la giornata lavorativa è quello di generare il cosiddetto "*daily pick-up*". Si tratta di un *report* in cui si analizzano i principali barometri giorno dopo giorno; due fotografie dei mesi più vicini messe a confronto per evidenziare lo scostamento positivo o negativo. Se costruito bene e utilizzato altrettanto bene, questo strumento è quello che più di tutti restituisce lo stato dell'arte di una struttura rispetto al passato ed all'obiettivo da raggiungere.

Il *daily pick-up* dovrebbe comporsi delle seguenti sezioni:

- Overview: si ha una visione chiara e veloce di tutto ciò che è successo nel giorno precedente in termini di Rns, tariffa media, RR e RevPAR suddivisi per mese in cui si registrano le variazioni positive o negative (*pick-up*) e per primo livello di segmentazione. Infine viene evidenziato anche lo scostamento degli *allotment* e dei gruppi in opzione.
- Menu: attraverso dei filtri in cui è possibile selezionare il mese di riferimento ed il segmento da voler visualizzare, questo foglio di lavoro dovrebbe restituire giorno per giorno il *pick-up* avvenuto il giorno precedente, nonché lo stato dell'arte rispetto all'anno precedente, al *forecast* ed al *budget*.
- Calendario dinamico: permette di tenere sotto controllo l'occupazione delle camere di un determinato segmento di mercato, con o senza opzioni e con o senza *allotment*, attraverso tre *range* di occupazione (che si possono scegliere immettendo la percentuale desiderata) a cui viene assegnato un colore.

¹³⁸ Brusa L., op.cit., 2004.

Figura 49 – Calendario del *daily pick-up*

Fonte: elaborazione personale.

- **Prenotazioni:** contiene ogni singola prenotazione inserita nel sistema il giorno precedente per qualsiasi data di soggiorno, il cui totale restituisce, quindi, il pick-up generato ed evidenziato nel foglio di lavoro *overview*. È uno strumento utilissimo per un RMr in quanto permette di evidenziare eventuali errori nell'inserimento delle prenotazioni stesse.

Il termine “**room segmentation**” – letteralmente segmentazione delle camere – viene assegnato allo strumento in grado di monitorare l’andamento di ogni singolo livello di segmentazione rispetto ai criteri di analisi desiderati. Di norma, si consiglia di associare al confronto con l’anno precedente e l’*outlook*, anche un secondo anno passato in modo da avere un *trend* ed eliminare scostamenti falsati dalla presenza di uno o più eventi. Il confronto deve avvenire almeno sui principali indicatori, ossia su Rns, ADR, ricavi camere, RevPAR, occupazione, arrivi, presenze e soggiorno medio.

Per quanto riguarda il tempo, occorre abbracciare l’intero periodo amministrativo nel modo seguente:

- **Full Year:** è generato dalla somma di tutti i mesi.
- **Year To Date (YTD):** la somma di tutti i mesi dell’anno sino al mese corrente. Se il mese corrente è Agosto, allora l’YTD si ottiene dalla somma di tutti i mesi da gennaio ad agosto compreso.

- *Year To Goal* (YTG): riguarda i mesi futuri dell'anno. Se il mese corrente è Agosto, allora l'YTG si ottiene dalla somma di tutti i mesi futuri, quindi da settembre a dicembre.
- Mese per mese.

Nella figura seguente viene mostrato un estratto di una *room segmentation* in cui – per ovvi motivi grafici – si riporta solo il confronto delle Rns dei segmenti di secondo livello relativi ad un solo mese.

Tabella 20 – Estratto della *room segmentation*

			Room Nights				
			2011	2010	BGT	Δ 11-10	Δ 11-BGT
TRANSIENT	TLNC	Transient Leisure Non-Contracted	1.489	1.479	1.683	1%	-12%
	TLCO	Transient Leisure Contracted	196	145	129	35%	52%
	TBCO	Transient Business	730	792	882	-8%	-17%
	Total Transient		2.415	2.416	2.694	0%	-10%
GROUP	GLSR	Group Leisure	216	124	143	74%	51%
	GBSN	Group Business	2.038	2.416	2.000	-16%	2%
	Total Group		2.254	2.540	2.143	-11%	5%
OTHER	OAIR	Other Airline	296	616	372	-52%	-20%
	OCOM	Complimentary	81	87		-7%	
	OREV	Other Extra Revenues	-	-			
	Total Other Segments		378	703	372	-46%	2%
TOTAL COMBINED			5.047	5.659	5.208	-11%	-3%
Available Rooms			12.307	12.307	12.307		
Occupancy			41%	46%	42%	-5%	-1%
RevPAR			44	49	47	-10%	-7%

Fonte: elaborazione personale.

Un terzo strumento normalmente prende il nome di “*snapshot*”, ossia fotografia. È una sorta di *mini room segmentation* in cui non solo vengono evidenziati i dati di cui sopra, però, su base settimanale ma viene fornito al *management* un *feedback* sulla possibilità di raggiungere o meno l'obiettivo prefissato per il mese corrente e per almeno tre mesi futuri. Viene altresì evidenziato il numero di prenotazioni prese nella settimana precedente rispetto alla stessa settimana dell'anno precedente.

Alcune catene chiamano questo strumento “*pace*” per indicare proprio l'analisi dell'andamento settimana su settimana rispetto all'anno scorso¹³⁹.

Il ***manager report*** è, invece, lo strumento che di norma un RMr costruisce o estrapola dal proprio gestionale per il GM della struttura. Strumento spesso oggetto di discussione durante il consueto incontro che il GM fa con i capi

¹³⁹ Per visualizzare un esempio di *pace* si rimanda al paragrafo 2.2.5.

reparto per iniziare la giornata lavorativa (c.d. *morning meeting*). Sostanzialmente contiene tutti i principali indicatori sui ricavi del giorno appena concluso. Si tratta dei ricavi non solo delle camere, ma anche degli altri reparti rispetto a quanto preventivato e rispetto allo stesso giorno (data con data) dell'anno precedente.

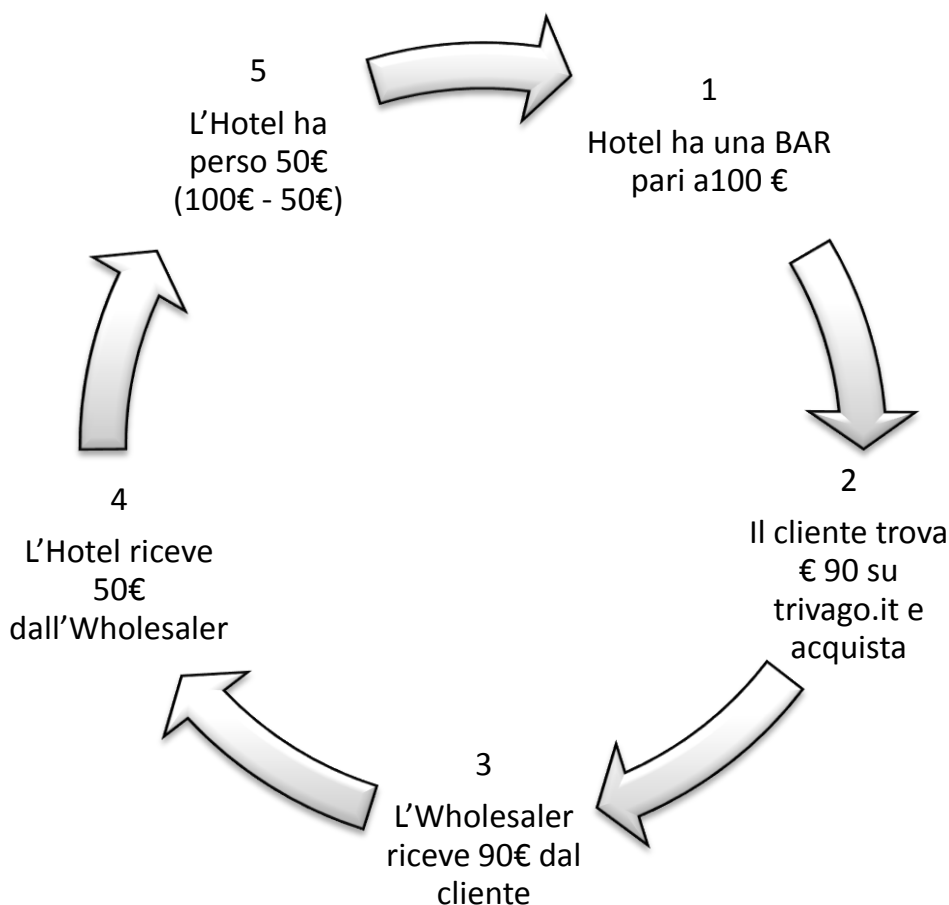
2.3.5 Trasparenza tariffaria: il problema degli *wholesaler*.

Governare le tariffe distribuite su “n” canali di vendita è un lavoro quasi impossibile se si hanno contratti con *wholesalers* e FIT e se non si è parte di una catena alberghiera internazionale¹⁴⁰. Ciononostante, esistono alcuni strumenti e clausole che vanno assolutamente inseriti in taluni contratti per contrastare questo fenomeno che rischia di danneggiare in un colpo solo reputazione e ricavi di ogni struttura alberghiera. Infatti, nell'epoca dell'*online* la carta stampata e le vecchie tecniche di vendita sono ormai in via di estinzione¹⁴¹.

Ecco che la tecnologia viene in soccorso di un consumatore sempre più esperto in merito ai modi di operare di un RMr. La comparsa dei cosiddetti *metasearch* o siti di comparazione va proprio nella direzione appena descritta. La forte presenza di siti o strumenti in grado di acquisire l'intera distribuzione *online* dell'offerta alberghiera si sposa proprio con il principio di trasparenza tariffaria richiesto dai consumatori e perfettamente erogabile dal *web*. Succede però che operatori con contratti basati su tariffe stagionali necessitino proprio di un supporto *online* per poter sopravvivere. Ciò implica il venir meno di clausole se non formalizzate, almeno consolidate nel tempo. Tali operatori aggirano l'ostacolo delle tariffe B2B pubblicando le tariffe *online* direttamente al consumatore facendosi forza del fatto che queste vengono fornite dall'agenzia terza, formalizzando ciò che in queste pagine è stato già riassunto con l'acronimo “B2B2C”. I più grossi, invece, costruiscono il proprio sito *internet* o ne acquisiscono alcuni già esistenti pubblicando tariffe B2B in assenza di una esplicita clausola che vieti l'erogazione *online* degli accordi intrapresi. Tutto ciò che significa per un RMr? L'effetto è devastante sotto due fronti: trasparenza dell'intera politica commerciale in quanto il cliente trova tariffe diverse su vari siti poco conosciuti; perdita di ricavi in quanto l'hotel riceve non la migliore tariffa in vendita (BAR), nemmeno quella acquistata dal cliente ma quella negoziata con l'operatore. Il tutto viene ben spiegato dalla figura seguente, in cui l'Hotel Alpha ha un contratto con l'Wholesaler Beta pari a 50 € nel periodo in questione:

¹⁴⁰ O'Connor P., *On-line pricing: an analysis of Hotel best practices*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, febbraio 2003, pp. 88-96.

¹⁴¹ Landman P., op. cit., 19 luglio 2010.

Figura 50 – Circolo vizioso della distribuzione *online* di tariffe B2B

Fonte: elaborazione personale.

È una situazione presente in quasi la totalità delle strutture alberghiere proprio perchè gli *wholesaler* fanno leva sulla scarsa conoscenza di questo meccanismo ed in generale del mondo *online* da parte dell'albergatore medio e non solo. Per avvalorare l'esempio sopra e dare un nome sia all'Hotel che al sito che vende grazie alla presenza di un B2B2C, segue un nuovo esempio¹⁴². La struttura in questione è l'Hotel Quirinale di Roma ed i siti comparati sono il sito ufficiale della struttura (figura a) ed *Trivago.it* (b).

¹⁴² *Printscreens* presi su <http://www.hotelquirinalerome.com/hotel-reservations/> and www.trivago.it in data 19/09/2010, ore 22.13pm.

Figura 51 a/b– Hotel Quirinale ed il problema degli *wholesalers*

a – Sito ufficiale della struttura

Hotel Quirinale Rome, Rome [\[Show me a map of this location\]](#)

1. Find Rooms 2. Booking Options 3. Payment Details 4. Confirm Booking

Prices shown cover 1 night[s] commencing on the 24th Nov 2010. Each room will be occupied by 2 adult[s].

Room Type	Rate	Quantity	Select
Standard			
Business Double ?	€169.00	1	

b – Trivago.it

 Hotel ★★★★★
Quirinale
Confronta prezzi
80 di 100 punti
basato su 234 opinioni
Posizione 630 di 3019 hotel di Roma

Principale | Confronta prezzi | Opinioni | Foto | Descrizioni

Da 24.11.2010 A 25.11.2010 Stanza doppia

	Twin Room Bed and American Buffet	124€		Vedi l'offerta
	LogiTravel Tariffe 1 Camera	125€		Vedi l'offerta

Fonte: elaborazione personale.

La data oggetto della richiesta è il 24/10/2010 per una notte, soggiorno in camera doppia. Il sito ufficiale della struttura riporta una tariffa di vendita pari a 169 €, mentre su Trivago è disponibile un ampio ventaglio di tariffe a partire da 124 €. L'albergo, oltre a perdere il differenziale tra le due tariffe, riceve ancora meno di 124 € (l'entità dipende dal contratto in essere con chi permette a otel.com, per esempio, di vendere). Tralasciando l'aspetto monetario, particolare attenzione va posta sull'attendibilità presente e futura della politica commerciale della struttura nei confronti di un cliente che non comprende più la reale direzione da prendere, scegliendo la strada più facile, ossia quella del prezzo minore.

Un RMr deve trasformare la presenza di questi siti di comparazione in uno strumento di controllo di gestione utile a verificare che la propria politica tariffaria venga distribuita correttamente non solo in termini di prezzo ma anche di disponibilità. Nel momento in cui dovessero comparire tariffe estranee alla

propria politica l'unica soluzione è effettuare l'acquisto ed attendere la ricezione della prenotazione da parte dell'operatore reale (non chi vende ma chi ha fornito le tariffe). Solo così si avrà la certezza di chi si cela dietro comportamenti non corretti.

LE NUOVE FRONTIERE DEL REVENUE MANAGEMENT

3.1	Il <i>total revenue management</i>		111
	3.1.1 La ridefinizione del prodotto alberghiero	113	
	3.1.2 <i>Food & Beverage revenue management</i>	116	
	3.1.2.1 I ristoranti	119	
	3.1.2.2 Il <i>bar</i>	126	
	3.1.2.3 Il <i>minibar</i>	126	
	3.1.2.4 I banchetti	127	
	3.1.2.5 Il <i>room service</i>	128	
	3.1.2.6 L'event service	129	
	3.1.3 <i>Il revenue management</i> degli altri centri di ricavo	129	
	3.1.3.1 Le sale congressi	130	
	3.1.3.2 Il centro benessere	131	
	3.1.3.3 Il <i>garage</i>	132	
	3.1.3.4 La lavanderia	133	
	3.1.3.5 Telefono e <i>internet</i>	133	
	3.1.3.6 La <i>pay-tv</i>	134	
	3.1.3.7 L'affitto degli spazi	134	
3.2	Dai ricavi ai costi		135
	3.2.1 Le voci di costo nell'industria dell'ospitalità	136	
	3.2.2 Le classificazioni dei costi	139	
	3.2.3 Quanto costa affittare una camera?	147	
	3.2.4 Ipotesi a confronto	152	
3.3	La gestione dei profitti: Il <i>profit management</i>		152
	3.3.1 L' <i>activity-based costing</i>	153	
	3.3.2 L' <i>activity-based profitability analysis</i>	158	
	3.3.3 Dalla <i>customer</i> alla <i>guestroom profitability analysis</i>	159	
	3.3.4 Formulazione di indicatori di <i>performance</i>	165	

3.1 Il *total revenue management* (TRM).

La crescita che il RM ha avuto sin dagli anni '80 non solo ha riguardato esclusivamente un centro di attività, ma si è imposta tralasciando lo studio dei costi, fondamentale per governare in modo consapevole qualsiasi realtà imprenditoriale. Partendo proprio da questo assunto, la proposta che qui viene avanzata intende spostare l'attenzione dalla massimizzazione del *room revenue* (di cui oggi si occupa il RM) a quella di un più ampio sistema di prodotto (da qui il termine *total revenue management*) che punti a sviluppare gli altri servizi (la ristorazione, il bar, la spa, il *banqueting*, il centro congressi, la lavanderia, etc.). Lo sviluppo del TRM non può prescindere da una completa conoscenza dei processi di determinazione dei costi di tutti i servizi gestiti, al fine di poter individuare quei circuiti virtuosi che incanalano il loro governo dalla dimensione del fatturato a quella del reddito e quindi ad analisi di convenienza economica. Anche nell'industria dell'ospitalità il TRM può diventare la risposta allo stato di turbolenza che il mercato presenta dove la pressione competitiva riproposta ed amplificata dall'attuale stato di crisi che imperversa su tutte le economie locali e non, finisce per favorire soltanto gli attori in grado di cannibalizzare il prezzo di vendita grazie sia alla realizzazione di strategie di *leadership* di costo, sia all'appiattimento degli utili e, giocoforza, della qualità del servizio erogato. Entrambe le strade intraprese danneggiano quelle strutture ricettive e quei gruppi alberghieri ben consolidati nel mercato che finiscono anch'essi divorati dalla rincorsa alla standardizzazione che porta ad una miope banalizzazione del prodotto e riduzione progressiva del prezzo di vendita¹⁴³. D'Aveni chiama questo percorso *commoditization*¹⁴⁴ ed individua prima tre trappole comuni che la standardizzazione del prodotto/servizio può subire per effetto della concorrenza e che, secondo l'avviso di chi scrive, possono essere aggirate grazie al TRM, poi tre soluzioni per ciascuna trappola in termini di aggiramento, sconfitta ed utilizzo.

Deterioramento

È la trappola dentro cui cadono le aziende *leader* nella differenziazione a causa della comparsa di nuove aziende che producono beni o erogano servizi a prezzi molto bassi e di bassa qualità. Secondo l'autore i percorsi di risposta a questa trappola sono:

- Aggirare la trappola attraverso l'elusione del concorrente (esempio tipico è Four Seasons che ha puntato sulla propria percezione come azienda *leader* per qualità del servizio a giustificazione di prezzi molto elevati) o la diversificazione dei canali (presenza di canali *top secret* dove la medesima camera viene venduta a prezzi nettamente inferiori rispetto ai tradizionali canali di vendita) e dei prodotti (Sheraton ha concepito un secondo marchio

¹⁴³ Ruisi M., Di Fede G., op.cit.

¹⁴⁴ D'Aveni R.A., *Beating the commodity trap*, Harvard Business School Publishing Co.; edizione italiana, *Commodity Trap*, Franco Angeli, Milano, 2010.

chiamato Four Points by Sheraton proprio per coloro che volessero usufruire di un prodotto qualitativo leggermente inferiore).

- Sconfiggere la trappola attraverso la riformulazione dei benefici offerti dai prodotti esistenti e dei prezzi di vendita.
- Utilizzare la trappola a proprio vantaggio ridefinendo il sistema di prodotto e rivitalizzando beni e servizi accessori o complementari. In questa direzione il TRM può e deve insediarsi, al fine di accrescere il “ricavo medio per camera disponibile” non diluendo il “ricavo medio per camera occupata” grazie alla presenza di beni e servizi terzi rispetto all'alloggio tali da rendere l'offerta complessiva attraente e competitiva.

Proliferazione

Tipica trappola per il settore dell'ospitalità e della ristorazione, implica il sovrappopolamento competitivo associato alla frammentazione del mercato¹⁴⁵.

Le tre risposte di D'Aveni sono:

- Aggirare la trappola attraverso l'individuazione dei punti di debolezza di taluni concorrenti e la formulazione di un'offerta adeguata.
- Sconfiggere la trappola attraverso la focalizzazione delle risorse restanti su una strategia condivisa e l'implementazione di tattiche di allontanamento come la comunicazione di prodotti fantasma.
- Utilizzare la trappola a proprio vantaggio attraverso l'individuazione di nuovi segmenti di mercato da esplorare.

Scalata

La cosiddetta “*escalation*” è la trappola in cui cadono le aziende che per migliorare la qualità del servizio o potenziarne la gamma offerta sono disposte a ridurre il loro margine di profitto. Le risposte in questo caso sono:

- Aggirare la trappola elaborando un sistema di prodotto dinamico che tenga in considerazione di volta in volta i mutamenti del mercato;
- Sconfiggere la trappola rallentando o invertendo l'andamento di mercato attraverso accordi di collaborazione con il sistema competitivo;
- Utilizzare la trappola a proprio vantaggio ponendosi come azienda *leader* dell'*escalation*.

È quindi possibile pianificare delle risposte idonee a tamponare e, talvolta, sfruttare le trappole che la pressione competitiva può presentare in qualsiasi momento della gestione aziendale. Per quanto qui rileva, risulta fondamentale immaginare di poter sconfiggere nel medio termine fenomeni di deterioramento dovuti all'emergere ed affermarsi dei cosiddetti “*discounter*” attraverso la proposizione di un'offerta in cui non vi sia soltanto un prodotto *core* ma che attorno a questo ruotino una varietà di beni e servizi accessori e complementari. In un contesto simile una struttura ricettiva potrebbe anche accettare una

¹⁴⁵ Hall C.M., *Globalization strategy in the hotel industry*, Journal of Retailing and Consumer Services, volume 4, numero 3, luglio 1997, pp. 219-220.

perdita tariffaria del prodotto *core* (le camere) focalizzandosi sul valore aggiunto che può arrivare da beni e servizi periferici¹⁴⁶. Così facendo, se nel medio periodo si sfugge e/o tampona all’/l’inevitabile *commoditization* – *imitando* quindi le posizioni dei *discounters* – nel lungo periodo una struttura ricettiva può finire per utilizzare la trappola del deterioramento facendo propri nuovi margini di profitto sino a quel momento trascuranti. I vantaggi nel lungo periodo determinano, altresì, la possibilità di ridefinire e ridisegnare anche i processi che si celano dietro la generazione dello stesso *core business*, il quale nel – si lasci passare il termine – *commoditizzarsi* potrebbe trarre evidenti benefici in termini di pulizia di sprechi per l’azienda e, soprattutto, di eliminazione di taluni servizi (talora disservizi) non percepiti dal cliente come generatori di valore¹⁴⁷. Il primo passo sembra, quindi, non potere che essere lo studio delle opportunità e delle minacce presenti nel mercato, seguito da un’altrettanto pregnante studio dei punti di forza e debolezza del sistema di prodotto.

3.1.1 La ridefinizione del prodotto alberghiero.

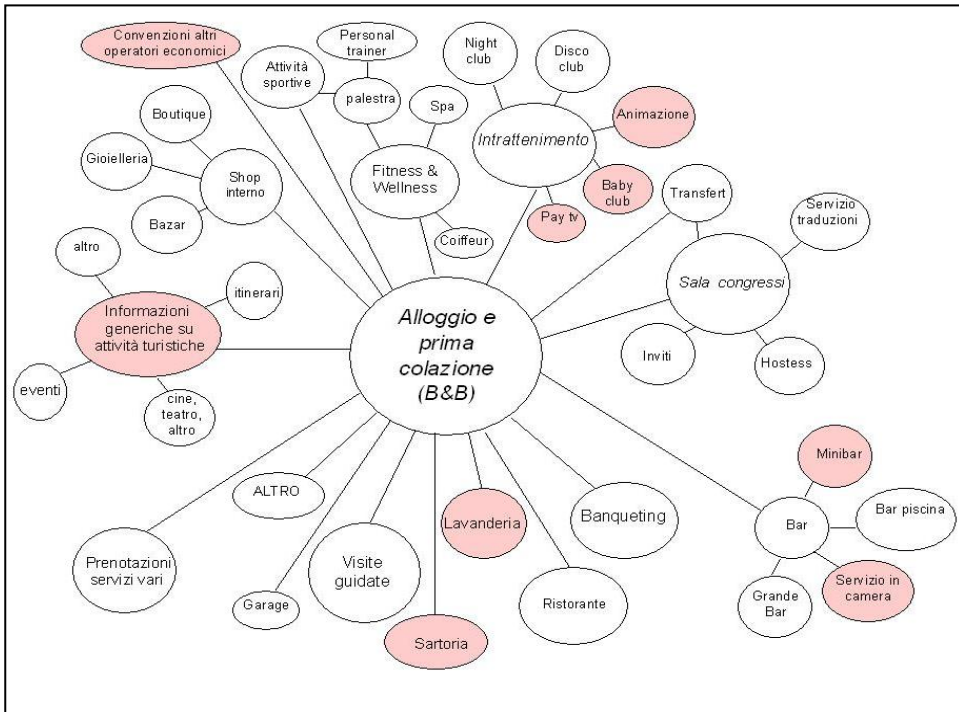
Per non affondare di fronte alle continue pressioni di deterioramento del prodotto e di proliferazione dell’offerta, occorre ridefinire il sistema di prodotto. Si tratta di far esplodere le specifiche di prodotto in relazione alle funzioni d’uso ricercate da ogni ospite, attuale e/o potenziale. La cosiddetta *product definition* si propone, pertanto, di rappresentare il prodotto alberghiero scisso in tre parti:

- *Core business*: non può che essere il servizio di alloggio. Quest’ultimo anche se solitamente viene fornito compreso di prima colazione (trattamento B&B) viene poi suddiviso in due distinti centri di ricavo per poter discernere tra ricavi camere e ricavi colazione (parte del centro di attività *food & beverage*);
- Servizi periferici: vengono a loro volta suddivisi in servizi accessori e complementari.
 - Accessori: sono servizi gestiti dalla struttura ed erogati ai soli clienti che usufruiscono del *core business*;
 - Complementari: si tratta di servizi non gestiti necessariamente dalla struttura (è forte la presenza di *outsourcing*) e non erogati esclusivamente a coloro che usufruiscono del *core business*.

Nella figura seguente il *core* è posizionato al centro e vede una costellazione di servizi che si diramano attorno. Su sfondo bianco vengono rappresentati i servizi complementari, mentre su sfondo pieno i servizi accessori.

¹⁴⁶ D’Aveni R. A., Gunther R., *Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic maneuvering*, The Free Press, New York, 1994.

¹⁴⁷ Collini P., Quagli A., *Il target costing: caratteristiche operative e prassi applicativa*, in Farneti G. e Silvi R. (a cura di), *L’analisi e la determinazione dei costi nell’economia delle aziende. Principi, metodi e strumenti*, Giappichelli, Torino, 1997.

Figura 52 – Parziale rappresentazione del prodotto alberghiero

Fonte: Ruisi M., Di Fede G., op. cit.

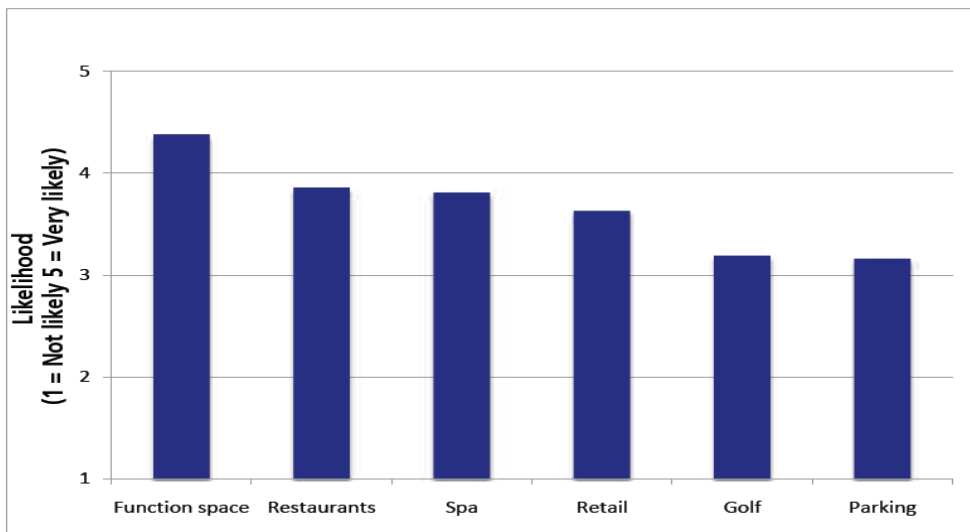
Stando a questa rappresentazione, servizio *core*, servizi accessori e complementari vengono inglobati in almeno cinque aree di ricavo omogenee:

- ✓ **Room Revenue:** in merito ai ricavi camere (*core business*) si rimanda al capitolo precedente.
- ✓ **Food & Beverage Revenue:** come si vedrà nel successivo paragrafo, riguarda tutti i ricavi generati dai punti di erogazione del cibo e delle bevande. Comprende, pertanto, servizi accessori (*minibar*, *room service* su tutti) e servizi complementari (ristoranti, bar, banchetti, etc...).
- ✓ **Conference Centre Revenue:** da altre parti chiamato *Function Space*, comprende tutti beni e servizi complementari. Trattasi, infatti, di affitto di sale congressi e di attrezzature congressuali con tutti i servizi che ruotano attorno ad essi.
- ✓ **Wellness Centre Revenue:** il centro benessere, nonostante gli ingenti costi di realizzazione, può diventare una buona fonte di ricavi. Non sempre i servizi offerti sono aperti al pubblico, ciò non toglie che si tratta di servizi assolutamente complementari.
- ✓ **Other Operating Departments Revenue:** raggruppa tutti gli altri centri di ricavo, accessori e complementari, non inclusi nelle categorie precedenti. Si pensi alla lavanderia, al *garage*, alla *pay-tv*, ai negozi interni ed all'affitto di

altri spazi interni. In linea di principio, tale area comprenderebbe anche le due precedenti.

Non più tardi di due anni fa in uno degli articoli più preziosi per il *revenue management*, Kimes, facendo un quadro dei possibili sviluppi dei futuri cinque anni, ha reso noti i principali centri di attività in potenza soggetti a dinamiche di massimizzazione dei ricavi ed ottimizzazione delle risorse. La figura seguente, infatti, mostra il frutto di uno studio condotto su un campione di 500 professionisti di RM, i quali evidenziano tre centri di ricavo che, prima degli altri, possono confluire nel TRM.

Figura 53 – Il RM nei prossimi cinque anni secondo S.E. Kimes



Fonte: Kimes S.E., *The future of hotel revenue management*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 10, numero 14, Ottobre 2010.

Il 10% dei professionisti intervistati da Kimes ha addirittura affermato che nel prossimo futuro si parlerà esclusivamente di TRM. Ecco che risulta fondamentale utilizzare la trappola del deterioramento per sconfiggere la proliferazione nel settore dell'ospitalità che inevitabilmente innesca un cannibalismo tariffario che non gioca a favore di nessuno.

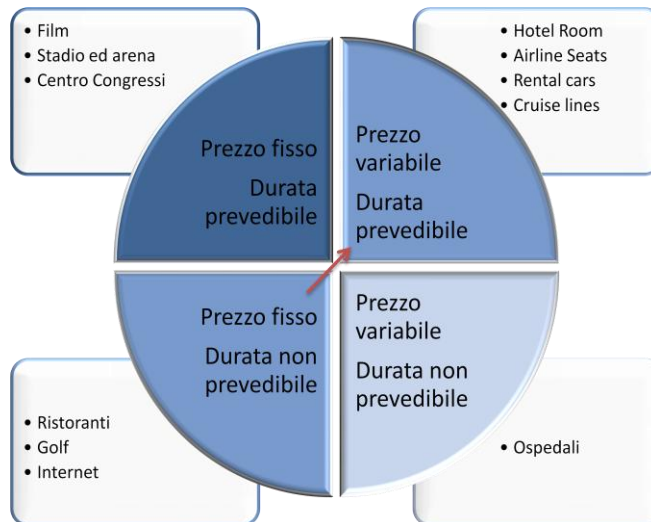
Sempre la Kimes un po' di anni prima ha fornito un altro tassello importante per comprendere i possibili campi di applicazione del RM. Lo studio dei settori potenziali, in questo caso, si basa su due fattori:

- Prezzi fissi o variabili
- Durata prevedibile o imprevedibile

Incrociando questi due fattori e le rispettive polarità si ottiene una tabella a doppia entrata entro cui far confluire l'uno o l'altro settore. La ristorazione, come si evince dalla figura seguente, è inserita all'interno del quadrante in basso a sinistra, ossia tra quei servizi la cui durata non è prevedibile ed il cui prezzo è di norma fisso. Tutto ciò che sta all'interno del quadrante in alto a destra, invece, può facilmente fare uso del RM.

Se i pilastri su cui si poggia questa tesi sono la variabilità o meno dei prezzi e la durata del servizio, l'ipotesi che in questo elaborato si vuole difendere va nella direzione opposta in quanto le resistenze all'applicazione del TRM sembrano basate più su convinzioni dettate dall'esperienza che su effettive impossibilità di tipo pratico. Da qui, come sostiene la maggior parte degli intervistati dalla Kimes nel 2010, si può parlare di *Food & Beverage Revenue Management* per esempio.

Figura 54 – Possibili settori di applicazione del RM



Fonte: riadattamento da Kimes S.E., op. cit., 2003.

3.1.2 *Food & beverage revenue management*

Il termine anglosassone "*Food & Beverage*", letteralmente cibo e bevanda, indica il complesso di attività legate alla ristorazione, a partire dalla produzione sino alla trasformazione delle materie prime ed al consumo dei prodotti finiti¹⁴⁸.

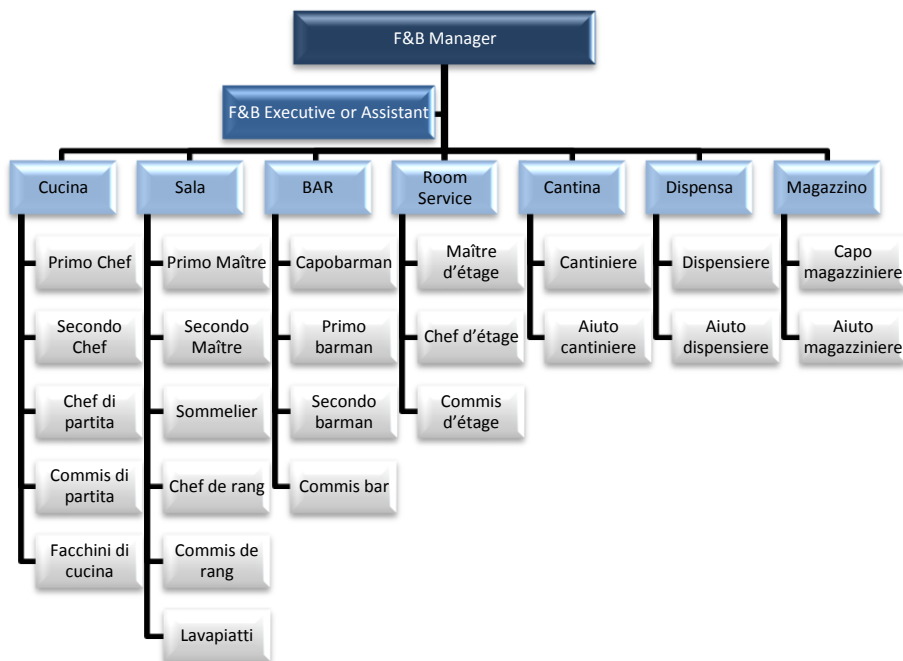
¹⁴⁸ Ferretti L., Ferretti P., F & B: corso di laboratorio dei servizi di ristorazione, settore sala e bar, Cappelli Editore, 2000.

L'erogazione di tali servizi investe una quantità di spazi enorme, rappresentando la più complessa categoria di aree comuni di una struttura ricettiva¹⁴⁹.

Si è già accennato nelle pagine precedenti come l'erogazione del servizio di ristorazione abbia un'incidenza negativa o nulla sul fatturato complessivo dell'azienda alberghiera. Questa considerazione di stampo economico-finanziario, quindi incentrata su ragionamenti tesi a valutare la convenienza di uno o l'altro centro di attività, ha portato negli anni a valutare la possibilità di esternalizzare tale servizio o, talvolta, eliminarlo del tutto. È chiaro che entrambe le strade se da un lato portano evidenti vantaggi, dall'altro depauperano la qualità complessiva del servizio alberghiero offerto all'utente finale. Con l'*outsourcing*, infatti, si perde il controllo operativo sulla qualità del personale e degli alimenti/bevande offerte, non potendo intervenire sul ciclo di erogazione a fronte di un ritorno economico certo. L'amputazione del servizio di ristorazione, invece, non solo taglia fuori l'azienda da un'enorme fetta di mercato ma, oggi, non è più consentita dal dettato legislativo in materia di servizi obbligatori per ottenere un determinato numero di stelle.

Soltanto le grandi realtà alberghiere sono dotate di una struttura di F&B complessa, di cui segue un esempio.

Figura 55 – Organigramma del F&B department



Fonte: riadattamento da Ferretti L., Ferretti P., op. cit.

¹⁴⁹ Lughezzani F., Orlandi Neumann N., *Clippy Hotel*, Hoepli, 2004.

Nel 2000 le chiavi di volta per risanare la ristorazione sembrava fossero legate alla ri-qualificazione della formazione professionale tesa verso una conduzione di tipo manageriale, all'eliminazione degli sprechi e delle inefficienze ed all'uso di apparecchiature/attrezzature tecnologicamente più avanzate. L'attuazione di queste manovre non ha, però, portato vantaggi evidenti se non quelli di una migliore gestione e di una riduzione parziale dei costi del ciclo produttivo dei servizi ristorativi; riduzione che purtroppo spesso viene seguita da una progressiva riduzione della qualità del servizio percepito dal consumatore/ospite. Alle porte del 2012 la strada che guarda ai costi ed ai processi interni sembra ormai superata a favore di un nuovo percorso incentrato su strategie di RM che rivitalizzino la domanda nelle sue diverse stratificazioni e segmentazioni, attraverso idonee politiche tariffarie. Ricavi e non più solo costi. Su questo bisogna incentrare gli sforzi manageriali del prossimo futuro, come d'altronde pensa la maggior parte dei RMr intervistati dalla Kimes.

Già negli anni passati, secondo la famiglia Ferretti, uno dei tre punti per una moderna gestione del F&B veniva individuato nel potenziamento delle vendite, oltre che ad un costante controllo contabile-amministrativo e alla gestione del personale. Il potenziamento delle vendite, infatti, se prima poteva essere teso esclusivamente al tentativo di accrescere il fatturato in modo tradizionale, ossia attraverso un *budget* ed un apparato di *marketing* efficace, oggi deve sposare una totale reingegnerizzazione del servizio che parta da un semplice assunto: vendere il prodotto giusto al momento giusto, al consumatore giusto, al prezzo giusto e sul canale di vendita giusto¹⁵⁰. Rispetto, invece, ai tre punti di cui sopra sembra pacifico poter inserire un ulteriore aspetto da dover potenziare, ossia una corretta politica degli acquisti e, quindi, una corretta gestione del magazzino.

L'offerta dei servizi ristorativi può essere esplosa nei sottocentri di attività esposti nella figura seguente:

¹⁵⁰ Traduzione e riadattamento della frase storica di Cross, più volte richiamata in questo elaborato: "*Selling the right product to the right consumer at the right time for the right price*" (Cross R., op. cit.).

Figura 56 – Sottocentri di attività del F&B



Fonte: elaborazione personale.

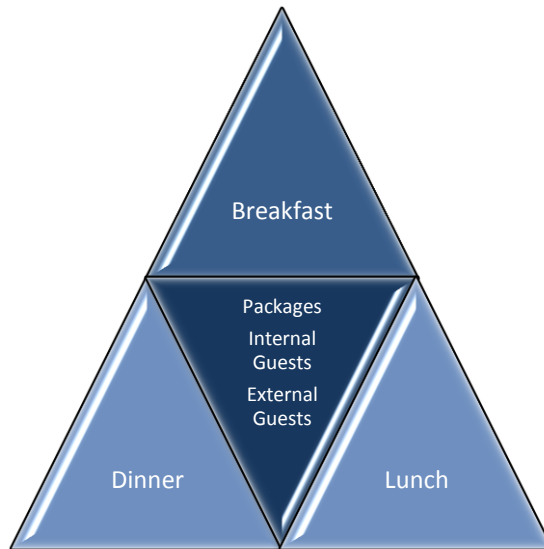
I luoghi della ristorazione sono, pertanto, almeno sei e non vanno confusi con i servizi che al loro interno possono essere erogati.

3.1.2.1 Il ristorante.

Il luogo della ristorazione principale in termini di incidenza sui ricavi complessivi del F&B di una struttura alberghiera è il ristorante. Stessa cosa potrebbe dirsi sul fronte dei profitti ma in senso negativo, proprio per la difficoltà di far restare all'interno della struttura i propri ospiti. Le grandi strutture alberghiere hanno più di un solo ristorante e diverse aree adibite alla ristorazione in caso di eventi particolari come i banchetti. Tali aree prendono il nome di *food and beverage outlets*.

Esistono differenti tipologie di ristorante, ma quello sempre presente nelle aziende alberghiere è il ristorante tradizionale che di norma viene denominato semplicemente sala.

La sala genera ricavi attraverso l'erogazione di almeno tre pasti e, potenzialmente, al contributo di tre tipologie di clienti, come mostrato nella figura seguente:

Figura 57 – F&B Outlets' products

Fonte: elaborazione personale.

Il triangolo centrale della figura mostra la domanda che ruota attorno ai tre momenti della ristorazione alberghiera. Anche l'ordine dei triangoli non è casuale. Infatti, il vertice della piramide è dominato dal prodotto della ristorazione che genera i principali profitti di reparto, ossia la piccola colazione. I piedi della piramide, invece, sono costituiti da due prodotti/servizi che normalmente vedono un traffico di clienti minimo, spesso non sufficiente nemmeno per coprirne i costi.

In letteratura non vi è nessuna proposizione di F&B *revenue management* ma si parla esclusivamente, come fa la Kimes, di obiettivo nel medio termine. La Kimes, però, da tempo parla di restaurant RM in due suoi articoli che verranno richiamati di seguito. Alla luce di ciò, occorre tentare di traslare un modello consolidato, come il *room RM*, anche su altri centri di ricavo come la sala ristorante.

Ciò premesso, si analizza il ristorante nei medesimi cinque pilastri esposti all'inizio del secondo capitolo in merito alle camere.

A – Segmentazione

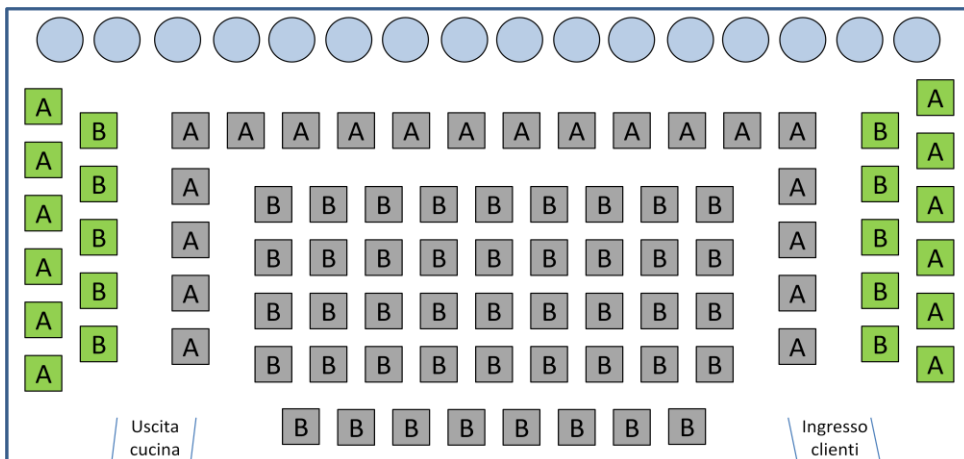
La segmentazione, come già visto, si declina sia nella direzione del prodotto che del cliente, offerta e domanda.

Iniziando dal prodotto, il *management* della ristorazione dovrebbe suddividere la sala ristorante in almeno due o tre aree caratterizzate da evidenti "valori"

(attuali o potenziali) percepiti o percepibili dall'utente finale¹⁵¹. Un po' come si fa per le camere dove sempre si è in presenza di camere base e camere *superior*, la sala ristorante potrebbe pacificamente discernere tra *Classic area* e *SeaView area* giusto per fare un esempio. Le aree non devono necessariamente puntare sulla vista, mare o parco, interna o esterna, ma anche su dei temi particolari o su delle *mise-en-place* differenti. L'importante è che non si arrivi a dei ristoranti differenti ma a tante aeree contigue all'interno della stessa sala ristorante¹⁵². Il motivo, oltre al contenimento dei costi ed all'organizzazione interna, risiede anche nella possibilità di effettuare *upgrade* e *upselling* generando valore aggiunto per il consumatore e per l'azienda.

Nella figura successiva viene fornita una pianta di una possibile sala ristorante suddivisa in tre aeree a loro volta distinte in due categorie. Il criterio utilizzato in questa pianta si basa sulla vista; caratteristica fondamentale per quei ristoranti che possono giocare su questo fattore (in verde la vista parco, in azzurro la vista mare ed in grigio la vista interna). L'area potrebbe permettere di differenziare anche a colpo d'occhio la qualità del servizio che si riceve e del prodotto di cui si beneficia rispetto alla totalità dell'offerta presente. La categoria, invece, non punta sul fattore caratterizzante e, quindi, sulla differenziazione del servizio ma sulla possibilità che avrebbe il *management* nell'assegnare i prodotti migliori dell'area a quei clienti che hanno una spesa nella struttura più elevata. Si pensi alla distinzione tra clienti dell'albergo ed esterni che usufruiscono della sola ristorazione.

Figura 58 – Possibile stratificazione del prodotto della sala ristorazione



Fonte: elaborazione personale.

¹⁵¹ Kimes S. E., *Restaurant revenue management*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 4, numero 2, febbraio 2004.

¹⁵² Thompson G. M., *Restaurant capacity effectiveness: leaving money on the tables*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 7, numero 7, aprile 2007.

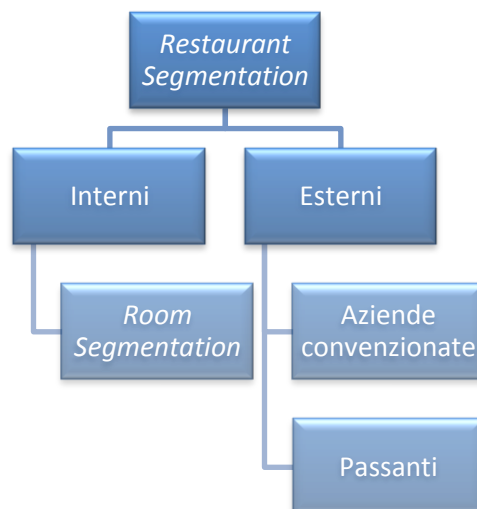
Compreso il prodotto “ristorazione”, questo poi va ulteriormente suddiviso almeno nei principali servizi che all’interno vengono offerti. Si avrà, pertanto, una sala ristorazione vestita per l’erogazione del *breakfast*, un secondo *setup* per il *lunch* ed un terzo per il *dinner*. *Setup* differenti non devono, però, uscir fuori dal concetto di differenziazione di prodotto per area e categoria.

Come indicato nel triangolo centrale della piramide vista in precedenza, la domanda potenziale della sala ristorante è composta da tre categorie:

- *Packages*: sono clienti interni che hanno acquistato un pacchetto con la ristorazione inclusa ancor prima di arrivare in struttura.
- *Internal guests*: si tratta di clienti interni con trattamento di sola camera o camera e prima colazione.
- *External guests*: sono clienti esterni, ossia coloro che non usufruiscono del servizio di alloggio. In gergo tecnico vengono chiamati passanti.

Le prime due categorie hanno già una stratificazione ben compiuta in quanto si tratta di clienti precedentemente studiati e portati in struttura. In questo caso si beneficia della medesima segmentazione che vale per le camere. Per i passanti, invece, in una prima fase esperienziale non vi è alcun bisogno di individuare tanti segmenti interni, ma risulta sufficiente limitarsi a distinguere tra aziende convenzionate e puri passanti. Questi due ulteriori segmenti si aggiungerebbero a piè della segmentazione valida per le camere.

Figura 59 – Possibile segmentazione della domanda della sala ristorazione



Fonte: elaborazione personale.

L’obiettivo è quello di trovare la domanda giusta per il servizio giusto. Non è immaginabile far confluire all’interno dello stesso ambiente clienti totalmente differenti tra loro in quanto il rischio inevitabile è quello di depauperare non solo

l'immagine del ristorante ma anche quella dell'intera struttura ricettiva. Il pranzo è un classico esempio di come si possono abbattere i confini mentali del *management* alberghiero, da sempre chiuso all'esterno, al terzo, al nuovo. Aprire il ristorante alle aziende locali convenzionate ed ai cosiddetti buoni pasto sarebbe la soluzione ideale per riempire la sala ristorante, altrimenti confinata a generare pochissimi o nulli profitti.

B – Pricing

Uno dei principali ostacoli al TRM è la convinzione che il prezzo della ristorazione non possa diventare variabile. Era la medesima convinzione che la maggior parte degli albergatori aveva prima della nascita del RM. Il tempo e l'esperienza ha dimostrato che così non è con il risultato finale di generare maggiori ricavi livellando i buchi occupazionali e, quindi, permettendo una gestione aziendale efficace ed efficiente¹⁵³. La sala ristorante ha tutte le carte in tavola per poter passare da prezzi fissi a variabili in quanto offre un servizio non immagazzinabile, ha risorse limitate (tavoli e sedie) ed il suo *output* riscontra una fortissima diversa disponibilità a pagare, certamente ancor più di quanto avviene per le camere. La qualità del cibo, infatti, è molto più importante della qualità di un letto in cui si dorme.

Il passaggio da fisso a variabile non può non iniziare con l'eliminazione dei *menu* cartacei e con la predisposizione di *menu* digitali attraverso l'utilizzo di strumenti quali gli *electronic tablets*. Se non fosse possibile affrontare la spesa necessaria all'acquisto di tali strumenti, allora basterebbe eliminare i *menu* con prezzi statici e predisporre *menu* con prezzi variabili. La variabilità dei prezzi, come per le camere, dipenderebbe da fattori quali l'occupazione del ristorante, la concorrenza, l'obiettivo da raggiungere e la minimizzazione degli sprechi di risorse e di alimenti/bevande. Si arriverebbe, quindi, ad una *best available rate*, ossia ad una migliore tariffa disponibile del momento. Questa tariffa, propria del segmento *retail* e degli esterni, innescherebbe logiche di *discounting* per segmento di mercato atte a minimizzare il *ratio* tra clienti alloggiati e clienti seduti. Infatti, se all'interno dell'albergo vi sono due clienti che hanno due disponibilità a pagare differenti per il servizio camera, allora perché dovrebbero avere la medesima predisposizione per il servizio di ristorazione? Il risultato è che si riempiono i *fast-food* e le osterie locali svuotando le sale ristoranti delle strutture ricettive. Oggi vi sono strumenti dinamici, come i monitor presenti nelle camere, che permettono di mirare le comunicazioni ai clienti sulla base di "n" fattori. L'utilizzo di tali strumenti potrebbe abbattere le mura del linguaggio tra albergatore e cliente, cercando di ampliare la gamma di prodotti accessori e complementari di cui il cliente beneficia. Se in un particolare giorno della settimana il *management* conosce a priori che la propria sala ristorante resterà parzialmente deserta, qual è il vincolo nel comunicare al cliente di cenare per soli

¹⁵³ Luciani S., *Implementing yield management in small and medium size hotels: an investigation of obstacles and success factors in Florence hotels*, International Journal of Hospitality Management, volume 18, numero 2, giugno 1999, pp. 129-142.

dieci euro? Sono tutte scelte che il TRMr potrà prendere in piena libertà al fine di raggiungere l'obiettivo di incrementare i ricavi del ristorante. Stessa cosa vale per le convenzioni che si possono stipulare con le aziende locali, offrendo un servizio che faccia corrispondere a minori entrate minori costi. Ecco come molti ristoranti utilizzano il servizio a *buffet* per i pranzi aziendali e per chi paga con buoni pasto.

C – Forecasting

Per poter applicare logiche di RM è fondamentale prevedere in modo accurato non solo i ricavi che si possono generare ma anche il tempo medio di permanenza di ogni tavolo ed il volume di tavoli e sedie che si avranno occupati. Partendo dalla previsione della domanda interna e da politiche di prezzi variabili da applicare per combinare più servizi, allora si potrebbe agevolmente iniziare a programmare la vita della sala ristorante.

D – Benchmarking

L'analisi di mercato volta a comprendere lo stato dell'arte dell'offerta è più semplice di quella che avviene sul fronte camere proprio per la staticità dei prezzi del settore. Acquisite una volta le tariffe di chi offre il servizio di ristorazione in non più di cinque chilometri dalla struttura, si sa che queste rimarranno tali almeno per l'intera stagione. Basterebbe acquisire tali tariffe con visite dirette quattro volte l'anno, in corrispondenza di ogni stagione.

Allo stato attuale non vi sono strumenti, come STR Global per le camere, che permettano di effettuare un confronto dei risultati consolidati. Sarebbe, però, immaginabile organizzare una condivisione di risultati tra i ristoranti locali. Ci vorrebbe, comunque, un ente terzo che non divulghi i singoli dati dei ristoranti ma quelli collettivi.

E – Dietro le quinte

L'attività di *back* della sala ristorante, come per le camere, riguarda l'elaborazione di *reports*, l'individuazione dei corretti indicatori di *performance* e la manutenzione dei sistemi operativi. In ottica di TRM occorre calcolare nuovi indicatori che permettano di comprendere e leggere in ottica dinamica tutte le considerazioni fatte sopra. Tali indicatori potrebbero essere:

- **RUR (Restaurant Utilization Ratio):** è un indicatore che permette di misurare il grado di utilizzo della sala ristorante in termini di rotazione delle sedie disponibili. Si calcola attraverso il rapporto tra il numero di clienti ed il numero di sedie disponibili. Un indicatore uguale all'unità indica un numero di clienti pari al numero di sedie disponibili; un indicatore superiore all'unità indica che la stessa sedia è stata utilizzata più volte durante il medesimo servizio (colazione, pranzo, cena); un indicatore inferiore all'unità indica che la sala ristorante non è stata utilizzata per la sua reale capacità.
- **ARR (Average Restaurant Rate):** misura la tariffa media di vendita della ristorazione e si calcola dividendo i ricavi generati dalla sala al numero di persone che hanno usufruito dei servizi. In ottica di prezzi dinamici questo

indicatore diventa tanto importante quanto l'ADR, anche se come quest'ultimo non dice nulla sulla capacità di ottimizzare gli spazi.

- RevPAS (*Revenue Per Available Seat*): è il ricavo medio per sedia disponibile e misura la capacità di generare ricavi ottimizzando le risorse a disposizione. Si ottiene dal rapporto tra il totale dei ricavi generati dalla sala ristorante ed il numero di sedie disponibili. Nel calcolo del RevPAS va tenuto in considerazione anche il RUR solo quando è maggiore di uno, moltiplicandolo al denominatore per il numero di sedie disponibili.
- RevPASM (*Revenue Per Available Square Metre*): è il ricavo medio per metro quadrato disponibile e misura la capacità di generare ricavi sulla base della superficie a disposizione. Si calcola attraverso il rapporto tra il totale dei ricavi generati dalla sala ristorante o dalle sale ristoranti ed il totale dei metri quadrati all'uopo destinati.

Se i principali ostacoli al TRM sono costituiti dalla staticità dei prezzi e dalla imprevedibilità della durata del servizio, a questo punto resta da sfatare soltanto il secondo punto. Infatti, sarà ormai chiaro al lettore come i prezzi della sala ristorante possano diventare flessibili alla stessa stregua di quelli delle camere. Allora perché la Kimes pone la durata del servizio come ostacolo per l'adozione di politiche di *revenue*? La risposta risiede nel fatto che per le camere, avendo come parametro la notte, si riesce a quantificare il numero di unità vendibili per ogni cadenza temporale. Così facendo, è possibile calcolare una miriade di indicatori, su tutti il RevPAR. Perché, però, non è possibile fermare il tempo anche per la ristorazione in modo tale da avere risorse non solo deperibili ma anche limitate? È possibile attraverso due *escamotage*: in una prima fase fissare ad una unica volta la rotazione di ogni sedia per servizio, quindi se la sala ristorante ha 100 tavoli e 400 sedie, solo 400 sedie si possono occupare per servizio (colazione, pranzo, cena); fatta un po' di esperienza e calcolati i tempi medi di rotazione per segmento di mercato, passanti compresi, sarà possibile optare per una capacità massima basata su queste medie e non sul totale di sedie a disposizione, considerando questo fattore sempre al denominatore del RevPAS a prescindere dal risultato del RUR¹⁵⁴. Un ulteriore avanzamento riguarda la possibilità di uscire fuori dall'uguaglianza sedia-servizio introducendo il concetto di ora e calcolando il ricavo medio per sedia disponibile per ora come suggerisce la Kimes già dal 1999¹⁵⁵. Ad ogni modo la durata del servizio dipende da tanti fattori, anche dalla caratteristica del tavolo¹⁵⁶.

¹⁵⁴ Noone B., Kimes S. E., *Dining duration and customer satisfaction*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 5, numero 9, luglio 2005.

¹⁵⁵ Kimes S. E., *Implementing restaurant revenue management: a five-step approach*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 40, numero 3, giugno 1999, pp. 16-21.

¹⁵⁶ Kimes S. E., Robson K. A., *The impact of restaurant table characteristics on meal duration and spending*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 45, numero 4, novembre 2004, pp. 333-346.

Alla luce di queste considerazioni, il passaggio della ristorazione da uno all'altro quadrante sembra possibile.

3.1.2.2 Il bar.

All'interno di una struttura ricettiva vi sono normalmente diversi bar in corrispondenza delle diverse aree comuni in queste presenti. Oltre al BAR istituzionale si assiste spesso alla presenza di un BAR piscina, di un BAR del centro congressi, di un BAR al *roof* e di un BAR all'interno del centro benessere. Le innovazioni di TRM in questo caso riguardano:

- L'apertura all'esterno del BAR istituzionale: sembra ormai evidente che dove possibile un servizio va trasformato da accessorio a complementare. Il BAR potrebbe raddoppiare gli incassi a parità di costi di risorse umane.
- La diminuzione delle tariffe: l'apertura all'esterno può funzionare unicamente se abbinata ad una lieve riduzione delle tariffe, oggi assolutamente non competitive rispetto a quelle di un normale bar.
- L'introduzione dell'*happy hour* e di degustazioni: gli spazi limitrofi al bar vanno sfruttati mediante l'inserimento di momenti enogastronomici che possano cogliere le esigenze di una domanda sia interna che esterna.

Gli indicatori di TRM utili per misurare la *performance* generale (non dei singoli prodotti) potrebbero essere:

- BarRevPAS (Bar Revenue Per Available Seat): come l'omonimo indicatore della sala ristorante, misura la capacità di generare ricavi per sedia disponibile nei punti bar dell'albergo.
- BarRevPASM (Bar Revenue Per Available Square Metre): anche in questo caso è fondamentale comprendere la redditività della superficie dedicata al bar.

3.1.2.3 Il minibar.

Tipico prodotto *dog* non solo della ristorazione ma dell'intero portafoglio prodotti di una struttura ricettiva, il *minibar* presente in camera è stato sempre visto quasi come un peso per l'albergatore per due ragioni: da un lato aggrava l'organizzazione del reparto piani sia per l'approvvigionamento delle bevande che per il controllo dei consumi durante il giorno di partenza del cliente; dall'altro l'incidenza dei ricavi sul resto dei prodotti è minima, così come sembra minima la quota di profitto che da esso si ottiene. Per evitare controlli assidui e diminuire i carichi di approvvigionamento incrementando allo stesso tempo i ricavi e diminuendo le scorte di magazzino, il TRM potrebbe prevedere di offrire il *full minibar* al cliente con comunicazioni che possono avvenire in tre momenti separati: fase di prenotazione, durante il check-in e durante il soggiorno mediante i *monitor* in camera. Le comunicazioni e le azioni vanno poi coordinate in base al segmento di mercato come *driver* di *pricing* e di prodotto.

Gli indicatori da monitorare sono:

- **MUR (*Minibar Utilization Ratio*)**: indica il grado di sfruttamento del minibar ed è dato dal rapporto tra i pezzi consumati e quelli totali. Conoscere il MUR non solo significa conoscere quali prodotti vengono consumati con più frequenza, ma conoscere anche il fabbisogno di risorse umane per il rimpiazzo dei pezzi consumati.
- **MRevPAR (*Minibar Revenue Per Available Room*)**: se il RevPAR misura il ricavo medio per camera disponibile, sostituendo al numeratore i ricavi camera con i ricavi minibar si ottiene un indicatore speculare che misura la capacità del *management* di massimizzare i ricavi di questo prodotto accessorio per ogni camera a disposizione.

3.1.2.4 I banchetti.

Prodotto *cash-cow* per eccellenza, allo stato attuale il banchetto rappresenta l'unica fonte di profitto certa della ristorazione per l'azienda alberghiera, grazie alla buona propensione alla spesa e all'efficace organizzazione dei vari reparti resa possibile dai meccanismi oliati della struttura. In questo caso non c'è bisogno di nessuna strategia di RM che stravolga il passato. L'unico suggerimento è quello di incentivare le indagini di mercato per comprendere le dinamiche di prezzo e servizio offerte dai propri concorrenti ed invertire il meccanismo di *pricing*, spesso basato sul costo del *menu* e sulla marginalità desiderata, partendo dal prezzo finale e su questo costruire il *menu*.

Anche in questo caso occorre individuare taluni indicatori capaci di sintetizzare la bontà delle azioni intraprese. In questa direzione bisogna conoscere:

- **ABR (*Average Banquet Rate*)**: è la tariffa media di vendita del banchetto, non tenendo in considerazione la capacità della sala in cui il banchetto si tiene. Come l'ADR, si calcola mediante il rapporto tra ricavi del banchetto e unità ospitate (persone e/o tavoli e/o sedie).
- **BRevPAS (*Banqueting Revenue Per Available Seat*)**: quando si tiene un banchetto si impegna interamente una sala all'interno della struttura, pertanto occorre riportare anche in questo caso i ricavi sulla base della capacità totale della sala stessa.
- **BRevPASM (*Banqueting Revenue Per Available Square Metre*)**: spalma i ricavi della banchettistica sulla superficie messa a disposizione.
- **BDR (*Banquet Displacement Ratio*)**: nel caso dei banchetti occorre individuare un criterio che tenga in considerazione non solo i ricavi ottenuti ma anche lo spazio che il banchetto toglie a tutto il resto delle attività aziendali. I banchetti, essendo eventi sporadici, non trovano collocazione fisica (sala per banchetti) all'interno di una struttura ma avvengono all'interno di aree congressuali o ristorative altrimenti potenzialmente utilizzabili. Ciò significa che occorre stimare il cosiddetto *displacement* virtuale generato dalla presenza di un banchetto. Uno dei modi più immediati è quello di guardare alla superficie in termini di metri quadrati e

scorporare tale misura dalla capacità di norma destinata ad altre attività. Così facendo e a fronte di ricavi provenienti dai banchetti, anche gli altri indicatori di *performance* beneficerebbero di questa azione (il RevPASM su tutti).

3.1.2.5 Il *room service*.

Il *room service* è un altro servizio accessorio offerto dall'albergo che viene acquistato quasi esclusivamente da taluni segmenti di mercato con alta propensione alla spesa. È un servizio quasi sempre a pagamento ed ha dei prezzi poco accessibili, a volte superando anche il costo stesso di uno dei pasti più frequentati come la piccola colazione. Utilizzare strumenti di RM significa distinguere in base alle possibilità del cliente ed in base ai fabbisogni della struttura, ossia trovare sempre il punto di equilibrio tra le aspettative della domanda e dell'offerta.

La domanda interna può essere suddivisa in:

- *Packaged*: con il termine *packaged* si identificano tutti gli ospiti che hanno già acquistato il pasto di cui chiedono il servizio in camera. Possono essere ospiti in trattamento di BB, *half o full board*, oppure ospiti che hanno acquistato il pasto *in house*. A prescindere dal momento in cui il pasto viene acquistato, il TRMr deve discriminare sulla base dei fabbisogni della struttura dove non sia presente una specifica risorsa dedicata ai piani (*maître, chef e/o commis d'étage*). Se far allontanare una risorsa della sala ristorante per il servizio ai piani comporta una diminuzione della qualità del servizio in sala per via di elevati volumi presenti in quel momento, allora il prezzo da applicare per il *room service* dovrà essere quello *retail*, ossia il prezzo massimo disponibile nella data giornata. Laddove, invece, vi siano delle risorse dedicate o non e si depauperi il servizio in sala, si procederà con l'applicazione di tariffe variabili per incentivare il servizio; tariffe comunicate in tempo reale attraverso i *monitor* in camera o dai reparti sala/*reception* se interpellati dal cliente stesso.
- *Not packaged*: considerazioni ben diverse vanno fatte per tutti gli ospiti che non hanno acquistato nessun pasto. Spesso può accadere che l'applicazione di un *room service* possa far gonfiare troppo il costo del servizio complessivo, pasto più *room service*, perdendo ricavi su tutti i fronti. Ergo, per taluni segmenti ed in taluni momenti è possibile azzerare il costo del *room service* in modo da incentivare l'acquisto del pasto dalla camera.

I principali indicatori da tenere sotto controllo sono:

- RSUR (*RoomService Utilization Ratio*): misura il grado di richiesta di tale servizio attraverso il rapporto tra numero di chiamate e il totale di camere occupate. Viene espresso in percentuale.
- RAR: (*Roomservice Average Rate*): rendendo dinamiche le tariffe di questo prodotto occorre misurare la tariffa media di vendita rapportando al ricavo totale di reparto il numero di servizi richiesti.

- RSRevPAR (*RoomService Revenue Per Available Room*): calcola il ricavo che si genera dal *room service* a fronte delle camere disponibili.

3.1.2.6 L'event service.

L'ultimo prodotto della ristorazione riguarda l'erogazione di alimenti e bevande durante le manifestazioni congressuali e gli eventi in generale. Si tratta di un prodotto complementare piuttosto redditizio che si declina in *coffee break*, *cocktail*, colazioni di lavoro e serate di *gala*. Come per i banchetti, si tratta di un prodotto già redditizio per cui non sembra opportuno in questa fase aggiungere o togliere nulla rispetto a quanto gli alberghi non facciano già. Ciò che occorre, invece, è un maggior confronto rispetto a quanto avviene nel mercato e la misurazione della redditività rispetto a politiche di TRM che rapportano tutti i ricavi ad identiche unità di misura. Gli indicatori che dovrebbero essere misurati sono:

- EUR (*Event service Utilization Ratio*): si ottiene dal rapporto tra servizi ristorativi richiesti dagli eventi in casa ed il numero stesso di tali eventi. È un mero rapporto espresso in termini percentuali.
- ERevPAS (*Event service Revenue Per Available Seat*): si calcola solo per le colazioni di lavoro e per le serate di gala. Per questi due servizi sia il ragionamento che il calcolo seguono l'omologo indicatore della sala ristorante.
- ERR (*Event Revenue Ratio*): misura il peso di questi ricavi rispetto al totale della ristorazione.

3.1.3 Il revenue management degli altri centri di ricavo.

Gli altri reparti operativi che producono ricavi, abbreviati dall'acronimo OOD da *Other Operating Departments*, comprendono sia prodotti accessori che complementari. La maggior parte sono prodotti *dogs*, uno è certamente *cash cow* e l'altro, se si considera l'albergo medio italiano, non può che essere *question mark* sulla buona strada per diventare un prodotto *star*.

La figura successiva compendia le principali fonti di ricavo che confluiscono all'interno di questo terzo macro contenitore.

Figura 60 – Altri reparti operativi



Fonte: elaborazione personale.

3.1.3.1 Le sale congressi.

Il *convention center* di una struttura alberghiera è uno dei principali prodotti complementari che producono ricavi in modo più che proporzionale rispetto agli investimenti necessari. La presenza di un polo congressistico interno alla realtà alberghiera ed in presenza di una domanda che spinge in tale direzione, rappresenta una fonte di ricavo notevole in quanto attiva quasi tutti i reparti ed i centri di ricavo, dalle camere alla ristorazione, dall'organizzazione di eventi al centro benessere.

Tradizionalmente le quotazioni per il segmento congressuale prevedono la presenza di griglie basate sulle stagioni, sia per le camere che per le sale congressi. In ottica di TRM si può facilmente prefigurare la scomparsa delle stagioni a favore di quotazioni dinamiche basate sull'occupazione, sull'andamento del mercato, sulle esigenze della domanda e sull'obiettivo da raggiungere in sede di *outlook*. Le interazioni tra centri di ricavo diventerebbero fondamentali per livellare i flussi di entrata in ciascuno di essi e non depauperare l'offerta complessiva. In periodi di alta occupazione delle camere si può puntare esclusivamente sulle sale congressi, diminuendone il prezzo ed aumentando tanto quello delle camere rimaste invendute. In periodi di bassa occupazione delle camere è possibile offrire gratuitamente le sale giocando sul prezzo dell'alloggio e della ristorazione. Viceversa, se restano da vendere poche sale congressi, il prezzo può lievitare eventualmente diminuendo quello delle

camere. Medesimi ragionamenti si possono fare inserendo anche la ristorazione e così via. La presenza di griglie impedisce questi movimenti in quanto incatena gli operatori all'interno di logiche predeterminate.

Per quanto qui rileva, tre indicatori sembrano compendiare meglio di altri la bontà delle vendite delle sale congressi:

- **RevPAMR** (*Revenue Per Available Meeting Room*): è il ricavo per sala congressi disponibile. Si calcola dal rapporto tra ricavi generati dalla vendita di sale congressi ed attrezzature congressuali fratto il numero di sale *meeting* disponibili. Guardando alle camere, questo indicatore corrisponderebbe al RevPAR.
- **CRevPAS** (*Congress Revenue Per Available Seat*): è il ricavo per sedia disponibile. Alla stessa stregua dell'omonimo indicatore per la sala ristorante, si ritiene opportuno quantificare i ricavi non soltanto sul numero delle sale disponibili, bensì sul numero di sedie, quindi di persone, che queste possono ospitare. Si calcola attraverso il rapporto tra ricavi generati dalla vendita di sale congressi ed attrezzature congressuali e la capacità massima delle sale in termini di sedie.
- **CRevPASM** (*Congress Revenue Per Available Square Metre*): è il ricavo per metro quadrato disponibile e si calcola dal rapporto tra ricavi generati dalla vendita di sale congressi ed attrezzature congressuali ed i metri quadrati totali delle sale congressi. Indica la capacità di vendita sulla base della superficie dedicata all'interno della struttura.

3.1.3.2 Il centro benessere.

Il centro benessere è uno dei pochi *question mark* che allo stato attuale è possibile individuare all'interno di una struttura ricettiva media. Potenzialmente è un prodotto complementare e permette di differenziare l'offerta del proprio portafoglio prodotti, nonché di massimizzare i ricavi totali ottimizzando tutta la superficie interna ed esterna di cui dispone una struttura ricettiva.

Uno dei pochi articoli disponibili in letteratura quando si parla di TRM riguarda proprio la *Spa Revenue Management*¹⁵⁷. Julia Baquiast individua i seguenti indicatori su cui puntare in ottica di TRM:

- **SUR** (*Spa Utilization Ratio*): è la percentuale di utilizzo delle diverse sale (*treatment room*) in cui si svolgono i vari trattamenti della spa. Occorre, pertanto, definire il numero di sale e l'unità di tempo da considerare. Si calcola dal rapporto tra ore di trattamento vendute e ore disponibili. Il denominatore è dato dal prodotto di tre elementi, ossia ore di apertura, numero di sale disponibili e l'unità di tempo da analizzare (giorno, settimana, mese, etc..).

¹⁵⁷ Baquiast J., *KPI for Spa Revenue Management: SUR, ATR, RevPATH, SREVPOR*. Ehotelier.com newsletter del 29 agosto 2011. Disponibile al link: http://ehotelier.com/hospitality-news/item.php?id=D21599_0_11_0_M

- **ATR (Average Treatment Rate):** il ricavo medio per trattamento venduto. Si calcola dividendo i ricavi generati dalla vendita dei trattamenti o per l'accesso alle varie sale ed il numero di trattamenti o accessi venduti. Corrisponde alla tariffa media di vendita o ADR delle camere e rappresenta un buon punto di partenza delle analisi laddove anche la spa adotti un *pricing* dinamico.
- **REVPATH (Revenue per Available Treatment Hour):** è il ricavo medio per ore di trattamento disponibili. Si ottiene dal rapporto tra il totale dei ricavi generati dalla spa e la capacità massima di ore erogabili dalle varie sale in un dato momento considerato. Corrisponde al RevPAR delle camere e rappresenta l'indicatore su cui puntare gli sforzi di *revenue*.
- **SREVPOR (Spa Revenue per Occupied Room):** per riportare sempre il tutto ad unica unità di misura che permetta di leggere attentamente le interazioni tra i centri di ricavo, occorre introdurre le camere o le presenze anche all'interno della spa. Baquias, infatti, introduce questo indicatore per comprendere quanti clienti (camere, non presenze) utilizzino la spa. Si calcola dal rapporto tra i ricavi generati dalla Spa ed il numero di camere occupate.
- **SREVPSM (Spa Revenue Per Square Metre):** è il ricavo per metro quadrato disponibile ed indica la produttività della superficie a disposizione.

3.1.3.3 Il *garage*.

Prodotto complementare ma anch'esso spesso destinato soltanto ai clienti interni per via dei posti limitati a disposizione, il *garage* rappresenta una buona fonte di profitto per l'azienda alberghiera. La necessità di pochi investimenti induce a pensare al *garage* come ad un prodotto *cash-cow*.

In ottica di TRM il *garage* va legato all'interno della costellazione di prodotti che dinamicamente produce l'offerta complessiva per il consumatore finale. Quest'ultimo non deve essere esclusivamente un cliente interno ma, sulla base dell'occupazione prevista, può essere un cliente in cerca esclusivamente del servizio *garage*. Legare il *garage* all'offerta complessiva significa ottimizzare gli spazi a disposizione giocando sulla leva prezzo per incentivare l'utilizzo e creare valore per il cliente finale. Gli indicatori da massimizzare in ottica di TRM potrebbero essere:

- **ACR (Average Car Rate):** è la tariffa media di vendita e si calcola attraverso il rapporto tra ricavi del *garage* e posti auto venduti.
- **RevPAP (Revenue Per Available Place):** è il ricavo per posto auto disponibile e si calcola sostituendo al denominatore dell'indicatore precedente i posti disponibili e non quelli venduti.

3.1.3.4 La lavanderia.

La lavanderia è un prodotto accessorio ma potenzialmente complementare per la realtà alberghiera. Infatti, è un prodotto tipicamente *dog* ma che attraverso stimoli differenti potrebbe confluire all'interno del quadrante dei prodotti *cash-cow*. L'apertura all'esterno ed una politica di prezzi dinamici basata sul tasso di utilizzo attuale e prospettico del centro possono permettere la transizione orizzontale della lavanderia nel portafoglio prodotti di una struttura ricettiva. Gli indicatori su cui puntare potrebbero essere:

- **LUR (*Laundry Utilization Ratio*)**: è il tasso di utilizzo della lavanderia e mira ad individuare la percentuale di sfruttamento del reparto rispetto al 100%. Rispetto allo spazio disponibile, lo sfruttamento deve tenere in considerazione sia i macchinari che le risorse. Per i macchinari bisogna calcolare il numero di ore di funzionamento (rapporto tra ore di funzionamento rispetto alle ore di apertura della lavanderia) ed il tasso di carico (percentuale di carico dei macchinari rispetto al totale). Per le risorse umane bisogna calcolare il numero di ore di lavoro effettivo rispetto al totale (rapporto tra ore di lavoro effettivo sui pezzi dei clienti rispetto alle ore di apertura della lavanderia al netto dei minuti dovuti alle altre operazioni *routinarie*). Si ottengono tre percentuali e in una prima fase, se si volesse calcolare il LUR unico di reparto, basterebbe una media aritmetica, poi scomponibile nei tre indicatori originari per analizzare gli scostamenti.
- **APR (*Average Piece Rate*)**: è il ricavo medio per pezzo consegnato. Si calcola dal rapporto tra ricavi totali della lavanderia e il numero di pezzi consegnati.
- **RevPAP (*Revenue Per Available Piece*)**: è il ricavo medio tenuto presente la capacità di carico effettiva. Occorre, pertanto, stimare sulla base del LUR il numero di pezzi massimi per giornata di lavoro (il che permette di riportare alla settimana, al mese, all'anno, etc..) e porre al numeratore i ricavi totali di reparto.

3.1.3.5 Telefono ed *Internet*.

Per sconfiggere la trappola della proliferazione attraverso l'utilizzo della trappola del deterioramento, il telefono ed *internet* non possono che diventare nel futuro un servizio accessorio totalmente gratuito per coloro che usufruiscono di altri servizi a pagamento. Per i clienti esterni, invece, il suggerimento è quello di individuare uno spazio interno da adibire ad *internet café* con postazioni internet e telefoniche a pagamento, dove il prezzo non può prescindere dall'analisi del mercato immediatamente vicino all'ubicazione della struttura.

Con alcuni investimenti strutturali che prevedano la sostituzione del telefono in camera con telefoni digitali presenti all'interno dell'interfaccia televisiva il costo delle telefonate, non più basato su linee telefoniche ma sulla piattaforma *internet*, può ridursi notevolmente diventando sostenibile dall'albergo a fronte del ricavo camera. Se si parla sempre di far sentire il cliente a casa, non c'è

strumento migliore per fidelizzare e distinguersi che offrire le telefonate gratuitamente. L'albergatore laddove volesse tutelarsi potrebbe pensare di limitare il numero non di chiamate ma di numeri telefonici da poter contattare (esempio: casa ed ufficio). Su *internet* è pacifico affermare che le strutture che ancora chiedono un pagamento per l'utilizzo della rete, sia essa *wifi* o cablata, si fanno un grande *autogoal* perché limitano la propria visibilità¹⁵⁸ e generano dissenso su un servizio percepito dal cliente come volano della creazione di valore totale del soggiorno.

Per quanto concerne l'*internet café* interno, in ottica di TRM occorre monitorare alcuni indicatori di *performance* che tengano in considerazione il tasso di utilizzo dei PC (ore di utilizzo rispetto ad ore potenziali per PC), il ricavo medio per ora vendita ed il ricavo medio per ore disponibili.

3.1.3.6 La *pay-tv*.

La *pay-tv* è probabilmente il prodotto *dog* per eccellenza in quanto non genera valore né per il cliente, né per l'albergatore. Se per il *minibar* si possono prevedere talune strategie che quantomeno possano non generare perdite, per la *pay-tv* la strada è ancora più difficile in quanto questa riscontra poco successo sui consumatori indipendentemente dal prezzo. Ciononostante, resta un servizio di cui l'albergatore non può disfarsi facilmente per la presenza di taluni clienti *business* o gruppi (squadre sportive) che richiedono la possibilità di guardare eventi sportivi. In termini di TRM bisogna monitorare il tasso di utilizzo, il ricavo medio per ora vendita e disponibile ed il ricavo medio per camera disponibile.

3.1.3.7 L'affitto degli spazi.

L'affitto di spazi interni per esercizi commerciali di varia natura contribuisce alla generazione di ricavi in misura più che proporzionale agli investimenti da adottare. In ottica di TRM occorre conoscere non soltanto il ricavo per esercizio ma anche il ricavo per metri quadrati dell'esercizio specifico e di tutte le aree consolidate dedicate a questo scopo.

¹⁵⁸ Harris B., Wifi for free or not for free?, 4Hoteliers newsletters del 23 marzo 2007. Disponibile al link: http://www.4hoteliers.com/4hots_fshw.php?mwi=1432

3.2 Dai ricavi ai costi.

L'azienda, in quanto sistema aperto, interagisce con l'ambiente ricevendo stimoli di vario tipo e condividendo a sua volta gli effetti delle attività che in essa si svolgono verso il contesto di riferimento. Attraverso questo meccanismo d'interazione, l'azienda si evolve o si involge di continuo e proprio per tale ragione è fondamentale che essa stessa possieda la giusta consapevolezza riguardo ai mutamenti in atto internamente ed esternamente ad essa. Se, infatti, il RM oggi contribuisce al consolidamento del *knowledge management* sul fronte dei ricavi, nondimeno bisogna fare guardando ai costi.

Carlo Sorci in "Lezioni di economia aziendale", testo più volte richiamato in questo elaborato, intitola uno dei suoi capitoli come "*la determinazione dei costi come pre-condizione essenziale del governo della economicità*" per sottolineare quanto l'analisi dei costi dovrebbe essere il primo tassello non solo per lo studio delle dinamiche relative ai profitti, ma anche e soprattutto per comprendere la vita aziendale e poter costruire una sana politica di massimizzazione finanche dei ricavi¹⁵⁹. Sorci parla espressamente di pre-condizione essenziale, ossia di una condizione senza la cui determinazione non si otterrebbe il conseguimento del risultato economico dell'azienda. In questa direzione, il governo consapevole ed il puntuale controllo dei costi diventa ancora più importante del processo di immissione sul mercato dei beni e servizi.

L'impresa alberghiera, alla stessa stregua di altre imprese operanti in settori diversi, deve compiere una pluralità di operazioni per raggiungere il fine di cui sopra, dall'acquisizione dei fattori della produzione alla loro organizzazione per espletare il processo di produzione dei servizi (scambio)¹⁶⁰. Ciascuna di queste operazioni origina dei costi che il *management* deve essere in grado non solo di minimizzare ma di monitorare e governare in modo consapevole attraverso un corretto sistema informativo aziendale, le cui rilevazioni rivestano una funzione di mezzo a fine laddove la loro efficacia venga valutata in base alla capacità di fornire dati e conoscenze utili al soddisfacimento del fabbisogno informativo. Raramente le PMI italiane, quali certamente quelle alberghiere, affiancano alla tradizionale contabilità generale un sistema idoneo di contabilità analitica che abbia ad oggetto i prodotti che l'azienda realizza e/o i servizi che eroga, i centri in cui l'azienda viene suddivisa, i progetti di cui si fa carico, le fasi produttive, i canali distributivi ed i clienti. D'altronde i sistemi gestionali alberghieri (PMS) sono molto carenti sulla contabilità analitica, per cui occorre munirsi di strumenti terzi in grado di generare informazioni per prendere decisioni corrette sotto il profilo dell'economicità della gestione, controllare l'efficienza della stessa nell'attuazione del processo decisionale, supportare le scelte di gestione, controllare l'andamento di quest'ultima e contribuire alla redazione del bilancio. Se la conoscenza dei costi diventa una "*pre-condizione essenziale*", allora non si può immaginare che la figura preposta a massimizzare i ricavi non gestisca, o

¹⁵⁹ Sorci C., op. cit.

¹⁶⁰ Aiello G., Amministrazione alberghiera: elementi di gestione aziendale, Hoepli, 1997.

quantomeno conosca, anche le dinamiche che portano alla formazione del costo dell'intero servizio soprattutto se è vero che tutte le grandi compagnie alberghiere stanno studiando i tecnicismi per poter affidare al RM la gestione globale dei ricavi aziendali.

3.2.1 Le voci di costo nell'industria dell'ospitalità.

Un costo potrebbe essere definito come la perdita di utilità, in termini di fattori di produzione, che è necessario sopportare per l'ottenimento di prodotti e/o servizi, o per la realizzazione aziendale di un'attività¹⁶¹. Prima di iniziare a parlare di classificazione dei costi, occorre comprendere prima quali siano i principali centri di responsabilità e le relative voci di costo che riguardano la gestione operativa di una struttura ricettiva, così come visto per i ricavi.

Un centro di responsabilità è di norma un'unità organizzativa coordinata da uno o più *manager*, atta al raggiungimento di un determinato obiettivo. I principali centri di attività che riguardano il processo di erogazione del servizio e che comportano il sostenimento di costi sono speculari ai centri di ricavo:

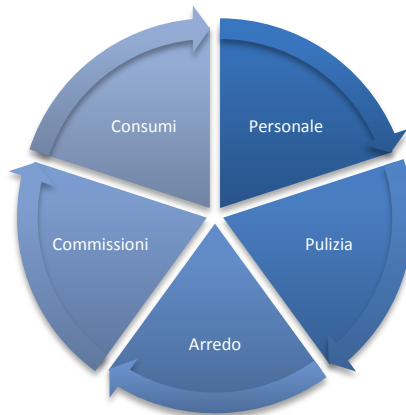
Figura 61 – Centri di responsabilità di una struttura ricettiva



Fonte: riadattamento da Jagels M.G., *Hospitality management accounting*, John Wiley & Sons, 2006.

Il **room division**, *core business* del settore, normalmente è la fonte di circa il 50-70% dei costi operativi di una struttura alberghiera. Questo centro di attività può essere scomposto in almeno cinque blocchi, come mostrato nella figura seguente:

¹⁶¹ Collini P., *Analisi dei costi*, Franco Angeli, 2010.

Figura 62 – *Room division costs*

Fonte: riadattamento da Jagels M.G., op. cit.

- a) Costo del Personale: il personale, sia esso fisso che *extra*, è la voce di costo principale del *room division*, come per il resto dei centri di attività. All'interno di questa voce confluisce il costo del personale di *housekeeping* (governanti e cameriere ai piani), *front office & back office* (reception, *concierge*, *bell captain* e *bell boys*) e prenotazioni.
- b) Pulizia: quando si parla di pulizia il riferimento non va al personale *housekeeping*, in quanto compreso nella voce precedente, ma ai materiali per la pulizia delle camere e delle aree comuni sempre afferenti al *room division*, ed al lavaggio della biancheria (in noleggio o *in-house*).
- c) Arredo: ne fanno parte la cancelleria, il materiale di cortesia, le piante ed i fiori, gli abbonamenti a riviste e giornali, etc.
- d) Commissioni: una voce molto cospicua dei costi di *room division*, direttamente legata alla vendita, riguarda il pagamento delle commissioni a terzi.
- e) Consumi: nella migliore delle ipotesi i consumi (acqua, luce, gas) devono essere rintracciabili per ogni unità (camera), piano e spazio comune.

Il **food & beverage** è il secondo centro di costo di una struttura alberghiera, prova ne è il massiccio ricorso che negli ultimi anni si è fatto verso esternalizzazioni. Entrando nel merito dei principali raggruppamenti di costo che possono essere effettuati si avrebbe:

- a) Personale: rappresenta il costo principale del centro di attività ed il motivo per il quale le strutture staffate da tempo oggi non riescono a produrre utili. Il personale che confluisce in questo raggruppamento è relativo allo *staff* per la ristorazione (colazione, pranzo e cena), bar, *room service*, *catering* per eventi.

- b) Approvvigionamento: si parla di *food cost* e di *beverage cost* per quanto concerne il costo di tutti gli alimenti e le bevande approvvigionate.
- c) Pulizia: non solo delle aree adibite all'espletamento delle attività di ristorazione, ma anche per il lavaggio della biancheria (tovagliato, etc..).
- d) SIAE: rappresenta un costo certamente non importante rispetto al totale ma sempre presente.
- e) Consumi.

Il **centro congressi** e manifestazioni, come visto in precedenza, è l'unico centro di attività che ha un rapporto ricavi-costi nettamente a favore dei primi. Infatti, se strutturato bene, si parla di un rapporto 1 a 10, ossia per un euro di costi sostenuti si generano dieci euro di ricavi. Le principali voci di costo sono da ricercare nel personale, nell'arredo (cancelleria, piante e fiori, etc...), nel noleggio delle attrezzature congressuali e nei consumi.

Proprio mentre queste pagine vengono scritte, è stata emanata la nuova manovra finanziaria che dal 17 settembre 2011, porta l'IVA di tutti i servizi non ad alta prestazione di manodopera dal 20 al 21%. Il *conference centre* rientra proprio tra i servizi maggiormente tassati, pertanto, è facile prevedere una diminuzione dei ricavi se la maggiore tassazione non si rifletterà direttamente sui prezzi di vendita.

Il **centro benessere** nel caso in cui sia un servizio offerto e gestito dalla struttura ricettiva presenta più o meno le medesime voci viste per gli altri centri di attività. Si avranno, quindi, i seguenti raggruppamenti: costo del personale, acquisto materie prime, pulizia (locali e lavaggio biancheria), cancelleria e consumi. Nel caso in cui il centro benessere venisse concesso in gestione a terzi gli unici costi sarebbero quelli relativi ai consumi.

Il **garage** comporta soltanto dei costi di personale e di modulistica che si aggiungono ai consumi energetici degli spazi adibiti. In caso di esternalizzazione graverebbero sull'hotel i soli costi relativi ai consumi.

Vi sono poi degli altri costi operativi relativi ad altre aree che possono o meno produrre ricavi. Un esempio su tutti è la lavanderia, i cui costi del lavaggio/stiratura sono soltanto quelli relativi agli indumenti della clientela. Ad ogni centro di attività va imputata altresì la parte di competenza dei costi di manutenzione ordinaria.

Oltre ai costi afferenti la gestione operativa, vi sono tutta una serie di costi, legati o meno alla vendita, essenziali per il corretto funzionamento del governo aziendale. Tali costi possono essere raggruppati in costi di amministrazione, costi commerciali, manutenzione e utenze varie.

3.2.2 Le classificazioni dei costi.

Qualsiasi costo se non opportunamente classificato non riuscirebbe ad esprimere alcun nesso tra il sostenimento e l'oggetto di riferimento. Occorre, pertanto, procedere con una catalogazione dei costi al fine di effettuare un'analisi efficace della gestione economica¹⁶².

Un criterio per legare la destinazione dei costi ad un oggetto di riferimento può essere quello di **causalità**, secondo cui è possibile suddividere i costi in due categorie:

- Costi speciali: denominati anche costi diretti o di produzione, sono quei costi per i quali è possibile stabilire un rapporto diretto di causalità. Sono costi speciali per le imprese ricettive¹⁶³:
 - I costi del personale dei centri di attività *room division*, F&B, centro congressi, *wellness*, lavanderia, garage, etc;
 - Le commissioni alle agenzie di viaggio sostenute per effetto della vendita;
 - Le commissioni carte di credito e le *fees* di prenotazione;
 - I costi relativi ai materiali di cortesia in camera;
 - I costi relativi alla modulistica;
 - I costi relativi al lavaggio della biancheria, del tovagliato e di tutti gli altri articoli necessari all'espletamento delle attività di cui alla figura 61;
 - I costi relativi agli alimenti ed alle bevande;
 - I costi per le utenze direttamente imputabili alle aree di cui alla figura 61.
- Costi comuni: detti anche costi generali, sono quei costi per cui il nesso di causalità è più difficile da trovare. Sono costi comuni per le imprese ricettive:
 - I costi del personale amministrativo;
 - I costi del personale relativo alla direzione commerciale: *revenue*, *sales & marketing*;
 - I costi relativi alle trasferte ed alla partecipazione alle fiere di settore;
 - Le sponsorizzazioni;
 - I costi di manutenzione delle aree comuni;
 - I costi di manutenzione straordinaria;
 - Gli onorari e le indennità legali;
 - I costi relativi alle licenze, alla gestione ed alla manutenzione dei software operativi e dei siti;
 - Le consulenze *extra*-gestione;
 - Le utenze non direttamente imputabili ai reparti di cui alla figura 61;
 - I costi relativi alla *Pay TV*;
 - Le licenze ed i permessi;

¹⁶² Ruisi M., op. cit., 2005.

¹⁶³ Buffetti S., Colleoni A., Gambetti A., Economia e tecnica dell'azienda turistica 1, CLITT, 1997.

- Le imposte di qualsiasi tipo e genere;
- I costi relativi alle assicurazioni;

Succede spesso, soprattutto alle PMI, che non interessi conoscere i singoli elementi di costo ma sia sufficiente fermarsi a delle aggregazioni omogenee di costi che possano risultare dalla sommatoria di voci speciali e comuni¹⁶⁴. Le sommatorie – chiamate configurazioni di costo – più frequenti sono:

- Costo primo: è dato dalla sommatoria di tutti i costi speciali;
- Costo complessivo: è dato dalla sommatoria del costo primo e dei costi comuni;
- Costo economico-tecnico: è dato dalla sommatoria del costo complessivo, dei costi virtuali e della quota di profitto. I costi virtuali sono relativi ai fattori della produzione per i quali non si sostiene un costo monetario e che non confluiscono nel conto economico. Nel mondo della ricettività sono da ricercarsi nei costi relativi al lavoro non retribuito dei proprietari (cosa assai frequente nelle piccole realtà ricettive italiane), alla sostituzione *pro-tempore* di talune figure manageriali da parte del *general manager*, all'utilizzo gratuito di terreni e fabbricati di proprietà e destinati all'esercizio dell'azienda e all'interesse di computo sul capitale proprio investito. Per quota di profitto, invece, non si intende il reddito d'esercizio, bensì la remunerazione di tutti i fattori della produzione e, quindi, anche il rischio economico d'impresa¹⁶⁵.

Se è facile correlare un costo diretto ad un dato oggetto di riferimento, non si può dire lo stesso dei costi comuni in quanto si riferiscono, appunto, in comune a più oggetti di riferimento. Sembra evidente la necessità di trovare un criterio di ripartizione dei costi comuni al fine di determinare in modo corretto, anche se arbitrario, il costo complessivo. Nonostante esistano almeno quattro criteri di ripartizione¹⁶⁶, nelle realtà più indottrinate dell'industria alberghiera non si va oltre il criterio su base unica d'azienda.

L'obiettivo che ci si propone adottando questo criterio di classificazione è quello di quantificare in un dato momento dell'attività aziendale i costi diretti ed indiretti. Se si vuole analizzare l'andamento dei costi nel tempo occorre adottare una prospettiva più dinamica che correli gli stessi al volume di produzione. Uscendo fuori dalla rappresentazione statica vista in precedenza, è possibile classificare i costi aziendali in costi fissi e variabili, siano essi complessivi o unitari. Evidentemente qualsiasi considerazione in merito all'andamento dei costi può essere analizzata sotto un duplice aspetto: da un lato se si guarda al costo complessivo della produzione, il costo totale aumenta al variare del volume di produzione; dall'altro se si guarda al costo di ogni singola unità

¹⁶⁴ Ciononostante, è una pre-condizione essenziale la consapevolezza delle dinamiche relative ad ogni voce di costo e non soltanto al totale di una o più configurazioni possibili.

¹⁶⁵ Sorci C., op. cit.

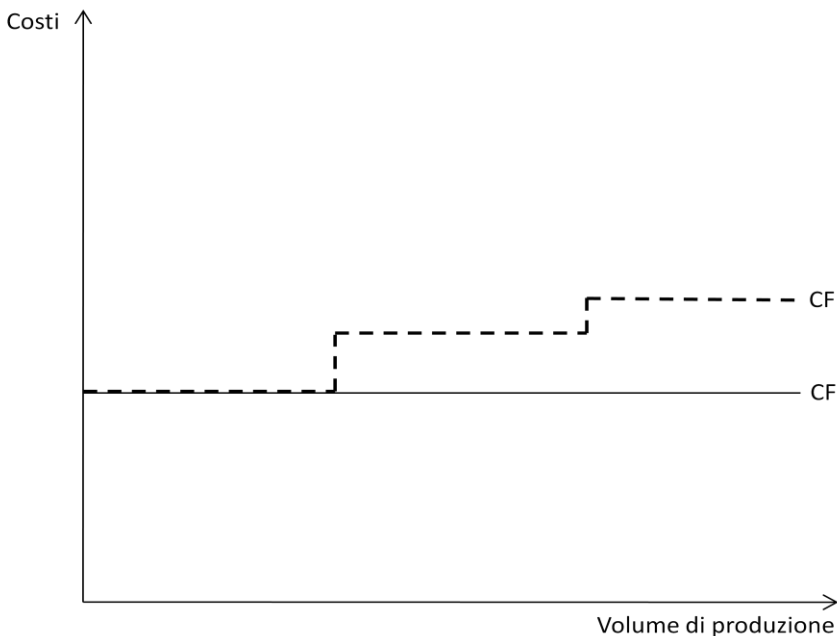
¹⁶⁶ Sull'argomento si rimanda a Brusa L., Contabilità dei costi, Giuffrè, Milano, 1995.

prodotta e/o erogata si avrebbe un costo decrescente all'aumentare del volume prodotto e/o erogato per effetto di una minore incidenza dei costi fissi.

I **costi fissi** (CF), detti anche costi di struttura o di capacità, sono costi che non variano al variare del volume di produzione. Quanto appena affermato vale soltanto se si resta all'interno dei confini della capacità produttiva esistente.

I CF, costituiti quindi da tutti quei costi necessari per lo svolgimento dell'attività aziendale, vengono rappresentati con una semiretta parallela all'asse delle ascisse. Ciononostante, i CF non sono sempre tali durante l'intero periodo amministrativo, quasi fossero esenti da variazioni di alcun genere legate allo svolgimento delle attività aziendali. Nella realtà, infatti, la rappresentazione dei CF con una retta parallela all'ascisse risulta avere dei limiti proprio per il superamento di detti limiti del volume di produzione, i quali comportano una crescita dei costi dei fattori organizzativi o della capacità produttiva. In questi casi i CF vengono rappresentati da una spezzata con andamento a gradini o per scaglioni.

Figura 63 – Rappresentazione dei costi fissi totali

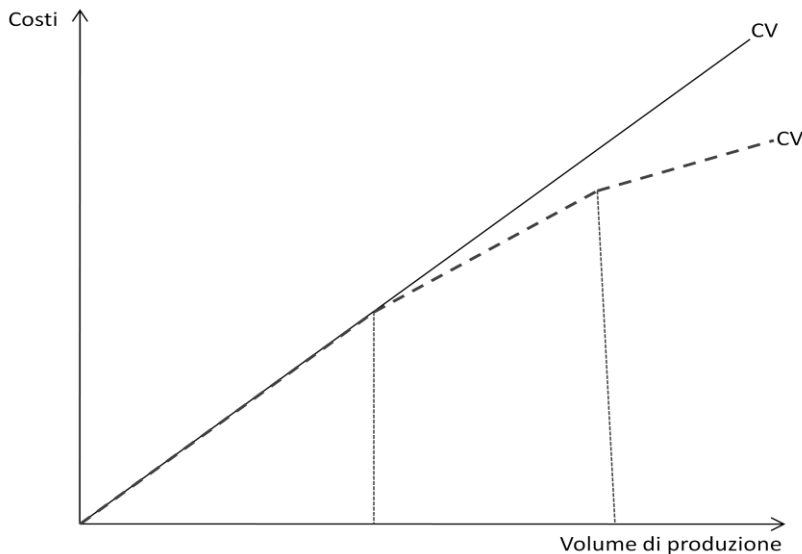


Fonte: Sorci C., op. cit.

I **costi variabili (CV)**, invece, sono quei costi che variano in modo proporzionale al variare del volume di produzione. Di norma i costi variabili sono tutti costi speciali anche se vedremo che nel caso di una struttura ricettiva non si può parlare di una perfetta corrispondenza.

Se sull'asse delle ordinate fossero indicati i CV la semiretta crescerebbe in modo proporzionale all'aumentare del volume di produzione sino al livello massimo della capacità produttiva per cui l'azienda si è organizzata. Nella realtà, però, l'andamento dei CV secondo definizione subisce delle modifiche per effetto delle logiche di mercato che, per esempio, innestano economie di scala sull'acquisto di materie prime. L'andamento dei costi variabili sarebbe, quindi, anche in questo caso per scaglioni, come rappresentato dalla spezzata tratteggiata.

Figura 64 – Rappresentazione dei costi variabili totali



Fonte: Sorci C., op. cit.

Compreso l'andamento, ipotetico e realistico, dei costi fissi e di quelli variabili, occorre traslare concretamente tali concetti nelle dinamiche dell'industria dell'ospitalità.

Quando si parla di CF in un albergo il riferimento va subito al costo del personale, il quale rappresenta lo zoccolo duro del costo complessivo per questa realtà commerciale. Quando, invece, si parla di CV il riferimento va subito a tutti quei costi diretti che variano per effetto della vendita, come la biancheria da letto e quella da bagno, il materiale di cortesia e le utenze. Entrambi i riferimenti, invero, necessitano di argomentazioni ben più ampie che non sempre ne dimostrano la correttezza. Prima di presentare almeno due delle ipotesi che si

possono avere sul tema, bisogna fare una precisazione sul cosiddetto limite della capacità produttiva. In una struttura ricettiva il limite massimo del prodotto *lodging*, ossia delle camere, di norma coincide con il numero totale delle unità d'alloggio presenti. Se una struttura ha 100 camere da poter vendere per 365 giorni l'anno, allora il limite di tale struttura sarebbe pari a 36.500 camere (100×365). Detto limite, però, potrebbe essere superato (in assenza di nuove costruzioni) per effetto dei cosiddetti *dayuse* o per l'*early check-in* delle compagnie aeree. Nel primo caso la stessa camera potrebbe essere assegnata due volte nello stesso giorno, una per circa quattro-sei ore durante il giorno ed una per la notte, duplicandone i costi di pulizia ed i costi delle unità da sostituire. Anche nel secondo caso la capacità di una struttura ed i costi crescono, laddove le compagnie aeree per l'arrivo di voli durante le prime ore del mattino si fanno bloccare (pagando) le camere in una struttura ricettiva dalla sera prima. Gli alberghi ben organizzati e con un mix di clientela ampio riescono a duplicare ricavi e costi sulla stessa camera per una doppia vendita, sera prima e prima mattina.

Fatta questa premessa e trattandosi di servizi che richiedono una forte incidenza del personale sui costi complessivi, la capacità massima di una struttura non sempre corrisponde alla capacità massima per cui una struttura si organizza durante l'intero esercizio amministrativo. Se, infatti, una struttura prevede di vendere circa 20.000 unità su 36.500 (non considerando le eccezioni di cui sopra), significa che avrà un'occupazione del 55%. La media di occupazione annua normalmente non basta ai fini organizzativi, per cui bisogna stimare i picchi minimi e massimi medi. Se la media di giorni di bassa occupazione è pari al 30% e la media dei giorni di alta occupazione è pari al 78%, verosimilmente una struttura ricettiva si doterà di uno *staff* operativo fisso tra la media dei giorni di bassa occupazione e la media assoluta, quindi con personale in grado di coprire tra il 30% ed il 55%. Per tenere in considerazione i giorni di riposo, di malattia e le ferie spesso le strutture si organizzano in modo tale da riuscire a coprire quasi la totalità dell'occupazione media annua, quindi avvicinandosi al 55%. Se alla luce di queste considerazioni una struttura decide di strutturare l'ossatura dei costi sul 50% di occupazione, significa che si doterà di personale operativo tale da coprire 18.250 unità l'anno, quindi 50 camere al giorno. Quando si parla di personale operativo il riferimento non va soltanto alle cameriere ai piani che dovranno rendere disponibili le camere di cui sopra, bensì a tutto lo *staff* di contatto. Si pensi al *room division*, al *food & beverage*, etc...

Sembra evidente che in assenza di un *budget* di vendita chiaro ed attendibile tutte queste considerazioni non fanno altro che far lievitare i costi per il forte disorientamento che inevitabilmente si creerebbe.

Fatta questa premessa, è possibile effettuare almeno due ipotesi sulla concezione dei costi fissi e variabili in una struttura ricettiva. Si tratta di due ipotesi di ordine logico e che, perlopiù, si differenziano per l'imputazione del costo del personale. Di seguito vengono fornite due ipotesi possibili in cui si cerca di far confluire le principali voci di costo, fisse e variabili, così come fornire degli esempi utilizzando come valori medi dei costi emersi dal risultato di un

questionario *online* inviato ad un campione di indirizzi e-mail di albergatori romani usando come fonte il sito www.paginagialle.it di cui si fornisce traccia nell'appendice 3.

Ipotesi A

La prima ipotesi vede la suddivisione dei costi fissi e variabili sulla base della capacità produttiva prestabilita in sede di *budget* ed utilizzata in sede di pianificazione dei costi. Secondo questa concezione è CF quel costo che, dentro la capacità produttiva prestabilita, non varia al variare del volume di camere vendute; è CV quel costo che varia, non in modo proporzionale, al variare del volume di vendita delle unità abitative.

Tabella 21 – CF e CV secondo l'ipotesi A

Costi Fissi	Costi Variabili
• Personale operativo entro i limiti prestabiliti • Personale amministrativo • Personale direzione commerciale • Personale manutenzione • <i>Budget</i> commerciale • Quota di competenza manutenzione straordinaria • Quota di competenza manutenzione aree comuni • Quota di competenza macchinari • Materiale di cortesia aree comuni • Materiale di pulizia aree comuni/uffici • Modulistica/cancelleria aree comuni/uffici • Consulenze ed onorari vari • Utenze aree comuni ed uffici • Licenze e permessi • Assicurazioni • Finanziamento/mutuo/locazione	• Personale operativo fuori i limiti prestabiliti (<i>extra</i>) • Commissioni di vendita • Commissioni carte di credito • <i>Fee channel manager</i> in base al canale di vendita • Materiale di cortesia camere • Materiale di pulizia camere • Biancheria da letto • Biancheria da bagno • Tovagliato ristorazione • Alimenti • Bevande • Utenze relative alle camere

Fonte: elaborazione personale.

Un esempio può essere d'ausilio soprattutto per la definizione del primo punto esposto nella tabella sopra, ossia la suddivisione tra cosa stia dentro e cosa fuori dal limite della capacità produttiva. Si ipotizzi di dover analizzare il costo variabile di una singola giornata sapendo che: le camere occupate siano state 70 su 100 in sistemazione doppia per un totale di persone pari a 140 unità; le camere che la struttura è riuscita a coprire con le proprie forze siano 50 su 70 con un personale operativo fisso pari a 15 unità tra *front office*, piani, *bell boys*, ristorante per colazioni; il personale operativo *extra* per coprire 20 camere su 70 sia pari a 4 unità di cui 2 ai piani, una al *front office* ed una al ristorante per le colazioni, le camere siano state vendute con prima colazione inclusa nel prezzo; il costo di una persona è pari a 100 €, la tariffa media di vendita è pari 100 €; 30 camere siano intermedie con una commissione pari al 15%; 60 camere siano pagate con carta di credito con commissione media pari a 1.5%; le *fees* medie di ingresso delle prenotazioni attraverso sistemi terzi siano pari al 3% su 40 camere; il costo della biancheria da camera (letto e bagno) sia pari a 2 € per presenza; il costo del tovagliato al ristorante sia pari ad 1€ per presenza; 0,1 € sia la quota del materiale di pulizia delle camere e 0.5 € sia il costo del materiale di cortesia in camera; il costo degli alimenti e delle bevande sull'intera giornata in questione sia pari a 300 €; infine, le utenze per camera siano pari a 1 €.

Tabella 22 – Esempio CV secondo l'ipotesi A

Voce	Valore
Personale	400
Commissioni agenzie di viaggio	450
Commissioni carta di credito	90
Fee ingresso prenotazioni	120
Biancheria da camera	280
Tovagliato	140
Materiale di pulizia camere	7
Materiale di cortesia	35
Alimenti e bevande	300
Utenze	70
Totale costi variabili	1.892

Fonte: elaborazione personale.

Secondo l'ipotesi A il totale dei costi variabili sarebbe pari a 1.892 €, per cui la differenza tra questa cifra ed i ricavi lordi di 7.000 € (70×100) sarebbe pari ad 5.108 €. Al netto dell'IVA resterebbero 4.408 € che confluiranno nelle casse dell'esercizio commerciale per coprire i costi fissi dell'esercizio amministrativo. Nell'esempio non viene rappresentata ovviamente la totalità delle interazioni che possono instaurarsi all'interno di una realtà alberghiera. Infatti, molti aspetti sono stati volutamente lasciati a margine – si pensi all'uso dei *minibar*, della *pay-*

tv, del bar, del telefono, e via dicendo – per non far deviare l’attenzione dal calcolo del costo variabile secondo l’ipotesi considerata. Il risultato prescinde dai valori utilizzati per il calcolo ma si basa sull’imputazione del costo del personale.

Ipotesi B

La seconda ipotesi è totalmente differente dalla prima in quanto vede nel costo del personale operativo interamente un costo variabile. Se la prima ipotesi ruota attorno ad una corretta programmazione operativa, l’ipotesi in questione sposa in pieno logiche incentrate sulla pianificazione strategica. La tesi, infatti, si basa sulla determinazione *ex-ante* dell’incontro tra domanda ed offerta, ossia sul volume di camere che il *management* intende piazzare sul mercato ad una determinata tariffa media annua di vendita.

Tabella 23 – CF e CV secondo l’ipotesi B

Costi Fissi	Costi Variabili
• Personale amministrativo • Personale direzione commerciale • Personale manutenzione • <i>Budget</i> commerciale • Quota di competenza manutenzione straordinaria • Quota di competenza manutenzione aree comuni • Quota di competenza macchinari • Materiale di cortesia aree comuni • Materiale di pulizia aree comuni/uffici • Modulistica/cancelleria aree comuni/uffici • Consulenze ed onorari vari • Utenze aree comuni ed uffici • Licenze e permessi • Assicurazioni • Finanziamento/mutuo/locazione	• Personale operativo • Commissioni di vendita • Commissioni carte di credito • <i>Fee channel manager</i> in base al canale di vendita • Materiale di cortesia camere • Materiale di pulizia camere • Biancheria da letto • Biancheria da bagno • Tovagliato ristorazione • Alimenti • Bevande • Utenze relative alle camere

Fonte: elaborazione personale.

Se in sede di *budget* si preventivano 20.075 Rns annue (55% di occupazione), allora è la struttura che decide come staffarsi sulla base di tali volumi “voluti”. Decidendo sulla base dei volumi il corretto *mix* tra personale fisso e personale

extra, l'intero costo del personale che dovrà far fronte ai volumi diventerà per l'azienda un costo variabile. La variabilità del costo risiede, quindi, nella variabilità delle scelte che il *management* compie sulla base di indicatori di *performance* basati unicamente sui volumi di erogazione del servizio conosciuti prima ancora che il periodo amministrativo sorga.

Utilizzando tutti i dati dell'ipotesi precedente, ecco come verrebbe calcolato il costo variabile:

Tabella 24 – Esempio CV secondo l'ipotesi B

Voce	Valore
Personale	1900
Commissioni agenzie di viaggio	450
Commissioni carta di credito	90
Fee ingresso prenotazioni	120
Biancheria da camera	280
Tovagliato	140
Materiale di pulizia camere	7
Materiale di cortesia	35
Alimenti e bevande	300
Utenze	70
Totale costi variabili	3.392

Fonte: elaborazione personale.

Secondo l'ipotesi B il totale dei costi variabili sarebbe pari ad 3.392 €, per cui la differenza tra questa cifra ed i ricavi lordi di 7.000 € ($70 \cdot 100$) sarebbe pari ad 3.608 €. Al netto dell'IVA resterebbero 2.908 € che confluiranno nelle casse dell'esercizio commerciale per coprire i costi fissi dell'esercizio amministrativo.

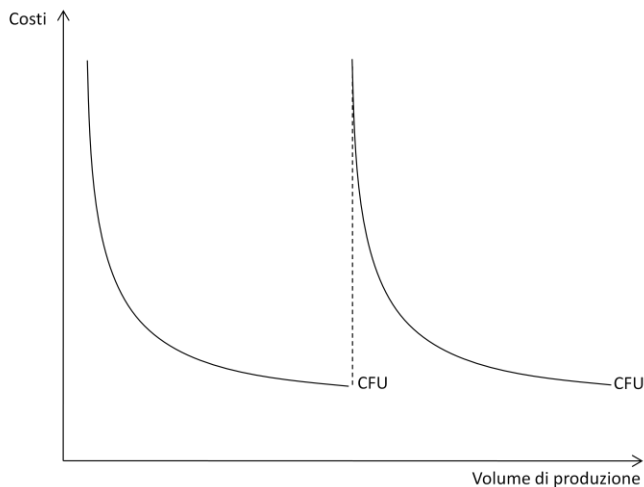
Su entrambe le ipotesi non è stata presa in considerazione la quota dell'usura delle camere e della struttura per effetto del volume di produzione. Certamente questa quota è un costo variabile diretto che non va trascurato nelle scelte di convenienza economica che riguarda i flussi da generare e gestire nel tempo.

3.2.3 Quanto costa affittare una camera?

Con riferimento ai costi di ogni singola unità di prodotto le variazioni del volume di produzione/erogazione avranno un impatto inverso proprio per la duplice chiave di lettura che si può avere dei costi. Infatti, l'incidenza del costo complessivo all'aumentare del volume di vendita avrà un andamento decrescente in quanto i CF verranno spalmati su unità di prodotto/servizio maggiori. Stessa cosa potrebbe dirsi di taluni costi variabili come i materiali di

cortesie e di pulizia, gli alimenti, le bevande e la biancheria. Acquisti o utilizzi in quantità superiore certamente aumentano il potere di negoziazione dell'azienda a favore del prezzo di acquisto e, quindi, del costo variabile complessivo. Anche un andamento decrescente dei costi unitari riscontra dei limiti. Infatti, modificando la capacità produttiva per cui l'azienda si è organizzata all'inizio dell'esperienza amministrativa, il punto d'incontro tra volume e costo non sarà più sulla curva ma si avrà uno sbalzo della stessa che provoca uno spostamento della curva decrescente del costo fisso unitario come mostrato nella figura seguente nel caso dei CF unitari.

Figura 65 – Rappresentazione dei costi fissi unitari



Fonte: Sorci C., op. cit.

Quando si parla di costo unitario bisogna distinguere tra costo marginale unitario e costo unitario vero e proprio. Il primo si riferisce alla vendita di una unità incrementale di prodotto, il secondo, invece, riguarda la ripartizione del costo complessivo sul numero di prodotti venduti. Tale distinzione risulta ancor più importante in un'azienda di servizi come quella ricettiva dove spesso ci si ritrova con costi marginali unitari di gran lunga differenti rispetto a quelli unitari per effetto di taluni coefficienti che talvolta abbattano l'incidenza del costo del personale operativo. Per tale motivazione il costo di una camera può essere duplice per effetto del fattore tempo e del numero di camere.

I walk-in

Rispetto alle considerazioni effettuate con riguardo al CV, il caso del *walk-in*, ossia di colui che si reca presso una struttura ricettiva senza alcuna prenotazione per usufruire immediatamente del servizio d'alloggio, è molto differente per effetto della scomparsa di parecchie voci di costo che ne riducono notevolmente

il costo marginale unitario. Se in sede di *check-in* vi sono camere libere e pronte alla vendita l'azienda su quell'unità aggiuntiva non sostiene più alcun costo di personale operativo, di commissioni di vendita e di *fee* di ingresso prenotazione. La camera è già stata preparata e la prenotazione è disintermediata, ergo se non allocata il medesimo giorno viene persa in quanto non può più essere accantonata per future vendite.

Utilizzando i medesimi criteri degli esempi precedenti il costo di una camera sarebbe inferiore a 10 €. In questo caso non vengono considerati i costi di alimenti e bevande in quanto si parla esclusivamente del centro di attività *room division*.

Tabella 25 – Costo marginale unitario di un *walk-in*

Voce	Valore
Personale	0
Commissioni agenzie di viaggio	0
Commissioni carta di credito	1,5
<i>Fee</i> ingresso prenotazioni	0
Biancheria da camera	2
Tovagliato	2
Materiale di pulizia camere	0,1
Materiale di cortesia	0,5
Utenze	1
Totale costo marginale unitario	7,1

Fonte: elaborazione personale.

Soggiorni in date successive al giorno presente

Laddove non si tratti di un *walk-in* le considerazioni da fare sono molto differenti e dipendono da due fattori: l'intermediazione e la quantità incrementale di vendita rispetto alla pianificazione del personale.

Una vendita diretta rispetto ad una vendita intermedia è più profittevole di almeno il 15% del ricavo totale, talvolta anche del 25%. Ciò significa che il costo variabile marginale può differire anche di venticinque euro tra l'una e l'altra vendita.

Il secondo fattore da considerare complica il calcolo del costo di ogni singola unità incrementale in quanto entrano in gioco dei fattori organizzativi endogeni rispetto alla strategia ed alla negoziazione con il personale ai piani. *In primis* bisogna aver chiaro il *ratio* tra cameriere ai piani e camere pulite, ossia quante camere riesce a preparare ogni cameriera ai piani. A prescindere dall'ipotesi A o B viste in precedenza, bisogna valutare lo stato attuale e prospettico della giornata in cui viene effettuata la richiesta di soggiorno. La prima valutazione da fare riguarda l'occupazione prevista nella data in questione. Se l'occupazione è al di sotto delle camere che l'azienda è in grado di erogare senza ricorrere al

personale *extra* e, quindi, senza subire ulteriori uscite, il costo marginale unitario di vendita sarà pari a quello del *walk-in* se la vendita è disintermediata e presa tramite telefono o *email* (valore1), viceversa bisognerà aggiungere il costo della commissione e/o della *fee* di prenotazione (valore2). Nell'esempio successivo si considera il minimo di commissione che oggi transita sull'*online* ed una *fee* di ingresso prenotazione pari al 3%.

Tabella 26 – Costo variabile marginale unitario entro il limite prefissato

Voce	Valore1	Valore2
Personale	0	0
Commissioni agenzie di viaggio	0	15
Commissioni carta di credito	1,5	1,5
<i>Fee</i> ingresso prenotazioni	0	3
Biancheria da camera	2	2
Tovagliato	2	2
Materiale di pulizia camere	0,1	0,1
Materiale di cortesia	0,5	0,5
Utenze	1	1
Totale costo marginale unitario	7,1	25,1

Fonte: elaborazione personale.

Cosa diversa, invece, se la vendita della camera aggiuntiva avviene in una data di soggiorno in cui l'azienda versa o prevede di terminare al netto della vendita attuale oltre il limite della capacità di erogazione per cui si è organizzata. In questo caso occorrerà prendere una cameriera ai piani per far fronte alla preparazione della camera che non si è in grado di ottemperare con il proprio personale fisso. Il costo della cameriera ai piani va spalmato interamente sulla camera aggiuntiva se questa resta l'unica vendita sulla data in questione, viceversa tale costo sarà ripartito su tutte le unità abitative che la cameriera è in grado di preparare (di norma tra 12 e 15 camere). Quest'ultimo aspetto incide notevolmente sul costo marginale dell'unità incrementale, per cui occorre fare diverse ipotesi:

Tabella 27 - Costo variabile marginale unitario oltre il limite prefissato in presenza di una vendita diretta

Voce	1	2	3	...	12	13
Personale	100	50	33.3	...	8.3	7.7
Commissioni agenzie di viaggio	0	0	0	...	0	0
Commissioni carta di credito	1,5	1,5	1,5	...	1,5	1,5
<i>Fee</i> ingresso prenotazioni	0	0	0	...	0	0

Biancheria da camera	2	2	2	...	2	2
Tovagliato	2	2	2	...	2	2
Materiale di pulizia camere	0,1	0,1	0,1	...	0,1	0,1
Materiale di cortesia	0,5	0,5	0,5	...	0,5	0,5
Utenze	1	1	1	...	1	1
Totale costo marginale unitario	107,1	57,1	40,4	...	15,4	14,8

Fonte: elaborazione personale.

La tabella precedente riporta il caso di una vendita diretta, dove le colonne indicano come decresce il costo variabile marginale unitario per effetto di una incidenza sempre minore del costo dell'unica cameriera *extra* necessaria a coprire le “*n*” camere che eccedono il limite prestabilito. In caso di vendita intermediata, invece, il costo crescerebbe ulteriormente come segue:

Tabella 28 – Costo variabile marginale unitario oltre il limite prefissato in presenza di una vendita intermediata

Voce	1	2	3	...	12	13
Personale	100	50	33.3	...	8.3	7.7
Commissioni agenzie di viaggio	15	15	15	...	15	15
Commissioni carta di credito	1,5	1,5	1,5	...	1,5	1,5
Fee ingresso prenotazioni	3	3	3	...	3	3
Biancheria da camera	2	2	2	...	2	2
Tovagliato	2	2	2	...	2	2
Materiale di pulizia camere	0,1	0,1	0,1	...	0,1	0,1
Materiale di cortesia	0,5	0,5	0,5	...	0,5	0,5
Utenze	1	1	1	...	1	1
Totale costo marginale unitario	125,1	75,1	58,4	...	33,4	32,8

Fonte: elaborazione personale.

L'esempio precedente è quello che più di tutti rappresenta il costo variabile di una unità incrementale di camera in quanto le condizioni ivi rappresentate sono quelle che si presentano con più frequenza. I singoli costi riportati non rispecchiano la realtà di tutte le possibili interazioni ma vanno rimodulati di volta in volta. Come già riportato, si tratta di medie basate sulle risposte fornite dal campione rispondente al questionario *online*; medie tra l'altro assolutamente conformi anche all'esperienza di chi scrive. Al di là dei costi, però, il punto è che una struttura che non vuole subire perdite per effetto della vendita deve monitorare quotidianamente non solo le dinamiche di mercato, bensì anche quelle relative ai costi ed allo stato della struttura.

3.2.4 Ipotesi a confronto.

La conoscenza dei costi variabili aiuta un RMr ad incrementare i profitti generali provenienti dalla vendita di ogni camera? Alla luce di quanto esposto nei due paragrafi precedenti la risposta è ovvia. Conoscere e controllare i costi è fondamentale per governare in modo consapevole qualsiasi intrapresa, soprattutto laddove le variabili da gestire siano tantissime. Si è dimostrato che non è soltanto importante conoscere i costi complessivi per poi prendere delle decisioni basate su quanto ormai accaduto, ma ogni scelta strategica futura non può prescindere da analisi che studino la convenienza economica di ogni singola vendita. Secondo l'ipotesi A, infatti, il costo variabile *ex-post* delle camere vendute risulta pari ad euro 27 (1.892 € diviso 70 camere), mentre seguendo l'ipotesi B il costo sale ad euro 48 (3.392 € diviso 70 camere). In entrambi i casi si tratta di una lettura di dati *ex-post* secondo due scuole di pensiero differenti ma che non aiuta a massimizzare i profitti di vendite future. In ottica di *revenue management* il ragionamento corretto da fare è quello che guarda ai costi marginali unitari al fine di ottenere la marginalità desiderata da ogni transazione. Non esiste, quindi, il costo di una camera in assoluto ma ne esistono tanti quante sono le voci di costo che si attivano di volta in volta.

3.3 La gestione dei profitti. Il *profit management* (PM).

Il *trait-d'union* tra il mondo alberghiero – tipicamente incentrato su percorsi prettamente pratici, di tipo *learn by doing* – ed il mondo accademico – inversamente concentrato su percorsi giocoforza teorici – risiede nella comprensione di tutte le dinamiche interne e le interrelazioni con l'ambiente di riferimento e nella successiva sistematizzazione dei processi grazie al necessario contributo al governo delle aziende della programmazione e del controllo. Consolidata la presenza del *room revenue management* e delle sue colonne portanti, come illustrato nel secondo capitolo grazie alla letteratura disponibile ed al contributo di chi scrive, compresa la necessità di abbracciare interamente tutti i flussi di ricavo in modo armonioso come note di uno stesso spartito ed, infine, palesata l'impossibilità nel generare valore senza una corretta e consapevole conoscenza dei costi, in questa sede occorre individuare la corretta coordinazione tra ricavi e costi, tale da riportare il tutto al successo aziendale e, quindi, alla realizzazione di utili ed al conseguente soddisfacimento di tutti i portatori di interesse.

Se è vero che la chiave di volta per uscire fuori dalle trappole incessanti della pressione competitiva non debba concentrarsi sul *discounting* del *core*

*business*¹⁶⁷, bensì sulla creazione di valore attraverso la riqualificazione dei servizi accessori e complementari, è altresì vero che detta offerta integrata non può prescindere da un'attendibile ricostruzione dei costi necessari non solo all'erogazione del servizio di alloggio, ma anche all'ottenimento ed alla distribuzione di tutte le periferie. Il motto "*don't discount, add value*" (non scontare ma aggiungi valore), in voga su tutti i principali siti di consulenza alberghiera¹⁶⁸, non può essere applicato a tutte le aziende ricettive in egual misura in quanto l'aggiunta di valore percepito dal cliente deve camminare di pari passo con la verifica della convenienza economica nella realizzazione delle nuove periferie. Invero, conoscere i margini di profitto dell'intero sistema di prodotto si coniuga con l'incentivazione e disincentivazione di volta in volta di tutti quei servizi che concorrono alla formazione dell'utile finale. Seguire le esigenze del mercato non in modo miope, ma in modo oculato e nel rispetto delle marginalità desiderate. L'analisi costi-benefici deve muoversi nell'intento di scansionare l'intera vita aziendale individuando varie attività, imputando in modo corretto i costi ove possibile includendo la domanda già segmentata, calcolando i ricavi di ogni segmento e pervenendo, infine, al profitto per segmento e per attività. La tecnica più usata per l'imputazione dei costi alle attività ed ai segmenti di mercato prende il nome di *Activity-Based Costing* (ABC) che, a sua volta, risulta essere l'elemento chiave per l'analisi dei profitti e per il calcolo della *Customer Profitability Analysis* (CPA).

3.3.1 L'ABC.

L'ABC è una metodologia di determinazione dei costi basata sulle attività aziendali e fonda la propria ragion d'essere su tre idee di fondo¹⁶⁹:

- il raggiungimento del fine aziendale implica lo svolgimento di diverse attività tra loro coordinate;
- un governo consapevole della realtà aziendale deve conoscere il costo di tutte le attività, così come il consumo dei singoli oggetti di riferimento;
- il consumo di ogni oggetto di riferimento viene ricollegato all'evento economico che lo ha generato, consentendo così di valutare la ragionevolezza dei costi alla luce di questi eventi.

L'interesse riposto nei confronti dell'ABC risiede nel fatto che questa metodologia si propone come una contabilità che si mette dalla parte del *manager operativo*¹⁷⁰ con le sue esigenze e, non di rado, i suoi errori; esigenze

¹⁶⁷ Canina L., Enz C. A., *Why discounting still doesn't work. A hotel pricing update*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 6, numero 2, marzo 2006.

¹⁶⁸ Si veda l'esempio di Hospitality Profit Management al link: <http://www.hospitalityprofitmanagement.com/>.

¹⁶⁹ Farnetti G., Silvi R., op. cit.

¹⁷⁰ Meyer M. W., Al di là della *Balanced Scorecard*, ETAS, Milano, 2004.

che la contabilità tradizionale soddisfa solo in parte per la forte presenza di arbitrarietà che entra in gioco allorquando bisogna imputare i costi comuni ed alle conseguenti distorsioni generate nel calcolo del costo complessivo¹⁷¹. L'ABC, infatti, riduce tali distorsioni in quanto concepisce la determinazione del costo di prodotto sulla base di una configurazione di costo complessivo *sui generis*¹⁷², dato dalla somma di:

- costi diretti: i costi dei fattori produttivi per i quali è possibile una misurazione oggettiva della quantità di risorse necessarie per quel determinato prodotto o servizio, nonché i costi fissi di risorse unicamente impegnate per l'ottenimento del dato prodotto.
- costi indiretti: finiscono per essere trattati come i costi diretti grazie ad un meccanismo di attribuzione per determinante di attività (*cost driver*) che esclude dal calcolo tutti i costi di quelle attività che non hanno legami con lo specifico prodotto o servizio (attività amministrative, di *marketing*, ricerca e sviluppo, ecc...).

Il grande interesse verso questa metodologia, però, non è relativo soltanto alla mera consuntivazione dei costi, ma soprattutto alla spiegazione degli stessi, ossia all'indicazione dei motivi che hanno indotto il consumo. Quest'ultimo non più legato esclusivamente ai diversi livelli di produzione, ma anche in virtù della complessità gestionale dei singoli prodotti e servizi¹⁷³.

Le fasi logiche in cui si articola la metodologia ABC vengono rappresentate dalla figura seguente ed incanalate lungo le caratteristiche del settore dell'ospitalità nelle sezioni che seguono:

Figura 66 – Fasi dell'ABC



Fonte: Vergara C., op. cit.

A - Individuazione del *cost object*

Il *cost object* è l'oggetto di riferimento a cui ricondurre tutta la metodologia ABC. Il più comune è il prodotto, tuttavia è possibile basare l'analisi sulle linee di prodotto, sui canali di distribuzione, sui processi aziendali, sulle aree funzionali,

¹⁷¹ Brimson J., *Activity Accounting. An Activity-Based-Costing Approach*, Wiley, New York, 1991.

¹⁷² Turney P. B. B., *Activity-based costing: An emerging foundation for performance management*, Cost Management, luglio-agosto 2010, pp. 33-42.

¹⁷³ Tardivo G., *Activity-based costing*, Giappichelli, Torino, 1995.

sulle zone del mercato di sbocco e sui raggruppamenti di clientela¹⁷⁴. Alla luce di quanto esposto in precedenza, l'oggetto di riferimento nel settore dell'ospitalità non può che essere duplice in quanto partendo dalle attività bisogna risalire ai prodotti e/o servizi sino ad arrivare al segmento di clientela che, con le sue peculiarità, contribuisce in maniera differente da altri al raggiungimento dell'obiettivo ultimo dell'azienda albergo. Si tratta di una forzatura al meccanismo naturale di ABC dove si è in presenza di un solo *cost object*.

Figura 67 – Dal *cost object* al cliente



Fonte: elaborazione personale.

B - Individuazione delle attività e dei relativi *cost drivers*

Individuato o individuati i *cost objects*, occorre fare una scansione completa di tutte le attività aziendali. Andando oltre l'apporto teorico sulle attività generatrici di valore e sulla suddivisione porteriana¹⁷⁵, le attività tipiche di un'azienda alberghiera possono essere suddivise nel modo seguente:

Tabella 29 – Attività e possibili *cost driver*

Attività	Determinante
Inserimento prenotazioni	N° di prenotazioni manuali
Sistemi di prenotazione	N° di prenotazioni elettroniche
Check-in	N° arrivi
Check-out	N° partenze
Facchinaggio	N° presenze
Internet	N° accessi
Telefono	N° chiamate
Pay TV	N° accessi
Utilizzo carte di credito	N° transazioni POS
Pagamento commissioni agenzie	N° <i>roomnights</i> commissionabili
Pagamento delle fee prenotazioni	N° di <i>roominghts</i> commissionabili
Pulizia camera	N° <i>roomnights</i>
Pulizia spazi comuni	N° presenze
Setup camera	N° presenze

¹⁷⁴ Pastore A., La gestione per attività, Cedam, Padova, 1995.

¹⁷⁵ Sull'argomento si rinvia a Porter M., Il vantaggio competitivo, Ed. Comunità, 1987.

Colazione	N° coperti in sala colazione
Pranzo	N° coperti pranzo
Cena	N° coperti cena
Erogazione bevande al bar	N° consumazioni
Approvvigionamento Mini-bar	N° pezzi consumati
Room-service	N° chiamate
Banchetti	N° posti a sedere richiesti
Congressi	N° presenze per evento
Palestra	N° accessi
SPA	N° trattamenti
Garage	N° posti auto assegnati
Lavaggio biancheria clienti	N° pezzi lavati
Stiratura biancheria clienti	N° pezzi stirati
Sartoria	N° pezzi riparati
Affitto spazi	N° spazi affittati

Fonte: elaborazione personale.

Le attività sopra esposte sono talora raggruppamenti di attività e comprendono le principali mansioni svolte all'interno di una struttura ricettiva. La colonna di destra, invece, introduce un concetto fondamentale per l'intera metodologia ABC. Il *cost driver*, infatti, rappresenta la determinante dell'attività, ossia l'elemento di collegamento tra le singole attività e l'oggetto di riferimento¹⁷⁶. Il *driver* ha il compito di riassumere l'intensità con cui un'attività viene portata a termine. Il *driver* deve, altresì, descrivere la modalità di consumo delle attività rispetto all'oggetto di riferimento. Ecco perché le determinanti potenziali individuate nella tabella precedente tengono in considerazione le interazioni tra il cliente (*cost object*) e l'attività erogata (da qui il *cost driver*).

Di norma è possibile individuare delle categorie di *driver* in base ai volumi (costo manodopera, materie prime, ecc...), alla complessità (numero componenti, movimenti in entrata e uscita, numero interventi, ecc...), all'efficienza (tempi di collaudo, ecc...) o al mercato (margini di contribuzione, ampiezza catalogo, ecc...)¹⁷⁷.

Come esposto in precedenza, molti centri di costo indiretti vengono esclusi per dare peso ai punti di forza dell'ABC, ossia la riduzione di distorsioni dovute alla ripartizione di costi, per esempio, di attività infrastrutturali o di supporto (perlopiù di *marketing* e commerciali in generale).

¹⁷⁶ Vergara C., op. cit.

¹⁷⁷ Sorci C., op. cit.

C - Determinazione del costo delle attività

Stabilite le attività e le determinanti, occorre desumere i costi dalla contabilità esistente in due modi¹⁷⁸:

- in assenza di contabilità analitica, occorre individuare idonei parametri di ribaltamento che partano dal piano dei conti aziendale ed alimentino le singole attività;
- in presenza di contabilità analitica, occorre disaggregare il costo totale per centro di costo nelle varie attività che questi inglobano.

È fondamentale precisare che il passaggio dalla contabilità analitica alle attività è molto importante in quanto incide in modo notevole sulla bontà di tutta la metodologia. Per tale ragione ed in virtù del fatto che talune attività vengono svolte dalle medesime risorse umane in capo al medesimo centro di costo, occorre procedere con la disaggregazione per attività individuando un criterio unico. Quello più utilizzato è il numero di ore dedicato a ciascuna attività.

Per quanto concerne le categorie di spesa tipiche del settore dell'ospitalità si rimanda al paragrafo 3.2.1.

D – Attribuzione dei costi all'oggetto di riferimento

In letteratura l'attribuzione dei costi delle attività all'oggetto di riferimento avviene attraverso l'ausilio di una costruzione contabile che vede la somma di tutti i costi delle attività accomunate dal medesimo *cost driver*. Dette aggregazioni prendono il nome di *activity cost pool*, i cui valori vengono poi distribuiti sull'oggetto di costo in relazione al consumo che essi fanno delle attività associate; consumo spiegato dall'intensità del *cost driver* condiviso¹⁷⁹. Sulla base di questo assunto è possibile fornire un esempio sfruttando i *drivers* individuati al punto B. Prendendo il *driver* "N° di presenze"¹⁸⁰, le attività coinvolte sarebbero quelle di facchinaggio, pulizia spazi comuni e *setup* camera. Si ipotizzi che dalla contabilità analitica pervengano i costi di tali attività come segue: facchinaggio 1000 €, pulizia spazi comuni € 600 e *setup* camera € 400. Il totale del *pool* verrebbe 2000 €. Per semplificare il ragionamento si escludono dalla segmentazione individuata nella tabella 12, i singoli segmenti restando ad un livello di aggregazione intermedio (secondo). Si ipotizzino le seguenti presenze per macro segmento: individuali *leisure* (IL) 2000, individuali *business* (IB) 1000, gruppi *leisure* (GL) 500, gruppi *business* (GB) 200, altro (A) 100. Totale delle presenze 3800. Il calcolo del costo di attività sarà pari a **0.53 €** per presenza, originato dal rapporto tra il totale del costo delle tre attività ed il totale di presenze.

¹⁷⁸ Zanenga P., Amaglio A., *Activity Based Management*. Come realizzare un sistema avanzato di governo dell'impresa, Franco Angeli, Milano, 1994.

¹⁷⁹ Collins F., *Implementing activity based costing*, Executive Enterprises, New York, 1991.

¹⁸⁰ Il numero di presenze si riferisce al numero di persone alloggiate in un dato periodo, indipendentemente dal numero di Rns e di arrivi.

Tabella 30 – Esempio di imputazione Pool al *cost-object*

Attività/Object	IL	IG	GL	GB	A
Attribuzione Pool Presenze	1052,6	526,3	263,2	105,3	52,6

Fonte: elaborazione personale.

Così facendo, però, si perde la variabilità interna al *pool* a fronte della semplificazione (unico metodo) proposta in letteratura. Per quanto qui rileva, è possibile procedere in modo differente non aggregando e calcolando la spesa per singolo oggetto di riferimento, come mostrato dalla tabella seguente:

Tabella 31 – Esempio di imputazione costo attività al *cost-object*.

Voci	IL	IG	GL	GB	A
Presenze	2000	1000	500	200	100
Costo facchinaggio per unità	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Costo pulizia spazi comuni per unità	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Costo setup camera per unità	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Attribuzione facchinaggio	526,3	263,2	131,6	52,6	26,3
Attribuzione pulizia spazi comuni	315,8	157,9	78,9	31,6	15,8
Attribuzione setup camera	210,5	105,3	52,6	21,1	10,5
Totale	1052,6	526,3	263,2	105,3	52,6

Fonte: elaborazione personale.

Il totale non cambia ma si ha una panoramica dell'incidenza di ogni attività rispetto al *cost object*.

3.3.2 L'*activity-based profitability analysis*.

Prima di arrivare alla profittabilità del singolo oggetto di riferimento, è opportuno in questa sede inserire un ulteriore tassello che associ alle attività non solo i costi, ma anche i ricavi. Così facendo, risulta possibile evidenziare l'efficacia di ogni singola attività in termini di contributo al profitto o perdita generale dell'azienda.

L'*Activity-Based Profitability Analysis* (ABPA), ossia l'analisi di redditività basata sulle attività, aggiunge alla precedente metodologia l'analisi dell'impatto delle attività sui ricavi. Se l'ABC stima il costo delle attività sulla base del consumo di risorse da parte del *cost object*, l'ABPA stabilisce anche la redditività di ogni

attività comparandone costi e ricavi¹⁸¹. Da questa prima differenza emergono altre divergenze non meno importanti, a partire dal percorso che va dalle attività ai ricavi. Tale percorso nella visione dell'ABC è permeato dal valore creato per il cliente, dove, infatti, il punto di partenza si basa sulle attività che creano valore per il cliente e di conseguenza ricavi per l'azienda. Nella ABPA non vi è alcuna mediazione, pertanto, si crea un collegamento diretto tra ricavi e oggetto di riferimento.

Grazie a questa visione estesa anche sui ricavi, l'ABPA si propone come una metodologia idonea per la stima dei risultati non finanziari, attraverso la separazione dei *driver* di costo da quelli di ricavo. Quando si parla di *drivers* di ricavo non si fa riferimento a determinanti differenti rispetto a quelli precedentemente individuati sul fronte dei costi. Infatti, occorre utilizzare medesimi determinanti per costi e ricavi in modo da non introdurre possibili distorsioni dovute ad un duplice nesso di causalità tra imputazione dei costi ed imputazione dei ricavi alle medesime attività ed ai medesimi oggetti di riferimento. Così facendo si riesce ad attribuire una quota ricavi anche a quelle attività che producono soltanto costi ma generano ugualmente valore per il cliente. Si immagini di entrare in un albergo e trovare la *hall* sporca perché non genera direttamente ricavi, oppure non trovare nessuno che apra la porta o porti i bagagli in camera per la medesima spiegazione.

Mantenendo la medesima procedura vista in precedenza con la sola sostituzione dei costi con i ricavi, si ottiene l'analisi speculare e, quindi, la conseguente analisi per profitti¹⁸².

3.3.3 Dalla *customer* alla *guest-room profitability analysis*.

All'interno di una struttura ricettiva si suole ragionare sempre in termini di camere piuttosto che di presenze. Questo modo di pensare influenza non solo le strategie, mirate perlopiù ad incrementare le <<Rns>> indipendentemente dal numero di persone che ivi alloggiano, ma anche la lettura degli accadimenti aziendali. Non a caso la letteratura si è allineata a tale *modus operandi* scrivendo ed analizzando la realtà alberghiera con una netta convergenza verso le camere¹⁸³, quale metro di misura universale, a valenza anche per tutte le periferie che con esse non hanno relazioni dirette. Da qui la formulazione dei principali barometri economici quali l'occupazione, l'ADR e soprattutto il RevPAR, sino ad arrivare alla costruzione di taluni speculari indici di confronto di

¹⁸¹ Turney P. B. B., *Activity-based costing: An emerging foundation for performance management*, Cost Management, luglio-agosto 2010, pp. 33-42.

¹⁸² Sandison D., Hansen S., Torok E., *Activity-based planning and budgeting: A new approach*, Journal of Cost Management, marzo-aprile 2003, pp. 16-22.

¹⁸³ Sull'argomento si veda: Grasso F., op.cit; Desinano P., *Hotel Revenue Management*, Franco Angeli, 2010; Locane D.P., *Revenue management*, Marco Valerio Editore, 2010; Zatta D., *Revenue Management*, Hoepli, 2007; Fasone V., op. cit.

mercato adottati da STR Global, leader nel suo settore, come l'MPI, ARI e RGI visti nel corso di questo elaborato.

Questa premessa per poter giustificare una terza¹⁸⁴ forzatura rispetto a quanto proposto in letteratura, dove negli ultimi anni insieme all'ascesa del terziario cresce la rilevanza data ad analisi di profittabilità dei clienti, appunto *customer profitability analysis*. La CPA, infatti, basa il suo costrutto sull'ABC e quindi su raggruppamenti di clienti¹⁸⁵. Quello che in questo caso si vuole tentare è un passaggio dalla presenza (cliente) alla camera (Rns). Invero, la forzatura attiene soltanto al metro di misura ma resta sempre legata alla differenziazione della domanda in segmenti di mercato. L'analisi per Rns, pertanto, non slega l'accadimento aziendale dal *cost object* prefisso ma cerca di far convergere tutto sull'analisi della profittabilità della camera e non della presenza.

La CPA, sia essa per presenza o per Rns, si pone l'obiettivo di allocare costi e ricavi a ciascun segmento di clientela, in modo tale da innescare valutazioni di convenienza economica che mirino ad incrementare il profitto e non in modo sordinato unicamente a massimizzare ricavi e minimizzare i costi.¹⁸⁶

Lavorare in ottica di CPA implica dei benefici a cascata su tre fronti: gestione dei costi; gestione dei ricavi e gestione delle strategie di *marketing*. In primo luogo, la CPA permette di governare i costi per singolo segmento di clientela al fine di adeguare le politiche di *marketing* per stimolarne i risultati in una o l'altra direzione. In secondo luogo, costituisce la base per lavorare in termini di *pricing* dinamico e consapevole. Infine, tale metodologia permette di poter giostrare le leve di *marketing* in modo differente a seconda del segmento di clientela a cui queste si rivolgono.

Spesso si dà per scontato che qualsiasi segmento, anche se in minima parte, produca profitto per l'azienda. Non sempre, però, questo corrisponde a verità. Lo ha evidenziato uno studio della *Faculty of Tourism and Food* di Dublino che, analizzando una struttura ricettiva della capitale irlandese con *rating* pari a 3 stelle, ha dimostrato come soltanto uno dei segmenti di clientela, che rappresentava il 35% dell'intero *business mix*, producesse il 130% dei profitti aziendali, mentre il restante 65% dei clienti generava solo perdite¹⁸⁷.

¹⁸⁴ La prima riguarda la necessità di guardare sì al segmento di mercato ma, allo stesso tempo, non perdere di vista il prodotto (*core* e periferie); la seconda riguarda la possibilità di non soffermarsi sul *pool* ma di disaggregare le attività che lo compongono.

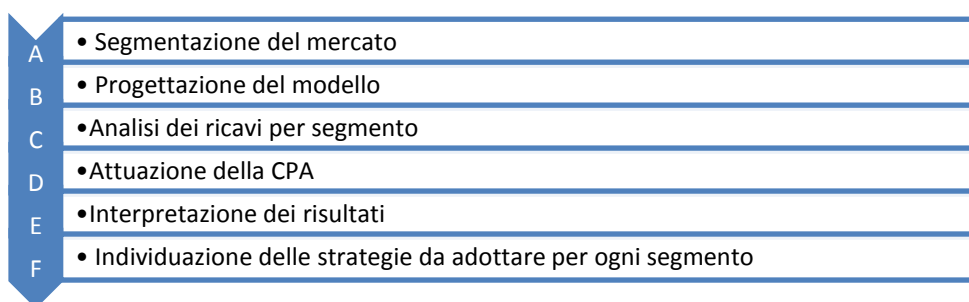
¹⁸⁵ Foster G., Gupta M., Sjoblom L., *Customer profitability analysis: Challenges and new directions*, Journal of Cost Management, primavera 1996, pp. 5-17.

¹⁸⁶ Kaplan R.S., Narayanan V.G., *Measuring and managing customer profitability*, Journal of Cost Management, settembre-ottobre 2001, pp. 5-15.

¹⁸⁷ Noone B., Griffin P., *Managing the long-term profit yield from market segments in a hotel environment: a case study on the implementation of customer profitability analysis*, International Journal of Hospitality Management, Northern Ireland, 1998.

In letteratura non è presente un processo universale di CPA; tuttavia è possibile partire dai singoli casi a disposizione¹⁸⁸ per stabilire un *iter* procedurale che tenga in considerazione le varie peculiarità e possa essere replicato facilmente. Un possibile modello di CPA viene rappresentato nella figura seguente:

Figura 68 – Possibile iter di CPA



Fonte: elaborazione personale.

A – Segmentazione del mercato

Nei vari casi si parla di selezione dei clienti attivi, il che implica di escludere lo storico e lavorare soltanto sui clienti presenti in azienda nel periodo in cui l'analisi si rivolge. In generale è possibile ampliare l'arco ed introdurre segmenti passati e segmenti potenziali. La stratificazione per gruppi della propria clientela in ottica di TRM dovrebbe essere così composta¹⁸⁹:

Tabella 32 – Possibile segmentazione interna ed esterna

interni	individuali	Retail
		Web Internal
		Web External
		Web Top Secret
		Discount
		Package
		Wholesaler/FIT
		Sub-totale Individuali Leisure

¹⁸⁸ I due casi utilizzati per risalire al modello sono: Noone B., Griffin P., op. cit., Epstein M.J., Kumar P., Westbrook R.A., *The Drivers of Customer and Corporate Profitability: Modeling, Analyzing, Measuring, and Managing the Causal Relationship*, Advances in Management Accounting, numero 9, 2000, pp. 43-72.

¹⁸⁹ La composizione di questa segmentazione è frutto dell'aggregazione tra quanto esposto nel secondo capitolo in tema di RM e quanto visto in questo capitolo in particolare sulla presenza delle periferie e sull'apertura all'esterno di determinati servizi.

		Corporate
		TMC/Consortia
		Governments
		Sub-totale Individuali Business
		Sub-totale INDIVIDUALI
	gruppi	Business Meetings
		Business Incentive
		Sub-totale gruppi Business
		Leisure One-Time
		Leisure Tour-Series
		Sub-totale gruppi Leisure
		Sub-totale GRUPPI
	altro	Airlines
		Scambio merci
		Complimentary
		Other Revenue
		Sub-Totale ALTRO
	Total Internal Segmentation	
esterni	Passanti individuali	
	Passanti gruppi	
	Aziende convenzionate	
	Congressisti	
	Total External Segmentation	

Fonte: elaborazione personale.

B – Progettazione del modello

La segmentazione del mercato è il punto di partenza della metodologia adottata dalla CPA per assegnare i costi al raggruppamento di clienti. Come già accennato nelle pagine precedenti la CPA utilizza come metodo prevalente l'ABC, ove per oggetto di riferimento, però, sposi pienamente quanto predeterminato al punto A della presente analisi. L'ABC risulta esser la metodologia utilizzata nella maggior parte dei casi in cui la CPA è stata applicata; tuttavia non si esclude la scelta di metodi differenti.

C – Analisi dei ricavi

Analizzare i ricavi significa esser in grado di imputare ad ogni raggruppamento tutti i ricavi da questo generati nel periodo preso in considerazione. Si può fare attraverso l'analisi dei documenti fiscali emessi, attraverso elaborazioni digitali fornite dal gestionale alberghiero ed attraverso l'applicazione dell'ABPA. Laddove possibile si suggerisce questa ultima strada perché oltre alla redditività

di ogni singolo elemento sarà poi possibile entrare nel merito delle attività che non generano valore.

D – Applicazione della CPA

Prende il nome di *data input* e concerne la

- reale comparazione di costi e ricavi per singola attività e per singolo raggruppamento di clienti,
- la determinazione dell'utile o della perdita per segmento di mercato e
- la misurazione della percentuale di redditività data dal rapporto tra margine di contribuzione e ricavi.

E – Interpretazione dei risultati

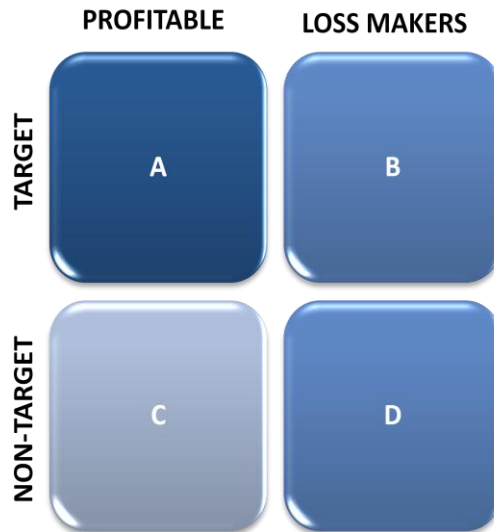
Interpretare i risultati significa:

- descrivere le ragioni alla base delle percentuali riscontrate;
- etichettare i segmenti di mercato sulla base del loro contributo. La maggior parte degli autori citati sull'argomento suddivide tra:
 - *high profit contributors*,
 - *medium profit contributors*,
 - *marginal profit contributors* e
 - *loss makers*.

Kaplan e Narayanan, invece, suggeriscono di adottare un "*4box model*", ossia una matrice a doppia entrata le cui dimensioni sono la profittabilità e la strategia. Sulla profittabilità si suddivide tra clienti che generano profitti e clienti che generano perdite, in base ai margini individuati al punto D. Sulla strategia, invece, gli autori discernono in base all'adeguatezza ("*fit*") o meno del segmento rispetto alla strategia globale dell'azienda, individuando *target* e *non-target customers*. Su questa seconda dimensione sorgono spontanei dei dubbi laddove l'azienda adotti una politica corretta di RM. In questa direzione è difficile che l'azienda alberghiera si ritrovi segmenti di mercato che non corrispondano alla reale strategia, in quanto il meccanismo è inverso. È il RM che in fase di pianificazione strategica esplora i segmenti di mercato che ritiene conformi rispetto all'obiettivo da raggiungere.

La figura seguente mostra la tabella a doppia entrata descritta dai due autori:

Figura 69 – Interpretazione dei risultati secondo Kaplan e Narayanan



Fonte: Kaplan R.S., Narayanan V.G., op. cit.

F – Individuazione delle strategie da adottare

Costruire un modello di *profit management* è molto dispendioso, pertanto occorre chiudere il cerchio in modo pregnante ed in modo tale da poter recuperare gli sforzi con maggiore produttività e profittabilità nell'immediato futuro. Ciò significa dar sostanza ai risultati ottenuti attraverso l'individuazione delle strade corrette da far intraprendere ad ogni segmento per incrementarne la profittabilità. Sulla scia della figura precedente, seguono alcune strategie suggerite dai due autori:

- A. Segmenti conformi alla strategia e con alta profittabilità: consolidare il segmento e ove possibile incrementarne i volumi;
- B. Segmenti conformi alla strategia che producono perdite: trasformare il segmento in profittevole attraverso l'adozione di idonei stimoli di mercato, magari analizzando quelle attività che non generano valore e non sono convenienti da un punto di vista economico;
- C. Segmenti non conformi alla strategia ma con alta profittabilità: monitorare l'andamento e, ove possibile, ampliare la strategia complessiva per comprendere queste fette di mercato importanti per l'azienda;
- D. Segmenti non conformi alla strategia che producono perdite: rimpiazzare tali segmenti con altri conformi alla strategia complessiva e che non generino perdite.

All'inizio del paragrafo si è accennato al passaggio dalla CPA alla *GuestRoom Profitability Analysis* (GPA), quest'ultima intesa come l'analisi della redditività dei

segmenti di mercato rispetto alle camere destinate all'alloggio. Già prima dell'interpretazione dei dati e dell'individuazione delle strategie da adottare, il *management* è in possesso dei margini di contribuzione di ogni singolo segmento. La somma di tutti i margini, se i calcoli corrispondono al vero, deve necessariamente coincidere con quanto fornito dalla contabilità in termini di utile operativo lordo, ciò che gli anglosassoni chiamano GOP. Riportare tutto alle camere significa calcolare quanto profitto globale – non esclusivamente prodotto dalle camere – l'azienda generi per camera disponibile. Quanto espresso viene rappresentato da un nuovo indicatore che prende il nome di GOPPAR, ossia *Gross Operating Profit Per Available Room*¹⁹⁰. Adottando questa logica tutte le attività – sia in termini di costi che di ricavi – vengono misurate rispetto al numero di camere disponibili. La convergenza verso un'unica unità di misura è fondamentale per stimare le potenzialità di una struttura alberghiera e ciò nonostante l'una o l'altra misura individuata non rappresenti la globalità delle relazioni in essere. La scelta delle camere sembra essere l'unico criterio globalmente adottabile in qualsiasi realtà alberghiera, sia essa provvista o sprovvista di prodotti periferici rispetto al *core*. Il *management* dovrà sfruttare tutta la superficie a disposizione per creare un'offerta integrata che massimizzi i profitti aziendali ed incontri il maggior numero di clienti possibile. L'impatto dei profitti periferici sarà comunque evidente e rappresenterà il *plus* per innalzare il GOPPAR di una struttura rispetto alla trappola di proliferazione che continua ad affliggere la realtà alberghiera. Rispetto al RevPAR, che guarda solo ai ricavi e solo a quelli delle camere, il GOPPAR ha il vantaggio principale di rappresentare meglio gli accadimenti aziendali. Chiaramente è molto sensibile alle fluttuazioni del RevPAR in quanto il margine di profitto delle camere è significativamente superiore rispetto a quello di altri centri di responsabilità.

3.3.4 Formulazione di indicatori di *performance*.

Per concludere questo capitolo si ritiene opportuno fare una panoramica di tutti gli indicatori di *performance* economica sia sul fronte dei ricavi che dei costi; panoramica propedeutica alla formulazione di speculari indicatori di profitto in visione della GPA. Taluni indicatori sono stati già presentati nel corso di questo elaborato, altri, invece, nascono alla luce della convergenza di tutti i profitti rispetto alle camere disponibili.

Si intende procedere per centro di responsabilità e per singolo prodotto/servizio, escludendo gli indicatori legati esclusivamente ai volumi di produzione o relativi ai metri quadrati; indicatori comunque esplorati in precedenza.

¹⁹⁰ Younes E., Kett R., *Refining the anomalies out of RevPAR*, Hospitality Review, 8 marzo 2003. Disponibile al link: <http://www.hospitalitynet.org/news/4015061.search?query=revpar+hotel>

3.3.4.1 *Lodging.*

Totale generale

- **Ricavi:** RevPAR, *Revenue Per Available Room* (ricavo per camera disponibile).

Ricavi camere / Camere disponibili	a
------------------------------------	---

- **Costi:** CostPAR, *Cost Per Available Room* (costo per camera disponibile).

Costi camere / Camere disponibili	b
-----------------------------------	---

- **Profitto o perdita:** GORPPAR, *Gross Operating Room Profit Per Available Room* (profitto operativo lordo per camera disponibile).

RevPAR - CostPAR	c
------------------	---

3.3.4.2 *Food & beverage.*

Totale generale

- **Ricavi:** i ricavi vengono misurati in rapporto alle camere ed alle sedie (coperti) disponibili.

FRevPAR = Ricavi F&B / Camere disponibili	d
FRevPAS = Ricavi F&B / Sedie disponibili	e

- **Costi:** i costi vengono misurati in rapporto alle camere ed alle sedie (coperti) disponibili.

FCostPAR = Costi F&B / Camere disponibili	f
FCostPAS = Costi F&B / Sedie disponibili	g

- **Profitto o perdita:** anche i profitti vengono misurati in rapporto alle camere ed alle sedie (coperti) disponibili.

GOFPPAR = FRevPAR - FCostPAR	h
GOFPPAS = FRevPAS - FCostPAS	i

Prodotti F&B

- **Ricavi:** i ricavi di ogni singolo prodotto vengono analizzati in rapporto alle camere disponibili e, ove utile, per sedia disponibile.

Sala	SRevPAR = ricavi sala ristorante / camere disponibili	j
Sala	RevPAS = ricavi sala ristorante / sedie disponibili	k
BAR	BarRevPAR = ricavi bar / camere disponibili	L
BAR	BarRevPAS = ricavi bar / sedie disponibili	m
Minibar	MRevPAR = ricavi minibar / camere disponibili	n
Banquet	BRevPAR = ricavi banchetti / camere disponibili	o
Banquet	BRevPAS = ricavi banchetti / sedie disponibili	p
R.Service	RSRevPAR = ricavi room service / camere disponibili	q
Event	ERevPAR = ricavi event service / camere disponibili	r
Event	ERevPAS = ricavi event service / sedie disponibili	s

- **Costi:** i costi di ogni singolo prodotto vengono analizzati in rapporto alle camere disponibili e, ove utile, per sedia disponibile.

Sala	SRCostPAR = costi sala ristorante / camere disponibili	t
Sala	CostPAS = costi sala ristorante / sedie disponibili	u
BAR	BarCostPAR = costi bar / camere disponibili	v
BAR	BarCostPAS = costi bar / sedie disponibili	w
Minibar	MCostPAR = costi minibar / camere disponibili	y
Banquet	BCostPAR = costi banchetti / camere disponibili	z
Banquet	BCostPAS = costi banchetti / sedie disponibili	aa
R.Service	RSCostPAR = costi room service / camere disponibili	ab
Event	ECostPAR = costi event service / camere disponibili	ac
Event	ECostPAS = costi event service / sedie disponibili	ad

- **Profitto o perdita:** i profitti di ogni singolo prodotto vengono analizzati in rapporto alle camere disponibili e, ove utile, per sedia disponibile.

Sala	SRProPAR = SRevPAR - SRCostPAR	ab
Sala	ProPAS = RevPAS - CostPAS	ac
BAR	BarProPAR = BarRevPAR - BarCostPAR	ad
BAR	BarProPAS = BarRevPAS - BarCostPAS	ae
Minibar	MProPAR = MRevPAR - MCostPAR	af
Banquet	BProPAR = BRevPAR - BCostPAR	ag
Banquet	BProPAS = BRevPAS - BCostPAS	ah
R.Service	RSProPAR = RSRevPAR - RSCostPAR	ai
Event	EProPAR = ERevPAR - ECostPAR	aj

Event	EProPAS = ERevPAS - ECostPAS	ak
-------	------------------------------	----

3.3.4.3 Other operating departments.

Totale generale

- **Ricavi:** i ricavi vengono misurati in rapporto alle camere disponibili.

OREvPAR = Ricavi OOD / Camere disponibili	al
---	----

- **Costi:** i costi vengono misurati in rapporto alle camere disponibili.

OCostPAR = Costi OOD / Camere disponibili	am
---	----

- **Profitto o perdita:** anche i profitti vengono misurati in rapporto alle camere disponibili.

GOOPPAR = OREvPAR - OCostPAR	an
------------------------------	----

Prodotti OOD

- **Ricavi:** i ricavi di ogni singolo prodotto vengono analizzati in rapporto alle camere disponibili e, ove utile, per *activity-driver*.

Meeting	RevPAMR = ricavi meeting rooms / sale meeting disponibili	ao
Meeting	MeRevPAR = ricavi meeting room / camere disponibili	ap
Meeting	MeRevPAS = ricavi meeting room / sedie disponibili	aq
Wellness	RevPATH = ricavo trattamenti spa / ore trattamenti disponibili	ao
Wellness	SpaRevPAR = ricavi spa / camera disponibili	ar
Garage	RevPAP = ricavi garage / posti auto disponibili	as
Garage	GRevPAR = ricavi garage / camere disponibili	at
Laundry	RevPAO = ricavi lavanderie / capacità ordini evadibili	au
Laundry	LRevPAR = ricavi lavanderia / camere disponibili	av
Internet	iRevPAH = ricavi internet / ore disponibili	aw
Internet	iRevPAR = ricavi internet / camere disponibili	ay
PayTV	PRevPAH = ricavi paytv / ore disponibili	az
PayTV	PRevPAR = ricavi paytv / camere disponibili	ba
Affitti	RentRevPAO = ricavo affitti / spazi affittati	bb
Affitti	RentRevPAR = ricavi affitti / camere disponibili	bc

- **Costi:** i costi di ogni singolo prodotto vengono analizzati in rapporto alle camere disponibili e, ove utile, per *activity-driver*.

Meeting	CostPAMR = costi meeting rooms / sale meeting disponibili	ao
Meeting	MeCostPAR = costi meeting room / camere disponibili	ap
Meeting	MeCostPAS = costi meeting room / sedie disponibili	aq
Wellness	CostPATH = costi trattamenti spa / ore trattamenti disponibili	ao
Wellness	SpaCostPAR = costi spa / camera disponibili	ar
Garage	CostPAP = costi garage / posti auto disponibili	as
Garage	GCostPAR = costi garage / camere disponibili	at
Laundry	CostPAO = costi lavanderie / capacità ordini evadibili	au
Laundry	LCostPAR = costi lavanderia / camere disponibili	av
Internet	iCostPAH = costi internet / ore disponibili	aw
Internet	iCostPAR = costi internet / camere disponibili	ay
PayTV	PCostPAH = costi paytv / ore disponibili	az
PayTV	PCostPAR = costi paytv / camere disponibili	ba
Affitti	RentCostPAO = costi affitti / spazi affittati	bb
Affitti	RentCostPAR = costi affitti / camere disponibili	bc

- **Profitto o perdita:** i profitti di ogni singolo prodotto vengono analizzati in rapporto alle camere disponibili e, ove utile, per *activity-driver*.

Meeting	ProPAMR = RevPAMR - CostPAMR	bd
Meeting	MeProPAR = MeRevPAR – MeCostPAR	be
Meeting	MeProPAS = MeRevPAS – MeCostPAS	bf
Wellness	ProPATH = RevPATH – CostPATH	bg
Wellness	SpaProPAR = SpaRevPAR – SpaCostPAR	bh
Garage	ProPAP = RevPAP – CostPAP	bi
Garage	GProPAR = GRevPAR – GCostPAR	bj
Laundry	ProPAO = RevPAO – CostPAO	bk
Laundry	LProPAR = LRevPAR – LCostPAR	bl
Internet	iProPAH = iRevPAH – iCostPAH	bm
Internet	iProPAR = iRevPAR – iCostPAR	bn
PayTV	PProPAH = PRevPAH – PCostPAH	bo
PayTV	PProPAR = PRevPAR – PCostPAR	bp
Affitti	RentProPAO = RentRevPAO – RentCostPAO	bq
Affitti	RentProPAR = RentRevPAR - RentCostPAR	br

3.3.4.4 Total operating departments.

- **Ricavi:** i ricavi vengono misurati in rapporto alle camere disponibili.

TRevPAR = totale ricavi operativi / Camere disponibili	bs
--	----

- **Costi:** i costi vengono misurati in rapporto alle camere disponibili.

$\text{TCostPAR} = \text{totale costi operativi} / \text{Camere disponibili}$

bt

- **Profitto o perdita:** anche i profitti vengono misurati in rapporto alle camere disponibili.

$\text{GOPPAR} = \text{TRevPAR} - \text{TCostPAR}$

bu

Capitolo Quarto

Il Food & Beverage revenue management del Royal Continental Hotel, Napoli

4.1	Introduzione		172
4.2	Il Royal Continental Hotel		173
	4.2.1 Il gruppo alberghiero	174	
	4.2.2 Il prodotto del Royal Continental	175	
4.3	<i>Il room revenue management</i>		178
	4.3.1 Le camere	179	
	4.3.2 I segmenti	180	
	4.3.3 Il mercato	182	
	4.3.4 In prospettiva	184	
4.4	<i>Il food & beverage revenue management</i>		186
	4.4.1 <i>Il restaurant revenue management</i>	186	
	4.4.1.1 Intervista	187	
	4.4.1.2 Processo	190	
	4.4.2 <i>L'happy hour</i>	202	
4.5	<i>Verso il total revenue management</i>		203
4.6	Ipotesi a confronto		204

4.1 Introduzione.

Dopo aver compreso come le tecniche di *revenue management* possano concretamente applicarsi non solo al *core business* di una struttura ricettiva, si è ritenuto opportuno fornire una prima applicazione, anche se ancora parziale, di ciò che in questa sede si è chiamato *total revenue management*. Trattandosi di un processo in fase di sperimentazione e che non trova possibilità di confronto concrete né in letteratura, né in casi aziendali resi pubblici, la metodologia utilizzata prende spunto da quanto esposto nel corso del capitolo precedente non trascurando i capisaldi di qualsiasi ricerca scientifica, ossia la formulazione di un percorso da seguire, la predisposizione di un questionario per raccogliere il pensiero degli operatori del settore ed, infine, l'implementazione di quanto postulato con la conseguente presentazione dei risultati ottenuti.

Dopo una doverosa introduzione sulla struttura ricettiva scelta e sul gruppo alberghiero di cui fa parte, segue la definizione del prodotto suddivisa per centro di attività ed una breve analisi sulle attuali e prospettive prassi di *revenue management* adottate per il *core business* dell'azienda. Prima di illustrare l'intervista ed il processo seguito, viene altresì effettuata un'analisi quantitativa e qualitativa sulla ristorazione ed in particolare sulla sala ristorante oggetto dello studio. La predisposizione del questionario da sottoporre ad un campione dei camerieri di sala si è concentrata sulla consapevolezza o meno degli intervistati circa le prassi consolidate di *revenue management*, la possibilità di applicare prezzi dinamici e l'utilizzo di strumenti elettronici in luogo di quelli tradizionali. Viene presentata sia l'analisi qualitativa del campione, sia l'esito delle interviste quale punto di partenza per la formulazione del processo da realizzare nel tempo. Data la portata del cambiamento, il processo è stato suddiviso in fasi progressive con un raggio di azione pari a 12 mesi. Come si è fatto allorquando si è trattato del *room division*, anche per la ristorazione l'inizio del processo riguarda l'analisi del prodotto come fase propedeutica alla presentazione delle strategie di *revenue* immediatamente precedenti la sperimentazione, seppur non prolungata nel tempo. Con la struttura ricettiva è stata poi tracciata la strada per una nuova configurazione del servizio con l'acquisto di strumenti elettronici, l'apertura del ristorante all'esterno e l'attivazione del *food & beverage revenue management*, quindi una fase in cui la sperimentazione addivene prassi.

I dati presentati in questo capitolo sono il frutto del lavoro del Dott. Picone Gianluca, prima *Director of Research & Development* ed ora Direttore Generale, e del sottoscritto, Revenue Manager del Royal Group Hotels & Resorts.

4.2 Il Royal Continental Hotel.

Il Royal Continental Hotel (RCH) sorge sul finire del XIX secolo in una delle più antiche aree di Napoli dal nome Hotel Royal et des Etrangers, il primo della cosiddetta “zona dei grandi alberghi”. L’edificio originario, in stile neo-rinascimentale, si ispira all’Hotel Louvre di Parigi. La struttura, infatti, si sviluppa attorno ad una corte centrale su quattro livelli scanditi dai bugnati e dalle cornici aggettanti.

Situato di fronte l’isolotto di Megaride, dove insiste il Castel dell’Ovo (prima residenza reale fortificata, poi fortezza in epoca Vicereale), la struttura viene acquistata e completamente ricostruita dall’ingegnere Roberto Fernandes in seguito all’incendio causato dalla ritirata tedesca alla fine del conflitto mondiale¹⁹¹. L’arredo curato dall’architetto Gio Ponti ed il progetto della piscina sul tetto lo rendono una struttura molto innovativa e di gran classe. La progettazione venne affidata all’ingegnere Ferdinando Chiaromonte con l’obiettivo di realizzare una struttura in grado di esprimere, altresì, la rinascita turistica del capoluogo campano. Da qui l’incoraggiamento del Commissariato del Turismo.

L’annessione all’Hotel Continental, realizzato negli anni novanta, rende il Royal Continental Hotel una struttura di 397 camere e quasi 30 sale e *business suite* in grado di soddisfare le necessità e i bisogni della clientela più esigente, offrendo ogni tipo di *comfort* al cliente che sceglie Napoli per affari e per piacere.

Figura 70 – La piscina panoramica progettata da Gio Ponti¹⁹²



Fonte: http://www.royalgroup.it/ita/royal_continental_napoli/index.html

¹⁹¹ Mautone F., Gio Ponti, la committenza Fernandes, Electa, Napoli, 2009.

¹⁹² Ponti G., Una piscina sul tetto, Rivista Domus, Issue 291, febbraio 1954. Disponibile mediante registrazione al link <http://www.domusweb.it/en/magazine/291/>.

4.2.1 Il gruppo alberghiero.

L'attuale Royal Group Hotels & Resorts nasce nel 2004 per volontà del Presidente Teresa Naldi¹⁹³ ed oggi raggruppa sei strutture dislocate in quattro delle principali realtà turistiche del paese; realtà, peraltro, che abbracciano differenti tipologie di turismo con altrettanti diversi prodotti e servizi. Le strutture appartenenti al gruppo sono il RCH di Napoli (4 stelle, 397 camere), l'Ambasciatori Palace di Roma (5L stelle, 151 camere), il Parco dei Principi di Sorrento (5 stelle, 100 camere), l'Hotel La Residenza di Sorrento (4 stelle, 81 camere), il Relais Regina Giovanna di Sorrento (4 stelle, 20 camere) e l'Hotel 'A Pazziella di Capri (4 stelle, 20 camere).

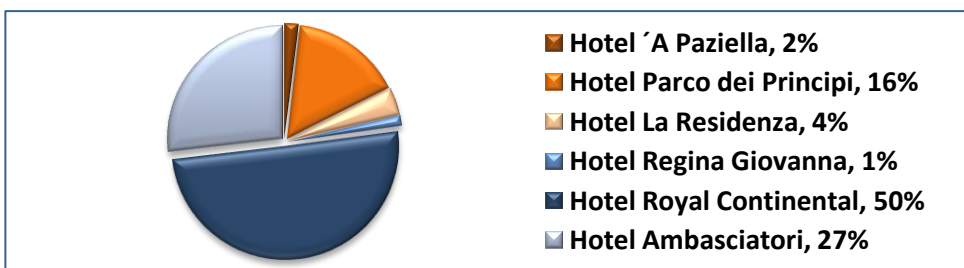
La storia, però, ha inizio nel 1949, anno di acquisto dell'Hotel Royal et des Etrangers, ad opera dell'ingegnere Fernandes, capostipite della famiglia Naldi, attivo dalla realizzazione alla conduzione di immobili e di strutture ricettive. Tra realizzazioni, acquisizioni e ristrutturazioni a lui si devono l'Hotel Turistico di Napoli, l'Hotel Oriente di Napoli, l'Hotel Royal di Napoli, l'Hotel Mediterraneo di Napoli, il Cesare Augusto di Napoli, il Domitiana di Napoli, il Parco dei Principi di Sorrento e La Residenza di Sorrento, il Parco dei Principi di Roma, l'Hotel Flora di Roma ed il Santa Lucia di Napoli. Dopo la sua morte, nel 1976 la conduzione delle diverse attività viene affidata al genero, l'ingegnere Giovanni Naldi, il quale prosegue la tradizione acquistando l'Hotel Hilton di Milano, l'Hotel Continental di Napoli, lo Splendid di Lugano, l'Eden di Lugano e 'A Pazziella di Capri.

Attualmente sia la gestione alberghiera, sia quella immobiliare sono state divise tra i quattro figli dell'ingegnere Naldi: Emma, Roberto, Salvatore e Teresa.

La gestione della Dott.ssa Teresa Naldi segna un ulteriore passo avanti grazie all'acquisto dell'Ambasciatori Palace Hotel di Roma ed al restauro di un'antica casa colonica da cui nasce il Relais Regina Giovanna.

Le sei strutture vantano in totale 770 camere e differenzi servizi periferici. La rilevanza in termini di fatturato è espressa dalla figura seguente.

Figura 71 – Business mix del Royal Group



Fonte: elaborazione personale.

¹⁹³ Presidente del Royal Group, Mela d'oro Bellisario 2006, Vicepresidente di Confindustria Alberghi, membro della Giunta Confindustria Campania e Past President della Sezione "Industria Turistica" dell'Unione Industriali della Provincia di Napoli.

4.2.2 Il prodotto del Royal Continental.

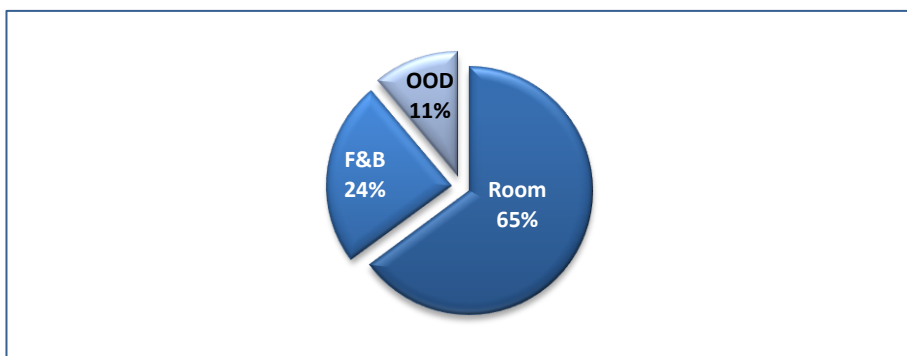
Il portafoglio prodotti del RCH prevede la presenza di diversi servizi periferici che gravitano attorno al *core business*. La diversificazione del prodotto globale è così composta:

- **Tipologia:** individua le macro aree che racchiudono i diversi centri di responsabilità e segue quanto già esposto nei capitoli precedenti, ossia una suddivisione per camere, F&B e OOD.

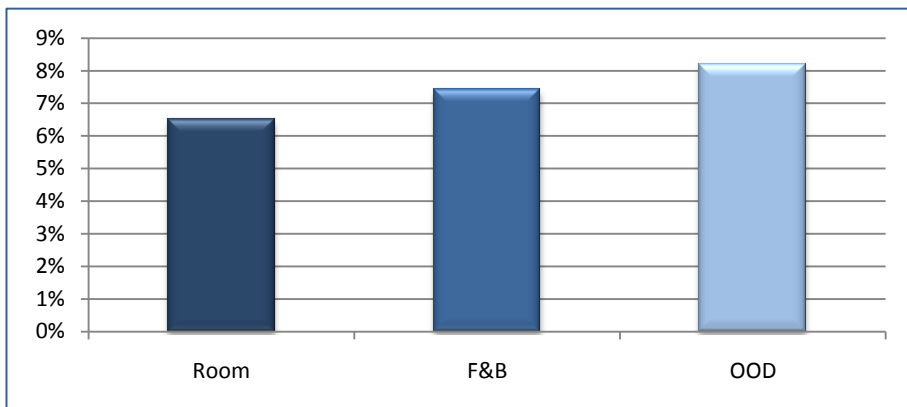
La figura seguente mostra un grafico a torta in cui si evidenzia il *business mix*, ossia il peso percentuale della tipologia rispetto al totale, relativo al 2010 (a), ed un istogramma in cui, invece, viene rappresentata la *variance* anno su anno (2010 su 2009).

Figura 72 – Le tre tipologie di prodotto del RCH

(a) *Business mix*



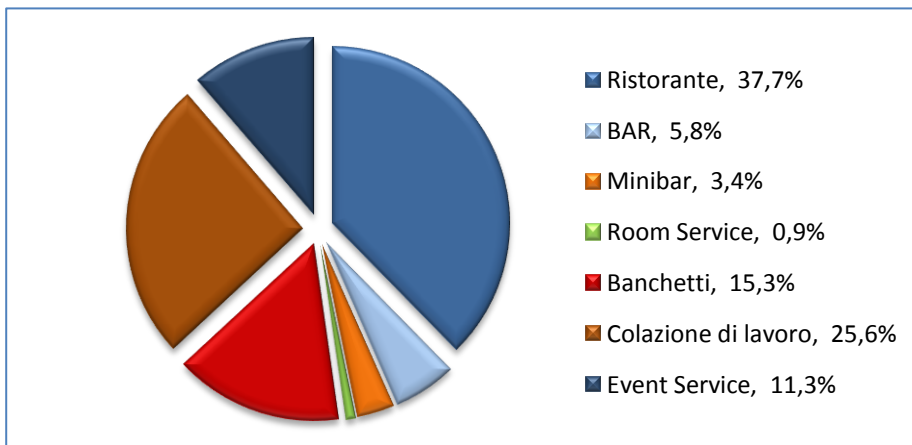
(b) *Variance 2010 over 2009*



Fonte: elaborazione personale.

- **Gruppo:** individua i singoli centri di responsabilità appartenenti ad ognuna tipologia. Per le camere non viene effettuata nessuna distinzione di prodotto, mentre le altre due tipologie includono:
 - F&B: sala ristorante, *bar*, *minibar*, *room service*, banchetti, colazioni di lavoro e *event service*.

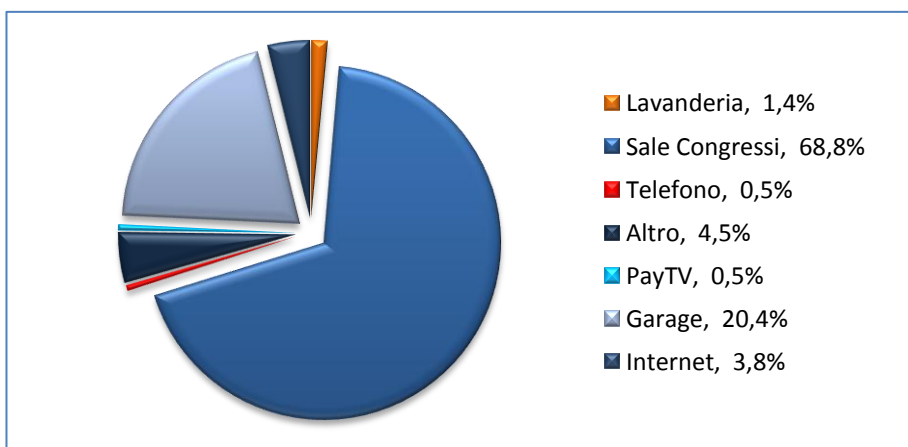
Figura 73 – Business mix 2010 F&B



Fonte: elaborazione personale.

- OOD: lavanderia, sale congressi, telefono, *internet*, *pay-tv*, *garage* e servizi vari.

Figura 74 – Business mix 2010 OOD

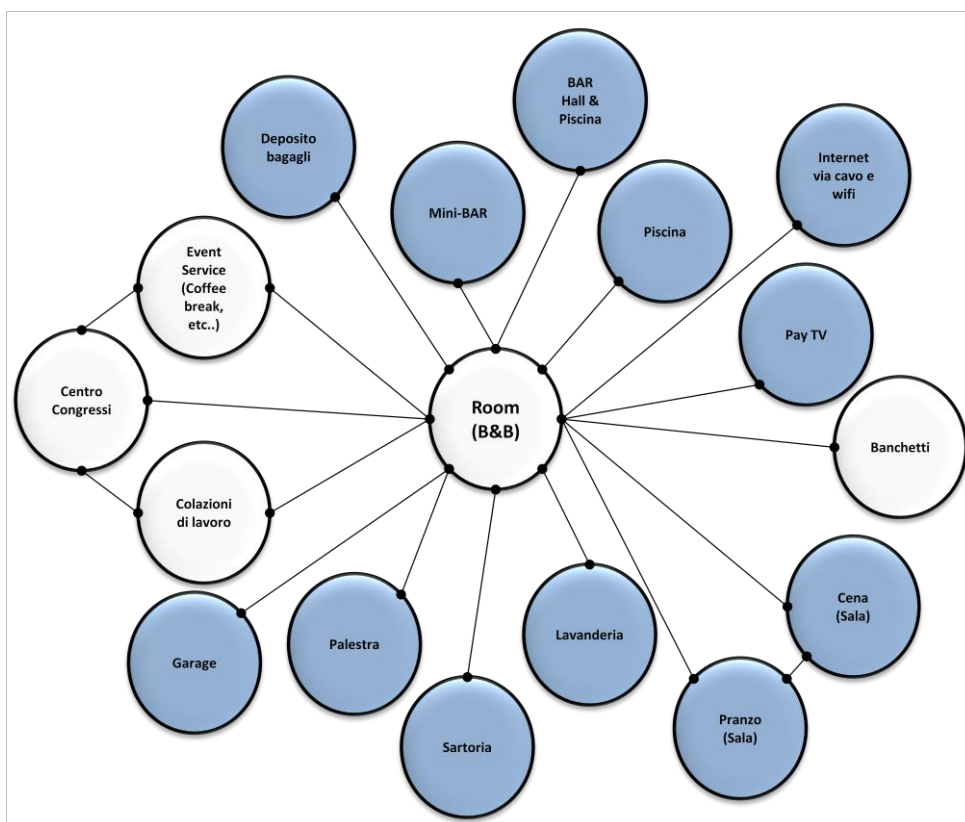


Fonte: elaborazione personale.

- **Codice:** individua i singoli servizi erogati all'interno di ogni centro di responsabilità. Un esempio per il RCH è il *bar* che ingloba due voci: il *bar* istituzionale presente nella *Hall* ed il *bar* piscina al *roof*.

A partire dalla parziale rappresentazione del prodotto alberghiero proposta nel capitolo precedente, è possibile utilizzare il medesimo criterio per il prodotto del RCH dove su sfondo bianco vengono rappresentate le periferie complementari non concepite a beneficio esclusivo di clienti interni, mentre su sfondo pieno tutte le periferie accessorie destinate soltanto a chi usufruisce del *core business*.

Figura 75 – Rappresentazione del prodotto del RCH in servizi accessori e complementari



Fonte: elaborazione personale.

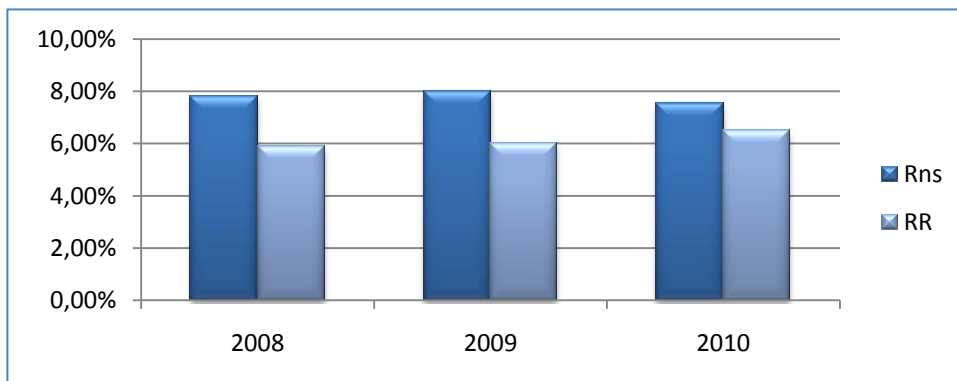
Il riempimento dello sfondo di ciascun servizio dipende strettamente dalla concezione dello stesso. È chiaro che se in presenza di un banchetto o di un congresso, i partecipanti, trovandosi all'interno della struttura, accedono al *bar* per consumare delle bevande non ricevono nessun divieto legato alla

permanenza o meno in struttura. È sempre chiaro, però, che il *bar* della struttura allo stato attuale non è concepito come un servizio complementare e, quindi, con un accesso riservato per i clienti esterni e con conseguenti strategie di mercato. Stesse considerazioni valgono per il *garage* e per le postazioni *internet* presenti nella *hall*.

4.3 Il room revenue management.

Prima realtà partenopea fuori da logiche di catena a credere fortemente nella necessità di stravolgere le consolidate pratiche operative a favore di nuove figure manageriali impegnate nel tentativo di incrementare l'ormai famoso *room revenue* anche a dispetto della tanto cara tariffa media di vendita, il RCH ha riconfigurato l'ufficio commerciale inserendo la prima figura di *yield manager* nel 2008. Inizialmente il compito di questa nuova figura era permeato dalla presenza forte del direttore generale e del *room division manager*, ancora restii ad abbandonare progressivamente il loro intervento diretto sulla strategia tariffaria. Come era facilmente prevedibile, il tempo e l'esperienza hanno permesso l'affermarsi di questa figura e il suo *empowerment*. I risultati e l'impatto del RM vengono mostrati nella figura successiva:

Figura 76 – Variazione % Rns e RR RCH YOY 2008-2009-2010



Fonte: elaborazione personale.

Nonostante nei numerosi testi di RM citati in questo elaborato si ponga l'enfasi sulla tariffa, questa è l'ultimo tassello di una strategia di *revenue management*. Ecco perché, per quanto qui rileva, il *pricing* viene declinato come fattore dipendente da una serie di elementi quali il prodotto, *in primis*, la domanda ed il mercato.

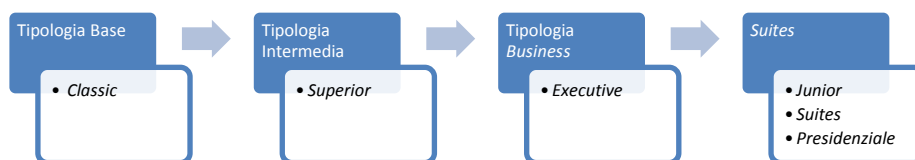
4.3.1 Le camere.

Guardando all'offerta, il prodotto camera del RCH è così scomponibile:

i. Room Class

Il livello qualitativo delle camere è strutturato in quattro categorie, a partire da quella base sino alle *suites*.

Figura 77 – Room class del RCH



Fonte: elaborazione personale.

La distribuzione dell'inventario è stata fatta sulla base delle caratteristiche fisiche a disposizione ed al contributo potenziale di ogni categoria. La tabella seguente mostra come la tipologia base generi dei ricavi in modo non proporzionale all'inventario disponibile, la tipologia intermedia generi ricavi in misura più che proporzionale ed, infine, le tipologie *business* e *suites* in modo direttamente proporzionale.

Tabella 33 – Inventory & revenue mix per roomclass

Room Class	Mix inventario	Mix ricavi 2010
<i>Classic</i>	57%	51%
<i>Superior</i>	35%	42%
<i>Executive</i>	1%	1%
<i>Suites</i>	6%	6%
Totale	100%	100%

Fonte: elaborazione personale.

ii. Roomtype

Il criterio di declinazione della categoria di camera è il *bedding* in modo tale da tenere in considerazione la modulazione dei letti in doppia (*twin*) e matrimoniale (*queen o king*) in fase di assegnazione.

Anche in questo caso risulta utile comprendere il rapporto tra camere disponibili e contribuzione al risultato globale del centro di ricavo di

riferimento. La tabella seguente mostra come le camere matrimoniali contribuiscano in misura più che proporzionale, cosa differente avviene per le camere doppie.

Tabella 34 – Inventory & revenue mix per roomtype

Room Type	Mix inventario	Mix ricavi 2010
Doppia	41%	35%
Matrimoniale	59%	65%
Totale	100%	100%

Fonte: elaborazione personale.

iii. *Features*

Ogni tipologia di camera contiene almeno cinque fattori caratterizzanti che racchiudono sia l'appartenenza alla categoria, sia il *bedding*, sia gli accessori interni, sia le *facilities* a cui danno libero accesso.

4.3.2 I segmenti.

Sulla segmentazione si è parlato a sufficienza nei capitoli precedenti. Per quanto qui rivela, occorre analizzare la distribuzione del fatturato e della tariffa media.

i. Primo livello

Il primo livello indica la suddivisione del mercato in clienti individuali (meno di 9 camere o meno di 15 persone), di gruppo (più di nove camere o più di 15 persone) e altro.

La tabella seguente, oltre a mostrare la distribuzione percentuale dei ricavi dei vari macro segmenti rispetto al totale, misura la contribuzione dei segmenti in termini di tariffa media.

Tabella 35 – Revenue mix & ADR variance per macro-levels

Primo livello	Mix ricavi 2010	ADR (abs)	ADR (%)
<i>Transient</i>	54%	€ 1,7	2%
<i>Groups</i>	39%	€ 9,9	9%
<i>Others</i>	6%	-€ 43,7	-39%
Totale	100%	€ 0,0	0%

Fonte: elaborazione personale.

La colonna ADR (abs) misura la differenza in euro tra la tariffa media del segmento in questione e quella complessiva della struttura, mentre la colonna ADR (%) misura questa variazione in termini relativi.

ii. Secondo livello

Il secondo livello introduce una prima categorizzazione dei segmenti di mercato sulla base dello scopo del viaggio e del cosiddetto *entitlement*, ossia della presenza o meno di un contratto che permetta di accedere ad uno specifico piano tariffario. Dalla lettura della tabella seguente si evince facilmente quanto sia importante la presenza di gruppi congressuali.

Tabella 36 – Revenue mix & ADR variance per market groups

Secondo livello	Mix ricavi 2010	ADR (abs)	ADR (%)
<i>TBCO - Transient Business Contracted</i>	18%	€ 4	4%
<i>TLCO - Transient Leisure Contracted</i>	4%	-€ 36	-32%
<i>TLNC - Transient Leisure Non Contracted</i>	32%	€ 8	7%
<i>GBSN - Group Business</i>	34%	€ 25	22%
<i>GLSR - Group Leisure</i>	6%	-€ 38	-34%
<i>OAIR - Other Airlines</i>	6%	-€ 37	-33%
<i>OCOM - Other Complimentary</i>	0%		
<i>OREV - Other Revenue</i>	0%		
Totale	100%	€ 0	0%

Fonte: elaborazione personale.

iii. Terzo livello

Compendia tutte le caratteristiche interne al mercato ed interne al primo ed al secondo livello. Il singolo segmento è identificato da un *market code* composto da tre lettere. La prima lettera riassume l'appartenenza al primo livello, la seconda lettera al secondo livello, mentre la terza lettera indica la denominazione del segmento stesso. La segmentazione del mercato è univoca per tutte le strutture del gruppo, pertanto, analizzando la produzione della singola struttura, il RCH in questo caso, possono esservi dei segmenti pari a zero. Quest'ultimo aspetto è spiegato anche dal cambio della segmentazione fatto a partire dall'anno 2011 dove molti segmenti sono stati raggruppati, mentre altri sono stati creati. Tra questi ultimi il web (*internal*, *external* e *opaques*).

La tabella seguente mostra il peso percentuale di ogni segmento in termini di ricavi camere e la variazione della tariffa media rispetto a quella globale.

Tabella 37 – Revenue mix & ADR variance per market codes

Terzo livello	Mix RR 2010	ADR (abs)	ADR (%)
TLR - Transient Leisure Retail	13,8%	€ 31	27,5%
TLD - Transient Leisure Discount	17,1%	-€ 6	-5,5%
TLP - Transient Leisure Package	0,4%	€ 19	17,5%
TLI - Transient Leisure web Internal			
TLE - Transient Leisure Web External			
TLO - Transient Leisure web Opaques			
TLW - Transient Leisure Wholesaler	4,2%	-€ 36	-31,9%
TBC - Transient Business Contracted	15,5%	€ 5	4,7%
TBG - Transient Business Governments			
TBT - Transient Business Consortia/TMC	3,2%	€ 2	2,1%
GBM - Group Business Meeting	33,0%	€ 25	22,7%
GBI - Group Business Incentive			
GBE - Group Business Internal Events	0,2%	-€ 9	-8,1%
GBX - Group Business External Events	0,6%	€ 15	13,9%
GLO - Group Leisure One-Time	3,2%	-€ 41	-37,0%
GLT - Group Leisure Tour series	0,6%	-€ 42	-37,9%
GLP - Group Leisure tv Production	1,6%	-€ 35	-31,6%
GLS - Group Leisure Sport events	0,3%	-€ 8	-6,8%
OAC - Other Airlines Contracted	6,0%	-€ 37	-33,4%
OAL - Other Airline Layover	0,1%	-€ 25	-22,3%
OCR - Other Complimentary Rns			
ORR - Other Room Revenue	0,2%	-€ 64	-57,3%
Totale	100,0%	€ 0	0,0%

Fonte: elaborazione personale.

4.3.3 Il mercato.

La duplice veste dell'analisi competitiva vede da un lato il confronto di dati consolidati per comprendere la *performance* aziendale nel tempo e nello spazio, dall'altro il confronto di dati previsionali per pianificare e programmare la vita aziendale futura.

Il primo confronto avviene mediante l'affiliazione a STR Global e la scelta di una o più arene competitive. L'arena principale, ossia il *primary* CS, è composta dalle seguenti strutture ricettive: Renaissance Hotel Mediterraneo (ME), Luxury

Collection Hotel Excelsior (EX), NH Ambassador (MH), Grand Hotel Santa Lucia (SL), Hotel Majestic (MA), Grand Hotel Oriente (OR). Per comprendere meglio la posizione e la *location* oggetto del confronto si rimanda alla figura 32c.

La tabella seguente mostra i tre indicatori di cui si è parlato tanto nel corso di questo elaborato. Riassumendo l'andamento spaziale (mediante indici) del RCH nel 2010 si potrebbe dire che mantenendo un'occupazione in linea col mercato di riferimento, la struttura è riuscita a generare un RevPAR superiore alla concorrenza per effetto di una tariffa media superiore. L'andamento spaziotemporale, invece, mostra un gioco delle due leve differente. Infatti, pur avendo un MPI leggermente sotto 100, il RCH ha guadagnato terreno rispetto all'anno precedente con una crescita occupazionale pari al 3.6%; crescita che si riflette direttamente sul fatturato permettendo un RGI *change* del 2.7%, nonostante l'ARI *change* sia negativo.

Tabella 38 – STR Global 2010 review

Date	Occupazione		ADR		RevPAR	
	MPI	%	ARI	%	RGI	%
Gen 2010	100,8	20,8	112,9	-0,3	113,8	20,4
Feb 2010	77,1	6,3	105,7	-6,9	81,5	-1,1
Mar 2010	86,3	0,5	124,8	9,8	107,6	10,4
Apr 2010	112,8	0,0	106,2	-4,8	119,7	-4,8
Mag 2010	98,9	3,8	113,5	-8,9	112,3	-5,4
Giu 2010	95,7	18,8	118,9	1,3	113,8	20,3
Lug 2010	110,4	12,4	106,7	-0,7	117,8	11,6
Ago 2010	141,6	13,0	110,7	-7,0	156,8	5,2
Set 2010	83,5	-15,4	121,1	2,7	101,1	-13,1
Ott 2010	91,7	-2,7	120,4	-5,5	110,4	-8,1
Nov 2010	94,2	-3,1	119,9	8,8	112,9	5,4
Dic 2010	99,8	11,9	118,0	6,8	117,9	19,5
Period	97,6	3,6	114,6	-0,9	111,9	2,7

Fonte: riadattamento dal *monthly* Report di STR Global.

Il secondo confronto, invece, avviene mediante l'acquisto di uno strumento che acquisisce le tariffe dei *competitors*. Al momento la struttura utilizza il Rate Checker di Blastness che acquisisce tariffe soltanto su tre siti: Booking.com, Expedia e Venere. Dal primo di aprile 2012 lo strumento di *shopping* tariffario verrà sostituito in favore di Market Vision di Travelclick, utilizzando dalle principali catene alberghiere a livello globale.

La tabella seguente mostra come, a parità di condizioni, il RCH si piazza bene o male dietro Santa Lucia ed Excelsior in quanto ha un numero di camere da

allocare notevolmente superiore. La tariffa di vendita cerca di contenere il *gap* dalle altre strutture che oscillano tra i 76 € dell’NH ed i 115 del Majestic.

Tabella 39 – Retail pricing comparison in camera XX

		RC	SL	ME	NH	OR	EX	MA
ven	23-dic	139	200	129	76	99	195	115
sab	24-dic	129	200	129	76	99	195	115
dom	25-dic	129	200	129	76	99	195	115
lun	26-dic	129	200	129	76	99	195	115
mar	27-dic	139	200	129	76	99	260	115
mer	28-dic	139	150	129	76	99	260	115
gio	29-dic	139	170	129	76	115	260	115
ven	30-dic	159	280	129	76	165	260	105
sab	31-dic	179	280	129	76	165	260	105

Fonte: acquisto tariffe in data 02/11/11 (elaborazione personale).

4.3.4 In prospettiva.

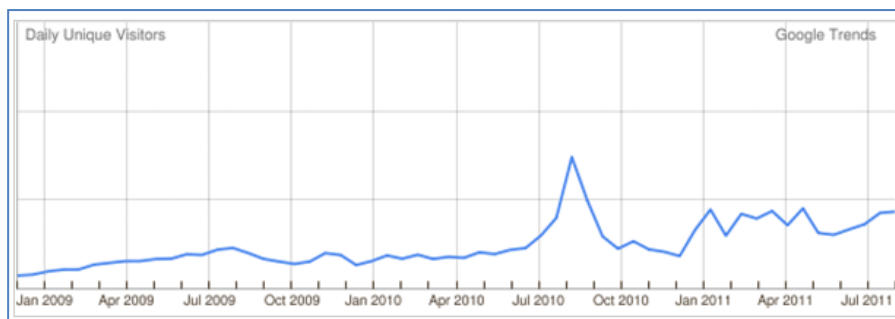
Nel 2011 le azioni di RM si sono concentrate esclusivamente sulla riformulazione del prodotto e sull’ampliamento della domanda di riferimento, con la convinzione che il *pricing* sia una diretta conseguenza di un corretto *mix* tra comunicazione e piazzamento del prodotto. Su questa strada il RCH proseguirà anche nel 2012, nel tentativo di allineare quanto più possibile il *gap* tra ADR e RevPAR ottimizzando le risorse e rendendo i processi fluidi sia all’interno che all’esterno. Il raggiungimento di questo obiettivo è demandato in parte a:

- l’implementazione di un ufficio *booking* centralizzato per le strutture del Royal Group con postazioni tecnologicamente avanzate. Ogni postazione, infatti, avrà un doppio schermo, *webcam*, cuffie, telefono digitale sul pc, *chat* interna ed esterna. Le fonti di prenotazione, infatti, vedranno la comparsa della *chat* e di *skype* in aggiunta al telefono, fax, email, etc...
- la creazione di un archivio virtuale delle prenotazioni in modo da rendere fluidi i processi tra prenotazioni, ricevimento e amministrazione. L’archivio, insieme alla presenza del doppio schermo, permetterà di eliminare quasi totalmente il cartaceo. Anche le transazioni verranno fatte direttamente sul gestionale alberghiero con conseguente eliminazione dello scontrino cartaceo
- la presenza del sito proprietario nei *metasearch sites* (Trivago, Kayac, etc..). La crescita di questi siti oggi è evidente a qualsiasi GM ed esservi presente col proprio sito significa riuscire a disintermediare. Oggi solo due operatori riescono a far confluire il sito ufficiale tra i siti controllati. Travelclick è uno

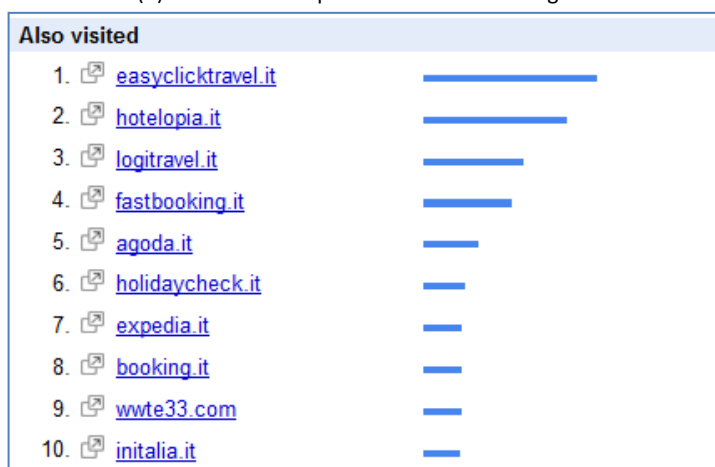
di questi. Le figure seguenti mostrano l'andamento dei visitatori unici di trivago.it da gennaio 2009 sino a luglio 2011 ed i siti maggiormente visitati immediatamente dopo l'accesso su trivago.it.

Figura 78 – Trend trivago.it.

(a) – Unique visitors



(b) – Siti visitati dopo esser entrati su trivago.it



Fonte: <http://trends.google.com/websites?q=trivago.it&sa=N>.

- un nuovo *booking engine* con possibilità di applicazione di tutte le *RM fences*.
- un nuovo sito proprietario che elimini tempi di ricerca e sia conforme alle aspettative di un *surfer 2.0*.
- un nuovo *channel manager* dove potranno essere collegati quasi tutti i siti affiliati, siano essi OLTAs o *wholesalers*.
- Un nuovo *rate shopper*, ossia Market Vision di Rubicon Group/Travelclick.
- Un controllo di tutti i flussi che transitano sul GDS.

- La presenza di *revenue optimization managers* di Travelclick per verificare che tutto sia descritto bene, conforme alle possibilità tecniche dei vari canali (quindi visibile interamente) ed esteso su tutto il *booking window* generato dai canali.

4.4 Il F&B revenue management.

Tutte le aree adibite all'erogazione di cibo e bevande ed i servizi che da queste vengono forniti producono il 24% dei ricavi totali della struttura (si veda la figura 72a). La suddivisione delle aree e dei relativi prodotti ha portato all'individuazione della sala ristorante, del *bar*, del *minibar*, del *room service*, dei banchetti, delle colazioni di lavoro e dei servizi offerti in presenza di eventi congressuali o di altro genere (si veda la figura 73).

Cambiare delle procedure consolidate prevede sempre un processo *step by step* prima di arrivare all'obiettivo finale, ergo le aree che il RCH coinvolgerà nel processo di *food and beverage revenue management* saranno esclusivamente la sala ristorante e l'*event service*.

4.4.1 Il restaurant revenue management.

La sala ristorante *tout court* produce il 37% dei ricavi complessivi del F&B ed il 9% dei ricavi totali della struttura. Si trova al piano ammezzato e si affaccia sul golfo di Napoli, proprio davanti Castel dell'Ovo da cui prende il nome. Ha circa 620 posti a sedere con un numero di tavoli che varia da 100 a 150 in base alla forma e alla collocazione. Se per il RM è fondamentale avere delle risorse limitate in modo da poter misurare la *performance* globale su un tetto massimo di risorse da allocare sul mercato, stessa cosa deve dirsi per la sala ristorante. Partendo dai 620 posti a sedere è possibile calcolare il tasso di occupazione della sala ristorante. Moltiplicando i 620 coperti massimi per i tre servizi offerti (colazione, pranzo e cena) si ottengono 1.860 posti a sedere al giorno che moltiplicati per un numero medio di 30 giorni mensili fanno 55.800 posti allocabili al giorno. Stando a questa cifra è possibile calcolare il tasso di occupazione medio della sala ristorante ponendo al numeratore il numero medio di coperti erogati nel 2010. Così facendo si ottiene un tasso di occupazione medio della sala ristorante pari al 21.9%.

Figura 79 – Ristorante Al Castello



Fonte: http://www.royalgroup.it/ita/royal_continental_napoli/ristoranti.htm.

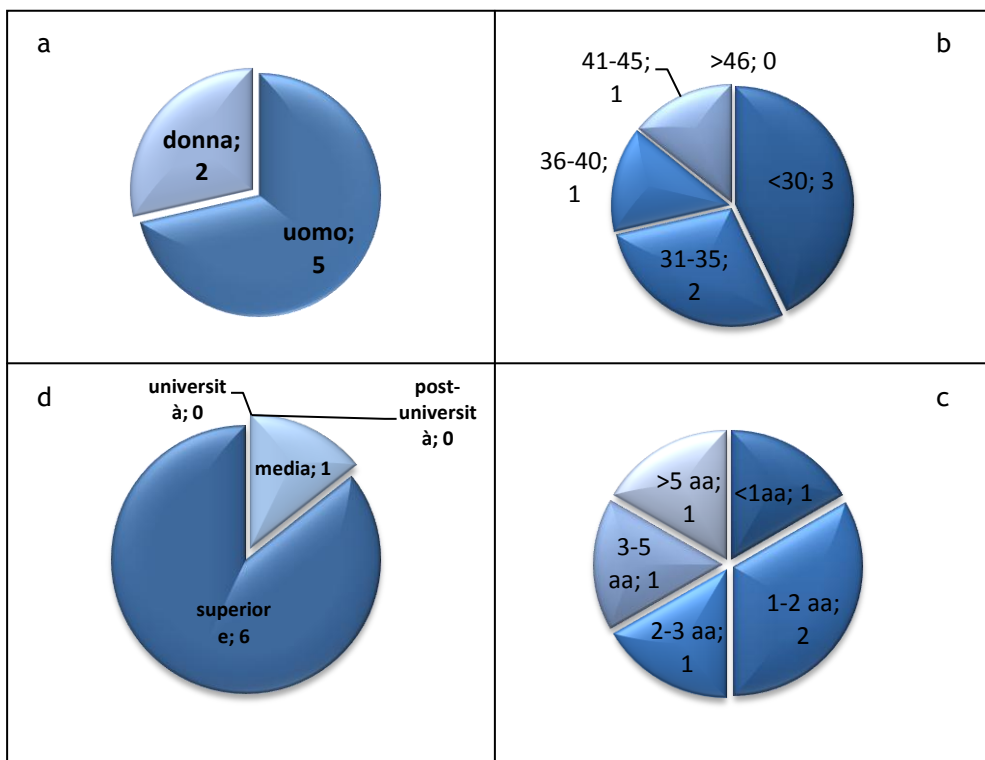
La struttura non possiede soltanto la sala ammezzata ma ha, altresì, un ristorante panoramico sul *roof* che sfrutta in occasione di grandi cerimonie e che, pertanto, non sarà coinvolto in questa prima tornata di cambiamento strategico ed operativo.

4.4.1.1 Intervista.

Se circa venti anni fa avessero parlato di RM agli albergatori, le risposte non sarebbero state certamente positive. Allo stesso modo oggi si otterrebbero delle risposte non del tutto ottimistiche sul F&B RM e ciò per due ragioni: la paura di rovinare l'immagine dell'albergo e la paura insita in ogni forma di cambiamento. Entrambe le ragioni non trovano giustificazione di fronte alle potenzialità che si celano dietro l'ottimizzazione degli spazi e la riorganizzazione strategica del RM. Per confutare questa ipotesi, che tra l'altro è in linea con l'esperienza di chi Vi scrive, si è deciso di intervistare i camerieri di sala in servizio durante la cena del 8 novembre 2011. Il questionario ha affrontato sia domande di carattere

generale che domande specifiche sull'argomento¹⁹⁴. Il campione intervistato è stato di 7 unità. La figura seguente mostra alcune caratteristiche del campione:

Figura 80 – Caratteristiche generali del campione



Fonte: elaborazione personale.

Nonostante il campione non sia elevato in termini assoluti, copre il 60% del numero totale di impiegati (fissi ed *extra*) che gravita attorno all'erogazione del servizio di cena durante l'arco mensile. Si evince una dominanza del sesso maschile (figura 80a), come è intuibile vista la mansione e gli orari di lavoro, di un'età compresa tra i 18 ed i 35 anni (figura 80b), un'istruzione che non supera l'istituto superiore (figura 80d) ed un'esperienza nel settore quasi equamente distribuita nelle cinque voci proposte.

Al di là delle domande generali sul campione, utili per comprendere parte del vissuto ed il perché di talune risposte, il resto dell'intervista ha cercato di comprendere l'impatto sull'intervistato di un argomento così lontano dall'attuale

¹⁹⁴ Il questionario è disponibile al seguente link: <https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dFZtN3Z2V09UaHBBSVloM1JsVFRqRGc6MQ>. In alternativa si veda l'Appendice 4.

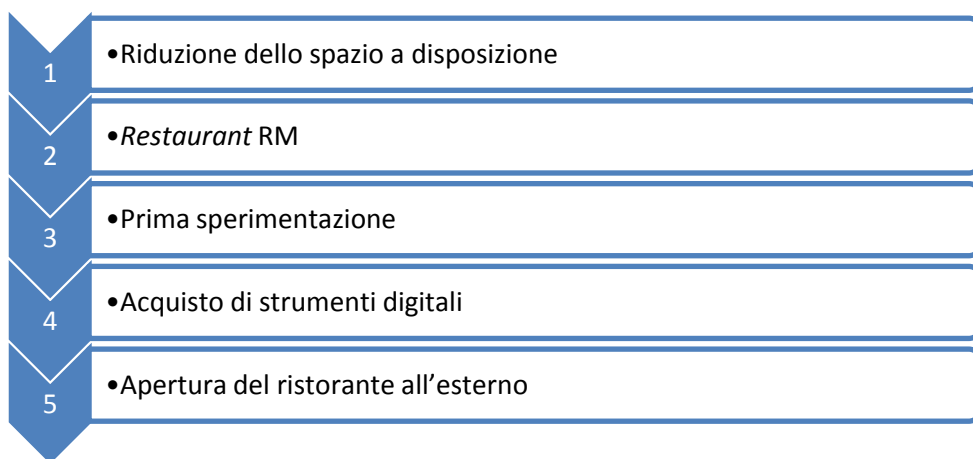
modo di operare. Per tale ragione e per ovvi motivi legati all'operatività, le domande sono state poche ma coincise:

- Conoscenza del RM: alla domanda "Hai mai sentito parlare di *revenue management*" tutte e sette i rispondenti hanno detto di sì, però alla successiva domanda "Sapresti dirmi di cosa si occupa in azienda" tutte le risposte sono state vaghe e nessuno si è avvicinato alla risposta corretta. Dalle risposte, infatti, sembrerebbe che il RM si occupi di amministrazione.
- Segmentazione della domanda: alla domanda "Quali segmenti di mercato o tipologie di cliente sapresti individuare facendo riferimento ai clienti della ristorazione" unendo le varie risposte i segmenti sono quattro, ossia famiglie, uomini di affari, gruppi e squadre sportive". Alla domanda "Reputi che ad ognuno di questi segmenti si possa abbinare un prezzo differente per una cena" le risposte sono state unanimi in senso affermativo. Le risposte cambiano, però, quando viene leggermente modificata la domanda in "Reputi che ad ognuno di questi segmenti si possa abbinare un prezzo differente per il medesimo pasto". Infatti, il rispondente scuote la testa e sorridendo manifesta il proprio dissenso. Nel primo caso, infatti, cambiando i *menu* sembra automatico il cambio dei prezzi; nel secondo, invece, a fronte di un medesimo *menu* sembra non sia possibile modificare il prezzo di vendita.
- *Pricing* variabile: alla domanda "Pensi che il prezzo di una cena possa diventare dinamico come avviene per le camere" si ottengono tutte risposte negative che non lasciano spazio alcuno alla trattativa. Non è possibile e non si può nemmeno discutere sull'argomento. Alla seconda domanda "Pensi, quindi, che sia normale offrire il medesimo prezzo per una cena identica ad un cliente che paga 80 € per una camera e ad un altro che paga 250 € per il medesimo servizio" le risposte non si sono spostate dall'iniziale dissenso. Si reputa, quindi, che a fronte di un pagamento differente per il servizio *core*, le periferie, quale la ristorazione, debbano restare vincolate alle tradizionali modalità di pagamento. All'ultima domanda "E' meglio vedere un ristorante semi-vuoto piuttosto che adeguare l'offerta alle esigenze della domanda" si apre uno spiraglio al F&B RM visto che sei risposte su sette hanno sposato la seconda soluzione.
- Sostituzione dei *menu* con strumenti dinamici: alla domanda "Pensi che il *menu* cartaceo possa essere sostituito da strumenti digitali per supportare l'offerta di prezzi *ad hoc*" lo stupore cresce, quasi a manifestare un tasso di incredulità pari al 100% dei rispondenti. Non reputano sia possibile una cosa del genere, però non sembrano nemmeno restii a questa forma di cambiamento.

4.4.1.2 Processo.

Dal tavolo di concertazione è emersa la necessità di suddividere il processo complessivo in diverse fasi, tanti quanti sono i cambiamenti da apportare. Il fine che si pone un processo con un percorso *step-by-step* è quello di ridurre panico ed ostruzioni che si possono generare da parte del personale. Le fasi individuate sono cinque, come mostra la figura seguente:

Figura 81 – Le fasi del processo di restaurant RM

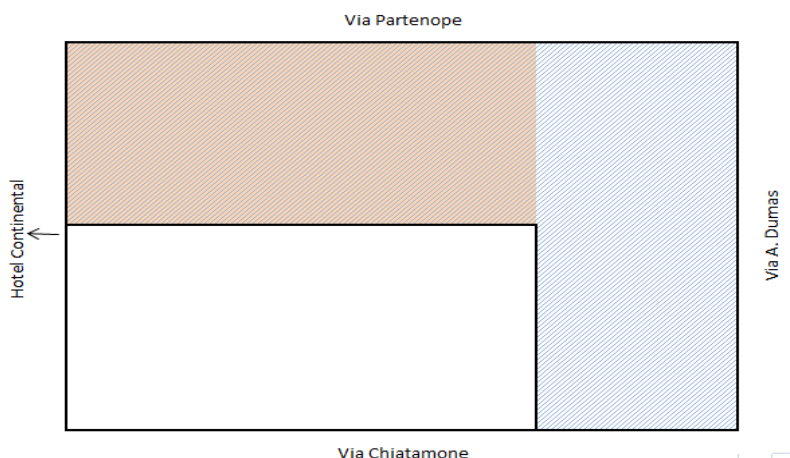


Fonte: elaborazione personale.

Fase 1

Partendo da un tasso di occupazione inferiore al 25% e da uno spazio a disposizione troppo ampio e dispersivo, il primo passo riguarda la riorganizzazione della sala ristorante al fine di diminuire i posti a sedere. L'attuale ristorante ricopre interamente l'amezzato per tre delle sue quattro facciate.

Figura 82 – Disegno della sala ristorante Al Castello



Fonte: elaborazione personale.

Partendo dalla figura precedente – in cui l'area adibita alla sala ristorante si percepisce dalla forma a elle che si ottiene prendendo quasi del tutto Via Dumas sino al lato opposto che separa l'edificio Royal da quello Continental – in giallo viene proposta l'area potenzialmente da dedicare alla ristorazione. Lo spazio restante, in azzurro, potrebbe diventare una ulteriore sala conferenze da poter destinare se necessario anche ad eventi quali cerimonie e banchetti in generale. La sua dimensione e la vista sul mare la renderebbero una sala congressi invidiabile.

Il nuovo spazio ristorativo vedrà ridurre i posti a sedere da 620 ad un massimo di 300. Con questa operazione il tasso di occupazione della sala sarebbe stato pari al 45.2% stando ai numeri del 2010, a beneficio non solo dell'organizzazione globale della sala ma, altresì, dell'atmosfera e del calore che uno spazio ridotto contribuisce ad amplificare.

Fase 2

Questa è la fase cruciale dove vengono concepiti ed innestati concetti di RM tesi a uniformare ed ampliare la segmentazione complessiva della struttura ed abbinare un *pricing model* dinamico frutto della combinazione di costo, tempo, occupazione, prodotto e disponibilità a pagare.

In prima istanza bisogna guardare al **prodotto** complessivo individuando nel caso specifico tre *restaurant types*:

- *Front sea view area*: ne faranno parte tutti i tavoli che si affacciano in modo frontale sul mare e su Castel dell'Ovo. I posti dedicati saranno 50.
- *Seaside view area*: ne faranno parte tutti i tavoli che si affacciano sul mare non in modo frontale (l'angolo tra le due strutture e Via Partenope ed i

tavoli sul lato tra le due strutture) e la seconda linea di tavoli dopo la *front seaview area*. I posti dedicati saranno 70.

- *Classic area*: riguarderà tutti i tavoli che non si affacciano direttamente sul mare, né in modo frontale né laterale. I posti dedicati saranno per differenza 180.

Ad ogni area dovranno essere abbinati dei *features* differenti, alla stessa stregua di quanto avviene per le camere:

- *Front sea view area*: vista mare frontale, *flûte* di spumante all'arrivo, *mise-en-place deluxe*, omaggio della casa.
- *Seaside view area*: vista mare laterale, *flûte* di spumante all'arrivo, *mise-en-place superior*.
- *Classic area*: vista interna, *mise-en-place standard*.

Scomporre la sala non solo servirà a legare domanda ed offerta, ma permetterà l'applicazione di:

- *Upgrade*: in base alla disponibilità della sala e all'importanza strategica del cliente, sarà possibile regalare il passaggio da un'area a quella immediatamente superiore. Il cliente percepirà di aver ricevuto un vantaggio inaspettato rispetto a quanto prenotato. L'albergo fidelizzerà il cliente subendo costi aggiuntivi minimi.
- *Upselling*: in base alla disponibilità sarà possibile massimizzare ulteriormente i ricavi applicando un supplemento per il passaggio dall'area prenotata a quella immediatamente superiore.

Per quanto concerne la domanda, il RCH in questa fase non dovrà segmentare ulteriormente, bensì sfrutterà quanto già attivo per il prodotto *core*. Verrà fatta una sola distinzione tra i vari segmenti presenti sulla base dell'acquisto o meno del servizio ristorativo in fase di prenotazione della camera. Così il RCH individuerà:

- *Packaged segments*: clienti *core* con ristorazione;
- *Unpackaged segments*: clienti *core* senza ristorazione.

L'approccio del *pricing* non può prescindere dal tempo di acquisto, da qui la distinzione precedente, in quanto con un cliente in casa si può essere più elastici di quanto non si possa fare con largo anticipo.

La prima fase del *pricing*, trattandosi di soli clienti interni, non influenzerà il prezzo del *menu à la carte* ma riguarderà esclusivamente l'offerta di un pasto completo, bevande escluse. Verrà fatta solo una distinzione dei *menu* sulla base delle tre aree sopra individuate in modo tale da poter giostrare la sequenza dei piatti proposti sulla base della potenziale disponibilità a pagare¹⁹⁵. Tornando al *menu* completo, bisogna individuare alcune leve tariffarie a cui poter assegnare il medesimo nome dei prezzi delle camere, ossia "migliore tariffa del giorno" con le seguenti declinazioni:

¹⁹⁵ Wang S., Lynn M., *The impact of prix fixe menu price formats on guests' deal perception*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 10, numero 15, novembre 2010.

Tabella 40 – Restaurant best available rates

BAR	Front Seaview	Seaside View	Classic
RACK	99	89	79
1	69	59	49
2	59	49	39
3	49	39	29
4	39	29	19
5	29	19	9

Fonte: elaborazione personale.

Il punto di partenza per l'elaborazione dei prezzi esposti nella tabella precedente è l'analisi del costo della preparazione del *menu*. In questa fase il personale viene lasciato fuori dal calcolo. Ciò significa che un *menu classic*, con il servizio che compete, può essere erogato anche a 9 € in determinate circostanze. Resta da comprendere quando assegnare una o l'altra BAR del giorno e, quindi, quali siano queste circostanze. Come anticipato nelle pagine e nei capitoli precedenti è necessario fare una prima contestualizzazione sulla base dell'appartenenza ad un determinato segmento di mercato. Escludendo i gruppi, per cui vi è una ovvia negoziazione tra le parti, il livello della segmentazione scelto è il terzo. Si parlerà, quindi, di singoli segmenti di mercato e non di raggruppamenti. Prima di abbinare una BAR di partenza ad ogni segmento di mercato, occorre comprendere quale sia il rapporto tra spesa per la camera e spesa media in ristorazione, ossia il valore monetario della spesa di tale servizio per ogni euro speso per la camera. Trattandosi di un gruppo alberghiero con RM centralizzato, il rapporto di spesa viene costruito prendendo in considerazione le tre strutture più grandi del gruppo, quindi RCH, Ambasciatori Palace e Parco dei Principi.

Tabella 41 – Royal Group H&R restaurant contribution by segments

Etichette di riga	F&B/Room
TLR- Transient Leisure Retail	7,0%
TLD- Transient Leisure Discount	5,6%
TLP- Transient Leisure Package	28,0%
TLI- Transient Leisure web Internal	5,3%
TLE- Transient Leisure Web External	3,1%
TLO- Transient Leisure web Opaques	1,0%
TLW - Transient Leisure Wholesaler	5,4%
TBC - Transient Business Contracted	3,2%
TBG - Transient Business Governments	0,0%

TBT -Transient Business Consortia/TMC	1,8%
Totale complessivo	4,9%

Fonte: elaborazione personale.

L'obiettivo è far crescere le percentuali di ogni singolo segmento di mercato che, di conseguenza, consentono di massimizzare il RevPAS ed il SRevPAR. Se allo stato attuale dal segmento *opaques* si riesce ad ottenere solo sette centesimi sulla sala ristorante per ogni euro speso per il servizio *core*, le spiegazioni possibili sono due: o gli appartenenti al segmento in questione sono tutti a dieta oppure trovano il ristorante interno troppo caro e preferiscono cenare o pranzare fuori. Certamente la seconda strada è quella più probabile, ergo il primo passo è quello di assegnare una *starting rate* al segmento ed aprire o chiudere i livelli tariffari superiori o inferiori a seconda delle esigenze giornaliere¹⁹⁶. La tabella seguente, partendo da questo presupposto, mostra la tariffa di partenza concepita per ogni segmento di mercato. Vi sono talune eccezioni, come per il segmento TBT e TBG, dove la diminuzione della tariffa non farebbe crescere la percentuale di contribuzione sia per la bassa sensibilità al prezzo, sia per la scarsa incidenza del segmento in generale dove un euro in meno non verrebbe recuperato da volumi maggiori.

Tabella 42 – Starting BAR per segment

Segmento	Starting BAR in Classic area
TLR- Transient Leisure Retail	29
TLD- Transient Leisure Discount	19
TLP- Transient Leisure Package	19 ¹⁹⁷
TLI- Transient Leisure web Internal	19
TLE- Transient Leisure Web External	19
TLO- Transient Leisure web Opaques	9
TLW - Transient Leisure Wholesaler	19
TBC - Transient Business Contracted	19
TBG - Transient Business Governments	19
TBT -Transient Business Consortia/TMC	19

Fonte: elaborazione personale.

¹⁹⁶ Enz C. A., Siguaw J. A., *Best practices in hotel food and beverage management*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 40, numero 5, ottobre 1999, pp. 50-57.

¹⁹⁷ Con esclusivo riferimento ai soli pacchetti che non comprendono la ristorazione.

Al di là del segmento, il RCH deve essere in grado di governare la tariffa minima del giorno in modo da sovrascrivere (*override*) in entrambe le direzioni, verso l'alto e verso il basso, le *starting rates* e massimizzare i ricavi. La tabella seguente mostra un esempio di *system override* che va affiancato ad un medesimo meccanismo per ogni segmento di mercato.

Tabella 43 – System override

BAR	02/02/2012	03/02/2012	04/02/2012
RACK	OPEN	OPEN	OPEN
1	OPEN	OPEN	OPEN
2	OPEN	OPEN	OPEN
3	OPEN	OPEN	OPEN
4	CLOSED	OPEN	OPEN
5	CLOSED	OPEN	CLOSED

Fonte: elaborazione personale.

Il meccanismo decisorio che permetterà di aprire o chiudere una data e di assegnare una BAR al segmento è il frutto di taluni fattori che, combinati tra loro, restituiscono l'*output* desiderato dal F&B RM. I fattori sono stati anticipati in precedenza e vengono mostrati nelle loro diverse combinazioni all'interno della tabella successiva, fermo restando che l'occupazione massima è il 100%, il rapporto camere/clienti massimo è 1/20 e i *daysout* sono compresi tra 0 (più esigenza di vendere) e 365 (più esigenza di creare lo zoccolo duro).

Tabella 44 – Pricing model

Occupazione prevista	Camerieri	Daysout	BAR
≥ 90%	qualsiasi	qualsiasi	RACK
70%-89%	1/20	0	RACK
70%-89%	1/20	1 < gg < 3	BAR1
70%-89%	1/20	> 3	BAR2
70%-89%	< 1/20	qualsiasi	BAR2
50%-69%	1/20	0	BAR2
50%-69%	1/20	> 1	BAR3
50%-69%	< 1/20	qualsiasi	BAR4
< 50%	1/20	0	BAR3
< 50%	1/20	> 1	BAR4

< 50%	< 1/20	qualsiasi	BAR5
-------	--------	-----------	------

Fonte: elaborazione personale.

Tutte le tabelle proposte non vanno lette da sole ma vanno messe a sistema. Ciò significa che se il ristorante versa in uno stato di occupazione inferiore al 50% ed ha un rapporto cameriere/clienti inferiori alla capacità massima non deve applicare la BAR5 a tutti i segmenti in modo indistinto. Ciò significa, invece, che la BAR5 in questa circostanza va tenuta aperta per quei segmenti in cui è stata prevista come *starting rate*. Anche le tariffe di partenza, però, possono e devono essere messe in discussione di volta in volta sulla base della situazione da affrontare. Se il ristorante è completamente vuoto andrebbe benissimo la BAR5 per stimolare qualsiasi segmento, anche perché il costo marginale dei primi pasti sarebbe pari a zero.

A tutto ciò vanno abbinate delle promozioni limitate nel tempo al fine di spingere in anticipo determinati periodi dell'anno. L'utilizzo dei *coupon* sembra essere una pratica molto gradita dalla platea dei *surfers*¹⁹⁸.

Fase 3

La terza fase del progetto prevede una sperimentazione di due mesi per valutare non solo il ritorno economico ma l'effetto sul cliente di un sistema di prezzi dinamico. La sperimentazione è prevista per i mesi di Luglio ed Agosto, mesi in cui vi è una netta prevalenza di segmenti individuali che viaggiano per piacere e che storicamente vedono uno dei rapporti F&B/*room* più basso di sempre. Ciononostante, al fine di fornire un contributo al presente elaborato, è stata effettuata una prima sperimentazione di tre giorni: venerdì 11/11/11, sabato 12/11/11 e domenica 13/11/11. Prima di fornire i risultati bisogna avere un termine di paragone contro cui confrontare la sperimentazione stessa. Per tale ragione si è deciso di fare la media di tutti i venerdì di bassa stagione con medesima occupazione; stessa cosa per il sabato e poi per la domenica. Ovviamente, oltre al giorno della settimana è stato preso in considerazione anche il *mix* di clienti, escludendo tutti i venerdì, sabato e domenica anomali (cosiddetti "*outliers*").

In attesa di strumenti digitali che permettano di fare diversamente, tutti i clienti in casa nei tre giorni sono stati avvisati durante il *check-in* e tramite comunicazioni cartacee in camera. L'intero processo di *restaurant RM* è stato attivato in data 10/11/11, quindi si è potuto lavorare soltanto sotto data, diminuendo i margini di crescita ma conoscendo meglio l'andamento dei costi. I posti a sedere sono stati limitati al numero definito al punto uno del presente processo attraverso l'ausilio di pareti mobili di legno. Prima di entrare nel merito della sperimentazione occorre fare un'ulteriore precisazione che riguarda il

¹⁹⁸ Kimes S. E., *Restaurant Daily Deals: customers' responses to social couponing*. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 11, numero 20, novembre 2011.

personale di sala, tenuto al momento fuori da questo meccanismo per non influenzare la riuscita della sperimentazione. L'interazione col cliente è stata filtrata dalle comunicazioni di cui si è detto ed attraverso l'addebito dell'importo direttamente tramite il gestionale ed i parametri selezionati.

Giorno 1: 11/11/11

Come termine di paragone sono stati scelti tutti i venerdì con pari occupazione non solo totale ma anche per singolo segmento di mercato. Così facendo, sono stati individuati 20 venerdì negli ultimi due anni.

Tabella 45 – Situazione camere del giorno 11/11/11.

Segmento	Mix ricavi	Occ.
TLR- Transient Leisure Retail	13,8%	7,1%
TLD- Transient Leisure Discount	4,6%	2,8%
TLP- Transient Leisure Package	0,0%	0,0%
TLI- Transient Leisure web Internal	2,8%	1,5%
TLE- Transient Leisure Web External	7,1%	3,8%
TLO- Transient Leisure web Opaques	0,4%	1,0%
TLW - Transient Leisure Wholesaler	1,7%	1,5%
TBC - Transient Business Contracted	11,8%	6,0%
TBG - Transient Business Governments	0,0%	0,0%
TBT -Transient Business Consortia/TMC	2,0%	1,0%
GBM - Group Business Meeting	53,8%	30,0%
GBI - Group Business Incentive	0,0%	0,0%
GBE - Group Business Internal Events	0,0%	0,0%
GBX - Group Business External Events	0,0%	0,0%
GLO - Group Leisure One-Time	0,0%	0,0%
GLT - Group Leisure Tour series	1,9%	2,0%
GLP - Group Leisure tv Production	0,0%	0,0%
GLS - Group Leisure Sport events	0,0%	0,0%
OAC - Other Airlines Contracted	2,7%	2,5%
OAL - Other Airline Layover	0,0%	0,0%
OCR - Other Complimentary Rns	0,0%	0,5%
ORR - Other Room Revenue	0,1%	0,0%
Totale	100,0%	57,9%

Fonte: elaborazione personale.

Dopo aver visto la situazione generale dei clienti presenti nella giornata, l'obiettivo da raggiungere ha riguardato la crescita di tre indicatori: F&B/*room*, il RevPAS e il SRevPAR. Rispettando le condizioni viste nella tabella 44 del presente capitolo sono stati applicati prezzi differenti per ogni segmento con una base giornaliera di partenza pari alla BAR5 per una previsione di occupazione della

sala ristorante pari al 30%, superata di sette punti percentuale. Gli unici *overrides* effettuati hanno riguardato i segmenti *retail* e *wholesaler*. La tabella seguente mostra i prezzi ed il rapporto F&B/*room* per segmento.

Tabella 46 – Risultato della sperimentazione del 11/11/11.

Segmento	Starting BAR	Food/Room Standard	New Food/Room
TLR	19	2,7%	3.7%
TLD	19	3,0%	10.7%
TLP	19	0.0%	0.0%
TLI	19	2,4%	2.6%
TLE	19	2,1%	5.2%
TLO	9	0,0%	1.8%
TLW	9	2,9%	7.9%
TBC	19	4,1%	4.7%
TBG	19	0.0%	0.0%
TBT	19	1,1%	1.1%
Totale	-	3,0%	4.9%

Fonte: elaborazione personale.

La nota interessante non riguarda esclusivamente i ricavi F&B generati dalla sola ristorazione, ma anche il numero enorme di *upselling* effettuato. In sostanza, quasi tutti i clienti attirati dai 9 € hanno chiesto l'aerea laterale, mentre la maggior parte dei clienti attirati dai 19 € ha chiesto e pagato per stare di fronte al mare. Il risultato finale ha visto una percentuale notevole di volumi in più ma con una tariffa molto vicina al prezzo storico di 30 € per effetto dei supplementi per la divisione delle aree. Il RevPAS è cresciuto di ben 32 punti percentuali¹⁹⁹.

Giorno 2: 12/11/11

Sono stati individuati 32 date utilizzando i medesimi criteri di valutazione di cui al giorno precedente.

Tabella 47 – Situazione camere del giorno 12/11/11

Segmento	Mix ricavi	Occ.
TLR- Transient Leisure Retail	25,5%	7,3%
TLD- Transient Leisure Discount	3,1%	1,5%

¹⁹⁹ La crescita percentuale è stata ottenuta da un confronto corretto, rapportando in entrambi i casi il medesimo numero di sedie disponibili.

TLP- Transient Leisure Package	0,0%	0,0%
TLI- Transient Leisure web Internal	2,2%	0,8%
TLE- Transient Leisure Web External	10,0%	3,3%
TLO- Transient Leisure web Opaques	0,4%	1,0%
TLW - Transient Leisure Wholesaler	3,5%	1,8%
TBC - Transient Business Contracted	17,4%	4,8%
TBG - Transient Business Governments	0,0%	0,0%
TBT -Transient Business Consortia/TMC	2,6%	0,8%
GBM - Group Business Meeting	27,6%	3,3%
GBI - Group Business Incentive	0,0%	0,0%
GBE - Group Business Internal Events	0,0%	0,0%
GBX - Group Business External Events	0,0%	0,0%
GLO - Group Leisure One-Time	0,0%	0,0%
GLT - Group Leisure Tour series	2,9%	2,0%
GLP - Group Leisure tv Production	0,0%	0,0%
GLS - Group Leisure Sport events	0,0%	0,0%
OAC - Other Airlines Contracted	5,2%	2,8%
OAL - Other Airline Layover	0,0%	0,0%
OCR - Other Complimentary Rns	0,0%	0,5%
ORR - Other Room Revenue	0,0%	0,0%
Totale	100,0%	29,0%

Fonte: elaborazione personale.

I prezzi applicati sono i medesimi del giorno precedente, proprio per effetto di un'occupazione camere inferiore che si riflette anche in quella della ristorazione che si attese al 14%, in crescita del 4% rispetto allo *standard*.

Tabella 48 – Risultato della sperimentazione del 12/11/11

Segmento	Starting BAR	Food/Room Standard	New Food/Room
TLR	19	2,8%	2,9%
TLD	19	3,3%	2,5%
TLP	19	0,0%	0,0%
TLI	19	3,6%	4,5%
TLE	19	2,0%	4,2%
TLO	9	0,0%	0,0%
TLW	9	3,3%	3,1%
TBC	19	3,1%	2,9%
TBG	19	0,0%	0,0%

TBT	19	2,4%	1,6%
Totale	-	3,2%	3,3%

Fonte: elaborazione personale.

In questo caso, invece, non si è registrato un numero elevato di *upselling*, non generando le crescite viste durante la prima giornata. Comunque il 4% di volumi in più ha permesso di accrescere il ricavo medio per sedia disponibile ed il ricavo medio di F&B per camera disponibile di ben 8 punti percentuali. Cresce anche il rapporto tra le due spese, quella per la camera e quella per il *food & beverage*.

Giorno 3: 13/11/11

L'analisi storica ha individuato 22 date simili, per giorno della settimana e per mix, a quella oggetto di studio.

Tabella 49 – Situazione camere del giorno 13/11/11

Segmento	Mix ricavi	Occ.
TLR- Transient Leisure Retail	19,6%	4,3%
TLD- Transient Leisure Discount	5,3%	1,8%
TLP- Transient Leisure Package	0,0%	0,0%
TLI- Transient Leisure web Internal	3,2%	0,8%
TLE- Transient Leisure Web External	6,9%	1,3%
TLO- Transient Leisure web Opaques	0,0%	0,0%
TLW - Transient Leisure Wholesaler	2,6%	1,0%
TBC - Transient Business Contracted	32,1%	6,5%
TBG - Transient Business Governments	0,0%	0,0%
TBT -Transient Business Consortia/TMC	5,0%	1,0%
GBM - Group Business Meeting	3,6%	0,8%
GBI - Group Business Incentive	0,0%	0,0%
GBE - Group Business Internal Events	0,0%	0,0%
GBX - Group Business External Events	0,0%	0,0%
GLO - Group Leisure One-Time	0,0%	0,0%
GLT - Group Leisure Tour series	15,0%	5,8%
GLP - Group Leisure tv Production	0,0%	0,0%
GLS - Group Leisure Sport events	0,0%	0,0%
OAC - Other Airlines Contracted	6,8%	2,5%
OAL - Other Airline Layover	0,0%	0,0%
OCR - Other Complimentary Rns	0,0%	0,5%
ORR - Other Room Revenue	0,0%	0,0%
Totale	100,0%	27,0%

Fonte: elaborazione personale.

Non sarebbe cambiato nulla rispetto a quanto visto nei giorni precedenti stando alle variabili oggetto del *pricing model* (occupazione, composizione, rapporto camerieri/clienti e tempo), ma visti i risultati di crescita non troppo elevati che si sono registrati nel giorno due allora si è voluto fare un tentativo ulteriore riducendo il prezzo di altri due segmenti, il *web internal* ed *external*.

Tabella 50 – Risultato della sperimentazione del 13/11/11

Segmento	Starting BAR	Food/Room Standard	New Food/Room
TLR	19	3,1%	4.1%
TLD	19	2,9%	2,9%
TLP	19	0,0%	0,0%
TLI	9	3,1%	4,2%
TLE	9	2,5%	4,7%
TLO	9	0,0%	0,0%
TLW	9	3,5%	3,1%
TBC	19	3,9%	3,5%
TBG	19	0,0%	0,0%
TBT	19	2,6%	3,3%
Totale	-	3,4%	4,0%

Fonte: elaborazione personale.

I frutti di questa inversione di marcia si sono visti in quanto tre clienti su quattro ai quali è stato proposto un *pricing* di nove euro hanno chiesto un *upselling* all'aerea successiva. Un'altra nota positiva si è registrata sul fronte delle bevande, escluse dal *pricing model*. I clienti con minore spesa per il *food* hanno, infatti, speso mediamente 7 € in più sulle bevande rispetto allo *standard*. Anche in questo caso la crescita di volumi – pari a 6.3 punti percentuali (19 persone) – ed il notevole numero di *upselling* non solo hanno compensato la perdita iniziale di tariffa ma hanno generato ricavi maggiori alla media, facendo sì che il RevPas crescesse del 12%.

Fase 4

La quarte fase è molto delicata in quanto vede la sostituzione dei tradizionali mezzi di comunicazione dei *menu* e dei relativi prezzi.

Tabella 51 – Mezzi a confronto

Oggi	Domani
Tradizionale TV	TV in camera <i>touchpad</i>
Cavalerini	<i>Electronic Tablets in wifi mode</i>
Menu del ristorante	<i>Electronic Tablets touchpad</i>
Menu in camera	Rimosso (presente nel canale tv)
Menu ingresso ristorante	TV con <i>webcam live</i>

Fonte: elaborazione personale.

Oltre a quanto esposto nella tabella precedente bisogna investire nella revisione del gestionale alberghiero che oggi non supporta politiche dinamiche sul fronte di ricavi che non siano quelli provenienti dalle camere. Infine, il RCH sta pensando di mettere un ulteriore schermo con *webcam live* anche al piano inferiore, tra la *hall* e il bar.

Fase 5

Lo *step* finale riguarda l'apertura del ristorante anche ad un pubblico esterno, viste le potenzialità regalate dalla *location* e vista l'enorme affluenza di clienti nei ristoranti lungomare di Via Partenope. L'apertura all'esterno dovrà vedere la comparsa di politiche mirate anche per il *menu à la carte* per sposare una segmentazione più ampia, come quella mostrata nella figura 59.

4.4.2 L'happy hour.

Dalla terza domenica del nuovo anno l'inventario dei prodotti della ristorazione del RCH si amplierà per far spazio anche ad uno dei momenti ristorativi e di svago più amati degli ultimi anni. Il RCH, ed in particolare il suo *marketing manager*, sta per chiudere un accordo con alcuni PR locali che si sono distinti per la loro clientela raffinata. L'*happy hour* avrà quindi cadenza settimanale per tutto l'anno 2012. Il biglietto di ingresso dovrebbe essere pari a € 15 per persona con una sola consumazione e la *location* individuata all'interno della struttura è la *hall* del Continental, oggetto da tempo di diverse riprese televisive. L'ampio spazio a disposizione, l'affaccio su Castel dell'OVO e l'atmosfera unica faranno dell'*happy hour* un luogo di incontro atteso. Si stima un'affluenza minima di duecento persone che, moltiplicate per il prezzo d'ingresso, genererebbero 3.000 € per evento. Al netto delle spese di intermediazione e dei costi di personale, cibo, bevande ed usura del locale il RCH dovrebbe beneficiare di un minimo di € 60.000 all'anno di ricavi aggiuntivi, non calcolando minimamente le seconde bevande ed affluenze superiori alle duecento persone.

Figura 83 – location happy hour



Fonte: http://www.royalgroup.it/ita/royal_continental_napoli/.

4.5 Verso il *total revenue management*.

L'applicazione del RM alla sala ristorante è solo una minima parte di un processo ben più ampio e che coinvolge tutto ciò che genera ricavi all'interno dell'azienda. Come visto nel capitolo precedente, il RM può essere applicato a tutti i centri di ricavo o, in alternativa, tutti i centri di ricavo possono essere affidati al RMr. Dopo la simulazione dell'estate prossima che permetterà di ottenere dei dati affidabili rispetto a quanto possa emergere da soli tre giorni, in caso di esito positivo il *restaurant RM* diventerà realtà a partire da settembre 2012. Durante i prossimi dieci mesi il RCH inizierà già ad intavolare una discussione sulle modalità di aggiornamento del sistema operativo per ottimizzare i tempi ed arrivare a luglio con tutte le carte in regola per minimizzare i problemi che possono emergere da un radicale cambio, come quello richiesto da questo processo. Lo sviluppo dei sistemi coinvolgerà non solo la sala ristorante ma tutti i singoli codici ed articoli di ricavo. L'obiettivo finale è quello di arrivare ad un *total revenue management* che parta dalla conoscenza dei costi per la

massimizzazione dei ricavi; *total* nel senso dei centri di ricavo e nel senso delle strutture appartenenti al gruppo. Infatti, a partire da gennaio 2013, sempre se l'esito della sperimentazione sarà quello auspicato, il *restaurant* RM verrà trasferito alle altre strutture del gruppo. Terminato questo processo, si guarderà oltre la sala ristorante per arrivare al 2015 con una gestione dinamica di tutti i prezzi. I reparti coinvolti saranno in ordine:

- *Bar*
- *Mini-bar*
- *Room service*
- Sale congressi
- *Event Service*
- *Wellness Centre* (Parco dei Principi).
- *Garage*
- Lavanderia
- *Pay-tv*, internet e telefono.
- Banchetti
- Fitto di spazi

L'ordine non è dettato dall'importanza in termini di *mix* di ricavi, bensì da logiche di tipo prettamente operativo.

Come in tutte le organizzazioni, non solo nel terziario, gestire il cambiamento diventa ancora più importante che il cambiamento stesso. Per tale ragione il processo esposto sopra coprirà interamente i prossimi due o tre anni prima di poter manifestare interamente la sua utilità²⁰⁰.

4.6 Ipotesi a confronto.

Le tre ipotesi manifestate già dall'introduzione di questo elaborato trovano riscontro negli ultimi due capitoli. Se nel capitolo precedente si è dimostrato quanto gli ostacoli, di ordine sia psicologico che operativo, vengano meno di fronte alla possibilità concreta di applicazione di logiche di *revenue* ad altri centri di ricavo, nel corso del presente capitolo viene fornita una prova tangibile di quanto non solo si possano avere modelli validi, ma anche in merito alla massimizzazione dei ricavi, che resta al centro di tutte le strategie sin qui discusse. Nel presente capitolo, infatti, una delle tre ipotesi viene confutata, ossia la possibilità di far seguire ai ricavi del *food & beverage* medesimi *trend* di quelli delle camere in presenza di logiche di *revenue* complementari. La sperimentazione che ha avuto luogo in tre giorni consecutivi durante il mese di novembre 2011 ha, infatti, dimostrato come vi siano state delle crescite dei

²⁰⁰ Okumus F., Hemmington N., *Management of the change process in hotel companies*, International Journal of Hospitality Management, volume 17, numero 4, dicembre 1998, pp. 363-374.

ricavi medi per sedia disponibile di ben 32 punti percentuali il primo giorno, 8 punti percentuali il secondo giorno e 12 punti percentuali il terzo giorno. Tutto ciò nonostante il numero di clienti potenziali da colpire nei tre giorni fosse minimo. Si è trattato, infatti, di giorni di bassa occupazione con altrettanto bassa contribuzione di clienti individuali.

Conclusioni.

Nonostante si parli di azienda albergo da almeno sessanta anni, quando nel 1952 Giovanni Ferrero pubblicava “L'albergo”, solo grazie all'innesto di figure ibride, che uniscono all'esperienza una formazione universitaria di stampo economico-aziendale, si può iniziare a parlare di una vera e propria aziendalizzazione delle strutture alberghiere. Invero, ancora, tali figure hanno solo indovinato il sentiero giusto che porta nella direzione sopra tracciata. Sebbene, infatti, concetti come analisi di mercato, *benchmarking*, analisi di bilancio, *balanced scorecard*, *pricing*, segmentazione della domanda e dell'offerta, suddivisione per centri di responsabilità, *cash-flow*, solvibilità ed economicità della gestione, organizzazione, razionalizzazione delle risorse, calcolo degli interessi attivi, siano diventati ingredienti indispensabili per un governo consapevole dell'azienda alberghiera sul fronte dei ricavi generati dal suo *core business*, solo su alcuni articoli internazionali si parla oggi di applicazione degli stessi su tutti i flussi di ricavo presenti in azienda. Il successo di questo processo sembra, però, strettamente legato ad un ulteriore avanzamento non solo operativo, ma anche concettuale. Per poter utilizzare strumenti idonei per massimizzare i ricavi occorre, infatti, partire dai costi. Un cambiamento operativo che preveda un progressivo coinvolgimento dei RMr sui fatti e sugli accadimenti aziendali che comportano *in primis* il sostenimento di un costo, prima ancora di parlare di ricavi. Un cambiamento concettuale che trasformi l'attuale modo di pensare di tali realtà aziendali, oggi incentrato sul generare ricavi indipendentemente dalla conoscenza dei costi, oppure, al contrario, su una presunta conoscenza dei costi che fa perdere opportunità sul fronte dei ricavi.

In questo elaborato si è dimostrato quanto entrambi i passaggi siano non solo realizzabili, ma essenziali per poter fronteggiare le minacce che un mercato instabile produce a ritmi sempre crescenti. Si pensi alle citate trappole della proliferazione e del deterioramento che spingono le imprese terziarie a cannibalizzare le tariffe e standardizzare l'offerta. Non si dimentichi il caso Jolly Hotels costretta a vendere ad NH che, in ultimo, non sembra essere uscita da questa spirale di standardizzazione che, stando ad una veloce analisi dei principali motori di ricerca del settore, non di rado si sposa con una politica tariffaria assai aggressiva. Un *discounting* del *core business* reso quasi inevitabile dal proliferare dell'offerta complessiva di un territorio e possibile nel caso citato solo grazie alla presenza di economie di scala notevoli per il volume di strutture gestite in Europa e non solo. Non sempre però ciò è fattibile, soprattutto se si analizza il tessuto alberghiero italiano. Non ultima, infatti, è l'affiliazione di quattro Boscolo Hotels ad Autograph Collection, una selezione di strutture di lusso appartenenti al gruppo Marriot International. Anche se ufficialmente l'affiliazione è avvenuta per scopi di *marketing*, accresce l'internazionalizzazione delle nostre strutture, il che dimostra forse un governo poco consapevole delle aziende stesse.

Ciononostante è possibile immaginare un ventaglio di offerte accessorie e complementari che contribuiscano, se messe a sistema, ad attenuare e, forse, accettare l'ormai assodato *discounting* del *core* generando, dall'altra parte, flussi di utili tali per cui, *bottom line*, l'azienda si ritrovi in quella condizione di successo spiegata nel corso del primo capitolo.

Tre ipotesi sono state palesate nell'introduzione ed affrontate durante il terzo e quarto capitolo. *In primis* si è ipotizzato che i costi variabili siano il *driver* principale da conoscere e monitorare non solo per minimizzare i costi ma finanche per massimizzare i ricavi. Si è dimostrato quanto non si possa mai parlare di costo della camera in assoluto in quanto questo è frutto di diverse variabili che non possono essere etichettate a priori. È opportuno, pertanto, procedere con l'individuazione di differenti costi camera in presenza di differenti parametri dettati dal tempo, dall'occupazione, dal numero di camera per cameriera ai piani, dalla presenza o meno di intermediazione, di pagamento con carta di credito, dal tipo di canale utilizzato per la vendita e così via. Mettere a sistema questi elementi significa conoscere i costi variabili dell'unità marginale di camera immessa sul mercato, il che, a sua volta, significa conoscere da quale prezzo minimo poter partire, il che, a sua volta ancora, significa massimizzare il *room revenue* controllando i costi di competenza. Nel terzo capitolo, infatti, si è dimostrato come il costo di una camera possa variare da 7.1 € sino a 125 € e ciò in base al tipo di vendita ed al tipo di cliente. Con un ventaglio di costi camera così importante (circa 118 euro) la risposta alla prima delle tre ipotesi risulta scontata in favore di una analisi *ad hoc* da fare sulla base delle variabili che entrano in gioco in ogni interazione, ottenendo così sempre le marginalità di profitto desiderate da ogni camera. Sempre in merito a questo primo punto, si è dimostrato come *ex-post* esistano almeno due chiavi di lettura dei costi variabili di ogni singola vendita che portano a dei valori assai differenti tra loro; valori che non vanno trascurati in sede di pianificazione strategica alla stessa stregua dei valori marginali.

In secondo luogo, si è ipotizzato che i ricavi provenienti dal centro di responsabilità F&B seguano un simile, se non identico, andamento di quelli generati dal *core business* laddove vi siano strategie complementari. I principali ostacoli all'applicazione di logiche di RM, individuati nella presenza di un prezzo fisso e di un servizio non prevedibile, si sono dimostrati più di carattere psicologico che prettamente pragmatico. Nel corso del terzo capitolo, infatti, sempre su un livello ancora generale si è visto come il prezzo non solo può variare in base alle possibilità di spesa della domanda, ma anche in virtù delle esigenze particolari di ogni singola giornata del periodo amministrativo. Varia in virtù dei costi, dell'occupazione e del raggiungimento di un obiettivo prefissato. Stesse considerazioni valgono per la prevedibilità del servizio, superabile ipotizzando l'uguaglianza tra ogni sedia disponibile ed il singolo servizio offerto. Un rapporto pari a uno che non trova fondamenta scientifiche ma che permette di calcolare il ricavo medio per sedia disponibile ed innescare logiche che mirino ad incrementare tale rapporto. Il tempo e l'esperienza permetteranno di affinare le tecniche di calcolo della durata media del servizio. Dimostrata la possibilità di

costruire un modello che superi i principali ostacoli mostrati in letteratura, nel quarto capitolo viene presentata una prima sperimentazione del F&B RM disegnato su misura per il Royal Continental Hotel di Napoli, ma facilmente replicabile. Per suffragare ulteriormente tale ipotesi si aggiunge una confutazione scientifica del modello adottato, generando percentuali di ricavo per ogni sedia disponibile via via crescenti in base all'occupazione generale della struttura ed alla sua composizione. RevPAS rispettivamente di 32, 8 e 12 punti percentuali in più rispetto a medesimi periodi dell'anno sono una dimostrazione lampante di come, partendo dai medesimi presupposti oggi vincenti per la vendita delle camere, il confronto tra l'andamento dei due centri di ricavo non solo risulta molto simile (si veda in particolare l'*upselling*) ma addirittura risulta ancora più marcata la sensibilità al prezzo di quei raggruppamenti di clienti che spendono meno per la camera.

Infine, si è ipotizzato che anche l'andamento di tutti gli altri centri di ricavo fosse simile a quello delle camere e del F&B. La teoria secondo cui solo le camere possono essere soggette a politiche di RM non ha nessun appiglio scientifico. Come farebbe Karl Popper, è sin troppo semplice dimostrare la falsificabilità di questa affermazione. Si pensi al garage per esempio. È soggetto a risorse limitate (posti auto) alla stessa stregua delle camere, è soggetto a risorse deperibili (il posto non venduto non può essere immagazzinato per future vendite) alla stessa stregua delle camere ed è, infine, soggetto ad una diversa disponibilità a pagare alla stessa stregua delle camere. Cosa allora impedisce di adottare tutte le strategie spiegate nel secondo capitolo di questo elaborato? Si è dimostrato quanto sia non solo possibile traslare il RM a tutto il portafoglio prodotti di una struttura ricettiva, ma anche individuare indicatori che *permettano* di monitorare la *performance* e analizzarla alla luce di un unico metro di misura, le camere appunto.

C'era una volta il direttore di struttura che faceva le tariffe, controllava i costi e si occupava in generale della pianificazione strategica; coadiuvato dal capo ricevimento, dalla governante e dal *maître* sul fronte della programmazione operativa e da un ragioniere per la parte fiscale²⁰¹. In seguito all'emergere delle figure del *financial controller*, del *room division* e del *food & beverage manager* sia la programmazione di breve che la pianificazione di medio-lungo termine venivano individuate e gestite da queste figure con la supervisione e controllo del direttore generale. Negli ultimi anni è riemersa, invece, l'esigenza di sganciare nuovamente la parte operativa da quella strategica per il reparto *room division*. Ecco la nascita della figura del RMr; figura a cui è stata affidata totalmente la pianificazione strategica ed il controllo di gestione sul fronte dei ricavi del *core business* in attesa che si arrivi presto ad abbracciare l'intero portafoglio prodotti; il c.d. TRM.

²⁰¹ Woods R. H., Jutherford D. G., Schmidgall R., Sciarini M., *Hotel general managers*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 39, numero 6, dicembre 1998, pp. 38-44.

Ci sarà un giorno il *profit manager* a cui verrà affidato il governo delle dinamiche macro sui ricavi e sui costi con lo scopo di operare in modo consapevole e gestire i flussi in entrata ed in uscita non in modo slegato ma in modo simmetrico; la funzione del direttore di struttura sarà sempre di più quella di controllo e di raccordo tra le varie funzioni interne. In generale, si arriverà alla netta divisione tra funzioni operative e funzioni strategiche. Infine, resta il dubbio sul futuro del *financial controller* non per presenza o meno nell'organigramma di una struttura ricettiva ma per le sue funzioni che, con la comparsa di un *profit manager*, verrebbero certamente depotenziate²⁰².

²⁰² Burgess C., *Is there a future for hotel financial controllers?* International Journal of Hospitality Management, volume 23, numero 1, marzo 2007, pp. 161-174.

Indice delle figure/tabelle/casi

Figure

- Figura 1** – Le strutture adibite all’ospitalità dall’antica Grecia ai giorni nostri.
- Figura 2** – Modello *servuction*.
- Figura 3** – Organigramma di primo livello struttura ricettiva – raggruppamento funzionale.
- Figura 4** – Struttura funzionale di un’impresa ricettiva di grandi dimensioni.
- Figura 5** – Schema riepilogativo delle scritture contabili.
- Figura 6** – Formula imprenditoriale.
- Figura 7** – Le 3 condizioni fondamentali per l’applicazione del RM.
- Figura 8** – *Organization Chart* di una struttura divisionale di RM.
- Figura 9** – I 5 pilastri del RM.
- Figura 10** – *Strategic thinking e strategic planning*.
- Figura 11** – Meccanismo di autoregolazione del sistema aziendale.
- Figura 12** – Relazione tra economicità e solvibilità.
- Figura 13** – *Global strategy matrix*.
- Figura 14** – *Planning mix* di un *revenue manager*.
- Figura 15** – Matrice di Boston o del portafoglio prodotti.
- Figura 16** – Matrice di Boston o del portafoglio prodotti di una struttura ricettiva
- Figura 17** – Catena del prodotto alberghiero.
- Figura 18** – *Room classes*.
- Figura 19** – Filtri disponibili per la tipologia di camera.
- Figura 20** – *Room features*.
- Figura 21** – Il cubo: l’hotel di domani.
- Figura 22** – IQ Hotel Roma su Trivago.it in data 17/10/2010.
- Figura 23** – Situazioni di acquisto di Assael.
- Figura 24** – Processo di segmentazione della domanda alberghiera.
- Figura 25** – Primo e secondo livello della segmentazione della domanda alberghiera.
- Figura 26** – Diramazione Individuali *leisure* della segmentazione.
- Figura 27** – Principali siti *Top Secret* oggi esistenti.
- Figura 28** – Wholesaler e FIT.
- Figura 29** – Diramazione Individuali *business* della segmentazione.
- Figura 30** – Diramazione gruppi della segmentazione.
- Figura 31** – Criteri per la scelta degli attori competitivi.
- Figura 32 a** - Strutture di 3-4-5 stelle di Napoli.
- Figura 32 b** - Strutture di 3-4-5 stelle nel raggio di 1km.
- Figura 32 c** - Potenziali competitors.
- Figura 33** – Aree di ricavo potenziali.
- Figura 34** – *Pricing MIX*.

- Figura 35** – Relazione prezzo-occupazione segmento *retail* per effetto dell'acquisto.
- Figura 36** – *Booking pace*.
- Figura 37** – TPP e BEP.
- Figura 38** – Pricing basato sul RevPAR.
- Figura 39** – La <<U>> ibrida del segmento *retail*.
- Figura 40** – Segmenti dinamici vs segmenti statici.
- Figura 41** – *Floating pricing*.
- Figura 42** – *Forecast accuracy*.
- Figura 43** – 3 indicatori spaziali di STR Global.
- Figura 44** – 3 indicatori spazio-temporali di STR Global.
- Figura 45** – Estratto di *overview* di HT360.
- Figura 46** – Estratto di *overview* di ReviewPRO.
- Figura 47** – Grafici per canale e lingua di ReviewPRO.
- Figura 48** – Analisi semantica di ReviewPRO.
- Figura 49** – Calendario del *daily pick-up*.
- Figura 50** – Circolo vizioso della distribuzione online di tariffe B2B.
- Figura 51a** – Sito ufficiale della struttura Hotel Quirinale.
- Figura 51b** – Hotel Quirinale su Trivago.it.
- Figura 52** – Parziale rappresentazione del prodotto alberghiero.
- Figura 53** – Il RM nei prossimi cinque anni secondo S.E. Kimes.
- Figura 54** – Possibili settori di applicazione del RM.
- Figura 55** – Organigramma del F&B *department*.
- Figura 56** – Sottocentri di attività del F&B.
- Figura 57** – F&B *Outlets' products*.
- Figura 58** – Possibile stratificazione del prodotto della sala ristorazione.
- Figura 59** – Possibile segmentazione della domanda della sala ristorazione.
- Figura 60** – Altri reparti operativi.
- Figura 61** – Centri di responsabilità di una struttura ricettiva.
- Figura 62** – *Room dvision costs*.
- Figura 63** – Rappresentazione dei costi fissi totali.
- Figura 64** – Rappresentazione dei costi variabili totali.
- Figura 65** – Rappresentazione dei costi fissi unitari.
- Figura 66** – Fasi dell'ABC.
- Figura 67** – Dal cost object al cliente.
- Figura 68** – Possibile iter di CPA.
- Figura 69** – Interpretazione dei risultati secondo Kaplan e Narayanan.
- Figura 70** – La piscina panoramica progettata da Gio Ponti.
- Figura 71** – *Business mix* del Royal Group.
- Figura 72a** – *business mix*.
- Figura 72b** – *Variance 2010 over 2009*.
- Figura 73** – *Business mix 2010 F&B*.
- Figura 74** – *Business mix 2010 OOD*.
- Figura 75** – Rappresentazione del prodotto del RCH in servizi accessori e complementari.

- Figura 76** – Variazione % Rns e RR RCH YOY 2008-2009-2010.
Figura 77 – *Room class* del RCH.
Figura 78a – *Trend* Trivago.it *unique visitors*.
Figura 78b – *Trend* Trivago.it siti visitati dopo esser entrati in Trivago.it.
Figura 79 – Ristorante Al Castello.
Figura 80a/b/c/d – Caratteristiche generali del campione.
Figura 81 – Le fasi del processo di restaurant RM.
Figura 82 – Disegno della sala ristorante Al Castello.
Figura 83 – *Location happy hour*.

Tabelle

- Tabella 1** – Struttura di un P&L nel settore alberghiero.
Tabella 2 – *Bedding type*.
Tabella 3 – *Rate description*.
Tabella 4 – Segmento retail.
Tabella 5 – Segmento web *internal*.
Tabella 6 – Segmento web *external*.
Tabella 7 – Segmento web *top secret*.
Tabella 8 – Segmento *discounts*.
Tabella 9 – Segmento *package*.
Tabella 10 – Segmento *wholesaler/FIT*.
Tabella 11 – Segmento *corporate*.
Tabella 12 – Differenze tra i vari segmenti.
Tabella 13a – Analisi OTB STLY.
Tabella 13b – *Pick-up* potenziale sulla base del STLY.
Tabella 14 – *Trend* giornaliero.
Tabella 15 – *Weekly pace*.
Tabella 16 – *Group forecast*.
Tabella 17 – Analisi degli scostamenti dei ricavi di vendita.
Tabella 18 – Estratto *report* STR Global.
Tabella 19 – Esempio di *rate shopper*.
Tabella 20 – Estratto della *room segmentation*.
Tabella 21 – CF e CV secondo l'ipotesi A.
Tabella 22 – Esempio CV secondo l'ipotesi A.
Tabella 23 – CF e CV secondo l'ipotesi B.
Tabella 24 – Esempio CV secondo l'ipotesi B.
Tabella 25 – Costo marginale unitario di un walkin.
Tabella 26 – Costo variabile marginale unitario entro il limite prefissato.
Tabella 27 – Costo variabile marginale unitario oltre il limite prefissato in presenza di una vendita diretta.
Tabella 28 – Costo variabile marginale unitario oltre il limite prefissato in presenza di una vendita intermediata.
Tabella 29 – Attività e possibili *cost driver*.
Tabella 30 – Esempio di imputazione *pool* al *cost-object*.

- Tabella 31** – Esempio di imputazione costo attività al *cost-object*.
Tabella 32 – Possibile segmentazione interna ed esterna.
Tabella 33 – *Inventory & revenue mix per roomclass*.
Tabella 34 – *Inventory & revenue mix per roomtype*.
Tabella 35 – *Revenue mix & ADR variance per macro-levels*.
Tabella 36 – *Revenue mix & ADR variance per market groups*.
Tabella 37 – *Revenue mix & ADR variance per market codes*.
Tabella 38 – STR Global 2010 review.
Tabella 39 – *Retail pricing comparison* in camera XX.
Tabella 40 – *Restaurant best available rates*.
Tabella 41 – Royal Group H&R *restaurant contribution by segments*.
Tabella 42 – *Starting BAR per segment*.
Tabella 43 – *System override*.
Tabella 44 – *Pricing model*.
Tabella 45 – Situazione Camere del giorno 11/11/11.
Tabella 46 – Risultato della simulazione del 11/11/11.
Tabella 47 – Situazione Camere del giorno 12/11/11.
Tabella 48 – Risultato della simulazione del 12/11/11.
Tabella 49 – Situazione Camere del giorno 13/11/11.
Tabella 50 – Risultato della simulazione del 13/11/11.
Tabella 51 – Mezzi a confronto

Casi aziendali

Caso aziendale 1 – HILTON HOTELS.

Caso aziendale 2 – STARWOOD HOTELS AND RESORTS WORLDWIDE, INC.

Caso aziendale 3 – IQ HOTEL ROMA.

Bibliografia

A

-
- Aiello G., Amministrazione alberghiera: elementi di gestione aziendale, Hoepli, 1997.
- Anderson C. K., Radium Y., *Making the most of Priceline's name-your-own-price channel*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 10, numero 13, settembre 2010.
- Assael H., *Consumer Behavior and Marketing Action*, PWSKENT, Boston, 1992.

B

-
- Baker M. B., *Dynamic hotel pricing making limited inroads among buyers*, Business Travel news, 23 settembre 2010.
- Baquiast J., *KPI for Spa Revenue Management: SUR, ATR, RevPATH, SREVPOR*. Ehotelier.com newsletter del 29 agosto 2011.
- Baraldi S., De Vecchi C. (a cura di), I sistemi di pianificazione, programmazione e controllo, Torino, Giappichelli, 1994.
- Barros C. P., *Measuring efficiency in the hotel sector*, Annals of Tourism Research, volume 32, numero 2, aprile 2005, pp. 456-477.
- Bergamin Barbato M., *Il cost management*, Giuffré, Milano, 1999.
- Bergamin Barbato M., Programmazione e controllo in un'ottica strategica, UTET Giuridica, 1991.
- Bertini U., Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale, Giuffré, 1987.
- Besta F., La ragioneria – Parte I: Ragioneria generale, Milano, Vallardi, 1922.
- Bloom J.Z., *Market Segmentation: a neural network application*, Annals of tourism research. volume 32, numero 1, 2005, pp. 93-111.
- Bocchino U., *Il benchmarking*, uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategic, Giuffré, 1994.
- Bove A. E., Come definire, pianificare ed eseguire una strategia di *business* vincente, HOEPLI, 2010.
- Brimson J., *Activity Accounting. An Activity-Based-Costing Approach*, Wiley, New York, 1991.
- Brunetti G., Airoidi G., Coda V., Corso di Economia aziendale, Il mulino, 2005.
- Brusa L., *Dentro l'azienda. Organizzazione e management*. Giuffré, 2004.
- Brusa L., Contabilità dei costi, Giuffré, Milano, 1995.
- Buffetti S., Colleoni A., Gambetti A., Economia e tecnica dell'azienda turistica 1, CLITT, 1997.
- Burgess C., *Is there a future for hotel financial controllers?* International Journal of Hospitality Management, volume 23, numero 1, marzo 2007, pp. 161-174.
- Busco C., Giovannoni E., Riccaboni A., Controllo di gestione, IPSOA, 2011.

C

- Camp R. C., *Benchmarking: the search for best practices that lead to superior performance*, Quality Progress, 1989, pp. 61-68.
- Candela G., Figini P., *Economia del turismo*, The McGraw-Hill Companies, 2003.
- Canina L., Enz C. A., *Revenue management in U.S. hotels: 2001-2005*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 6, numero 8, giugno 2006.
- Canina L., Enz C. A., *Why discounting still doesn't work. A hotel pricing update*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 6, numero 2, marzo 2006.
- Carli A., *I 5 principi del successo aziendale*, Franco Angeli Editore, 2003.
- Castoldi G., *Marketing per il turismo; dai bisogni dei turisti al prodotto turistico*, HOEPLI, 2009.
- Ceccarelli P., Calia G., *Vincere con il benchmarking. La gestione aziendale attraverso il confronto*. Sperling & Kupfer, 1979.
- Chang. H.H., Huang W., *Application of a quantification SWOT analytical method*, Elsevier Science – Mathematical and computing modeling, volume 43, 2006.
- Chung K. Y., Oh S. Y., Kim S. S., Han S. Y., *Three representative market segmentation methodologies for hotel guest room customers*, Pergamon, Tourism Management, volume 25, 2004, pp. 429-441.
- Coda V., *La valutazione della formula imprenditoriale*, in *Longevità e Sviluppo delle Imprese familiari*, Giuffé, 1984.
- Collini P., *Analisi dei costi*, Franco Angeli, 2010.
- Confalonieri M., *Economia, strategie e management delle imprese di produzione turistica*, Giappichelli Editore, 2011.
- Cross R. G., *Launching the revenue rocket: how Revenue Management can work for your business*. CHR Administration Quarterly, volume 38, numero 2, 1997.

D

- D'Aveni R.A., *Beating the commodity trap*, Harvard Business School Publishing Co.; edizione italiana, *Commodity Trap*, Franco Angeli, Milano, 2010.
- Daft R., *Organizzazione aziendale*, Apogeo, 2010.
- Dall'Ara G., *Le nuove frontiere del marketing nel turismo*, Franco Angeli Editore, 2009.
- Dalli D., Romani S., *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing* Franco Angeli Publisher, 2009.
- David F.R., *Strategic Management: Concepts and Cases*, Prentice-Hall, New Jersey, 1998.
- Desinano P., *Hotel Revenue Management*, Franco Angeli, 2010.
- Detta Y., *Market Segmentation: an integrated Framework*, Long Range Planning, volume 29, 1996.
- Di Fede G., *Into the Hotel Revenue Management: History and Forecast*. Rivista Turistica. Trimestrale di Economia e Management, anno XIX, numero 1/2, gennaio-giugno 2010.
- Drucker, P., *Manuale di management*, Etas Libri, 1978.

E

- Eiglier P., Langeard E., Servuction. *Il Marketing strategico dei servizi*, McGraw Hill Italia, Milano, 1988.
- Enz C. A., Canina L., Lomanno M., *Competitive hotel pricing in uncertain times*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 9, numero 10, giugno 2009.
- Enz C.A., *Hotel pricing in a networked world*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 44, numero 1, febbraio 2003, pp. 4-5.
- Enz C. A., *Promoting the human spirit: key to business success*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 43, numero 4, agosto 2002.
- Enz C. A., Siguaw J. A., *Best practices in hotel food and beverage management*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 40, numero 5, ottobre 1999, pp. 50-57.
- Epstein M.J., Kumar P., Westbrook R.A., *The Drivers of Customer and Corporate Profitability: Modeling, Analyzing, Measuring, and Managing the Causal Relationship*, Advances in Management Accounting, numero 9, 2000, pp. 43-72.

F

- Fasone V., *Analisi della redditività dei clienti, un modello per il controllo economico delle decisioni negli hotel di lusso*, Giuffrè, 2007.
- Ferrero G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1980.
- Ferretti L., Ferretti P., *F & B: corso di laboratorio dei servizi di ristorazione, settore sala e bar*, Cappelli Editore, 2000.
- Fontana Barberis Canale Delfin, *Il finanziamento degli investimenti*, Giuffrè, 2003.
- Foster G., Gupta M., Sjoblom L., *Customer profitability analysis: Challenges and new directions*, Journal of Cost Management, primavera 1996, pp. 5-17.

G

- Grasso F., *Il revenue management alberghiero*, Hoepli, 2008.

H

- Hall C.M., *Globalization strategy in the hotel industry*, Journal of Retailing and Consumer Services, volume 4, numero 3, luglio 1997, pp. 219-220.
- Harris B., *Wifi for free or not for free?*, 4Hoteliers newsletters del 23 marzo 2007.
- Heracleous, L., *Strategic thinking or strategic planning?*, Elsevier Science, volume 31, numero 3, 1998.
- Hogan J., *Fine tuning your hospitality business strategie for a measureable competitive advantage*, Ehotelier Newsletter, 28 marzo 2011.
- Huckestein D., Duboff R., *Hilton Hotels. A comprehensive approach to delivering value for all stakeholders*. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 40, numero 4, agosto 1999, pp. 28-38.

J

- Jagels M.G., *Hospitality management accounting*, John Wiley & Sons, 2006.
Joppe M., *Benchmarks in the hospitality and tourism*, Tourism Management, volume 25, 2004.

K

- Kaplan R.S., Narayanan V.G., *Measuring and managing customer profitability*, Journal of Cost Management, settembre-ottobre 2001, pp. 5-15.
Karloff B., Ostblom S., *Benchmarking: a signpost to excellence in quality and productivity*. Chichester: Wiley, 2003.
Kimes S. E., *Restaurant Daily Deals: customers' responses to social couponing*. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 11, numero 20, novembre 2011.
Kimes S.E., *The future of hotel revenue management*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 10, numero 14, ottobre 2010.
Kimes, *Hotel Revenue Management: today and tomorrow*. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 8, Numero 14, 2008.
Kimes S. E., Robson K. A., *The impact of restaurant table characteristics on meal duration and spending*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 45, numero 4, novembre 2004, pp. 333-346.
Kimes S. E., *Restaurant revenue management*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 4, numero 2, febbraio 2004.
Kimes S.E., *Revenue Management: A retrospective*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, ottobre-novembre 2003.
Kimes S. E., *Implementing restaurant revenue management: a five-step approach*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 40, numero 3, giugno 1999, pp. 16-21.
Kimes S.E., Chase R., Choi S., Lee P.Y e Ngonzi E. N., *Restaurant Revenue Management: applying yield management to the restaurant industry*. CHR Administration Quarterly, volume 39, numero 3, 1998, pp. 32-39.
Kimes S.E., *Yield Management: a tool for capacity-constrained service firms*. Journal of operations management, volume 8, numero 4, 1989, pp.348-363.
Kotler P., Bowen J. Makens J., 2007, *Marketing del turismo*, The McGraw Hill Companies, 2007.
Kolter P., Scitt W.G., *Marketing management*, Pearson Prentice Hall, 1993.

L

- Lafuente A.L., Righi M., *Internet e web 2.0.*, Utet Libreria, 2011.
Landman P., *Dynamic pricing*, Ehotelier newsletter, 05 ottobre 2010.
Landman P., *Evolution of hotel pricing*, Ehotelier newsletter, 19 luglio 2010.
Landman P., *Hotel revenue management – pricing tips*, Ehotelier newsletter, 27 maggio 2010.

- Landman P., Hotel forecast accuracy and tools, Ehotelier.com newsletter del 3 febbraio 2010.
- Liberatore G., Nuove Prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere”, Franco Angeli Editore, 2008.
- Lorange P., *Strategic planning and control*, Blackwell business, Cambridge, 1993.
- Luciani S., *Implementing yield management in small and medium size hotels: an investigation of obstacles and success factors in Florence hotels*, International Journal of Hospitality Management, volume 18, numero 2, giugno 1999, pp. 129-142.
- Lughezzani F., Orlandi Neumann N., *Clippy Hotel*, Hoepli, 2004.

M

- Mauri A. G., Le imprese alberghiere: Strategie e *marketing*, McGraw-Hill, Milano, 2004.
- Mautone F., Gio Ponti, la committenza Fernandes, Electa, Napoli, 2009.
- McDonald M., Dunbar I., La segmentazione del mercato, The McGraw Hill Companies, 2008.
- McGuire K.A., *Do guest reviews really matter? Linking social media and operations data*, Travel, Hospitality and Entertainment SAS Institute, articolo 381, 2011.
- Meyer M. W., Al di là della *Balanced Scorecard*, ETAS, Milano, 2004.
- Mintzberg H., *What is planning anyway?*, Strategic Management Journal, volume 319, numero 24, 1981.
- Mourier J.F., *Historical pricing is history*, Ehotelier newsletter, 12 Maggio 2010.

N

- Noone B., Kimes S. E., *Dining duration and customer satisfaction*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 5, numero 9, luglio 2005.
- Noone B., Griffin P., *Managing the long-term profit yield from market segments in a hotel environment: a case study on the implementation of customer profitability analysis*, International Journal of Hospitality Management, Northern Ireland, 1998.

O

- O'Connor P., *On-line pricing: an analysis of Hotel best practices*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, febbraio 2003, pp. 88-96.
- Okumus F., Hemmington N., *Management of the change process in hotel companies*, International Journal of Hospitality Management, volume 17, numero 4, dicembre 1998, pp. 363-374.
- Oldroyd D., Storia della filosofia della scienza, Il Saggiatore, 2002.
- Onida P., Economia d'azienda, UTET, Torino, 1992.

P

- Pantaleone D. L., *Qualità e tecnica alberghiera*, Marco Valerio, Torino, 2007.
- Parkan C., *Measuring the performance of hotel operations*, Socio-Economic Planning Sciences, volume 30, numero 4, dicembre 1996, pp. 257-292.
- Pastore A., *La gestione per attività*, Cedam, Padova, 1995.
- Picciotto L., *Sistemi di pianificazione e controllo e dinamiche di apprendimento in una prospettiva di sviluppo integrale delle aziende*, Giuffré, 2010.
- Piroscia R., *I servizi di ricevimento*, Hoepli, Milano, 1995.
- Ponti G., *Una piscina sul tetto*, Rivista Domus, Issue 291, febbraio 1954.
- Porter M., *What is strategy?*, Harvard Business Review, novembre-dicembre 1996, pp. 61-78.
- Porter M., *Il vantaggio competitivo*, Ed. Comunità, 1987.

R

- Randell A., Lesure J.D., *Barometer of hotel room revenue*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, dicembre 2002.
- Rohlf K. V., Kimes S. E., *Best-available-rate pricing at hotels: a study of customer perceptions and reactions*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, volume 5, numero 7, maggio 2005.
- Ruisi M., Di Fede G., *La ridefinizione del sistema di prodotto a supporto della redditività dei beni/servizi periferici al core business: spunti di riflessione dal management dell'azienda alberghiera*. In fase di pubblicazione AIDEA 2011.
- Ruisi M. (a cura di), *Prospettive relazionali intra- e inter- aziendali nelle nuove tendenze della ricettività turistica*, Aracne Editore, 2011.
- Ruisi M., *Antropologia ed etica aziendale*, Giuffré, 2010.
- Ruisi M., Fasone V. e Di Fede G., "Le virtù «cardinali» del «revenue manager». Spunti di riflessione sulla misurazione della performance aziendale", *Rivista di Scienze del Turismo*, settembre-dicembre, 2010, pp. 43-79.
- Ruisi M., *Analisi strategica*, Giuffré, 2005.
- Ruisi M., *Turismo relazionale*, Giuffré, 2004.
- Ruisi M., *I Consorzi alberghieri*, Giuffré, 1999.

S

- Saarenvirta G., *Mining customer data: A step-by-step look at a powerful clustering and segmentation methodology*, articolo online, 1998.
- Saita M., Saracino P., *Book n° 5 del Master Sole 24ore in Amministrazione, Finanza & Controllo*, 2008.
- Salerno N., *Mastering the art of hotel Revenue Management: part one, the mission*. Hotelmaking.com online newsletter, 27 agosto 2009.
- Samuelson P.A., Nordhaus W. D., Bollino C.A., *Economia*, The McGraw-Hill Companies, 2009.
- Sandison D., Hansen S., Torok E., *Activity-based planning and budgeting: A new approach*, Journal of Cost Management, marzo-aprile 2003, pp. 16-22.
- Senofonte, *Economico*, Biblioteca Univerasle Rizzoli, Milano, 2000.

Sorci C., *Lezioni di economia aziendale*, Giuffré Editore, 2002.

T

Tardivo G., *Activity-based costing*, Giappichelli, Torino, 1995.

Thompson G. M., Restaurant capacity effectiveness: leaving money on the tables, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, volume 7, numero 7, aprile 2007.

Trevisani D., *Comportamento d'acquisto e comunicazione strategica*. Franco Angeli Publisher, 2003.

Turney P. B. B., *Activity-based costing: An emerging foundation for performance management*, *Cost Management*, luglio-agosto 2010, pp. 33-42.

Tutino M., *L'azienda, il sistema dei mercati finanziari e la competizione sul valore*, Aracne, 2008.

U

Uusitalo O., *The market segmentation workbook*, *Journal of retailing and customer services*, volume 5, numero 1, 1998.

V

Vergara C., *Contributo della programmazione e del controllo al governo consapevole delle aziende*, Giuffré, 2004.

W

Wang S., Lynn M., *The impact of prix fixe menu price formats on guests' deal perception*, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, volume 10, numero 15, novembre 2010.

Wayne J.T., Kimes S. E., *How hotel guests perceive the fairness of differential room pricing*, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, volume 10, numero 2, gennaio 2010.

Weaver P. A., McCleary K. W. e Jinlin, Z., *Segmenting the business traveler market*, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, volume 1(4), numero 58, 1993.

Whitiam G., *Who's the customer?*, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, volume 41, numero 3, 2000, p.12.

Woods R. H., Jutherford D. G., Schmidgall R., Sciarini M., *Hotel general managers*, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, volume 39, numero 6, dicembre 1998, pp. 38-44.

Y

Younes E., Kett R., *Refining the anomalies out of RevPAR*, *Hospitality Review*, 8 marzo 2003.

Z

Zanenga P., Amaglio A., *Activity Based Management*. Come realizzare un sistema avanzato di governo dell'impresa, Franco Angeli, 1994.

Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffr , 1956.

Zatta D., *Le basi del pricing*. Strategie di prezzo come leva per incrementare la redditivit , Hoepli, 2009.

Zatta D., *Revenue Management*, Hoepli, 2007.

Autori vari

The Experience curve review IV; the group share matrix of the product portfolio, in Perspectives n. 135, The Boston Consulting Group, 1973. Disponibile anche sul sito internet di BCG (<http://www.bcg.com/documents/file13904.pdf>).

Universo, De Agostini, Novara, volume 1, 1962, pag.159-161.

Appendice

Appendice 1:

Job description di Starwood per la posizione di Director of Revenue Management

Job description DRM - USA-CA-Dana Point-The St. Regis Monarch Beach

Job Description Director of Revenue Management

Job Number: 60115198

Description

Welcome to St. Regis Resort, Monarch Beach, a Forbes 5-Star and AAA 5-Diamond luxurious premier resort that appeals to upscale travelers with its grace and charm. One of the flagship properties for Starwood Hotels & Resorts Worldwide, the resort features a world renowned Forbes 5-Star spa, private beach club with "Surf-Butlers", and a championship golf course all set on a spectacular setting of 172 acres overlooking the finest shorelines of the Pacific Ocean. 400 hundred spacious, elegantly appointed rooms and suites, all with private balconies, seamlessly blend comfort and technology. Six ocean-view dining outlets, hard and clay tennis courts. This spectacular property, located in Dana Point on the California Riviera, is just minutes away from the artist colony of Laguna Beach and nearby popular attractions in Los Angeles and San Diego.

Maximize overall hotel revenue through development and implementation of effective transient/group inventory and pricing strategies based on future demand forecasts. Oversee Reservation Department supervision.

- *Formulate and deploy transient/group inventory restrictions and pricing strategies, utilizing Projected Strategy Analysis and Rate Strategy Analysis, designed to maximize revenue from a rate and occupancy perspective. Consult with Sales Managers on rate/inventory suitability of all potential group business.*
- *Manage the input of data and report generation in the Sales Management And Revenue Tracking System (SMARTS). Analyze End of Month Reports and put together Revenue Management Recap.*
- *Manage group block activity. Responsible for management of group cutoff dates, securing and reviewing all rooming lists, monitoring group block activity (i.e., pickup, wash). When necessary or appropriate, communicate with group contacts and/or housing bureaus.*
- *Facilitate and lead Daily Business Review (REVMAX) and Weekly Sales Strategy meetings in accordance with Starwood standards.*
- *Manage/monitor Central Reservations System and Global Distribution*

Systems to maintain consistency with property level inventory strategies and align with Starwood's Best Available Rate (BAR) pricing philosophy.

- *Prepare weekly and monthly occupancy and revenue forecasts. Assist in preparation of annual budget and Strategic Sales Plan.*
- *Mentor, coach and supervise Reservations Manager or Supervisor in issues relating to the daily operation of the Reservations Department. Oversee recruiting, hiring and training within the department. Oversee divisional matters as they relate to federal, state and local employment and civil rights laws.*

Qualifications

Education

- *Bachelor's Degree required.*

Experience

- *5-7 years Revenue Management experience required.*
- *Minimum 6 years hotel management experience*

Appendice 2:

Articoli 5 e 6 della legge quadro L217/83.

Articolo 5 - Imprese turistiche.

1. Sono imprese turistiche quelle che svolgono attività di gestione di strutture ricettive ed annessi servizi turistici. I titolari o gestori di tali imprese sono tenuti ad iscriversi in una sezione speciale del registro istituito ai sensi della legge 11 giugno 1971, n. 426.
2. Per ottenere l'iscrizione nel registro deve essere presentata domanda alla camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura rispettivamente nella provincia ove le imprese hanno sede legale.
3. Il richiedente deve:
 - a) aver raggiunto la maggiore età, ad eccezione del minore emancipato autorizzato a norma di legge all'esercizio di attività commerciale;
 - b) aver assolto agli obblighi scolastici riferiti al periodo di frequenza del richiedente;
 - c) non essere nelle condizioni previste dall'articolo 11 del testo unico delle leggi di pubblica sicurezza approvato con regio decreto 18 giugno 1931, n. 773, e successive modificazioni;
 - d) aver superato un esame di idoneità all'esercizio dell'attività di impresa.
4. I soggetti che alla data di entrata in vigore della presente legge esercitano le attività di cui al primo comma, hanno diritto ad ottenere l'iscrizione su loro domanda.

Articolo 6 - Strutture ricettive.

1. Sono strutture ricettive gli alberghi, i motels, i villaggi-albergo, le residenze turistico-alberghiere, i campeggi, i villaggi turistici, gli alloggi agro-turistici, gli esercizi di affittacamere, le case e gli appartamenti per vacanze, le case per ferie, gli ostelli per la gioventù, i rifugi alpini.
2. Gli alberghi sono esercizi ricettivi aperti al pubblico, a gestione unitaria, che forniscono alloggio, eventualmente vitto ed altri servizi accessori, in camere ubicate in uno o più stabili o in parti di stabile.
3. I motels sono alberghi particolarmente attrezzati per la sosta e l'assistenza delle autovetture o delle imbarcazioni, che assicurano alle stesse servizi di riparazione e di rifornimento carburanti.
4. I villaggi-albergo sono alberghi che, in una unica area, forniscono agli utenti di unità abitative dislocate in più stabili servizi centralizzati.
5. Le residenze turistico-alberghiere sono esercizi ricettivi aperti al pubblico, a gestione unitaria, che forniscono alloggio e servizi accessori in unità abitative arredate costituite da uno o più locali, dotate di servizio autonomo di cucina.
6. I campeggi sono esercizi ricettivi, aperti al pubblico, a gestione unitaria, attrezzati su aree recintate per la sosta ed il soggiorno di turisti provvisti, di norma, di tende o di altri mezzi autonomi di pernottamento.
7. I villaggi turistici sono esercizi ricettivi aperti al pubblico, a gestione unitaria, attrezzati su aree recintate per la sosta ed il soggiorno in allestimenti minimi, di turisti sprovvisti, di norma, di mezzi autonomi di pernottamento.
8. Sono alloggi agro-turistici i locali, siti in fabbricati rurali, nei quali viene dato alloggio a turisti da imprenditori agricoli.
9. Sono esercizi di affittacamere le strutture composte da non più di sei camere ubicate in non più di due appartamenti ammobiliati in uno stesso stabile nei quali sono forniti alloggio e, eventualmente, servizi complementari.
10. Sono case e appartamenti per vacanze gli immobili arredati gestiti in forma imprenditoriale per l'affitto ai turisti, senza offerta di servizi centralizzati, nel corso di una o più stagioni, con contratti aventi validità non superiore ai tre mesi consecutivi.
11. Sono case per ferie le strutture ricettive attrezzate per il soggiorno di persone o gruppi e gestite, al di fuori di normali canali commerciali, da enti pubblici, associazioni o enti religiosi operanti senza fine di lucro per il conseguimento di finalità sociali, culturali, assistenziali, religiose, o sportive, nonché da enti o aziende per il soggiorno dei propri dipendenti e loro familiari.
12. Sono ostelli per la gioventù le strutture ricettive attrezzate per il soggiorno e il pernottamento dei giovani.
13. Sono rifugi alpini i locali idonei ad offrire ospitalità in zone montane di alta quota, fuori dai centri urbani.
14. In rapporto alle specifiche caratteristiche ed esigenze locali le regioni possono individuare e disciplinare altre strutture destinate alla ricettività turistica.

Appendice 3: Questionario

Il questionario *online* è stato spedito a tutte le strutture alberghiere quattro e cinque stelle presenti all'interno del sito www.paginegialle.it con un proprio indirizzo generico "info", per un totale di 116 strutture. Ben 111 sono strutture quattro stelle, soltanto cinque quelle con la quinta stella.

Hotel	Indirizzo email	stelle
Relais Vatican View Guest House	info@vaticanview.com	4
Navona Governo Vecchio- Guest House	info@navonagovernovecchio.com	4
Stay Inn - Guest House	info@stayinnrome.com	4
Residenza Termini	info@residenzatermini.it	4
San Pietro La Corte	info@residencesanpietro.com	4
Farnese	info@hotelfarnese.com	4
Aurelia Residence San Pietro	info@aureliaresidence.it	4
Daniel S Hotel	info@danielshotel.it	4
Hotel Pantheon	info@hotelpantheon.com	4
Condotti Palace- Aparthotel	info@condottipalace.com	4
Villa Glori	info@hotelvillaglori.it	4
Hotel Piranesi	info@hotelpiranesi.com	4
Hotel Columbus	info@hotelcolumbus.net	4
Trevi Collection - Guest House	info@trevecollectionhotel.com	4
G Hotel	info@ghotel.it	4
Metropolis	info@hotelmopolisrome.com	4
Chateau Blanc Hotel - Piazza Di Spagna	info@relaisgroup.it	4
Hotel Antonella	info@hotelantonella.com	4
Relais 6 Via Tolmino	info@relais6.com	4
Stylish Room - Guest House	info@stylishroom.it	4
Hotel Donna Laura Palace	info@donnalaurapalace.it	4
Ardeatina Park Hotel	info@ardeatinaparkhotel.it	4
Hotel Villa Duse	info@hotelvilladuse.com	4
Twentyone Hotel	info@twentyonerome.com	4
Venetia Palace Hotel	info@venetiapalacehotel.com	4
Hotel Bright	info@hotelbright.it	4
All Seasons Garden Hotel & Leisure	info@all-seasonshotels.it	4
Hotel All Time Relais & Sport	info@alltimehotels.it	4

Appendice

XX

Hotel Aniene	info@hotelaniene.com	4
Altea Suites Residence	info@alteasuites.com	4
Hotel Pulitzer Roma	info@hotelpulitzer.it	4
Boutique Hotel Trevi	info@boutiquehoteltrevi.com	4
Residenza D Epoca Pietra di Ponente	info@pietradiponente.com	4
Orange Hotel	info@orangehotelrome.com	4
Hotel Champagne Garden	info@hotelchampagne.it	4
Adagio City Aparthotel Rome Garden	information@adagio-city.com	4
Hotel Romanico Palace	info@hotelromanico.com	4
Hotel Latinum	info@hotellatinum.it	4
Residence Vatican Suites	info@vatican-suites.com	4
Hotel Stendhal	info@hotelstendhal.com	4
Antico Palazzo Rospigliosi	info@hotelrospigliosi.com	4
Hotel Londra and Cargill	info@hotellondraroma.com	4
Nazionale Hotel & Conference Center	info@hotelnazionale.it	4
Champagne Palace Hotel	info@hotelchampagne.it	4
Hotel Prime Hotel Villa Torlonia	info.villatorlonia@primegroup.it	4
Best Western Hotel Selene	info@hotelselene.com	4
Palazzo Cardinal Cesi	info@palazzocesi.it	4
Hotel Homs	info@hotelhoms.it	4
Hotel Villa Morgagni	info@villamorgagni.it	4
Roma Boutique Hotel	info@romaboutiquehotel.it	4
Petra	info@hotelpetra.it	4
Hotel Diana Roof Garden	info@hoteldianaroma.com	4
Ambasciatori Palace Hotel	info@ambasciatoripalace.com	5
Hotel Degli Aranci	info@hoteldegliaranci.com	4
Hotel La Residenza	info@laresidenzahotel.com	4
River Palace	info@riverpalacehotel.it	4
Hotel Saint Paul	info@hotelsaintpaul.net	4
Park Hotel Roma Cassia	info@parkhotelromacassia.com	4
Hotel Delle Province	info@hoteldelleprovince.it	4
Trilussa Palace Hotel Congress & SPA	info@trilussapalacehotel.it	4
Hotel Ludovisi Palace	info@ludovisipalacehotel.com	4
Grand Hotel Tiberio	info@ghtiberio.com	4
Turner Hotel Rome	info@hotelturner.com	4

Appendice

xxi

Cristoforo Colombo	info@hotelcolomboroma.it	4
Castello della Castelluccia	info@lacastelluccia.com	4
Hotel Dei Mellini	info@hotelmellini.com	4
Hotel Art by the Spanish Steps	info@hotelart.it	4
Hotel Parco Tirreno	info@parcotirreno.it	4
Hotel Aureliano	info@hotelaureliano.com	4
Mascagni Hotel	info@hotelmascagni.com	4
Hotel Imperiale	info@hotelimperialeroma.it	4
Grand Beverly Hills	info@hotelbeverly.com	4
Hotel Bailey's	info@hotelbailey.com	4
Forum Hotel	info@hotelforum.com	4
Napoleon Hotel	infobook@napoleon.it	4
Hotel Zone	info@zonehotel.com	4
Hotel Barocco	info@hotelbarocco.com	4
Hotel Majestic	info@hotelmajestic.com	5
Hotel d'Inghilterra	information.hir@royaldemeure.com	5
Quality Hotel Nova Domus	info@novadomushotel.it	4
Atlante Garden Hotel	info@atlantehotels.com	4
The Inn at the Roman Forum - Small Luxury Hotels	info@theinnattheromanforum.com	4
Prime Hotel Principe Torlonia	info.principetorlonia@primegroup.it	4
Kolbe Hotel Rome	info@kolbehotelrome.com	4
Best Western Hotel Rivoli	info@hotelrivoliroma.it	4
Marcella Royal Hotel	info@marcellaroyalhotel.com	4
Hotel Aurelius	info@hotelaurelius.it	4
Giulio Cesare Hotel	info@hotelgiuliocesare.com	4
Hotel Aldobrandeschi	info@hotelaldobrandeschi.it	4
Dei Consoli Hotel	info@hoteldeiconsoli.com	4
Hotel Diocleziano	info@hoteldiocleziano.it	4
Victoria Hotel	info@hotelvictoriaroma.com	4
Grand Hotel Fleming	info@grandhotelfleming.it	4
Sole al Pantheon	info@hotelsolealpantheon.com	4
Sunrise Hotel	info@sunrisehotel.it	4
Pinewood Hotel Rome	info@romehotelpinewood.com	4
Valadier Hotel	info@hotelvaladier.com	4
Polo Hotel	info@polohotel.it	4

Appendice

xxii

Raganelli Hotel	info@raganellihotel.it	4
Grand Hotel De La Minerve	info@grandhoteldelaminerve.com	5
Hotel Veneto	info@hotelveneto.com	4
Eurostars International Palace	info@eurostarsinternationalpalace.com	4
Grand Hotel Palatino	info@hotelpalatino.com	4
Park Hotel Dei Massimi	info@massimiparkhotel.it	4
Britannia Hotel	info@hotelbritannia.it	4
Gioberti Hotel	info@hotelgioberti.it	4
Albani Hotel Roma	info.rom@albanihotels.com	4
Golden Tulip Bellambriana	info@goldentulipbellambriana.com	4
Hotel Duca D'Alba	info@hotelducadalba.com	4
Artemide Hotel	info@hotelartemide.it	4
Best Western Hotel Mondial	info@hotelmondialrome.com	4
Dei Borgognoni Hotel	info@hotelborgognoni.it	4
Atlante Star Hotel	info@atlantehotels.com	4
Hotel Fiume B&H	info@hotelfiume-roma.com	4
ARS Hotel	info@arshotel.com	4
Hotel Lord Byron - Leading Hotels of the World	info@lordbyronhotel.com	5

Il questionario *online* è stato inviato mediante Google Documenti.



Gentile Albergatore,

Con la presente Le chiediamo alcuni minuti del Suo tempo per rispondere ad alcune domande che mirano ad individuare talune voci di costo medio relative alla vendita delle camere. La preghiamo di rispondere in modo generico laddove non avesse i esatti.

***Campo obbligatorio**

Costo lordo di una cameriera ai piani *

Media giornaliera di una cameriera

☐ 80

☐ 100

☐ 120

☐ 140

Appendice

xxiii

Numero di camere pulite per cameriera ai piani

- ☐ <10
- ☐ 10
- ☐ 11
- ☐ 12
- ☐ 13
- ☐ 14
- ☐ 15
- ☐ >15

Materiale di Pulizia per persona *

- ☐ 0.05 €
- ☐ 0.10 €
- ☐ 0.15 €
- ☐ 0.20€
- ☐ > 0.20 €

Biancheria in camera per persona *

- ☐ 1 €
- ☐ 1.50 €
- ☐ 2 €
- ☐ 2.50 €
- ☐ > 2.50 €

Media per persona *

	0.25 €	0.50 €	0.75 €	1.00€	1.25 €
Materiale di cortesia	☐	☐	☐	☐	☐
Utenze	☐	☐	☐	☐	☐
Tovagliato al ristorante per la prima colazione	☐	☐	☐	☐	☐

Fee % per l'ingresso delle prenotazioni nel gestionale alberghiero *

Percentuale sul prezzo lordo del soggiorno

- ☐ 1%
- ☐ 2%
- ☐ 3%
- ☐ 4%
- ☐ >4%

Commissione % transazioni con carta di credito *

Percentuale sul prezzo lordo del soggiorno

- ☐ 1%
- ☐ 1.5 %
- ☐ 2%
- ☐ > 2 %

Commissione % per intermediari (online travel agencies per esempio) *

Percentuale sul prezzo lordo del soggiorno

- ☐ 8%
- ☐ 10 %
- ☐ 15%
- ☐ 18%
- ☐ 20%
- ☐ >20%

Su 116 strutture soltanto 12 hanno risposto.

Appendice 4: Questionario



F&B

Sesso

- ☐ Uomo
- ☐ Donna

Età

- ☐ <30
- ☐ 31-35
- ☐ 36-40
- ☐ 41-45
- ☐ >46

Istruzione

- ☐ Media
- ☐ Superiore
- ☐ Universitaria
- ☐ Diplomi Post-Università

Esperienza nel settore F&B

- ☐ <1 anno
- ☐ 1-2 anni
- ☐ 3-5 anni
- ☐ >5 anni

Hai mai sentito parlare di revenue management?

- ☐ Si
- ☐ No

Saresti dirmi di cosa si occupa in azienda?

Quali segmenti di mercato o tipologie di cliente saresti individuare guardando alla clientela della ristorazione?

Reputi che ad ognuno di questi segmenti si possa abbinare un prezzo differente per una cena?

- ☐ Si
- ☐ No

Reputi che ad ognuno di questi segmenti si possa abbinare un prezzo differente per il medesimo pasto?

- ☐ Si
- ☐ No

Pensi che il prezzo di una cena possa diventare dinamico come avviene per le camere?

- ☐ Si
- ☐ No

Pensi, quindi, che sia normale offrire il medesimo prezzo per una cena identica ad un cliente che paga 80 € per una camera e ad un altro che ne paga 250?

- ☐ Si
- ☐ No

E' meglio vedere un ristorante semivuoto piuttosto che adeguare l'offerta alle esigenze della domanda?

- ☐ Si
- ☐ No

Pensi che il menu cartaceo possa essere sostituito da strumenti digitali per supportare l'offerta di prezzi ad hoc?

- ☐ Si
- ☐ No